

Themenspecial

# EMPLOYER BRANDING UND PERSONALMARKETING

Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2016, einer empirischen Studie der Top 1.000 Unternehmen aus Deutschland sowie der Top 300 Unternehmen aus den Branchen Automotive, Handel und IT, und der Bewerbungspraxis 2016, einer empirischen Studie mit über 4.800 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet

Prof. Dr. Tim Weitzel  
Dr. Sven Laumer  
Dr. Christian Maier  
Caroline Oehlhorn  
Jakob Wirth  
Christoph Weinert

Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Prof. Dr. Andreas Eckhardt  
German Graduate School of Management and Law, Heilbronn

Centre of Human Resources Information Systems

In Auftrag gegeben von Marc Irmisch  
Monster Worldwide Deutschland GmbH



SS CHRIS  
UNIVERSITY OF BAMBERG

MONSTER



# EMPLOYER BRANDING UND PERSONALMARKETING

Das Themenspecial „Employer Branding und Personalmarketing“ ist Teil der jährlich durchgeführten Studienreihen „Recruiting Trends“ und „Bewerbungspraxis“ des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS)<sup>1</sup> der Universität Bamberg in Zusammenarbeit mit der German Graduate School of Management and Law, Heilbronn und in Auftrag der Monster Worldwide Deutschland GmbH. Der vorliegende Themenschwerpunkt gibt einen Einblick in den Einsatz von Employer Branding und Personalmarketing Maßnahmen der Top 1.000 **Unternehmen**<sup>1</sup> aus Deutschland und vergleicht die Ergebnisse mit dem Nutzungsverhalten und den Einschätzungen von über 4.800 **Stellensuchenden und Karriereinteressierten**<sup>2</sup>. Zudem thematisiert das Themenspecial den allgemeinen Personalbedarf der Unternehmen sowie den Optimismus der Kandidaten für die weitere Entwicklung ihrer Karriere. Für einen umfassenden Überblick über die Gestaltung der Personalbeschaffung in Deutschland wurden zudem Branchenanalysen der Top 300 Unternehmen aus den Branchen Automotive, Handel und IT sowie mehrere Fallstudien durchgeführt.

An der Unternehmensbefragung beteiligten sich 114 der 1.000 größten deutschen Unternehmen (Rücklaufquote 11,4 Prozent) sowie 24 der 300 größten Unternehmen aus der Automobilbranche (Rücklaufquote 8,0 Prozent), 27 aus der IT-Branche (Rücklaufquote 9,0 Prozent) und 23 aus dem Handel (Rücklaufquote 7,7 Prozent). Die Verteilung der Stichproben der jeweiligen Studienteilnehmer ist gemäß dem aktuellen Datenbankregister von Bisnode hinsichtlich der Merkmale Umsatz, Mitarbeiterzahl und Branchenzugehörigkeit in Bezug auf die entsprechende Grundgesamtheit repräsentativ. Details zur Durchführung der Studie sowie eine Beschreibung der Studienteilnehmer sind online ([www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2016](http://www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2016)) verfügbar.

Der Themenschwerpunkt „Employer Branding und Personalmarketing“ analysiert die Ergebnisse der Studien „Recruiting Trends 2016“ und „Bewerbungspraxis 2016“ mit einem Fokus auf die folgenden Bereiche:

1. **Beurteilung der Geschäftserwartung, des Personalbedarfs und der individuellen Arbeitsmarktchancen der Kandidaten: IT-Unternehmen und IT-Fachkräfte sind optimistisch**
2. **Fachkräftemangel: Herausforderung ausreichend qualifizierte Recruiter zu finden**
3. **Personalmarketing: Erfolgreiche Veröffentlichung von Stellenanzeigen im Internet**
4. **Employer Branding: Gehalt ist wichtig, löst aber alleine noch keine Begeisterung für ein Unternehmen aus**
5. **Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung: Aufzeigen von Karrieremöglichkeiten**

1 CHRIS ist ein Forschungsprojekt der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, das sich mit Chancen und Trends in Bezug auf den Einsatz von IT in Personalprozessen beschäftigt ([www.uni-bamberg.de/isdl/chris](http://www.uni-bamberg.de/isdl/chris)).

2 In der gesamten Broschüre werden Angaben der Unternehmen in Violett und die der Stellensuchenden und Karriereinteressierten in Blau gekennzeichnet.

## BEURTEILUNG DER GESCHÄFTSERWARTUNG, DES PERSONALBEDARFS UND DER INDIVIDUELLEN ARBEITSMARKTCHANCEN DER KANDIDATEN:

# IT-UNTERNEHMEN UND IT-FACHKRÄFTE SIND OPTIMISTISCH

### GESCHÄFTSERWARTUNG DER UNTERNEHMEN

Die Geschäftserwartung der 1.000 größten deutschen Unternehmen ist positiv. So rechnen 10,9 Prozent mit einer sehr guten (Verlust von 4,0 Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr) und 48,5 Prozent mit einer guten Entwicklung der eigenen Geschäfte in den nächsten Jahren (Anstieg um 11,9 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr). Eine ausgeglichene Geschäftserwartung geben 28,7 Prozent an (Verlust von 14,8 Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr), während 11,9 Prozent davon ausgehen, dass sich ihre Geschäfte in naher Zukunft schlecht entwickeln werden (Anstieg um 6,9 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr; vgl. Abbildung 1). Von den Top 300 Unternehmen aus den drei Trendbranchen erwarten 50,0 Prozent der Automotive-Unternehmen, 73,3 Prozent der Handelsunternehmen und 69,6 Prozent der IT-Unternehmen eine gute bzw. sehr gute Geschäftsentwicklung.

Abbildung 1: Die erwartete Geschäftsentwicklung im Zeitablauf



### PERSONALBEDARF DER UNTERNEHMEN

Unter den Top 1.000 Unternehmen aus Deutschland erwartet die Mehrheit der antwortenden Unternehmen freie Stellen im Jahr 2016. Nur 2,1 Prozent werden im Jahr 2016 keine offene Stelle ausschreiben. Mit 32,3 Prozent rechnet der größte Teil der Unternehmen dabei mit 100 bis 499 Vakanzen (vgl. Abbildung 2). Mehr als die Hälfte der 1.000 größten deutschen Unternehmen geht sogar davon aus, dass sie Ende des Jahres 2016 mehr Mitarbeiter beschäftigen werden als zu Jahresbeginn (vgl. Abbildung 3). Dieser Wert befindet sich seit den letzten fünf Jahren auf einem gleichbleibenden Niveau.

In den Trendbranchen Automotive und IT haben alle teilnehmenden Unternehmen vor, freie Stellen im Jahr 2016 auszuschreiben, während 7,7 Prozent der Unternehmen aus der Handelsbranche keine Stellen im Jahr 2016 erwarten (vgl. Abbildung 2).

Unter den Trendbranchen erwarten ebenso...

- » ... 55,0 Prozent der teilnehmenden Unternehmen aus der Automotive-Branche ...
- » ... 46,7 Prozent der antwortenden Unternehme aus der Branche Handel ...
- » ... 70,8 Prozent der Antwortenden Unternehmen aus der IT-Branche ...

...dass sie am Ende des Jahres 2016 mehr Mitarbeiter beschäftigen werden als noch zu Jahresbeginn (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 2: Prognose der Vakanzen für das Jahr 2016

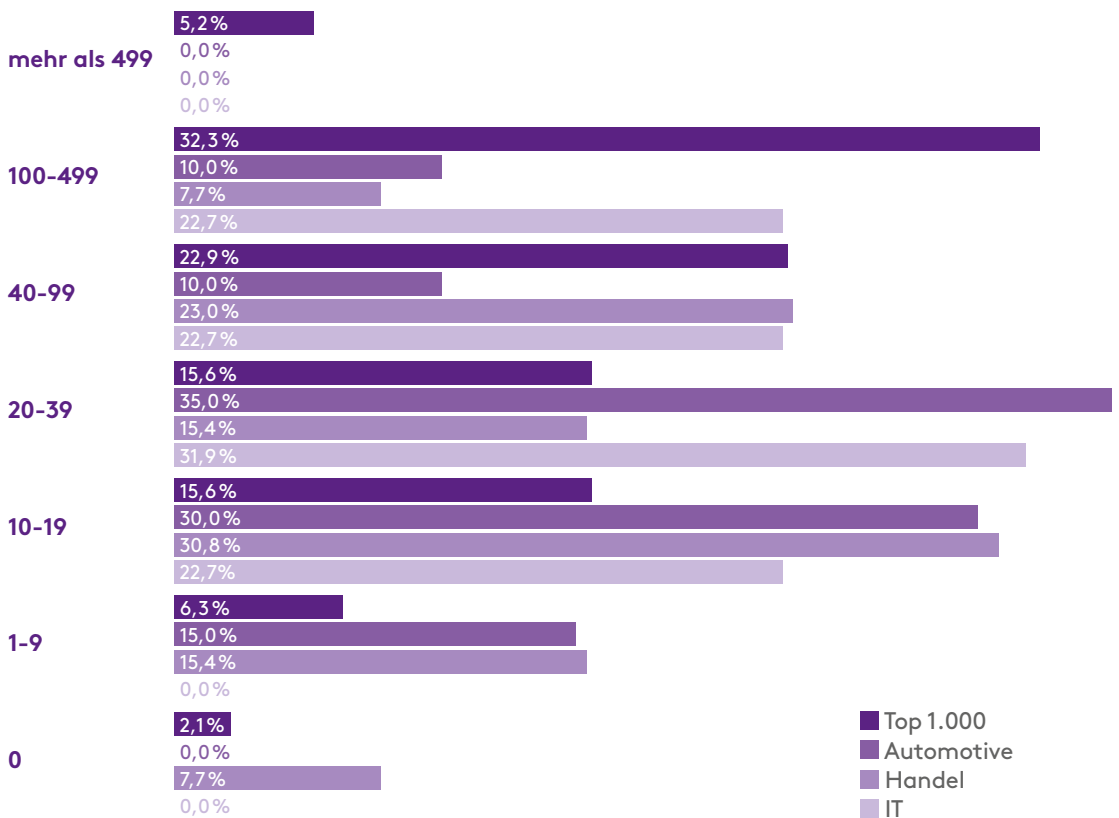
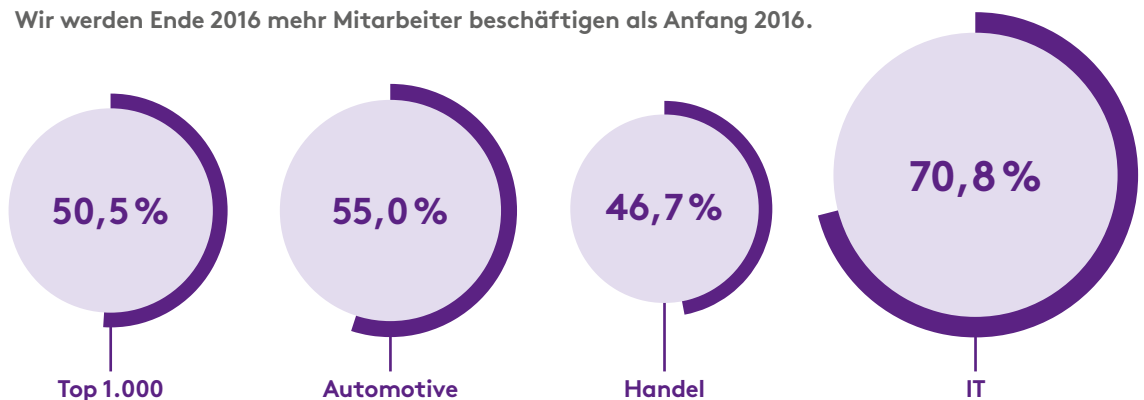


Abbildung 3: geplanter Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen

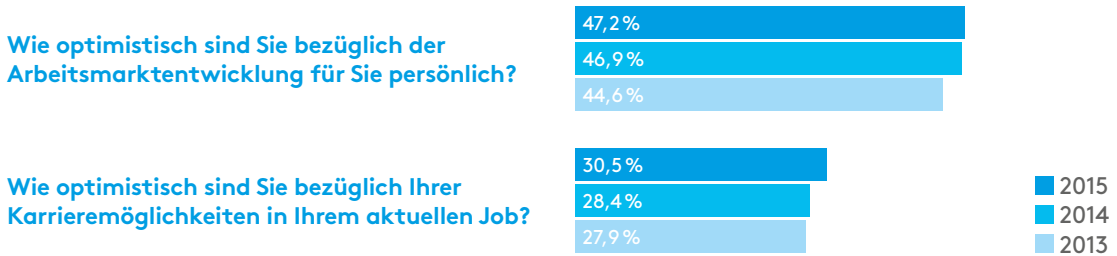
Wir werden Ende 2016 mehr Mitarbeiter beschäftigen als Anfang 2016.



## BEURTEILUNG DES ARBEITSMARKTES DURCH DIE KANDIDATEN

47,2 Prozent der Stellensuchenden und Karriereinteressierten blicken für sich persönlich optimistisch auf die Situation auf dem Arbeitsmarkt (Anstieg um 2,6 Prozentpunkte im Vergleich zu 2013; vgl. Abbildung 4). Hinsichtlich ihrer Karrieremöglichkeiten im aktuellen Job sind drei von zehn der Kandidaten optimistisch gestimmt (Anstieg um 2,6 Prozentpunkte im Vergleich zu 2013; vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Beurteilung der Arbeitsmarktlage



Eine segmentspezifische Analyse ergänzt die Beurteilung der Arbeitsmarktlage. Bei der Betrachtung hinsichtlich des Geschlechts zeigt sich, dass Männer in Bezug auf die allgemeine Arbeitsmarktentwicklung wie auch auf die Karrieremöglichkeiten in ihrem aktuellen Job optimistischer sind als Frauen (vgl. Abbildung 5). Die Analyse verschiedener Fachgruppen veranschaulicht, dass mehr Stellensuchende und Karriereinteressierte aus den Fachrichtungen Consulting/Beratung und IT/EDV optimistisch gegenüber der Arbeitsmarktentwicklung sowie der Karrieremöglichkeiten in ihrem aktuellen Job sind (vgl. Abbildung 6). Bei der Betrachtung verschiedener Studienrichtungen wird deutlich, dass sich besonders Studienteilnehmer aus den Fachrichtungen Wirtschaftswissenschaften mit Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftsinformatik, Pharmazie und Mathematik optimistisch über die Arbeitsmarktentwicklung und die eigenen Karrieremöglichkeiten äußern (vgl. Abbildung 7).

Abbildung 5: Beurteilung der Arbeitsmarktlage nach Geschlecht

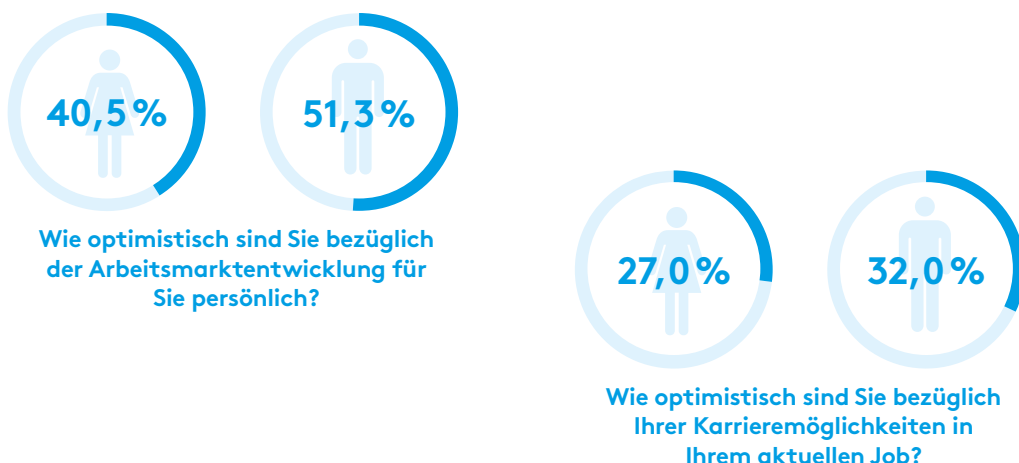


Abbildung 6: Beurteilung der Arbeitsmarktlage nach Fachrichtung

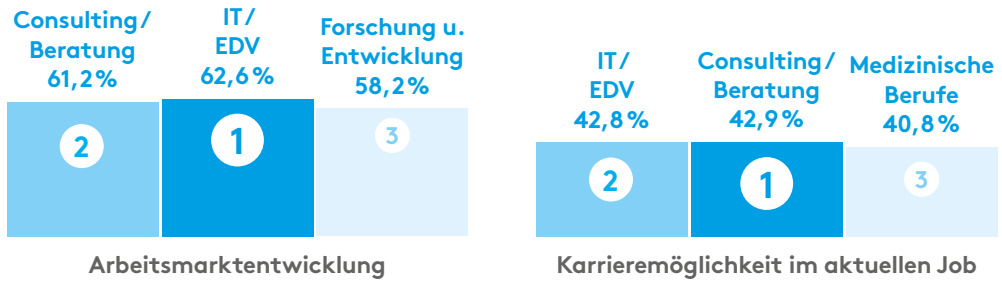
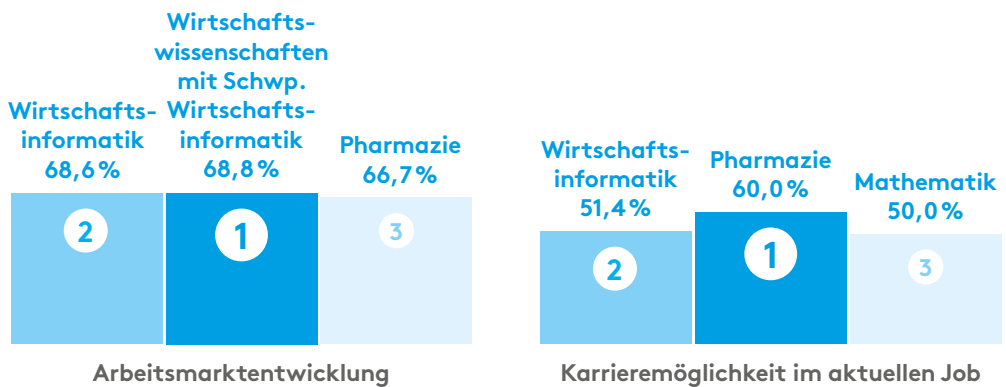
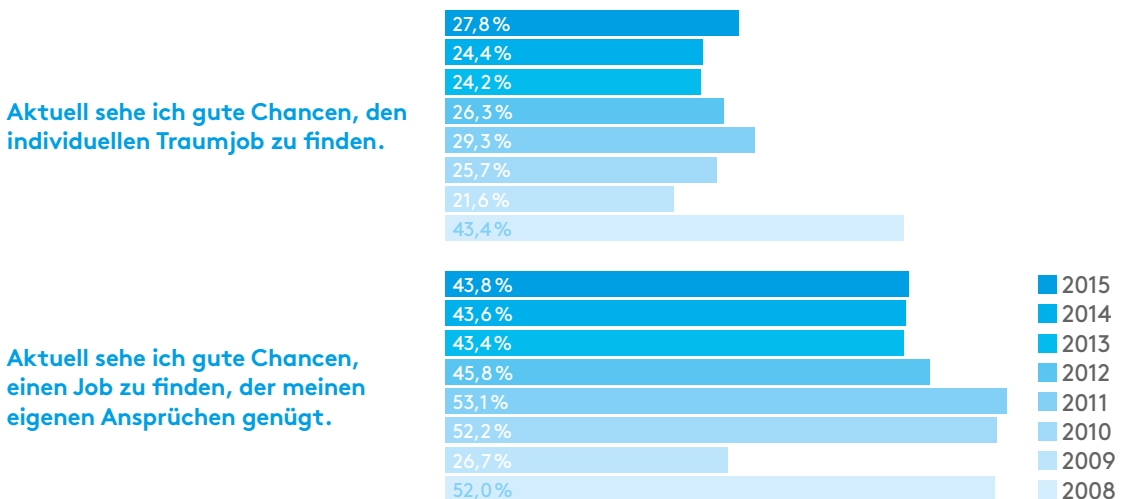


Abbildung 7: Beurteilung der Arbeitsmarktlage nach Studienrichtung



Mehr als ein Viertel der Stellensuchenden und Karriereinteressierten sehen aktuell gute Chancen ihren individuellen Traumjob zu finden. 43,8 Prozent geben an, aktuell gute Chancen zu haben einen Job zu finden, der ihren eigenen Ansprüchen genügt. Im Vergleich zum Vorjahr sind die Werte geringfügig angestiegen (Traumjob: Anstieg um 3,4 Prozentpunkte; Job, der den eigenen Ansprüchen genügt: Anstieg um 0,2 Prozentpunkte; vgl. Abbildung 8).

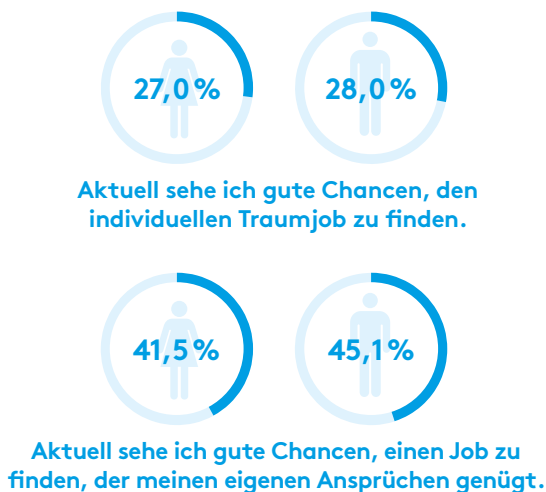
Abbildung 8: Beurteilung der eigenen Chancen am Arbeitsmarkt im Zeitverlauf



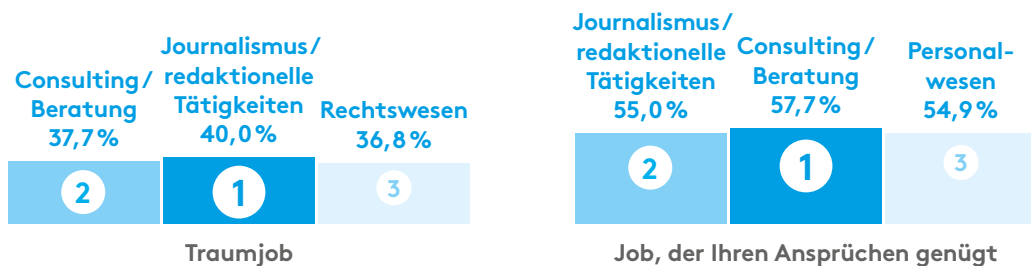
Diese Ergebnisse werden durch eine geschlechtsspezifische Betrachtung ergänzt. Dabei bewerten Männer und Frauen die Chancen, ihren Traumjob zu finden, ähnlich. Hinsichtlich der Chance einen Job zu finden, der den eigenen Ansprüchen genügt geben 45,1 Prozent der Männer an, sehr große Chancen zu haben, während es unter den Frauen nur 41,5 Prozent sind (vgl. Abbildung 9).

Stellensuchende und Karriereinteressierte, die sehr große Chancen sehen ihren Traumjob zu finden, kommen aus den Fachbereichen Journalismus/redaktionelle Tätigkeiten, Consulting/Beratung und Rechtswesen. Des Weiteren sehen Stellensuchende und Karriereinteressierte aus den Fachrichtungen Consulting/Beratung, Journalismus/redaktionelle Tätigkeiten, Personalwesen, und IT/EDV sehr große Chancen einen Job zu finden, der ihren Ansprüchen genügt (vgl. Abbildung 10). Die Unterscheidung nach verschiedenen Studienrichtungen stellt heraus, dass Stellensuchende und Karriereinteressierte aus den Studienrichtungen Psychologie, Wirtschaftsinformatik, Soziologie sehr große Chancen sehen, ihren Traumjob zu finden. Die größten Chancen einen Job zu finden, der den eigenen Ansprüchen genügt, äußern Teilnehmer aus den Studienrichtung Wirtschaftswissenschaften mit Schwerpunkt Wirtschaftsinformatik, Pharmazie und Physik (vgl. Abbildung 11).

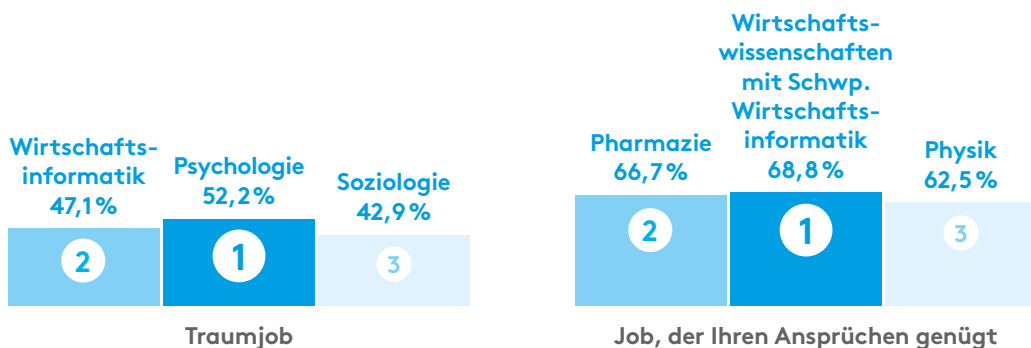
**Abbildung 9: Beurteilung der eigenen Chancen am Arbeitsmarkt nach Geschlecht**



**Abbildung 10: Beurteilung der eigenen Chancen am Arbeitsmarkt Fachbereich**



**Abbildung 11: Beurteilung der eigenen Chancen am Arbeitsmarkt nach Studienrichtung**





## FACHKRÄFTEMANGEL:

# HERAUSFORDERUNG AUSREICHEND QUALIFIZIERTE RECRUITER ZU FINDEN

Die Mehrheit der Top 1.000 Unternehmen aus Deutschland rechnet mit offenen Stellen für das Jahr 2016 (vgl. Abbildung 2). Jedoch ergeben sich bei der Besetzung freier Stellen auch Probleme, sodass es den Unternehmen schwerfallen wird, den eigenen Personalbedarf zu stillen. Demnach erwarten die 1.000 größten Unternehmen, dass 35,8 Prozent der für das Jahr 2016 prognostizierten Vakanzen nur schwer zu besetzen sein werden, und dass 6,3 Prozent aufgrund eines Mangels an geeigneten Kandidaten unbesetzt bleiben werden (vgl. Abbildung 12).

Bei der Betrachtung dieser Problematik in den drei Trendbranchen ist auffallend, dass IT-Unternehmen hier die größten Probleme sehen. Die teilnehmenden IT-Unternehmen geben an, dass 44,6 Prozent der Vakanzen nur schwer zu besetzen sein werden, und dass jede zehnte offene Stelle in dieser Branche gar nicht besetzt werden kann. Die Situation der anderen zwei Branchen – Automotive und Handel – ist vergleichbar mit den Top 1.000 Unternehmen aus Deutschland (vgl. Abbildung 13).

## MASSNAHMEN GEGEN DEN FACHKRÄFTEMANGEL

Um dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken, gehen 27,1 Prozent der Top 1.000 Unternehmen sehr gut auf die unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Generationen (z.B. Baby Boomer, X, Y, Z) ein. Darüber hinaus haben 22,4 Prozent der teilnehmenden Unternehmen Maßnahmen implementiert, um die Zusammenarbeit unterschiedlicher Generationen (z.B. Baby Boomer, X, Y, Z) zu vereinfachen. Auch äußert etwa ein Viertel dieser Unternehmen, dass sie eher weniger geeignete Kandidaten einstellen als gar keine, wenn kein Wunschkandidat für die offene Stelle zu finden ist.

Abbildung 12: Besetzbarkeit der geschätzten Vakanzen im Zeitablauf

### schwierig zu besetzende Vakanzen

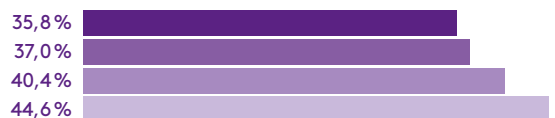


### nicht zu besetzende Vakanzen



Abbildung 13: Besetzbarkeit der geschätzten Vakanzen im Vergleich mit den Trendbranchen

### schwierig zu besetzende Vakanzen



### nicht zu besetzende Vakanzen



Der Blick auf die Top 300 Unternehmen aus den Branchen Automotive, Handel und IT lässt erkennen, dass etwa ein Viertel der Automotive- und der IT-Unternehmen eher einen etwas weniger geeigneten Kandidaten als gar keinen Kandidaten einstellt, wenn sich für eine offene Stelle kein Wunschkandidat findet. Dagegen greifen nur 9,1 Prozent der Handelsunternehmen in diesem Fall auf einen weniger geeigneten Kandidaten zurück.

## FACHKRÄFTEMANGEL IM RECRUITING

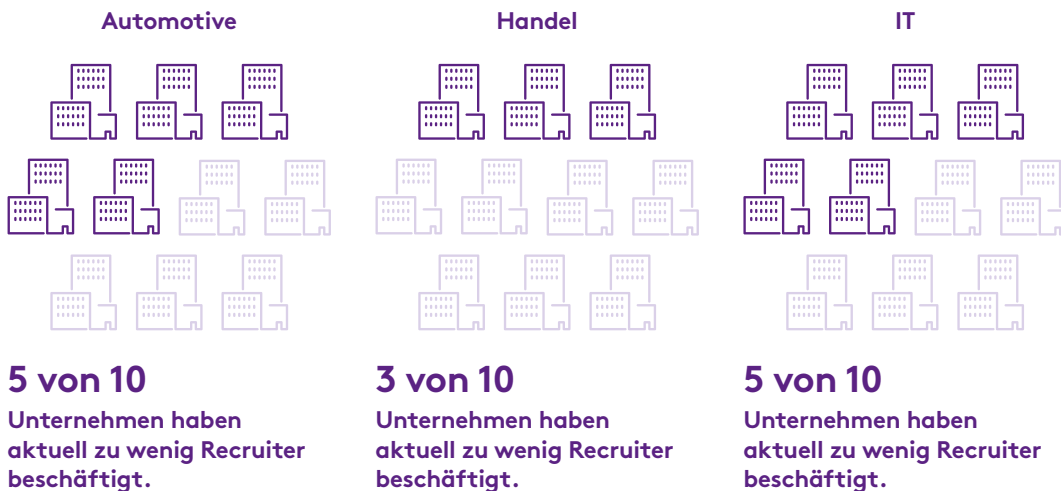
Die Analyse des Fachkräftemangels in Bezug auf das Recruiting selbst zeigt, dass es in drei von zehn der Top 1.000 Unternehmen aus Deutschland aktuell zu wenige Recruiter gibt. Des Weiteren finden 7,1 Prozent dieser Unternehmen nicht genügend qualifizierte Recruiter, um die Aufgaben im Recruiting zu bewältigen (vgl. Abbildung 14).

Die Studie zeigt weiter, dass es in mehr als der Hälfte der 300 größten Unternehmen aus den Branchen Automotive und IT zu wenige Recruiter gibt, während dieser Anteil in der Handelsbranche etwas geringer ist (27,3 Prozent). Weiter befürchtet jedes zehnte Unternehmen aus den Branchen Automotive, Handel und IT, dass es nicht ausreichend qualifizierte Recruiter finden wird (vgl. Abbildung 15).

Abbildung 14: Fachkräftemangel im Recruiting



Abbildung 15: Fachkräftemangel im Recruiting aus Sicht der Trendbranchen



## PERSONALMARKETING:

# ERFOLGREICHE VERÖFFENTLICHUNG VON STELLENANZEIGEN IM INTERNET

## VERÖFFENTLICHUNG VON STELLENANZEIGEN

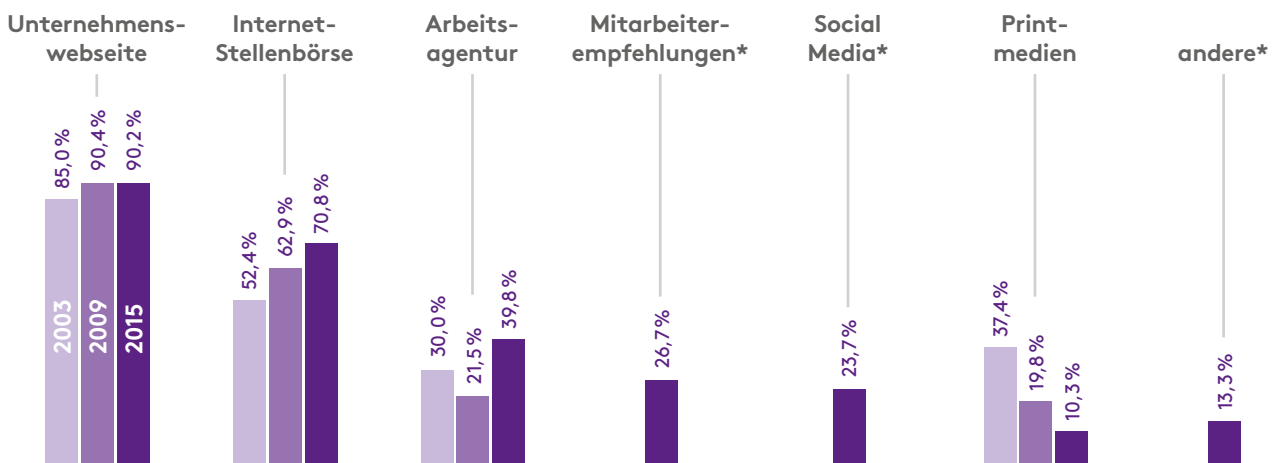
Die Top 1.000 Unternehmen aus Deutschland veröffentlichen den größten Teil (90,2 Prozent) ihrer offenen Stellen auf der eigenen Unternehmenswebseite. Sieben von zehn Vakanzen werden in Internet-Stellenbörsen ausgeschrieben. Somit besitzen diese beiden Kanäle die mit Abstand größte Bedeutung für die Veröffentlichung von Stellenanzeigen. Auf Rang drei folgt die Bundesagentur für Arbeit, an die etwa vier von zehn Vakanzen gemeldet werden. Bei jeder vierten Vakanz werden die eigenen Mitarbeiter aufgefordert, Empfehlungen für aus ihrer Sicht geeignete Kandidaten abzugeben. Über Social-Media-Kanäle veröffentlichen die 1.000 größten deutschen Unternehmen 23,7 Prozent ihrer offenen Stellen. In Printmedien wird nur noch etwa jede zehnte freie Stelle ausgeschrieben (vgl. Abbildung 16).

Der Jahresvergleich zeigt, dass sich die Anteile der über die beiden traditionellen Online-Kanäle (Unternehmenswebseite und Internet-Stellenbörse) ausgeschrieben Vakanzen seit dem Jahr 2012 auf einem konstanten Niveau bewegen. Die Agentur für Arbeit legt im Vergleich zum Vorjahr um 9,3 Prozentpunkte zu und auch die Anteile der offenen Stellen, die über Mitarbeiterempfehlungen veröffentlicht werden, steigen um 4,0 Prozentpunkte im Jahresvergleich. Dagegen verliert Social Media im Vergleich zum Vorjahr 4,4 Prozentpunkte. Printmedien verlieren, wie schon seit Beginn der Auswertung, an Anteilen (Verlust um 1,5 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr).

Die Betrachtung der drei Trendbranchen lässt ebenfalls erkennen, dass in allen Branchen der größte Anteil der Vakanzen auf der eigenen Unternehmenswebseite (Automotive: 82,9 Prozent; Handel: 83,7 Prozent; IT: 98,8 Prozent) und in Internet-Stellenbörsen veröffentlicht wird (Automotive: 59,2 Prozent; Handel: 73,5 Prozent; IT: 79,8 Prozent). Auch wird in allen drei Branchen der geringste Anteil der offenen Stellen in Printmedien veröffentlicht. Auffallend ist, dass in den Trendbranchen ein deutlich größerer Anteil an Vakanzen durch Mitarbeiterempfehlungen besetzt wird (Automotive: 31,9 Prozent; Handel: 40,6 Prozent; IT: 52,4 Prozent). Des Weiteren wird in den Branchen Handel und IT ein deutlich größerer Anteil an offenen Stellen über Social-Media-Kanäle veröffentlicht, während der Anteil in der Automotive-Branche sehr gering ist (Automotive: 8,9 Prozent; Handel: 31,8 Prozent; IT: 43,6 Prozent).

**Abbildung 16: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen im Jahresvergleich**

\* Kanal wurde in den Jahren 2003 und 2009 nicht abgefragt.



## GENERIERTE EINSTELLUNGEN

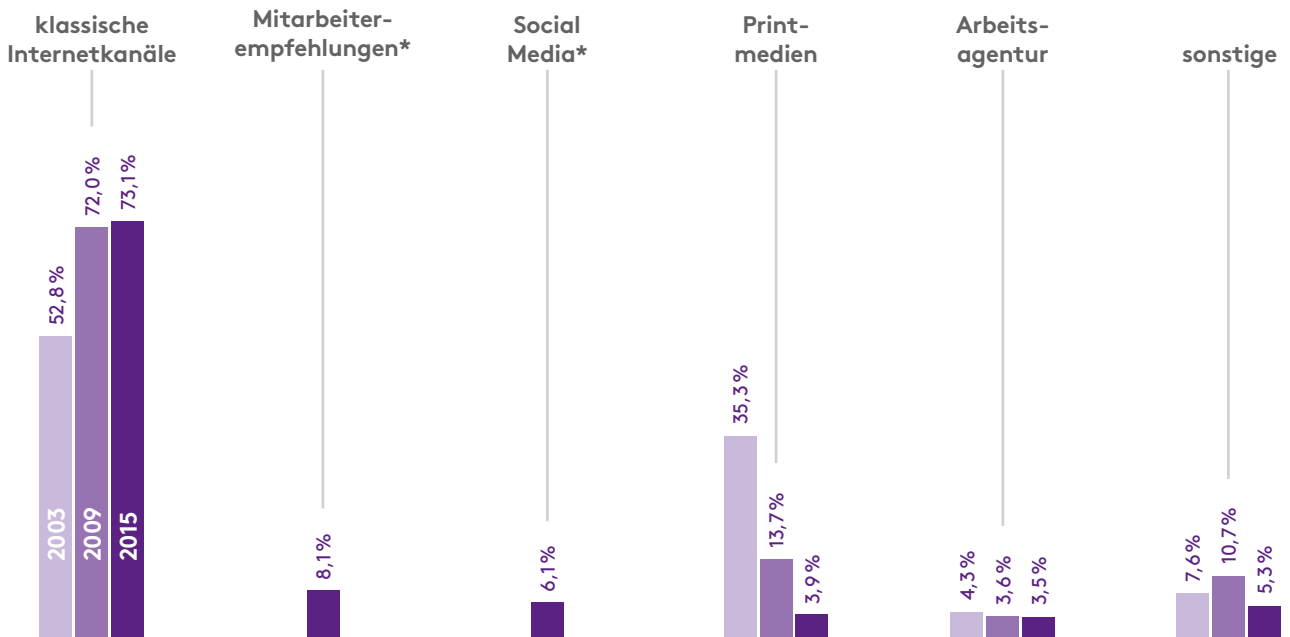
Klassische Internetkanäle (Unternehmenswebseiten und Internet-Stellenbörsen) dominieren bei der Besetzung von offenen Stellen. Obwohl die Unternehmen mehr Vakanzen auf der eigenen Webseite als in Internet-Stellenbörsen veröffentlichen, werden mehr offene Stellen über Internet-Stellenbörsen besetzt als über die eigene Unternehmenswebseite. So besetzen die Unternehmen 34,5 Prozent der offenen Stellen mit Kandidaten, die über die Unternehmenswebseite auf das Stellenangebot aufmerksam wurden und 38,6 Prozent der Vakanzen, die auf Internet-Stellenbörsen ausgeschrieben waren. Weiterhin resultieren bei den Top 1.000 Unternehmen aus Deutschland 8,1 Prozent aller Stellenbesetzungen aus Mitarbeiterempfehlungen und 6,1 Prozent über Social Media. Auf den weiteren Plätzen folgen Printmedien (3,9 Prozent) sowie die Bundesagentur für Arbeit (3,5 Prozent; vgl. Abbildung 17).

Im Vergleich zu den Vorjahren ist erkennbar, dass der Anteil an Vakanzen, der über Social-Media-Kanäle besetzt wurde, seit 2011 stetig ansteigt (Anstieg um 3,7 Prozentpunkte seit 2011). Darüber hinaus zeigt sich auch, dass Mitarbeiterempfehlungen seit 2013 neben den klassischen Internetkanälen der zweitwichtigste Kanal ist für die Besetzung offener Stellen, wohingegen insbesondere Printmedien zunehmend an Bedeutung verlieren (Verlust von 31,4 Prozentpunkten seit Auswertungsbeginn im Jahr 2003).

Auch in den drei Trendbranchen dominieren die klassischen Internetkanäle bei der Besetzung von Vakanzen (Unternehmenswebseite und Internet-Stellenbörse; Automotive: 72,5 Prozent; Handel: 72,1 Prozent; IT: 63,2 Prozent). In der Branche Automotive folgen die Mitarbeiterempfehlungen (8,2 Prozent), die Arbeitsagentur (6,4 Prozent), Printmedien (2,8 Prozent) und Social Media (1,3 Prozent). In der Branche Handel werden 11,2 Prozent der Vakanzen über Mitarbeiterempfehlung besetzt. Es folgen die Arbeitsagentur (6,9 Prozent), Social Media (6,6 Prozent) und Printmedien (3,2 Prozent). In der IT-Brache liegt Social Media mit 14,0 Prozent auf Rang zwei und Mitarbeiterempfehlungen mit 10,1 Prozent auf Rang drei. Es folgen die Arbeitsagentur (5,6 Prozent) und Printmedien (1,4 Prozent).

**Abbildung 17: Anteile der über verschiedene Recruiting-Kanäle generierten Einstellungen im Jahresvergleich**

\* Kanal wurde in den Jahren 2003 und 2009 nicht abgefragt.



## EMPLOYER BRANDING:

# GEHALT IST WICHTIG, LÖST ABER ALLEINE NOCH KEINE BEGEISTERUNG FÜR EIN UNTERNEHMEN AUS

Für die Gestaltung des Employer Branding müssen Unternehmen wissen, welche Kriterien das Unternehmen für Stellensuchende attraktiv erscheinen lässt. In diesem Zusammenhang zeigt sich zunächst, dass die Stellensuchenden und Karriereinteressierten immer höhere Anforderungen an die Unternehmen stellen. So geben 73,0 Prozent der Teilnehmer an, dass sie aktuell höhere Anforderungen an Unternehmen stellen als noch vor einigen Jahren zuvor (Anstieg um 5,1 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr). Darüber hinaus denken mehr als zwei Drittel, dass sie auch in Zukunft noch höhere Anforderung an Unternehmen stellen werden als sie es aktuell tun (Anstieg um 4,1 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr).

## BEDEUTUNG VON EMPLOYER BRANDING FAKTOREN AUS SICHT DER UNTERNEHMEN UND DER KANDIDATEN

Zur Identifizierung der wichtigsten Attraktivitätskriterien werden im Folgenden die Bewertungen verschiedener Kriterien aus Sicht der Top 1.000 Unternehmen denen der Stellensuchenden und Karriereinteressierten gegenübergestellt. Die Ergebnisse werden in fünf verschiedenen Cluster von Attraktivitätskriterien unterteilt (vgl. Abbildung 18).

Das erste Cluster beinhaltet Attraktivitätskriterien, die sowohl aus Sicht der Top 1.000 Unternehmen als auch von den teilnehmenden Stellensuchenden und Karriereinteressierten als „sehr wichtig“ eingestuft wurden:

- » **Angebot interessanter Tätigkeiten** (19)
- » **gutes Arbeitsklima** (7)
- » **Angebot von guten Karrieremöglichkeiten** (13)
- » **ansprechende Gehälter** (4)
- » **Angebot von sicheren Arbeitsplätzen** (18)
- » **Angebot von flexiblen Arbeitszeitmodellen** (11)
- » **Wertschätzung von Work-Life-Balance** (6)
- » **Weiterbildung im Vordergrund** (5)

Das zweite Cluster umfasst Attraktivitätskriterien, die von den Top 1.000 Unternehmen und den teilnehmenden Stellensuchenden und Karriereinteressierten als „eher wichtig“ bewertet wurden:

- » **gute Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie** (9)
- » **Angebot von Home-Office** (14)
- » **Angebot von vielfältigen Aufgaben** (17)
- » **flache Hierarchien** (12)
- » **Betonung der Wichtigkeit des nachhaltigen Handelns** (10)

Die als „eher unwichtigen“ Attraktivitätskriterien aus Sicht der Top 1.000 Unternehmen und der teilnehmenden Stellensuchenden und Karriereinteressierten sind in Cluster drei zusammengefasst:

- » Soziales Engagement des Unternehmens (3)
- » Ermöglichung der Arbeit in virtuellen Teams (15)
- » Sponsoring von Vereinen oder Veranstaltungen (8)

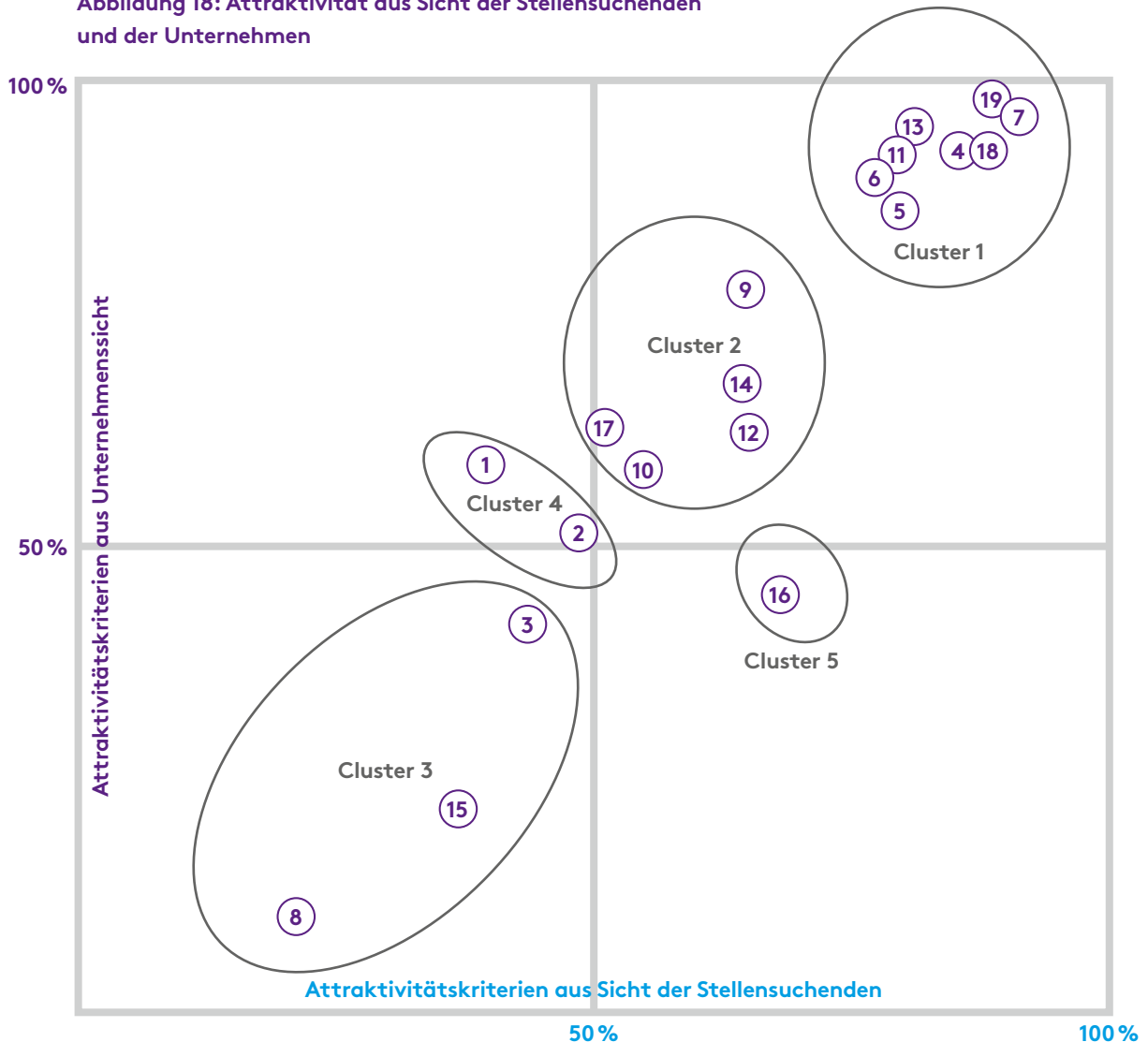
Im vierten Cluster sind jene Attraktivitätskriterien enthalten, die für die teilnehmenden Unternehmen wichtiger sind als für Stellensuchenden und Karriereinteressierten:

- » Herstellung/Angebot von bekannten Produkten/Dienstleistungen (1)
- » Internationale Aufstellung (2)

Der fünfte Cluster umfasst Attraktivitätskriterien, die für die Stellensuchenden und Karriereinteressierten wichtiger sind als für Unternehmen:

- » Wissensaustausch im Vordergrund (16)

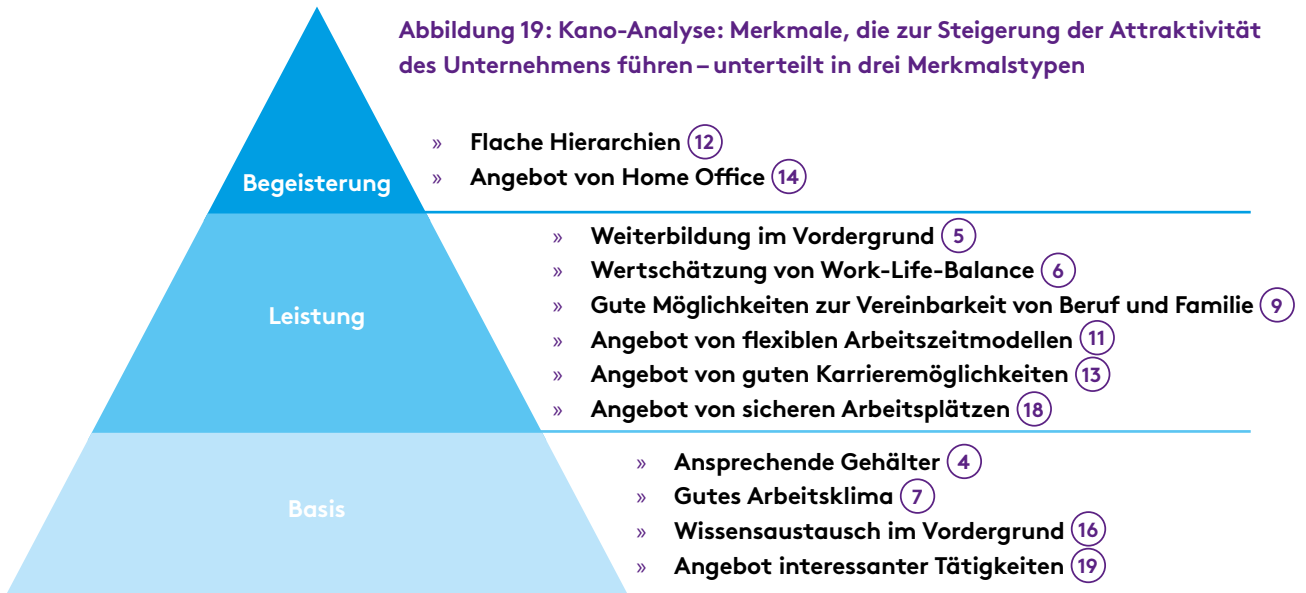
**Abbildung 18: Attraktivität aus Sicht der Stellensuchenden und der Unternehmen**



## KANO-ANALYSE DER EMPLOYER BRANDING FAKTOREN

Um die Attraktivität von Unternehmen aus Sicht der Stellensuchenden und Karriereinteressierten genauer bewerten zu können, werden die bereits betrachteten Kriterien mit Hilfe einer Kano-Analyse untersucht. Die Kano-Analyse ordnet die Kriterien drei verschiedenen Merkmalstypen zu (vgl. Abbildung 19).

Die einzelnen Merkmalstypen und die zugeordneten Attraktivitätskriterien werden im Folgenden erläutert:



**Attraktivitätsmerkmale der Begeisterung** sind in der Lage die Stellensuchenden und Karriereinteressierten zu begeistern. Diese Merkmale werden von ihnen nicht erwartet. Dennoch führt die Erfüllung dieser Merkmale zur Steigerung der Attraktivität des Unternehmens und kann somit eine deutliche Differenzierung von anderen Unternehmen bezwecken. Eine Nichterfüllung wiederum führt nicht zu Unzufriedenheit und sinkender Attraktivität, da diese Kriterien durch die Stellensuchenden und Karriereinteressierten nicht erwartet wurden. Zwei Kriterien konnten dieser Kategorie zugeordnet werden (vgl. Abbildung 19).

**Attraktivitätsmerkmale der Leistung** können die Stellensuchenden und Karriereinteressierten für das Unternehmen begeistern. Werden diese Leistungsanforderungen entgegen der Erwartungen nicht erfüllt, so sinkt die Attraktivität des Unternehmens. Übertreffen diese Merkmale die Erwartungen, so steigt die Attraktivität eines Unternehmens. Die alleinige Erfüllung führt jedoch nur zu einer mäßigen Attraktivitätssteigerung. Sechs Kriterien werden von den Stellensuchenden und Karriereinteressierten dieser Kategorie zugewiesen (vgl. Abbildung 19).

**Basis-Attraktivitätsmerkmale** sind grundlegende Merkmale, die von den Stellensuchenden und Karriereinteressierten selbstverständlich erwartet werden. Sind diese Merkmale nicht erfüllt, entsteht Unzufriedenheit und das Unternehmen wird folglich als nicht attraktiv angesehen. Werden diese Erwartungen jedoch übertroffen, wirkt das Unternehmen auf die Kandidaten nicht unbedingt attraktiver. Vier Basis-Attraktivitätskriterien werden von den Stellensuchenden und Karriereinteressierten als Grundvoraussetzung angenommen (vgl. Abbildung 19).

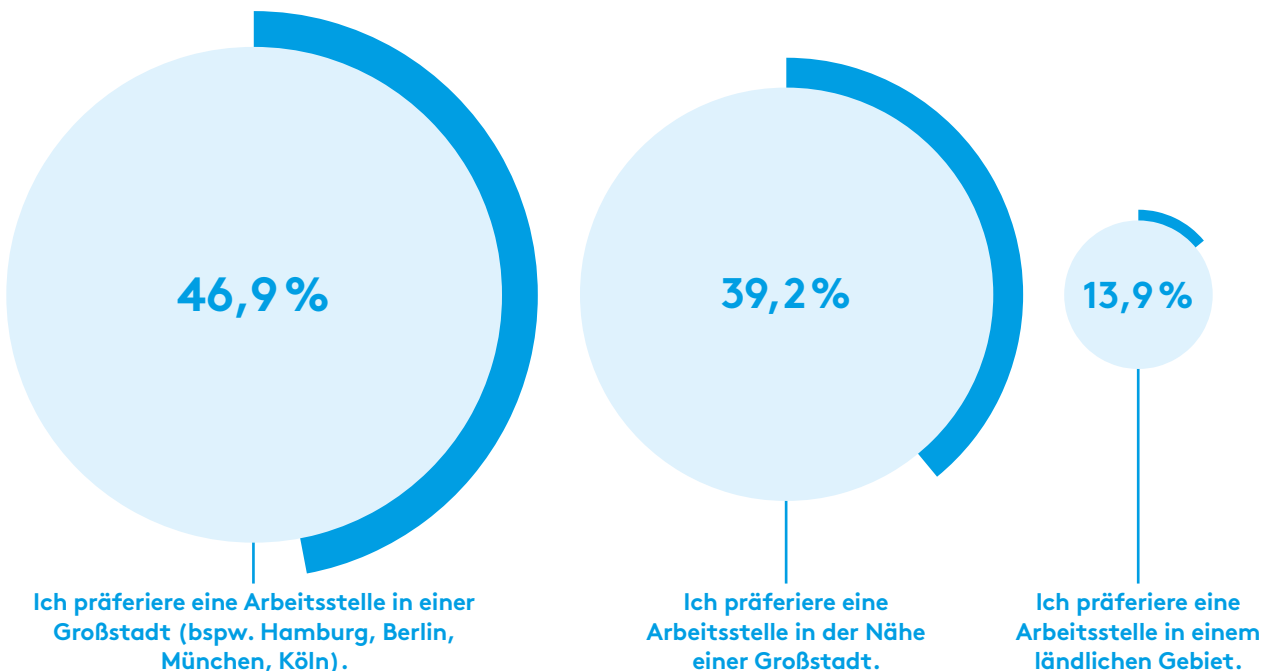
**Unerhebliche Attraktivitätsmerkmale** beeinträchtigen die Attraktivität von Unternehmen nicht, unabhängig davon, ob sie vorhanden sind oder nicht. Nach Angaben der Stellensuchenden und Karriereinteressierten beeinflussen die folgenden Faktoren die Attraktivität von Unternehmen weder positiv noch negativ:

- » Herstellung/Angebot von bekannten Produkten/Dienstleistungen ①
- » Internationale Aufstellung ②
- » Soziales Engagement des Unternehmens ③
- » Sponsoring von Vereinen oder Veranstaltungen ⑧
- » Betonung der Wichtigkeit des nachhaltigen Handelns ⑩
- » Ermöglichung der Arbeit in virtuellen Teams ⑮
- » Angebot von vielfältigen Aufgaben ⑰

### GEOGRAPHISCHE LAGE DES UNTERNEHMENS ALS EMPLOYER BRANDING FAKTOR

In Bezug auf die geographische Lage der Arbeitsstelle präferieren 46,9 Prozent der teilnehmenden Stellensuchenden und Karriereinteressierten eine Arbeitsstelle in einer Großstadt. 39,2 Prozent ziehen die Arbeit in der Nähe einer Großstadt vor und nur 13,9 Prozent bevorzugen eine Arbeitsstelle in ländlichen Gebieten. Eine genauere Betrachtung nach Geschlecht lässt erkennen, dass mehr Frauen eine Arbeitsstelle in Großstädten präferieren, während Männer eher in der Nähe einer Großstadt arbeiten möchten (vgl. Abbildung 20).

**Abbildung 20: Geographische Präferenz der Arbeitsstelle aus Sicht der Stellensuchenden und Karriereinteressierte**





Aus Sicht der Top 1.000 Unternehmen aus Deutschland zeigt sich, dass sechs von zehn Unternehmen denken, Stellensuchende und Karriereinteressierte würden eine Arbeitsstelle in einer großen Metro-  
pole bevorzugen. Dieser Meinung sind auch sechs von zehn der Top 300 Unternehmen aus den Bran-  
chen Automotive und IT, während es in der Branche Handel sogar acht von zehn der teilnehmenden  
Unternehmen sind (vgl. Abbildung 21).

**Abbildung 21: Geographische Präferenz der Arbeitsstelle aus Sicht der Unternehmen**

Unternehmen denken, dass Stellensuchende eine Arbeitsstelle in einer großen Metropole  
wie (z. B. Berlin, Hamburg etc.) bevorzugen.



In diesem Zusammenhang gehen auch knapp vier von zehn der teilnehmenden Unternehmen davon  
aus, dass die Präferenz der Stellensuchenden und Karriereinteressierten in einer großen Metropole  
zu arbeiten den Fachkräftemangel bei Unternehmen in ländlichen Gebieten verschärft.

**Abbildung 22: Geographische Lage und der Fachkräftemangel**



**4 von 10**  
Unternehmen denken, dass der Umstand, dass  
Stellensuchende und Karriereinteressierte  
eine Arbeitsstelle in einer großen Metropole  
bevorzugen, den Fachkräftemangel verschärft.

Vier von zehn Unternehmen aus den Branchen Automotive und Handel teilen diese Meinung,  
während nur ein Viertel der IT-Unternehmen diese Bedenken äußert.

## MASSNAHMEN ZUR MITARBEITERBINDUNG:

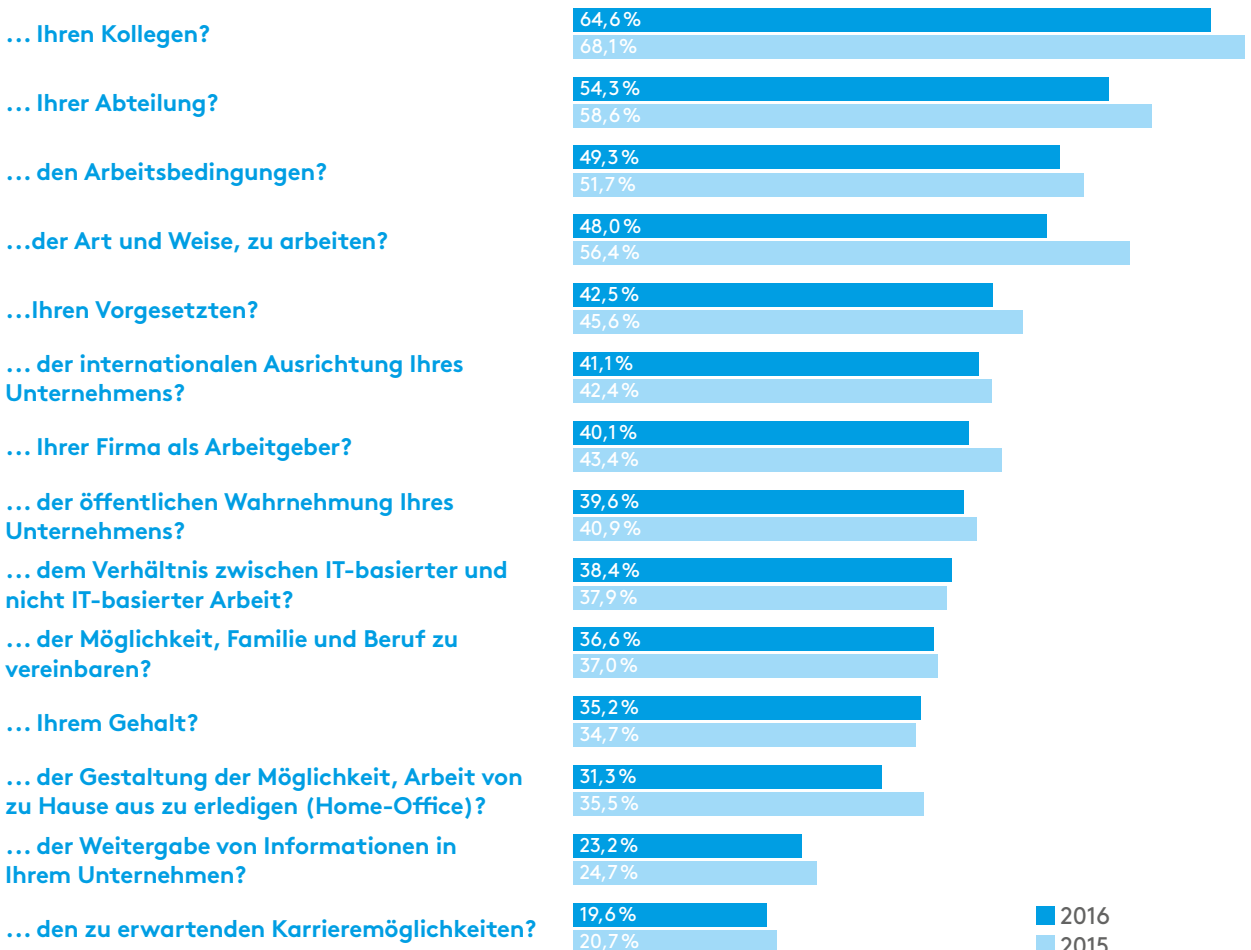
# AUFZEIGEN VON KARRIEREMÖGLICHKEITEN

Neben der Attraktivität des Unternehmens ist es ebenso essenziell gute Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden. Hierbei wird zunächst betrachtet, mit welchen Faktoren der täglichen Arbeit die Teilnehmer der Bewerbungspraxis eher zufrieden oder unzufrieden sind. Im Anschluss werden Maßnahmen bewertet, die einen Mitarbeiter überzeugen können, trotz des Angebots eines anderen Unternehmens weiterhin für seinen aktuellen Arbeitgeber zu arbeiten.

Besonders zufrieden sind die Studienteilnehmer in Bezug auf ihre Kollegen (64,6 Prozent), auf ihre Abteilung (54,3 Prozent) und auf ihre Arbeitsbedingungen (49,3 Prozent). Unzufrieden sind sie hingegen mit ihren Karrieremöglichkeiten (19,6 Prozent), mit der Weitergabe von Informationen im Unternehmen (23,2 Prozent) und mit der Gestaltung der Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten (31,3 Prozent; vgl. Abbildung 23).

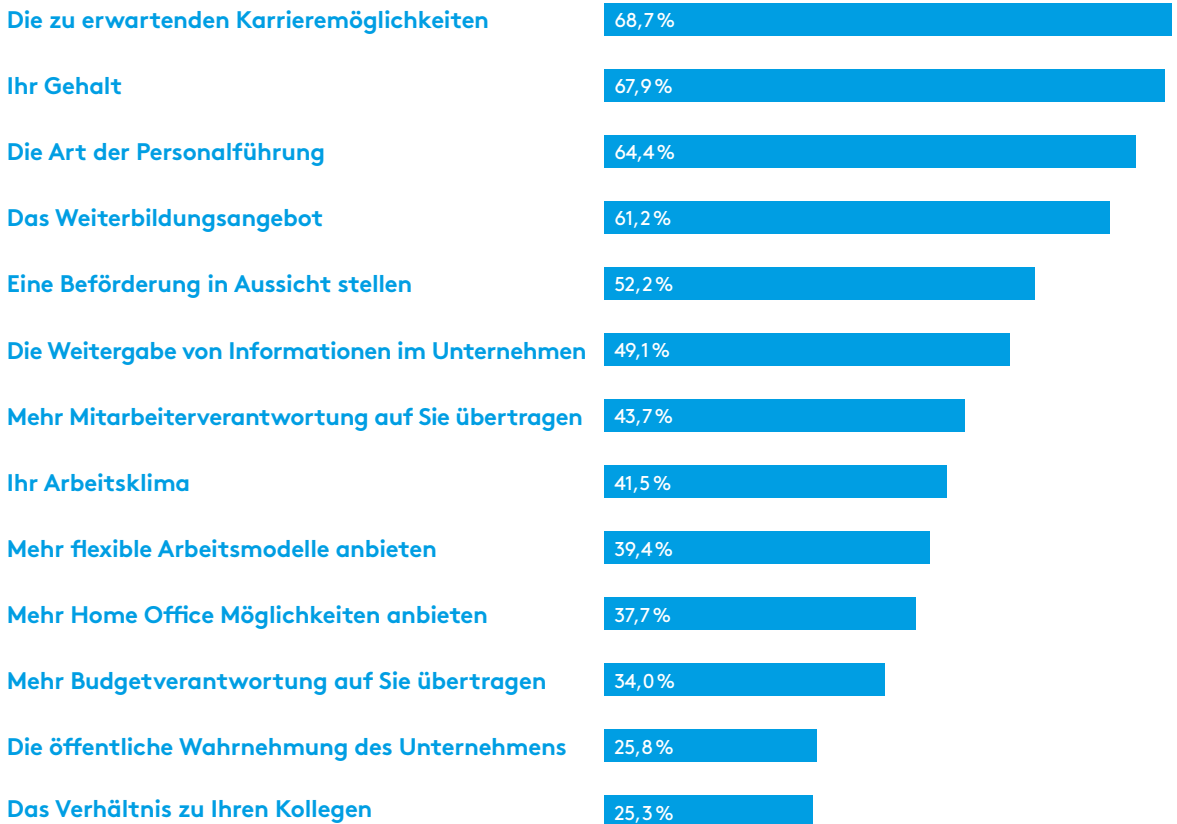
Abbildung 23: Zufriedenheit der Studienteilnehmer mit Aspekten Ihres Arbeitsplatzes

Wie zufrieden sind Sie mit ...



In dem Fall, dass einem Kandidaten bereits ein Jobangebot eines anderen Unternehmens vorliegt, kann der aktuelle Arbeitgeber auch Maßnahmen ergreifen, damit der Kandidat eher gewillt ist, im Unternehmen zu bleiben und das Jobangebot ausschlägt. Aus Sicht der Stellensuchenden und Karriereinteressierten überzeugen mehrere Maßnahmen der Mitarbeiterbindung einen wechselwilligen Kandidaten zum Verbleib im bisherigen Unternehmen (vgl. Abbildung 24). So ist es am effektivsten die erwarteten Karrieremöglichkeiten zu verbessern (68,7 Prozent), eine Gehaltserhöhung anzubieten (67,9 Prozent), die Art der Personalführung zu ändern (64,4 Prozent) und das Weiterbildungsangebot zu erweitern (61,2 Prozent). Weniger überzeugende Gründe für wechselwillige Mitarbeiter sind insbesondere die Änderung des Verhältnisses zu Kollegen (25,3 Prozent), die Veränderung der öffentlichen Wahrnehmung des Unternehmens (25,8 Prozent) oder der Übertragung von mehr Budgetverantwortung an den Mitarbeiter (34,0 Prozent; vgl. Abbildung 24).

**Abbildung 24: Wenn Sie ein Angebot eines anderen Arbeitgebers vorliegen haben, was müsste Ihr derzeitiger Arbeitgeber im Besonderen verbessern, damit Sie das andere Angebot nicht annehmen würden?**



Zusammenfassend zeigen die Analysen, dass Stellensuchende und Karriereinteressierte vor allem in Bezug auf ihre Karrieremöglichkeiten an ihrem aktuellen Arbeitsplatz sehr unzufrieden sind und sie daher von ihrem Arbeitgeber erwarten, dass ihnen mögliche Karrieremöglichkeit aufzeigt und entsprechende Karrierepfade definiert werden. Andernfalls würden sie eher dazu tendieren, das Jobangebot eines anderen Unternehmens anzunehmen.

Weitere Auswertungen der Recruiting Trends 2016 und der Bewerbungspraxis 2016 sind zu folgenden Themenschwerpunkten verfügbar:

- » Active Sourcing und Social Recruiting
- » Mobile Recruiting
- » Employer Branding und Attraktivitätskriterien
- » Big Failures in der Rekrutierung
- » Bewerbung der Zukunft

Details zur Durchführung der Studie und die Beschreibung der Stichproben finden Sie online unter [www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2016](http://www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2016)

Darüber hinaus können bezogen werden:

Maier, C., Laumer, S., Weitzel, T., Weinert, C., von Stetten, A., Wirth, J. und Eckhardt, A. und Kraft, B. (2015):  
Bewerbungspraxis 2015 – Eine empirische Studie mit 7.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet, Research Report  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

von Stetten, A., Laumer, S., Maier, C., Weinert, C., Weitzel, T., Wirth, J., Eckhardt, A. und Kraft, B. (2015):  
Recruiting Trends im Mittelstand 2015 – Eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand, Research Report  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weinert, C., Wirth, J., von Stetten, A., Laumer, S., Maier, C., Weitzel, T., Eckhardt, A. und Kraft, B. (2015):  
Recruiting Trends 2015 – Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland, sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, Health Care und IT, 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](mailto:studien@monster.de)  
[www.monster.de](http://www.monster.de)