

Themenspecial 2018

EMPLOYER BRANDING

Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2018, einer empirischen Unternehmens-Studie mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus der Branche IT und der Bewerbungspraxis 2018, einer empirischen Kandidaten-Studie mit Antworten von über 2.800 Kandidaten.



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

Otto-Friedrich-Universität Bamberg

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

Centre of Human Resources Information Systems

In Auftrag gegeben von Marc Irmisch-Petit
Monster Worldwide Deutschland GmbH

Das Themenspecial „Employer Branding“ ist Teil der jährlich durchgeführten Studien „Recruiting Trends 2018“ und „Bewerbungspraxis 2018“ des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS)¹ einem gemeinsamen Forschungsprojekt der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg, im Auftrag der Monster Worldwide Deutschland GmbH. Der vorliegende Themenschwerpunkt gibt einen Einblick in den Themenbereich Employer Branding. Hierzu wurden die Top-1.000-Unternehmen² sowie die Top-300-Unternehmen aus der IT-Branche³ in Deutschland befragt. Die IT-Branche zeigt sich im Bereich Personalbeschaffung aufgrund der gegebenen Rahmenbedingungen als besonders innovativ, und Ergebnisse aus dieser Branche können daher als guter Indikator für zukünftige Entwicklungen gesehen werden. Komplettiert werden diese Ergebnisse mit den Einschätzungen von über 2.800 Kandidaten⁴.

An der Unternehmensbefragung beteiligten sich 117 der 1.000 größten deutschen Unternehmen (Rücklaufquote 11,7 Prozent) und 39 der 300 größten Unternehmen aus der IT-Branche (Rücklaufquote 13,0 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/recruitingtrends2018) verfügbar. Dieser Themenschwerpunkt analysiert die Ergebnisse der Studien „Recruiting Trends 2018“ und „Bewerbungspraxis 2018“ mit Fokus auf das Employer Branding in den rechts stehenden Aspekten.

1. Geschäftserwartung, Personalbedarf und individuelle Arbeitsmarktchancen	S. 4
2. Phasen des Employer Branding	S. 8
3. Bewertung des Employer Branding aus Unternehmenssicht	S. 11
4. Erfolgsmessung von Employer Branding	S. 14
5. Attraktivitätsmerkmale für Employer Branding	S. 16
6. Employer-Branding-Maßnahmen	S. 22
7. Die Bedeutung von Authentizität	S. 26

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 50 Mio. Euro Umsatz generieren und mehr als 250 Mitarbeiter beschäftigen.

3 Es handelt sich um die größten deutschen Unternehmen aus der IT-Branche, die mehr als 50 Mio. Euro Umsatz generieren und mehr als 250 Mitarbeiter beschäftigen.

4 Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wird nicht ausdrücklich in geschlechtsspezifischen Personenbezeichnungen differenziert. Die gewählte männliche Form schließt eine adäquate weibliche Form gleichberechtigt ein.

**Unternehmen: Mehr denn je:
Sechs von zehn Unternehmen wollen Ende 2018
mehr Mitarbeiter beschäftigen als zu Beginn.**

1. GESCHÄFTSERWARTUNG, PERSONALBEDARF UND INDIVIDUELLE ARBEITSMARKTCHANCEN

Geschäftserwartung und Personalbedarf sind die Grundlage der Gestaltung der Aktivitäten in der Rekrutierung.

Sechzig Prozent der Top-1.000-Unternehmen und neunzig Prozent der Top-300-Unternehmen der Branche IT gehen davon aus, Ende 2018 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als Anfang 2018. Für die Top-1.000-Unternehmen ist das der höchste Wert der vergangenen 15 Jahre (vgl. Abbildung 1).

Die Unternehmen sehen auch ihre generelle Geschäftsentwicklung weiterhin positiv: Im vorherigen

Jahr lag der Anteil der Top-1.000-Unternehmen, die eine sehr gute oder gute Geschäftsentwicklung für ihr Unternehmen sahen, bei 57,7 Prozent. Dieses Jahr liegt der Anteil bei 66,3 Prozent was einem signifikanten Anstieg von 8,6 Prozentpunkten entspricht. Bei den Top-300-Unternehmen der Branche IT erwarten sogar mehr als neun von zehn Unternehmen eine sehr gute oder gute Geschäftsentwicklung für die kommenden Jahre (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Die erwartete Geschäftsentwicklung für die nächsten Jahre

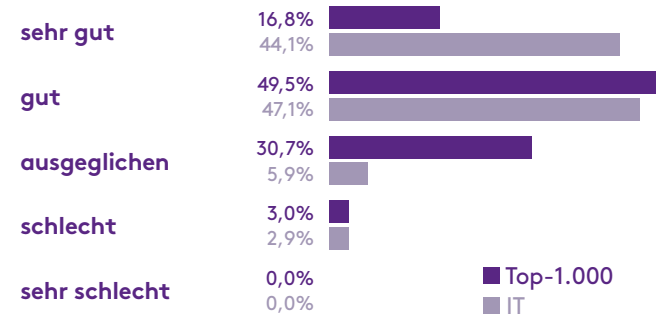
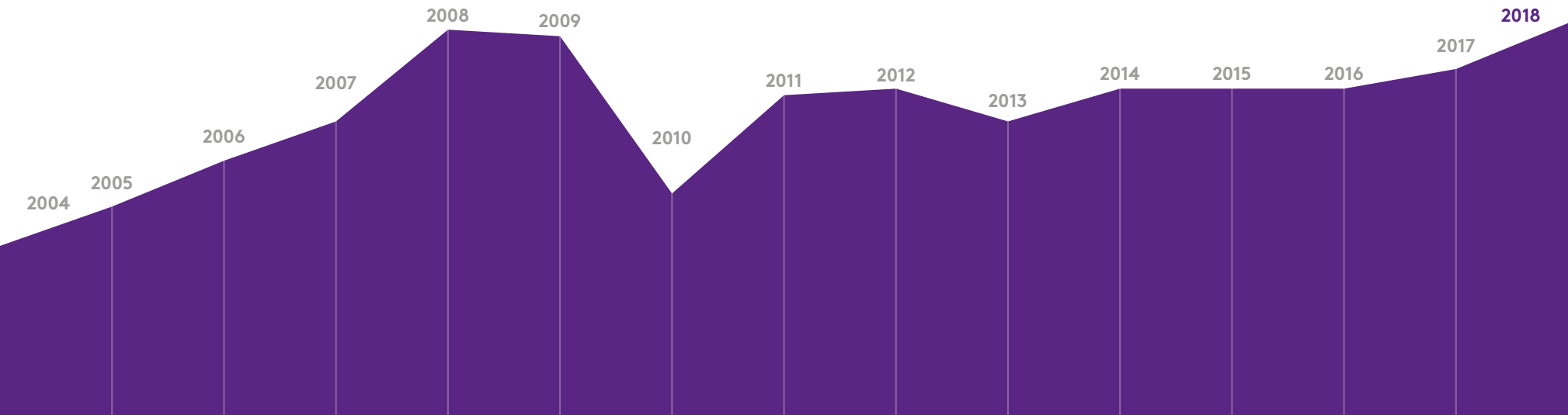


Abbildung 1: Geplanter Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen der Top-1.000



VAKANZEN UND DEREN BESETZBARKEIT

Im Durchschnitt erwarten die Top-1.000-Unternehmen für das Jahr 2018 120 Vakanzstellen (vgl. Abbildung 3). Bei den Top-300-Unternehmen der IT Branche sind es sogar 215 Vakanzstellen – fast 80,0 Prozent mehr als bei den Top-1.000-Unternehmen (vgl. Abbildung 4). Knapp vier von zehn Vakanzstellen der Top-1.000-Unternehmen werden dabei schwer zu besetzen sein, jede zwanzigste Vakanzstelle sogar gar nicht. In der Branche IT wird die Hälfte der Vakanzstellen schwer zu besetzen sein und knapp 13,0 Prozent gar nicht (vgl. Abbildung 5).

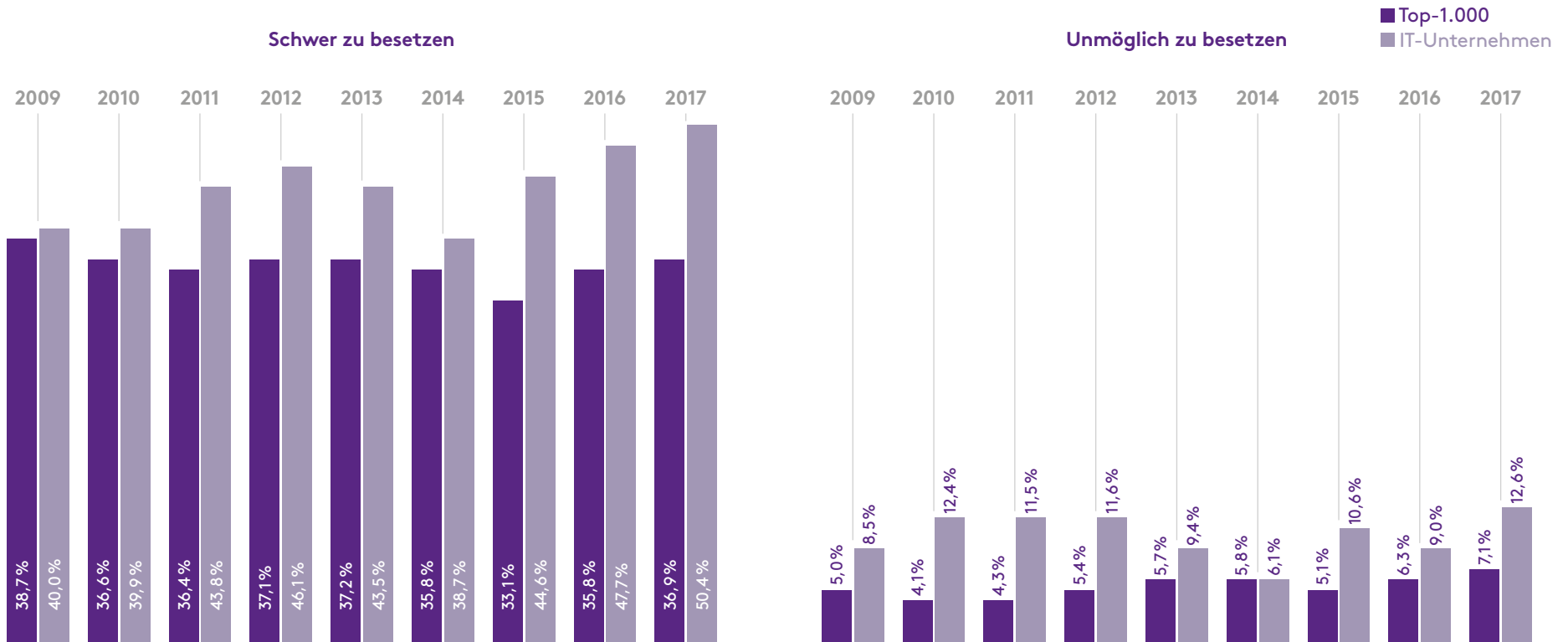
Abbildung 3: Durchschnittlich zu besetzende Stellen der Top-1.000



Abbildung 4: Durchschnittlich zu besetzende Stellen der IT-Unternehmen



Abbildung 5: Besetzbarkeit der Vakanzstellen im Zeitablauf



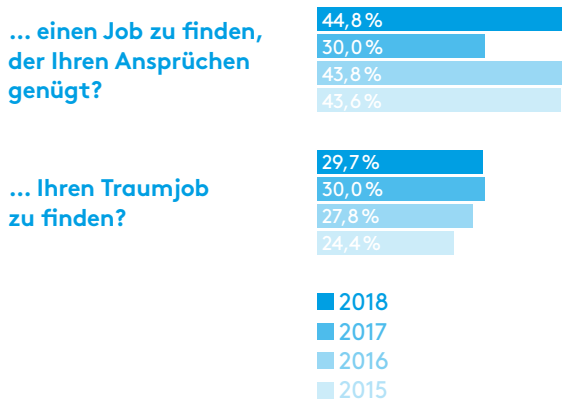
KANDIDATEN BEI DER JOBSUCHE: OPTIMISMUS UND ANFORDERUNGEN AN UNTERNEHMEN

Kandidaten sind optimistisch in Hinblick auf ihre weitere berufliche Entwicklung. Drei von zehn Kandidaten sehen große Chancen, ihren Traumjob zu finden. Dabei besteht ein signifikanter Zusammenhang zum Alter der Kandidaten – je jünger, desto höher sind nach Ansicht der Kandidaten die eigenen Chancen auf den Traumjob (vgl. Abbildung 6).

Zudem ist mit 50,9 Prozent mehr als die Hälfte der Kandidaten optimistisch bezüglich der Arbeitsmarktentwicklung für sich persönlich – ein signifikanter Anstieg zum Vorjahr und ein Höchststand im Vergleich zu den Vorjahren (vgl. Abbildung 7). Noch positiver sind Kandidaten aus der Branche IT ge-

Abbildung 6: Beurteilung der Kandidaten bezüglich ihrer Chancen am Arbeitsmarkt im Zeitablauf

Wie groß beurteilen Sie die Chance, ...

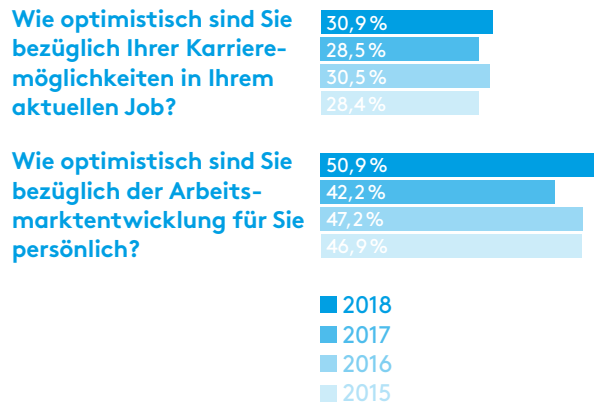


stimmt: 67,3 Prozent sind hier optimistisch bezüglich der Arbeitsmarktentwicklung für sich persönlich.

Im Rahmen der Stellensuche sagen auch immer mehr Kandidaten, höhere Anforderungen an Unternehmen zu stellen: 73,7 Prozent geben dies aktuell an, ein signifikanter Anstieg von 6,6 Prozentpunkten im Vergleich zum Vorjahr (vgl. Abbildung 8).

Insgesamt zeichnet sich ein einheitliches Bild ab: Auf der einen Seite bewertet ein Großteil der Unternehmen die kommende Geschäftsentwicklung als sehr gut oder gut und erwartet einen Nettozuwachs bei den Mitarbeitern für 2018. Auf der anderen Seite zeigt sich allerdings auch, dass viele der Vakanzen schwer oder nicht zu besetzen sind. Entsprechend optimistisch sind die Kandidaten in Hinblick auf ihre

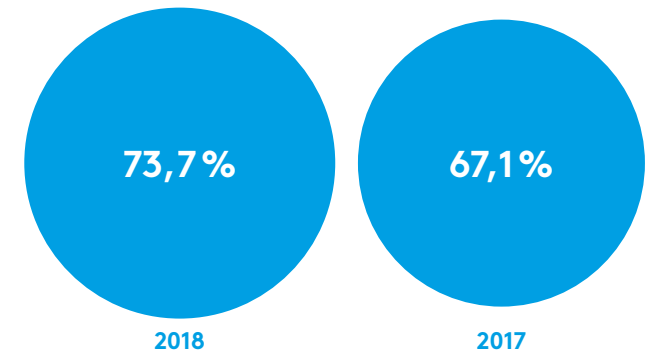
Abbildung 7: Optimismus der Kandidaten bezüglich der eigenen beruflichen Entwicklung



eigene berufliche Zukunft. Dies reflektiert den langfristigen Trend, dass sich auf dem Arbeitsmarkt die Machtverhältnisse umkehren. Zunehmend sind die Kandidaten knapper als offene Stellen und werden anspruchsvoller in ihren Anforderungen an einen guten Job und Arbeitgeber. Im Wettbewerb um gute Kandidaten sind Unternehmen daher gefordert, nicht nur mit ihren Produktmarken, sondern auch als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden. Daher ist „Employer Branding“ eines der zentralen Themen in der Personalbeschaffung geworden.

Unternehmen:
Kandidaten werden mehr denn je gesucht, sind aber nach wie vor schwer zu finden.

Abbildung 8: Anteil der Kandidaten, die höhere Anforderungen an Unternehmen stellen als früher



**Kandidaten und Unternehmen: Gutes Employer Branding
nutzt mehr als schlechtes schadet.**

2. PHASEN DES EMPLOYER BRANDING

Im Rahmen des Employer Branding versuchen Unternehmen, ihre wahrgenommene Attraktivität bei Kandidaten zu steigern.

Employer Branding umfasst alle Maßnahmen zu Aufbau und Verbesserung einer Arbeitgebermarke. Diese lassen sich aus Sicht der „Candidate Journey“ in sechs Phasen darstellen:

- 1. Sichtbarkeit des Arbeitgebers**
(bspw. Werbung vom Unternehmen sehen)
- 2. Interesse an Job beim Arbeitgeber**
(bspw. eine Karrierewebsite besuchen)
- 3. Bewerbung beim Arbeitgeber**
(bspw. die Bewerbung abschicken)
- 4. Kennenlernen und Entscheidung**
(bspw. das Vorstellungsgespräch führen)
- 5. Onboarding beim Arbeitgeber**
(bspw. Einführungsgespräche führen)
- 6. Arbeiten beim Arbeitgeber**
(bspw. Teammeetings mit Kollegen)

Die ersten vier Phasen beziehen sich auf Kandidaten, die noch nicht im Unternehmen arbeiten, während die letzten beiden Phasen nun im Unternehmen arbeitende Mitarbeiter betreffen. Employer Branding wirkt daher sowohl nach außen, d.h. für Kandidaten, als auch nach innen, d.h. für Mitarbeiter.

Die Unternehmen sind der Auffassung, dass die erste Phase, d.h. die Sichtbarkeit des Arbeitgebers, zwar wichtig ist, aber nicht ausreicht, Kandidaten auch zur Annahme eines Jobangebots zu bewegen und sich gegen andere Unternehmen zu behaupten. Die wichtigste Phase zur Attraktivitätssteigerung ist aus Sicht der Top-1.000-Unternehmen die vierte Phase, d.h. das gegenseitige Kennenlernen und die sich anschließende Entscheidung von Kandidat und Unternehmen, ob man zusammenkommt. 96,0 Prozent der Arbeitgeber geben an, hier die Attraktivität ihres Unternehmens fundamental vermitteln zu können, was fast alle Kandidaten ebenfalls so sehen (vgl. Abbildung 9). Gleichzeitig sagen mit 93,3 Prozent fast genauso viele Unternehmen, dass eine misslungene Ausgestaltung dieser vierten Phase die Wahrnehmung über ihr Unternehmen negativ beeinflussen würde. Im Gegensatz dazu sehen nur 38,2 Prozent der Top-1.000-Unternehmen, dass eine misslungene Ausgestaltung der ersten Phase, d.h. der Sichtbarkeit des Arbeitgebers, ihrer Attraktivität letztlich schaden würde (vgl. Abbildung 10). Insgesamt zeigt sich hier eine interessante Asymmetrie: Die Unternehmen glauben in allen Phasen, dass gutes Employer Branding mehr nutzt als schlechtes schadet.

Die Kandidaten bestätigen diese Auffassung weitestgehend. Für die meisten Kandidaten verbessern

Maßnahmen in Phase eins die Attraktivität von Unternehmen, doch ist der Einfluss der anderen fünf Phasen stärker. Analog zu den Unternehmen finden die Kandidaten dann auch die Kennenlernphase am wichtigsten. Mehr als neun von zehn Kandidaten sind der Ansicht, dass eine positive Ausgestaltung dieser vierten Phase die Attraktivität des Arbeitgebers stärkt (vgl. Abbildung 9). Und auch bei der Einschätzung negativer Konsequenzen durch schlechtes Employer Branding sehen die Kandidaten Phase eins am unproblematischsten und Phase vier am kritischsten (vgl. Abbildung 10). Bei der direkten Gegenüberstellung der Unternehmens- und Kandidateneinschätzung zeigt sich allerdings, dass die Kandidaten die erste Phase doch relativ kritischer als die Unternehmen sehen und in Phase vier etwas großzügiger sind.

—
**Unternehmen und Kandidaten:
Die vierte Phase – Kennenlernen
und Entscheidung – ist die
wichtigste Phase zur Steigerung der
Attraktivität von Unternehmen.**
—

Abbildung 9: Eine erfolgreiche Ausgestaltung der folgenden sechs Phasen beeinflusst die/meine Wahrnehmung über ein Unternehmen positiv:

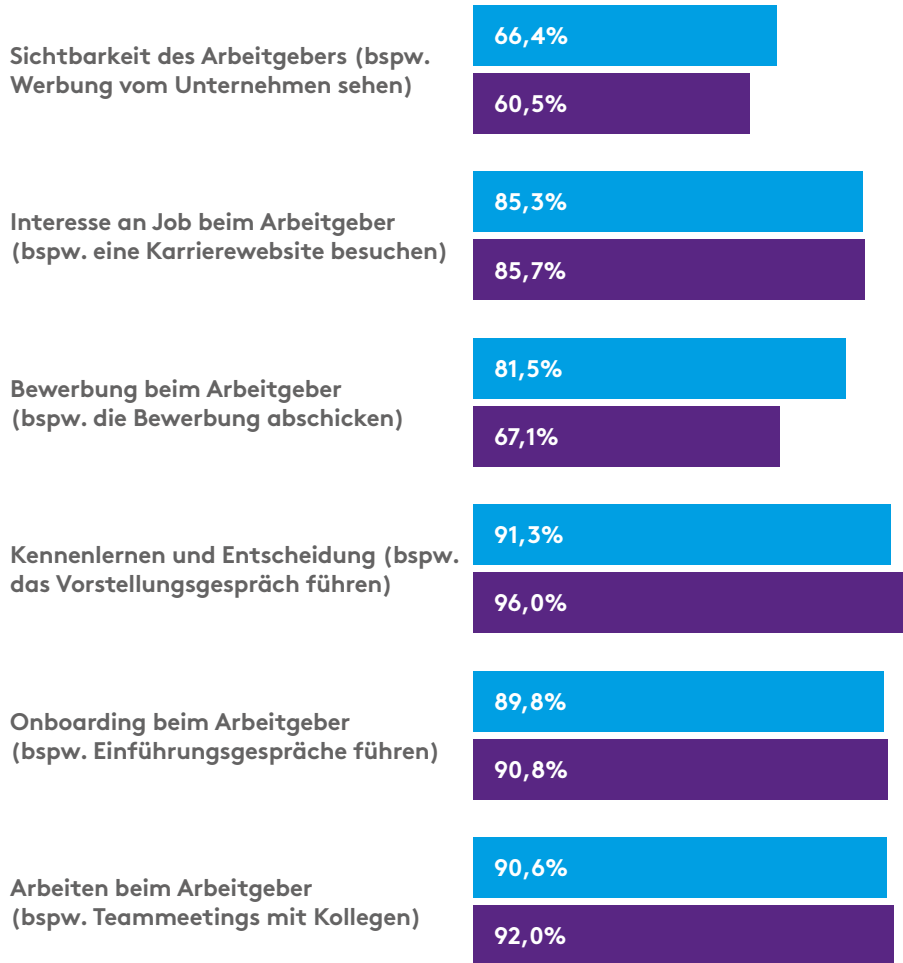
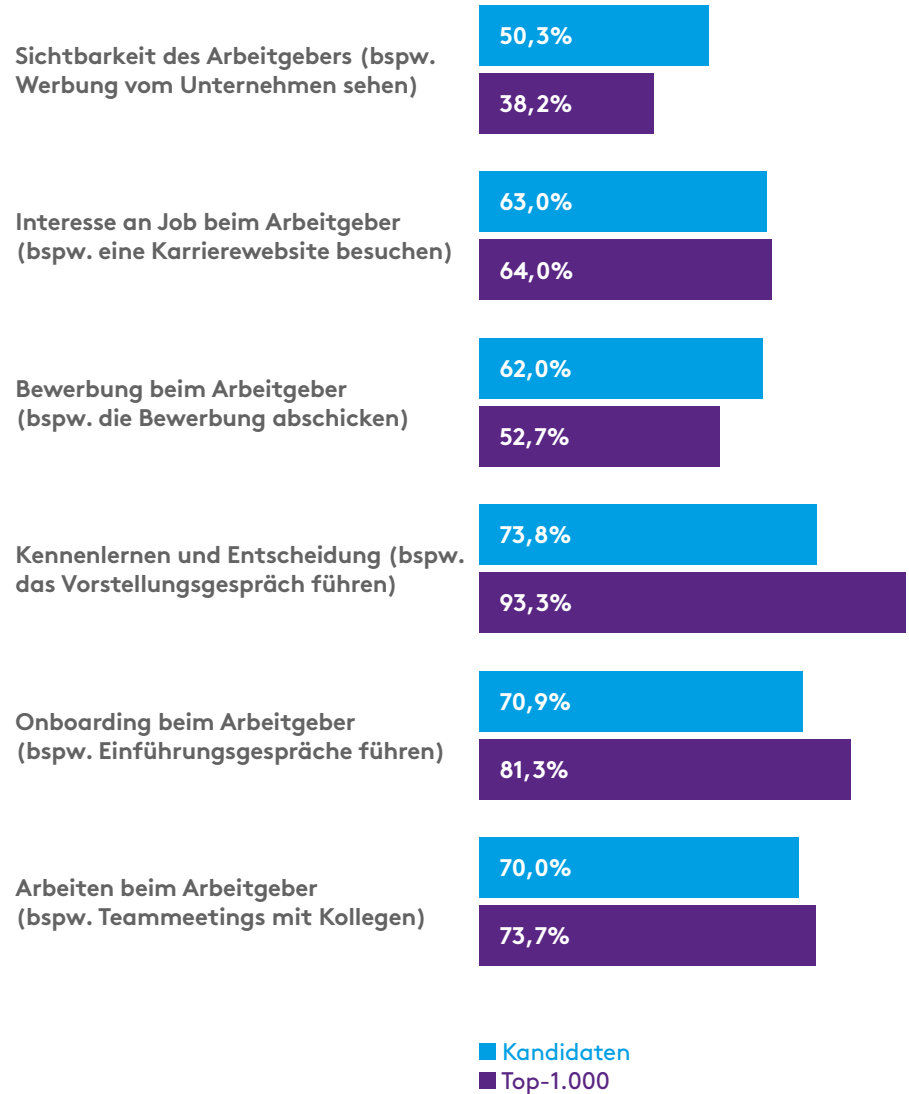


Abbildung 10: Eine misslungene Ausgestaltung der folgenden sechs Phasen beeinflusst die/meine Wahrnehmung über ein Unternehmen negativ:



**Unternehmen: Das eigene Employer Branding wird
nur mit einer 4+ bewertet.**

3. BEWERTUNG DES EMPLOYER BRANDING AUS UNTERNEHMENSICHT

Die Unternehmen geben sich selbst sehr durchwachsene Noten für ihr Employer Branding

Die Unternehmen konnten auf einer Schulnotenskala ihr eigenes Employer Branding bewerten (vgl. Abbildung 11). Bei den Top-1.000-Unternehmen schätzen sich 6,0 Prozent sehr gut und 4,8 Prozent ungenügend ein, bei den Top-300-Unternehmen der IT-Branche schätzen sich keine Unternehmen sehr gut oder ungenügend ein. Im Durchschnitt geben sich die Top-1.000-Unternehmen die Note 3,63 (vgl. Abbildung 12). Die IT-Unternehmen bewerten sich leicht besser und landen bei einer Durchschnittsnote von 3,38.

Zusätzlich gaben Arbeitgeber an, wie gut sie in Arbeitgeberrankings abschneiden. Hier wird häufig die Wahrnehmung von Kandidaten über Arbeitgeber angezeigt, sodass das Abschneiden in Arbeitgeberrankings ein guter Indikator für das Employer Branding eines Unternehmens ist. Es zeigt sich ein signifikanter Zusammenhang zwischen dem objektiven Abschneiden in Arbeitgeberrankings und der subjektiven Employer-Branding-Selbsteinschätzung. Das heißt, dass die Unternehmen, die sich selbst gute

Noten im Employer Branding geben, tendenziell auch besser in Arbeitgeberrankings abschneiden, während jene, die sich selbst schlechte Noten im Employer Branding geben, tendenziell auch bei Arbeitgeberrankings schlechter abschneiden. Insgesamt ist die Selbsteinschätzung der Unternehmen in Bezug auf ihr Employer Branding also stimmig.

Abbildung 11: Selbsteinschätzung des eigenen Employer Branding



Abbildung 12: Durchschnittsnote zur Bewertung des eigenen Employer Branding der Top-1.000



EMPLOYER-BRANDING-BUDGET

Unternehmen haben sehr unterschiedliche explizite Budgets für Employer Branding. Während einige gar kein Budget veranschlagen, steht anderen ein Budget zur Verfügung, das bei über 50.000 € liegt. Der Schnitt liegt bei 13.230 € (vgl. Abbildung 13).

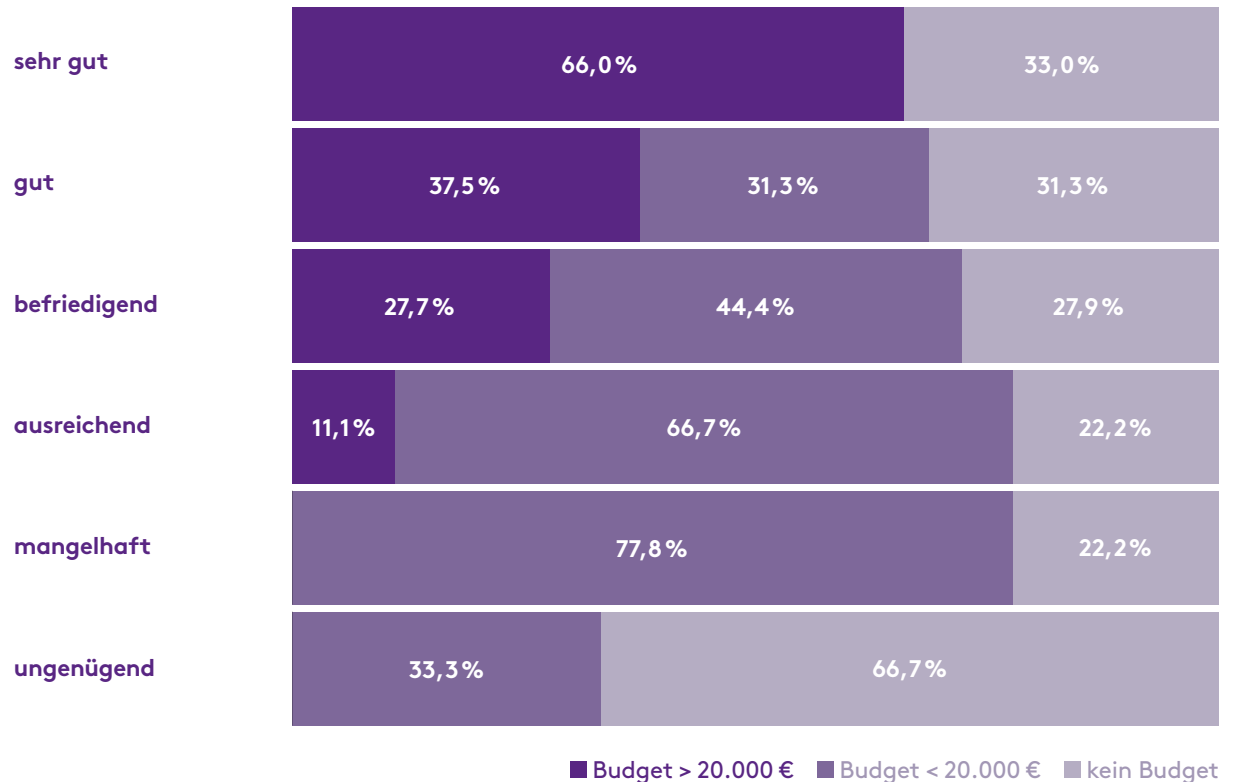
Setzt man das Budget ins Verhältnis zu der Note, die sich Unternehmen in Bezug auf ihr Employer Branding gegeben haben, so zeigt sich, dass die Unternehmen, die ein explizites Budget von über 20.000 € für Employer Branding haben, tendenziell eher ein sehr gutes oder gutes Employer Branding betreiben. Im Gegensatz dazu haben Unternehmen mit keinem oder kleinem (unter 20.000 €) Employer-Branding-Budget auch ein schlechteres Employer Branding (vgl. Abbildung 14).

—
Unternehmen: Ein explizites Budget für Employer Branding kann zur Besserung des Employer Branding beitragen.
 —

Abbildung 13: Durchschnittliches, explizites Budget der Top-1.000 für Employer Branding



Abbildung 14: Verhältnis zwischen explizitem Budget für Employer Branding und Selbsteinschätzung des eigenen Employer Branding der Top-1.000



Unternehmen: Nicht einmal jedes dritte Unternehmen hat Maßnahmen zur Erfolgsmessung von Employer Branding implementiert.

4. ERFOLGSMESSUNG VON EMPLOYER BRANDING

Unternehmen: Anzahl der Bewerbungen insgesamt ist die am häufigsten genutzte Kennzahl

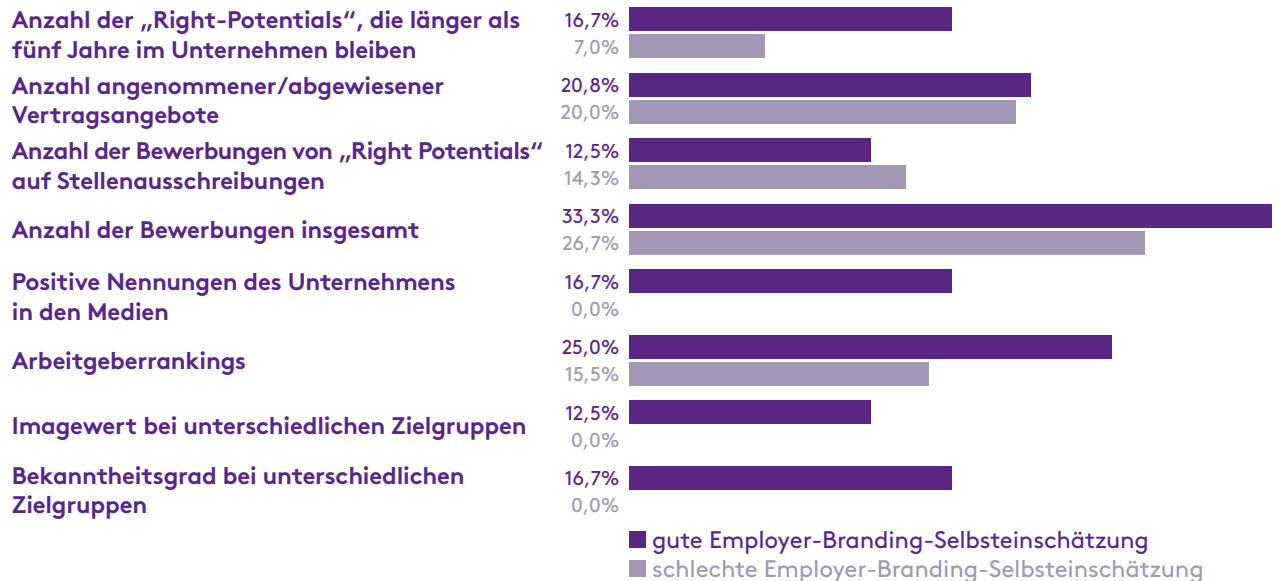
Für eine strategische und nachhaltige Entwicklung des Employer Branding ist es nötig, den Erfolg der verschiedenen Maßnahmen zu messen, um Erfolg und Misserfolg gezielt nachzuvollziehen. Allerdings haben selbst bei den Unternehmen, die angeben, gutes Employer Branding zu betreiben, nur 29,2 Prozent überhaupt solche Maßnahmen implementiert. Bei den Unternehmen, die schlechtes Employer Branding betreiben, sind es mit 15,5 Prozent sogar nur halb so viele (vgl. Abbildung 15).

Objektive Kennzahlen zur Erfolgsmessung sind bspw. Arbeitgeberrankings, Imagewert bei Zielgruppen oder die Anzahl der angenommenen/abgewiesenen Vertragsangebote. Die Unternehmen, die gutes Employer Branding betreiben, erheben solche Kennzahlen deutlich mehr, als die Unternehmen, die schlechtes Employer Branding betreiben. So zeigt sich v.a., dass der Imagewert und der Bekanntheitsgrad bei unterschiedlichen Zielgruppen nur von den Unternehmen als Kennzahlen genutzt werden, die gutes Employer Branding betreiben. Allerdings erhebt immer noch mehr als die Hälfte der Unternehmen überhaupt keine objektive Kennzahl (vgl. Abbildung 16).

Abbildung 15: Wir haben Maßnahmen etabliert, um gezielt nachvollziehen zu können, welchen Erfolg Employer Branding im Personalmarketing hat



Abbildung 16: Anteil der Top-1.000, die Kennzahlen zur Messung von Employer Branding erheben



**Kandidaten: 68 Prozent der Kandidaten geben an,
dass ihr Arbeitgeber Karrieremöglichkeiten verbessern sollte,
dies aber noch nicht tut.**

5. ATTRAKTIVITÄTSMERKMALE FÜR EMPLOYER BRANDING

Einordnung von Attraktivitätsmerkmalen

DIE KANDIDATEN HABEN ANFORDERUNGEN AN UNTERNEHMEN - UNTERNEHMEN, DIE DIESE ANFORDERUNGEN ERFÜLLEN, SIND ATTRAKTIV

In der Studie „Employer Branding und Personalmarketing“ aus dem Jahr 2016 wurden Kandidaten nach Attraktivitätsmerkmalen bei Unternehmen befragt, die von den Kandidaten in vier Kategorien eingeteilt wurden: indifferente Merkmale, Basismerkmale, Leistungsmerkmale sowie Begeisterungsmerkmale (vgl. Abbildung 17).

Indifferente Merkmale sind Merkmale, die für die Attraktivität eines Unternehmens nicht von Belang sind. Ob erfüllt oder nicht erfüllt, die Wahrnehmung des Kandidaten über die Attraktivität eines Unternehmens wird durch indifferente Merkmale, wie bspw. dem Sponsoring von Vereinen oder Veranstaltungen, nicht beeinflusst.

Basismerkmale sind Merkmale, die vom Kandidaten als selbstverständlich erachtet werden. Eine Erfüllung dieser Merkmale führt daher nicht zur Attraktivität des Unternehmens, eine Nicht-Erfüllung jedoch dazu, dass das Unternehmen sich als attraktiver Arbeitgeber disqualifiziert. Basismerkmale müssen erfüllt sein, um darauf aufbauend Leistungs- und Begeisterungsmerkmale zu etablieren.

Leistungsmerkmale sind Merkmale, die Kandidaten begeistern können, wenn sie erfüllt werden, die Kandidaten aber auch unzufrieden machen können, wenn sie nicht erfüllt werden. Zur Erfüllung von Begeisterungsmerkmalen müssen Unternehmen Leistungsmerkmale etablieren.

Begeisterungsmerkmale sind Merkmale, die vom Kandidaten nicht erwartet werden und deren Erfüllung zu einer Steigerung der Attraktivität führt. Unternehmen, die Begeisterungsmerkmale erfüllen, erscheinen damit v.a. gegenüber anderen Unternehmen, die diese Begeisterungsmerkmale nicht erfüllen, als attraktiver.

Abbildung 17: Zuordnung der Attraktivitätsmerkmale aus der Studie „Employer Branding und Personalmarketing“ aus dem Jahr 2016 in verschiedene Kategorien

BEGEISTERUNGSMERKMALE

- » flache Hierarchien
- » Angebot von Home-Office

LEISTUNGSMERKMALE

- » Angebot von sicheren Arbeitsplätzen
- » Angebot von flexiblen Arbeitszeitmodellen
- » Wertschätzung der Work-Life-Balance
- » Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- » Weiterbildung im Vordergrund
- » Angebot von guten Karrieremöglichkeiten

BASISMERKMALE

- » gutes Arbeitsklima
- » ansprechende Gehälter
- » Angebot interessanter Tätigkeiten
- » Wissensaustausch im Vordergrund

KANDIDATEN: DIE DREI WICHTIGSTEN MERKMALE, DIE UNTERNEHMEN ATTRAKTIV MACHEN

Zusätzlich zu den Erkenntnissen aus den letzten Jahren, welche Kriterien Unternehmen attraktiv für Kandidaten machen (vgl. Abbildung 17), wurden in diesem Jahr erstmalig die Kandidaten ungestützt nach Kriterien befragt, was Arbeitgeber attraktiv macht. In den letzten Jahren wurden stets Kriterien vorgegeben, die durch die Kandidaten bewertet werden sollten. In diesem Jahr wurde keine Auswahl vorgegeben, sondern die Kandidaten sollten in Freitextfelder die drei wichtigsten Merkmale nennen, die ein Unternehmen bzw. eine Tätigkeit attraktiv machen. Die Kandidaten hatten somit die Möglichkeit, nicht nur vorgegebene Antworten zu bewerten, sondern sich selbst Attraktivitätsmerkmale zu überlegen und anzugeben. Die Antworten wurden ausgewertet und in einzelne Merkmale kategorisiert.

Das mit Abstand am häufigsten genannte Merkmal durch die Kandidaten sind die Arbeitsbedingungen im Unternehmen. Hier wurden Faktoren wie bspw. ein gutes Arbeitsklima und die Anerkennung seitens des Arbeitgebers oder aber auch Faktoren wie gutes Essen in der Kantine und kein zwanghafter Dresscode angeführt. Das am zweithäufigsten genannte Attraktivitätsmerkmal ist die Entlohnung bzw. der Erhalt von Sachleistungen. Beispiele hier sind ein adäquates Gehalt, aber auch weitere Dinge wie Weihnachtsgeld oder Sachleistungen wie bspw. ein Handy oder ein Auto. Das aus Kandidatensicht am dritthäufigsten aufgeführte Attraktivitätsmerkmal ist die Unternehmenskultur. Die Seriosität, gelebte Werte, Offenheit, Fairness, Freundlichkeit und Loyali-

tät sind Faktoren, die in dieses Attraktivitätsmerkmal eingeordnet wurden (vgl. Abbildung 18).

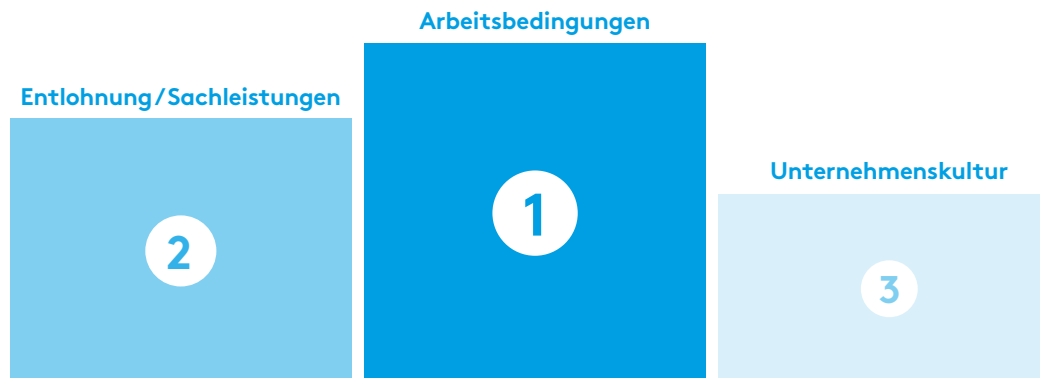
Zum einen zeigt sich damit, dass die Kandidaten auch in einer offenen Befragung zwei Merkmale erwähnen, die in einer geschlossenen Befragung als Basismerkmale identifiziert wurden: Arbeitsklima und Gehalt. Dies sind offensichtlich Merkmale, die aus Kandidatensicht Attraktivitätsmerkmale darstellen, die Unternehmen auf jeden Fall erfüllen sollten, um darauf aufbauend Leistungs- und Begeisterungsmerkmale zu etablieren. Da beide Merkmale Basismerkmale sind, werden sie von Kandidaten eigentlich als selbstverständlich erachtet. Die Ergebnisse deuten jedoch darauf hin, dass diese beiden Merkmale in der Berufsrealität noch

nicht so selbstverständlich sind. Die folgenden 17 Analysen zeigen entsprechend, dass die Unternehmen aus Sicht der Kandidaten häufig unzureichende Gehälter zahlen und das Arbeitsklima verbessern sollten.

—
Kandidaten: Arbeitsbedingungen sind das wichtigste Merkmal bei der Attraktivität eines Unternehmens.
—

Zum anderen zeigen die Ergebnisse, dass Unternehmenskultur ein weiteres wichtiges Merkmal ist, das die Attraktivität eines Unternehmens beeinflussen kann.

Abbildung 18: Top-3-Merkmale, welche ein Unternehmen aus Kandidatensicht attraktiv machen



KANDIDATEN: WO UNTERNEHMEN VERBESSERUNGEN ERZIELEN SOLLTEN

Aufbauend auf der Einordnung in indifferente Merkmale sowie Basis-, Leistungs- und Begeisterungsmerkmale wurde in der letztjährigen Studie „Employer Branding“ gezeigt, dass Mitarbeiter mit der Ausprägung dieser Attraktivitätsmerkmale bei ihrem aktuellen Arbeitgeber eher unzufrieden sind.

Zur Attraktivitätssteigerung ist also Verbesserungspotential vorhanden. In dieser Studie wurden Kandidaten daher gefragt, bei welchen Merkmalen ihr Arbeitgeber eine Verbesserung erlangen sollte, diese Verbesserung aber noch nicht erreicht (vgl. Abbildung 19).

Basismerkmale: 70,5 Prozent der Kandidaten geben an, dass das Basismerkmal, ansprechende Gehälter zu zahlen, verbessert werden müsste. Mehr als sechs von zehn Kandidaten sagen dies auch für ein gutes Arbeitsklima. Das deckt sich mit den Ergebnissen der offenen Befragung auf der vorhergehenden Seite. Hier wurde gezeigt, dass Kandidaten gute Arbeitsbedingungen und ansprechende Gehälter als die beiden wichtigsten Merkmale zur Attraktivität eines Unternehmens betrachten, obwohl beide eigentlich Basismerkmale sind und daher in der Berufsrealität selbstverständlich sein sollten. Diese Ergebnisse zeigen also, dass Basismerkmale, die die Grundlage für Leistungs- und Begeisterungsmerkmale bilden, häufig unzureichend erfüllt sind.

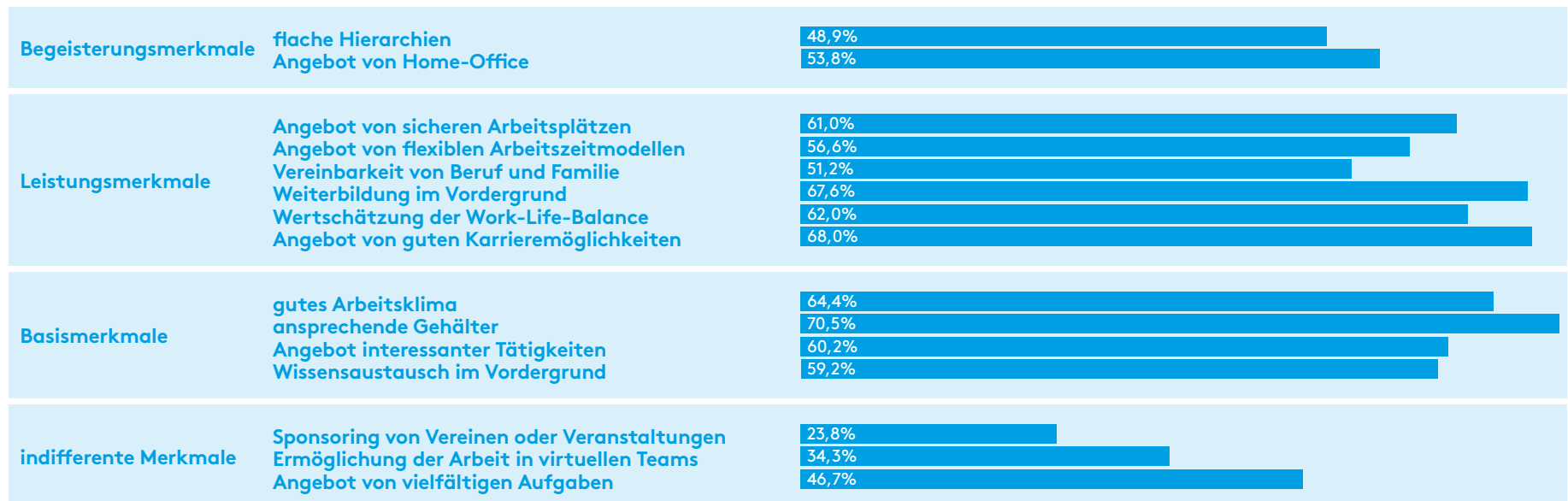
Leistungsmerkmale: Bei allen Leistungsmerkmalen berichtet mindestens die Hälfte der Kandidaten, dass hier noch Verbesserungsbedarf besteht, bspw. beim Angebot von guten Karriere-möglichkeiten oder der Weiterbildung.

Kandidaten: Basismerkmale sind häufig unzureichend erfüllt

Begeisterungsmerkmale: Etwa die Hälfte der Kandidaten sagt aus, dass ihr Arbeitgeber in diesem Bereich noch eine Verbesserung erreichen sollte, bspw. indem er flache Hierarchien anbietet.

Abbildung 19: Erwünschte Verbesserungen durch Arbeitgeber aus Mitarbeitersicht

Mein Arbeitgeber sollte vor allem in den folgenden Bereichen eine Verbesserung erlangen und tut dies aber noch nicht



UNTERNEHMEN: WICHTIGKEIT UND UMSETZUNG VON ATTRAKTIVITÄTSMERKMALEN

Neben der Analyse von Attraktivitätsmerkmalen aus Kandidatensicht wurden die gleichen Attraktivitätsmerkmale im Rahmen der Recruiting Trends auch durch Unternehmen bewertet. Unternehmen sollten dabei zum einen angeben, für wie wichtig sie die einzelnen Merkmale zur Attraktivitätssteigerung bei Kandidaten, d.h. bei Personen, die noch nicht im Unternehmen arbeiten, halten. Zum anderen sollten die Unternehmen auch darlegen, ob sie durch geeignete Maßnahmen die Merkmale in ihrem Unternehmen bereits etabliert haben, oder, falls nicht, ob sie die Möglichkeit dazu hätten (vgl. Abbildung 20). Dadurch lässt sich Abbildung 20 in vier Quadranten unterteilen:

Quadrant I (oben rechts): Merkmale, die hier eingeordnet werden, werden von den Unternehmen als wichtig erachtet und auch bereits erfüllt.

Quadrant II (oben links): Merkmale, die hier eingeordnet werden, werden von den Unternehmen ebenfalls als wichtig erachtet, allerdings noch nicht erfüllt. Dieser Quadrant lässt sich weiter danach aufteilen, ob Unternehmen die Möglichkeit dazu hätten, das Merkmal zu erfüllen, oder nicht.

Quadrant III (unten links): Merkmale, die von den Unternehmen als nicht wichtig empfunden und daher auch nicht erfüllt werden.

Quadrant IV (unten rechts): Merkmale, die von den Unternehmen als nicht wichtig empfunden, aber dennoch erfüllt werden.

Die Antworten der Top-1.000-Unternehmen zeigen, dass diese die meisten Merkmale in Quadrant I einordnen, also als wichtig bewerten und sie auch entsprechend erfüllen. Beispielsweise wird ein gutes Arbeitsklima von den meisten Unternehmen als wichtig empfunden und auch von den meisten Unternehmen erfüllt. Ähnliches gilt für das Angebot interessanter Tätigkeiten oder das Angebot von sicheren Arbeitsplätzen.

Zwei weitere Merkmale werden von den Unternehmen in Quadrant II eingeordnet, d.h. die Unternehmen bewerten diese Merkmale als wichtig, erfüllen sie aber noch nicht. Bei genauerer Analyse ergibt sich, dass das Angebot von vielfältigen Aufgaben ein Merkmal ist, das erfüllt werden könnte, während das Arbeiten in virtuellen Teams aus Unternehmenssicht ein Merkmal ist, das sie nicht erfüllen könnten.

Ein verbliebenes Merkmal erscheint in Quadrant III. Die Unternehmen halten dieses Merkmal – Sponsoring von Vereinen oder Veranstaltungen – für unwichtig und erfüllen es konsequenterweise auch nicht.

Die meisten Attraktivitätsmerkmale sind aus Unternehmenssicht wichtig.

Keines der Merkmale wird in Quadrant IV eingeordnet. Die Unternehmen bewerten also sinnvollerweise kein Merkmal als unwichtig und erfüllen es dennoch.

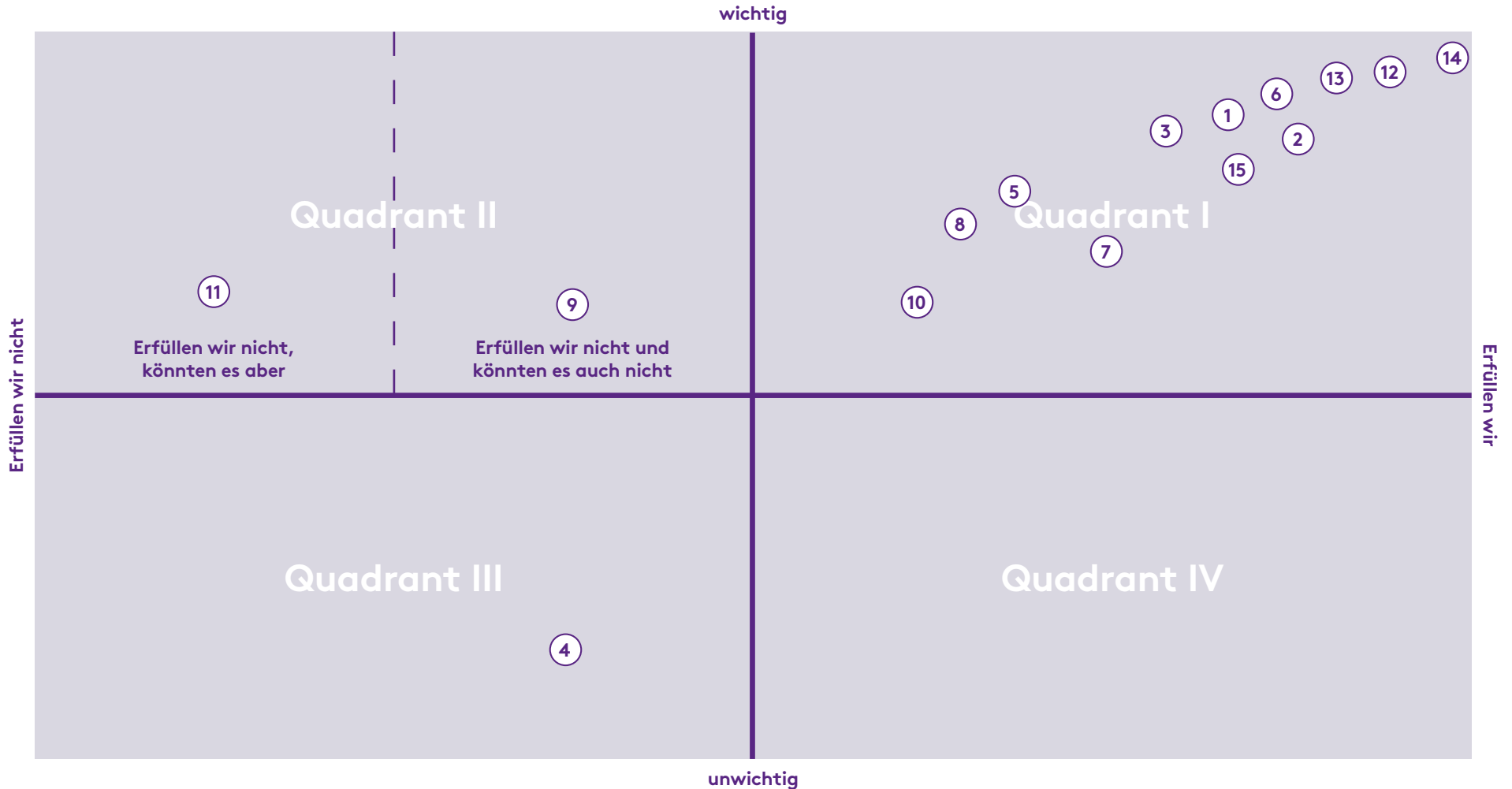
Bringt man die Unternehmenssicht in Verbindung mit der Kandidatensicht, so zeigt sich zunächst, dass die in den Quadranten II und III genannten Merkmale

aus Kandidatensicht indifferente Merkmale sind. 19 Das heißt, Unternehmen erfüllen diese Merkmale nicht und aus Kandidatensicht würde eine Erfüllung auch nicht die Attraktivität des Unternehmens steigern.

Das von den Unternehmen als am wichtigsten und am ehesten erfüllte Merkmal ist ein gutes Arbeitsklima, welches in Quadrant I dargestellt ist. Dieses Merkmal ist aus Kandidatensicht ein Basismerkmal und erhält aus Unternehmenssicht auch die benötigte Aufmerksamkeit. Aus Kandidatensicht hat sich aber gezeigt, dass hier noch Verbesserungsbedarf besteht (vgl. Abbildung 19 und Abbildung 20). Weitere Basismerkmale wie bspw. ansprechende Gehälter werden aus Unternehmenssicht ähnlich bewertet, wobei auch hier wieder eine Diskrepanz zur Kandidatensicht besteht. Unternehmen glauben, diese Merkmale bereits erfüllt zu haben, Kandidaten sehen aber noch Verbesserungsbedarf.

Bei Leistungs- und Begeisterungsmerkmalen gibt es auch aus Unternehmenssicht noch Potential. Unternehmen sollten diese Leistungs- und Begeisterungsmerkmale nicht vernachlässigen, um bei Kandidaten im Vergleich zu anderen Unternehmen attraktiver zu wirken. Es zeigt sich bspw. im Vergleich, dass Unternehmen ihre Hierarchien für deutlich flacher halten als die Mitarbeiter dies einschätzen. Und die Unternehmen sehen mehr Home-Office umgesetzt als die Mitarbeiter. Unternehmen sollten versuchen, ihre Sicht mit der Kandidatensicht zu vergleichen, um daraus dann wirksame Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung abzuleiten.

Abbildung 20: Wichtigkeit und Erfüllung von Attraktivitätsmerkmalen aus Sicht der Top-1.000



- | | | | | | |
|---|--|----|---|----|---|
| 1 | ansprechende Gehälter | 6 | Angebot von flexiblen Arbeitszeitmodellen | 11 | Angebot von vielfältigen Aufgaben |
| 2 | Weiterbildung im Vordergrund | 7 | flache Hierarchien | 12 | Angebot interessanter Tätigkeiten |
| 3 | Wertschätzung der Work-Life-Balance | 8 | Angebot von Home-Office | 13 | Angebot von sicheren Arbeitsplätzen |
| 4 | Sponsoring von Vereinen oder Veranstaltungen | 9 | Ermöglichung der Arbeit in virtuellen Teams | 14 | gutes Arbeitsklima |
| 5 | Vereinbarkeit von Beruf und Familie | 10 | Wissensaustausch im Vordergrund | 15 | Angebot von guten Karrieremöglichkeiten |

Kandidaten und Unternehmen: Weniger als drei von zehn Unternehmen stellen Blogs aus Mitarbeitersicht bereit – mehr als sechs von zehn Kandidaten glauben aber, dass solche Blogs die Attraktivität eines Unternehmens steigern.

6. EMPLOYER-BRANDING-MASSNAHMEN

Unternehmen können unterschiedliche Maßnahmen einsetzen, um eine Employer-Branding-Botschaft zu kommunizieren.

UNTERNEHMEN: MASSNAHMEN, DIE UNTERNEHMEN ZUR ATTRAKTIVITÄTSSTEIGERUNG UMSETZEN

Um Kandidaten die eigenen Attraktivitätsmerkmale näher zu bringen, können Unternehmen verschiedene Maßnahmen umsetzen.

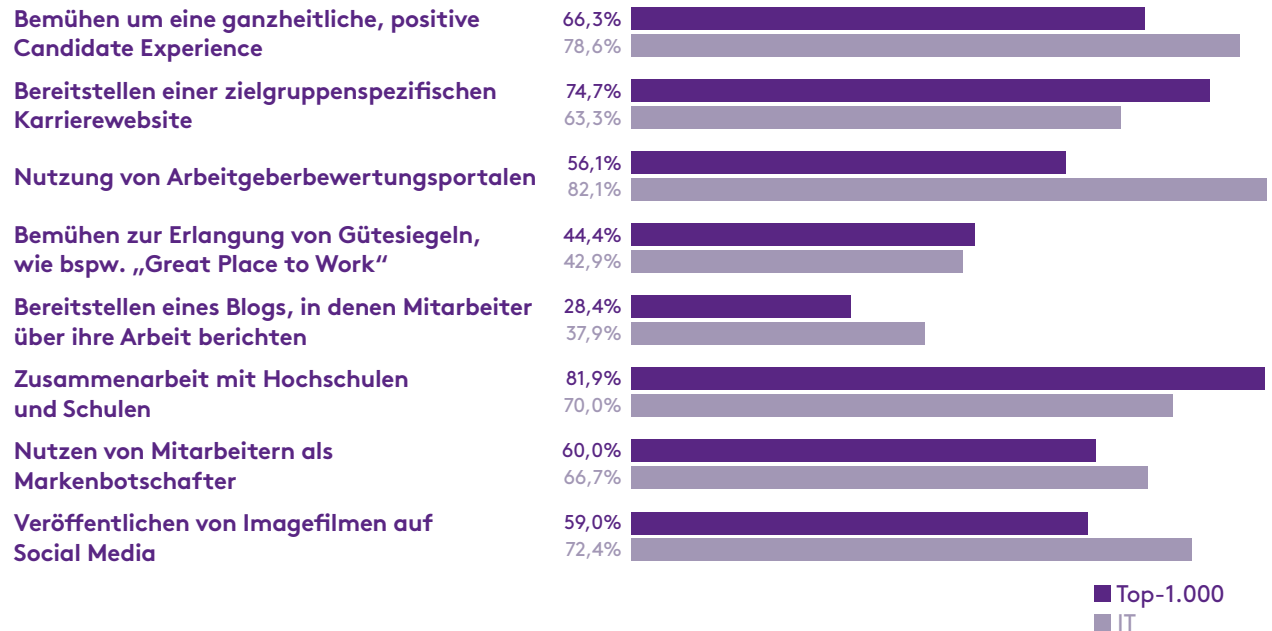
Wie auf Seite 8 dargestellt, können diese Maßnahmen in sechs Phasen eingesetzt werden. Die hier vorgestellten Maßnahmen beziehen sich v.a. auf Phase eins, in der die Sichtbarkeit des Arbeitgebers verstärkt wird, sowie auf Phase zwei, in der das Interesse des Kandidaten am Unternehmen geweckt wird. Die Top-1.000-Unternehmen fokussieren in diesen beiden Phasen vor allem auf die Zusammenarbeit mit Hochschulen und Schulen sowie auf das Bereitstellen einer zielgruppenspezifischen Karrierewebsite. Die am wenigsten umgesetzte Maßnahme ist sowohl aus Sicht der IT-Branche als auch aus Sicht der Top-1.000-Unternehmen die Bereitstellung eines Blogs, in dem Mitarbeiter über ihre Arbeit berichten (vgl. Abbildung 21).

Allerdings zeigt sich auch: Für 77,6 Prozent der Unternehmen ist klassisches, rein von innen kommendes Employer Branding nicht mehr ausreichend, da Zielgruppen heute über Internet und soziale Medien sehr gut über Arbeitgeber informiert sind (vgl. Abbil-

dung 22). Unternehmen sollten daher versuchen, sich nicht auf klassische Employer-Branding-Maßnahmen zu verlassen, sondern sich auf Zielgruppen einzustellen, die sich über Internet und soziale Me-

dien informieren. Beispielsweise könnte das Einrichten von Blogs, in denen Kandidaten über ihren Bewerbungsprozess berichten, eine Maßnahme sein, Zielgruppen über das Internet zu erreichen.

Abbildung 21: Anteil der Unternehmen, die Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung durchführen



KANDIDATEN: MASSNAHMEN, DIE UNTERNEHMEN ZUR ATTRAKTIVITÄTSSTEIGERUNG UMSETZEN SOLLTEN

Kandidaten nehmen aus ihrer Sicht potentielle Arbeitgeber vor allem dann positiv wahr, wenn diese sich um eine ganzheitliche, positive Candidate Experience bemühen. Dies bestärkt die in den vorherigen Kapiteln dargestellten Ergebnisse, dass die Wahrnehmung eines Unternehmens durch Kandidaten nicht nur durch die erste Phase, d.h. die Werbungsphase, sondern v.a. auch durch die darauffolgenden Phasen beeinflusst wird.

Aus Kandidatensicht stärkt auch das Bereitstellen einer zielgruppenspezifischen Karrierewebsite sowie die Nutzung von Arbeitgeberbewertungsplattformen die Attraktivität von Arbeitgebern. Im Vergleich sind Imagefilme auf Social Media oder das Nutzen von Mitarbeitern als Markenbotschafter weniger wichtig. Gleichwohl sagen auch hier noch 44,6 Prozent bzw. 59,0 Prozent der Kandidaten, dass diese Maßnahmen die Attraktivität eines Unternehmens steigern würden (vgl. Abbildung 23).

Kandidaten: eine ganzheitliche, positive Candidate Experience hat den größten Effekt.

Abbildung 22: Durch Internet und soziale Medien sind unsere Zielgruppen heute so gut über Arbeitgeber informiert, dass klassisches, rein von innen kommendes Employer Branding nicht mehr ausreichend ist.

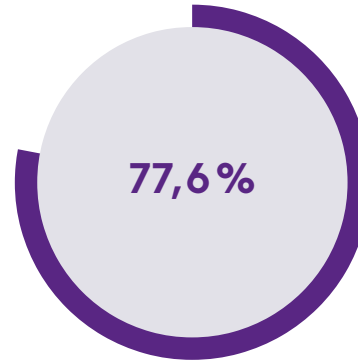


Abbildung 23: Maßnahmen, welche aus Kandidatensicht zur Attraktivitätssteigerung beitragen



MASSNAHMEN AUS KANDIDATEN- UND UNTERNEHMENSICHT ZUR ATTRAKTIVITÄTSSTEIGERUNG

Setzt man nun die Kandidatensicht über die genannten Merkmale mit der Umsetzung der Maßnahmen aus Unternehmenssicht in Verbindung, sieht man erhebliche Unterschiede (vgl. Abbildung 24).

Auffällig ist dabei, dass die Unternehmen, die gutes Employer Branding betreiben, näher an den Ansichten der Kandidaten liegen als jene Unternehmen mit schlechterem Employer Branding. Beispielsweise glauben 74,1 Prozent der Kandidaten, dass die Nutzung von Arbeitgeberbewertungsportalen zur Attraktivitätssteigerung führt, was 80,0 Prozent der Unternehmen, die gutes Employer Branding betreiben, auch tun, allerdings nur 43,8 Prozent der Unternehmen, die schlechtes Employer Branding betreiben.

In manchen Fällen unterscheiden sich auch die Unternehmen, die gutes Employer Branding betreiben, zunächst von den Ansichten der Kandidaten. Beispielsweise setzen 96,0 Prozent der Unternehmen, die gutes Employer Branding betreiben, auf die Zusammenarbeit mit Hochschulen und Schulen, jedoch geben nur 61,6 Prozent der Kandidaten an, dass sie dies für eine geeignete Maßnahme zur Attraktivitätssteigerung halten. Allerdings zeigen die Ergebnisse, dass Kandidaten, die im Bereich Forschung und Entwicklung arbeiten und damit an Hochschulen deutlich präsenter sind, auch deutlich positiver auf die Zusammenarbeit von Unternehmen mit Hochschulen und Schulen reagieren. 92,3 Prozent halten dies hier für eine geeignete Maßnahme zur Attraktivitätssteigerung.

Abbildung 24: Umgesetzte Maßnahmen aus Unternehmenssicht zur Attraktivitätssteigerung bzw. Maßnahmen, die aus Kandidatensicht zur Attraktivitätssteigerung beitragen

Bemühen um eine ganzheitliche, positive Candidate Experience



Bereitstellen einer zielgruppenspezifischen Karrierewebsite



Nutzung von Arbeitgeberbewertungsportalen



Bemühen zur Erlangung von Gütesiegeln, wie bspw. „Great Place to Work“



Bereitstellen eines Blogs, in denen Mitarbeiter über ihre Arbeit berichten



Zusammenarbeit mit Hochschulen und Schulen



Nutzen von Mitarbeitern als Markenbotschafter



Veröffentlichen von Imagefilmen auf Social Media



Kandidaten: 82,9 Prozent schauen sich nach anderen Jobs um, wenn Versprechen ihres Arbeitgebers nicht eingehalten werden.

7. DIE BEDEUTUNG VON AUTHENTIZITÄT

Authentizität ist ein wichtiger Aspekt des Employer Brandings, so dass nicht nur positive Eigenschaften von Unternehmen fokussiert werden können

Als authentisch gilt solcher Inhalt, wenn beide Aspekte der Wahrnehmung, unmittelbarer Schein und eigentliches Sein, in Übereinstimmung befunden werden (Wikipedia). Unternehmen werden dann von Kandidaten für authentisch gehalten, wenn diese sich so präsentieren (Schein) wie sie auch tatsächlich sind (Sein). Da spätestens seit Social Media Kandidaten zunehmend gut auch über Seiten eines Unternehmens jenseits der Hochglanzprospekte informiert sind, empfiehlt es sich also, eher ein authentisches als ein einseitig positives Arbeitgeberbild aufzubauen.

64,1 Prozent der Top-1.000-Unternehmen und sogar 76,7 Prozent der IT-Unternehmen geben daher an, dass das Zeigen weniger positiver Eigenschaften die Authentizität stärkt (vgl. Abbildung 25). Tatsächlich zeigen weniger positive Eigenschaften zeigen dann aber nur wenige Unternehmen: 37,9 Prozent der IT-Unternehmen und sogar nur 17,9 Prozent der Top-1.000-Unternehmen. Bei den Top-1.000-Unternehmen gibt es weitere Unterschiede: 29,2 Prozent der Unternehmen, die gutes Employer Branding betreiben zeigen auch mal weniger positive Eigenschaften aber nur 13,3 Prozent der Top-1.000-Unternehmen, die

schlechtes Employer Branding betreiben (vgl. Abbildung 26). Damit liegen aber selbst die Unternehmen, die gutes Employer Branding betreiben, weit unter dem Anteil der Unternehmen, die angeben, dass weniger positive Eigenschaften zu zeigen, die Authentizität stärken würde.

Unternehmen: Vor allem diejenigen, die gutes Employer Branding betreiben, zeigen auch eher mal weniger positive Eigenschaften.

Abbildung 25: Anteil der Unternehmen, die glauben, dass das Zeigen von auch weniger positiven Eigenschaften die Authentizität stärkt

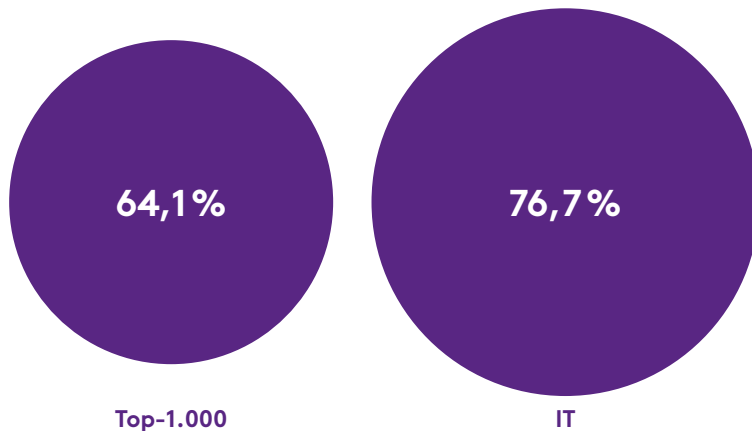
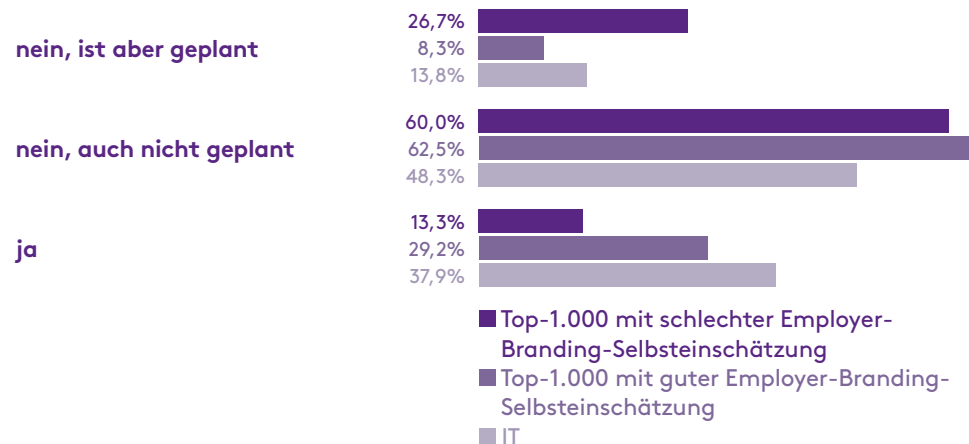


Abbildung 26: Anteil der Unternehmen, die auch weniger positive Eigenschaften zeigen, um authentisch zu bleiben



ANSICHTEN DER KANDIDATEN, WENN UNTERNEHMEN WENIGER POSITIVE EIGENSCHAFTEN ZEIGEN

Zwei Drittel der Kandidaten finden es besser, wenn die Unternehmen gelegentlich auch weniger positive Eigenschaften zeigen (vgl. Abbildung 27). Kandidaten aus medizinischen Berufen (44,0 Prozent) sowie Kandidaten aus dem Personalwesen (51,7 Prozent) möchten dabei deutlich weniger häufig, dass Unternehmen auch mal weniger positive Eigenschaften zeigen. Mehr als sieben von zehn Kandidaten glauben einem Unternehmen aber insgesamt mehr, wenn dieses auch weniger positive Eigenschaften zeigt (vgl. Abbildung 28).

Wenn ein Unternehmen genau dies tut, dann sind auch mehr als vier von zehn Kandidaten eher gewillt, sich bei diesem Unternehmen zu bewerben (vgl. Abbildung 29). Hier zeigen sich erneut Diskrepanzen: Mit 56,0 Prozent sind deutlich mehr Kandidaten aus medizinischen Berufen eher gewillt, sich bei einem Unternehmen zu bewerben, das auch weniger positive Eigenschaften zeigt, als Kandidaten aus dem Personalwesen, wo nur 24,1 Prozent eine solche Einstellung haben.

Nur 26,1 Prozent der Kandidaten geben an, dass in den letzten Employer-Branding-Maßnahmen, die sie gesehen haben, überhaupt einmal weniger positive Eigenschaften gezeigt wurden (vgl. Abbildung 30). Für Unternehmen besteht hier also noch Potential, sich von anderen Unternehmen durch Authentizität abzugrenzen.

Abbildung 27: Anteil der Kandidaten, die wollen, dass ein Unternehmen in den Employer-Branding-Maßnahmen auch mal weniger positive Eigenschaften des Unternehmens zeigt

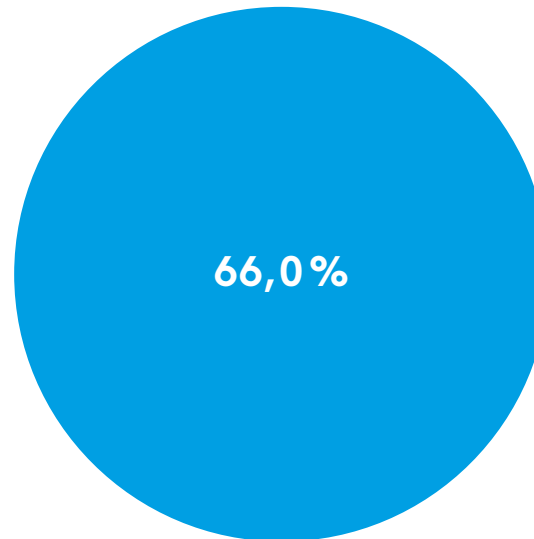


Abbildung 29: Anteil der Kandidaten, die eher gewillt sind, sich bei einem Unternehmen zu bewerben, wenn dieses auch mal weniger positive Eigenschaften zeigt

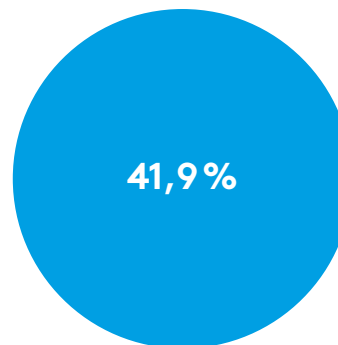


Abbildung 28: Anteil der Kandidaten, die angeben, dass sie den Aussagen eines Unternehmens insgesamt mehr glauben, wenn dieses auch mal weniger positive Eigenschaften in Employer-Branding-Maßnahmen zeigt 27

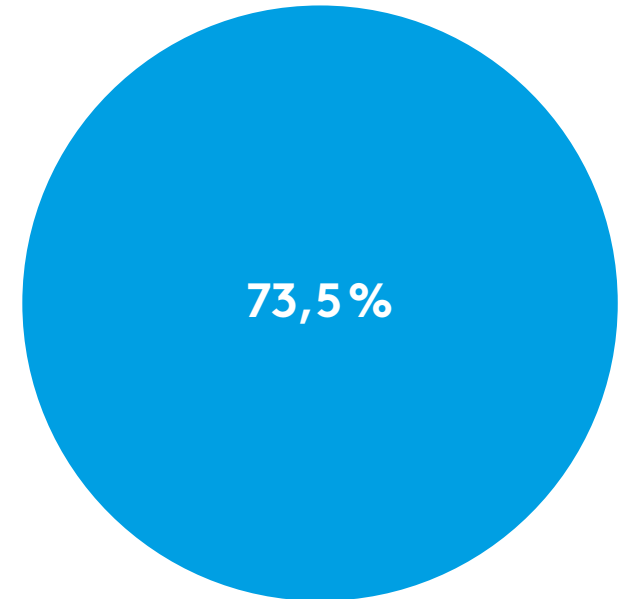
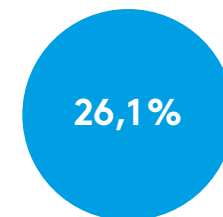


Abbildung 30: Anteil der Kandidaten, die angeben, dass in den letzten von ihnen gesehenen Employer-Branding-Maßnahmen auch mal weniger positive Eigenschaften des Unternehmens gezeigt wurden



FOLGEN UNERFÜLLTER EMPLOYER-BRANDING-VERSPRECHEN

Wenn Versprechen des Employer Branding von Unternehmen nicht eingehalten werden, hat das negative Folgen: Jeder vierte potentielle Bewerber gibt in solchen Fällen eine schlechte Bewertung auf Bewertungsplattformen ab (vgl. Abbildung 31). Das kann dann dazu führen, dass Kandidaten ein Angebot ablehnen oder sich gar nicht erst bewerben. Beispielsweise geben vier von zehn Kandidaten an, dass sie sich aufgrund schlechter Arbeitgeberbewertungen gar nicht erst auf eine Stelle beworben haben.

Wenn Unternehmen ihre Employer-Branding-Versprechen nicht einhalten, sagen sogar 68,4 Prozent

der Kandidaten, dass sie sich gar nicht erst auf eine Stelle bewerben würden. Dieser Wert ist besonders hoch bei Kandidaten aus den Bereichen Architekturwesen (85,7 Prozent) oder Journalismus (88,9 Prozent). Mit 57,0 Prozent gibt auch mehr als die Hälfte der Kandidaten an, in solchen Fällen ein Jobangebot abzulehnen (vgl. Abbildung 31). Dieser Wert ist wiederum besonders hoch bei Kandidaten, die im Bereich Forschung und Entwicklung (73,1 Prozent) oder Marketing (68,9 Prozent) arbeiten.

Sind die Kandidaten bereits im Unternehmen tätig, so zeigt sich auch hier, dass ein Unternehmen seine Versprechen einhalten sollte. Anderenfalls schauen sich 82,9 Prozent der Mitarbeiter nach anderen Jobs um, 41,6 Prozent kündigen, und 79,6 Prozent sind

dann während der Arbeit weniger motiviert (vgl. Abbildung 32). Das deckt sich mit den Antworten der Unternehmen: Alle Studienteilnehmer der Top-1.000-Unternehmen sind der Meinung, dass Employer-Branding-Aussagen nicht nur kommuniziert, sondern auch durch eine Unternehmens-, Führungs- und Mitarbeiterkultur gelebt und umgesetzt werden müssen.

—
**Kandidaten: Fast sieben von zehn
Kandidaten bewerben sich
gar nicht erst, wenn Versprechen
von Unternehmen nicht
eingehalten werden.**
—

Abbildung 31: Wenn ein Unternehmen, bei dem ich mich vielleicht bewerbe, seine Employer-Branding-Versprechen nicht hält, dann ...

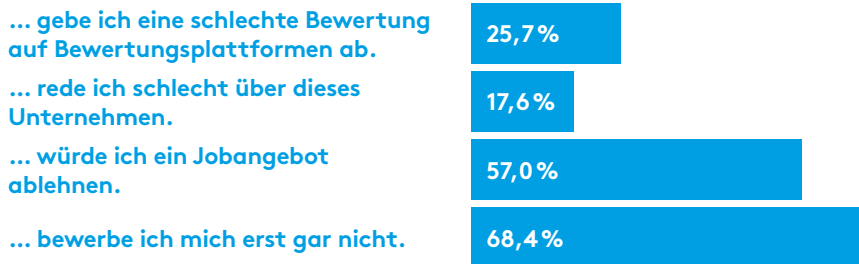
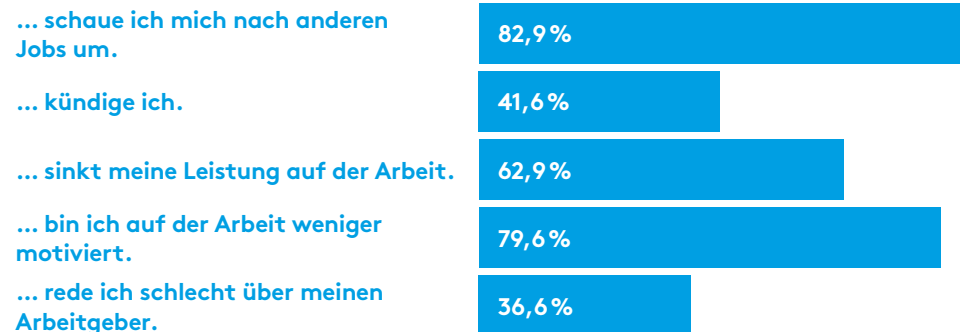


Abbildung 32: Wenn Versprechen meines Arbeitgebers nicht zutreffen, dann ...





Weitere Auswertungen der „Recruiting Trends 2018“ und der „Bewerbungspraxis 2018“ sind zu folgenden Themenschwerpunkten verfügbar:

- » Social Recruiting und Active Sourcing
- » Digitalisierung der Personalgewinnung
- » Mobile Recruiting

Details zur Durchführung der Studie und die Beschreibung der Stichproben finden Sie online unter www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2018

Darüber hinaus können bezogen werden:

Weitzel, T., Laumer, S., Maier, C., Oehlhorn, C., Wirth, J., Weinert, C., und Eckhardt, A. (2017): Active Sourcing und Social Recruiting – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2017 und der Bewerbungspraxis 2017, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weitzel, T., Laumer, S., Maier, C., Oehlhorn, C., Wirth, J., Weinert, C., und Eckhardt, A. (2017): Bewerbung der Zukunft – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2017 und der Bewerbungspraxis 2017, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weitzel, T., Laumer, S., Maier, C., Oehlhorn, C., Wirth, J., Weinert, C., und Eckhardt, A. (2017): Employer Branding und Personalmarketing – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2017 und der Bewerbungspraxis 2017, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weitzel, T., Laumer, S., Maier, C., Oehlhorn, C., Wirth, J., Weinert, C., und Eckhardt, A. (2017): Mobile Recruiting - Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2017 und der Bewerbungspraxis 2017, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weitzel, T., Laumer, S., Maier, C., Oehlhorn, C., Wirth, J., Weinert, C., und Eckhardt, A. (2017): Women in IT – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2017 und der Bewerbungspraxis 2017, 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