

2019

# EMPLOYER BRANDING

Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2019, einer empirischen Unternehmens-Studie mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus der Branche IT und der Bewerbungspraxis 2019, einer empirischen Kandidaten-Studie mit Antworten von über 3.300 Kandidaten.



**FAU**  
FRIEDRICH-ALEXANDER  
UNIVERSITÄT  
ERLANGEN-NÜRNBERG  
FACHBEREICH WIRTSCHAFTS-  
WISSENSCHAFTEN

**CHRIS**  
UNIVERSITY OF BAMBERG

**MONSTER**

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 Sylvia Edmands  
Monster Worldwide Deutschland GmbH

# EMPLOYER BRANDING

Das Themenspecial „Employer Branding“ ist Teil der jährlich durchgeführten Studien „Recruiting Trends 2019“ und „Bewerbungspraxis 2019“ des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS)<sup>1</sup> 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-Unternehmen<sup>2</sup> und der Top-300-Unternehmen aus der IT-Branche<sup>3</sup> in Deutschland befragt. Komplettiert werden diese Ergebnisse mit den Einschätzungen von über 3.300 Kandidaten<sup>4,5,6,7</sup>. Die Verteilung der Stichproben 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 Studienteilnehmer sind online verfügbar ([www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2019](http://www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2019)).

Die Kapitel des Themenspecials betrachten verschiedene Aspekte der Candidate Journey, die ein modernes Recruiting bestimmen sollten (siehe Themenspecial Employer Branding 2018). Die Candidate Journey beschreibt den Weg eines Kandidaten von der ersten Wahrnehmung des Arbeitgebers bis hin zum Onboarding und zur Mitarbeiterentwicklung. Dabei gibt es in den einzelnen Phasen der Candidate Journey verschiedene Kontaktpunkte zwischen Kandidaten und Unternehmen, die in den rechts stehenden Kapiteln im Detail betrachtet werden.

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](http://www.uni-bamberg.de/isdl/chris)).

2 Es handelt sich um die größten deutschen Unternehmen, die mehr als 150 Mio. Euro Umsatz generieren.

3 Es handelt sich um die größten deutschen Unternehmen aus der IT-Branche, die mehr als 30 Mio. Euro Umsatz generieren.

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 1980–1995); Generation Z (Jahrgänge 1996 bis heute).

1. Personalbedarf	S. 4
2. Bewertung und Erfolgsmessung von Employer Branding	S. 8
3. Produktmarke und Employer Brand	S. 10
4. Anonyme Bewerbung	S. 12
5. Vorstellungsgespräch	S. 15
6. Onboarding	S. 17
7. Unternehmenskultur	S. 22
8. Work-Life-Balance	S. 25
9. Erfahrungsaustausch über die Candidate Journey	S. 27
10. Erfolge und Fehler im Personalwesen	S. 29
11. Fallstudie - HR Beyond Bias: Diversity- und Inklusionsmaßnahmen bei der SAP	S. 30

**Drei von vier Kandidaten stellen höhere Anforderungen  
an Unternehmen als früher.**

# 1. PERSONALBEDARF

## Der Personalbedarf bleibt auf hohem Niveau.

Über die Hälfte der Top-1.000-Unternehmen gibt an, im Jahr 2019 mehr Mitarbeiter beschäftigen zu wollen als noch zu Beginn des Jahres. Dieser Wert ist im Vergleich zum Vorjahr leicht gesunken, rangiert aber immer noch auf hohem Niveau. Im Vergleich dazu gibt sogar gut drei Viertel der IT-Unternehmen an, dass sie die Anzahl ihrer Mitarbeiter im Jahr 2019 steigern möchten (vgl. Abbildung 1). Die Unternehmen gehen auch weiterhin von einer hohen Zahl von Vakanzen aus: Durchschnittlich 138 bei den Top-1.000-Unternehmen und 158 bei den IT-Unternehmen

(vgl. Abbildung 2). Bei den Großunternehmen sind dabei bis zu 1.500 Stellen zu besetzen, bei den IT-Unternehmen bis zu 1.000 Stellen.

Abbildung 2: Durchschnittlich zu besetzende Stellen im Jahr 2019

—  
**Die Top-1.000-Unternehmen  
 haben im Jahr 2019  
 durchschnittlich 138 offene Stellen  
 zu besetzen.**  
 —

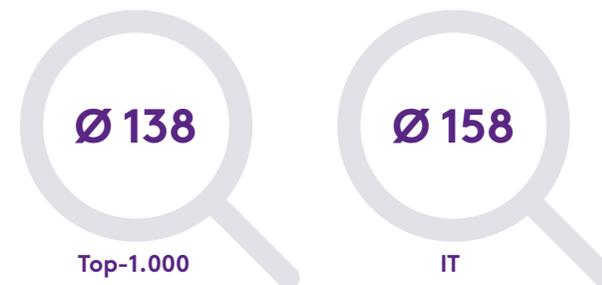
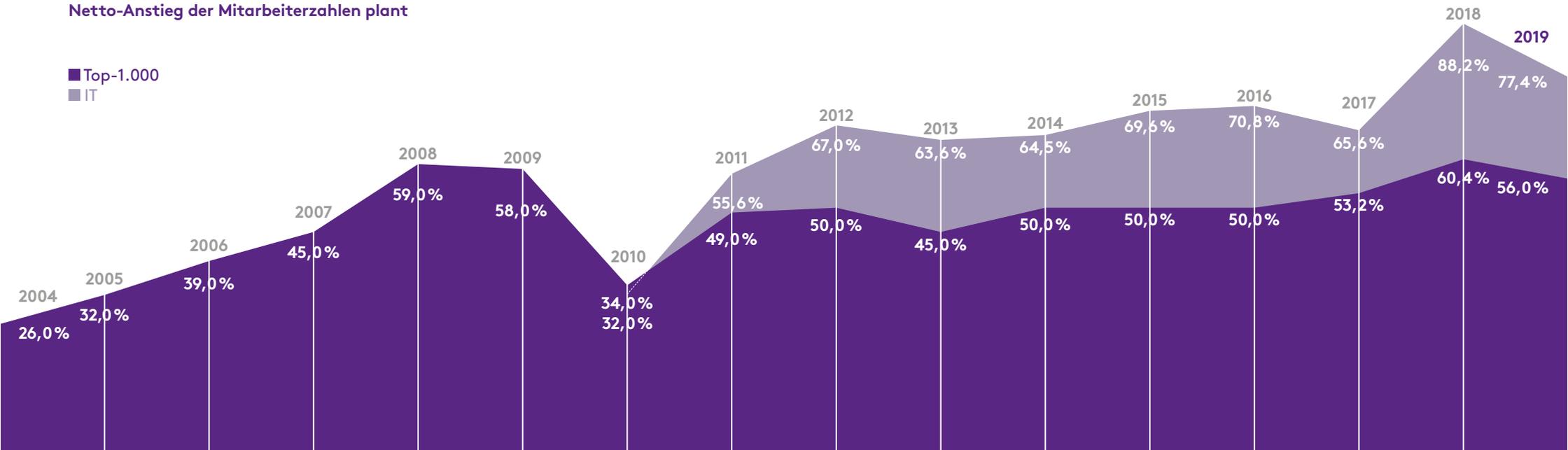


Abbildung 1: Anteil an Unternehmen, der einen Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen plant



## BESETZBARKEIT VON OFFENEN STELLEN

Die Anzahl der zu besetzenden Stellen dürfte sich nach Ansicht der Unternehmen in naher Zukunft noch erhöhen: 13,4 Prozent der Mitarbeiter, die bei den Top-1.000-Unternehmen angestellt sind, werden in den nächsten Jahren ihr Unternehmen altersbedingt verlassen (vgl. Abbildung 3).

Zudem wird es immer schwieriger, die offenen Vakanzen zu besetzen. Vier von zehn offene Stellen sind schwer zu besetzen; fast jede zehnte offene Stelle bleibt unbesetzt. Bei

den IT-Unternehmen sind es sogar fünf von zehn offenen Stellen, die schwer zu besetzen sind, und 15,5 Prozent, die gar nicht besetzt werden können (vgl. Abbildung 4).

Eine mögliche Lösung für den daraus resultierenden Mangel an qualifizierten Kandidaten sehen Unternehmen auch im Ausland: Mehr als ein Viertel der Top-1.000-Unternehmen ist auf Fachkräfte aus dem Ausland angewiesen, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Bei den IT-Unternehmen ist es gar mehr als die Hälfte (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 3: Anteil an Mitarbeitern, der bei den Top-1.000-Unternehmen angestellt ist und altersbedingt in den nächsten Jahren das Unternehmen verlassen wird



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

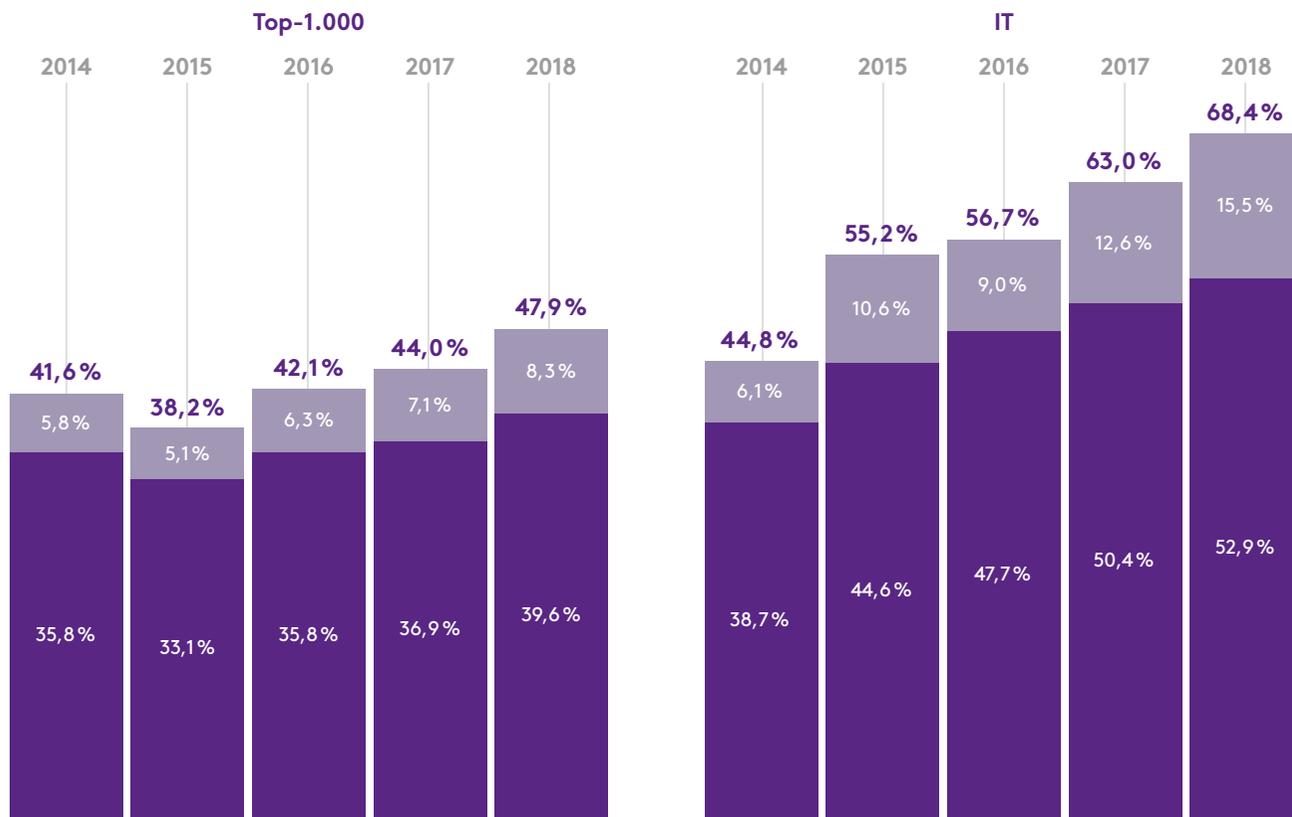
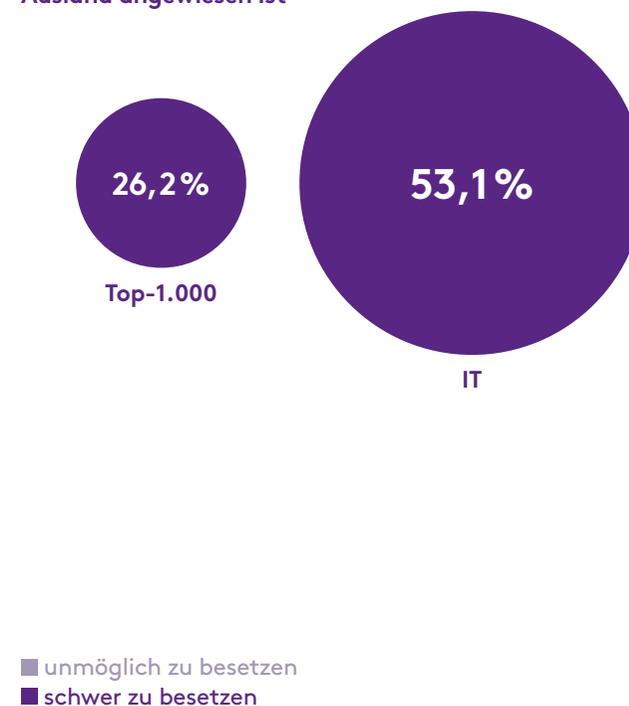


Abbildung 5: Anteil an Unternehmen, der aufgrund des Fachkräftemangels vermehrt auf Fachkräfte aus dem Ausland angewiesen ist



## PERSÖNLICHE EINSCHÄTZUNGEN DER KANDIDATEN BEZÜGLICH DER EIGENEN JOBCHANCEN

Während Unternehmen Schwierigkeiten haben, ihre Stellen zu besetzen, sind Kandidaten weiterhin guter Dinge in Bezug auf die Arbeitsmarktentwicklung für sie persönlich (vgl. Abbildung 6). Ein Drittel der Kandidaten ist zudem optimistisch, bei einem Arbeitgeberwechsel einen Traumjob zu finden (vgl. Abbildung 7). Vor allem Kandidaten der Generation<sup>7</sup> Y sind mit 40,8 Prozent hier am optimistischsten. Kandidaten der Baby-Boomer-Generation<sup>7</sup> sind am wenigsten optimistisch. Hier sehen nur 21,7 Prozent große Chancen auf den Traumjob (vgl. Abbildung 8) – ein signifikanter Unterschied.

Gleichzeitig stellen die Kandidaten mit jedem Jahr auch höhere Anforderungen an Unternehmen (vgl. Abbildung 9). Trotzdem fühlt sich die Mehrheit der Mitarbeiter loyal gegenüber ihrem Arbeitgeber: 76,8 Prozent geben Loyalitätsbekundungen ab. Mit 82,7 Prozent sind insbesondere Mitarbeiter der Baby-Boomer-Generation<sup>7</sup> ihrem Unternehmen gegenüber loyal eingestellt, während der Anteil in der Generation<sup>7</sup> Y nur bei 70,6 Prozent liegt. Im Vergleich zum Jahr 2013 ist die Loyalität sogar leicht gestiegen (Anstieg um 6,2 Prozentpunkte).

—  
**Die Hälfte der Kandidaten ist optimistisch, was die Arbeitsmarktentwicklung für sie persönlich angeht.**  
—

Abbildung 6: Optimismus der Kandidaten bzgl. Arbeitsmarktentwicklung für sie persönlich

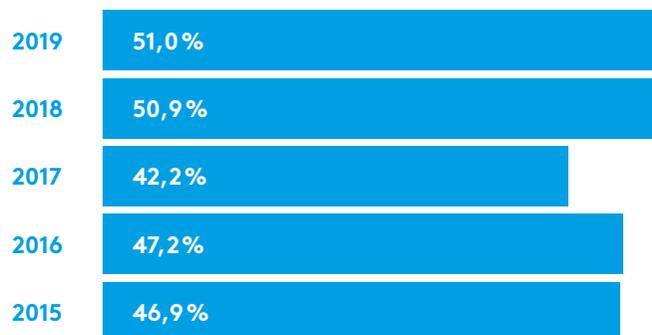


Abbildung 7: Optimismus der Kandidaten, den eigenen Traumjob zu finden

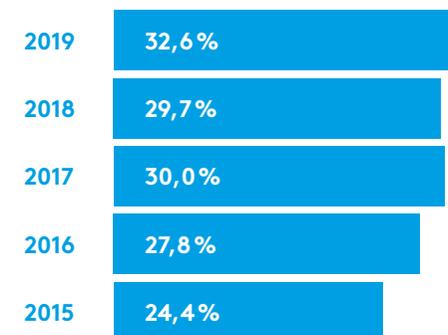


Abbildung 8: Optimismus der Kandidaten bzgl. Arbeitsmarktentwicklung für sie persönlich, abhängig von der Generation<sup>7</sup>

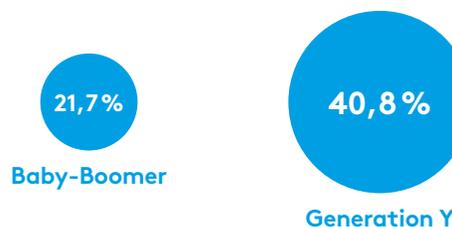
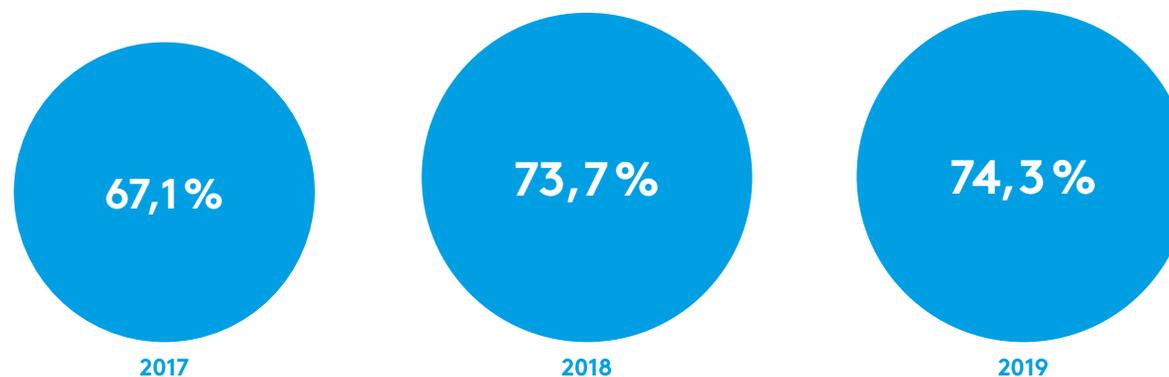


Abbildung 9: Anteil an Kandidaten, der höhere Anforderungen an Unternehmen stellt als früher



**Mitarbeiter bewerten die Attraktivität ihrer Arbeitgeber  
jetzt mit einer glatten Note 3.**

## 2. BEWERTUNG UND ERFOLGSMESSUNG VON EMPLOYER BRANDING

Unternehmen bewerten ihr Employer Branding sehr unterschiedlich.

Das Employer Branding beeinflusst alle Phasen der Candidate Journey. Im letzten Jahr bewerteten die Top-1.000-Unternehmen ihr Employer Branding mit einer 4+. Durch die zunehmende Befassung mit diesem wichtigen Thema und verschiedenen Maßnahmen in den Unternehmen zur Stärkung der Employer Brand (siehe Themenspecial Employer Branding 2018) hat sich die Note in diesem Jahr auf eine 3,0 verbessert (vgl. Abbildung 10).

Die Antworten zur Einschätzung des Employer Branding sind aber nach wie vor breit gestreut. Während sich viele Unternehmen selbst als sehr gut oder gut bewerten, bezeichnet ein kleinerer Teil der Unternehmen das eigene Employer Branding auch als mangelhaft oder sogar ungenügend (vgl. Abbildung 11).

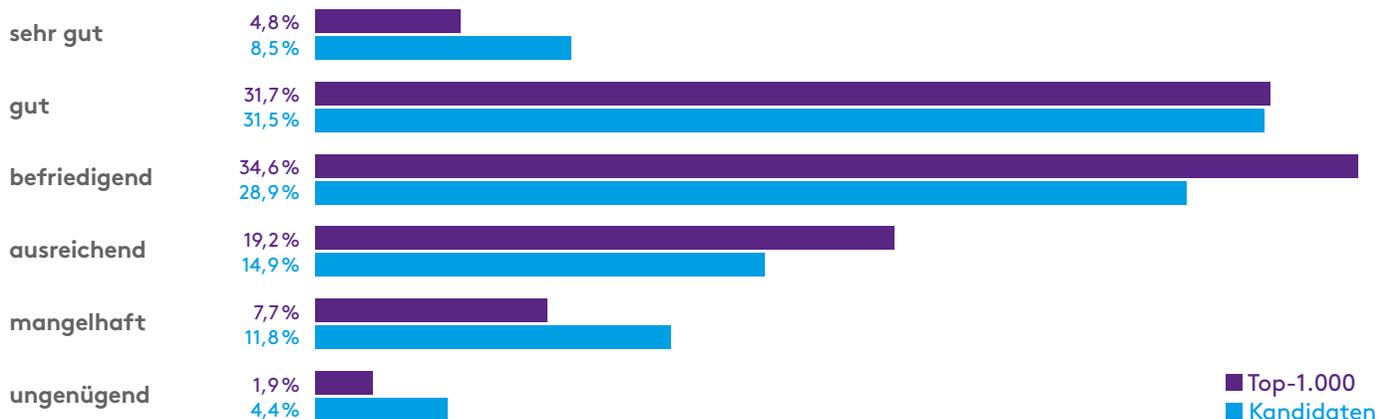
Aus Mitarbeitersicht ergeben sich ähnliche Ergebnisse. Sie geben der Attraktivität ihrer aktuellen Arbeitgeber, d.h. dem Ergebnis von Employer Branding, eine 3,0 und damit eine befriedigende Note. Die Verteilung zeigt aber auch hier: Vier von zehn Mitarbeitern geben eine gute bis sehr gute Note, 16,2 Prozent bewerten die Attraktivität von Unternehmen aber als mangelhaft oder ungenügend (vgl. Abbildung 11).

Die Zahlen verdeutlichen, dass sich im Vergleich zum Vorjahr das Employer Branding zwar leicht verbessert hat, es aber noch viel Raum für Verbesserungen gibt.

Abbildung 10: Durchschnittsnote des Employer Branding aus Sicht der Unternehmen bzw. Durchschnittsnote der Unternehmensattraktivität aus Sicht der Mitarbeiter



Abbildung 11: Einschätzung des Employer Branding aus Sicht der Unternehmen und Einschätzung der Unternehmensattraktivität aus Sicht der Mitarbeiter



■ Top-1.000  
■ Kandidaten

## ERFOLGSMESSUNG VON EMPLOYER-BRANDING-MASSNAHMEN

Die Messung des Erfolgs eigener Employer-Branding-Maßnahmen kann auf subjektive oder auf objektive Art und Weise erfolgen. Ein Beispiel für die subjektive Messung ist ein rein gefühlter Anstieg von Bewerbungen, während eine objektive Messung auf entsprechenden Kennzahlen etwa zur Wahrnehmung in einer Zielgruppe beruht. Mit einem

Wert von 2,95 sind die Top 1.000 Unternehmen eher subjektiv eingestellt, ähnlich der IT Unternehmen, die einen Wert von 2,65 erreichen. Der Durchschnitt zeigt, dass die Unternehmen tendenziell eher subjektiv messen (vgl. Abbildung 12) und von einer rein objektiven Messung des Erfolgs ihrer Employer-Branding-Maßnahmen, wie dies in anderen Unternehmensbereichen häufiger anzutreffen ist, noch weit entfernt sind.

—  
**Unternehmen messen den Erfolg von Employer-Branding-Maßnahmen eher subjektiv als objektiv.**  
 —

Abbildung 12: Messung des Erfolgs von Employer-Branding-Maßnahmen aus Sicht der Top-1.000 und der IT-Unternehmen



### 3. PRODUKTMARKE UND EMPLOYER BRAND

**Die Personalabteilung ist nicht nur für das Personal, sondern auch für das Produkt verantwortlich.**

In der Candidate Journey werden Kandidaten in der ersten Phase auf ein Unternehmen aufmerksam (Wahrnehmung) und verschaffen sich dann in der zweiten Phase Informationen über dieses Unternehmen (Information). Dabei spielt auch die Employer Brand eine Rolle. Durch sie bewerten Kandidaten in diesen ersten beiden Phasen die Attraktivität eines Unternehmens. Der Kandidat ist dabei auch potentieller Kunde der hergestellten Produkte oder der angebotenen Dienstleistungen eines Unternehmens. Die Bewertung eines Produkts oder einer Dienstleistung hängt dabei direkt mit der Employer Brand zusammen.

So sagt mehr als die Hälfte der Kandidaten, dass unabhängig von einer speziellen Situation, besseres Employer Branding auch die Produktattraktivität erhöht (vgl. Abbildung 13). Im Umkehrschluss bedeutet das auch: Je unattraktiver ein Arbeitgeber, desto unattraktiver ist auch das hergestellte Produkt. Zudem sagt auch mehr als die Hälfte der Kandidaten, dass negative Erfahrungen in der Candidate Journey, d.h. in einer bestimmten Situation wie bspw. einem Bewerbungsgespräch, zu einer geringeren Kaufwahrscheinlichkeit der hergestellten Produkte führt (vgl. Abbildung 14). Die Mehrheit der Unternehmen ist sich dieser Verantwortung,

die sich aus dem Zusammenhang von Employer Brand und Produktattraktivität ergibt, aber gar nicht bewusst.

—  
**Kandidaten: Die Hälfte meidet Produkte des Herstellers, wenn sie mit diesem Unternehmen negative Erfahrungen während der Candidate Journey gemacht haben.**  
—

Abbildung 13: Zusammenhang zwischen Arbeitgeberattraktivität und Produktattraktivität

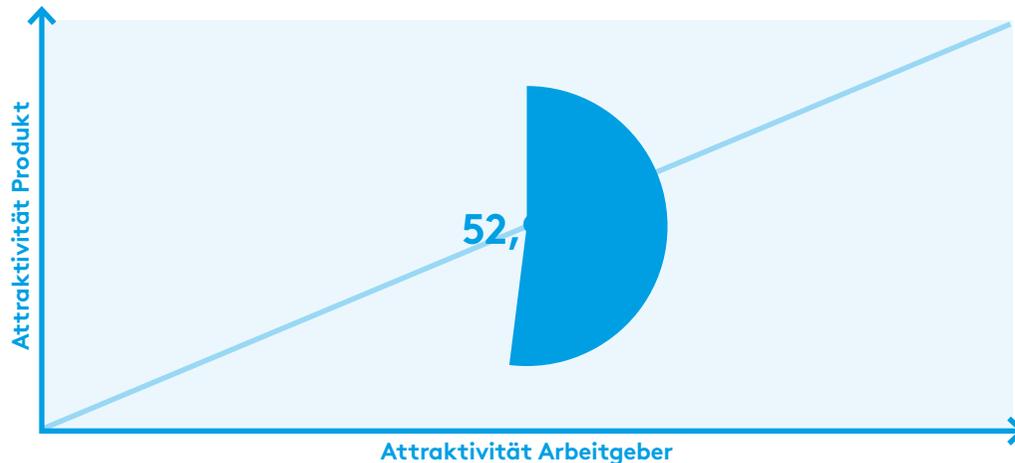
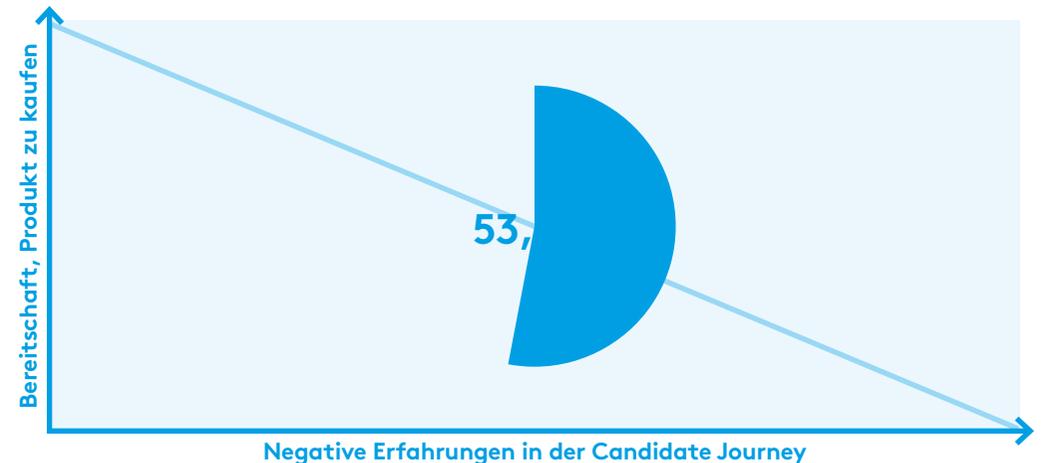


Abbildung 14: Zusammenhang zwischen negativen Erfahrungen in der Candidate Journey und dem Kauf von Produkten



**Die meisten Unternehmen bieten weder jetzt  
noch in Zukunft eine anonyme Bewerbung an.**

## 4. ANONYME BEWERBUNG

### Die anonyme Bewerbung wird kaum bevorzugt.

Die anonyme Bewerbung bezeichnet eine Bewerbung ohne persönliche Daten. In der Candidate Journey kann sie daher sowohl in der Bewerbungs- als auch in der Auswahlphase wichtig werden. Die Ergebnisse sind hier allerdings eindeutig: 89,3 Prozent der Top-1.000-Unternehmen bieten keine anonyme Bewerbung an (vgl. Abbildung 15) und haben dies auch in Zukunft nicht vor.

**Selbst die Kandidaten, die bereits eine anonyme Bewerbung verschickt haben, sehen nur selten Vorteile darin.**

Mehr als die Hälfte der Kandidaten möchte auch gar nicht die Wahl einer anonymen Bewerbung haben. Und selbst jene Kandidaten, die gerne die Wahl hätten, würden diese Option meist nicht ausüben (vgl. Abbildung 16). Auch was die tatsächliche, bisherige Verwendung der anonymen Bewerbung angeht, zeigt sich ein ähnliches Bild. Nur etwa jeder zehnte Kandidat hat schon einmal eine anonyme Bewerbung verschickt. Und von diesen sieht nicht einmal jeder Vierte, dass die anonyme Bewerbung die erhofften Vorteile erbracht hat (vgl. Abbildung 17).

Hier zeigt sich also, dass die anonyme Bewerbung zwar wie eine zeitgemäße Idee klingt, aber derzeit weder für Unternehmen noch für Kandidaten eine ernsthafte Bedeutung hat.

Abbildung 15: Anteil an Top-1.000-Unternehmen, der eine anonyme Bewerbung anbietet



Abbildung 16: Anteil an Kandidaten, die die Wahl für eine anonyme Bewerbung haben möchte – und Anteil, der sie dann auch tatsächlich bevorzugt

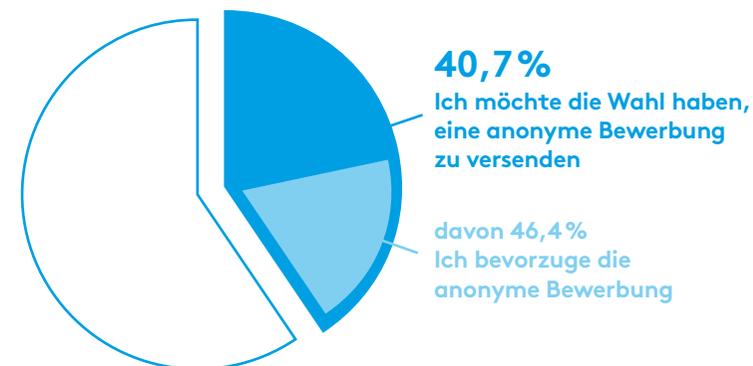
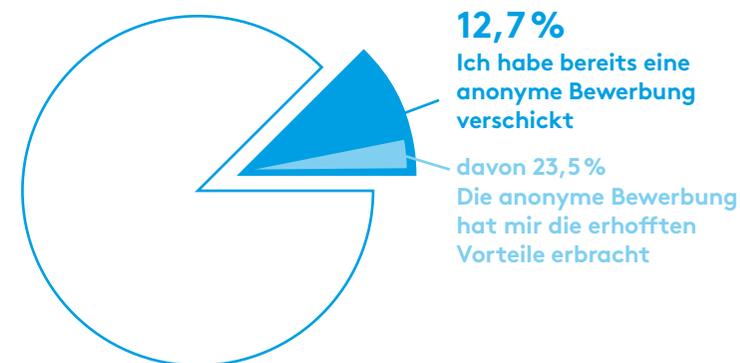


Abbildung 17: Anteil an Kandidaten, die bereits eine anonyme Bewerbung verschickt hat – und Anteil, der dann auch tatsächlich die erhofften Vorteile erfahren hat



## ANONYME BEWERBUNG UND MASCHINELLE (VOR) AUSWAHL

Weniger als ein Fünftel aller Kandidaten glaubt, durch eine anonyme Bewerbung bessere Chancen zu haben als durch eine Bewerbung mit persönlichen Daten. Männer sind dabei leicht weniger optimistisch als Frauen. Unter allen Kandidaten versprechen sich besonders derzeit Arbeitslose (30,4 Prozent der aktuell arbeitslosen Jobsuchenden) sowie ältere Kandidaten (27,2 Prozent der Baby-Boomer-Generation<sup>7</sup>) Vorteile von der anonymen Bewerbung. Deutlich weniger sind Kandidaten der Generation Y dieser Meinung (vgl. Abbildung 18).

Im Zusammenhang mit der anonymen Bewerbung spielt auch die maschinelle (Vor)Auswahl eine Rolle. Hier bewertet ein Algorithmus die Bewerbungsunterlagen automatisch (siehe Themenspecial Digitalisierung und Zukunft der Arbeit 2019). Je nach Ausgestaltung des Algorithmus können Bewerbungen hier anonym ausgewertet werden, indem keine persönlichen Daten wie z. B. Alter, Geschlecht, Name oder Foto erforderlich sind. 18,7 Prozent der Kandidaten würden lieber von solch einem Algorithmus ausgewählt werden als von einem Mitarbeiter der Personalabteilung (vgl. Abbildung 19). Dabei gibt es kaum nennenswerte Unterschiede zwischen Männern und Frauen oder zwischen den Generationen<sup>7</sup>.

—  
**Kandidaten: Jeder Fünfte würde lieber von einer Maschine (vor)ausgewählt werden als von einem Mitarbeiter der Personalabteilung.**  
 —

Abbildung 18: Anteil an Kandidaten, der glaubt, mit einer anonymen Bewerbung bessere Chancen zu haben

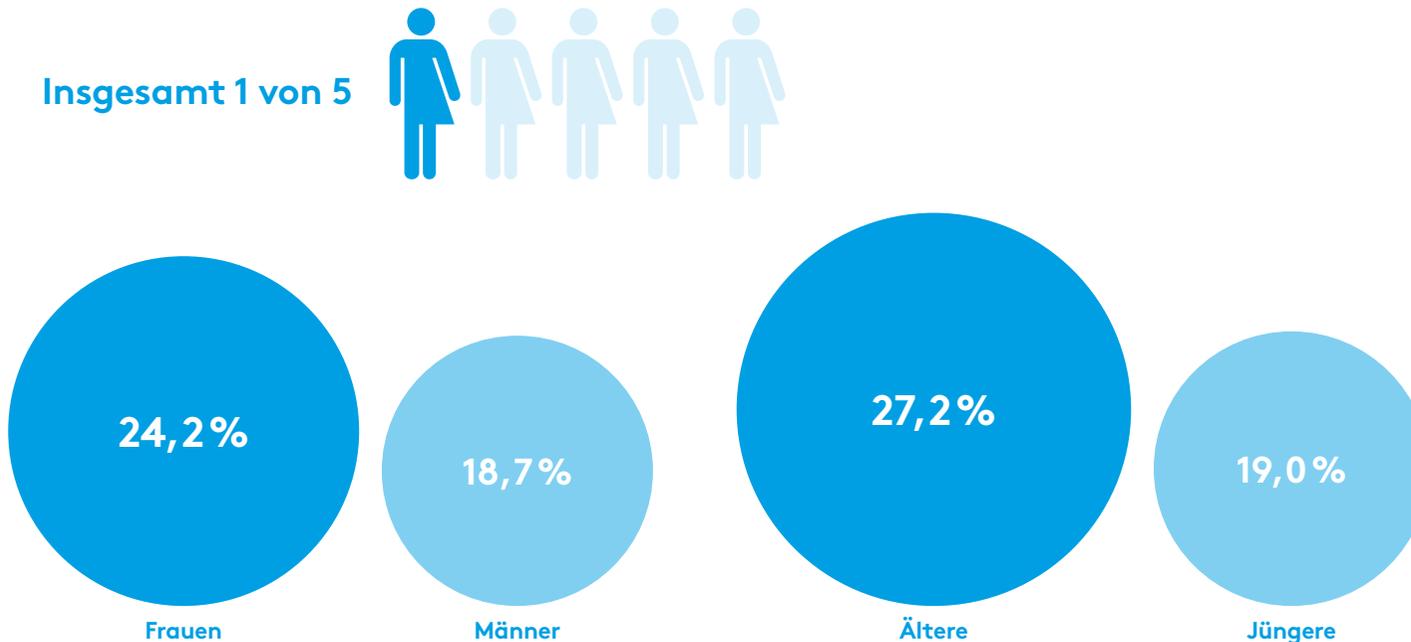
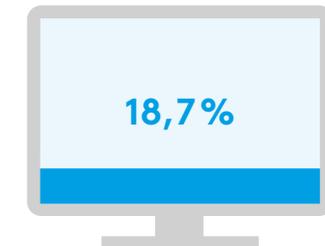


Abbildung 19: Anteil an Kandidaten, der lieber maschinell als von einem Mitarbeiter der Personalabteilung (vor) ausgewählt werden möchte



**Vier von zehn Kandidaten haben Angst, dass bei virtuellen Vorstellungsgesprächen Algorithmen eingesetzt werden, um Emotionen automatisiert zu erfassen.**

## 5. VORSTELLUNGSGESPRÄCH

Zwei von zehn Kandidaten betrachten Vorstellungsgespräche als Möglichkeit für eine kostenlose Städtereise zum Sitz des Unternehmens.

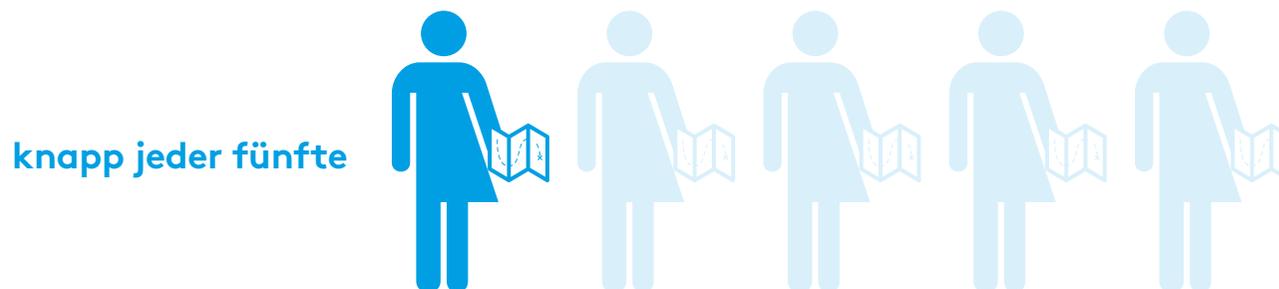
Das Vorstellungsgespräch fällt in die Auswahl-Phase der Candidate Journey. Hier wollen sich sowohl Unternehmen als auch Kandidat bestmöglich präsentieren. Gleichzeitig ist es den Kandidaten und Unternehmen wichtig, sich gegenseitig kennenzulernen. Nur 35,6 Prozent der Unternehmen betrachten das Vorstellungsgespräch als Möglichkeit, ein Assessment-Center durchzuführen – allerdings sieht das knapp drei Viertel der Kandidaten so (vgl. Abbildung 20).

Einige Kandidaten betrachten das Vorstellungsgespräch nicht primär als Möglichkeit, einen Job zu finden: Knapp jeder fünfte Kandidat gibt an, dass ihm das Vorstellungsgespräch als kostenlose Städtereise zum Sitz des Unternehmens dienen kann (vgl. Abbildung 21).

Abbildung 20: Ansichten der Unternehmen und Kandidaten bezüglich des Zwecks des Vorstellungsgesprächs



Abbildung 21: Anteil an Kandidaten, der Bewerbungsgespräche als Möglichkeit für eine kostenlose Stadtreise betrachtet



## MEINUNGEN DER KANDIDATEN UND UNTERNEHMEN ZUM VORSTELLUNGSGESPRÄCH

Das Aufzeigen von persönlichen Karrierepfaden gehört für 84,6 Prozent der Unternehmen zum Vorstellungsgespräch dazu. Aus Kandidatensicht haben dies aber nur 54,6 Prozent so erlebt. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Frage, ob das Unternehmen aufzeigt, was es dem Kandidaten bieten kann: Nahezu alle Unternehmen sagen, solche Informationen im Vorstellungsgespräch weitergegeben zu haben, aber nur 71,4 Prozent der Kandidaten haben derartige Informationen tatsächlich erhalten. Insgesamt zeigt sich eine recht deutliche Diskrepanz zwischen der Unternehmens- und Kandidatensicht. Wollen Unternehmen das Vorstellungsgespräch als Teil der Candidate Journey verbessern, ist das Aufzeigen von Karrierepfaden und Angeboten seitens des Unternehmens, sodass dies auch bei den Kandidaten ankommt, eine relativ leicht durchzuführende Maßnahme (vgl. Abbildung 22).

Wenn Kandidaten Wünsche bzgl. Ort oder Form des Vorstellungsgesprächs geäußert haben, geht die Mehrheit der Unternehmen auch darauf ein (vgl. Abbildung 23). Ein neues Problem sieht fast die Hälfte der Kandidaten allerdings derzeit, wenn das Vorstellungsgespräch virtuell (bspw. über Skype) stattfindet: Sie haben Angst, dass durch Algorithmen ihre Emotionen oder anderes automatisiert erfasst und ausgewertet werden könnten (vgl. Abbildung 24). Die Kandidaten mit weniger Berufserfahrung (35,3 Prozent) haben dabei interessanterweise weniger Angst vor geheimer Algorithmenespionage als die Kandidaten mit mehr Berufserfahrung (45,8 Prozent).

Abbildung 22: Aussagen der Unternehmen und Kandidaten bzgl. Vorstellungsgespräch

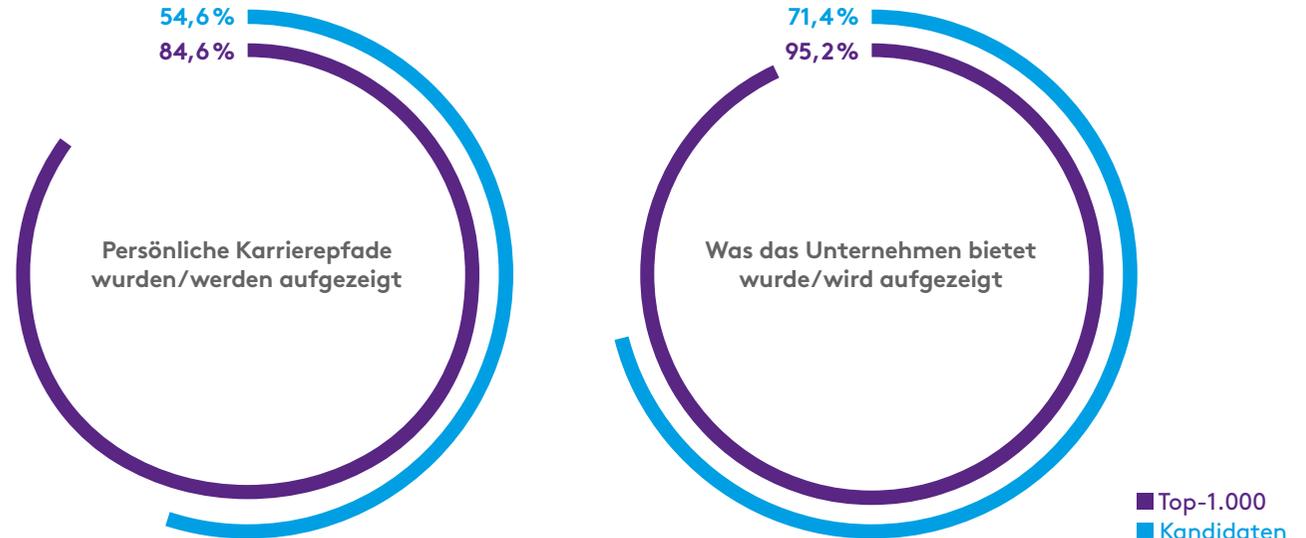


Abbildung 23: Anteil an Kandidaten, der Wünsche zu Form und Ort von Bewerbungsgesprächen geäußert hat – und Anteil, dem diese Wünsche dann erfüllt wurden

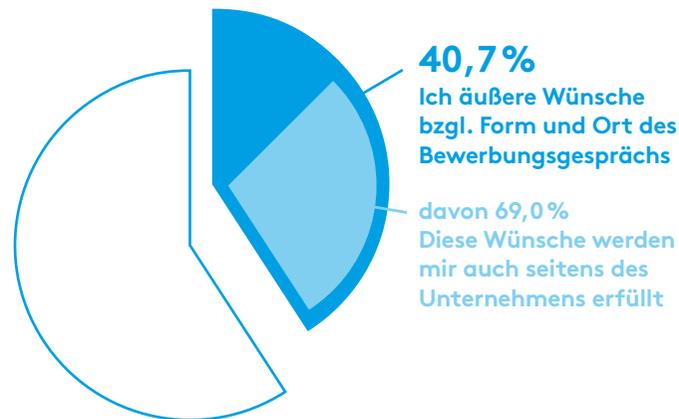
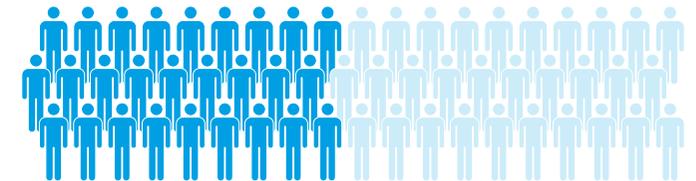


Abbildung 24: Anteil an Kandidaten, der befürchtet, dass Algorithmen ihre Emotionen in virtuellen Vorstellungsgesprächen automatisiert erfassen



**fast die Hälfte**  
der Kandidaten hat Angst, dass ihre Emotionen oder anderes automatisiert erfasst und ausgewertet werden könnten

## 6. ONBOARDING

### Wertschätzung ist der wichtigste Faktor für ein erfolgreiches Onboarding.

Wurde der Kandidat nach der Einstellungsphase im Unternehmen übernommen, bezeichnet „Onboarding“ die darauffolgende Phase in der Candidate Journey. Hier steigt der Kandidat neu ins Unternehmen ein und wird eingearbeitet. Für ein erfolgreiches Onboarding sollten die Unternehmen verschiedene Faktoren beachten. In dieser Studie wurden daher sowohl Kandidaten als auch Unternehmen nach diesen Faktoren befragt. Kandidaten und Unternehmen konnten dabei zum einen die aus ihrer Sicht wichtigsten Faktoren für ein erfolgreiches Onboarding in drei Freitextfeldern angeben. Zum anderen sollten sie bewerten, inwiefern diese Faktoren im Unternehmen bereits umgesetzt werden.

#### WICHTIGSTE FAKTOREN BEIM ONBOARDING AUS KANDIDATENSICHT

Der wichtigste Faktor, der aus Kandidatensicht beim Onboarding erfüllt sein sollte, ist Wertschätzung (vgl. Abbildung 25). Das hängt stark auch von den Persönlichkeiten der bestehenden Mitarbeiter ab. Hier spielen vor allem Ehrlichkeit, Höflichkeit und Geduld, aber auch Akzeptanz, Fairness und Respekt eine wichtige Rolle. Drei von vier Kandidaten haben bereits Wertschätzung beim Onboarding erfahren.

Am zweithäufigsten geben Kandidaten eine gute Einarbeitung als einen Aspekt an, den sie beim Onboarding erfahren sollten. Beispiele hier sind ein Einarbeitungsplan, klare

Aufgabenstellungen, eine präzise Vorstellung der Anforderungen, Schulungen, aber auch genügend Zeit. Sieben von zehn Kandidaten haben eine solche Einarbeitung bereits beim Onboarding erfahren.

—  
**Kandidaten: Eine gute Einarbeitung ist der zweitwichtigste Faktor für ein erfolgreiches Onboarding.**  
—

Am dritt wichtigsten ist es den Kandidaten, das neue Unternehmen kennenzulernen. Kandidaten möchten hier die Unternehmenskultur und die jeweiligen Werte kennenlernen sowie generelle Informationen über das Unternehmen erhalten, bspw. auch bei einem Rundgang durch das Unternehmen. 69,5 Prozent der Kandidaten haben das Unternehmen beim Onboarding kennenlernen dürfen. In Bezug auf das vorherige Kapitel 5 könnte es beim Onboarding hierfür allerdings schon zu spät sein. Bereits im Vorstellungsgespräch möchten die Kandidaten das Unternehmen kennenlernen.

Weitere Punkte, die von den Kandidaten als wichtige Faktoren für das Onboarding genannt werden, betreffen die Unterstützung durch das Unternehmen, bspw. durch das Bereitstellen eines Ansprechpartners, das Kennenlernen der Kollegen, ein gutes Arbeitsklima und auch eine ausreichende Vorbereitung, bspw. durch das Bereitstellen eines geeigneten Arbeitsplatzes.

#### WICHTIGSTE FAKTOREN BEIM ONBOARDING AUS UNTERNEHMENSICHT

Die Top-1.000-Unternehmen geben ebenfalls an (vgl. Abbildung 26), dass der wichtigste Aspekt für ein erfolgreiches Onboarding die Wertschätzung des neuen Mitarbeiters ist. Dies kann sich durch einen herzlichen Empfang, dem Schenken von Vertrauen, einer generellen Willkommenskultur oder dem freundlichen und netten Umgang der Kollegen mit dem neuen Mitarbeiter zeigen. Hierbei gibt alarmierendweise eines von zehn Unternehmen an, dass es neuen Mitarbeitern keine Wertschätzung entgegenbringt.

Der zweitwichtigste Aspekt, den Kandidaten beim Onboarding aus Unternehmenssicht erfahren sollten, ist ebenfalls eine gute Einarbeitung, bspw. durch die Bereitstellung eines Einarbeitungsplans, durch einen Einführungstag für neue Mitarbeiter oder das Vorgeben klarer Ziele für die ersten Wochen. Hier gibt gut drei Viertel der Unternehmen an, dass ihnen eine gute Einarbeitung bei neuen Mitarbeitern gelingt.

—  
**Eines von zehn Top-1.000-Unternehmen bringt neuen Mitarbeitern keine Wertschätzung entgegen.**  
—

Der drittwichtigste Aspekt aus Unternehmenssicht ist eine ausreichende Vorbereitung, bspw. eine bereits vorher beschaffte Arbeitsplatzausstattung, ein Parkplatz oder eine Zugangsberechtigung zum Firmengelände. Knapp sieben von zehn Unternehmen bereiten sich nach eigenen Angaben ausreichend vor.

Weitere Faktoren sind das generelle Kennenlernen von Kollegen, bspw. das Vorstellen der Führungskraft und des jeweiligen Teams oder das Kennenlernen des Unternehmens. Auch die Unterstützung mit Hilfe eines festen Ansprechpartners wird genannt.

—  
**Knapp sieben von zehn  
 Unternehmen bereiten sich  
 ausreichend auf neue  
 Mitarbeiter vor.**  
 —

**Abbildung 25: Die wichtigsten Faktoren beim Onboarding aus Kandidatensicht und Anteil, der diesen Faktor auch tatsächlich schon erlebt hat**



**Abbildung 26: Die wichtigsten Faktoren beim Onboarding aus Unternehmenssicht und Anteil, der diese Faktoren bei sich umsetzen kann**



## DIE DREI GRÖSSTEN FEHLER VON MITARBEITERN UND UNTERNEHMEN BEIM ONBOARDING – AUS UNTERNEHMENS- UND MITARBEITERSICHT

In der Onboarding-Phase können sowohl den Unternehmen als auch den neu eingestellten Mitarbeitern aus Sicht der jeweiligen Gegenseite Fehler unterlaufen (vgl. Abbildung 27). Wenn Unternehmen und Mitarbeiter diese Fehler reduzieren, würde sich dadurch auch die Unternehmenskultur verbessern (siehe folgendes Kapitel 7 Unternehmenskultur auf S. 22). Analog zur Frage der wichtigsten Faktoren für ein erfolgreiches Onboarding, konnten hier Mitarbeiter und Unternehmen ebenfalls in Freitextfeldern angeben, welche die drei größten Fehler wären, die beim Onboarding sowohl Unternehmen als auch den neu eingestellten Mitarbeitern unterlaufen könnten. Anschließend sollten sowohl Kandidaten als auch Unternehmen bewerten, inwiefern sie diese Fehler denn bei der Gegenseite tatsächlich schon erlebt haben.

### DIE DREI HÄUFIGSTEN FEHLER VON NEU EINGESTELLTEN MITARBEITERN BEIM ONBOARDING – AUS UNTERNEHMENSICHT:

- 1. Unsympathische Persönlichkeit:** Hier geht es um den Mitarbeiter und seine Persönlichkeit, die im Unternehmen negativ auffällt.
- 2. Ungenügende inhaltliche Vorbereitung:** Neben der Persönlichkeit kann der Mitarbeiter aber auch aus inhaltlicher Perspektive ungenügend vorbereitet sein. Aus Unternehmenssicht ist eine solche ungenügende Vorbereitung schädlich für das Onboarding.

- 3. Die Unwahrheit sagen:** Vor allem, wenn inhaltliche Fehler sowohl beim Recruiter als auch bei den Kollegen bewusst begangen werden, d.h. der neu eingestellte Mitarbeiter bewusst lügt, ist das aus Unternehmenssicht ein No-Go.

Bei allen drei Fehlern zeigt sich jedoch auch, dass diese aus Unternehmenssicht bei neu eingestellten Mitarbeitern so gut wie nie vorkommen.

—  
**Sich ungenügend vorzubereiten ist aus Unternehmenssicht der zweitgrößte Fehler, den Kandidaten beim Onboarding begehen können.**  
 —

### DIE DREI HÄUFIGSTEN FEHLER VON UNTERNEHMEN BEIM ONBOARDING – AUS SICHT DER NEU EINGESTELLTEN MITARBEITER:

- 1. Unvorbereitet sein:** Aus Mitarbeitersicht ist der Kardinalfehler von Unternehmen beim Onboarding, wenn diese auf den neuen Mitarbeiter nicht vorbereitet sind.
- 2. Unsympathische Persönlichkeit der bestehenden Mitarbeiter:** Aus Unternehmenssicht können die neu eingestellten Mitarbeiter unsympathisch sein. Aus Sicht der neu eingestellten Mitarbeiter kann dies aber auch auf bereits etablierte Mitarbeiter zutreffen.
- 3. Zeitliche Probleme:** Aus Mitarbeitersicht ist es ebenfalls kritisch, wenn sich beim Onboarding nicht genügend Zeit für den neuen Mitarbeiter genommen wird, er

warten muss oder generell Unpünktlichkeit an den Tag gelegt wird.

Diese drei größten Fehler, die Unternehmen aus Mitarbeitersicht unterlaufen können, haben so tatsächlich auch schon etwa acht von zehn neu eingestellten Mitarbeitern erlebt.

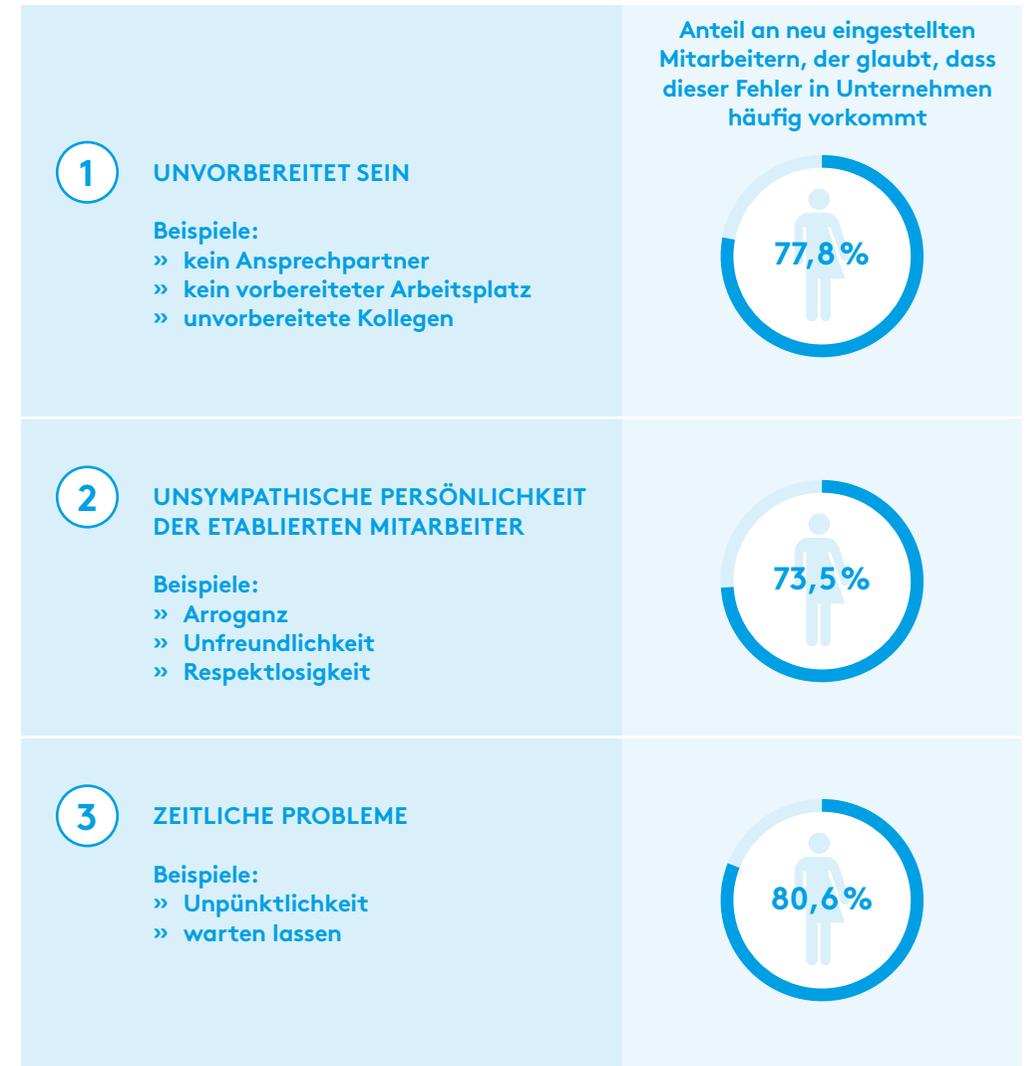
—  
**Acht von zehn Kandidaten haben es bereits erlebt, dass sich für sie zu wenig Zeit beim Onboarding genommen wurde.**  
 —

Abbildung 27: Die drei größten Fehler beim Onboarding aus Unternehmens- und Mitarbeitersicht und der jeweilige Anteil, ob diese Fehler häufig unterlaufen

### DIE DREI HÄUFIGSTEN FEHLER VON NEU EINGESTELLTEN MITARBEITERN BEIM ONBOARDING – AUS UNTERNEHMENS SICHT



### DIE DREI HÄUFIGSTEN FEHLER VON UNTERNEHMEN BEIM ONBOARDING – AUS SICHT DER NEU EINGESTELLTEN MITARBEITER



**Gegenseitige Wertschätzung ist der wichtigste Baustein  
einer idealen Unternehmenskultur –  
sagen sowohl Kandidaten als auch Unternehmen.**

## 7. UNTERNEHMENSKULTUR

**Eine offene Kommunikationskultur erfahren nur vier von zehn Mitarbeitern.**

Sind Mitarbeiter eingestellt und das Onboarding abgeschlossen, ist die Weiterentwicklung des Mitarbeiters eine vorrangige Aufgabe. Hier kann die Unternehmenskultur bedeutend werden. Für Kandidaten ging es vor 15 Jahren eher um Arbeitsplatzsicherheit; eine gute Unternehmenskultur war nicht einmal für jeden dritten Kandidaten ein Attraktivitätsmerkmal eines Unternehmens (siehe Themenspecial Bewerbungspraxis 2004). Im letzten Jahr rangierte Unternehmenskultur schon unter den Top-3 der wichtigsten Attraktivitätsmerkmale (siehe Themenspecial Employer Branding 2018).

Die ideale Unternehmenskultur besteht dabei aus vielen Bausteinen (vgl. Abbildung 28). Sowohl Kandidaten als auch Unternehmen wurden daher in Freitextfeldern gefragt, welche aus ihrer Sicht die drei wichtigsten Bausteine für eine ideale Unternehmenskultur sind – und inwiefern diese Bausteine auch tatsächlich Teil der Unternehmenskultur ihres Unternehmens bzw. Arbeitgebers sind.

Der wichtigste Baustein aus Kandidatensicht ist die gegenseitige Wertschätzung. Akzeptanz, Ehrlichkeit, Respekt, Rücksichtnahme, Freundlichkeit, Freiheiten oder Fairness sind Punkte, die angesprochen und unter dem Aspekt der gegenseitigen Wertschätzung zusammengefasst wurden. Gleichzeitig ist zu erkennen, dass mit 48,1 Prozent nicht einmal die Hälfte der befragten Unternehmensmitarbeiter eine solche gegenseitige Wertschätzung tatsächlich als Bestandteil der Kultur des derzeitigen Arbeitgebers sieht.

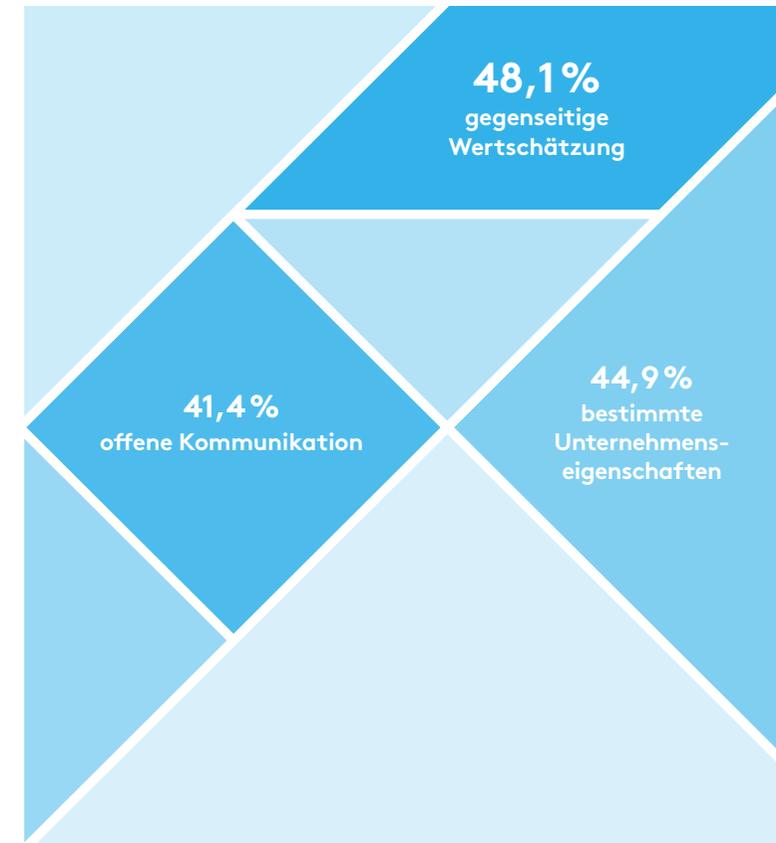
—  
**Weniger als die Hälfte der Mitarbeiter erfährt gegenseitige Wertschätzung im Unternehmen.**  
—

Am zweithäufigsten wird von den Kandidaten eine offene Kommunikationskultur als Baustein für eine ideale Unternehmenskultur angesprochen. Hier wurden vor allem Punkte wie Offenheit im täglichen Miteinander sowie klare Inhalte genannt. Nur bei vier von zehn Mitarbeitern ist die offene Kommunikationskultur Teil der Unternehmenskultur ihrer derzeitigen Arbeitgeber.

Am dritthäufigsten werden bestimmte Unternehmenseigenschaften angegeben, die Teil einer idealen Unternehmenskultur sein sollten. Insbesondere werden hier Familienfreundlichkeit, flache Hierarchien, Führungsqualität oder Transparenz genannt. Vier von zehn Mitarbeitern arbeiten bei Unternehmen, deren Unternehmenskultur diesen Baustein enthält.

Weitere Faktoren beziehen sich auf die Unterstützung der Mitarbeiter, eine diverse Zusammensetzung der Mitarbeiter, oder aber auch Flexibilität, eine Feedback- und Fehlerkultur sowie eine ausgewogene Work-Life-Balance.

**Abbildung 28: Top-3 Bausteine für eine ideale Unternehmenskultur aus Mitarbeitersicht – und bei wie vielen Mitarbeitern diese auch tatsächlich Teil der Unternehmenskultur ihres derzeitigen Arbeitgebers sind**



## DIE DREI WICHTIGSTEN FAKTOREN FÜR EINE IDEALE UNTERNEHMENSKULTUR AUS UNTERNEHMENSICHT

Aus Unternehmenssicht ist ebenfalls die gegenseitige Wertschätzung der wichtigste Faktor, wenn es um die ideale Unternehmenskultur geht. Auch hier werden Punkte wie Ehrlichkeit, Vertrauen, Verbindlichkeit oder Fairness genannt (vgl. Abbildung 29). Bei knapp neun von zehn Unternehmen ist die gegenseitige Wertschätzung nach Auffassung der Recruiter Teil der Unternehmenskultur.

—  
**Unternehmen: Mehr als neun von zehn unterstützen Mitarbeiter als Teil ihrer Unternehmenskultur.**  
 —

Als zweiter, wichtiger Faktor werden bestimmte Unternehmenseigenschaften aufgezählt. Transparenz, Werteorientierung, flache Hierarchien, Familienfreundlichkeit oder ein entsprechender Tarifvertrag sind Beispiele, welche die Unternehmen hier nennen. Drei von vier der Top-1.000-Unternehmen haben solche Eigenschaften als einen Teil ihrer Unternehmenskultur verankert.

Der drittwichtigste Faktor aus Sicht der Unternehmen ist die Unterstützung der Mitarbeiter, bspw. durch entsprechende Förderungen, Weiterbildungen, eine ausgewogene Work-Life-Balance oder entsprechende Möglichkeiten zur Weiterentwicklung. Gut neun von zehn Unternehmen unterstützen Mitarbeiter als Teil ihrer Unternehmenskultur.

Ebenfalls am drittwichtigsten ist Teamwork. Beispielhafte Aussagen beziehen sich auf Teamgeist, ein „Miteinander“ oder ein partnerschaftliches Zusammenarbeiten. Die an dieser Studie teilnehmenden Unternehmen geben hier sogar

zu 100,0 Prozent an, dass Teamwork bereits Teil ihrer Unternehmenskultur sei.

Neben diesen wichtigsten Faktoren sehen Unternehmen auch noch weitere Bausteine, wie bspw. eine offene Kommunikation oder eine diverse Zusammensetzung der Mitarbeiter für eine ideale Unternehmenskultur als wichtig an.

**Abbildung 29: Top-3 Bausteine für eine ideale Unternehmenskultur aus Unternehmenssicht – und bei wie vielen Unternehmen diese auch tatsächlich Teil der Unternehmenskultur sind**



**Fast allen Kandidaten ist die Work-Life-Balance wichtig,  
wobei nur die Hälfte aktuell eine gute Work-Life-Balance hat.**

## 8. WORK-LIFE-BALANCE

**Vor allem die Kandidaten, die momentan schon eine gute Work-Life-Balance haben, sind bereit, für eine bessere Work-Life-Balance Einbußen im Gehalt hinzunehmen.**

Ein Punkt, der neben der im vorherigen Kapitel beschriebenen Unternehmenskultur in der Phase der Mitarbeiterentwicklung wichtig werden kann, ist die Work-Life-Balance. Im Vergleich zu den Ergebnissen der Vorjahre zeigt sich, dass die Work-Life-Balance unverändert wichtig bleibt. Auch in diesem Jahr ist für neun von zehn Kandidaten eine gute Work-Life-Balance wichtig. Dabei möchten 81,1 Prozent der Kandidaten ihr Berufs- und Privatleben klar voneinander trennen (vgl. Abbildung 30). 91,6 Prozent der Top-1.000-Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern auch diese Möglichkeit.

Ein interessantes Spannungsfeld ergibt sich beim Thema Home-Office. Die Möglichkeit, auch von zuhause aus arbeiten zu können, bieten derzeit 53,5 Prozent der Top-1.000-Unternehmen ihren Mitarbeitern. Acht von zehn Kandidaten wünschen sich die Möglichkeit von Home-Office (vgl. Abbildung 31). Gleichzeitig glauben allerdings auch sechs von zehn, dass dadurch die Grenze zwischen Berufs- und Privatleben verschwimmt (vgl. Abbildung 30). Des Weiteren wollen 67,4 Prozent der Kandidaten verteilt arbeiten, d.h. nicht nur zuhause im Home-Office, sondern vollkommen ortsunabhängig – hier bieten nur 43,4 Prozent

der Top-1.000-Unternehmen eine solche Arbeitsmöglichkeit an. Wirklich einig sind sich Kandidaten und Unternehmen nur bei dem Thema flexible Arbeitszeitgestaltung. Mehr als neun von zehn Kandidaten möchten ihre Arbeit flexibel gestalten, und 90,9 Prozent der Top-1.000-Unternehmen bieten dies auch an (vgl. Abbildung 31).

**Kandidaten: Nur die Hälfte hat aktuell eine gute Work-Life-Balance.**

Abbildung 30: Ansichten der Kandidaten bzgl. der Trennung von Berufs- und Privatleben sowie der Work-Life-Balance

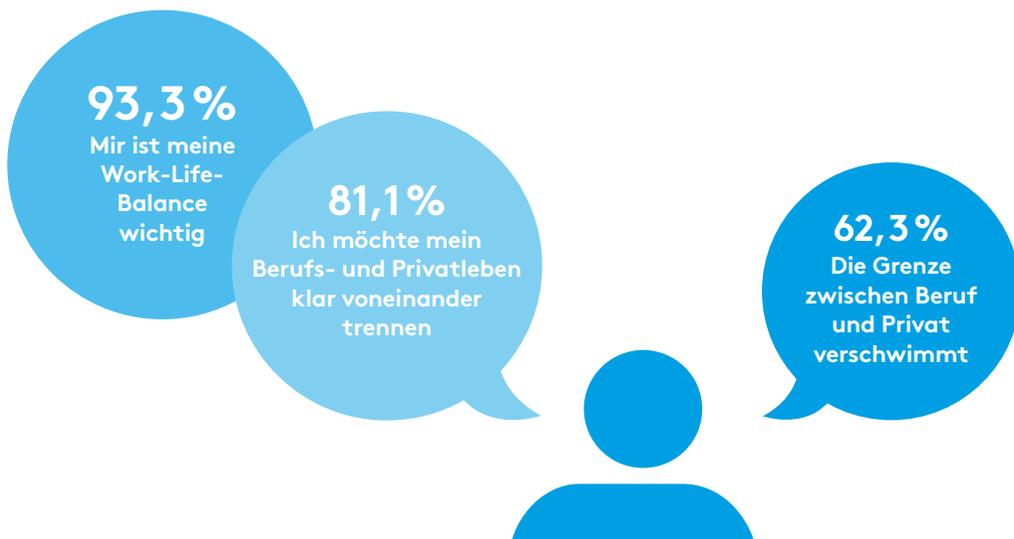
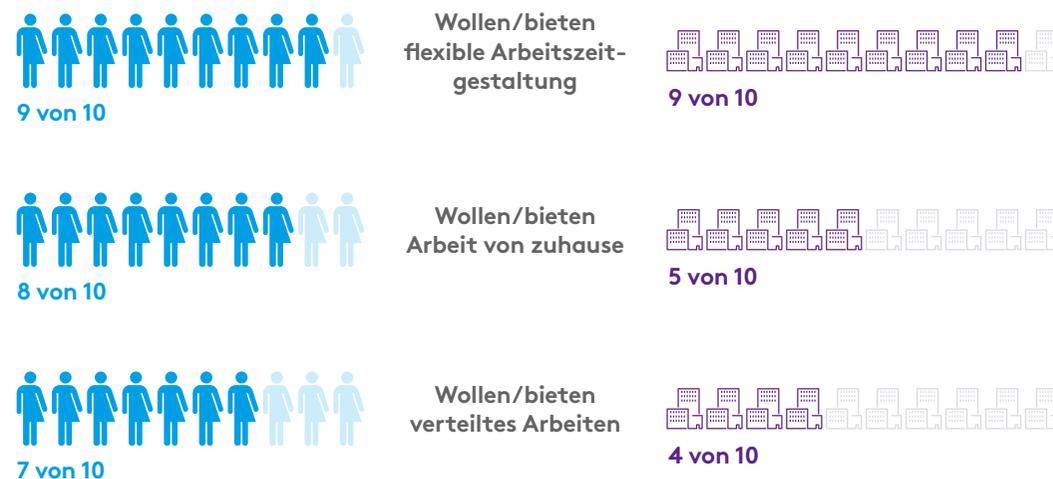


Abbildung 31: Angaben der Kandidaten und der Top-1.000 bzgl. Work-Life-Balance



## WORK-LIFE-BALANCE AUS KANDIDATENSICHT

Nur 52,1 Prozent der Kandidaten haben nach eigenen Angaben momentan eine gute Work-Life-Balance. Auf einer Schulnotenskala geben sie sich daher auch nur eine 2,9 (vgl. Abbildung 32). Allerdings zeigen sich starke Diskrepanzen: Während 45,8 Prozent sich eine sehr gute oder gute Work-Life-Balance bescheinigen, teilen 15,8 Prozent mit, eine mangelhafte oder gar ungenügende Work-Life-Balance zu haben.

Um eine bessere Work-Life-Balance zu erreichen, würde mit 52,9 Prozent mehr als die Hälfte der Kandidaten Einbußen im Gehalt hinnehmen. Bei den Kandidaten, die momentan schon eine gute Work-Life-Balance haben, sind es mit 60,0 Prozent sogar signifikant mehr (vgl. Abbildung 33). Dies könnte daran liegen, dass Kandidaten mit einer guten Work-Life-Balance diese offenbar mehr zu schätzen lernen oder für erreichbar halten. Weiter ist kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Gehalt der Kandidaten und ihrer Bereitschaft, für eine bessere Work-Life-Balance Abstriche beim eigenen Gehalt zu machen, erkennbar. Die Bereitschaft der Kandidaten, für eine gute Work-Life-Balance Einbußen im Gehalt hinzunehmen, ist also unabhängig vom Gehalt.

Eine viel diskutierte Möglichkeit zur Förderung der Trennung von Berufs- und Privatleben und der Verbesserung der Work-Life-Balance ist das Vereinbaren von Offline-Zeiten zwischen Mitarbeitern und Unternehmen. Gut vier von zehn Mitarbeitern haben hierzu die Möglichkeit, und die deutliche Mehrheit hiervon nutzt auch tatsächlich Offline-Zeiten (vgl. Abbildung 34). Im Vergleich: 17,8 Prozent der Top-1.000-Unternehmen geben an, dass ihre Mitarbeiter Offline-Zeiten vereinbaren.

Mehr als die Hälfte der Kandidaten würde für eine gute Work-Life-Balance Einbußen im Gehalt hinnehmen – sogar unabhängig vom momentanen Gehalt.

Abbildung 32: Durchschnittsnote der Work-Life-Balance

Ø 2,9

Abbildung 33: Anteil an Kandidaten, der für eine gute Work-Life-Balance Einbußen im Gehalt hinnehmen würde

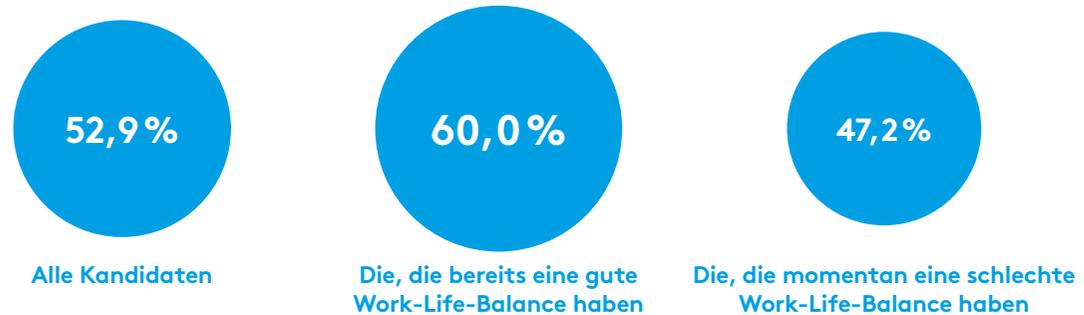
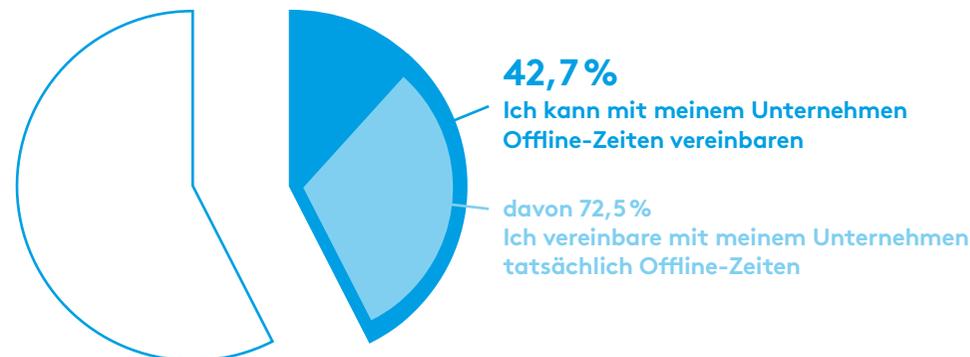


Abbildung 34: Anteil an Mitarbeitern, der die Möglichkeit für Offline-Zeiten hat und Anteil, wie viele diese dann auch tatsächlich vereinbaren



## 9. ERFAHRUNGSUSTAUSCH ÜBER DIE CANDIDATE JOURNEY

**Kandidaten erzählen sowohl über positive als auch über negative Erfahrungen.**

Kandidaten können in der gesamten Candidate Journey über die Informationsphase, das Vorstellungsgespräch bis hin zum Onboarding und zur Mitarbeiterentwicklung sowohl positive als auch negative Erfahrungen sammeln. Diese Erfahrungen können von den Kandidaten bzw. Mitarbeitern auch an andere Personen weitergegeben werden, was wiederum deren Entscheidung bzgl. einer Bewerbung beeinflussen kann. In der letztjährigen Studie (Themenspecial Employer Branding 2018) wurde bspw. gezeigt, dass 68,4 Prozent der Kandidaten sich schon

einmal nicht beworben haben, nachdem sie herausgefunden hatten, dass Unternehmen ihre Employer-Branding-Versprechen nicht gehalten haben.

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen, dass Kandidaten sowohl positive als auch negative Erfahrungen weitergeben: 83,3 Prozent der Kandidaten erzählen anderen Personen negative Erfahrungen, die sie in der Candidate Journey gemacht haben; 87,5 Prozent teilen auch ihre positiven Erfahrungen (vgl. Abbildung 35). Zusammenfassend zeigt

sich, dass positive wie negative Erfahrungswerte weitergegeben werden. Der Unterschied ist allerdings signifikant: So werden noch eher positive Erfahrungen weitergetragen als negative.

Bei der Baby-Boomer-Generation<sup>7</sup> wird der Unterschied noch deutlicher. Hier geben 89,1 Prozent der Kandidaten positive und nur 74,3 Prozent negative Erfahrungen weiter. Auch hier ist der Unterschied signifikant (vgl. Abbildung 36).

**Abbildung 35: Anteil an Kandidaten, der positive oder negative Erfahrungen in der Candidate Journey an andere weitergibt**

**Abbildung 36: Anteil an Kandidaten der Baby-Boomer-Generation<sup>7</sup>, der positive oder negative Erfahrungen in der Candidate Journey an andere weitergibt**

87,5%



Alle Kandidaten

89,1%



74,3%



Kandidaten der Baby-Boomer-Generation

**Zu wenig Einsatz von IT gehört zu den  
Top-3-Fehlern im Personalwesen.**

# 10. ERFOLGE UND FEHLER IM PERSONALWESEN

**Personal halten oder neu einstellen ist der größte Erfolg - keine Recruiting-Strategie zu haben der größte Fehler.**

## DIE GRÖSSTEN ERFOLGE IM PERSONALWESEN

Unternehmen können in der gesamten Candidate Journey Fehler begehen, aber auch Erfolge feiern. An vorderster Stelle bei den Erfolgen stehen das Halten und Rekrutieren von Personal. Die beiden zweitwichtigsten Erfolge sind eine gute Recruiting-Strategie sowie ein gutes Employer Branding. Auf dem dritten Platz folgen die Mitarbeiter-Weiterentwicklung sowie ein ausreichender Einsatz von IT (vgl. Abbildung 37).

## DIE GRÖSSTEN FEHLER IM PERSONALWESEN

Unternehmen können in der Candidate Journey aber auch Fehler begehen. Die Top-1.000-Unternehmen sehen dabei vor allem eine fehlende Recruiting-Strategie als den größten Fehler an, den sie in der Vergangenheit begangen haben. Hier spielt auch ein wenig weitsichtiges Recruiting mit hinein. Auch zu wenig Maßnahmen zur Stärkung der Employer Brand ist aus Unternehmenssicht ein großer Fehler gewesen, der ihnen in den letzten Jahren unterlaufen ist, ebenso wie der ungenügende Einsatz von IT im Recruiting (vgl. Abbildung 38).

Abbildung 37: Die drei größten Erfolge im Personalwesen aus Sicht der Top-1.000



Abbildung 38: Die drei größten Fehler im Personalwesen aus Sicht der Top-1.000



# 11. HR BEYOND BIAS: DIVERSITY- UND INKLUSIONSMASSNAHMEN BEI DER SAP

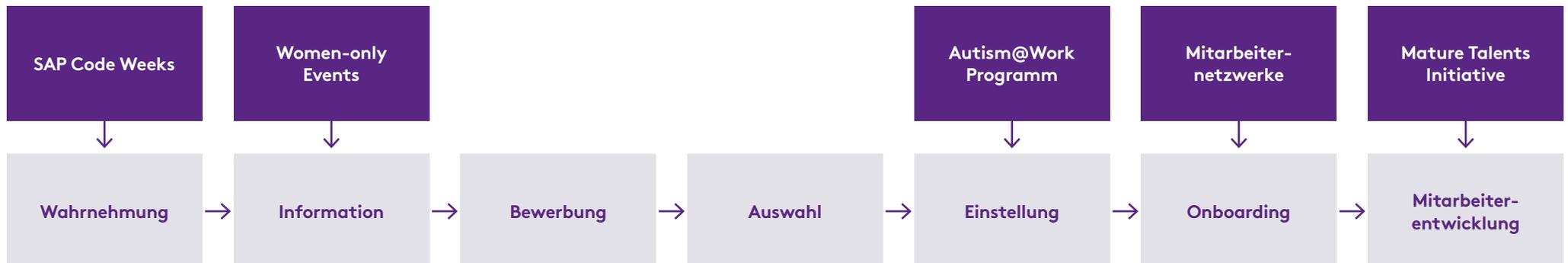
**Die SAP ist der Vorreiter in Sachen Mitarbeitervielfalt durch die Entwicklung einer Diversity & Inclusion Strategy.**

Die SAP ist mit einem Börsenwert von fast 140 Millionen US Dollar der größte Softwarehersteller Europas. Das Kerngeschäft umfasst die Softwareentwicklung zur Unterstützung und Abwicklung von Geschäftsprozessen. Derzeit werden knapp 95.000 Mitarbeiter weltweit beschäftigt – eine Herausforderung für das global agierende Großunternehmen, da die unterschiedlichsten Akteure mit ihren eigenen Ansichten, Erfahrungen und Verhaltensweisen aufeinandertreffen. Die Vielfalt innerhalb der Belegschaft ist somit einer der wichtigsten Faktoren, der das Miteinander aller Akteure im Unternehmen maßgeblich beeinflussen kann und nicht unterschätzt werden sollte.

Die SAP sieht gerade in der Vielfalt der Belegschaft ein großes Potenzial und ist der Frage nachgegangen, wie das Unternehmen als Arbeitgeber mit Mitarbeitervielfalt umgehen muss. Durch die Überzeugung, dass Vielfalt in Teams zu besseren Produkten und zu einer höheren Innovationskraft führt, sind die Werte Vielfalt, Inklusion und Unvoreingenommenheit daher von zentraler Bedeutung bei SAP. Mehr als zehn Jahre achtet das Unternehmen verstärkt auf diese Werte; seit 2013 werden sie auch unter dem Slogan „Business Beyond Bias“ zusammengefasst und über das gesamte Unternehmen hinweg verfolgt. Die Strategie adressiert dabei vier verschiedene Bereiche: Gleichberechtigung, Generationen, Kultur und Identität sowie Menschen

mit Behinderung. Die Bereiche fördern die Zusammenarbeit von Mann und Frau, von Alt und Jung, von Mitarbeitern unterschiedlicher kultureller und ethnischer Herkunft mit und ohne Behinderung und zielt auf Chancengleichheit am Arbeitsplatz ab. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Strategie nicht nur auf die bestehende Belegschaft ausgerichtet ist, sondern schon vor der Rekrutierung zukünftiger Mitarbeiter ansetzt. Auf globaler und lokaler Ebene werden die verschiedensten Maßnahmen initiiert und umgesetzt, um Vielfalt entlang der Candidate Journey, von der ersten Wahrnehmung bis hin zur Mitarbeiterentwicklung, zu fördern. Im Folgenden werden einzelne Maßnahmen der SAP aus den vier Bereichen vorgestellt.

Abbildung 39: Candidate Journey bei der SAP und ausgewählte Maßnahmen zur Förderung von Diversität und Inklusion



## SAP CODE WEEKS

Der zunehmende Fachkräftemangel in der IT-Branche betrifft auch die größten Unternehmen in diesem Bereich. Mit sogenannten Code Weeks nimmt sich die SAP der Herausforderung an und verfolgt einen Ansatz, der zunächst nur wenig mit dem Ziel der Rekrutierung von Fachkräften verbunden sein mag. Code Weeks sind Camps zur Erlangung und Entwicklung von ersten IT-Kompetenzen für Teilnehmer, denen diese Chance auf dem herkömmlichen Bildungsweg aufgrund verschiedener Umstände verwehrt bzw. erschwert wird.

Seit dem Startschuss im Jahr 2015 haben mehr als 2,5 Millionen Kinder und 30.000 Lehrkräfte aus 36 afrikanischen Ländern an den jährlich stattfindenden Africa Code Weeks teilgenommen. Kinder erhalten die Möglichkeit, in die digitale Welt einzutauchen und erste IT-Kompetenzen zu erlernen. Parallel dazu können sich Lehrkräfte zur Integration bzw. Förderung von IT-Kompetenzen im Unterricht weiterbilden. 2016 wurde mit der Refugee Code Week ein Camp für mehr als 10.000 Jugendliche, die aus ihrer Heimat fliehen mussten, ins Leben gerufen. Mit der Initiative demonstriert SAP, dass auch Menschen mit begrenzten Bildungsmöglichkeiten ihr eigenes Potenzial entdecken und Zukunftsperspektiven selbst gestalten können. Gleichzeitig wird damit die Wahrnehmung als weltoffener Arbeitgeber gestärkt.

Weitere Veranstaltungen zu diesem Thema finden auch regelmäßig im Zusammenhang mit dem Young Thinkers Programm und dem GirlSmart4Tech Programm statt, welche auf die Zusammenarbeit von Jung und Alt bzw. auf Mädchen zugeschnitten sind.

## WOMEN-ONLY EVENTS

Wie in vielen anderen Technologieunternehmen sind Frauen bei SAP noch unterrepräsentiert. Bereits 2012 setzte der SAP Vorstand die Zielmarke von 25 Prozent Frauen in Führungspositionen, die innerhalb von fünf Jahren erreicht werden sollte. Für die Zielerreichung wurden verschiedene Maßnahmen entwickelt, um die Rekrutierung von mehr Frauen bei SAP zu begünstigen und Mitarbeiterinnen zu unterstützen. Eine Maßnahme davon sind sogenannte Talent Win-Events, die auch regelmäßig unter dem Slogan „Women only“ stattfinden. Interessierte Kandidatinnen können bei den entsprechenden Veranstaltungen SAP als Arbeitgeber und diverse Berufsmöglichkeiten kennenlernen. Von Seiten SAP nehmen ebenfalls nur weibliche Mitarbeiterinnen und Führungskräfte teil. Die Rekrutierung weiblicher Talente steht dabei zunächst im Hintergrund – der Fokus der Veranstaltungen liegt primär auf der Informationsvermittlung von der Einstellung und den Angeboten des Unternehmens gegenüber Frauen.

## AUTISM AT WORK PROGRAMM

Nicht nur von der Inklusion und Integration von Menschen mit Behinderung zu reden, sondern diese auch zu leben, demonstriert die SAP seit 2013 mit dem Programm Autism at Work. Für verschiedene Aufgabenbereiche werden gezielt Personen mit einer autistischen Diagnose eingestellt und erlaubt es diesen, durch ihre individuellen Fähigkeiten und Wahrnehmungen das eigene Potential auszuschöpfen. Auf der anderen Seite adressiert das Programm auch alle anderen Mitarbeiter, um Vorurteile in der Belegschaft auszuräumen, Akzeptanz zu schaffen und das Bewusstsein für den Beitrag der Kollegen, die andere Perspektiven und Lösungswege miteinbringen, zu fördern. Nach mehr als fünf

Jahren zieht das Unternehmen aus dem einstigen Pilotprojekt eine positive Bilanz. Mehr als 140 Mitarbeiter mit einer autistischen Diagnose werden in zwölf Ländern beschäftigt.

## MITARBEITERNETZWERKE

Mit jedem neu eingestellten Mitarbeiter kommt eine individuelle Persönlichkeit in das Unternehmen. Um sich gegenseitig kennenzulernen, Gemeinsamkeiten zu entdecken und auch den Austausch darüber hinaus zu fördern, gibt es bei SAP mehr als 80 Mitarbeiternetzwerke. Diese können von jedem Mitarbeiter gegründet werden und erhalten seitens des Unternehmens u.a. finanzielle Unterstützung. Gerade im Bereich des Onboarding haben sich die Mitarbeiternetzwerke als besonders erfolgreich erwiesen. Neue Mitarbeiter finden dadurch Anschluss zu Gleichgesinnten und Unterstützung bei der Zurechtfindung in der Arbeitsumgebung. Mitarbeiternetzwerke sind in der Regel überregional aufgestellt und werden durch kleinere, meist lokale Gruppen organisiert. Weiter sind sie nach den verschiedensten kulturellen und ethnischen Themen ausgerichtet. Die größten Netzwerk ist sind Business Women's Network mit 13.000 Mitgliedern sowie das Pride@SAP Netzwerk, welches die LGBT-Community vereint, mit mehr als 8.000 Mitgliedern. Weitere sind bspw. Netzwerke für „Black Employees“ oder auch Mitarbeiter mit lateinamerikanischen Wurzeln.

## GENERATIONSÜBERGREIFENDE INITIATIVEN

Der Fachkräftemangel zwingt die SAP dazu, insbesondere um die jüngeren Generationen und Talente am Arbeitsmarkt zu werben. Gleichzeitig muss in diesem Zusammen-

hang sichergestellt werden, dass sich jede der fünf bei SAP tätigen Generationen angesprochen und niemand ausgeschlossen fühlt. Initiativen zu Generations-übergreifender Zusammenarbeit adressieren genau diese Herausforderung. Hiermit wird die Zusammenarbeit generationsübergreifender Teams gestärkt sowie das Wissen und die Erfahrungen von Alt und Jung nachhaltig genutzt. Die Initiative baut auf Tandems von jüngeren und älteren Mitarbeitern, die sich im Rahmen eines gegenseitigen Mentorings austauschen. Gerade bei älteren Mitarbeitern kommt die Initiative sehr gut an. Sie profitieren von den Sichtweisen und Ideen der jüngeren Generation und erhalten Anerkennung von diesen.

Mit den genannten und vielen weiteren Maßnahmen ist die SAP einer der Vorreiter unter den Großunternehmen weltweit, was die strategische Ausrichtung hinsichtlich Vielfalt und Inklusion betrifft. Eine Vielzahl von nationalen wie internationalen Auszeichnungen als bester Arbeitgeber, Zertifizierungen und Untersuchungsergebnissen bekräftigt dies: 2017 wurden der SAP insgesamt 281 Awards verliehen – vom „Global Top Employer“ und dem besten Arbeitgeber für bestimmte Mitarbeitergruppen, wie Frauen, bis hin zum innovativsten Unternehmen.

#### **DIE ANSPRECHPARTNERIN BEI DER SAP:**

Tanja Kaufmann ist seit 2016 als Global Lead for Diversity and Inclusion in der Abteilung Products & Innovation bei SAP tätig. Gemeinsam mit Mitarbeitern und Diversity Champions entwickelt sie strategische Maßnahmen zur Förderung von Vielfalt und Inklusion und setzt diese im Unternehmensalltag um. Mehr Infos zu Diversität und Inklusion bei SAP unter:

<https://www.sap.com/corporate/de/company/diversity.html>



Weitere Auswertungen der „Recruiting Trends 2019“ und der „Bewerbungspraxis 2019“ sind zu folgenden Themenschwerpunkten verfügbar:

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

Details zur Durchführung der Studie und die Beschreibung der Stichproben finden Sie online unter [www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2019](http://www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2019)

Darüber hinaus können bezogen werden:

Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J., Laumer, S.  
Employer Branding – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2018 und der Bewerbungspraxis 2018, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J., Laumer, S.  
Mobile Recruiting – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2018 und der Bewerbungspraxis 2018, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J., Laumer, S.  
Digitalisierung der Personalgewinnung – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2018 und der Bewerbungspraxis 2018, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J., Laumer, S.  
Social Recruiting und Active Sourcing – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2018 und der Bewerbungspraxis 2018, 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)

Gestaltung & Satz: made in ([www.madein.io](http://www.madein.io))