

Ausgabe 4/2004

André Schleiter  
Sascha Armutat

| Bertelsmann Stiftung



Eine Studie im Rahmen eines  
Gemeinschaftsprojekts der  
Deutschen Gesellschaft für  
Personalführung e.V. und der  
Bertelsmann Stiftung

durchgeführt durch  
Hewitt Associates GmbH und  
Kienbaum Management Consultants GmbH



Herausgegeben von der  
Deutschen Gesellschaft  
für Personalführung e.V.  
Düsseldorf 2004

ISSN 1613-2785

# Was Arbeitgeber attraktiv macht.

Ergebnisse einer Wunschprofilerhebung bei potenziellen Bewerbern

ISSN 1613-2785

Herausgeber:  
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.  
Niederkasseler Lohweg 16  
40547 Düsseldorf

Referat Arbeitskreise DGFP e.V.  
Dr. Sascha Armutat  
Fon 0211 5978-124  
Fax 0211 5978-29124  
E-Mail [armutat@dgfp.de](mailto:armutat@dgfp.de)

## Inhaltsverzeichnis

1	Arbeitgeberattraktivität als Herausforderung der Personalgewinnung .....	4
2	Wunschprofil potenzieller Bewerber ermitteln - Ziel und Aufbau der Untersuchung.....	7
3	Ergebnisse.....	9
3.1	Kriterien der Arbeitgeber-Attraktivität .....	9
3.1.1	Zur Bedeutung der Unternehmensgröße .....	9
3.1.2	Wirtschaftlich schwache Unternehmen ohne Chance .....	10
3.1.3	Wie wichtig sind Branchen?.....	11
3.1.4	Erwartungen an einen „idealen“ Arbeitgeber.....	12
3.1.5	Top-Prioritäten: Welche Medien werden genutzt? .....	14
3.2	Wunschprofil externer Bewerber – eine Zusammenfassung .....	15
4	Arbeitgeber-Attraktivität: Ein Erfolgsfaktor .....	18

## 1 Arbeitgeberattraktivität als Herausforderung der Personalgewinnung

Unabhängig von der aktuellen Arbeitsmarktlage lässt sich prognostizieren, dass der Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte schärfer wird.

Schon lange zeichnen sich dafür verantwortliche Strukturverschiebungen im Altersaufbau der Gesellschaft ab: Infolge von Geburtenrückgang und Anstieg der Lebenserwartung schrumpft und altert die Erwerbsbevölkerung. Deutschland ist im weltweiten Vergleich der Geburtenziffern auf den 185. Platz von 202 Nationen zurückgefallen und verzeichnet innerhalb der Europäischen Union die höchste Kinderlosigkeit. Diese demographische Entwicklung führt zwangsläufig zu einer rückläufigen Zahl von Hochschulabsolventen und Berufsanfängern. Der Zustrom junger qualifizierter Nachwuchskräfte wird folglich dünner. Gleichzeitig scheiden hierzulande die Arbeitnehmer immer früher aus dem Erwerbsleben aus: Bei der Beschäftigung von über 50-Jährigen belegt Deutschland im internationalen Vergleich einen der hintersten Plätze.

Die Folgen liegen auf der Hand: Der Handlungsspielraum der Unternehmen in der Beschaffung und im Erhalt ihrer „Humanressourcen“ wird sich zukünftig drastisch ändern. Auch wenn nach den bisherigen Prognosen in naher Zukunft noch von keinem *generellen* Arbeitskräftemangel auszugehen ist, zeichnen sich aber schon jetzt Engpässe und Ungleichgewichte in spezifischen Teilarbeitsmärkten ab. So wird schon heute eine partielle Verknappung bei Fachkräften mit mittleren und höheren Qualifikationen registriert.

Das stellt alle Unternehmen vor neue Herausforderungen: Wenn die Mitarbeiter im System der wissensbasierten Produktion zunehmend die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bestimmen, dann wird die *Attraktivität* des Unternehmens für engagierte Innovations- und Leistungsträger zum strategischen Erfolgsfaktor – sowohl hinsichtlich

der Bindung strategisch bedeutsamer Mitarbeiter wie auch mit Blick auf die Gewinnung von qualifizierten Nachwuchskräften.

Eine Reihe von Fragen bekommen aus der Perspektive einer kundenorientierten Personalgewinnung Gewicht:

Was kennzeichnet ein „attraktives“ Unternehmen aus der Sicht potenzieller Bewerber und seiner Mitarbeiter? Was macht die Arbeitgeber-Attraktivität im Einzelnen aus, wie sind deren Merkmale zu messen und zu bewerten? Und was können Unternehmen tun um ihre Attraktivität als Arbeitgeber gezielt zu steigern?

Die Bertelsmann Stiftung und die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) haben sich mit diesen Fragestellungen auseinander gesetzt und hierzu einen Handlungsbedarf insbesondere in der mittelständischen Wirtschaft erkannt. Dies war Veranlassung, eine praktische Handlungshilfe zu entwickeln und anzubieten, um insbesondere kleine und mittlere Unternehmen bei der Messung und der Steigerung ihrer Arbeitgeber-Attraktivität zu unterstützen. Ideell und materiell wird das Vorhaben von der bundesweiten Initiative für Beschäftigung gefördert. Die inhaltliche Steuerung des Projekts liegt bei der Bertelsmann Stiftung und der DGFP.

Mit der Unterstützung durch die Beratungsunternehmen Kienbaum Management Consultants GmbH und Hewitt Associates GmbH haben Bertelsmann Stiftung und DGFP in den vergangenen sechs Monaten ein Instrument zur Analyse der Arbeitgeber-Attraktivität nach innen und nach außen entwickelt und in einer Reihe von Pilotunternehmen unterschiedlicher Branchen und Unternehmensgrößen erprobt und die Erfahrungen des Praxistestes ausgewertet.<sup>1</sup>

Ein zentrales Modul dieses Instrumentes zur Analyse und Steigerung der Arbeitgeber-Attraktivität ist rein empirisch erhobenes Wunschprofil aus der Sicht externer Bewerber. Dieses Wunschprofil ermöglicht Unternehmen, ihre Personalmarketingbotschaften auf den

---

<sup>1</sup> Vgl. Armutat, S.; Schleiter, A.: Befragung zur Attraktivität von Arbeitgebern. In: Personalführung, 37. Jg., 6/2004, S. 135.

Informationsbedarf der Zielgruppe abzustellen. Darüber hinaus lässt sich mit Hilfe des Wunschprofils erkennen, welche Personalaktivitäten auch bei potenziellen Bewerbern eine attraktivitätssteigerende Wirkung haben. Methode und Ergebnisse dieser von den Beratungsunternehmen Kienbaum und Hewitt im Auftrag der Bertelsmann Stiftung und der DGFP durchgeführten Untersuchung werden im Folgenden vorgestellt.

## 2 Wunschprofil potenzieller Bewerber ermitteln - Ziel und Aufbau der Untersuchung

Ziel der Untersuchung war es zu erfahren, wie sich Berufsanfänger und -wechsler sowie Absolventen von Fachhochschulen über Arbeitgeber informieren und welche Eigenschaften für sie ein Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber machen. Die Antworten sollten zu einem „Wunschprofil“ zusammengefasst werden, das Unternehmen als Vergleichsmaßstab bei der Messung und Gestaltung der eigenen Arbeitgeber-Attraktivität dienen kann.

Befragt wurden 351 Studierende und Umschüler zumeist aus Informatik- und volkswirtschaftlichen Ausbildungs- und Studiengängen an verschiedenen deutschen Hochschulen sowie 250 Mitarbeitern aus mittelständischen Unternehmen in der Region Ost-Westfalen Lippe, die nicht länger als 24 Monate bei dem jeweiligen Arbeitgeber beschäftigt waren. Einen Überblick über die Struktur der Stichprobe gibt Abbildung 1.

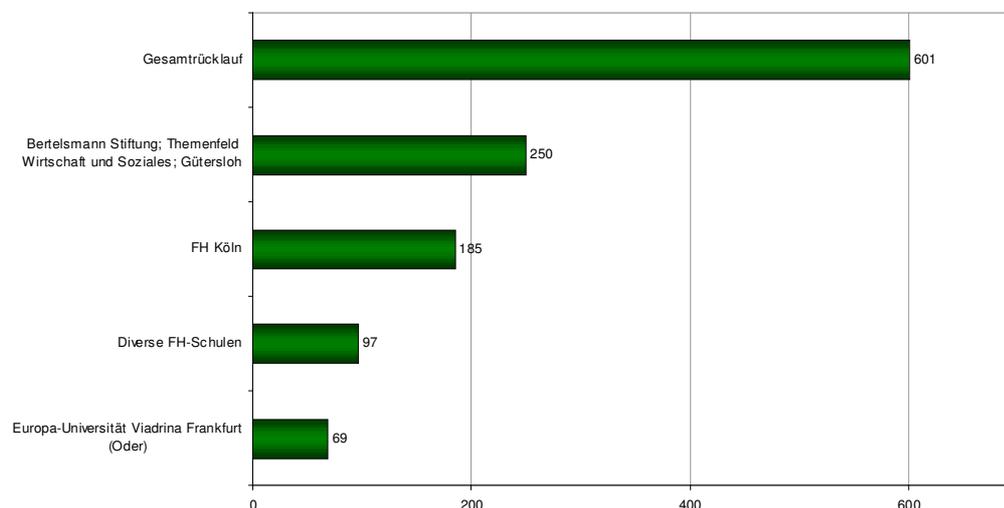


Abb. 1 Stichprobenstruktur nach Institutionszugehörigkeit

Die Befragten waren in der Mehrzahl 20 bis 30 Jahre (63 Prozent) und 31 bis 40 Jahre alt (17 Prozent), unter 20 Jahre waren 14 Prozent, über 40 Jahre 8 Prozent.

In der Mehrzahl streben die Befragten einen Fachhochschulabschluss an bzw. haben einen solchen Abschluss.

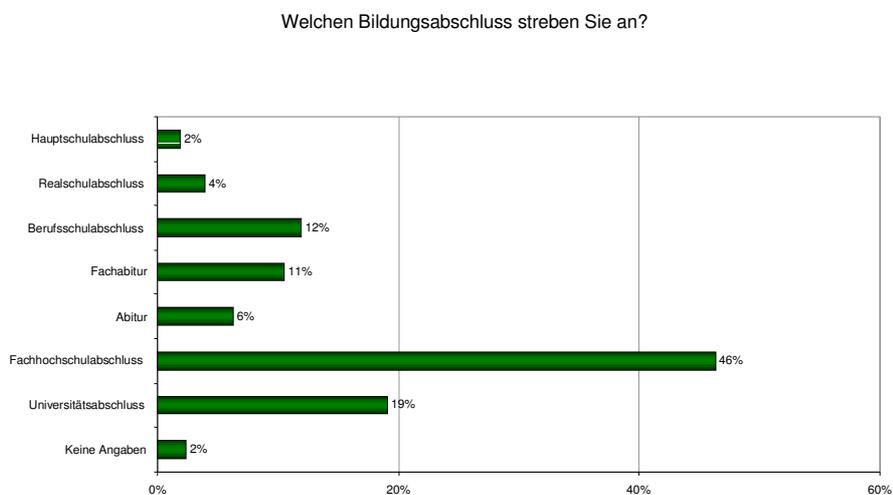


Abb. 2 Angestrebte Bildungsabschlüsse

### 3 Ergebnisse

Die zentralen Ergebnisse der Untersuchung auf einen Blick:

- Kleine und mittlere Unternehmen werden von den potenziellen Bewerbern bevorzugt. Sie haben gute Chancen im Wettbewerb um Fachkräfte.
- Die Dienstleistungsbranche liegt auf der Beliebtheitsskala der potenziellen Bewerber weit oben.
- Arbeitsaufgaben, die Spaß machen, Tätigkeiten, die erfüllen, eine leistungsbezogene Entlohnung und Vorgesetzte, die Interessen und Ziele unterstützen, machen einen Arbeitgeber in den Augen der potenziellen Bewerber attraktiv.
- Die Webseiten der Unternehmen sind die wichtigsten Quellen für Informationen über potenzielle Arbeitgeber.
- Aus umworbenen Bewerbern werden Mitarbeiter, die genau erkennen, ob die Botschaften des Personalmarketings mit der Wirklichkeit im Unternehmen übereinstimmen.

#### 3.1 Kriterien der Arbeitgeber-Attraktivität

##### 3.1.1 Zur Bedeutung der Unternehmensgröße

Nicht gerade einen Hang zum Kleinen, aber wohl eine deutliche Absage an Großunternehmen ist bei den Präferenzen der Studierenden und Berufsanfänger zu verzeichnen: 83 Prozent bevorzugen kleine und mittlere Unternehmen bis zu 2 000 Mitarbeitern. Darunter finden sich mit 31 Prozent mittelständische Unternehmen mit 100 bis 500 Mitarbeitern, mit 27 Prozent folgen Kleinunternehmen mit 11 bis 100 Mitarbeitern und mit 25 Prozent mittelständische Unternehmen mit 501 bis 2000 Mitarbeitern. Großunternehmen hingegen sind nur für 22 Prozent der Befragten interessant.

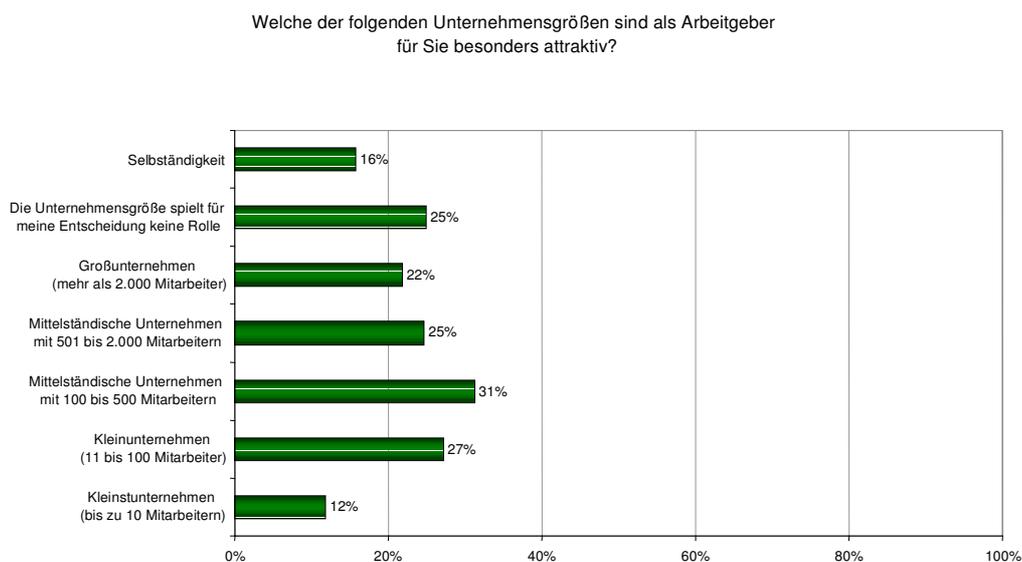


Abb. 3 Präferierte Unternehmensgrößen

### 3.1.2 Wirtschaftlich schwache Unternehmen ohne Chance

Die Antworten auf die Frage nach der Bedeutung der wirtschaftlichen Situation eines Unternehmens für die Entscheidung, sich bei dieser Firma zu bewerben, überraschen eigentlich nicht: für 91 Prozent steht außer Frage, dass die wirtschaftliche Lage eines Unternehmens von Wichtigkeit ist und wohl auch eine der entscheidenden Voraussetzungen für eine Bewerbung darstellt (26 Prozent sehr wichtig, 44 Prozent wichtig und 21 Prozent eher wichtig). Überraschen könnte hier vielleicht, dass dies 7 Prozent der Befragten eher nicht und zwei Prozent überhaupt nicht bedeutsam finden.

Welche Bedeutung hat die wirtschaftliche Situation eines Unternehmens für Ihre Entscheidung sich bei diesem Unternehmen zu bewerben?

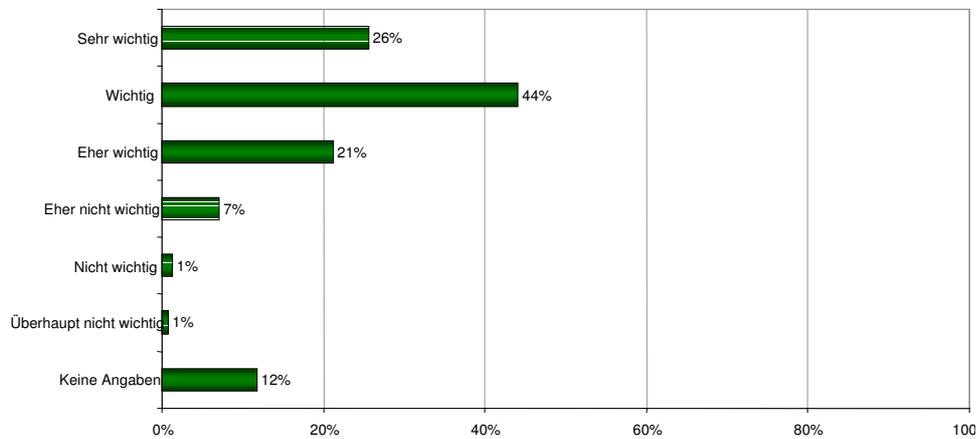


Abb. 4 Bedeutung wirtschaftlicher Situation

### 3.1.3 Wie wichtig sind Branchen?

Die Branchenzugehörigkeit ist ein wichtiges Attraktivitätskriterium für die Befragten. Welche Branchen erscheinen besonders interessant? Den Spitzenplatz nimmt – ganz im Trend – die Dienstleistungs- und Servicebranche mit 40 Prozent aller Nennungen ein, dicht gefolgt von der Automobilbranche mit 36 Prozent. Aber auch die Tätigkeitsfelder in den Bereichen Handel (22 Prozent), Medien (21 Prozent), Werbung (17 Prozent) und gleichauf der IT-Bereich werden noch relativ hoch bewertet. Schon abgeschlagen, aber immer noch im zweistelligen Prozentbereich liegen zum Beispiel der Öffentliche Dienst und die Telekommunikation (beide 12 Prozent). Wenig Interesse dagegen finden Branchen wie Versicherungen und Energieerzeugung (je 6 Prozent). Das geringste Interesse vermag die Gastronomie zu wecken (5 Prozent).

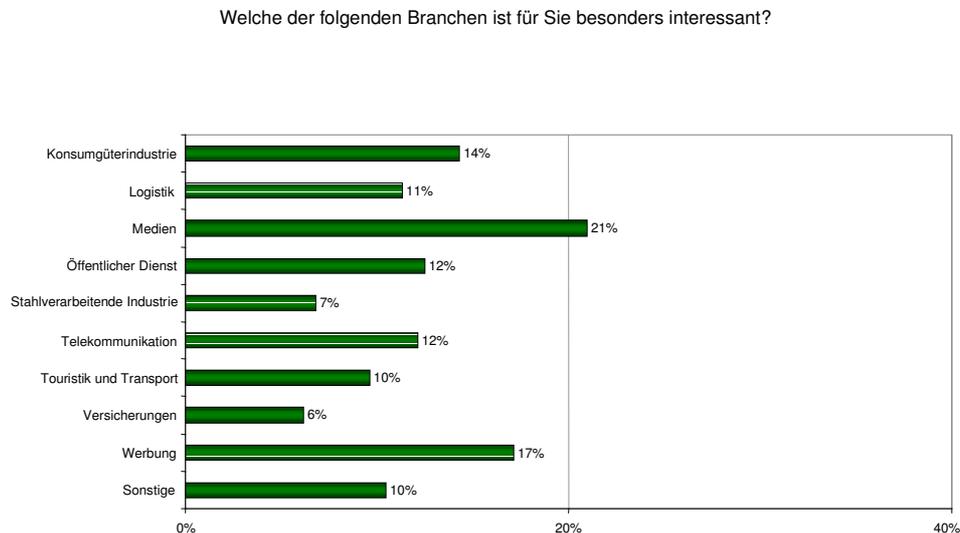


Abb. 5 Präferierte Branchen

### 3.1.4 Erwartungen an einen „idealen“ Arbeitgeber

Was macht ein Unternehmen für die Befragten interessant und attraktiv – Geld, Karriereaussichten? Diese Faktoren sind schon bedeutsam, stehen aber nicht an vorderster Stelle. Ein Arbeitgeber ist vor allem dann interessant, wenn er eine Spaß bringende Arbeitsaufgabe (89 Prozent) mit erfüllenden Tätigkeiten bieten kann (87 Prozent) und dann noch das Gehalt stimmt und den erbrachten Leistungen des Arbeitnehmers entspricht (78 Prozent) und – soweit die höchsten vergebenen Werte – ein guter Vorgesetzter die Zusammenarbeit prägt und den Mitarbeiter bei dessen Zielen und Interessen unterstützt (76 Prozent). Zum Wunschprofil eines idealen Arbeitgebers gehört mit 72 Prozent der Nennungen auch, dass er gute Karrierechancen im Unternehmen bietet. Neben der leistungsgerechten Entlohnung wird noch von 69 Prozent die

ideelle, nichtmonetäre Anerkennung für die geleistete Arbeit sowie mit gleicher Prozentzahl die Ausgeglichenheit zwischen der Erwerbsarbeit und privaten Wünschen und „Verpflichtungen“, die „Work-Life-Balance“ favorisiert. Da die Angaben nicht geschlechtsspezifisch ausgewertet worden sind, mag es offen bleiben, ob die mehrheitlich männlichen Befragten dabei unter anderem auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familienarbeit und somit Erziehungsaufgaben im Sinne hatten. Gleichwohl: die Aspekte „Innovation durch Balance von Familie und Arbeitswelt“ und „Arbeitgeber-Attraktivität durch familienfreundliche Unternehmenskultur“ sind mit Blick auf spezifische Studien dazu sicher auch als Merkmale eines „idealen“ Arbeitgebers zu interpretieren.

Nur relativ Wenige verbinden mit einem idealen Arbeitgeber ein um die Mitarbeiter bemühtes Personalwesen (30 Prozent). Nicht unbedeutend, aber auch nicht von großer Relevanz ist der gut erreichbare Arbeitsstandort – gerade knapp die Hälfte rechnet diesen einem idealen Arbeitgeber zu.

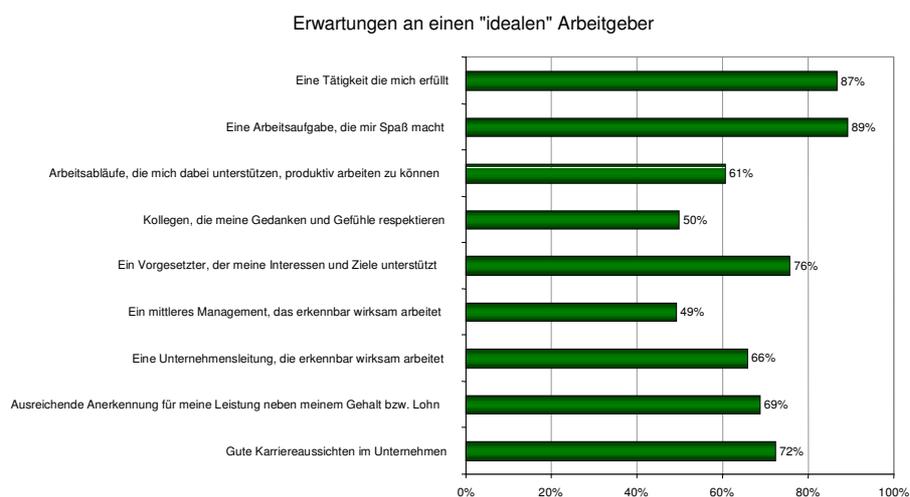


Abb. 6 Erwartungen an einen idealen Arbeitgeber Teil 1



Abb. 7 Erwartungen an einen „idealen“ Arbeitgeber Teil 2

### 3.1.5 Top-Prioritäten: Welche Medien werden genutzt?

Wo informieren sich die Befragten über für sie interessante Branchen und Arbeitgeber? Was sind für sie wichtige Informationsquellen, welche werden eher nicht genutzt? Im Zeitalter des Internets liegt die Vermutung nahe, dass dieses Informations- und Kommunikationsmedium den an der Untersuchung beteiligten Studierenden und Berufsanfängern besonders vertraut ist und eine exponierte Stelle einnimmt. Tatsächlich ist das Internet auch die wichtigste und meist genutzte Informationsquelle der Befragten. Dabei ist es für die Unternehmen von besonderer Bedeutung, dass sich die höchste Bewertung mit 44 Prozent auf *Unternehmenswebseiten* bezieht. Ein Hinweis, der bei den Firmen Beachtung finden sollte, hier eröffnen sich gute Gestaltungsmöglichkeiten für ein direktes Personalmarketing. Mit gar nicht so großem Abstand folgt

ein traditionelles Printmedium: 41 Prozent sehen die regionalen Tageszeitungen als „äußerst wichtige“ Informationsquelle. Den dritten Platz belegt wieder das Internet mit diversen Jobbörsen. Von relativ geringer Bedeutung für das Informationsverhalten der Befragten sind dagegen überregionale Tageszeitungen, kaum eine Rolle spielen das Arbeitsamt und Rekrutierungsmessen.

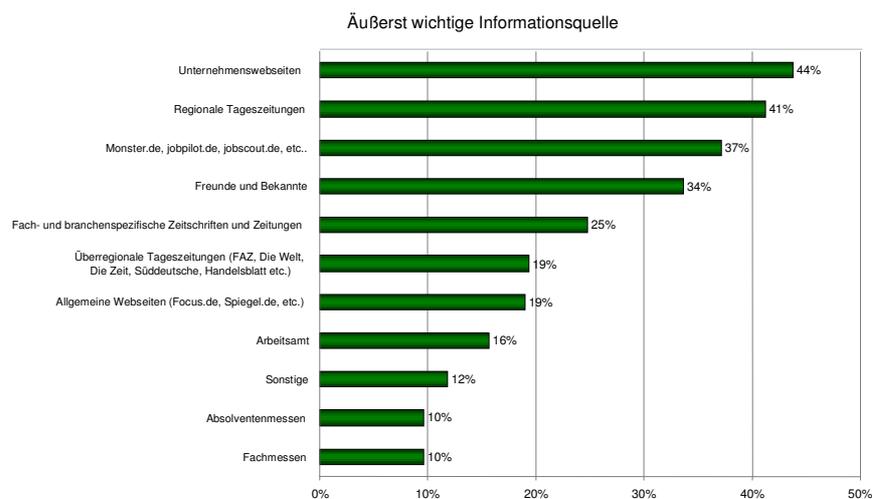


Abb. 8 Medienverhalten

### 3.2 Wunschprofil externer Bewerber – eine Zusammenfassung

Die nachfolgende Abbildung 9 fasst das Wunschprofil externer Bewerber in einer Profildarstellung zusammen und konfrontiert die Einzeldimensionen mit Ergebnissen aus Attraktivitätsbefragungen bei Mitarbeitern von Unternehmen, die Hewitt in den letzten Jahren durchgeführt hat.

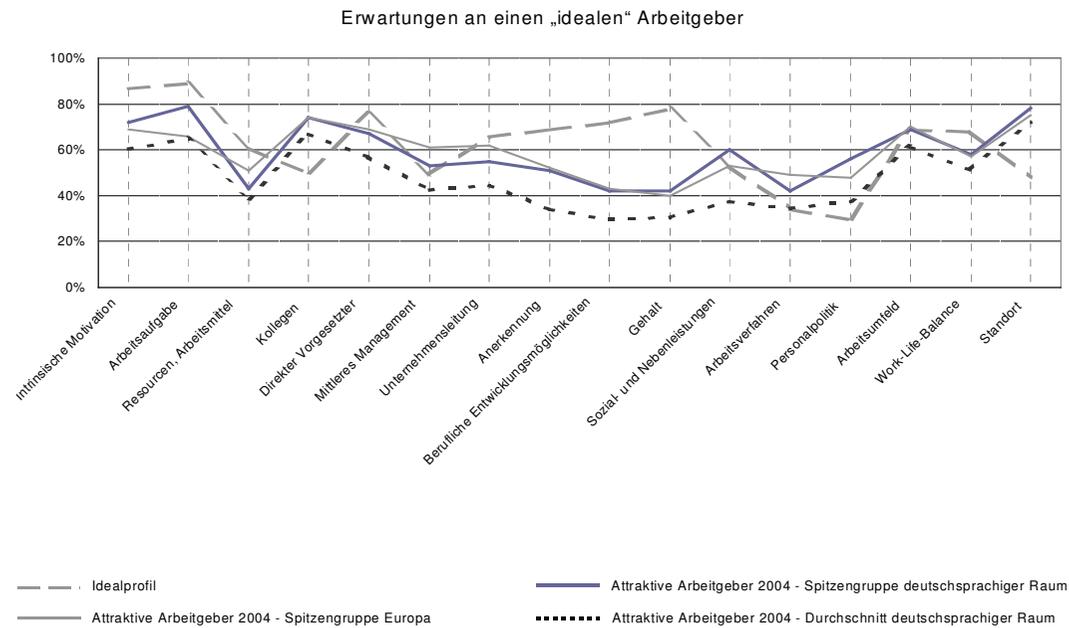


Abb. 9 Wunschprofil im Vergleich mit den Profilen attraktiver Arbeitgeber

Diese Benchmarks zeigen, dass einige Erwartungswerte externer Bewerber deutlich über den Durchschnittswerten der TOP-Arbeitgeber liegen. Dazu gehört unter anderem die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten sowie das Gehalt. Andererseits zeigen die Ergebnisse, dass viele Faktoren, die Mitarbeiter in Unternehmen als entscheidend für die Attraktivität ihres Arbeitgebers einschätzen wie z. B. die Kollegen, die Personalpolitik oder der Standort, bei den potenziellen Bewerbern von eher unterdurchschnittlicher Relevanz sind, wenn es um die Attraktivitätsbeurteilung geht.

Hier wird einerseits klar, dass sich die Erwartungen und die Ansprüche an einen attraktiven Arbeitgeber im Verlauf der Erwerbsbiographie verschieben. Bindungsprogramm unterscheiden sich folglich von Personalgewinnungsprogrammen, da sich die Mechanismen, durch die es zur Attraktivitätsanmutung kommt, unterscheiden.

Auf das Personalmarketing bezogen zeigen die Werte im Benchmark, dass es bestimmte „Buzzwords“ gibt, für die Bewerber bei der Beurteilung potenzieller Arbeitgeber besonders sensibel sind, so etwa berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und Gehalt; allerdings ist bei der Bewerberansprache immer zu beachten, dass aus Bewerbern Mitarbeiter werden. Nichts ist demotivierender als die Erkenntnis, dass Personalmarketingbotschaft nicht mit der gelebten Praxis im Unternehmen übereinstimmen. Darum ist in jedem Fall beim Personalmarketing darauf zu achten, dass mit den richtigen Informationen ein realistisches Bild von der Tätigkeit und der Arbeit im Unternehmen gezeichnet wird.

## 4 Arbeitgeber-Attraktivität: Ein Erfolgsfaktor

Die Messung oder Bewertung von Arbeitgeber-Attraktivität oder Empfehlungen zu deren Verbesserung sind ohne empirische Grundlage, ohne ein Grundverständnis darüber, was denn als Arbeitgeber-Attraktivität überhaupt verstanden werden kann oder soll, nicht denkbar. Hier soll die vorgestellte Studie der Bertelsmann Stiftung und der DGFP einen Beitrag leisten. Durch die Definition des „Wunsch-“ bzw. „Idealprofils“ hat die Arbeitgeber-Attraktivität aus „Kundensicht“ klare Konturen bekommen.

Das herauskristallisierte Wunschprofil externer Bewerber ist eine wichtige Orientierungshilfe für die Personalpolitik und für die Personalmarketing-Aktivitäten der Unternehmen.

Die Studie zeigt auf, welche Kommunikationsschwerpunkte gewählt, welche Kommunikationsmedien genutzt werden müssen, damit Unternehmen bei ihren Zielgruppen auf dem Arbeitsmarkt als attraktive Arbeitgeber wahrgenommen werden können.

Als wichtige Empfehlung lässt sich ableiten, die Unternehmenswebseiten professionell zu managen.

Weiterhin zeigt sich, dass KMUs im Wettbewerb um Bewerber nicht chancenlos sind, da das Ergebnis der Befragung zeigt, dass die Größe der Unternehmen nicht entscheidend für das Attraktivitätsprofil ist.

Einen wichtigen Hinweis für die Ausgestaltung von Arbeitgeber-Attraktivität gibt die Untersuchung damit, dass zum Wunschprofil eines idealen Arbeitgebers mit immerhin schon 69 Prozent der Nennungen die Ausgeglichenheit zwischen der Erwerbsarbeit und privaten Bedürfnissen bzw. „Verpflichtungen“ – etwa bei der Betreuung und Erziehung von Kindern –, die so genannte „Work-Life-Balance“ gehört. Dieser Aspekt wird im Zuge der Folgen der demographischen Entwicklung noch an Bedeutung gewinnen, wenn es darum geht, die Erwerbsquote quali-

fizierter Frauen zu erhöhen, um dem schon mittelfristig drohenden Fachkräftemangel entgegenzusteuern. Hier werden voraussichtlich nur Unternehmen mit einer „familienbewussten Unternehmenskultur“ bei der Akquisition von Mitarbeiterinnen die Nase vorne haben.

Auf einen Aspekt ist abschließend noch hinzuweisen: In der betriebsinternen Wahrnehmung der Arbeitgeber-Attraktivität verschieben sich die aus der Außensicht gesetzten Prioritäten etwas. Ein gutes Verhältnis zu den Arbeitskollegen, eine engagierte Personalabteilung könnten dann aus der Binnensicht eines langjährig in einem Betrieb Beschäftigten zum Beispiel eine größere Gewichtung erhalten. Nicht zuletzt auch durch veränderte Lebenslagen könnten neue Werte gesetzt werden: Ein Haus und eine Familie mit Kindern wird die gute Erreichbarkeit des Arbeitsortes oder die Gewährung attraktiver Sozial- und Nebenleistungen eines Unternehmens möglicherweise in einem neuen Licht erscheinen lassen.