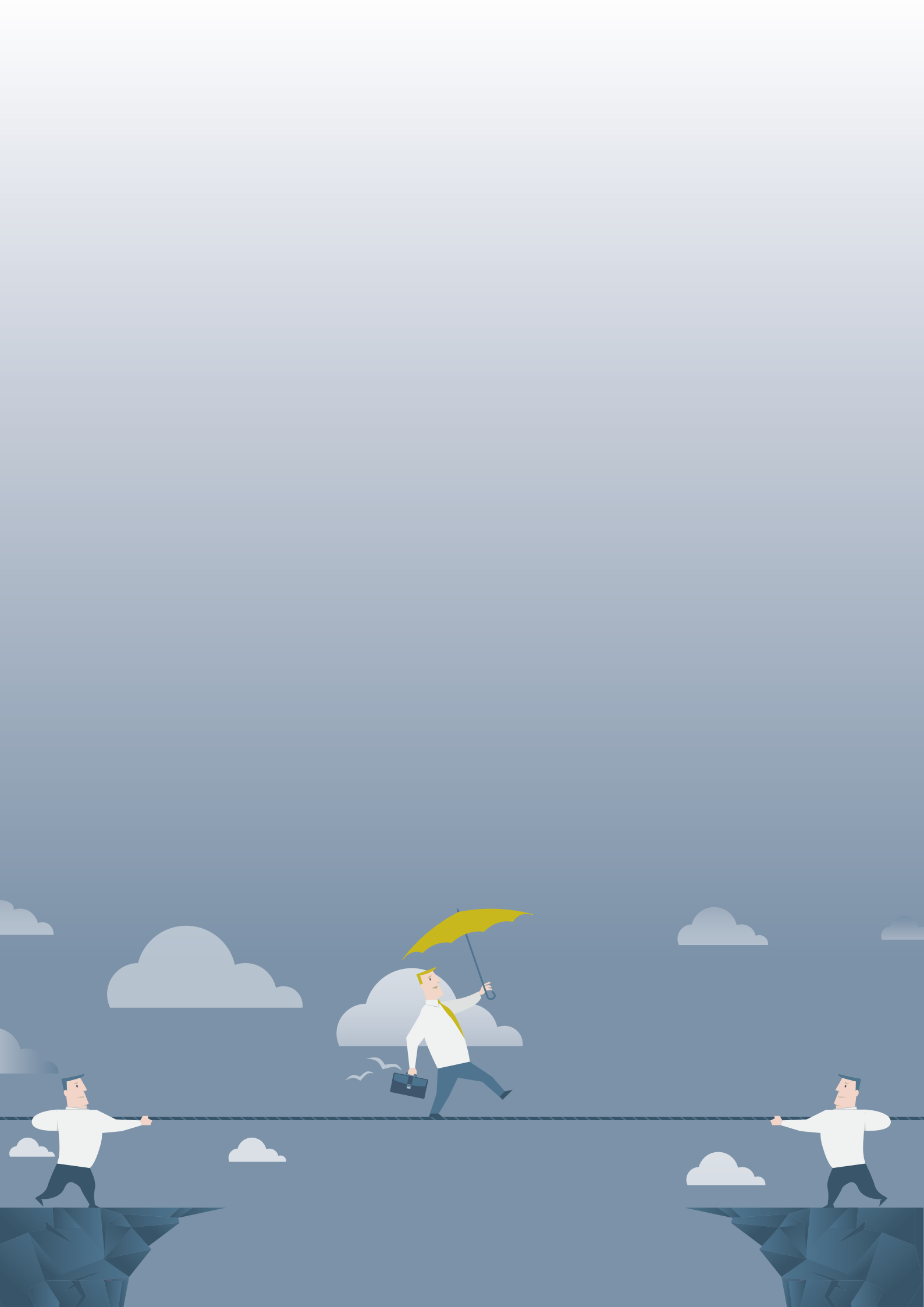


meta HR & stellenanzeigen.de präsentieren:
Good Practices: Vom passenden Kandidaten zum loyalen Mitarbeiter.

CANDIDATE JOURNEY STUDIE 2017

Autoren:

Prof. Dr. Peter M. Wald (HTWK Leipzig)
Christoph Athanas (meta HR Unternehmensberatung GmbH)
Berlin/München 2016



INHALTSVERZEICHNIS

1. Von der Candidate Experience zur Employee Experience	2
2. Top-Findings aus der Studie	4
3. Die Candidate Journey verstehen	6
4. Phase 1: Orientierung und Jobrecherche	8
5. Phase 2: Übermittlung der Bewerbung	14
6. Phase 3: Teilnahme an Auswahlverfahren	19
7. Phase 4: Entscheidung und Ergebniskommunikation	20
8. Phase 5: Onboarding Experience	24
9. Phase 6: Integration und Bindung – Employee Experience	27
10. Highlight: Arbeitgeberattraktivität	33
11. Highlight: Arbeitgeberkommunikation	35
12. Highlight: Unternehmenskultur	39
13. Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber	41
14. Design und Daten der Studie	43
15. Literatur und Impressum	46
15. Die Herausgeber der Studie	47

1. VON DER CANDIDATE EXPERIENCE ZUR EMPLOYEE EXPERIENCE

1.1. Die Candidate Journey Studie

Die vorliegende Studie ist als Fortsetzung der Candidate Experience Studie 2014 zu verstehen. Einerseits sollte überprüft werden, ob sich wichtige Aspekte der Bewerbererfahrungen geändert haben; andererseits wurden Antworten auf die Frage gesucht, inwieweit die Candidate Experience und die ersten Erfahrungen als Mitarbeiter die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen beeinflussen.

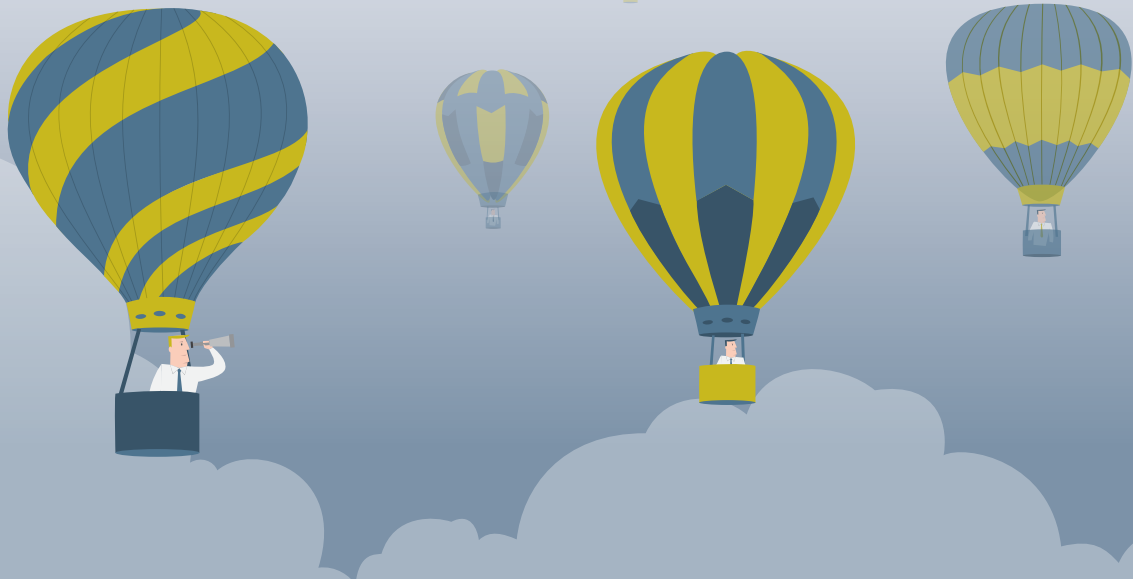
Diese Fortsetzung stellt auch eine Erweiterung der Studie von 2014 dar; denn sie analysiert den Übergang vom Kandidaten zum Mitarbeiter und erweitert damit den Fokus der Betrachtung hin zu den Auswirkungen der Candidate Experience auf die Mitarbeiterbindung und auf die ersten Erfahrungen als Mitarbeiter.

Die wissenschaftliche Grundlage der Candidate Journey Studie bilden die Erfolgsfaktoren der Candidate Experience, der Umgang mit den Erwartungen der Bewerber sowie ausgewählte Erkenntnisse zur erwartungsgerechten Kommunikation mit Bewerbern und neuen Mitarbeitern.

Erfüllte Erwartungen schaffen Vertrauen

Erwartungen werden als Annahmen darüber verstanden, was andere tun werden, würden oder sollten. Sie entstehen auf Basis vorliegender Informationen. Da Bewerber nur auf wenige konkrete Erfahrungen mit den betreffenden Unternehmen zurückgreifen können, sind ihre Vorstellungen in hohem Maße davon geprägt, was Unternehmen über sich kommunizieren und wie sie sich bei Kandidatenkontakten verhalten. Konkrete und ausreichende Informationen und von Wertschätzung geprägte Interaktionen im Bewerbungsprozess bilden für Kandidaten deshalb eine wichtige Entscheidungsgrundlage. Sie sind die wichtigste Grundlage für das Vertrauen in das jeweilige Unternehmen. Dieses Vertrauen wiederum bildet die Basis für eine nachhaltige Beziehung zwischen Bewerbern bzw. Mitarbeitern und Unternehmen.

Das im Bewerbungsprozess gebildete Vertrauen ist entscheidend für die folgende Beziehung zwischen neuem Mitarbeiter und Unternehmen. Die Candidate Experience wirkt also auch maßgeblich beim Aufbau einer langfristigen Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen. Die Gestaltung des Onboarding spielt zusammen mit dem Verhalten und Agieren der direkten Führungskraft die Hauptrolle, wenn es um die „Conversion“ eines Kandidaten in einen Mitarbeiter geht. Mit einer Konzentration auf die Erfahrungen gebundener und loyaler neuer Mitarbeiter (Good Practice-Gruppe) werden besondere Einblicke in die erfolgreiche Gestaltung von Candidate Journey und Employee Experience ermöglicht.



1. VON DER CANDIDATE EXPERIENCE ZUR EMPLOYEE EXPERIENCE

1.2 Übersicht über die verwendeten Begriffe und Konzepte

In der vorliegenden Studie wird eine Reihe von Begriffen und Konzepten verwendet, die für das Verständnis wichtig sind und deshalb hier kurz erläutert werden sollen.

- ▶ Candidate Experience beschreibt das individuelle Erleben von Bewerbern im Rekrutierungsprozess bei potenziellen Arbeitgebern. Sie bildet sich aus den gesammelten Erfahrungen mit diesem Arbeitgeber und seinen Vertretern.
- ▶ Employee Experience sind die Erfahrungen als Mitarbeiter eines Unternehmens. Diese werden bereits vor dem ersten Arbeitstag, beim Onboarding (in den ersten Wochen) sowie bei der Integration in das Unternehmen und während der laufenden Mitarbeit geprägt.
- ▶ Good Practice(s) bzw. Good Practice-Gruppe: Mit diesem Konzept werden die Praktiken der Unternehmen beschrieben, die nach den Erkenntnissen der Autoren dieser Studie zu einer positiven Candidate und Employee Experience führen. Diese Praktiken führen zu zufriedenen Kandidaten und in der Folge zu erfolgreich integrierten, d. h. loyalen und gebundenen, Mitarbeitern, der sogenannten Good Practice-Gruppe. Im Gegensatz dazu ziehen wechselbereite Mitarbeiter, auch bei erst vor Kurzem vollzogenem Einstieg in ein Unternehmen, bei passender Gelegenheit einen Stellenwechsel in Erwägung.
- ▶ Aus dem Vergleich der Meinungen verschiedener Befragtengruppen resultieren eine Vielzahl interessanter Erkenntnisse. Bei den hier vorgenommenen Vergleichen wird häufig zwischen folgenden Gruppen unterschieden: Der Gesamtgruppe der Befragten (Studienteilnehmer), den unter 30-Jährigen (U30), den über 30-jährigen (Ü30) sowie Männern (M) und Frauen (F).
- ▶ New Hires: Dies sind die neu eingestellten Mitarbeiter.
- ▶ CandEx 2014: Da es sich um eine Folgestudie zur Candidate Experience Studie 2014 handelt, wird an verschiedenen Stellen dieses Berichts Bezug auf die Ergebnisse dieser Studie genommen.

2. TOP-FINDINGS AUS DER STUDIE

2.1 Die Good Practices der Candidate Journey Studie auf einen Blick

- ▶ Die Candidate Journey endet nicht mit der Jobzusage: Eine positive Candidate Experience ist der Ausgangspunkt für eine gelungene Mitarbeiterbindung. Dazu muss die Candidate Experience in gezieltes Onboarding und mitarbeiterzentrierte Integration übergehen.
- ▶ Erfolgreiche Recruiting-Organisationen sind gute Kommunikatoren: Nur wer klar, effektiv und offen mit seinen (potenziellen) Bewerbern kommuniziert, kann maximale Erfolge bei der Rekrutierung erzielen. Dies fordert von den Arbeitgebern vor allem, klar und nachvollziehbar über ihre Stärken und Schwächen zu sprechen.
- ▶ Verbesserungswürdige Selbstdarstellung der Unternehmenskultur: Nur rund 40 Prozent der Arbeitgeber gelingt es, vor und während der Bewerbungsprozesse die eigene Kultur passend zu vermitteln. In 25 Prozent der Fälle wird die Kultur nach Jobantritt als besser erlebt, aber ein Drittel der Studienteilnehmer hat diese schlechter erlebt als erwartet.
- ▶ Lackmustest Cultural Fit: Für 85 Prozent der Bewerber ist die eigene kulturelle Passung zur Zielorganisation (eher) wichtig. Neue Mitarbeiter, welche bald nach Antritt der neuen Stelle schon wieder nach anderen Arbeitgebern Ausschau halten, sind mehrheitlich von der tatsächlich vorgefundenen Kultur enttäuscht.
- ▶ Vier von zehn New Hires sind von ihren neuen Arbeitgebern enttäuscht: Arbeitgeber verpassen es häufig, noch während des Bewerbungsprozesses den Grundstein für die spätere Loyalität der neuen Mitarbeiter zu legen. Ursachen dafür sind, dass die erlebte Candidate Experience häufig nur mäßig war oder das Onboarding bzw. die Einarbeitung mangelhaft organisiert wurden.
- ▶ Simplifizierung von Bewerbungsprozessen ist dringend nötig: Bewerbungen einfach machen und Hürden zwischen Kandidaten und Arbeitgebern abbauen, ist das Gebot der Stunde. Egal ob One-Click-Bewerbung, der Verzicht auf Bewerbungsanschreiben oder eine durchgängige Mobile-Convenience für Bewerbungsvorgänge – allen voran die jüngeren Jobsuchende bevorzugen bzw. erwarten einfache Bewerbungsprozesse.
- ▶ Bewerbungsprozesse sollten bis zur Zusage maximal sechs Wochen dauern: Die Candidate Experience leidet, sofern Bewerbungsverfahren mehr Zeit beanspruchen.
- ▶ Jobtitel sind äußerst erfolgsentscheidend: Ein als nicht klar verständlich wahrgenommener Jobtitel kann bis zu 40 Prozent der potenziellen Bewerber davon abhalten, sich überhaupt auf eine solche Position zu bewerben – selbst bei sonstiger Passung mit den genannten Anforderungen!
- ▶ Die Online-Stellenanzeige bleibt wichtigster Personalbeschaffungskanal: Jobinteressenten suchen am häufigsten auf den großen allgemeinen Online-Stellenbörsen nach Jobs und auch die meisten erfolgreichen Besetzungen resultieren daraus.
- ▶ Online-Arbeitgeberprofile können als Reiseführer für Kandidaten dienen: Online verfügbare Arbeitgeberprofile – zusätzlich zur Karriere-Webseite – bieten Bewerbern einen guten Informationsmehrwert. In drei von zehn Bewerbungsprozessen nahmen Jobsuchende auf solche Profile Bezug. Weitere sechs von zehn Bewerbern hätten gern auf eine solche Informationsquelle über den zukünftigen Arbeitgeber zurückgegriffen.
- ▶ Positive Employee Experience ist Führungsaufgabe: Sowohl die Teilhabe am Job selbst, z.B. durch Verantwortungsübernahme, als auch der regelmäßige Austausch mit der Führungskraft oder die Vermittlung von Unternehmenszielen und Strategie zahlen auf eine positive Employee Experience ein. Diese bewirkt Loyalität und hohe Leistung der Mitarbeiter. Bei Anforderungen an die Führung lassen Aussagen zahlreicher New Hires deutlichen Verbesserungsbedarf erkennen. So berichten nur 50 Prozent von regelmäßigen Feedbackgesprächen mit dem Vorgesetzten.

2. TOP-FINDINGS AUS DER STUDIE

2.2 Top-Facts: Bemerkenswerte Zahlen



Maximal 6 Wochen dürfen erfolgreiche Bewerbungsverfahren für eine sehr **positive Candidate Experience** dauern.



Mit nur **44 %** aller **neueingestellten Mitarbeiter** wurde aktiv über die **Unternehmensziele** gesprochen.



Bis zu **40 %** der potenziellen **Bewerber** bewerben sich **nicht**, wenn sie den **Jobtitel unverständlich** finden.



17 % aller **unter 30-Jährigen** würden im Zweifel lieber ganz auf eine Bewerbung verzichten, als ein klassisches **E-Recruiting-Formular** auszufüllen.



57,5 % aller **Bewerber** hätten gern ein **Online-Profil** vom Ihrem **neuen Arbeitgeber** angesehen, aber keines vorgefunden.



Fast **62 %** aller **Jobsuchenden unter 30** würden die sogenannte **One-Klick-Bewerbung** nutzen.



Rund **70 %** aller **Jobsuchenden** erwarten vom Arbeitgeber **Infos** über dessen **Unternehmenskultur und Werte**.



85 % aller **Bewerber** finden ihre **kulturelle Passung zum Arbeitgeber** wichtig oder eher wichtig.



Rund **84 %** aller **weiblichen Jobsuchenden** finden **flexible Arbeitszeiten** an einem Arbeitgeber besonders attraktiv.

3. DIE CANDIDATE JOURNEY VERSTEHEN

3.1 Erfahrungen bei der Candidate Journey – prägend für das finale Urteil der Kandidaten und ihre Bindung an den Arbeitgeber

Die Candidate Journey umfasst alle Schritte des Bewerbungs- und Integrationsprozesses von der Orientierung und Recherche zu Jobangeboten über die Übermittlung der Bewerbung, das Auswahlverfahren und die Kommunikation der Entscheidung bis hin zur Onboarding- und Integrationsphase neuer Mitarbeiter. Eine positive Gestaltung der Candidate Journey wird insbesondere erreicht durch die gezielte Berücksichtigung der Bewerber- und Mitarbeitererwartungen.

Erfolgsfaktor Vertrauen

Auf die Bedeutung der existierenden Beziehung zwischen Unternehmen und Bewerber für die Candidate Experience wurde bereits in der Candidate Experience Studie 2014 hingewiesen. Spielen in den ersten Phasen der Candidate Journey vor allem technisch-organisatorische Aspekte und die Botschaften des Arbeitgebers eine entscheidende Rolle, rückt später das Verhalten der Unternehmensvertreter in den Mittelpunkt. Daran schließt sich die Qualität des Onboardings und letztlich das Verhalten der direkten Führungskräfte an. Die Schlüsselrolle in allen Phasen der Candidate Journey kommt dem Faktor Vertrauen zu. Vertrauen wird hier nach Shaw (1997) als Glauben daran definiert, dass Unternehmen bzw. die Kontaktpartner die an sie gerichteten Erwartungen erfüllen werden. Unternehmen können dieses Vertrauen gezielt beeinflussen: Sie müssen erwartbare Ergebnisse erzielen, glaubhaft agieren und auf diese Weise Verbundenheit schaffen.

Klare Kommunikation und Wertschätzung zählen

Wahrnehmbare Fortschritte im Bewerbungsprozess sowie deren klare Kommunikation werden von Kandidaten als ergebnisorientiert wahrgenommen. Die emotionale und personalisierte Qualität der Kontakte und Wertschätzung im Umgang sind zentrale Qualitätsfaktoren. Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Klarheit sind aus Kandidatensicht bedeutende Aspekte, die die Beurteilung eines potenziellen neuen Arbeitsgebers prägen.

Auf den erfolgreichen Abschluss des Bewerbungsprozesses folgen neue Erwartungen der Kandidaten; Erfolgreiches Onboarding und gezielte Integration der New Hires in das Unternehmen rücken in den Mittelpunkt der Erwartungen. Technisch-organisatorische Aspekte und das Verhalten der Kontaktpartner – hier vor allem der Führungskräfte – spielen dabei die entscheidende Rolle. Eine positive Candidate und Onboarding Experience bildet den Start einer positiven Employee Experience; aus einem zufriedenen Kandidaten kann so ein loyaler Mitarbeiter werden.



3. DIE CANDIDATE JOURNEY VERSTEHEN

3.2 Candidate Journey: Von der Candidate Experience zur Employee Experience

				
		Phase	Ausgewählte Inhalte	Erfolgsfaktoren
Candidate Journey      	Employee Experience	Integration und Bindung	▸ Wertschätzung ▸ Entfaltung mit Weiterbildung ▸ Führung mit Feedback ▸ Erklärung von Strategie und Zielen des Unternehmens	▸ Agieren der Führungskraft ▸ Teilhabe
		Onboarding/ Einstieg	▸ Vorbereitung Arbeitsplatz ▸ Begrüßung ▸ Erläuterungen zur Aufgabe ▸ Rolle von Paten und Mentoren ▸ Einführungsgespräch	▸ Organisation und Führung im Onboarding
		Entscheidung und Ergebniskommunikation	▸ Information des Bewerbers ▸ Persönliche Kontakte ▸ Form/Medium der Absage ▸ Feedback ▸ Versand Arbeitsvertrag	▸ Agieren der Vertreter und der Kontaktpartner
	Candidate Experience	Teilnahme an Auswahlverfahren	▸ Konkrete und zeitnahe Informationen an den Bewerber zum Verfahren ▸ Formen und Dauer des Auswahlverfahrens	▸ Behandlung/Wertschätzung des Bewerbers
		Übermittlung der Bewerbung	▸ Nachvollziehbarer Jobtitel ▸ Genutzte Übermittlungsformen (One-Click/E-Mail/Online-Formular)	▸ Verständlicher Jobtitel ▸ Form der Übermittlung der Bewerbung
		Orientierung und Jobrecherche	▸ Internet-Stellenbörsen ▸ Unternehmens-Website/spezifische Arbeitgeberprofile mit relevanten Informationen ▸ Social Media	▸ Klare Fakten zu Aufgabe, Arbeitgeber und Kultur

Abbildung 2: Candidate Journey: Von der Candidate zur Employee Experience.

4. PHASE 1: ORIENTIERUNG UND JOBRECHERCHE

4.1 Erwartungen und Erleben aus Kandidatensicht

Die Candidate Journey beginnt häufig mit einer Recherche im Internet. Jobsuche und Information über potenzielle Arbeitgeber stellen die ersten Weichen. Worauf achten Bewerber in dieser Phase der Candidate Journey und welche konkreten Informationen erwarten sie von Arbeitgebern?

Der Vergleich der Antworten auf die entsprechenden Fragen der CandEx Studie 2014 und der aktuellen Untersuchung zeigen: Hinsichtlich der Informationserwartungen von Kandidaten an Unternehmen herrscht eine relativ hohe Stabilität.

Die wichtigsten Fakten auf einen Blick:

- **Jobsuche am stärksten über Online-Stellenbörsen und Unternehmenswebseiten:** Mit Abstand am häufigsten nutzen Jobsuchende die großen allgemeinen Online-Stellenbörsen (43 Prozent „immer“, 35 Prozent „häufig“). Dies ist auch der erfolgreichste Kanal: Rund 27 Prozent der Studienteilnehmer haben ihre aktuelle Stelle über eine solche Online-Jobbörse gefunden.

Mit deutlichem Abstand findet die Suche und Recherche direkt auf den Karriere-Webseiten der Unternehmen beziehungsweise auch über branchen- oder regional spezialisierte Nischen-Stellenbörsen im Internet statt. Nur 8 Prozent der Befragten recherchieren „immer“ in Printmedien.

- **U30:** Bei der Betrachtung der Jobsuchvorlieben von unter 30-Jährigen findet sich ein den anderen Altersklassen ähnliches Schema. Unterschiede sind vor allem die größere Affinität von U30-Vertreter/innen zur Google-Suche (29 Prozent „immer“ statt 13 Prozent) und zur Nutzung der Karrierewebsites. Printerzeugnisse werden nur noch von 4 Prozent stets zur Jobsuche verwendet.
- **Mehr Informationen zur Unternehmenskultur, bitte:** Geht es um die Informationen zum Arbeitgeber, wünschen sich Jobsuchende vor allem mehr Details zu Firmenphilosophie, Unternehmenswerten und -kultur. Darüber hinaus werden auch Informationen zu den Produkten der Unternehmen sowie über Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten erwartet.
- **Klare Anforderungen an Stellenbeschreibungen:** Geht es um konkrete Stellenangebote, wünschen sich Jobsuchende vor allem Klarheit: Aufgaben, Verantwortlichkeiten und geforderte Fähigkeiten sollen konkret benannt werden.



4. PHASE 1: ORIENTIERUNG UND JOBRECHERCHE

4.2 Beliebtheit der Informationsquellen für Job- und Arbeitgeberrecherche

„Wie häufig nutzen Jobsuchende folgende Informationsquellen?“

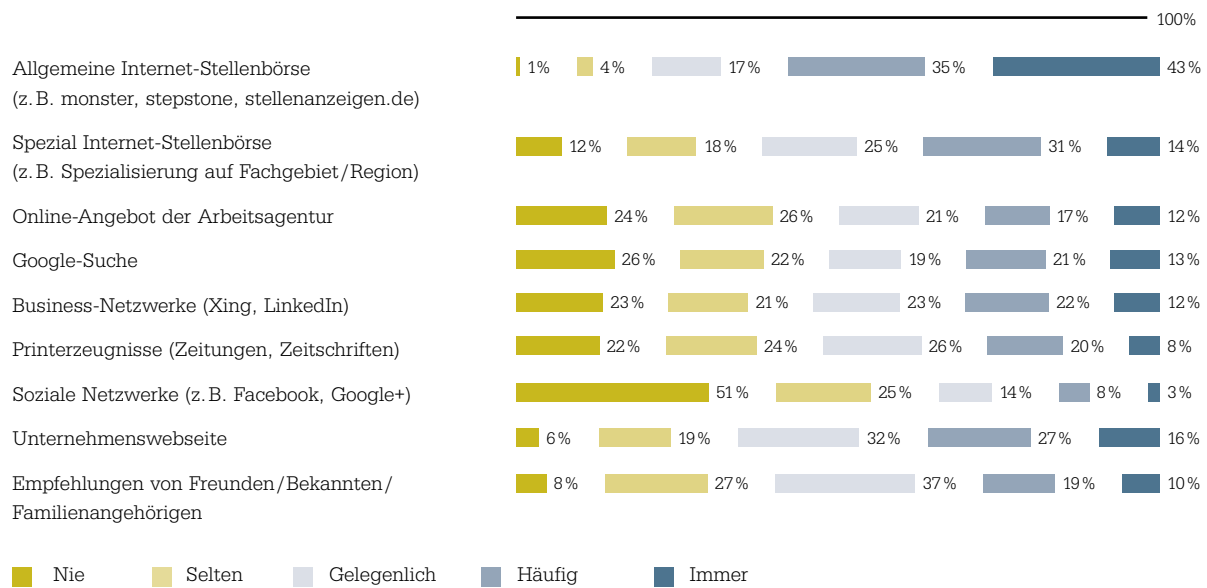


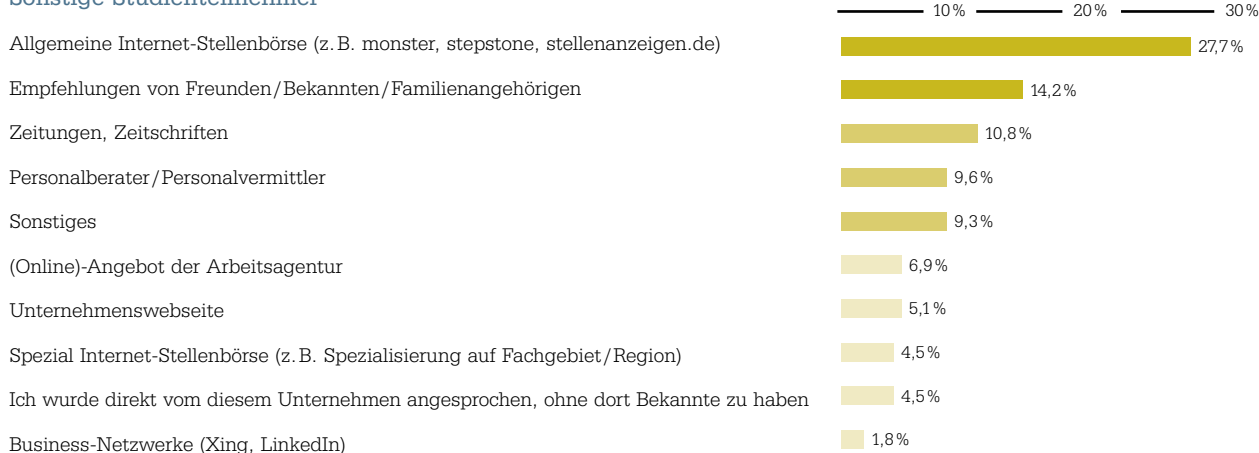
Abbildung 3: Informationsquellen zur Stellensuche.

4. PHASE 1: ORIENTIERUNG UND JOBRECHERCHE

4.3 Erfolg einzelner Kanäle bei der Jobsuche

Ein Blick auf die Kanäle, die die Studienteilnehmer zu ihrer aktuellen Arbeitsstelle geführt haben: Nach den Online-Stellenbörsen sind es vor allem Empfehlungen von Freunden und Bekannten, die den Weg zum Arbeitgeber bestimmen. Vergleich der erfolgreichsten Wege in den aktuellen Job bei den Studienteilnehmern und der Good-Practice-Gruppe:

Sonstige Studienteilnehmer



Good Practice-Gruppe

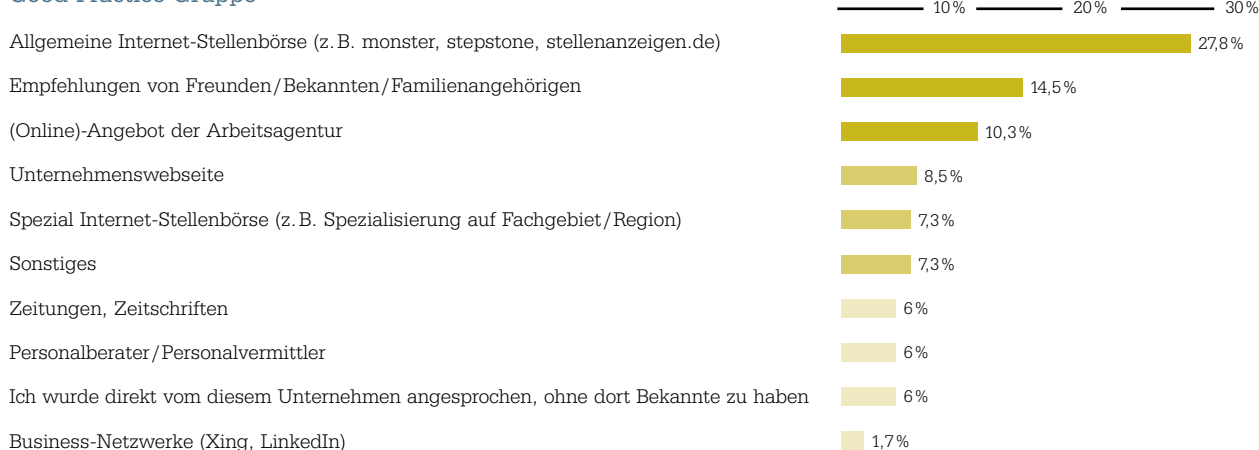


Abbildung 4: Top 10 der Kanäle, über die Jobsuchende auf ihre aktuelle Arbeitsstelle aufmerksam wurden.

Die Repräsentanten der Good Practice-Gruppe fanden ihre Jobs häufiger über das Online-Angebot der Arbeitsagentur, direkt über Karrierewebsites oder über Spezial-Jobbörsen, und sie wurden häufiger direkt von Unternehmen angesprochen (Active Sourcing). Seltener hingegen sind Personalberater aktiv gewesen bzw. wurden Jobinserate aus Printmedien zu Rate gezogen. Beim häufigsten Kanal, den großen Online-Stellenbörsen, gibt es de facto keinen Unterschied zwischen beiden Gruppen. **Durchschnittlich** nutzte ein Jobsuchender zwischen **3 und 4 verschiedene Online-Stellenbörsen**.

4. PHASE 1: ORIENTIERUNG UND JOBRECHERCHE

4.4 Informationswünsche an Arbeitgeber

Jobsuchende verfügen über klare Vorstellungen, welche Informationen sie über potenzielle Arbeitgeber haben möchten: Unabhängig von Alter oder Geschlecht stehen Informationen über Unternehmenskultur und -werte an erster Stelle. Auch andere Befragungen – wie z. B. die im Rahmen des Candidate Experience Awards 2015 – kommen zum ähnlichen Ergebnis.

Im Hinblick auf das Alter der Befragten gibt es nur unbedeutende Schwankungen (siehe Tabelle). Die Good Practice-Gruppe teilt ebenso die ersten drei hier gelisteten Informationserwartungen, legt jedoch mehr Wert (Platz 4) auf Informationen zum Thema Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Informationserwartungen	Jobsuchende insgesamt	Jobsuchende U30
Infos zu Firmenphilosophie/Unternehmenswerten/-kultur	70,9%	71,3%
Informationen über Produkte des Unternehmens	59,5%	61,8%
Informationen über Möglichkeiten der Aus- und Weiterbildung	49,7%	55,9%
Aussagen von Mitarbeitern über „Warum ich hier arbeite.“	35,1%	47,1%
Informationen zu Vereinbarkeit von Familie und Beruf	34,0%	32,4%

Tabelle 1: Informationserwartungen Jobsuchender allgemein und U30 im Vergleich. Summen größer als 100 Prozent resultieren aus Mehrfachantwortmöglichkeiten.

4. PHASE 1: ORIENTIERUNG UND JOBRECHERCHE

4.5 Informationswünsche an Arbeitgeber im Detail

Neben den erwähnten Top-Aspekten wünschen sich Bewerber eine Reihe weiterer Informationen rund um Job und Arbeitgeber. Viele dieser Informationen sind jedoch nicht mehr für die Mehrheit der Bewerber interessant. Für die finale Entscheidung für oder gegen ein Angebot ist vielen Bewerbern die Lage des Arbeitsplatzes auffallend wichtig. Diese bestimmt den Arbeitsalltag maßgeblich. Die entsprechende Information sollten Arbeitgeber deshalb herausstellen. Wenig Bedeutung für Bewerber haben hingegen zum Beispiel Arbeitgeber-Awards.

Informationen auf der Website

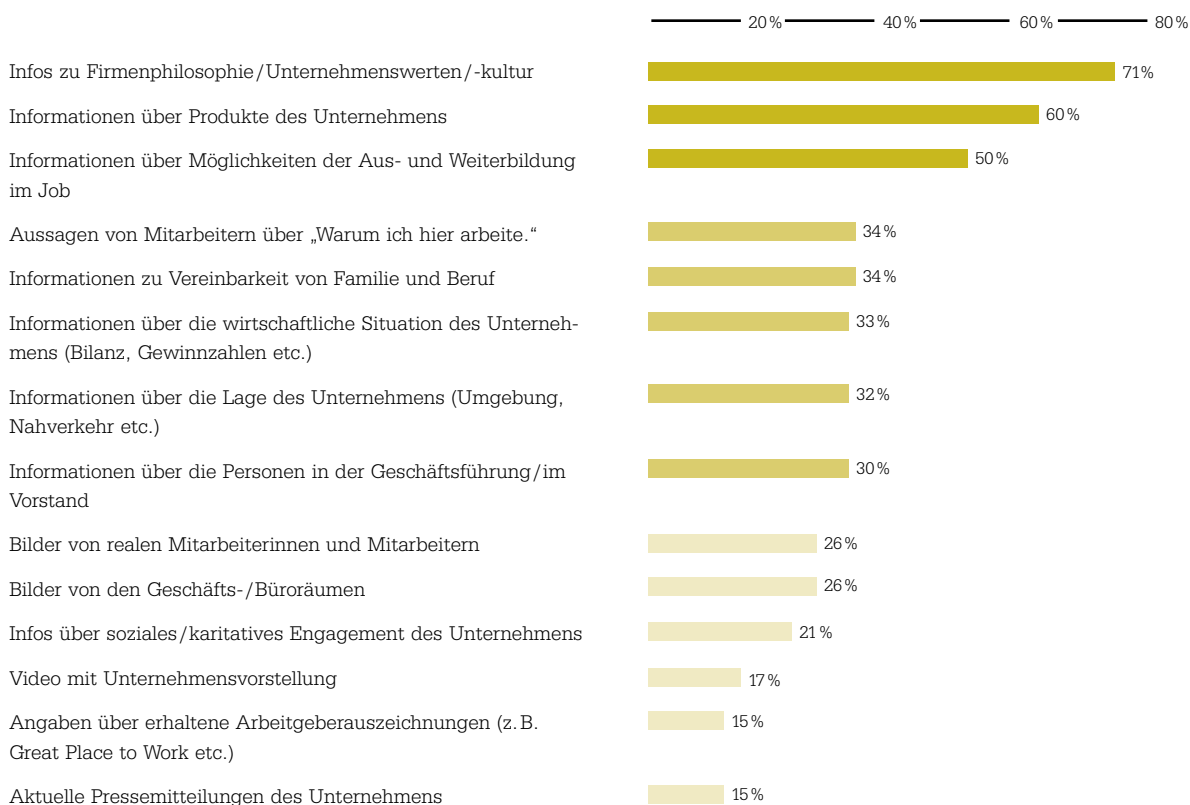


Abbildung 5: Informationserwartungen im Detail. Summen größer als 100 Prozent resultieren aus Mehrfachantwortmöglichkeiten.

4. PHASE 1: ORIENTIERUNG UND JOBRECHERCHE

4.6 Reale Entscheidungshilfe: Online-Arbeitgeberprofile

Um Jobsuchenden die Orientierung über das Unternehmen zu erleichtern, nutzen viele Firmen spezielle Arbeitgeberprofile. Diese meist an Online-Jobbörsen gekoppelten multimedialen Infoangebote haben eine hohe Akzeptanz bei den Jobsuchenden. Selbst wenn im konkreten Bewerbungsprozess kein solches Profil einsehbar war, hätte die Mehrzahl der Jobsuchenden gerne davon profitiert. Die Ergebnisse der Good Practice-Gruppe zeigen, dass die Bereitstellung eines solchen Arbeitgeberprofils als Mehrwert erlebt wird und zudem zu größerer Klarheit hinsichtlich Unternehmenskultur und Arbeitsanforderungen beiträgt.

„Haben Sie vor Ihrer Bewerbung ein speziell auf Job-/Karrierethemen ausgerichtetes Onlineprofil Ihres heutigen Arbeitgebers angesehen?“

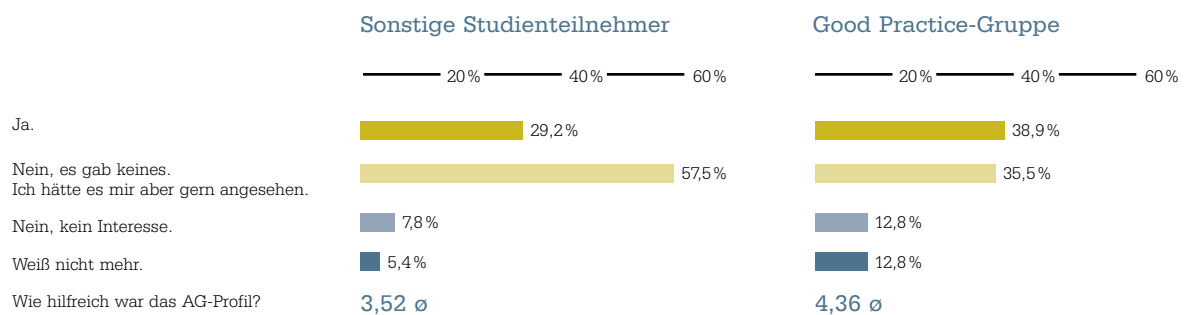


Abbildung 6: Nutzung eines Arbeitgeberprofils vor Bewerbungen.

Die Good Practice-Gruppe hat erkennbar häufiger ein auf Karrierethemen ausgerichtetes (d. h. vorhandenes) Arbeitgeberprofil genutzt.

Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse, dass bei den anderen Studienteilnehmern ein solches Angebot von 57,5 Prozent vermisst wurde (Antwort: „Nein, es gab keines. Ich hätte es mir aber gern angesehen.“). Auffallend ist auch, dass die Angebote als unterschiedlich hilfreich erlebt wurden. Durchschnitt 4,36 Good Practice vs. 3,52 Sonstige Studienteilnehmer – Skala von 1 bis 5, (1 = nicht hilfreich/5 = sehr hilfreich).

5. PHASE 2: ÜBERMITTLUNG DER BEWERBUNG

5.1 Aus Jobsuchenden werden Bewerber: Ergebnisse rund um den Start des Bewerbungsprozesses

Klarer Favorit von Jobsuchenden ist die Bewerbung via E-Mail mit Dateianhängen. Die Neigung der Bewerber, sich über mobile Endgeräte zu bewerben oder die so genannte One-Click-Bewerbung zu verwenden, steigt. Unternehmen müssen eine mobiloptimierte Infrastruktur bieten, um diesem Trend zu begegnen. Die wichtigsten Resultate zur ersten Phase des Bewerbungsprozesses im Überblick:

- **Verständliche Jobtitel sind Pflicht:** Ist der Jobtitel unverständlich, verzichten 20,7 Prozent der Studienteilnehmer ganz auf eine Bewerbung – auch wenn sie die Anforderungen im Jobprofil erfüllen. Weitere 18,6 Prozent können nicht sicher sagen, ob sie sich unter diesen Umständen bewerben würden. Bei den U30 sind es sogar noch mehr: 26,5 Prozent verzichten sicher auf eine Bewerbung, 17,6 Prozent vielleicht.
- **Ungeliebte Anschreiben:** Von allen Bewerbungsdokumenten ist das Anschreiben bei Jobsuchenden am unbeliebtesten: Jeder dritte würde gerne darauf verzichten; bei den U30 ist es sogar jeder zweite. Auch die Einreichung ihrer Zeugnisse finden viele Bewerber lästig: 18,4 Prozent wären hiervon gerne befreit. Unternehmen, die hier neue Wege gehen, würden also mehr Bewerber erreichen können.
- **Bewerbungsformulare weiter unbeliebt – jeder 10. verzichtet ganz:** Ganze 11 Prozent der Befragten verweigern sich Bewerbungsformularen ganz. Wird keine Alternative angeboten, verzichten sie lieber komplett auf eine Bewerbung. Bei den unter 30-Jährigen sind es ganze 17 Prozent.
- **Mobile Bewerbung und One-Click-Bewerbung sind Trend:** Die mobile Bewerbung, idealerweise im One-Click-Verfahren, bei der das XING-/LinkedIn-Profil genutzt wird, finden 50 Prozent aller Bewerber attraktiv. Bei den U30 ist die Akzeptanz sogar noch deutlich höher (62 Prozent).
- **Nähe zum Unternehmen bereits von Anfang an:** Namentlich genannte Ansprechpartner und Einblicke in den Betriebsalltag mit Fotos und Videos machen Unternehmen für Jobsuchende attraktiv.



5. PHASE 2: ÜBERMITTLUNG DER BEWERBUNG

5.2 Wie unverständliche Jobtitel Bewerber abschrecken

Verständliche, aussagekräftige Jobtitel entscheiden, ob die Candidate Journey überhaupt beginnt oder schon endet. Sind Stellentitel unklar, verlieren Unternehmen zwischen einem Fünftel und einem Viertel aller potenziellen Bewerber. U30-Bewerber agieren noch rigoroser.

„Wenn mir der Titel einer Position nicht klar verständlich ist, dann bewerbe ich mich dort gar nicht erst, selbst bei Passung mit anderen Anforderungen.“

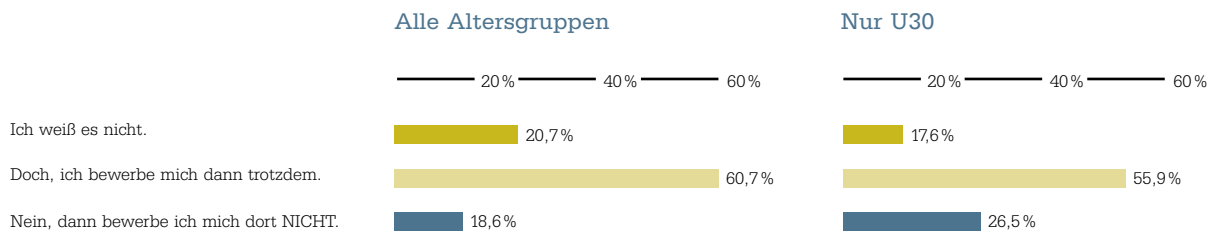


Abbildung 7: Abschreckende Wirkung unklarer Jobtitel. Vergleich aller Altersgruppen und U30-Jobsuchende.

5. PHASE 2: ÜBERMITTLUNG DER BEWERBUNG

5.3 E-Mail-Bewerbung ist beliebt – Formularbewerbungen schrecken ab

Im Vergleich mit der Candidate Experience Studie 2014 ist die Beliebtheit der Mail-Bewerbung 2016 weiter gestiegen. 2014 waren es 70 Prozent der Befragten, die diese Form der Bewerbungseinreichung bevorzugten. Immer mehr Bewerber lehnen Bewerbungsformulare ab und verzichten ganz auf eine Bewerbung, wenn Unternehmen einen anderen Weg nicht anbieten.

„Welche Form der Bewerbungsabgabe bevorzugen Sie?“

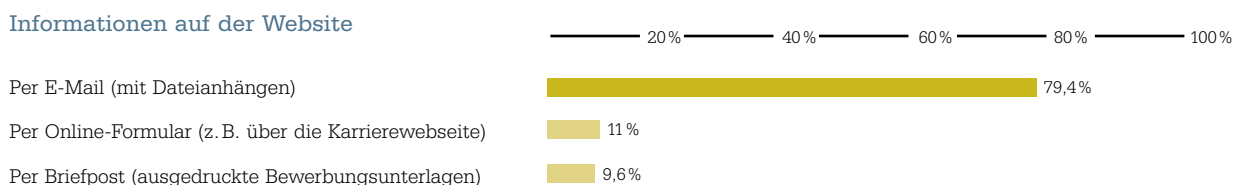


Abbildung 8: Die Bewerbungsabgabe nach Beliebtheit.

Die Anzahl der Jobsuchenden, welche konsequent klassische Online-Bewerbungsformulare verweigern, steigt. Seit 2014 um zwar nur 2 Prozent von 9,2 Prozent auf 11,1 Prozent, jedoch sind vor allem die jungen Jobsuchenden echte Formularmuffel: 17 Prozent aller unter 30-Jährigen würden lieber auf eine Bewerbung verzichten, als ein klassisches E-Recruiting-Formular auszufüllen. Diese Zahlen zeigen, wie sehr die sog. One-Click-Bewerbung gebraucht wird, um diese Jobsuchenden mit E-Recruiting-Prozessen zu versöhnen.

„Angenommen die Bewerbung ist nur über ein Online-Formular möglich: Würden Sie sich dann trotzdem dort auf einen für Sie interessanten Job bewerben?“

	Alle	U30	Alle CandEx '14
Ja	88,9 %	83,0 %	90,8 %
Nein	11,1 %	17,0 %	9,2 %

Tabelle 2: Ablehnung von Bewerbungsformularen im Vergleich mit Werten aus der Candidate Experience Studie 2014.

5. PHASE 2: ÜBERMITTLUNG DER BEWERBUNG

5.4 Bereitschaft zur mobilen Bewerbung und Akzeptanz der One-Click-Bewerbung

Die One-Click-Bewerbung gewinnt weiter an Akzeptanz, ebenso wie der mobile Bereich: 65 Prozent aller Befragten, die bereits über ein Profil in einem Business-Netzwerk wie Xing oder LinkedIn verfügen, würden bei einer Bewerbung von einer One-Click-Funktion Gebrauch machen. Die U30-Befragten sind noch One-Click-affiner: 61,9 Prozent würden es nutzen. Nur 16,4 Prozent geben an, kein solches Profil zu besitzen. Die Einreichung von Bewerbungen über mobile Endgeräte hat ebenso viele Befürworter wie Gegner. Immerhin 31,7 Prozent der Befürworter geben an, sich auch bereits über ein mobiles Endgerät beworben zu haben.

„Würden Sie sich mit Ihrem XING-/LinkedIn-Profil bewerben, wenn das mit einem Klick möglich wäre?“

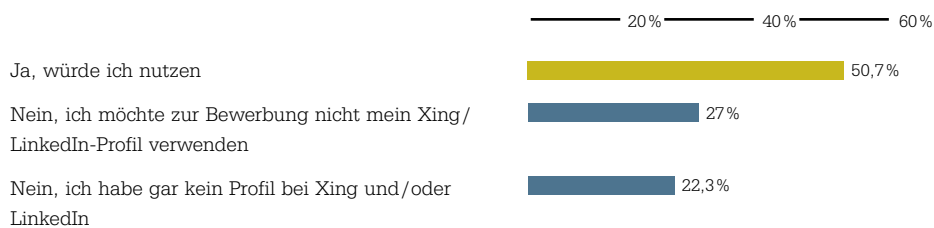


Abbildung 9: One-Click-Bewerbung. Alle Befragten.

„Würden Sie Ihre Bewerbung über ein mobiles Endgerät abgeben, sofern das möglich wäre?“

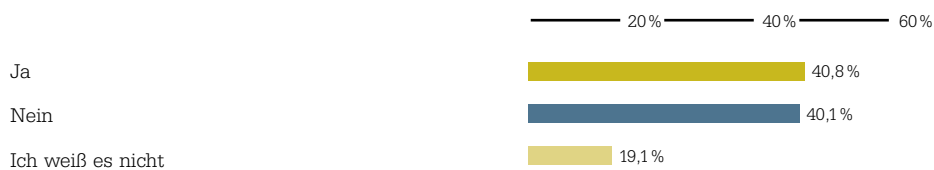


Abbildung 10: Bereitschaft zur mobilen Bewerbungsabgabe. Alle Befragten.

5. PHASE 2: ÜBERMITTLUNG DER BEWERBUNG

5.5 Allgemeine Erwartungen in den frühen Phasen der Candidate Journey

Womit lassen sich Bewerber positiv überraschen? Welche Elemente werden in jedem Fall erwartet? Ein hohes Maß an Klarheit in Bezug auf die gestellten Anforderungen und ein namentlich genannter Ansprechpartner sind ein Muss in der Jobkommunikation. Einblicke in den Unternehmensalltag durch authentische Fotos, Videos oder auch kurze Texte auf einem Arbeitgeberportal werden zwar kaum erwartet, finden aber positive Zustimmung, sofern sie dann angetroffen werden. Auch Jobbeschreibungen ohne Abkürzungen etc. überraschen immerhin noch rd. 44 Prozent der Jobsuchenden. Die Erwartungen an digitale Bewerbungseinreichungen sind gespalten: Rund ein Drittel erwartet, dass dies unter 10 Minuten Aufwand möglich sein muss, aber etwa die Hälfte (54 Prozent) aller Jobsuchenden würde ein solch schlanker E-Recruiting-Prozess noch immer positiv überraschen und von ihnen begrüßt werden.

Erwartungshaltungen von Bewerber/innen.

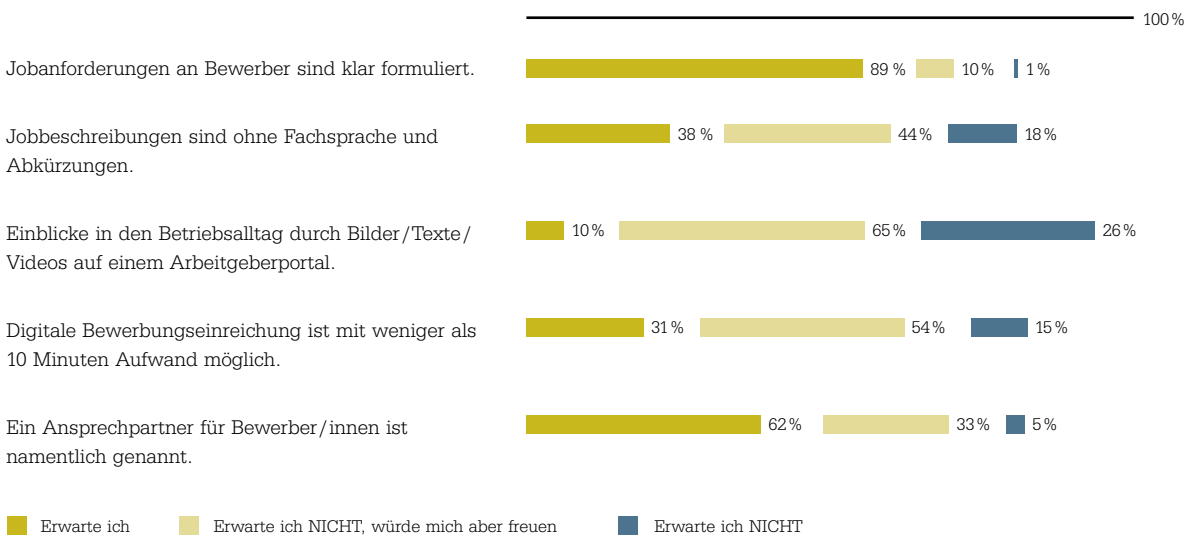


Abbildung 11: Bewerbererwartungen in den ersten Phasen der Candidate Journey. Alle Befragten.

6. PHASE 3: TEILNAHME AN AUSWAHLVERFAHREN

Bearbeitung der Bewerbung und persönlicher Kontakt zwischen Kandidat und Unternehmen

Durch die Teilnahme an einem Auswahlverfahren kommt der Bewerber in direkten Kontakt mit dem rekrutierenden Unternehmen. Die Erfüllung der Kandidatenerwartungen ist in dieser Phase besonders prägend für die Candidate Experience.

Die Ergebnisse der aktuellen Studie zeigen deutlich, dass es klare „Basics“ gibt, ohne die die Candidate Experience nachhaltig getrübt wird. Dazu zählt vor allem, in Vorstellungsgesprächen als individuelle Person mit individuellen Stärken wahrgenommen zu werden (79,3 Prozent der Befragten erwarten dies bzw. 18,8 Prozent würden sich darüber freuen). Insgesamt erwarten 97,7 Prozent der Teilnehmer eine Eingangsbestätigung zu ihrer Bewerbung binnen 24 Stunden nach Bewerbungseinreichung, beziehungsweise sie wünschen sich dies.

Darüber hinaus ist den Kandidaten wichtig, über den Fortgang des Bewerbungsprozesses auf dem Laufenden gehalten zu werden (erwarten 25,4 Prozent, 62,2 Prozent wünschen es sich – in der Good Practice-Gruppe sind es mit 72,8 Prozent sogar deutlich mehr). Bemerkenswert ist auch der Wunsch von 67 Prozent aller Befragten, bereits im Rahmen von Vorstellungsgesprächen das künftige Team kennen zu lernen; 18,8 Prozent erwarten dies sogar.

Erkenntnisse zu Auswahlverfahren

- **Fakt 1:** Erlebte Wertschätzung im Vorstellungsgespräch wird von den Bewerbern vorausgesetzt.
- **Fakt 2:** Zeitnahe Reaktionen bei Übermittlung der Bewerbung bzw. zeitnahe Kommunikation über den Fortgang des Bewerbungsverfahrens setzen die Kandidaten voraus.
- **Fakt 3:** Die überwiegende Zahl der Kandidaten würde es freuen, das künftige Arbeitsumfeld (hier: das Team) schon im Rahmen der Vorstellungsgespräche kennenlernen zu können. Zwar gehört dieser Aspekt nicht zu den Basiserwartungen von Kandidaten an Arbeitgeber, bietet aber gute Chancen, die durchschnittlichen Erwartungen positiv zu übertreffen.

Wunsch nach dem Kennenlernen des künftigen Teams im Rahmen des Vorstellungsgesprächs.

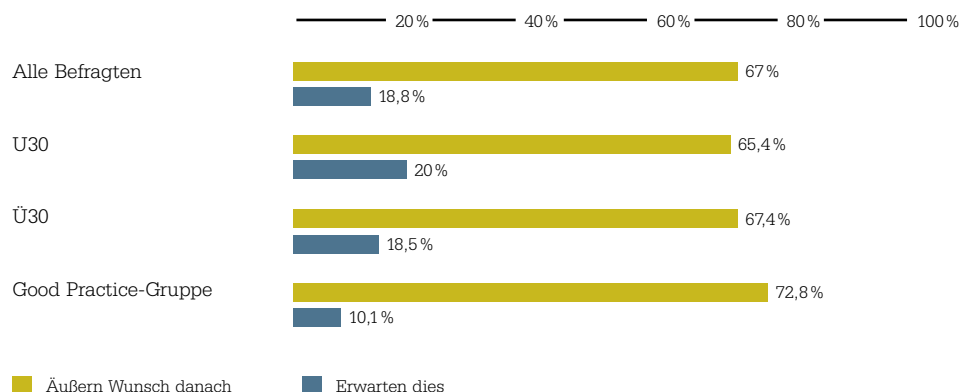


Abbildung 12: Meet-the-Team im Jobinterview.

7. PHASE 4: ENTSCHEIDUNG UND ERGEBNISKOMMUNIKATION

7.1 Nach der Auswahl: Abschluss des Bewerbungsprozesses

Die Kommunikation mit den Kandidaten ist besonders gegen Ende des Bewerbungsverfahrens ein wichtiger Faktor der Candidate Experience; denn in dieser Phase fällt der Kandidat die endgültige Entscheidung, ob es zu einer Zusammenarbeit kommt oder nicht. Die Dauer des Bewerbungsverfahrens bis zu diesem Zeitpunkt ist ein entscheidendes Moment für die Candidate Experience; zu lange Rekrutierungsprozesse verschlechtern diese.

Die wichtigsten Empfehlungen:

- **Bewerber während des Prozesses über Fortschritte informieren:** Regelmäßige und proaktive Informationen der Bewerber durch die Unternehmen tragen zu einer guten Kommunikation bei. Zwar erwarten dies nur rund 25 Prozent der Bewerber; 62 Prozent würden diese jedoch zu schätzen wissen.
- **Verfahrensdauer unter sechs Wochen halten:** Die Dauer der Bewerbungsprozesse von der Abgabe der Bewerbung bis zur Zusage beeinflusst die Candidate Experience. Sechs Wochen sind hier die „magische Grenze“. Eine längere Prozessdauer führt zu Einschränkungen beim Bewerbererleben. Zudem ist schon aus der Vorgängerstudie von 2014 bekannt, dass nach sechs Wochen das Risiko für Bewerbungsabbrüche steigt.
- **Ausschlaggebende Gründe für die finale Arbeitgeberwahl:** Kandidaten werden zu Mitarbeitern, wenn Faktoren wie Aufgaben im Job, Unternehmenskultur und die Lage des Arbeitsplatzes attraktiv sind. Die Ergebnisse zeigen sich vor allem bei der Differenzierung zwischen denjenigen Studienteilnehmern, die aktuell keine Wechselabsichten haben und solchen mit Wechselabsichten.



7. PHASE 4: ENTSCHEIDUNG UND ERGEBNISKOMMUNIKATION

7.2 Erwartungen an die Kommunikation von Arbeitgebern mit Bewerbern im Bewerbungsverfahren.

Die regelmäßige und proaktive Information der Bewerber durch die Unternehmen nach jedem Prozessschritt des Recruitingverfahrens erwarten 25 Prozent aller Kandidaten. Weitere 62 Prozent haben diese Erwartung nicht, bewerten diese Informationspolitik aber positiv. Ist das Ergebnis nach einem Interview negativ für die Kandidaten, so möchte rund ein Viertel darüber am liebsten telefonisch informiert werden.

Erwartungshaltungen von Bewerber/innen.

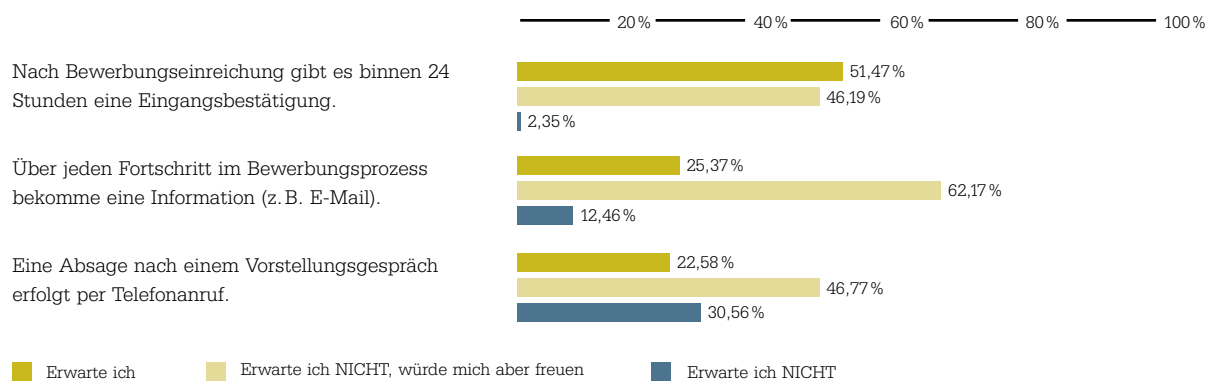


Abbildung 13: Erwartungen an Kommunikation von Ergebnissen/Zwischenergebnissen in Bewerbungsverfahren.

„Ich bekam eine angemessen schnelle Antwort auf meine Bewerbung.“

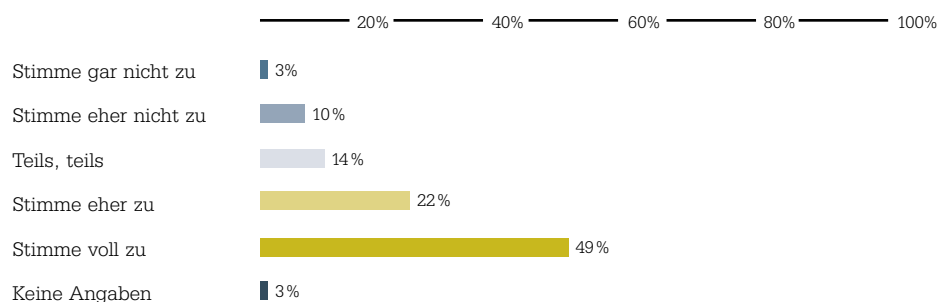


Abbildung 14: Bewertung der Reaktionszeit.

7. PHASE 4: ENTSCHEIDUNG UND ERGEBNISKOMMUNIKATION

7.3 Dauer von Bewerbungsprozessen

Erfolg im Recruiting hat auch mit der Länge der Bewerbungsverfahren zu tun. Bereits in der Candidate Experience Studie 2014 konnte der Zusammenhang zwischen finaler Candidate Experience-Bewertung durch die Bewerber/innen und der Dauer der Verfahren nachgewiesen werden.

Grundsätzlich gilt: Kürzer ist besser. Dies überrascht nicht, jedoch kann jetzt die Definition von „kurz“ bzw. „angemessen lang“ für ein Bewerbungsverfahren aus der Sicht der Kandidaten benannt werden: Die Grenze verläuft bei sechs Wochen. Alle Verfahren, die länger dauern, tendieren dazu, negativ auf das Kandidatenerlebnis einzuzahlen.

Der Faktor Schnelligkeit ist jedoch nur teilweise für eine gute Candidate Experience verantwortlich. Im Vergleich mit der Good Practice-Gruppe zeigt sich, dass eine als angemessen empfundene Dauer des Bewerbungsverfahrens wichtig, aber nicht allein ausschlaggebend ist. Die Candidate Experience Skala reicht von 1 (=sehr negativ) bis 6 (sehr positiv).

Finale Candidate Experience in Abhängigkeit von der Dauer der erlebten Bewerbungsverfahren

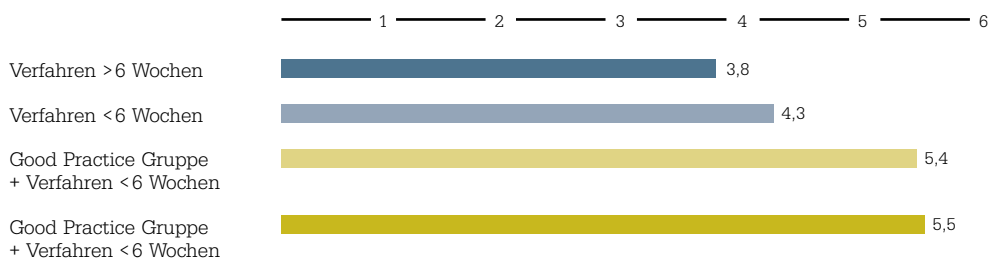


Abbildung 15: Finale Candidate Experience in Abhängigkeit von der erlebten Dauer des Bewerbungsverfahrens.

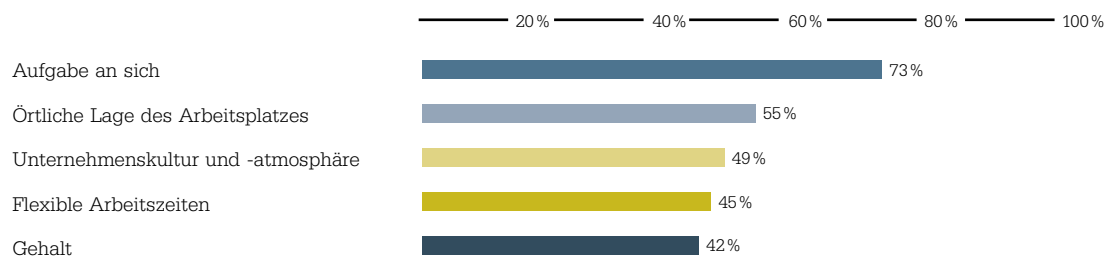
7. PHASE 4: ENTSCHEIDUNG UND ERGEBNISKOMMUNIKATION

7.4 Ausschlaggebende Gründe für die finale Wahl des Jobs und Arbeitgebers

Wonach entscheiden die Kandidaten, ob sie ein Jobangebot annehmen oder nicht? Am Ende des Bewerbungsverfahrens bewegt ein Motiv- und Kriterienmix die Kandidaten, sich für oder gegen ein Angebot zu entscheiden.

Interessant ist der Vergleich der Antworten und ihrer Reihung zwischen denjenigen Studienteilnehmern, die im aktuellen Job zufrieden sind („Loyale“) und denen, die bereits erneut auf Jobsuche sind („Wechselbereite“). Hier zeigt sich, dass sich „Loyale“ offenbar intensiver mit der Aufgabe, der Lage des Arbeitsplatzes und auch mit der Unternehmenskultur beschäftigen. „Wechselbereite“ tun dies weitaus weniger. Dieses Ergebnis unterstreicht die Einschätzung, dass die Kultur für die loyalen Mitarbeiter eine wichtige Rolle spielt.

„Loyale“, Mitarbeiter ohne Wechselwunsch



„Wechselbereite“, Mitarbeiter mit Wechselabsicht

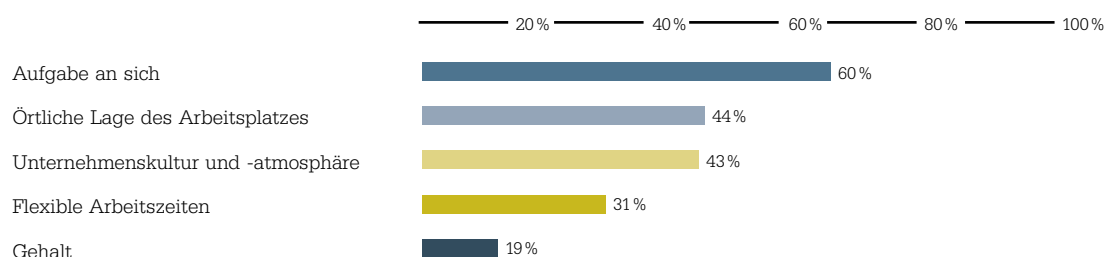


Abbildung 16: Gründe für die Arbeitgeberwahl im Vergleich der Mitarbeiter mit und ohne Wechselbereitschaft.

8. PHASE 5: ONBOARDING EXPERIENCE

8.1 Der Eintritt neuer Mitarbeiter in die Organisation

Das Onboarding neuer Mitarbeiter startet bereits vor dem ersten Arbeitstag. Das Erleben und die Eindrücke der New Hires werden sowohl durch technisch-organisatorische Aspekte als auch durch Aktivitäten zur gezielten Integration geprägt.

Die Befragten halten insbesondere die folgenden Faktoren beim Onboarding für wichtig und gegeben:

- ▶ Zeitgerechtes Vorliegen des Arbeitsvertrages (für 79 Prozent der Befragten war dies gegeben und wichtig)
- ▶ Ansprechpartner aus der Personal- oder Fachabteilung standen für Fragen zur Verfügung (für 76 Prozent gegeben und wichtig)

Mit 49 Prozent folgen dann vom Arbeitgeber bereitzustellende Informationen zum Unternehmen und zur neuen Stelle. 34 Prozent der Befragten nennen hier außerdem die gezielte Beteiligung an Aktivitäten des Unternehmens bereits vor dem ersten Arbeitstag.

Die Differenz zwischen Wunsch und Wirklichkeit ist bei den vom Arbeitgeber aktiv bereitzustellenden Informationen mit 27 Prozent auffallend groß. Hier sollte es Unternehmen besonders leichtfallen, entsprechend zu reagieren und geeignete Maßnahmen im Onboarding-Prozess zu integrieren (mehr „Push“ als „Pull“ bei Informationen zu Arbeitgeber und Arbeitsaufgabe).

Mit beträchtlichem Abstand folgt die Einschätzung bzw. der Wunsch (12 und 14 Prozent) nach Hilfe bei der Organisation privater Bedürfnisse (Wohnung, Kindergartenplatz usw.).



8. PHASE 5: ONBOARDING EXPERIENCE

8.2 Die ersten zwei Wochen als neuer Mitarbeiter

Für neue Mitarbeiter sind die ersten Tage im neuen Job besonders prägend. In dieser Phase zeigt sich, ob und inwieweit die Informationen des Arbeitgebers im Bewerbungsprozess der Realität entsprechen und ob die Erwartungen des neuen Arbeitnehmers erfüllt werden können. Aktivitäten müssen darauf fokussiert sein, umfassend über organisatorische Aspekte der Arbeitsaufgabe zu informieren. Darüber hinaus sollte auch sozio-emotionale Unterstützung beim Einstieg angeboten werden. Der direkten Führungskraft und Paten bzw. Mentoren kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Ein Blick auf die Unterschiede zwischen Realität und Wunsch der Befragten macht den Kommunikationsbedarf neuer Mitarbeiter besonders deutlich.

Onboarding Experience – alle Studienteilnehmer

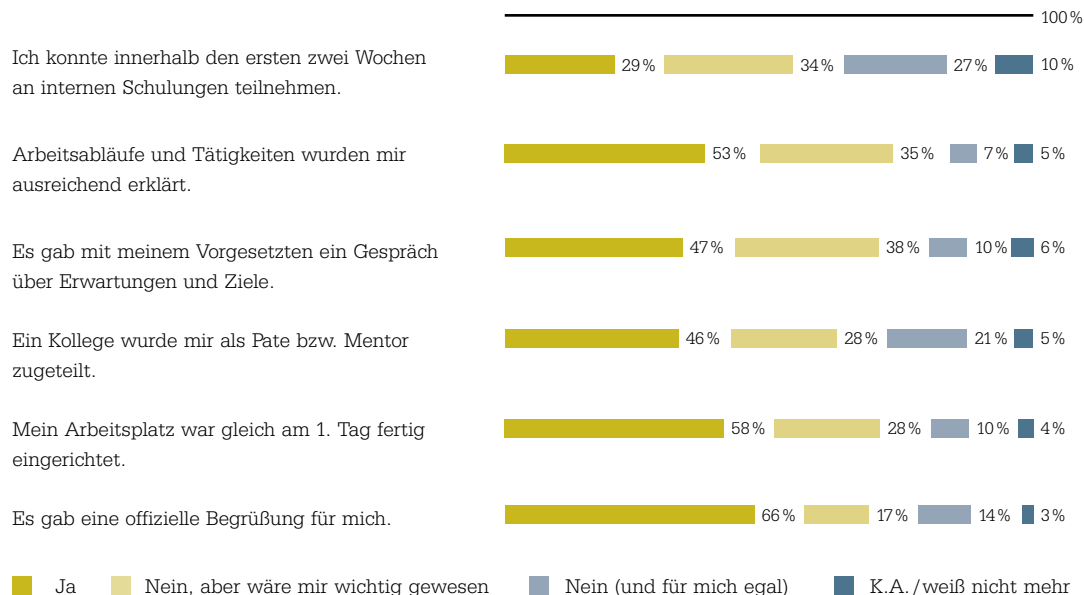


Abbildung 17: Realität und Wunsch: Erwartungen der neuen Mitarbeiter in den ersten zwei Wochen (alle Befragten).

8. PHASE 5: ONBOARDING EXPERIENCE

8.3 Die ersten zwei Wochen als neuer Mitarbeiter im Vergleich (alle Studienteilnehmer vs. Good Practice-Gruppe)

Der Vergleich der Antworten aller Befragten mit denen der Good Practice-Gruppe lässt bei den Letzteren eine deutlich effektivere Umsetzung des Onboardings erkennen. Auffällig sind die Unterschiede in Bereichen mit deutlich artikulierten Wünschen nach Verbesserung. Den Gesprächen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern über Erwartungen und Ziele sowie den Erläuterungen von Arbeitsabläufen und Tätigkeiten kommt eine entsprechend hohe Bedeutung im Rahmen des Onboardings zu.

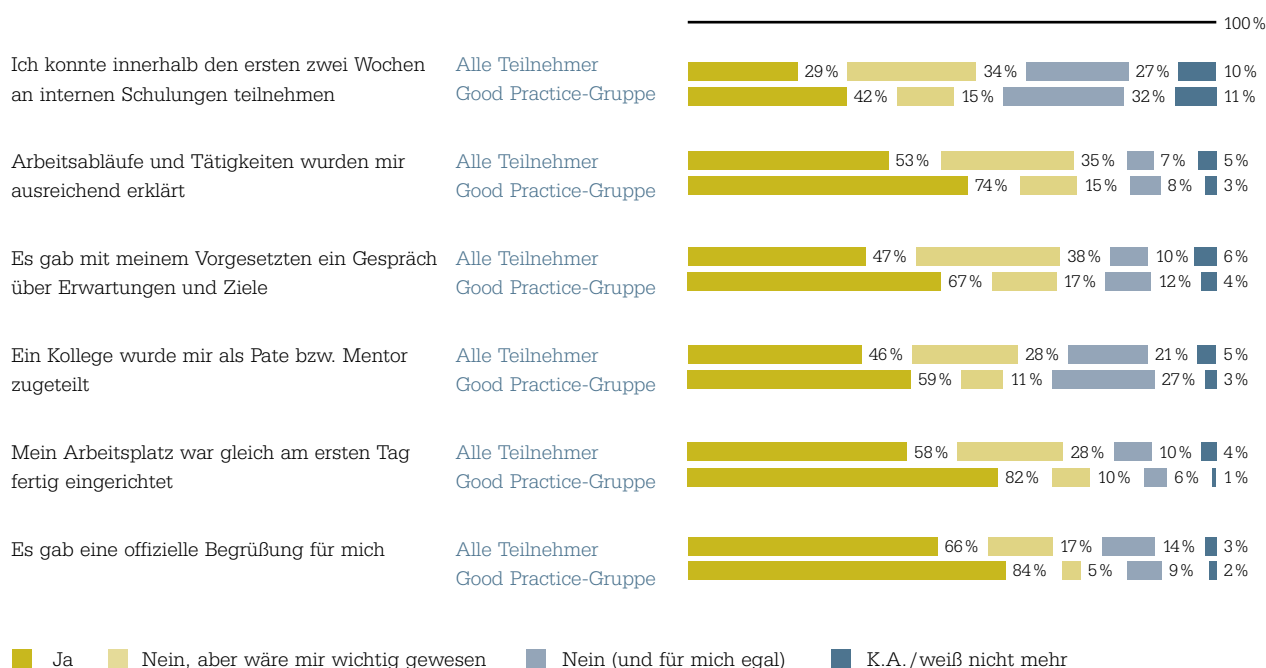


Abbildung 18: Erfahrungen/Wünsche beim Onboarding – Vergleich aller Studienteilnehmer mit der Good Practice-Gruppe.

9. PHASE 6: INTEGRATION UND BINDUNG – EMPLOYEE EXPERIENCE

9.1 Aus qualifizierten Kandidaten loyale und produktive Mitarbeiter machen

Nach Bewerbungsprozess und Onboarding-Phase ist die Zeit von bis zu einem Jahr dafür entscheidend, aus qualifizierten New Hires loyale Mitarbeiter zu machen. Die Employee Experience in der Probezeit bzw. in den ersten 12 Monaten der Zusammenarbeit können die Beziehung bzw. die Loyalität und Zufriedenheit des Mitarbeiters festigen oder aber den Wunsch nach einem erneuten Arbeitgeberwechsel auslösen.

Voraussetzung für Loyalität und Zufriedenheit sind ständiger Dialog und die Teilhabe am Unternehmensgeschehen. Die wesentlichen Elemente dabei sind die Beziehung zur direkten Führungskraft, die Chance, sich im Job inhaltlich einbringen zu können, die Möglichkeit zur Weiterentwicklung der eigenen Fähigkeiten sowie das Angebot von Karriereoptionen bis hin zu verschiedenen Formen der Weiterbildung.

- **Sichtbare Wertschätzung durch Weiterbildung:** Fortbildungsangebote erfüllen nicht nur den Wunsch vieler Befragten nach Karrieremöglichkeiten. Sie steigern die Produktivität und zeigen Wertschätzung.

In der Good Practice-Gruppe ohne Wechselabsichten bekamen 53 Prozent aller Befragten Weiterbildungsangebote, nur 21 Prozent vermissten sie. In der Gruppe der anderen Studienteilnehmer erhielten nur 30 Prozent solche Angebote, 51 Prozent vermissten sie.

- **Mitarbeiter sich entfalten lassen:** Raum für Initiative und Möglichkeiten zur Übernahme von Verantwortung wirken sich positiv aus. Die Good Practice-Gruppe konnte zu 84 Prozent initiativ werden und zu 90 Prozent mehr Verantwortung übernehmen. Die Übrigen fanden bei ihren Arbeitgebern nur zu 48 Prozent Raum für Eigeninitiative, 62 Prozent hatten die Möglichkeit, mehr Verantwortung zu übernehmen.
- **Feedback durch Führungskräfte:** 70 Prozent der Good Practice-Gruppe erhielt regelmäßig Feedback durch ihre Führungskraft. Die übrigen Teilnehmer berichten nur zu 33 Prozent davon; 54 Prozent von ihnen vermissen Feedback – was sich u. A. als Grund für geplante Jobwechsel niederschlägt.
- **Unternehmen müssen Strategie und Ziele erklären:** Vielen Arbeitgebern gelingt es nur teilweise, ihren Mitarbeitern zu erklären, welche Ziele sie anstreben und wie sie diese erreichen wollen. Im Durchschnitt wurden diese Aspekte nur 44 Prozent der Studienteilnehmer aktiv vermittelt.



9. PHASE 6: INTEGRATION UND BINDUNG – EMPLOYEE EXPERIENCE

9.2 Erwartungen und Erleben der Employee Experience in den ersten zwölf Monaten beim neuen Arbeitgeber

Die Antworten aller Befragten der Studie geben einen Eindruck, wie erfolgreich Unternehmen aktuell in Sachen Integration und Bindung von Mitarbeitern sind.

Die Employee Experience wird vor allem durch Feedback, Verantwortungsübernahme und Strategievermittlung geprägt. Die Differenz zu den Spitzenwerten machen die Werte aus der Good Practice-Gruppe deutlich.

Employee Experience: Eindrücke von Mitarbeitern während der Integrationsphase



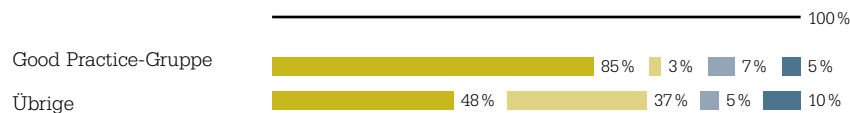
Abbildung 19: Employee Experience, allgemeine Ergebnisse.

9. PHASE 6: INTEGRATION UND BINDUNG – EMPLOYEE EXPERIENCE

9.3 Employee Experience im Vergleich zwischen Good Practice-Gruppe und den übrigen Befragten

Die großen Differenzen in nahezu allen Kernbereichen, die die Employee Experience bestimmen, zeigen sich deutlich bei der Gegenüberstellung der Good Practice-Gruppe (positive Candidate Experience/keine Wechselabsicht) und den Übrigen (mittelmäßige und schlechte Candidate Experience/Wechselabsichten). Besonders auffällig sind die vielen nicht erfüllten Mitarbeitererwartungen, die sich bei „Nein, aber wäre mir wichtig gewesen“ zeigen.

„Ich hatte Raum, um Initiative zu ergreifen (eigene Ideen).“



„Es gab Fortbildungsangebote.“

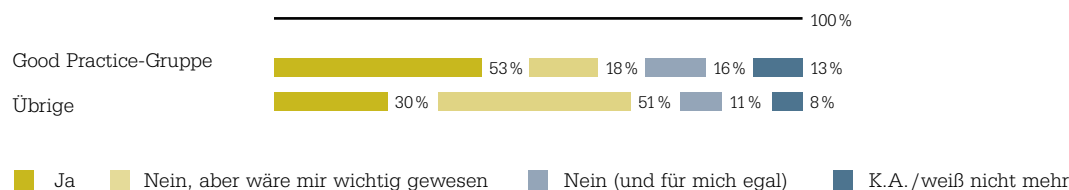


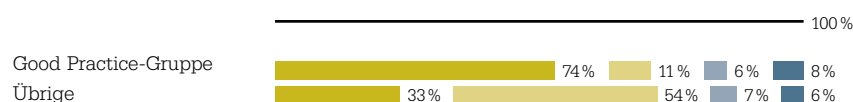
Abbildung 20: Employee Experience im Vergleich – Good Practice Gruppe und Übrige.

9. PHASE 6: INTEGRATION UND BINDUNG – EMPLOYEE EXPERIENCE

9.4 Employee Experience im Vergleich zwischen Good Practice-Gruppe und den übrigen Befragten

Während bei den Mitgliedern der Good Practice-Gruppe eine überwiegend erwartungsgerechte und positive Employee Experience zu erkennen ist, lassen die Unternehmen der übrigen Befragten ihre New Hires häufig mit unerfüllten Erwartungen zurück. In der Antwort „Nein, aber wäre mir wichtig gewesen“ schwingt Enttäuschung mit; insbesondere das Fehlen von Feedbackgesprächen bei mehr als der Hälfte dieser Gruppe (54 Prozent) ist schwerwiegend. Viele Unternehmen versäumen es außerdem, Strategie und Ziele zu vermitteln und vergeben so leichtfertig die Chance auf eine höhere Identifikation und Mitarbeiterbindung.

„Es gab regelmäßige Feedbackgespräche mit meinem Vorgesetzten.“



„Mir wurden aktiv Unternehmensstrategie und -ziele vermittelt.“

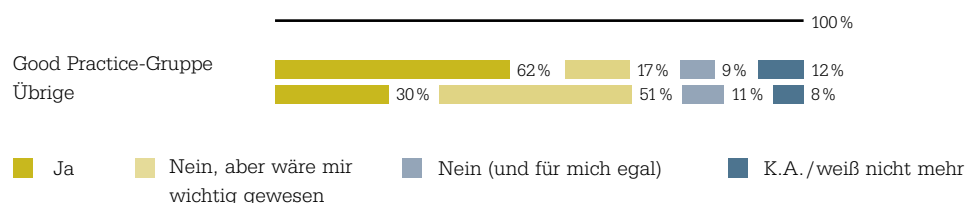


Abbildung 21: Employee Experience im Vergleich – Good Practice-Gruppe und Übrige.

9. PHASE 6: INTEGRATION UND BINDUNG – EMPLOYEE EXPERIENCE

9.5 Neigung zum erneuten Jobwechsel unter den New Hires

Eine positive erlebte Candidate Journey mündet in einer loyalen Mitarbeit im Unternehmen. Nicht bei allen neuen Mitarbeitern gelingt dies. Durchschnittlich schauen sich vier von zehn neuen Mitarbeitern nach einem neuen Arbeitgeber um. Das bedeutet nicht unbedingt, dass sie sich aktiv bewerben. Es ist jedoch nicht schwer, sich vorzustellen, was passiert, wenn eine vermeintlich bessere Stelle „auftaucht“.

Loyale Mitarbeiter sind unter Umständen offen für ein Traumjobangebot, doch denken sie nicht daran, sich selbst aktiv zu bewerben. Eine positive Candidate Experience kann einem Wechsel also vorbeugen.

Jobwechselneigung/alle Studienteilnehmer: „Schauen Sie sich aktuell nach einem anderen Arbeitgeber um?“

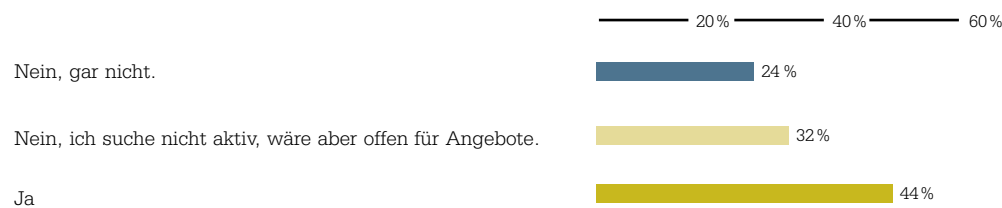


Abbildung 22: Jobwechselneigung aller Studienteilnehmer.

Jobwechselneigung/ausgewählte Gruppen: „Schauen Sie sich aktuell nach einem anderen Arbeitgeber um?“

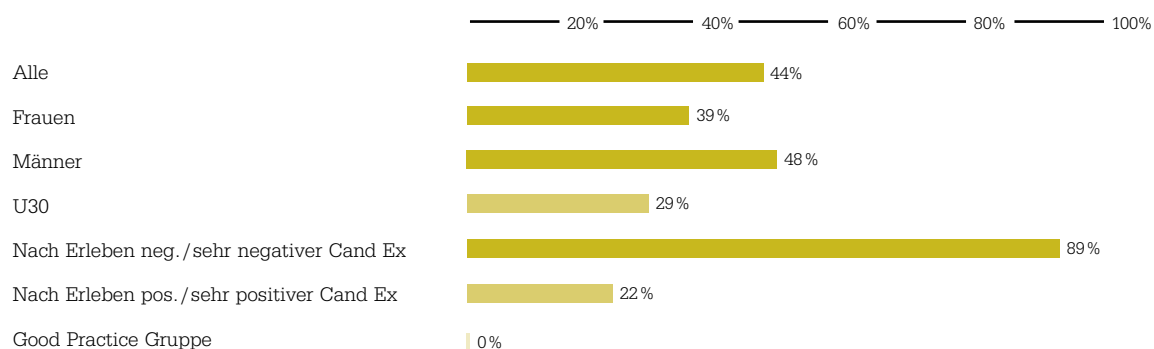


Abbildung 23: Jobwechselneigung bei verschiedenen Gruppen.

9. PHASE 6: INTEGRATION UND BINDUNG – EMPLOYEE EXPERIENCE

9.6 Wechselgründe: Warum New Hires ihre Arbeitgeber wieder verlassen möchten

Studienteilnehmer, die angaben, sich erneut nach einem Job umzusehen, wurden nach den Gründen dafür gefragt. Mehrfachantworten waren möglich, da verschiedene Gründe zeitgleich eine Rolle spielen können. Je nach Gruppe fallen die Wechselgründe recht unterschiedlich aus. In der folgenden Übersicht finden sich die Durchschnittswerte und die Wechselgründe.

„Warum sind Sie wieder auf Jobsuche?“ (Mehrfachnennung möglich).

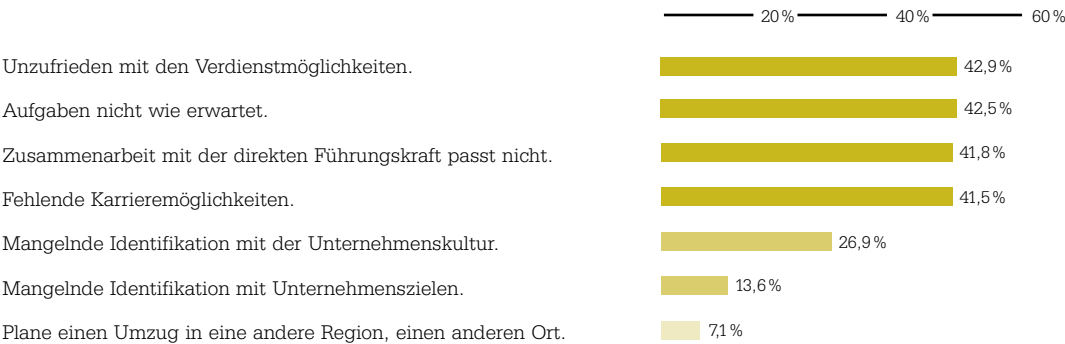


Abbildung 24: Gründe für erneute Jobsuche – Summen >100% resultieren aus Mehrfachnennungen.

Die Topwechselgründe folgender Gruppen:

Gruppe	Gründe	
Männer	Aufgaben nicht wie erwartet	44,8 %
	Fehlende Karrieremöglichkeiten	42,9 %
Frauen	Unzufrieden mit Verdienstmöglichkeiten	45 %
	Zusammenarbeit mit Führungskraft	43,5 %
U30	Fehlende Karrieremöglichkeiten	51,4 %
	Zusammenarbeit mit Führungskraft	41,9 %
Ü30	Aufgaben nicht wie erwartet	44,7 %
	Unzufrieden mit Verdienstmöglichkeiten	43,2 %
Akademiker	Fehlende Karrieremöglichkeiten	43,6 %
	Zusammenarbeit mit Führungskraft	40,6 %
Non-Akademiker	Aufgaben nicht wie erwartet	47,2 %
	Unzufrieden mit Verdienstmöglichkeiten	44,7 %

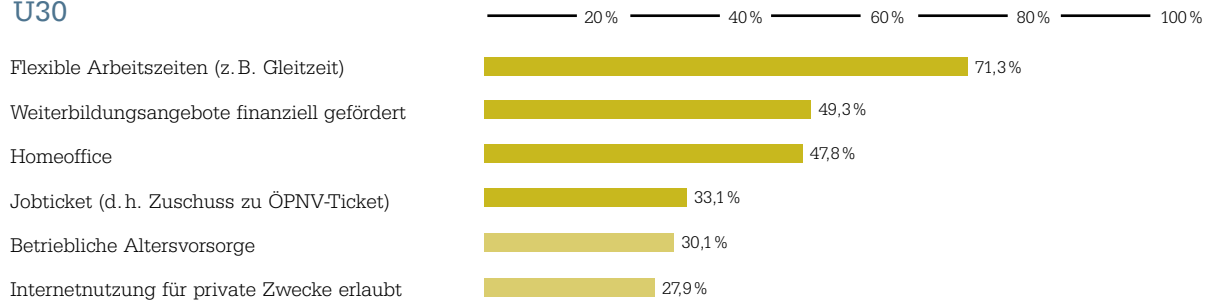
Tabelle 3: Wechselgründe nach Gruppen.

10. HIGHLIGHT: ARBEITGEBER-ATTRAKTIVITÄT

Befragtengruppen zum Ranking von Zusatzangeboten (Attraktivitätsfaktoren)

Die Frage „Welche Zusatzangebote machen Arbeitgeber in Ihren Augen besonders attraktiv?“ beantworteten verschiedene Gruppen wie folgt:

U30



Ü30

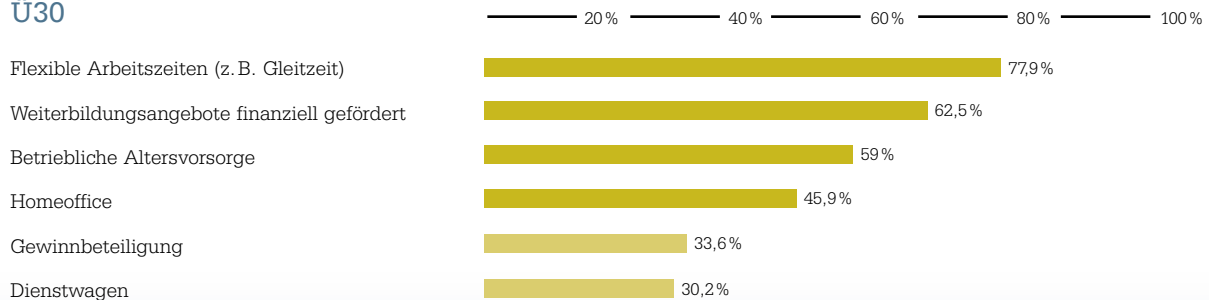
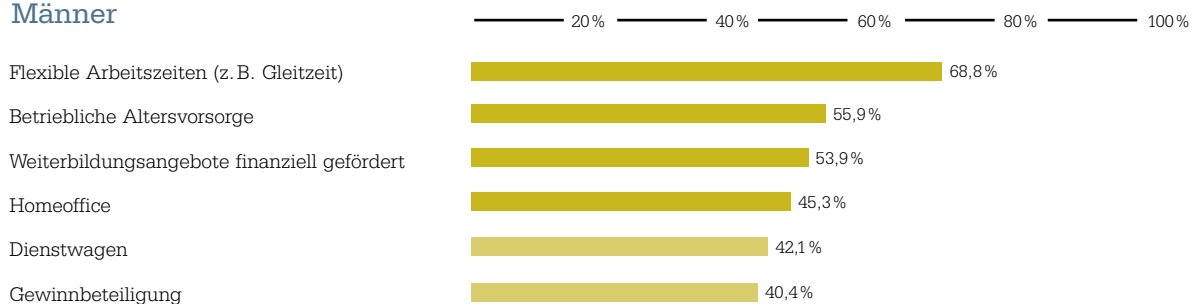


Tabelle 4: Attraktive Arbeitgeberangebote.



Die Frage „Welche Zusatzangebote machen Arbeitgeber in Ihren Augen besonders attraktiv?“ beantworteten verschiedene Gruppen wie folgt:

Männer



Frauen

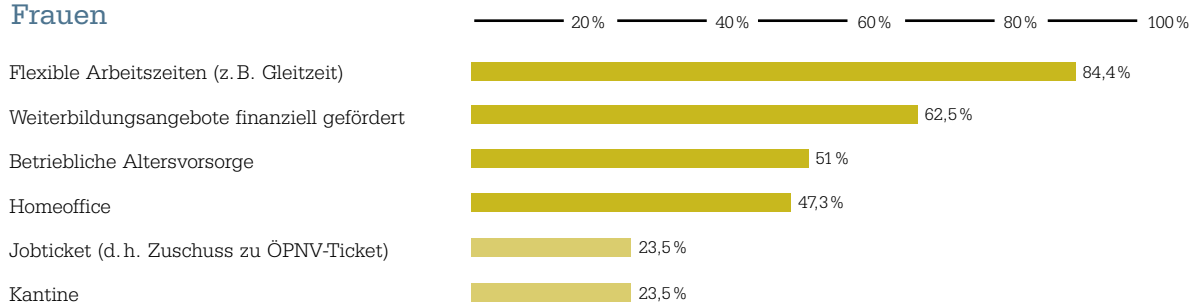


Tabelle 4: Attraktive Arbeitgeberangebote.

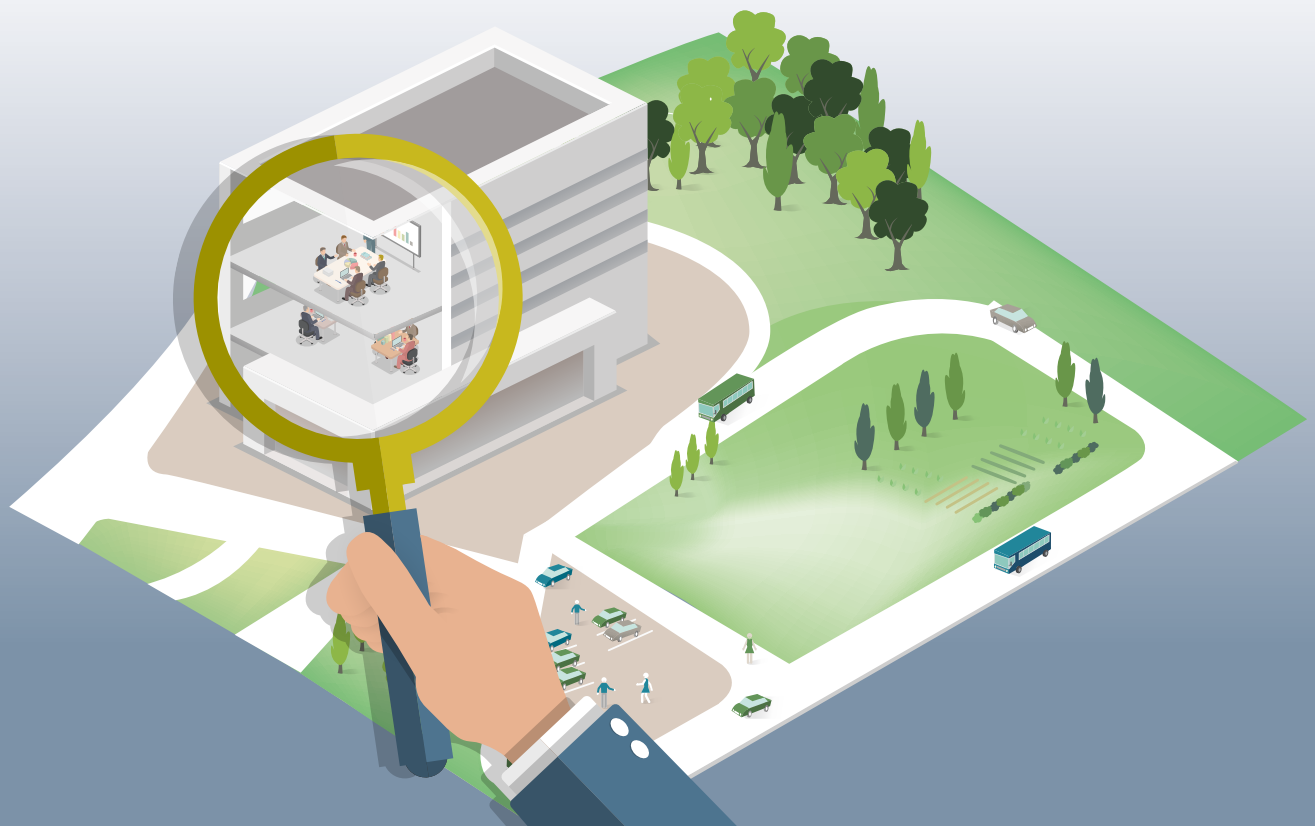
Flexible Arbeitszeiten werden von allen Befragten über alle Gruppen hinweg hoch bewertet. Es folgen finanziell geförderte Weiterbildungsangebote sowie Homeoffice und betriebliche Altersvorsorge. Diese Informationen werden maßgeblich in der Orientierungsphase der Candidate Journey von den Bewerbern nachgefragt und sollten in der Kommunikation entsprechend hervorgehoben werden.

11. HIGHLIGHT: ARBEITGEBER-KOMMUNIKATION

11.1 Wie die Außendarstellung der Unternehmen als Arbeitgeber bewertet wird

Die Kommunikation der Arbeitgeber über die vakanten Stellen und das Unternehmen selbst spielt eine entscheidende Rolle. Mit großer Klarheit darzustellen, was Unternehmen als Arbeitgeber in Hinblick auf Karriere, Work-Life-Aspekte, Arbeitsinhalte und Unternehmenskultur ausmacht, ist von unschätzbbarer Bedeutung für die Arbeitgeberwahl der Kandidaten. Dabei geht es nicht nur um die Wahrnehmung des jeweiligen Unternehmens als potenziellen Arbeitgeber für den Kandidaten; auch die aktive Unterstützung der Bewerber bei der Selbstselektion ist von Vorteil bei der Frage, ob sie Job und Arbeitgeber als passend empfinden. Spätere Mitarbeiterbindung wird daher maßgeblich bereits durch die Kommunikation vor und während des Bewerbungsprozesses begründet und im Onboarding verfestigt.

- ▶ **Aus Bewerbersicht aussagekräftige Informationen bereitstellen:** Nur in 50 Prozent aller untersuchten Bewerbungsverläufe wurden die den Bewerbern bereitgestellten Informationen über Job und Unternehmen als aussagekräftig oder eher aussagekräftig beurteilt. Im Vergleich: Bei Teilnehmern aus der Good Practice-Gruppe waren es 80 Prozent.
- ▶ **Konkrete Einblicke in den Joballtag:** Aus einer ganzen Reihe von Kriterien, die die Stellen- und Arbeitgeberwahl von Jobsuchenden besonders stark beeinflussen, ist immer die Frage nach den konkreten Arbeitsinhalten vorherrschend. Werden Erwartungen in diesem Punkt nicht erfüllt, ist ein besonders häufig genannter Grund für Wechselabsichten bereits gegeben. Arbeitgeber müssen also besonders klar kommunizieren und Einblick in den spezifischen Joballtag geben. In der Good Practice-Gruppe ist dies bei 83 Prozent der Arbeitgeber gut oder eher gut gelungen. Hingegen attestieren dies in der Gruppe der New Hires gerade mal 40 Prozent.
- ▶ **Weitere wichtige Kommunikationsinhalte:** Die eher den Hygienefaktoren zuzurechnenden Themen Arbeitszeiten, Verdienstmöglichkeiten und Weiterbildungsmöglichkeiten werden von Arbeitgebern oft nicht ausreichend dargestellt. Darüber hinaus finden aber auch eher „weiche“ Themen wie Unternehmenskultur, Team bzw. Kollegen und Work-Life-Balance ein hohes Maß an Aufmerksamkeit durch die Jobsuchenden. Hier gelingt es aus Sicht der Bewerber nicht einmal jedem zweiten Arbeitgeber, aussagekräftig zu kommunizieren.



11. HIGHLIGHT: ARBEITGEBER-KOMMUNIKATION

11.2 Beurteilung der Kommunikation des Arbeitgebers vor und im Bewerbungsverfahren

Wie treffend wurden die Faktoren, die zur Entscheidung für den neuen Job führten, im Bewerbungsprozess von den Arbeitgebern kommuniziert?

Um das herauszufinden, wurden die New Hires gebeten, ihre nach Arbeitsaufnahme entstandene Sicht auf diese Faktoren mit den Botschaften ihres Arbeitgebers in der Bewerbungsphase zu vergleichen. Dargestellt sind hier die Ergebnisse aller Befragten sowie der Wechselbereiten und der Vertreter der Good Practice-Gruppe. Es ist eindeutig, dass es Good Practice-Arbeitgebern am besten gelingt, ALLE relevanten Informationen zutreffend, also wahrheitsgemäß, zu kommunizieren. Hier sind die Durchschnittswerte im Vergleich abgebildet. Die Skala reicht dabei von 1 („stimme nicht zu“) bis 5 („stimme voll zu“).

Innensicht der New Hires: „Die folgenden Aspekte der Kommunikation meines Arbeitgebers im Bewerbungsverfahren waren zutreffend dargestellt.“

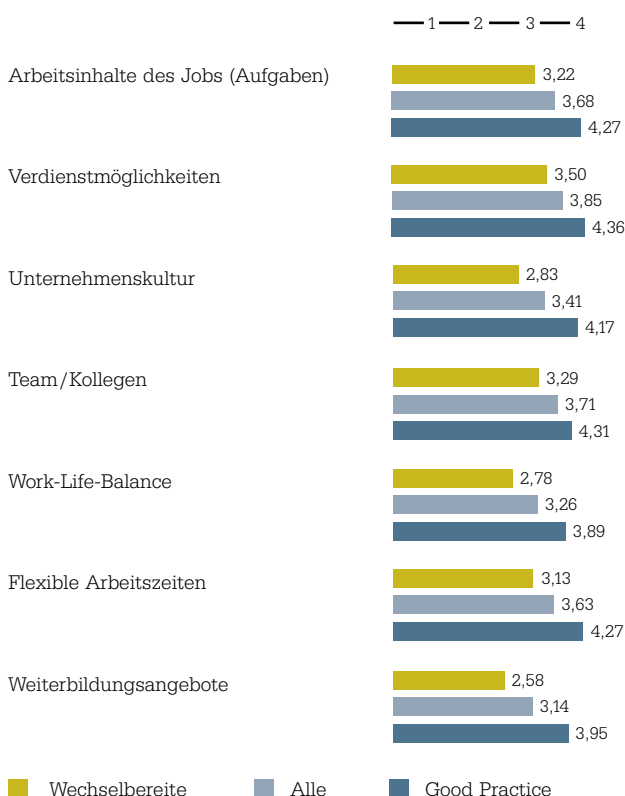


Abbildung 25: Mittelwerte der Beurteilung der Arbeitgeberkommunikation durch New Hires. Drei Gruppen im Vergleich.

11. HIGHLIGHT: ARBEITGEBER-KOMMUNIKATION

11.3 Good Practice-Gruppe: Beurteilung der Kommunikation des Arbeitgebers vor und im Bewerbungsverfahren

„Die folgenden Aspekte der Kommunikation meines Arbeitgebers im Bewerbungsverfahren waren zutreffend dargestellt.“

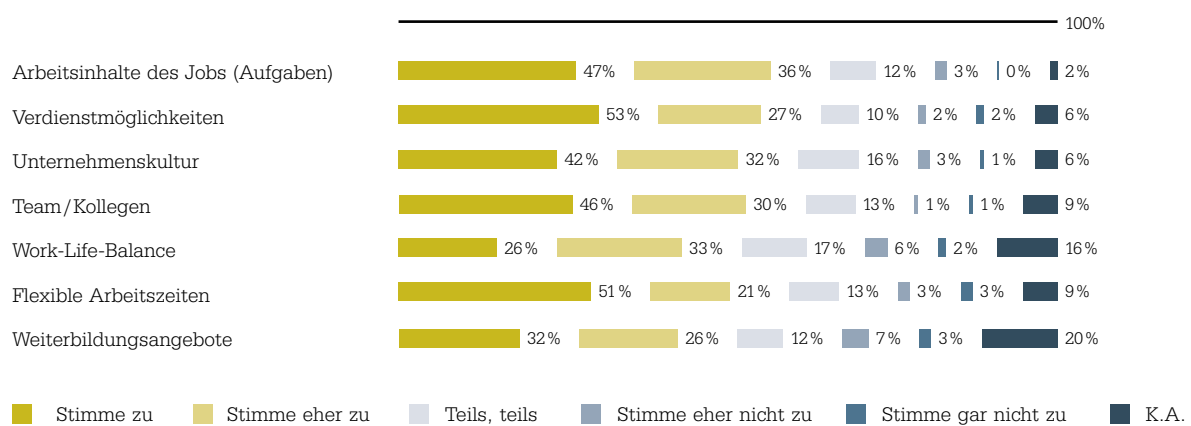


Abbildung 26: Beurteilung der Arbeitgeberkommunikation durch New Hires – Good Practice-Gruppe.

11. HIGHLIGHT: ARBEITGEBER-KOMMUNIKATION

11.4 Wechselbereite New Hires: Beurteilung der Kommunikation ihres Arbeitgebers vor und im Bewerbungsverfahren

“Die folgenden Aspekte der Kommunikation meines Arbeitgebers waren im Bewerbungsverfahren zutreffend dargestellt.“

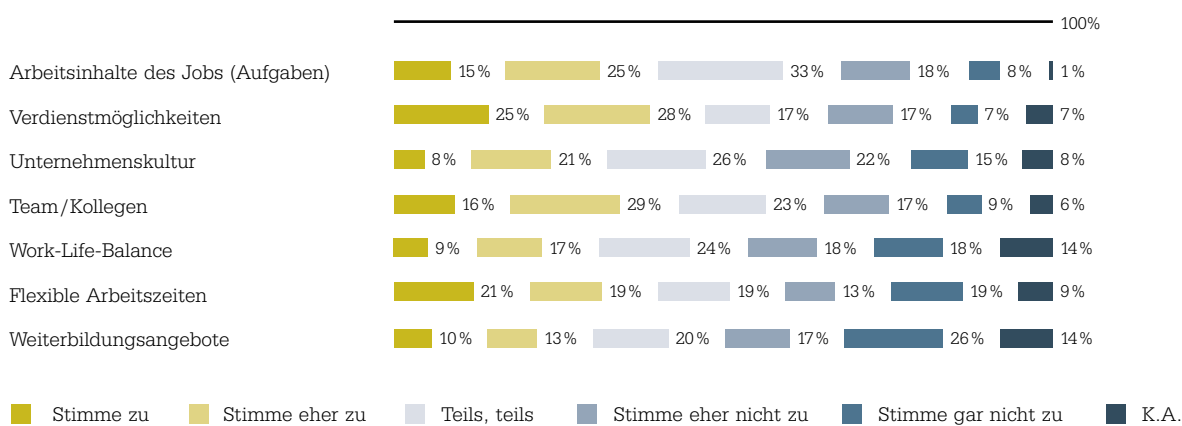


Abbildung 27: Beurteilung der Arbeitgeberkommunikation durch New Hires – Gruppe der Wechselbereiten.

12. HIGHLIGHT: UNTERNEHMENSKULTUR

12.1 Über die große Bedeutung der Unternehmenskultur für Candidate Attraction, Arbeitgeberwahl und Mitarbeiterbindung

Unternehmenskultur wurde lange nur als ein Randaspekt der Candidate Experience betrachtet. Das muss sich ändern. Denn die vorliegende Studie beweist, dass unternehmenskulturelle Aspekte sowohl aus Kandidatensicht von hohem Interesse sind, als auch aus Arbeitgebersicht eine zunehmend wichtige Rolle spielen sollten (vgl. Cultural Fit Studie, meta HR/Employour, 2016).

Jobsuchende wünschen sich häufig Informationen zur Kultur ihres potenziellen Arbeitgebers. Für 45 Prozent ist es wichtig, zur Unternehmenskultur der Zielorganisation zu passen; weiteren 40 Prozent ist es eher wichtig. Hinzu kommt die Bedeutung der Unternehmenskultur als wichtiger Aspekt bei der Wahl eines Arbeitgebers. Dies konnte für die Good Practice-Gruppe nachgewiesen werden.

- **Kulturelle Passung ist den Kandidaten wichtig:** 85 Prozent aller Jobsuchenden finden ihre persönliche kulturelle Passung zum zukünftigen Arbeitgeber für wichtig oder eher wichtig.
- **Eigene Kultur richtig darstellen:** Nur knapp über 40 Prozent der Unternehmen gelingt es, Kandidaten während des Bewerbungsprozesses die eigene Kultur richtig zu vermitteln. Zwar übertreffen 25 Prozent der Arbeitgeber nach Einstellung die Erwartungen der Kandidaten; das heißt aber auch, dass hier Chancen verschenkt wurden, eigene kulturelle Stärken und Facetten richtig zu kommunizieren.

Good Practice-Unternehmen enttäuschen ihre neuen Mitarbeiter fast nie im Hinblick auf ihre Unternehmenskultur: Nur 8 Prozent dieser Gruppe erleben die Kultur eher schlechter als vermutet.

- **Jeder vierte Wechselbereite möchte auch wegen der Unternehmenskultur wechseln:** Auch wenn Arbeitsinhalte, fehlende Verdienst- oder Karrieremöglichkeiten gewichtigere Gründe für einen Wechsel darstellen: Bei jedem vierten New Hire, der seinen Arbeitgeber wieder verlassen möchte, spielt auch die mangelnde Identifikation mit der Unternehmenskultur eine Rolle.



12. HIGHLIGHT: UNTERNEHMENSKULTUR

12.2 Real erlebte Unternehmenskultur im Abgleich mit der im Bewerbungsprozess erwarteten Kultur

Gelingt es den Unternehmen, ihre Unternehmenskultur klar und ehrlich zu kommunizieren, legen sie damit bereits im Bewerbungsprozess den Grundstein für die spätere Mitarbeiterbindung. Eine solche Kommunikation fördert die positive Selbstauswahl der Kandidaten und mindert die Zahl von weniger passenden Bewerbungen. Letzteres wiederum bekräftigt das konsistente Kulturerleben der New Hires mit der Organisation. Good Practice-Unternehmen gelingt es deutlich häufiger, Kulturerwartungen zu übertreffen. Dazu sind vor allem die Phasen des Onboardings und der Integration der Mitarbeiter geeignet.

„Als Mitarbeiter/in erlebe ich die Kultur im Unternehmen:“

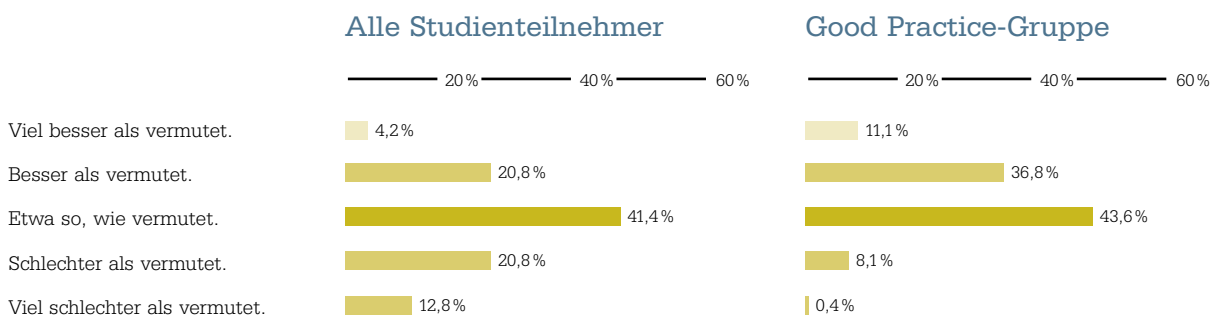


Abbildung 28: Vergleich des Erlebens der Unternehmenskultur bei allen Studienteilnehmern (links) und in der Good Practice-Gruppe (rechts).

13. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR ARBEITGEBER – TEIL 1

Berücksichtigung der Erwartungen von Bewerbern und neuen Mitarbeitern –
Voraussetzung für loyale Mitarbeiter

Orientierung und Jobrecherche	Übermittlung der Bewerbung	Teilnahme an Auswahlverfahren	Entscheidung und Ergebniskommunikation	Onboarding/ Einstieg	Integration und Bindung
----------------------------------	-------------------------------	----------------------------------	---	-------------------------	----------------------------

- **Kommunizieren Sie mit größtmöglicher Klarheit und Authentizität:** Ob zur Position und den Aufgaben, zu sich als Arbeitgeber und zur im Unternehmen herrschenden Kultur: Sorgen Sie für eine breite Arbeitgeberkommunikation. Bieten Sie auch über Online-Jobbörsen und die Karriere-Webseite hinausgehende Informationsmöglichkeiten – wie Arbeitgeberprofile – an, damit sich die Jobsuchenden umfassend informieren können. Lassen Sie die Bewerber (gern auch multimedial) verstehen, wie Ihr Unternehmen „tickt“. Informieren Sie wahrheitsgemäß über Ihre Attraktivitätsfaktoren. Nur so lässt sich eine positive Candidate Journey starten.
- **Verstehen und vermitteln Sie Ihre Unternehmenskultur:** Setzen Sie sich mit Ihrer Unternehmenskultur auseinander. Arbeiten Sie wichtige Facetten Ihrer Kultur heraus und setzen Sie diese gezielt als Teil Ihrer Arbeitgeberkommunikation ein. So wird der Cultural Fit Teil einer glaubwürdigen Candidate Experience – und später der Employee Experience.
- **Auf verständliche Jobtitel achten:** Arbeiten Sie stets mit verständlichen Jobtiteln und berücksichtigen Sie bei der Form der Bewerbungsübermittlung sowie den Inhalten der Bewerbung unbedingt die aktuellen Erwartungen der Zielgruppe sowie die gegenwärtigen Gepflogenheiten (vorzugsweise One-Click- sowie Mail-Bewerbungen, ggf. auch mobile Bewerbungen).
- **Konstante Wertschätzung für Bewerber:** Behandeln Sie die Bewerber bei jedem Kontakt und in allen Gesprächen mit Wertschätzung. Handeln Sie dabei gleichermaßen unkompliziert und verbindlich. Sorgen Sie für einen persönlichen Ansprechpartner und übermitteln Sie den Bewerbern zeitnahe Informationen zum Stand und Fortgang des Verfahrens. Achten Sie auf eine Rekrutierungsdauer von möglichst nicht mehr als sechs Wochen und informieren Sie sensibel bei Absagen. Sorgen Sie bei Zusagen für einen spürbaren Fortgang des Prozesses, zum Beispiel durch die zeitnahe Übersendung des Arbeitsvertrages. Bleiben Sie ständig in Kontakt mit dem Kandidaten.



13. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR ARBEITGEBER – TEIL 2

Berücksichtigung der Erwartungen von Bewerbern und neuen Mitarbeitern –
Voraussetzung für loyale Mitarbeiter

- ▶ **Vermeiden Sie Brüche zwischen Candidate Experience und Onboarding bzw. Employee Experience:** Achten Sie auf einen nahtlosen Übergang zwischen den Akteuren (Recruitingverantwortlicher, direkte Führungskraft) und den jeweiligen Maßnahmen. Eine stärkere und frühere Einbeziehung der Führungskräfte in die Kandidatenkontakte kann helfen.
- ▶ **Onboarding verbessern auf zwei Ebenen:** Im Rahmen des Onboardings gilt es, technisch-organisatorische Faktoren (Erläuterungen der Aufgabe, Vorbereitung Arbeitsplatz) als auch verstärkt Beziehungsaspekte (offizielle Begrüßung, Einsatz von Paten/Mentoren, Einführungsgespräch) zu berücksichtigen.
- ▶ **Lösen Sie Versprechen ein und erfüllen Sie Erwartungen:** Sorgen Sie gezielt für die Erfüllung der Erwartungen von neuen Mitarbeitern. Bieten Sie schon bald nach Eintritt Möglichkeiten zur Weiterbildung an. Ein regelmäßiges Feedback und die aktive Vermittlung von Zielen und der Strategie des Unternehmens durch die Führungskräfte sind unabdingbar. Neuen Mitarbeitern sollte zügig eine spürbare Teilhabe am Unternehmensgeschehen ermöglicht werden.
- ▶ **Experience Design etablieren und messen:** Candidate Experience und Employee Experience sollten gezielt und nachhaltig durch die Personalbereiche gestaltet und ihre Wirkung gemessen werden. Eine „Vereinfachung“ der Bewerbungsprozesse wird zum Must-have für Arbeitgeber. Die stärkere Konzentration auf die Candidate Experience ist – aufgrund der nachweisbaren Bedeutung für die spätere Mitarbeiterbindung – unverzichtbar. Loyalität und Bindung der neuen Mitarbeiter lässt sich danach durch entsprechende Aktivitäten bei der Integration beeinflussen.

14. DESIGN UND DATEN DER STUDIE

14.1 Design und Ziele der Studie

- ▶ Die vorliegende Befragung richtete sich an Personen mit Erfahrungen aus aktuellen Bewerbungs- und Onboardingprozessen. Mit einer Datenbasis von insgesamt 773 Personen ist ein tiefer Einblick in diese Erfahrungen möglich. Der webbasierte Fragebogen wurde im Mai 2016 entwickelt und war von Anfang Juni 2016 bis Anfang August 2016 online verfügbar.
- ▶ Ziel der Befragung war es, das individuelle, subjektive Erleben der Candidate Journey, das heißt von Rekrutierungs- und Onboardingprozessen durch Bewerber und neue Mitarbeiter zu beleuchten. Auf diese Weise sollte geklärt werden, welche Faktoren dieses Erleben positiv oder negativ beeinflussen. Dazu wurden Fragen zu Erwartungen, Erfahrungen und Einschätzungen sowohl bei Bewerbungen als auch beim Onboarding und der Integration als neuer Mitarbeiter gestellt. Die hierzu gewonnenen Daten geben einen Einblick in Erwartungen und Einschätzungen der Bewerber und neuen Mitarbeiter zu den verschiedenen Phasen der Candidate Journey.
- ▶ Der Fragebogen bestand aus mehreren Blöcken. Nach der Einleitung mit Informationen zum Zweck der Befragung und zum Umgang mit Daten ging es um typische Erwartungen und Wünsche der Befragten im Rahmen von Jobsuche und Bewerbung und abschließend um konkrete Fragen zu den Erfahrungen beim Onboarding bzw. der Integration bei einem Arbeitgeber. Insgesamt waren bis zu 40 Fragen zu beantworten. Es wurden verschiedene Frage- und Antwortformen verwendet: geschlossene Fragen sowie halboffene Fragen mit vorgegebenen mehrfachen Antwortmöglichkeiten. Bei den Fragen wurde zu Nominalskalen, Ordinalskalen mit verbalisierten Antwortmöglichkeiten und Intervallskalen gegriffen. Für die Auswertung wurden alle Fragebögen mit verwertbaren Antworten herangezogen.
- ▶ Für die Datengewinnung war es sowohl nötig, dass sich die Befragten auf Ihre Erfahrungen konzentrieren als auch ihre Erwartungen zu ausgewählten Stationen der Candidate Journey äußern. Die Erfahrungen mit Bewerbung und Onboarding sollten nicht länger als drei Jahre zurückliegen. Mit Hilfe der gewonnenen Daten war es möglich, Erkenntnisse darüber zu gewinnen, wie es Unternehmen bei Rekrutierung und Integration neuer Mitarbeiter gelingen kann, eine positive Candidate und Employee Experience zu bieten. Dies versetzte die Autoren in die Lage, diesen Bericht mit Empfehlungen für Unternehmen abzuschließen.

14. DESIGN UND DATEN DER STUDIE

14.2 Zusammensetzung der Studienteilnehmer

Die Teilnehmer der vorliegenden Studie wurden über Banner-Einblendungen auf der Startseite der Online-Jobbörse stellenanzeigen.de und über Mailings von stellenanzeigen.de an Jobsuchende und karriereinteressierte Personen gewonnen. Weitere Teilnehmer wurden über Aufrufe in einem Karriereblog und an verschiedenen Universitäten und Hochschulen gewonnen.

Die Verteilung der Befragten auf die Geschlechter: Die vorliegenden Antworten kommen von 393 Männern und 380 Frauen (50,8 Prozent zu 49,2 Prozent).

Es wurden Daten aus allen Altersgruppen gewonnen.
Die Altersverteilung stellt sich wie folgt dar:

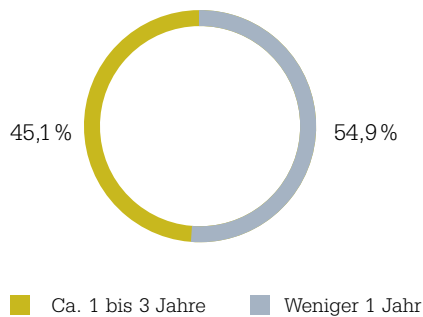
Alter	Studienteilnehmer	Angaben der deutschen Beschäftigungsstatistik / Bundesagentur für Arbeit (abgerufen am 2. Oktober 2016 / Angaben beziehen sich auf 31. 03 2016)
U30	19,3%	21,3%
30 bis 39	22,4%	21,9%
40 bis 49	29,0%	24,2%
Ü50	29,4%	32,5%

Die Altersverteilung der Befragten entspricht damit weitgehend der aktuellen Altersstruktur der Beschäftigten in Deutschland.

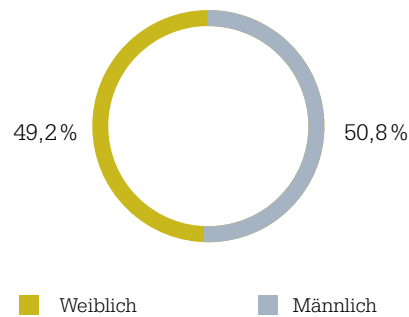
14. DATEN ZUR STUDIE

14.3 Daten zu Teilnehmern: Beschäftigungsdauer, Bildungsabschluss, Berufserfahrung

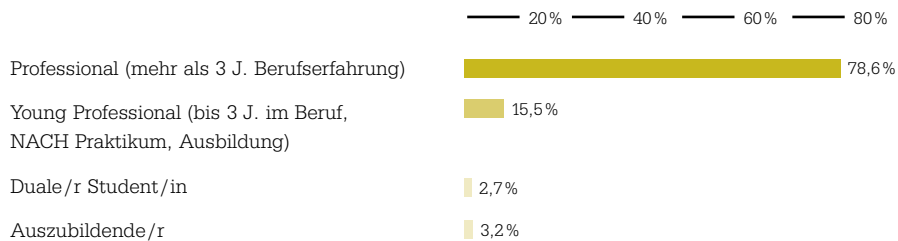
Beschäftigung bei gegenwärtigen Arbeitgeber (n = 773)



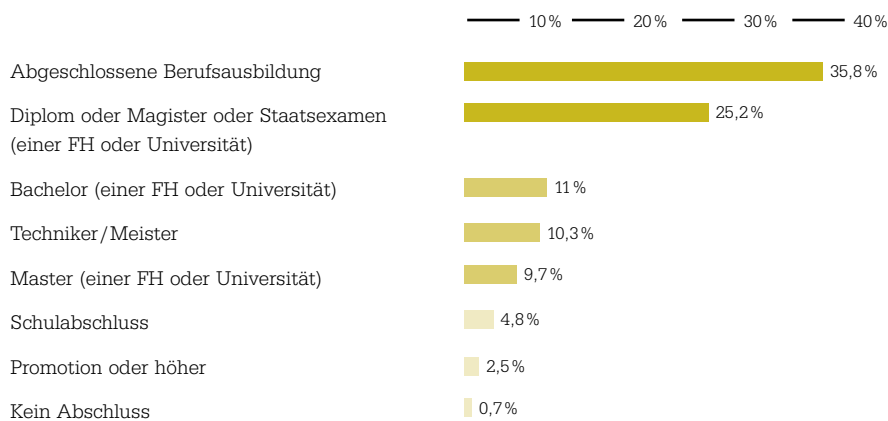
Geschlechterverteilung (n = 773)



Berufserfahrung/Karrierestufe (n = 766)



Bildungsabschluss (n = 766)



15. LITERATUR & IMPRESSUM

Literatur:

Biemann, Torsten/Weckmüller, Heiko (2014): Onboarding – Mitarbeiter richtig integrieren. In: Personal Quarterly 01/2014.

Schmitt, Bernd H./Mangold, Marc (2004). Kundenerlebnis als Wettbewerbsvorteil: Mit CEM Marken und Märkte gestalten. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Schmitt, Bernd H. (2003). Customer experience management: A revolutionary approach to connecting with your customers. New York: Wiley.

Shaw, Robert Bruce (1997): Trust in the Balance. Building Successful Organizations on Results, Integrity, and Concer, San Francisco, Josey-Bass.

Stein, Mark A./Christiansen, Lilith (2010): Successful Onboarding. New York: Mc Graw Hill.

Bundesagentur für Arbeit: Beschäftigungsstatistik der Bundesrepublik Deutschland, Stand 31.03.2016; Abruf am 01.10.2016: https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_31966/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input_=&pageLocale=de&topicId=746718&year_month=aktuell&year_month.GROUP=1&search=Suchen

meta HR Unternehmensberatung/stellenzeigen.de (Hrsg.); Athanas, C./Wald, Peter M. (2014): Candidate Experience Studie 2014.

meta HR Unternehmensberatung/Employour (Hrsg.); Athanas, C. et al. : Cultural Fit Studie 2016.

Rechte:

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung von mindestens einem der Herausgeber. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischer Form.

© Berlin/München 2016

Herausgeber:



meta HR Unternehmensberatung GmbH
Alt-Moabit 39, 10555 Berlin



stellenanzeigen.de GmbH & Co. KG
Welfenstraße 22, 81541 München

DAS NEUE ARBEITGEBERPROFIL VON stellenanzeigen.de

stellenanzeigen.de unterstützt Unternehmen mit hochwertigen und multimedialen Online-Arbeitgeberprofilen, die sich in Qualität, Technik und Wirkung wesentlich von herkömmlichen Firmenprofilen unterscheiden. Damit sprechen Unternehmen eine neue Generation von Bewerbern an, die mehr über ihren künftigen Arbeitgeber erfahren möchte.

Nach einem kurzen Briefing besucht unser Kreativ-Team Ihr Unternehmen. Dabei wird Ihre Identität als Arbeitgeber unkompliziert – und ohne Ihre betrieblichen Abläufe zu stören – in Form professioneller Videos, Fotos und Texte eingefangen. Wichtige Informationen zu Benefits, den künftigen Kollegen, dem Standort und den Arbeitsplätzen ergeben ein rundes Bild des Unternehmens – unverzichtbar im täglichen „War for Talent“.

<http://stellenanzeigende.katiao.com>

Texte



Authentische Fotos



Moderne Videos



Für Fragen zu Ihrem persönlichen Arbeitgeberprofil stehen wir Ihnen sehr gerne zur Verfügung. Kontaktieren Sie uns unverbindlich unter +49 89 651076-300 oder anzeigen@stellenanzeigen.de

META HR UNTERNEHMENSBERATUNG GMBH

Die Unternehmensberatung für den Personalbereich. Wir unterstützen Sie dabei, im Umgang mit dem Thema Talent leistungsfähiger zu werden und dadurch Ihre Geschäftsergebnisse messbar zu verbessern. Schwerpunktthemen:

- **Recruiting-Optimierung:** Recruiting-Strategien, Candidate Experience, Cultural Fit, Trainings für Recruiter & Hiring Manager
- **Steigerung der Arbeitgeberattraktivität:** Ermittlung von AG-Attraktivitätsfaktoren, Maßnahmenplanung und Umsetzungsbegleitung, Digital Leadership

meta HR ist Mitentwickler des Cultural Fit Evaluator. Das Cultural Fit Tool für Recruiting und Employer Branding: Wissenschaftliche Basis, einfacher, webbasierter Einsatz mit klarem Nutzen. Für bessere Auswahlentscheidungen, Feedback zur Employer Brand Kommunikation und zur Unterstützung beim Kulturwandel.

Sie erreichen meta HR unter +49 303980-2900 oder contact@metaHR.de.



Über meta HR

Die Unternehmensberatung für den Personalbereich unterstützt Unternehmen dabei, im Umgang mit dem Thema Talent leistungsfähiger zu werden und dadurch die Geschäftsergebnisse zu verbessern. Die Aktionsschwerpunkte sind Recruiting-Optimierung (Recruiting Strategien, Candidate Experience, Cultural Fit) und Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.



Beratung und Unterstützung in der Candidate Journey bietet:
meta HR Unternehmensberatung GmbH
Alt-Moabit 39, 10555 Berlin
+49 303980-2900, contact@metaHR.de
www.metaHR.de
<http://twitter.com/metaHR>
<http://blog.metaHR.de>

Über stellenanzeigen.de

Mit über 2,5 Mio. Visits pro Monat und mehr als 700.000 registrierten Usern gehört stellenanzeigen.de zu den führenden Online-Stellenbörsen in Deutschland. Die hohe Reichweite und Auffindbarkeit der Online-Stellenanzeigen auf stellenanzeigen.de wird unterstützt durch aktives Reichweitenmanagement mit SmartReach 2.0. Es beinhaltet unter anderem die intelligente Ausspielung der Anzeigen in einem der reichweitenstärksten Mediennetzwerke in Deutschland.

© stellenanzeigen.de GmbH & Co. KG

stellenanzeigen.de GmbH & Co. KG
Welfenstraße 22, 81541 München
Telefon: +49 89 651076-300, Telefax: +49 89 651076-999
anzeigen@stellenanzeigen.de, www.stellenanzeigen.de

