

# BEWERBUNGSPRAXIS 2014

Eine empirische Studie mit über 10.000  
Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet



**monster.de**  
Das Bessere für mich.™

Prof. Dr. Tim Weitzel  
Dr. Andreas Eckhardt  
Dr. Sven Laumer  
Christian Maier  
Alexander von Stetten  
Christoph Weinert

Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS)  
Otto-Friedrich Universität Bamberg  
Goethe Universität Frankfurt am Main

In Auftrag gegeben von  
Bernd Kraft  
Monster Worldwide Deutschland GmbH

# INHALTSVERZEICHNIS

## **1. Zusammenfassung der Ergebnisse der Bewerbungspraxis 2014.....3**

|      |                                                                               |    |
|------|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1  | Wie nehmen Stellensuchende den Arbeitsmarkt für sich wahr?.....               | 4  |
| 1.2  | Was macht Unternehmen attraktiv für Kandidaten? .....                         | 6  |
| 1.3  | Wie suchen Kandidaten nach neuen Arbeitgebern?.....                           | 7  |
| 1.4  | Social Media.....                                                             | 8  |
| 1.5  | Mobile Recruiting.....                                                        | 10 |
| 1.6  | Form der Bewerbung .....                                                      | 12 |
| 1.7  | Einstellungsgespräche und Selektionsverfahren .....                           | 13 |
| 1.8  | Maßnahmen zur Integration und zur Förderung der Vielfalt in Unternehmen ..... | 15 |
| 1.9  | Home Office .....                                                             | 16 |
| 1.10 | Der perfekte Kandidat.....                                                    | 17 |

## **2. Appendix Bewerbungspraxis 2014 ..... 20**

|       |                                                                                                           |    |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1   | Wie nehmen Stellensuchende den Arbeitsmarkt für sich wahr? .....                                          | 21 |
| 2.1.1 | Beurteilung des Arbeitsmarktes.....                                                                       | 21 |
| 2.1.2 | Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz und Verbundenheit mit dem Arbeitgeber sowie die Wechselwilligkeit..... | 25 |
| 2.1.3 | Bedeutung von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen .....                                                          | 27 |
| 2.2   | Was macht Unternehmen attraktiv für Kandidaten?.....                                                      | 28 |

|       |                                                                                        |    |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.3   | Wie suchen Kandidaten nach neuen Arbeitgebern? .....                                   | 30 |
| 2.3.1 | Die aktive Stellensuche.....                                                           | 30 |
| 2.3.2 | Die passive Stellensuche .....                                                         | 32 |
| 2.3.3 | Einschätzung der Chancen, über Informationskanäle eine neue Anstellung zu finden ..... | 34 |
| 2.3.4 | Neue Formen von Stellenanzeigen .....                                                  | 36 |
| 2.3.5 | Ratgeber für Karrierefragen .....                                                      | 37 |
| 2.4   | Social Media.....                                                                      | 38 |
| 2.5   | Mobile Recruiting.....                                                                 | 41 |
| 2.6   | Form der Bewerbung .....                                                               | 45 |
| 2.7   | Einstellungsgespräche und Selektionsverfahren .....                                    | 47 |
| 2.7.1 | Einstellungsgespräche aus Sicht der Bewerber.....                                      | 47 |
| 2.7.2 | Selektionsverfahren und was Kandidaten für aus Unternehmenssicht wichtig halten .....  | 48 |
| 2.8   | Maßnahmen zur Integration und zur Förderung der Vielfalt in Unternehmen .....          | 51 |
| 2.9   | Home Office .....                                                                      | 53 |
| 2.10  | Der perfekte Kandidat.....                                                             | 57 |
| 2.11  | Durchführung der Studie und Zusammensetzung der Studienteilnehmer.....                 | 63 |

# 1. ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE DER BEWERBUNGSPRAXIS 2014

Die „Bewerbungspraxis 2014“ ist die elfte Auflage der jährlichen Kandidatenstudie des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS). CHRIS ist ein gemeinsames Forschungsprojekt der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main, welches sich seit 2002 mit Chancen und Trends des IT-Einsatzes in Personalprozessen beschäftigt. Die Studie wird erneut, ebenso wie die komplementäre Unternehmensstudie „Recruiting Trends“, durch die Monster Worldwide Deutschland GmbH unterstützt und in Auftrag gegeben.

Der Fokus der „Bewerbungspraxis“ liegt auf der Person des Stellensuchenden und Karriereinteressierten. Insgesamt über 110.000 Teilnehmer an unserer Studienreihe in den letzten elf Jahren erlauben spannende empirische Einblicke in Eigenheiten, Wahrnehmungen, Motivation, Ziele, Präferenzen, Bedürfnisse und Verhaltensweisen von Stellensuchenden und Karriereinteressierten.

Die Datengrundlage dieser „Bewerbungspraxis 2014“ sind Antworten von 10.050 Studienteilnehmern. Im Frühjahr 2013 wurde hierzu ein webbasierter Fragebogen durch die beiden Universitäten entwickelt, welcher im Zeitraum von Juli bis Oktober 2013 online verfügbar war. Durch persönliche Anschreiben, Newsletter und Bannerwerbung wurde die Studie in der relevanten Zielgruppe der Stellensuchenden und Karriereinteressierten beworben. Das Durchschnittsalter der Studienteilnehmer liegt bei 39,8 Jahren.

## Themenschwerpunkte der Bewerbungspraxis 2014

### Wahrnehmung des Arbeitsmarkts und Attraktivität von Unternehmen (Themen 1 und 2)

#### Die vier Schritte des Stellensuchprozesses

**Information**  
Generell (Thema 3)  
Social Media (Thema 4)  
Mobile (Thema 5)

**Bewerbung**  
(Thema 6)

**Selektion**  
(Thema 7)

**Einstellung**  
Generell (Thema 8)  
Home Office (Thema 9)

### Das Verhalten des perfekten Kandidaten (Thema 10)

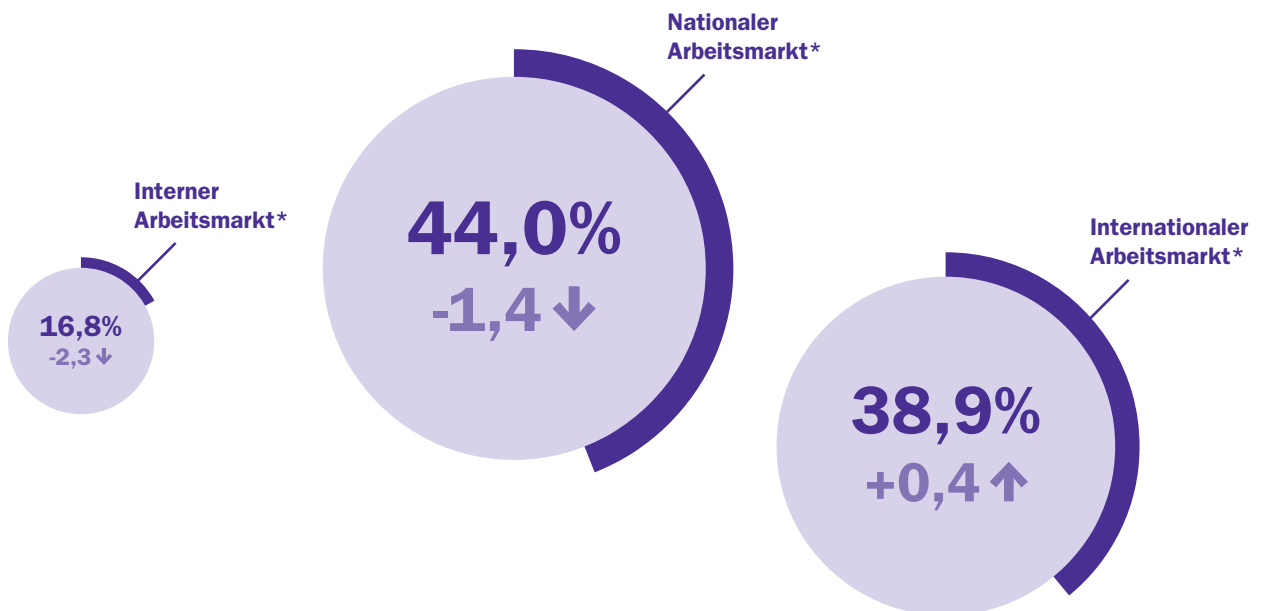
62,0 Prozent der Teilnehmer sind männlich, 38,0 Prozent weiblich. 56,0 Prozent der befragten Studienteilnehmer sind aktiv auf Stellensuche und weitere 37,5 Prozent an externen und internen Karrieremöglichkeiten interessiert, auch wenn sie nicht aktiv auf Stellensuche sind. Mehr als jeder zweite Teilnehmer (55,8 Prozent) hat einen Abschluss an einer Berufsakademie, Fachhochschule oder Universität und 29,5 Prozent der Befragten haben eine Berufsausbildung erfolgreich abgeschlossen. Die Mehrzahl der Teilnehmer arbeitet in einem Angestelltenverhältnis (zwei Drittel), 17,5 Prozent sind arbeitssuchend und 7,3 Prozent Student oder Azubi.

Die „Bewerbungspraxis 2014“ ist in zehn Schwerpunktthemen strukturiert, die dem Stellensuchprozess von Informationssuche bis Einstellung folgen und im Vorfeld basierend auf den Erkenntnissen der Vorjahresstudien, den Erkenntnissen der Unternehmensstudienreihe „Recruiting Trends“ (Ergebnisse einer Befragung mit den Top-1.000 Unternehmen in Deutschland), Experteninterviews und Gesprächen mit Stellensuchenden und Karriereinteressierten identifiziert wurden.

## 1.1 THEMENSCHWERPUNKT 1

# WIE NEHMEN STELLENSUCHENDE DEN ARBEITSMARKT FÜR SICH WAHR?

Knapp jeder zweite Teilnehmer (44,6 Prozent) sieht derzeit optimistisch auf den Arbeitsmarkt, und etwa jeder Vierte (27,9 Prozent) ist optimistisch für die eigene Karriereentwicklung bei dem aktuellen Arbeitgeber. Insbesondere Personen aus den Studienrichtungen Medizin, Pharmazie, Wirtschaftsinformatik und Informatik beurteilen ihre Karrierechancen auf dem Arbeitsmarkt und bei ihrem aktuellen Arbeitgeber am optimistischsten.



\* Im Vergleich zum Vorjahr, Veränderung in Prozentpunkten

Allgemein sehen 36,1 Prozent bei der derzeitigen Arbeitsmarktlage die Suche nach einem neuen Arbeitsplatz als erfolgsversprechend, wobei der nationale Arbeitsmarkt als am attraktivsten wahrgenommen wird, gefolgt vom internationalen Arbeitsmarkt und zuletzt dem internen im eigenen Unternehmen. Im Vorjahresvergleich wird nur der internationale Arbeitsmarkt leicht positiver gesehen. Ebenso schätzen die befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten die eigenen Chancen am Arbeitsmarkt etwas schlechter ein als in den Vorjahren. Weniger als jeder vierte Stellensuchende (24,2 Prozent; d.h. Rückgang um 2,1 Prozentpunkte z. Vj.) sieht aktuell gute Chancen, den individuellen Traumjob zu finden, und lediglich 43,4 Prozent sehen gute Chancen auf einen Job, der den eigenen Ansprüchen genügt (Rückgang um 2,4 Prozentpunkte z. Vj.). Am optimistischsten sind Stellensuchende und Karriereinteressierte der drei Fachrichtungen IT/EDV, Personalwesen und medizinische Berufe, in denen mehr als jeder zweite Befragte gute Chancen auf einen guten Job sieht.



Neben der Wahrnehmung des Arbeitsmarktes beeinflussen insbesondere die Zufriedenheit im aktuellen Beruf und die Bindung zum Arbeitgeber die Wechselwilligkeit von Stellensuchenden. Die Befragten sind insbesondere mit ihren Kollegen (69,8 Prozent), ihrer Abteilung (60,0 Prozent), der Art und Weise zu arbeiten (57,1 Prozent), den Arbeitsbedingungen (53,2 Prozent) und ihren Vorgesetzten (47,0 Prozent) zufrieden. Am unzufriedensten sind die Teilnehmer mit den zu erwartenden Karrieremöglichkeiten (21,8 Prozent), der Weitergabe von Informationen in ihrem Unternehmen (25,5 Prozent), ihrem Gehalt (34,5 Prozent), der Gestaltung von Home Office (35,7 Prozent) und der Möglichkeit, Familie und Beruf zu vereinbaren (37,7 Prozent).

Möchte ein Unternehmen einen Mitarbeiter, der ein Konkurrenzangebot erhalten hat, überzeugen, weiterhin im Unternehmen zu bleiben, sind die wirkungsvollsten Maßnahmen aus Sicht der Teilnehmer eine Anhebung des Gehalts (76,2 Prozent) oder ein detailliertes Aufzeigen zu erwartender Karrieremöglichkeiten (72,3 Prozent). Wenig erfolgsversprechend sind eine Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung des Unternehmens zu (21,8 Prozent) oder des Verhältnisses zu den Kollegen (24,1 Prozent).

## 1.2 THEMENSCHWERPUNKT 2

# WAS MACHT UNTERNEHMEN ATTRAKTIV FÜR KANDIDATEN?

Fast alle der befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten legen Wert auf ein gutes Arbeitsklima (94,9 Prozent). Es folgen Weiterbildung und Wissensaustausch auf Rang zwei (86,5 Prozent), flexible Arbeitszeitmodelle auf Platz drei (85,9 Prozent), gute Karrieremöglichkeiten (85,2 Prozent) und Work-Life-Balance (83,4 Prozent) auf den Plätzen vier und fünf.

**Ich arbeite am liebsten bei einem Unternehmen, ...**



Demgegenüber gibt es auch Faktoren, die kaum zur Attraktivität eines Unternehmens beitragen. So ist es nur für wenige (17,0 Prozent) der Befragten wichtig, dass ein Unternehmen Vereine oder Veranstaltungen sponsert oder Freunde und Familie eine positive Meinung über das Unternehmen haben (31,3 Prozent). Auch die Produktmarke ist für die Mehrheit nicht entscheidend, und mit 40,8 Prozent hält weniger als jeder zweite Teilnehmer es für wichtig, dass das Unternehmen ein bekanntes Produkt oder eine bekannte Dienstleistung herstellt, sich sozial engagiert (43,9 Prozent) oder mehr als die Konkurrenz zahlt (48,9 Prozent).

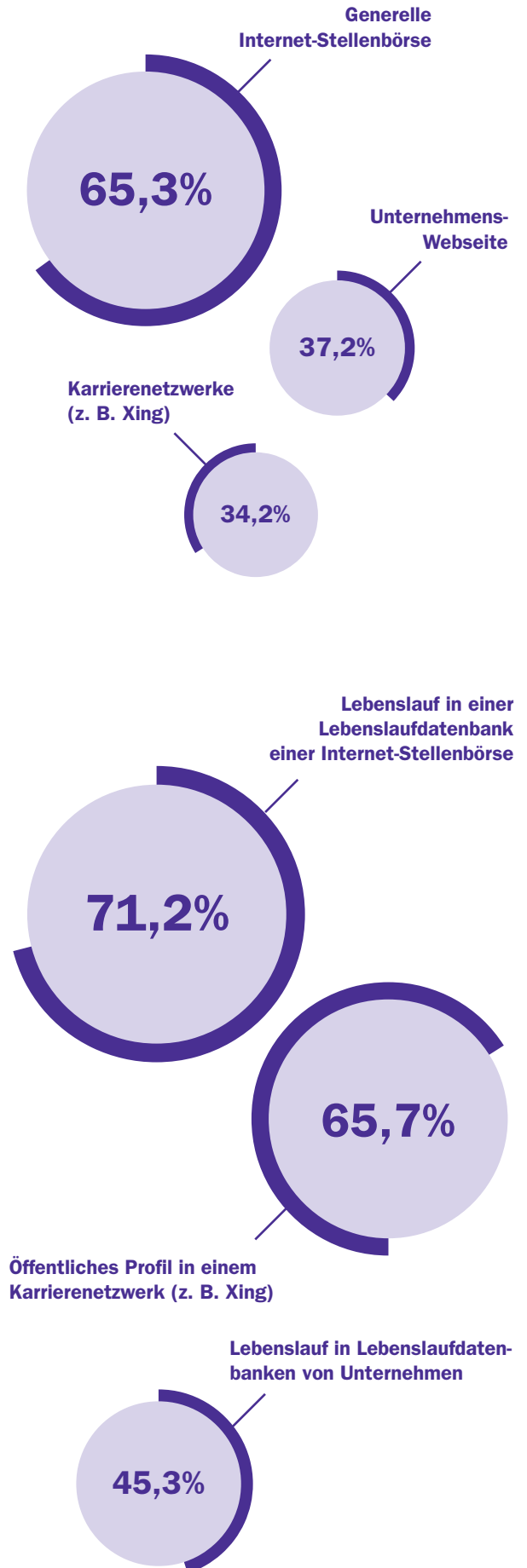
Dabei ist die Verbundenheit der Teilnehmer zum Arbeitgeber bemerkenswert hoch. Der Mehrzahl der Befragten liegt der Erfolg des Arbeitgebers sehr am Herzen, so dass sich 65,3 Prozent der Studienteilnehmer über die vertraglichen Verpflichtungen hinaus engagieren.

### 1.3 THEMENSCHWERPUNKT 3

## WIE SUCHEN KANDIDATEN NACH NEUEN ARBEITGEBERN?

In der Informationsphase des Stellensuchprozesses suchen Stellensuchende und Karriereinteressierte nach Informationen über offene Stellen und potentielle Arbeitgeber. Sie können dabei selbst *aktiv* suchen und Unternehmen direkt ansprechen. Darüber hinaus besteht die Möglichkeit der *passiven* Suche, bei der die Stellensuchenden ein Profil in einer Lebenslaufdatenbank oder sozialen Netzwerkplattform veröffentlichen und Unternehmen die Möglichkeit geben, sie zu finden und anzusprechen. Aktuell bevorzugen 44,6 Prozent aller Studienteilnehmer die passive Suche, und dieser Anteil ist über die letzten Jahre hinweg recht konstant. Allerdings sehen Stellensuchende auch Probleme bei passiven Bewerbungen, denn 40,7 Prozent fürchten, vom eigenen, aktuellen Arbeitgeber in Lebenslaufdatenbanken gefunden zu werden. Dieses Risiko ist insbesondere bei Anbietern gegeben, die keine Anonymisierung der Lebensläufe ermöglichen.

Die meistgenutzten Kanäle für die *aktive* Suche sind Internet-Stellenbörsen (65,3 Prozent), Unternehmens-Webseiten (37,2 Prozent) und Karrierenetzwerke (34,2 Prozent). Im Rahmen der *passiven* Stellensuche sind Lebenslaufdatenbanken von Internet-Stellenbörsen am weitesten verbreitet (71,2 Prozent), gefolgt von öffentlichen Profilen in Karrierenetzwerken (65,7 Prozent) und in Lebenslaufdatenbanken von Unternehmen (45,3 Prozent).



Der aussichtsreichste Kanal, um einen neuen Job zu finden, ist für die Stellensuchenden die Internet-Stellenbörse, der 51,8 Prozent hohe Chancen zuschreiben, einen neuen Job zu finden, gefolgt von Personalberatern/Headhuntern (43,2 Prozent) und der Empfehlung eines Bekannten (39,9 Prozent).

Interessanterweise zeigen die Ergebnisse, dass 21,7 Prozent der Studienteilnehmer über einen passiven Kanal zu ihrer aktuellen Anstellung gekommen sind.

Im Übrigen äußert sich die Mehrzahl der Teilnehmer zurückhaltend über einige Ansätze moderner Stellenanzeigen. Dennoch werden interaktive Elemente schon von jedem Dritten als ansprechend empfunden.

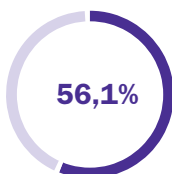
Die vergangenen Studien haben bereits gezeigt, wie wichtig auch das Umfeld des Bewerbers für die Besprechung von Karrierefragen und Arbeitgeberauswahlentscheidungen ist. Auch in diesem Jahr sind für die Teilnehmer die nützlichsten Ratgeber in Karrierefragen externe Personalberater, Freunde und Lebenspartner. Weniger nützliche Hilfen und Antworten bekommen die Studienteilnehmer bemerkenswerterweise von Mitarbeitern der eigenen HR-Abteilung.

## 1.4 THEMENSCHWERPUNKT 4

# SOCIAL MEDIA

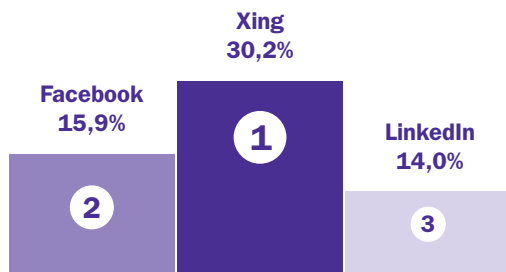
Im vorangegangenen Kapitel wurde deutlich, dass Social-Media-Kanäle, wie beispielsweise Karrierenetze, von Stellensuchenden und Karriereinteressierten vielfach eingesetzt werden, um Informationen über Arbeitgeber und offene Stellen zu suchen. Daher untersuchen wir nun die generelle Meinung der Studienteilnehmer zum Einsatz von Social-Media-Kanälen in der Stellensuche.

Zunächst zeigt sich, dass mehr als jeder zweite Befragte den Einsatz von Social-Media-Anwendungen in der Personalbeschaffung gut findet (56,1 Prozent). Insbesondere unterstützen Stellensuchende und Karriereinteressierte der Fachrichtungen Personalwesen (76,8 Prozent), Journalismus (73,1 Prozent) und Marketing (72,9 Prozent) Social-Media-Anwendungen. Demgegenüber ist die Meinung der Teilnehmer in den Fachrichtungen Naturwissenschaftliche Berufe (38,7 Prozent) und Rechtswesen (42,1 Prozent) hinsichtlich des Einsatzes von Social-Media-Anwendungen zur Stellensuche eher zurückhaltend. Fast jeder zweite Teilnehmer (45,3 Prozent) denkt aber auch, dass die Unternehmen von Stellensuchenden explizit erwarten, sich über Social Media zu Karrierethemen zu informieren.

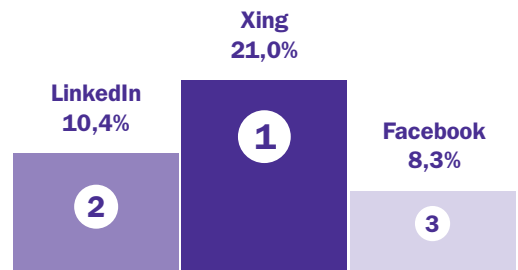


**der Studienteilnehmer finden es gut, wenn Social-Media-Anwendungen in der Personalbeschaffung eingesetzt werden.**

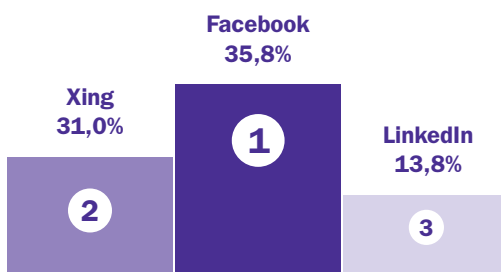
Social-Media-Anwendungen können zu unterschiedlichen Zwecken von der Informationssuche (z. B. nach Informationen über offene Stellen) über die Vernetzung mit Unternehmen (z. B. mit Ansprechpartner der Rekrutierung oder Fachabteilungen) bis zur Netzwerkpflge des eigenen sozialen Netzwerkes verwendet werden. Die drei am häufigsten eingesetzten Social-Media-Kanäle im Rahmen dieser drei Zwecke sind Facebook, LinkedIn und Xing.



**Zur Informationssuche\***



**Zur Vernetzung\***



**Zur Netzwerkpflge\***

\* In den Graphiken ist der Anteil derjenigen Stellensuchenden dargestellt, die die jeweiligen Kanäle häufig bzw. sehr häufig für die angegeben Zwecke nutzen.

## 1.5 THEMENSCHWERPUNKT 5

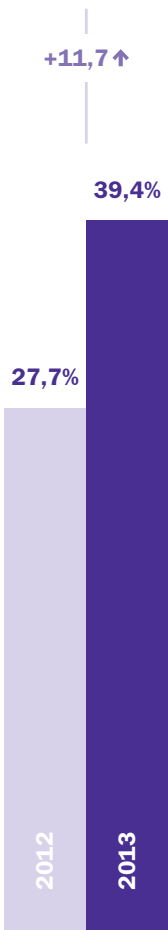
# MOBILE RECRUITING

Obgleich die Smartphone-Verbreitung in Deutschland mit etwa 40 Prozent<sup>1</sup> im weltweiten Vergleich nur Mittelmaß ist, stellt Mobile Recruiting einen weiteren Ansatz für Unternehmen dar, Kontakt zu Stellensuchenden und Karriereinteressierten aufzubauen. Sowohl die Studie aus dem Vorjahr als auch die Unternehmensstudie „Recruiting Trends 2013“ haben gezeigt, dass Mobile Recruiting aus Sicht der Unternehmen und auch aus Sicht der Stellensuchenden ein wichtiges und wachsendes Thema bei der Suche nach neuen Stellen und Mitarbeitern ist. So geben auch im Rahmen dieser Studie 64,0 Prozent der Befragten an, dass sie es gut finden, wenn Internet-Stellenbörsen mobile Applikationen für Smartphones für die Stellensuche anbieten.

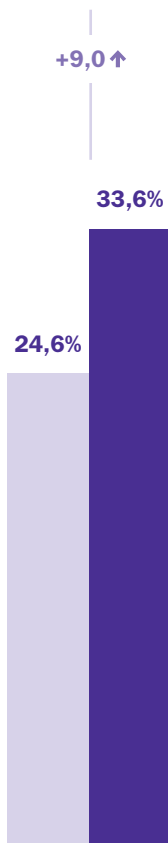
Aktuell nutzen 39,4 Prozent der Studienteilnehmer ihr Smartphone zur Suche nach offenen Stellen. Dies entspricht einem Anstieg um 11,7 Prozentpunkte gegenüber dem Vorjahr. Detaillierte segmentspezifische Auswertungen zeigen, dass im Besonderen Personen der beiden Fachrichtungen Personal und Marketing ihr Smartphone zur Suche nach offenen Stellen verwenden. Vergleichbar stark stieg auch die

1 <http://de.statista.com/themen/581/smartphones/infografik/1401/smartphone-penetration/>

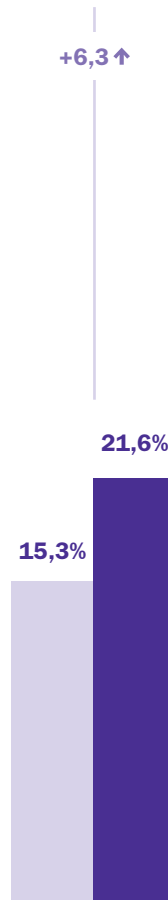
**Ich nutze mein Smartphone zur Suche nach offenen Stellen.**



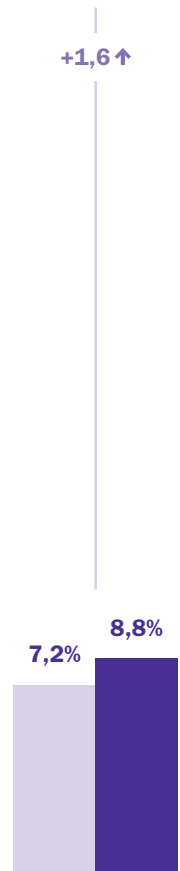
**Ich nutze spezielle Applikationen (Apps) von Online-Karrierportalen/Internet-Stellenbörsen zur Suche nach offenen Stellen.**



**Ich nutze spezielle Applikationen (Apps) von Unternehmen zur Suche nach offenen Stellen.**



**Ich nutze mein mobiles Endgerät (iPhone, Smartphone), um mich bei Unternehmen zu bewerben.**



Anzahl der Stellensuchenden und Karriereinteressierten, welche spezielle Applikationen von Online-Karriereportalen/Internet-Stellenbörsen (Nutzung im Jahr 2013: 33,6 Prozent) oder von Unternehmen nutzen (Nutzung im Jahr 2013: 21,6 Prozent), um nach offenen Stellen zu suchen. 8,8 Prozent der befragten Stellensuchenden haben mit Hilfe eines mobilen Endgeräts bereits eine Bewerbung an Unternehmen gesendet.

Nichtsdestoweniger sehen sich einige Stellensuchende und Karriereinteressierte im Rahmen der mobilen Stellensuche mit unterschiedlichen Problemen konfrontiert. So funktioniert die Darstellung von Stellenanzeigen in Internet-Stellenbörsen (26,4 Prozent) oder auf Unternehmens-Webseiten (21,7 Prozent) auf mobilen Endgeräten aus Sicht der Studienteilnehmer nicht problemlos.

Auch wenn die Nutzung mobiler Endgeräte bei der Suche nach Jobs weit verbreitet ist, bewerben sich die meisten (83,2 Prozent) nach wie vor vom heimischen PC oder Laptop. Immerhin jeder Fünfte hat schon einmal ein Tablet und 14,8 Prozent ein Smartphone benutzt, um zu Hause eine Bewerbung zu erstellen. Im Gegensatz dazu erstellen vergleichsweise wenig Studienteilnehmer ihre Bewerbung von unterwegs. Allerdings wird mehr als jede zehnte Bewerbung (12,0 Prozent) am Arbeitsplatz, d. h. während der Arbeitszeit, erstellt.

#### Wo findet die Bewerbung statt? ▶



1.6 THEMENSCHWERPUNKT 6

FORM DER BEWERBUNG

Im Anschluss an die Informationsphase senden Stellensuchende und Karriereinteressierte ihre Bewerbungsunterlagen den Unternehmen zu. Hierzu stehen Stellensuchenden grundsätzlich verschiedene Bewerbungsformen zur Verfügung. Zum einen können Bewerbungsunterlagen papierbasiert per Post verschickt werden. Zum anderen haben Stellensuchende die Möglichkeit, die Unterlagen elektronisch per E-Mail-Bewerbung oder über ein standardisiertes Bewerbungsformular dem Unternehmen zukommen zu lassen. Hierbei zeichnet sich auch in diesem Jahr weiterhin der Trend ab, dass Stellensuchende elektronische Bewerbungen von Jahr zu Jahr mehr wertschätzen (86,5 Prozent) und die papierbasierte Bewerbungsmappe an Bedeutung verliert (8,9 Prozent).

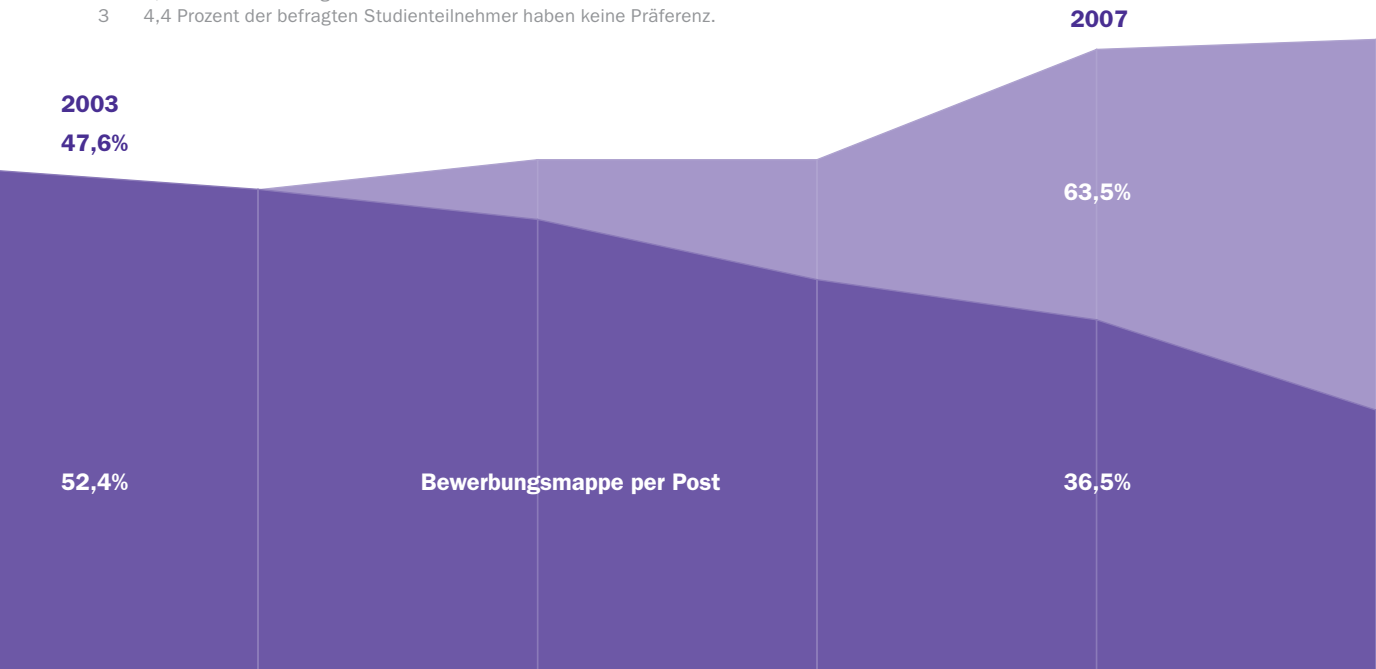
Eine detailliertere Analyse der Bewerbungsform ergibt folgende Rangfolge über die verschiedenen Kanäle hinweg<sup>2</sup>:

|                             |       |
|-----------------------------|-------|
| 1. E-Mail-Bewerbung         | 77,9% |
| 2. Bewerbungsmappe per Post | 8,9%  |
| 3. Formularbewerbung        | 8,6%  |

Obwohl die E-Mail-Bewerbung auch in Zukunft der von den meisten Stellensuchenden und Karriereinteressierten bevorzugte Kanal sein wird, würden sich andere Studienteilnehmer zukünftig bevorzugt auch gerne über alternative Kanäle bewerben<sup>3</sup>:

|                                                                    |       |
|--------------------------------------------------------------------|-------|
| 1. E-Mail-Bewerbung                                                | 67,0% |
| 2. Formularbewerbung                                               | 8,9%  |
| 3. Per Kurzprofil in einem Karrierenetzwerk (z. B. Xing, LinkedIn) | 8,4%  |
| 4. Bewerbungsmappe per Post                                        | 5,2%  |
| 5. Per Kurzprofil in einer Internet-Stellenbörse                   | 5,0%  |
| 6. Videobewerbung                                                  | 0,6%  |
| 7. Per Kurzprofil in einem sozialen Netzwerk (z. B. Facebook)      | 0,4%  |

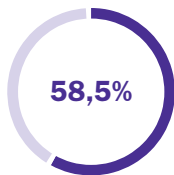
2 4,7 Prozent der befragten Studienteilnehmer haben keine Präferenz.  
3 4,4 Prozent der befragten Studienteilnehmer haben keine Präferenz.



## 1.7 THEMENSCHWERPUNKT 7

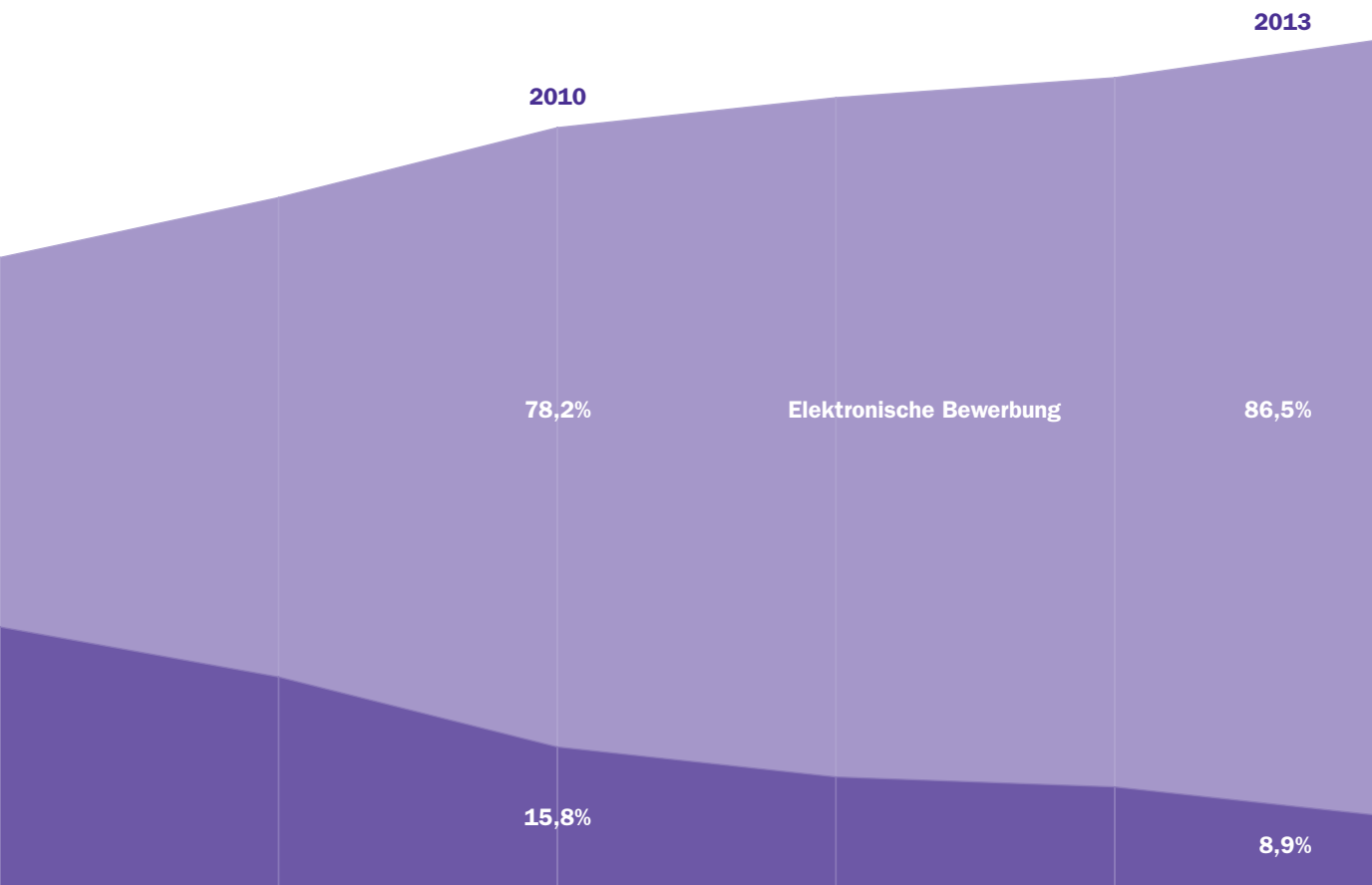
# EINSTELLUNGSGESPRÄCHE UND SELEKTIONSVERFAHREN

Nach erfolgreicher Bewerbung sehen sich Stellensuchende und Karriereinteressierte Einstellungsgesprächen und Selektionsverfahren gegenüber. Diese vermitteln sowohl dem Bewerber einen ersten persönlichen Eindruck des Unternehmens als auch dem Unternehmen ein genaueres Bild des Bewerbers. So sind die gewonnenen Eindrücke für 90,5 Prozent der Teilnehmer entscheidungsrelevant und bestimmen, ob sie ein mögliches Jobangebot annehmen. Hierbei bewerten die Studienteilnehmer die Einstellungsgespräche im allgemeinen (60,0 Prozent) als positiv, wobei knapp die Hälfte (45,0 Prozent) den Bezug zur konkreten Stelle zu gering findet. Aber dieser erste Direktkontakt kann Kandidaten auch abschrecken.

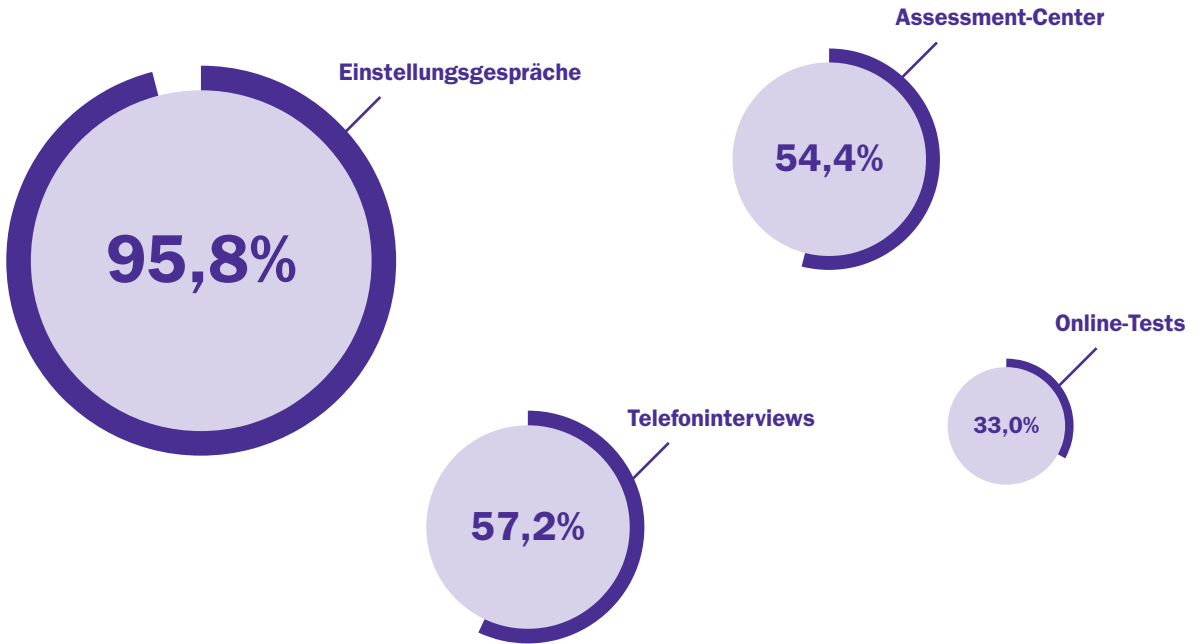


**der Studienteilnehmer haben aufgrund der während eines Einstellungsgesprächs gewonnen Eindrücke schon einmal ein Angebot eines Unternehmens abgelehnt**

Mit 58,5 Prozent hat über die Hälfte der Studienteilnehmer bereits auf Grund von negativen Eindrücken beim Vorstellungsgespräch Jobangebote abgelehnt.

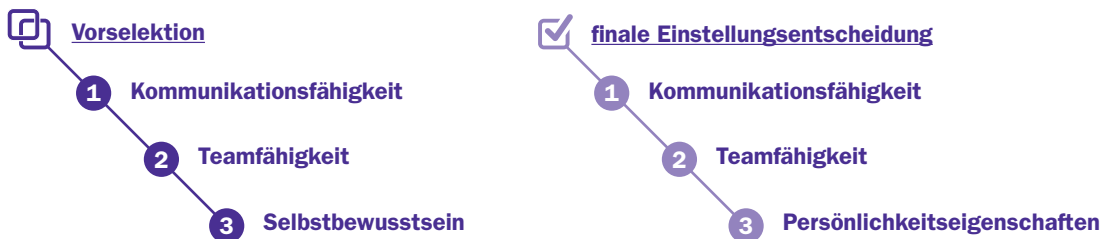


Gleichzeitig werden die Stellensuchenden in diesen Gesprächen und Verfahren von den Unternehmen bewertet. Die Teilnehmer glauben dabei, dass die Unternehmen ihre Entscheidung insbesondere stützen auf Erfahrungen aus Einstellungsgesprächen (95,8 Prozent), Telefoninterviews (57,2 Prozent), Assessment-Centern (54,4 Prozent) und Online-Tests (33,0).



Die Stellensuchenden gehen weiterhin davon aus, dass die Unternehmen im Rahmen der Vorselektion insbesondere Wert auf Kommunikationsfähigkeit (90,3 Prozent), Teamfähigkeit (90,0 Prozent) und Selbstbewusstsein (84,2 Prozent) legen. Für die spätere Endauswahl vermuten die Teilnehmer, dass insbesondere Kommunikationsfähigkeit (89,9 Prozent), Teamfähigkeit (89,1 Prozent) sowie die Persönlichkeitseigenschaften (85,9 Prozent) des Bewerbers – und damit sehr ähnliche Anforderungen wie in der Vorselektion – entscheidend für die endgültige Kandidatenauswahl der Unternehmen sind.

#### Wichtigkeit der Eigenschaften bei der ..., wenn sich ein passender Kandidat auf ausgeschriebene Stelle bewirbt

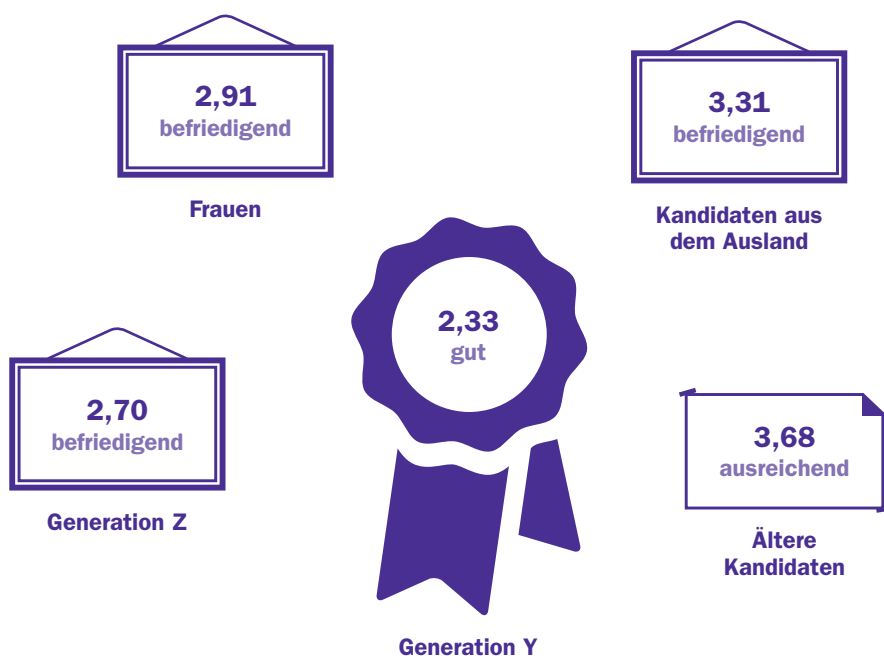


## 1.8 THEMENSCHWERPUNKT 8

# MASSNAHMEN ZUR INTEGRATION UND ZUR FÖRDERUNG DER VIELFALT IN UNTERNEHMEN

Sobald ein Stellensuchender ein Jobangebot angenommen hat, ist eine gute Integration in das Unternehmen im Allgemeinen und in die Arbeitsgruppe im Speziellen wichtig, um nachhaltig ein zufriedenes Arbeitsumfeld zu schaffen und den Wunschkandidat langfristig an das Unternehmen binden zu können. Jedoch sehen lediglich 41,9 Prozent der Befragten, dass der aktuelle Arbeitgeber neuen Mitarbeitern ausreichend Unterstützung anbietet. Hiervon könnten aus Sicht der Studienteilnehmer insbesondere ältere Mitarbeiter profitieren. Dennoch sehen nur 28,6 Prozent in ihrem Unternehmen ausreichend viele Fortbildungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter. Dies ist insbesondere problematisch, da aus Sicht der Studienteilnehmer nur wenige Arbeitsplätze für ältere Mitarbeiter optimiert sind (23,3 Prozent). Noch weniger Befragte geben an, dass der aktuelle Arbeitgeber Reverse-Mentoring-Programm anbietet (14,1 Prozent). Ähnlich sieht es bei Integrationsmaßnahmen für Mitarbeiter aus, die im Ausland rekrutiert wurden. Lediglich 28,5 Prozent der Befragten sehen ausreichende Maßnahmen für diese Mitarbeiter im Unternehmen.

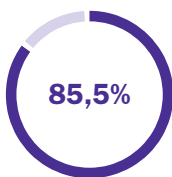
Erfasst man die Meinung der Stellensuchenden und Karriereinteressierten hinsichtlich der Integrationsfähigkeit der Unternehmen für verschiedene Gruppen in Form von Schulnoten, wird lediglich die Integration der Generation Y, und damit der Mitarbeiter, die zwischen 1980 und 1994 geboren sind, als im Durchschnitt gut bewertet. Die Integration von Mitarbeitern der Generation Z, d.h. von Personen, die nach 1994 geboren sind, wird analog zu der Integration von Frauen und Kandidaten aus dem Ausland mit befriedigend beurteilt. Sogar nur die Note ausreichend erhält die Integrationsfähigkeit von älteren Kandidaten (50 Jahre oder älter), die von jedem dritten Teilnehmer sogar als mangelhaft bewertet wird.



## 1.9 THEMENSCHWERPUNKT 9

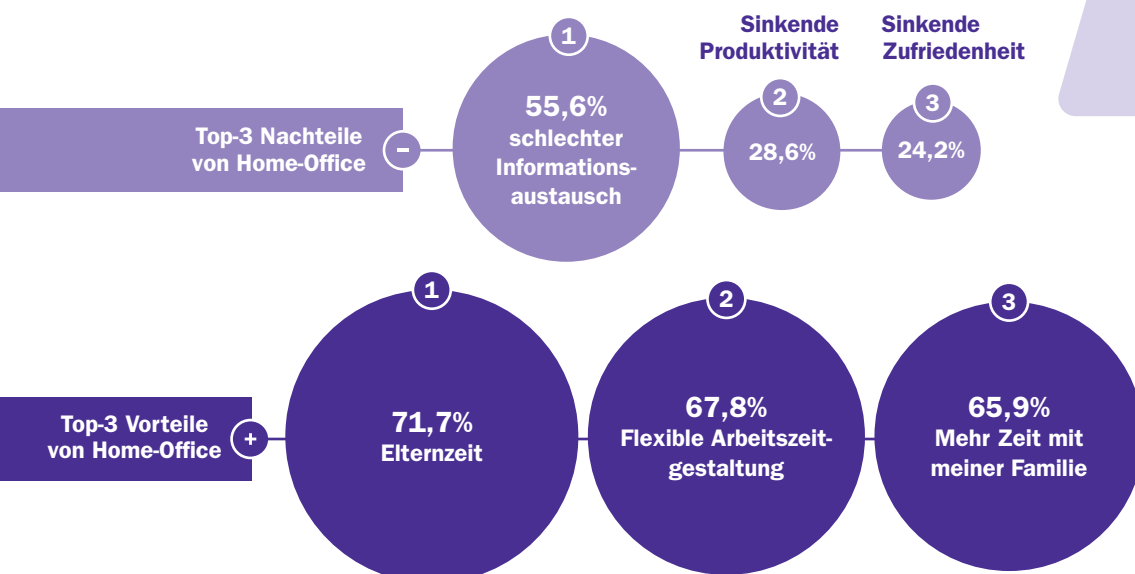
# HOME OFFICE

In Kapitel 1.2 wurde sichtbar, dass Stellensuchende und Karriereinteressierte insbesondere die Unternehmen attraktiv finden, die es Mitarbeitern ermöglichen, Familie und Beruf vereinbaren zu können. Jedoch zeigen die Ergebnisse der Bewerbungspraxis 2014, dass weniger als die Hälfte der Befragten (47,1 Prozent) tatsächlich aktuell Familie und Beruf gut vereinen können. Eine Lösungsmöglichkeit könnte sein, den Mitarbeitern zu erlauben, Arbeiten von zu Hause aus zu erledigen (Home Office). Dies finden auch 85,5 Prozent der Studienteilnehmer gut, aber nur 44,1 Prozent der Befragten nutzen die angebotenen Home-Office-Möglichkeiten bei ihrem Arbeitgeber.



**der Studienteilnehmer finden es gut, wenn der Arbeitgeber Home Office anbietet.**

Grundsätzlich verbinden die Studienteilnehmer mit der Thematik Home Office sowohl Vorteile als auch Nachteile. Zu den Vorteilen zählt neben der angesprochenen flexiblen Arbeitszeitgestaltung vor allem, dass beide Elternteile berufstätig sein können und man mehr Zeit mit der eigenen Familie verbringen kann. Zu den Nachteilen zählen ein schlechterer Informationsaustausch (für 55,6 Prozent), sinkende Produktivität im jeweiligen Team (28,6 Prozent) und sinkende Zufriedenheit der Beteiligten insgesamt (24,2 Prozent). Insbesondere zeigen die Ergebnisse, dass viele Teilnehmer trotz der möglichen Vorteile ganz neue Herausforderungen sehen, sowohl wenn sie selber als auch wenn Kollegen im Home-Office arbeiten. So hat Home-Office-Arbeit einen Einfluss auf die Arbeitszeit. Immerhin jeder sechste Teilnehmer (16,5 Prozent) ist der Meinung, selbst mehr Zeit bei der Arbeit verbringen zu müssen, wenn Kollegen im Home Office arbeiten. Demgegenüber denkt jeder Vierte (24,9 Prozent), im Home Office mehr zu arbeiten als sonst.



**Abschluss von einer  
Universität**

**ein bis zwei weitere  
Fremdsprachen**

**Der perfekte  
Kandidat**

**29 bis 30 Jahre alt**

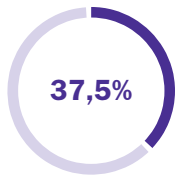
**ein bis zwei Praktika  
im Inland und bis zu ein  
weiteres Praktikum im  
Ausland**

## 1.10 THEMENSCHWERPUNKT 10

# DER PERFEKTE KANDIDAT

Im Rahmen der komplementären Unternehmensstudie Recruiting Trends 2014 wurden die Personalverantwortlichen am Beispiel einer Marketing-Stelle gefragt, welche Eigenschaften ein perfekter Bewerber haben müsse. Die Ergebnisse zeigen, dass den Unternehmen Geschlecht und Herkunft gleichgültig sind. Der perfekte Bewerber sollte aber einen Abschluss von einer Universität haben, 29 bis 30 Jahre alt sein, neben seiner Muttersprache ein bis zwei weitere Fremdsprachen sehr gut beherrschen, ein bis zwei Praktika im Inland und bis zu einem weiteren Praktikum im Ausland durchlaufen haben.

Basierend auf den in der Kandidatenstudie Bewerbungspraxis 2014 gesammelten Daten lassen sich nun tatsächliche „ideale“ Stellensuchende und Karriereinteressierte mit genau diesem Profil selektieren. Die derart identifizierten perfekten Kandidaten nutzen vor allem Internet-Stellenbörsen und Unternehmens-Webseiten (jeweils 37,5 Prozent) zur aktiven Suche nach Stellenanzeigen und sind sehr gut über Lebenslaufdatenbanken zu finden. Beispielsweise nutzt jeder Studienteilnehmer mit dem definierten ‚perfekten Marketingprofil‘ Karrierenetzwerke, und drei von vier verwenden Lebenslaufdatenbanken von Unternehmen und Internet-Stellenbörsen. Trotz der weitverbreiteten Nutzung passiver Kanäle möchte der perfekte Kandidat lieber Unternehmen aktiv ansprechen als passiv angesprochen zu werden. Darüber hinaus rechnen sich diese Bewerber durch Headhunter/ Personalberater (71,4 Prozent), Internet-Stellenbörsen, Unternehmens-Webseiten und Stellenanzeigen in Karrierewebsites (57,1 Prozent) die größten Chancen auf eine Anstellung aus.



37,5%

**der Studienteilnehmer mit dem gewünschten Profil verwenden Internet-Stellenbörsen und Unternehmens-Webseiten.**



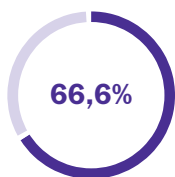
100,0%

**der Studienteilnehmer mit dem gewünschten Profil verwenden Karrierenetzwerke.**

Hinsichtlich der Bewerbungsart präferiert der perfekte Marketing-Bewerber die E-Mail-Bewerbung (83,3 Prozent) und möchte sich auch in Zukunft über diesen Kanal bewerben (83,3 Prozent).

Hinsichtlich der Nutzung von Social-Media-Kanälen fällt auf, dass Facebook bei der Vernetzung (28,6 Prozent), Informationssuche (28,6 Prozent) sowie Netzwerkpflge (71,5 Prozent) der am häufigsten eingesetzte Kanal ist. Obwohl im Marketing Social-Media-Kanäle überdurchschnittlich genutzt werden, nutzen die idealen Kandidaten diese für nicht-private Zwecke – wie eben die Jobsuche – nur sehr zurückhaltend. So finden es 33,4 Prozent gut, wenn Social-Media-Anwendungen in der Personalbeschaffung eingesetzt werden.

Hinsichtlich des Einsatzes von Mobile Recruiting zeigt sich, dass Personen mit dem gewünschten Profil ihr Smartphone zur Suche nach Vakanzen einsetzen (66,6 Prozent).



66,6%

**der Studienteilnehmer mit dem gewünschten Profil nutzen ihr Smartphone zur Suche nach vakanten Positionen.**

Alle der perfekten Marketing-Kandidaten würden sich zuerst bei einem Unternehmen bewerben, das Wert auf die folgenden drei Punkte legt:

- » **Flexible Arbeitszeitmodelle,**
- » **Gutes Arbeitsklima,**
- » **Die Möglichkeit von Home Office**

Andererseits ist es Stellensuchenden und Karriereinteressierten mit diesem Profil unwichtig, ob Freunde oder Familie das Unternehmen gut finden oder ob das Unternehmen ein bekanntes Produkt herstellt oder eine bekannte Dienstleistung anbietet.



# 2. APPENDIX

## BEWERBUNGSPRAXIS 2014

Nachfolgend an die bisherige Präsentation der Kernergebnisse der Studie Bewerbungspraxis 2014 werden in diesem Abschnitt die umfassenden Ergebnisse der diesjährigen Studie präsentiert. In den folgenden Abschnitten werden weiterführende Ergebnisse und Informationen in Form von Graphiken visualisiert, um über die Kernergebnisse hinaus einen Gesamtüberblick über die Person des Stellensuchenden und des Karriereinteressierten zu ermöglichen. Beispielsweise werden detaillierte segmentspezifische Analysen vorgenommen, um gewisse Themenschwerpunkte der Bewerbungspraxis differenziert nach Fachrichtung oder Studienrichtung betrachten zu können. Um eine bessere Vergleichbarkeit der beiden Teile des Ergebnisberichts der diesjährigen Studie zu ermöglichen, ist die Vollversion der Bewerbungspraxis 2014 in dieselben Themenbereiche gegliedert wie die Präsentation der Kernergebnisse. Ferner schließt das Kapitel mit dem Themenbereich „Durchführung der Studie und Zusammensetzung der Studienteilnehmer“, das die wissenschaftliche Studiendurchführung beschreibt und die teilnehmenden Stellensuchenden und Karriereinteressierten anhand verschiedener Kriterien ausführlich charakterisiert.

# 2.1

## WIE NEHMEN STELLENSUCHENDE DEN ARBEITSMARKT FÜR SICH WAHR?

### 2.1.1 BEURTEILUNG DES ARBEITSMARKTES

Um im Detail zu verstehen, wie Stellensuchende und Karriereinteressierte die aktuelle Situation am Arbeitsmarkt wahrnehmen, werden die Teilnehmer der Studienreihe Bewerbungspraxis seit sechs Jahren befragt, wie gut sie die Aussichten auf einen neuen Arbeitsplatz beurteilen. Von den über 10.000 Teilnehmern der Studie „Bewerbungspraxis 2014“ sieht etwa jeder vierte Stellensuchende und Karriereinteressierte (24,2 Prozent) gute Chancen auf den Traumjob und 43,4 Prozent auf einen Job der den eigenen Ansprüchen genügt. Abbildung 2 veranschaulicht dabei einen Vergleich der letzten Jahre, der einen leichten Rückgang im Vergleich zum Vorjahr, jedoch einen stärkeren im Vergleich zum Jahr 2011 zeigt. Somit bietet der Arbeitsmarkt aus Sicht der Studienteilnehmer verglichen mit 2011 weniger Traumjobs und Jobs, die den eigenen Ansprüchen genügen.

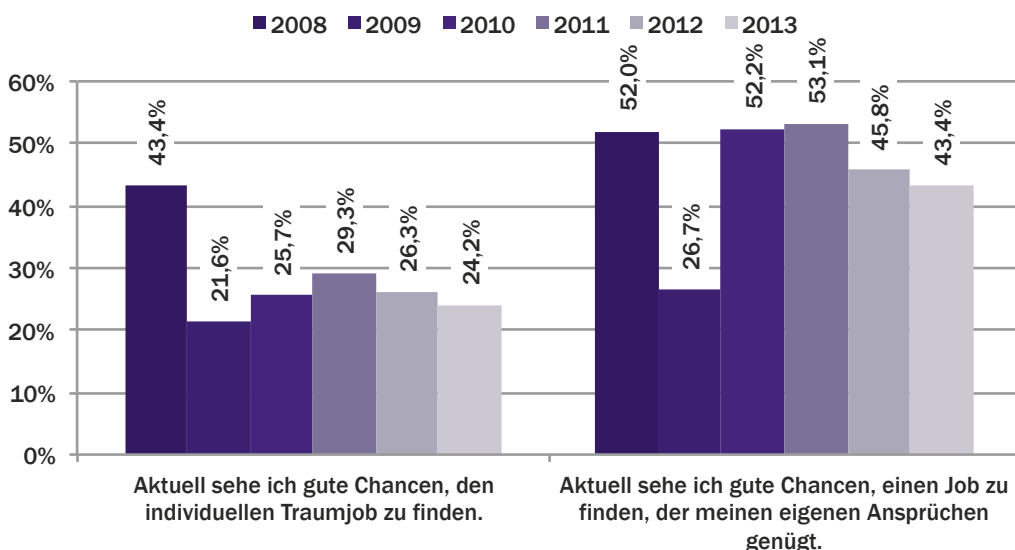


**Abbildung 2: Beurteilung der eigenen Chancen am Arbeitsmarkt im Zeitverlauf<sup>4</sup>**

4 Anteil derjenigen Studienteilnehmer, die den Aussagen zustimmen.

Eine weiterführende Analyse des Arbeitsmarktes ermöglicht die segmentspezifische Analyse nach Fachrichtung (siehe Abbildung 3). Dabei wird deutlich, dass vor allem die Studienteilnehmer aus dem Personalwesen, den medizinischen Berufen und dem IT/EDV-Bereich vergleichsweise große Chancen auf den individuellen Traumjob oder einen Arbeitsplatz, der den eigenen Ansprüchen genügt, sehen. Geringere Chancen sehen die Studienteilnehmer aus den Fachrichtungen Architekturwesen, Organisation und Verwaltung, Aus- und Weiterbildung Dritter sowie Journalismus.

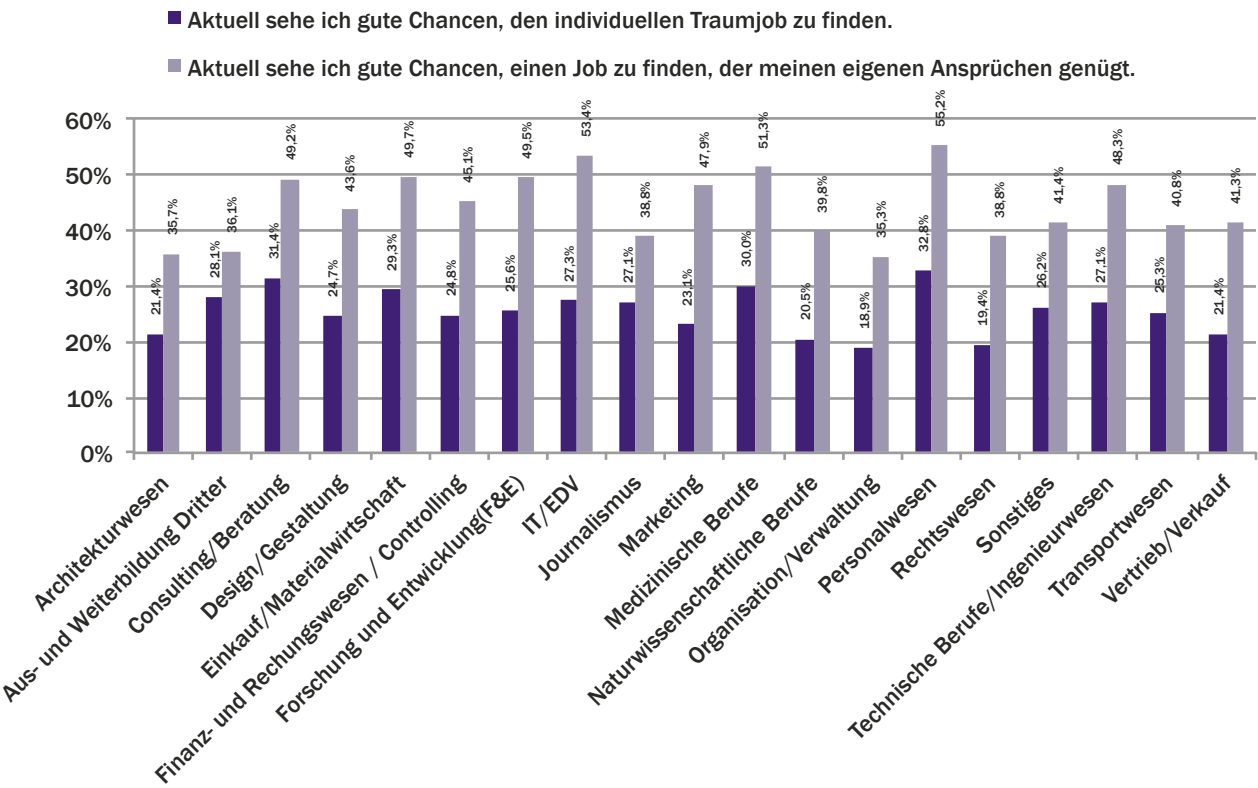


**Abbildung 3: Beurteilung der eigenen Chancen am Arbeitsmarkt nach Fachrichtung<sup>5</sup>**

Hinsichtlich der Bewertung des Arbeitsmarktes für die eigene Person geben 44,6 Prozent der Studienteilnehmer an, optimistisch auf den Arbeitsmarkt zu blicken und 27,9 Prozent sind optimistisch hinsichtlich der Karriereentwicklungen bei ihrem aktuellen Arbeitgeber. Die segmentspezifische Analyse (Abbildung 4) zeigt darüber hinaus, dass der Optimismus für die eigene Person je nach Studienrichtung unterschiedlich wahrgenommen wird. Insbesondere Personen mit den Studienrichtungen Medizin, Pharmazie, Wirtschaftsinformatik und Informatik beurteilen die Chancen auf dem Arbeitsmarkt und bei ihrem aktuellen Arbeitgeber hinsichtlich ihrer persönlichen Karrieremöglichkeiten am optimistischsten.

5 Anteil derjenigen Studienteilnehmer, die den Aussagen zustimmen.

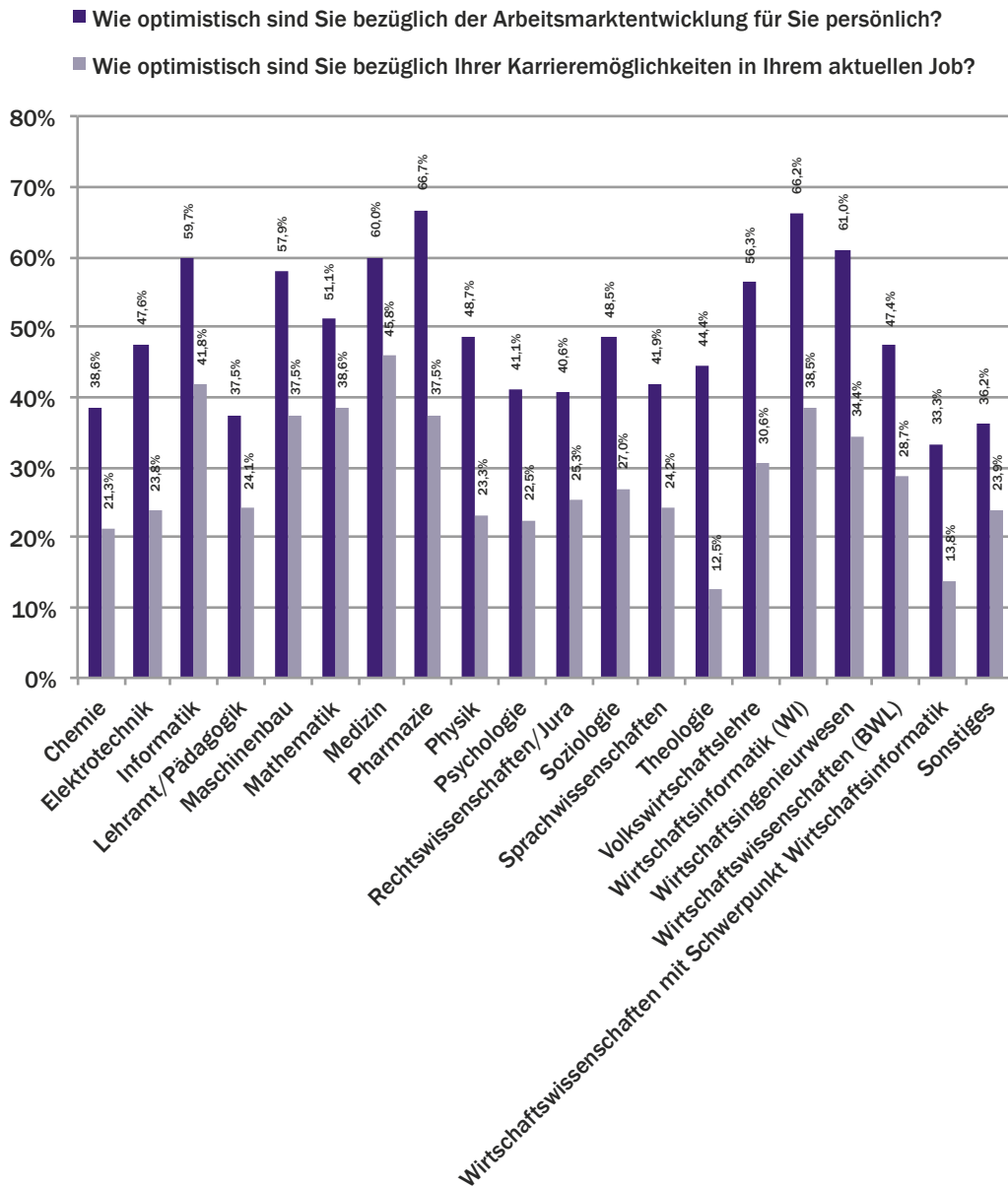


**Abbildung 4: Beurteilung der Arbeitsmarktlage nach Studienrichtung**

Trotz der bisher gezeigten zurückgehenden Einschätzung der individuellen Chancen auf einen neuen Arbeitsplatz zeigt Abbildung 5, dass die generelle Bewertung der Arbeitsmarktlage aus Sicht der befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Zeitverlauf stabil ist. So geben 36,1 Prozent aller Studienteilnehmer in diesem Jahr an, dass die Suche nach neuen Arbeitsplätzen vor dem Hintergrund der derzeitigen Arbeitsmarktlage erfolgsversprechend scheint.

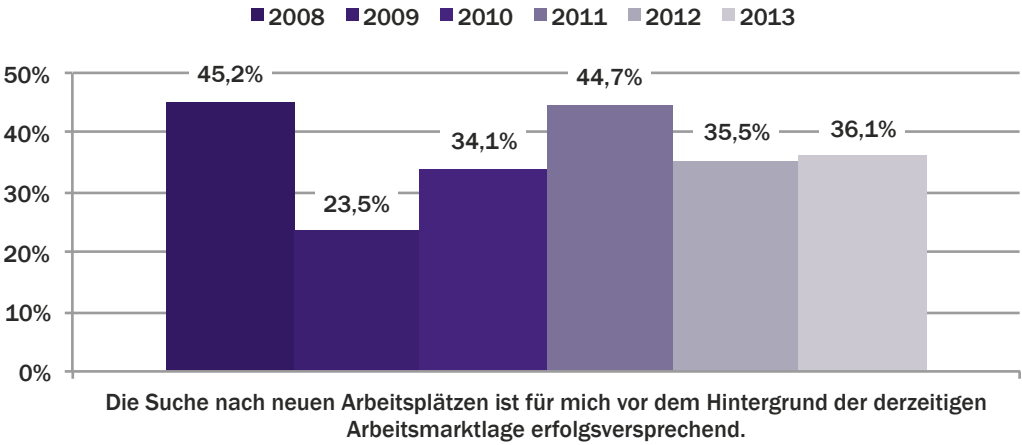


Abbildung 5: Beurteilung der Arbeitsmarktlage im Zeitverlauf<sup>6</sup>

Abbildung 6 unterscheidet darüber hinaus zwischen der Bewertung der Studienteilnehmer hinsichtlich des internen und externen Arbeitsmarkts und zeigt Veränderungen im Zeitverlauf. Dabei wird deutlich, dass der nationale Arbeitsmarkt mit 44,0 Prozent am attraktivsten wahrgenommen wird. Auf Platz zwei folgt der internationale Arbeitsmarkt (38,9 Prozent) und auf Platz drei der interne Arbeitsmarkt (16,9 Prozent). Auffallend ist zudem, dass der interne Arbeitsmarkt im Vergleich zu den beiden externen Arbeitsmärkten deutlich schlechter wahrgenommen wird. Im Jahresvergleich wird deutlich, dass der interne Arbeitsmarkt in der Einschätzung der Kandidaten weiter rückläufig ist, die beiden externen ähnlich konstant bewertet werden wie in den beiden Vorjahren.

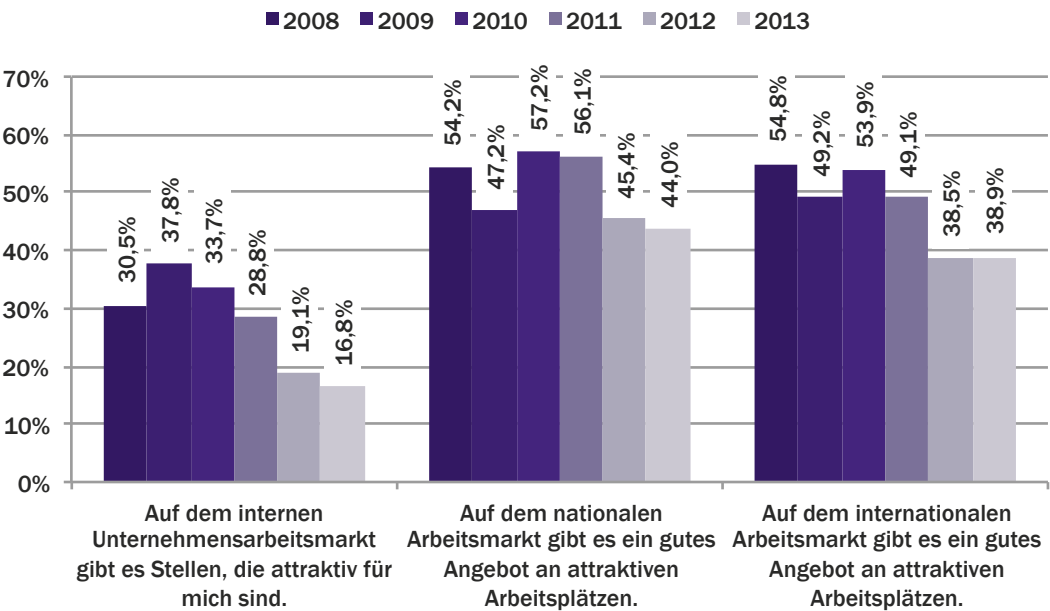


Abbildung 6: Die Beurteilung des internen und externen Arbeitsmarktes im Zeitverlauf<sup>7</sup>

6 Anteil derjenigen Studienteilnehmer, die den Aussagen zustimmen.

7 Anteil derjenigen Studienteilnehmer, die den Aussagen zustimmen.

## 2.1.2 ZUFRIEDENHEIT MIT DEM ARBEITSPLATZ UND VERBUNDENHEIT MIT DEM ARBEITGEBER SOWIE DIE WECHSELWILLIGKEIT

Nachdem im vorangegangenen Kapitel analysiert wurde, wie Stellensuchende und Karriereinteressierte den Arbeitsmarkt beurteilen, fokussiert dieses Kapitel auf die Zufriedenheit und Verbundenheit mit dem Arbeitgeber sowie die Wechselwilligkeit der Studienteilnehmer.

Hierbei zeigt Abbildung 7 zum einen, wie zufrieden Stellensuchende und Karriereinteressierte mit verschiedenen Aspekten des Arbeitsplatzes sind. Dabei wird deutlich, dass die Studienteilnehmer im aktuellen Jahr am zufriedensten mit ihren Kollegen, ihrer Abteilung und der Art und Weise zu Arbeiten sind. Eher unzufrieden sind die Befragten mit ihrem Gehalt, der Weitergabe von Informationen und dem Wissensmanagement sowie den erwarteten Karrieremöglichkeiten.

Zufriedenheit mit ...

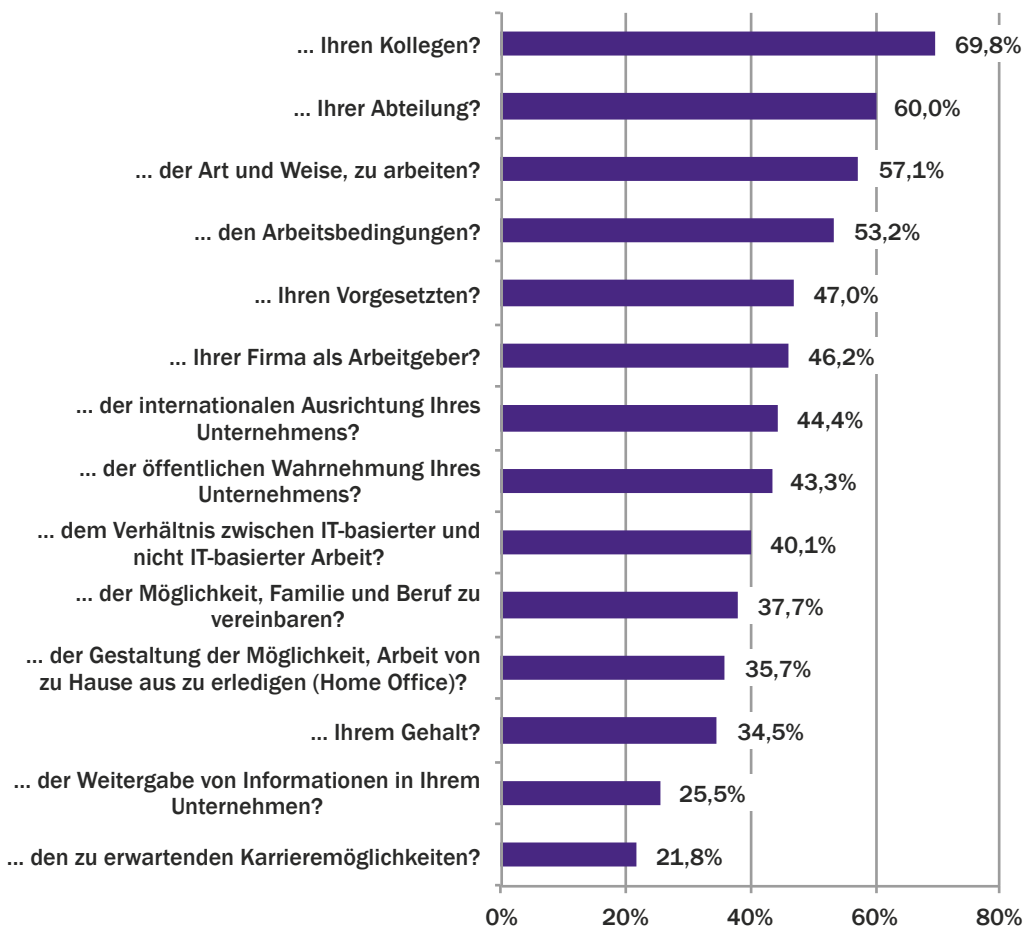


**Abbildung 7: Zufriedenheit der Studienteilnehmer mit Aspekten Ihres Arbeitsplatzes<sup>8</sup>**

Neben der allgemeinen Zufriedenheit mit Aspekten des aktuellen Arbeitsplatzes zeigt Abbildung 8, inwieweit die befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten mit dem Arbeitgeber verbunden sind. Dabei geben sechs von zehn Befragten an, sich über die vertraglichen Verpflichtungen hinaus für den Arbeitgeber zu engagieren bzw. dass ihnen der Erfolg ihres Arbeitgebers am Herzen liegt.

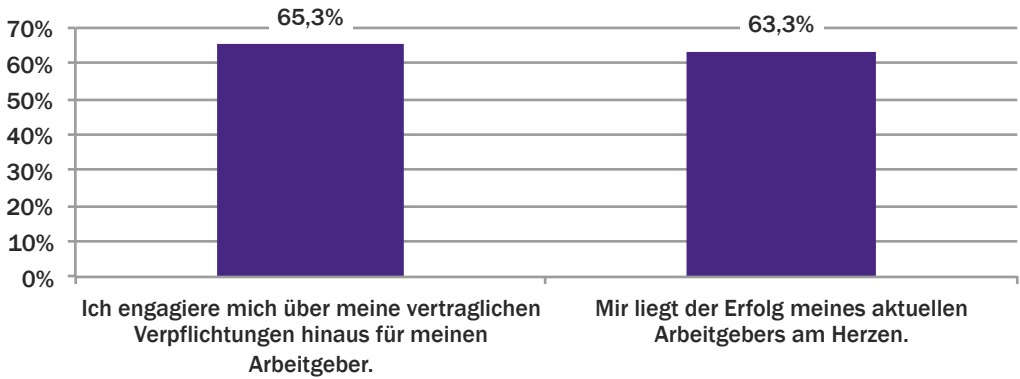


**Abbildung 8: Verbundenheit zum Arbeitgeber<sup>9</sup>**

Die beiden bereits analysierten Aspekte der Zufriedenheit mit dem Arbeitsplatz sowie die Verbundenheit zum Arbeitgeber werden vielfach als Indikatoren für die Wechselwilligkeit von Arbeitnehmern diskutiert, da sich insbesondere unzufriedene Mitarbeiter und solche, die sich nur wenig mit dem Arbeitgeber verbunden fühlen, nach neuen Arbeitsplätzen umsehen. Infolgedessen zeigt Abbildung 9 die Wechselwilligkeit der Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Zeitverlauf. Insbesondere fällt auf, dass in den letzten Monaten zwar mehr Stellensuchende und Karriereinteressierte ihren Arbeitgeber gewechselt haben als dies in den letzten Jahren der Fall war (22,4 Prozent), jedoch haben in diesem Jahr weniger Studienteilnehmer aktuell ihren Arbeitsvertrag bereits gekündigt, da sie zu einem neuen Arbeitgeber wechseln werden (9,6 Prozent).

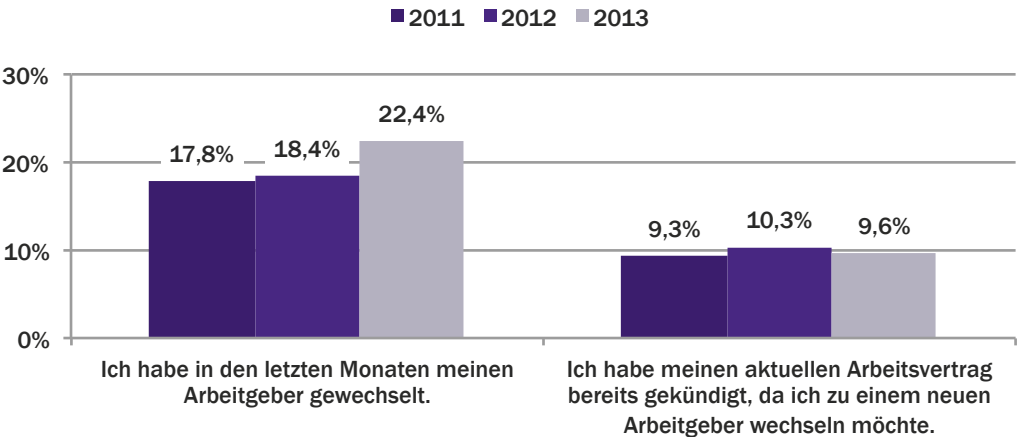


**Abbildung 9: Die Wechselwilligkeit von Arbeitnehmern im Zeitverlauf<sup>10</sup>**

<sup>9</sup> Anteil derjenigen Studienteilnehmer, die den Aussagen zustimmen.

<sup>10</sup> Anteil derjenigen Studienteilnehmer, die den Aussagen zustimmen.

### 2.1.3 BEDEUTUNG VON MITARBEITERBINDUNGSMASSNAHMEN

Aufgrund der nach wie vor hohen Wechselwilligkeit sowie des hohen Wechselverhaltens im letzten Jahr ist für Unternehmen von besonderem Interesse, wie Personen mit einem vorliegenden Arbeitsangebot eines anderen Arbeitgebers dennoch dazu zu bewegen sind, das neue Angebot ausschlagen. Hierzu zeigt Abbildung 10 verschiedene Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und deren Effektivität aus Sicht der Studienteilnehmer. Dabei wird deutlich, dass gerade die beiden Punkte, mit denen die Studienteilnehmer am unzufriedensten sind (Gehalt und Karrieremöglichkeiten), auch diejenigen sind, die einen Arbeitnehmer veranlassen würden, ein Angebot eines anderen Arbeitgebers nicht anzunehmen. Weniger überzeugende Gründe für einen wechselwilligen Mitarbeiter, beim aktuellen Arbeitgeber zu bleiben, wären ein verbessertes Verhältnis zu den Kollegen oder eine bessere öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens.

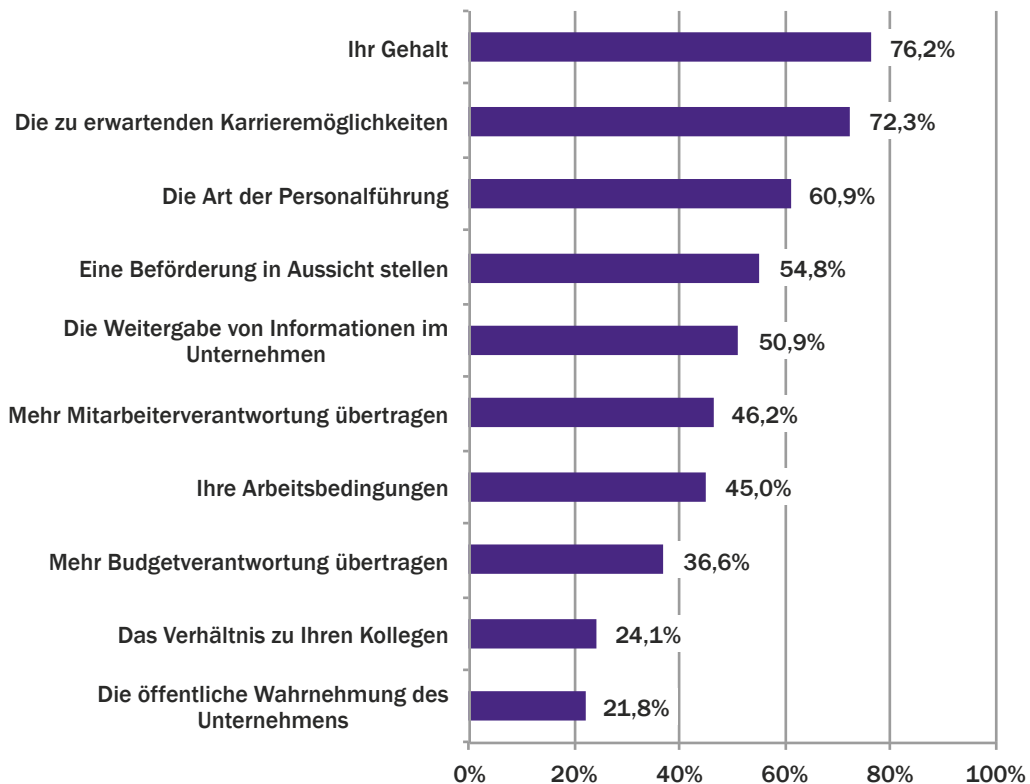


**Abbildung 10: Wenn Sie ein Angebot eines anderen Arbeitgebers vorliegen haben, was müsste ihr derzeitiger Arbeitgeber im Besonderen verbessern, damit Sie das andere Angebot nicht annehmen würden?<sup>11</sup>**

11 Anteil derjenigen Studienteilnehmer, die den Aussagen zustimmen.

# 2.2

## WAS MACHT UNTERNEHMEN ATTRAKTIV FÜR KANDIDATEN?

Da die Attraktivität von Unternehmen anhand unterschiedlicher Kriterien beeinflusst wird, zeigt Abbildung 11, welche dieser Faktoren den Stellensuchenden und Karriereinteressierten am wichtigsten sind. Hierbei wird deutlich, dass für die Befragten vor allem Unternehmen attraktiv sind, bei denen ein gutes Arbeitsklima herrscht (94,9 Prozent), Weiterbildung und Wissensaustausch im Vordergrund stehen (86,5 Prozent), flexible Arbeitszeitmodelle angeboten werden (85,9 Prozent) und eine hohe Wertschätzung von Work-Life-Balance vorliegt oder gegeben ist (83,4 Prozent). Weniger wichtig ist den Studienteilnehmern, dass ihre Freunde und Familien das Unternehmen gut finden (31,3 Prozent) und dass das Unternehmen bestimmte Vereine oder Veranstaltungen unterstützt (17,0 Prozent).

**Abbildung 11 (rechte Seite): Attraktivität von Unternehmen<sup>12</sup>**

<sup>12</sup> Anteil derjenigen Studienteilnehmer, die mit „sehr wichtig“ oder „wichtig“ antworten.

Ich arbeite am liebsten bei einem Unternehmen, ...



# 2.3

## WIE SUCHEN KANDIDATEN NACH NEUEN ARBEITGEBERN?

In der Informationsphase der Stellensuche können Stellensuchende aktiv oder passiv nach neuen Stellen suchen. Im Rahmen der aktiven Stellensuche suchen Karriereinteressierte selbst nach Informationen und bewerben sich aktiv bei einem Unternehmen. Typische Informationskanäle in diesem Bereich sind Internet-Stellenbörsen und Unternehmens-Webseiten. Im Rahmen der passiven Stellensuchen, die derzeit fast jeder zweite Teilnehmer präferiert und über die mehr als jeder fünfte seinen aktuellen Job gefunden hat, veröffentlichen Karriereinteressierte ein Profil in einer Datenbank, welches von Unternehmen gefunden werden kann. Über dieses Profil ermöglichen sie somit Unternehmen, geeignete Kandidaten zu identifizieren und direkt anzusprechen. Der Stellensuchende verhält sich somit eher passiv und wartet auf die Ansprache der Unternehmen.

Beide Wege der Stellensuche werden in diesem Kapitel im Allgemeinen thematisiert. Hierzu untersuchen wir die Nutzungshäufigkeit unterschiedlicher Kanäle und die Einschätzung der Studienteilnehmer, wie gut diese über die unterschiedlichen Kanäle in beiden Varianten erfolgreich eine neue Anstellung finden können. Darüber hinaus analysieren wir die Bedeutung von neuen Formen von Stellenanzeigen sowie die Rolle unterschiedlicher Personengruppen als Ratgeber in Karrierefragen.

### 2.3.1 DIE AKTIVE STELLENSUCHE

Im Rahmen der aktiven Stellensuche zeigt Abbildung 12, dass das Internet von den teilnehmenden Stellensuchenden und Karriereinteressierten am häufigsten zur aktiven Suche nach Stellenanzeigen eingesetzt wird. Insbesondere die Internet-Stellenbörse (69,3 Prozent) wird häufig bzw. sehr häufig von den Studienteilnehmern zur aktiven Suche nach offenen Stellen und Arbeitgebern eingesetzt. Mit deutlichem Abstand folgen auf den weiteren Plätzen die Unternehmens-Webseite und Karrierenetzwerke, die von gut einem Drittel häufig bzw. sehr häufig zur aktiven Stellensuche eingesetzt werden. Kaum eine Rolle in diesem Kontext spielen aus Sicht der Stellensuchenden Studentenbindungsprogramme, Kurznachrichtendienste wie Twitter und Praktikantenprogramme.

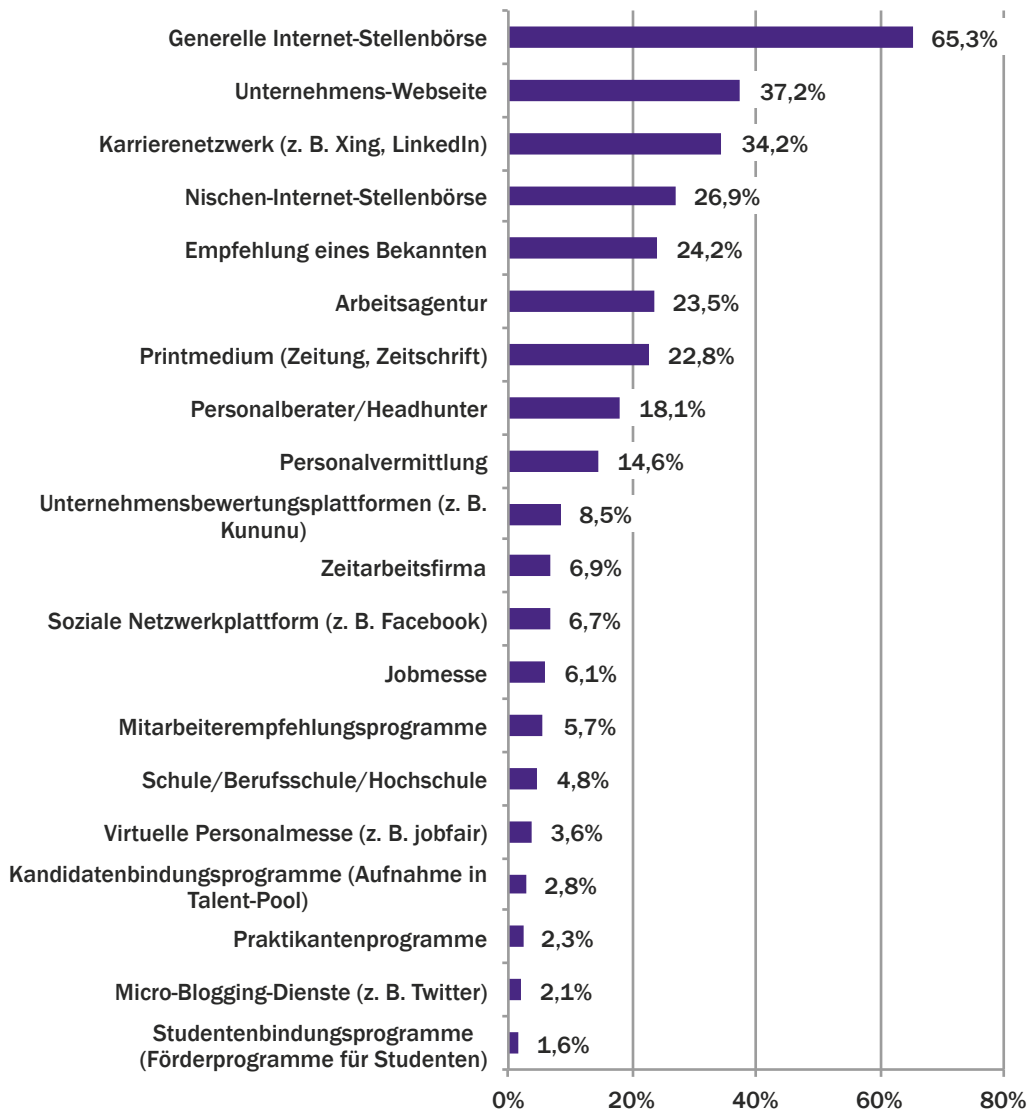


**Abbildung 12: Nutzung unterschiedlicher Informationskanäle zur aktiven Suche nach Stellenausschreibungen durch Stellensuchende und Karriereinteressierte<sup>13</sup>**

Abbildung 13 zeigt die wichtigsten Informationskanäle und deren Nutzung über die letzten zehn Jahre. Dabei zeigt sich neben der seit Jahren etablierten Dominanz der Onlinekanäle im Allgemeinen und der Internet-Stellenbörsen im Besonderen eine weiterhin zurückgehende Bedeutung der Printmedien für die Informationssuche zu offenen Stellen. So geben in diesem Jahr nur noch 22,8 Prozent an, häufig bzw. sehr häufig über Printmedien nach offenen Stellen zu suchen. Im Jahr 2004 waren dies noch gut sechs von zehn Stellensuchenden. Gleichzeitig haben die elektronischen Karrierenetzwerke in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen und werden aktuell von einem Drittel häufig bzw. sehr häufig eingesetzt.

<sup>13</sup> Anteil derjenigen Studienteilnehmer, die mit „häufig“ oder „sehr häufig“ antworten.

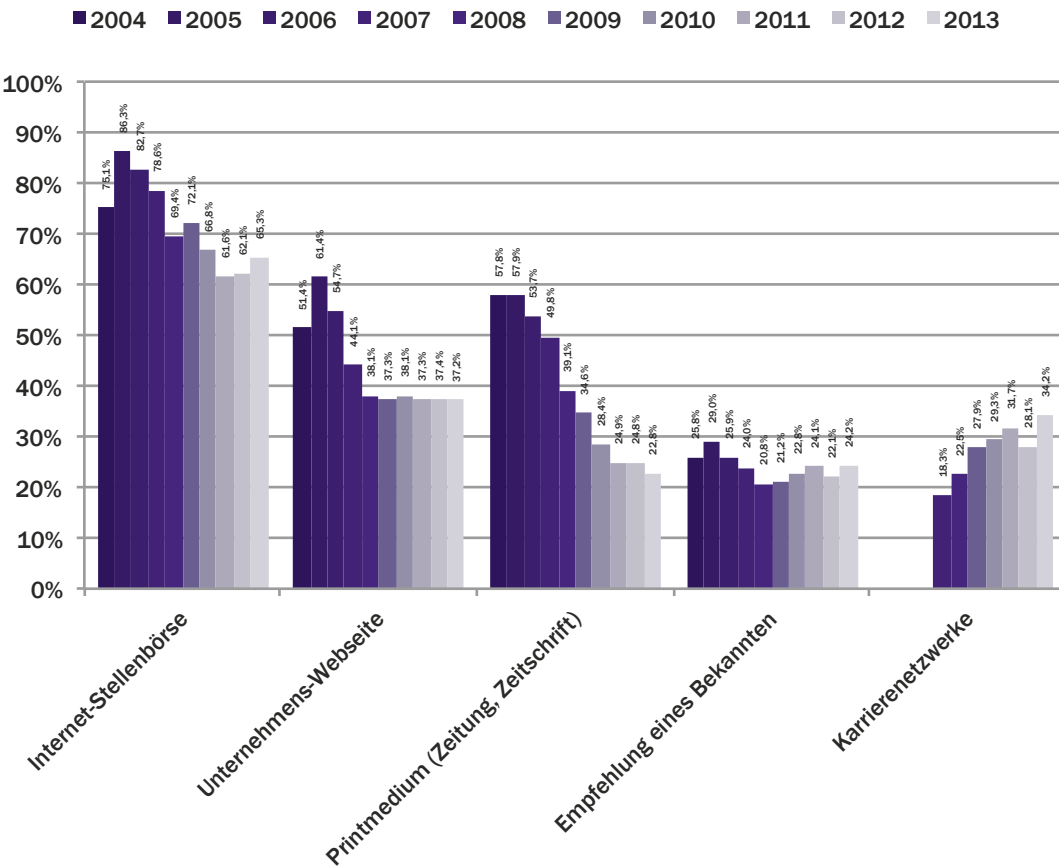


**Abbildung 13: Nutzung unterschiedlicher Informationskanäle zur aktiven Suche nach Stellenausschreibungen durch Stellensuchende und Karriereinteressierte im Zeitverlauf**

## 2.3.2 DIE PASSIVE STELLENSUCHE

Neben der aktiven Suche nach neuen Stellen werden Lebenslaufdatenbanken, in denen Stellensuchende und Karriereinteressierte ihre Lebensläufe hinterlegen, immer wichtiger, so dass wir diese genauer betrachten. Abbildung 14 zeigt die Verbreitung verschiedener Lebenslaufdatenbanken über die zurückliegenden vier Jahre. Interessant ist in diesem Zusammenhang die Konstanz der jeweiligen Kanäle über die vier Jahre hinweg. Bereits 2010 hatten, wie in diesem Jahr, gut sieben von zehn Studienteilnehmern ein Profil in einer Lebenslaufdatenbank einer Internet-Stellenbörse für Unternehmen freigegeben. Am zweithäufigsten nutzen Stellensuchende die Karrierenetzwerke. Deutlich weniger häufig werden Lebenslaufdatenbanken einzelner Unternehmen oder der Arbeitsagentur sowie sozialer Netzwerkplattformen wie Facebook genutzt.

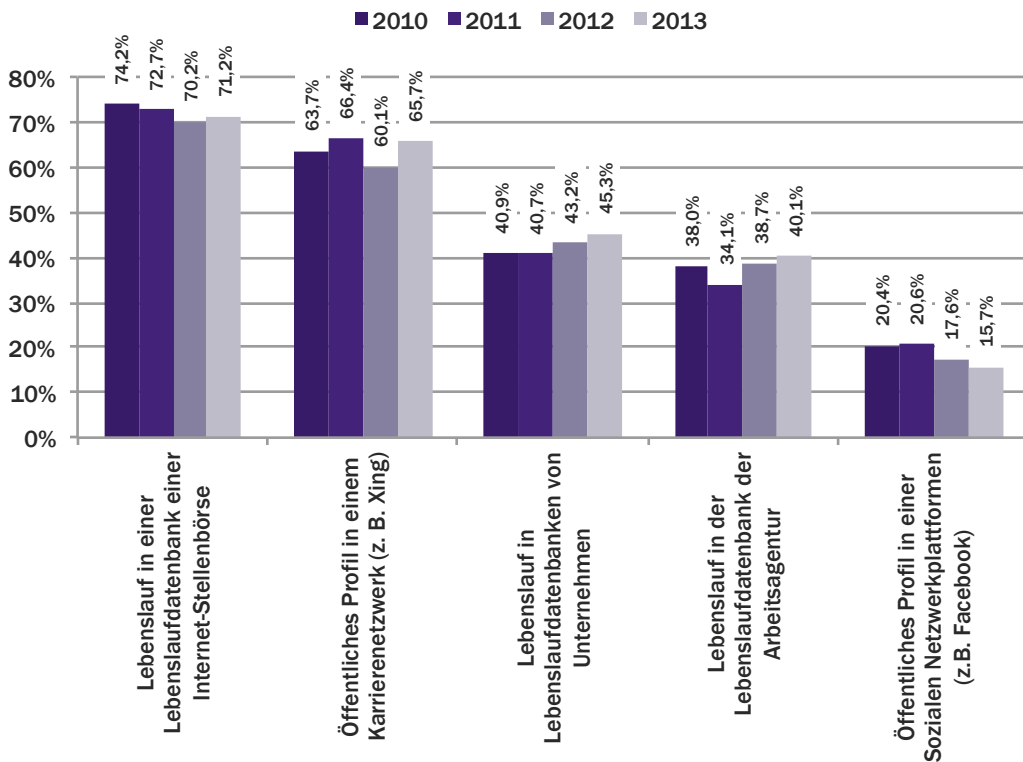


**Abbildung 14: Die Nutzung verschiedener Lebenslaufdatenbanken zur passiven Stellensuche im Zeitverlauf**

Abbildung 15 fasst weitere Aspekte der passiven Stellensuche zusammen. So möchten vier von zehn der Befragten lieber von einem Unternehmen angesprochen werden, als selbst aktiv auf ein Unternehmen zuzugehen. Vier von zehn gehen zudem davon aus, dass ihr Wunscharbeitgeber nicht aktiv nach Kandidaten sucht bzw. sie fürchten, von ihrem aktuellen Arbeitgeber identifiziert zu werden. Ein Drittel gibt zudem an, dass sie Anfragen von für sie uninteressanten Unternehmen erwarten. Zudem zeigt sich, dass 21,7 Prozent der Studienteilnehmer über eine passive Stellensuche zur aktuellen Beschäftigung gelangt sind.

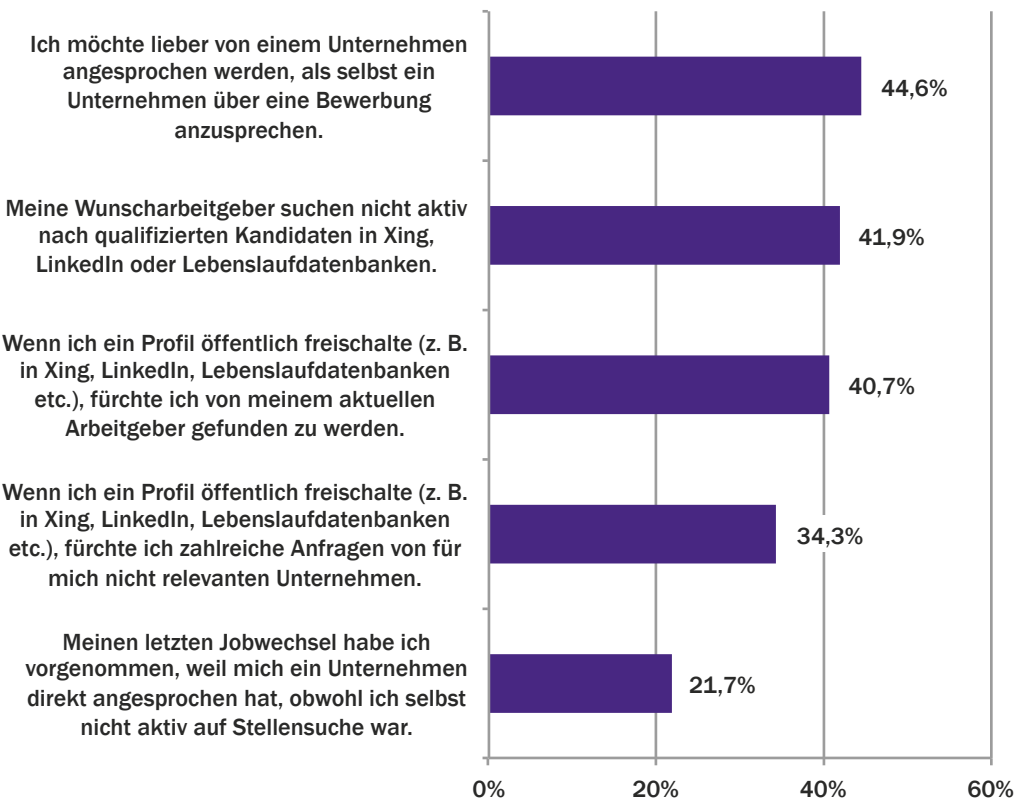


**Abbildung 15: Passive Ansprache<sup>14</sup>**

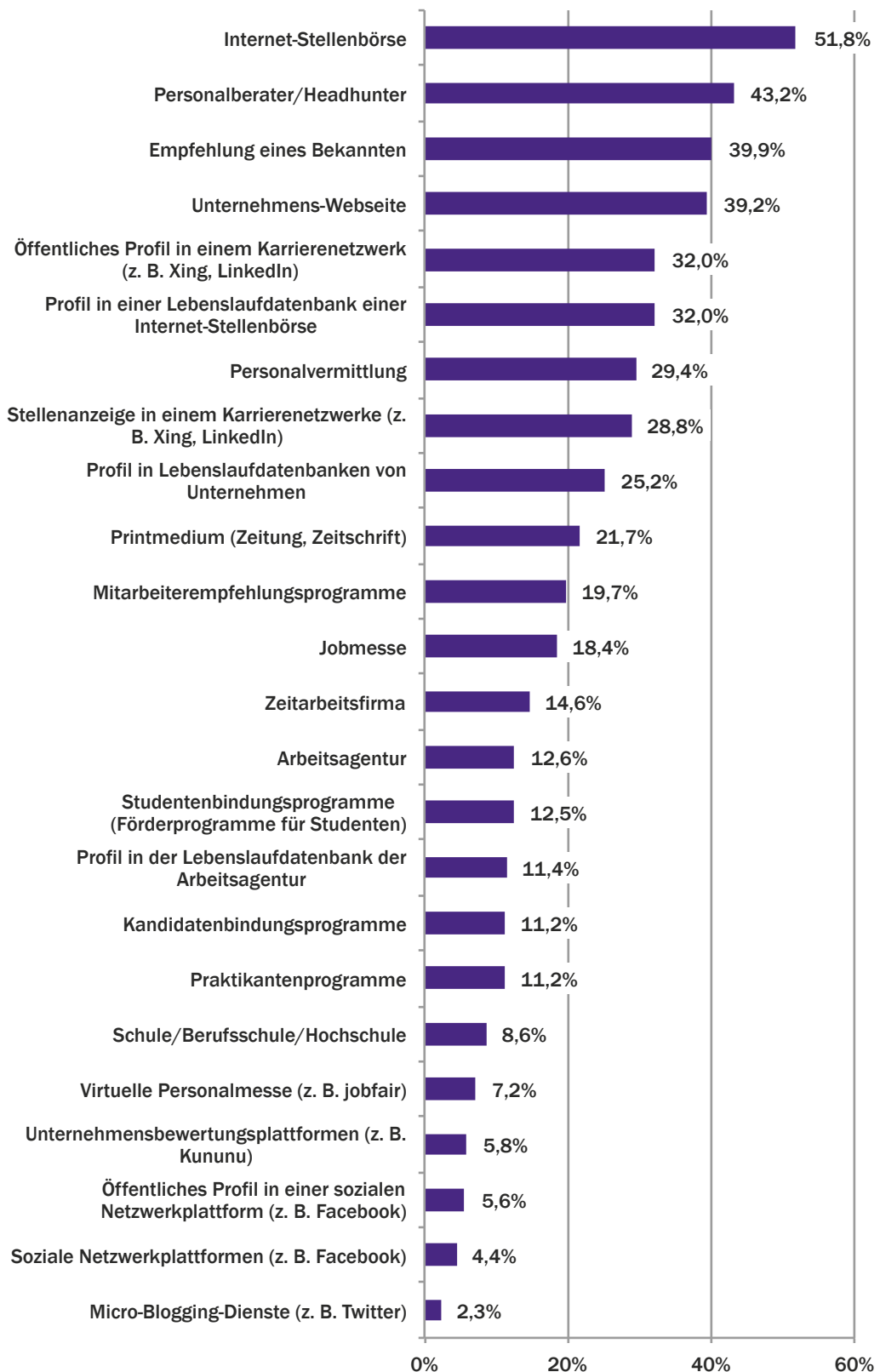
### 2.3.3 EINSCHÄTZUNG DER CHANCEN, ÜBER INFORMATIONSKANÄLE EINE NEUE ANSTELLUNG ZU FINDEN

Aufbauend auf der generellen Nutzung von aktiven oder passiven Kanälen zeigt Abbildung 16, welche Chancen sich die Studienteilnehmer auf eine Beschäftigung in Abhängigkeit des zugrundeliegenden Informationskanals ausrechnen. Auch hinsichtlich der Erfolgchancen bewerten die Studienteilnehmer die Internet-Stellenbörsen am besten. Mehr als die Hälfte geht von großen bzw. sehr großen Chancen aus, über eine Internet-Stellenbörse einen neuen Arbeitsplatz zu finden. Zu den weiteren Kanälen mit eher großen Chancen zählen Personalberater/Headhunter, die Empfehlung eines Bekannten und die Unternehmens-Webseite. Eher geringe Chance messen die Studienteilnehmer Micro-Blogging-Diensten und sozialen Netzwerkplattformen zu.

**Abbildung 16 (rechte Seite): Einschätzung der Chancen, über einen Informationskanal einen neuen Job zu finden<sup>15</sup>**

<sup>14</sup> Anteil derjenigen Studienteilnehmer, die den Aussagen zustimmen.

<sup>15</sup> Anteil derjenigen Studienteilnehmer, die dem jeweiligen Kanal eine hohe oder sehr hohe Chance zuschreiben.



Eine Betrachtung über die zurückliegenden zehn Jahre zeigt, dass Printmedien weiter an Bedeutung verlieren (Abbildung 17). Seit 2004 gehen immer weniger Studienteilnehmer davon aus, dass eine Stellensuche über Printmedien erfolgreich sein kann. Die Internet-Stellenbörse hingegen wird über die Jahre hinweg aus Sicht von Stellensuchenden und Karriereinteressierten als der Kanal mit den größten Chancen auf eine erfolgreiche Suche nach einem neuen Arbeitsplatz wahrgenommen. Ähnlich konstant, jedoch auf einem geringeren Niveau, werden die Chancen wahrgenommen, über eine Unternehmens-Webseite oder die Empfehlung eines Bekannten eine neue Anstellung finden zu können.

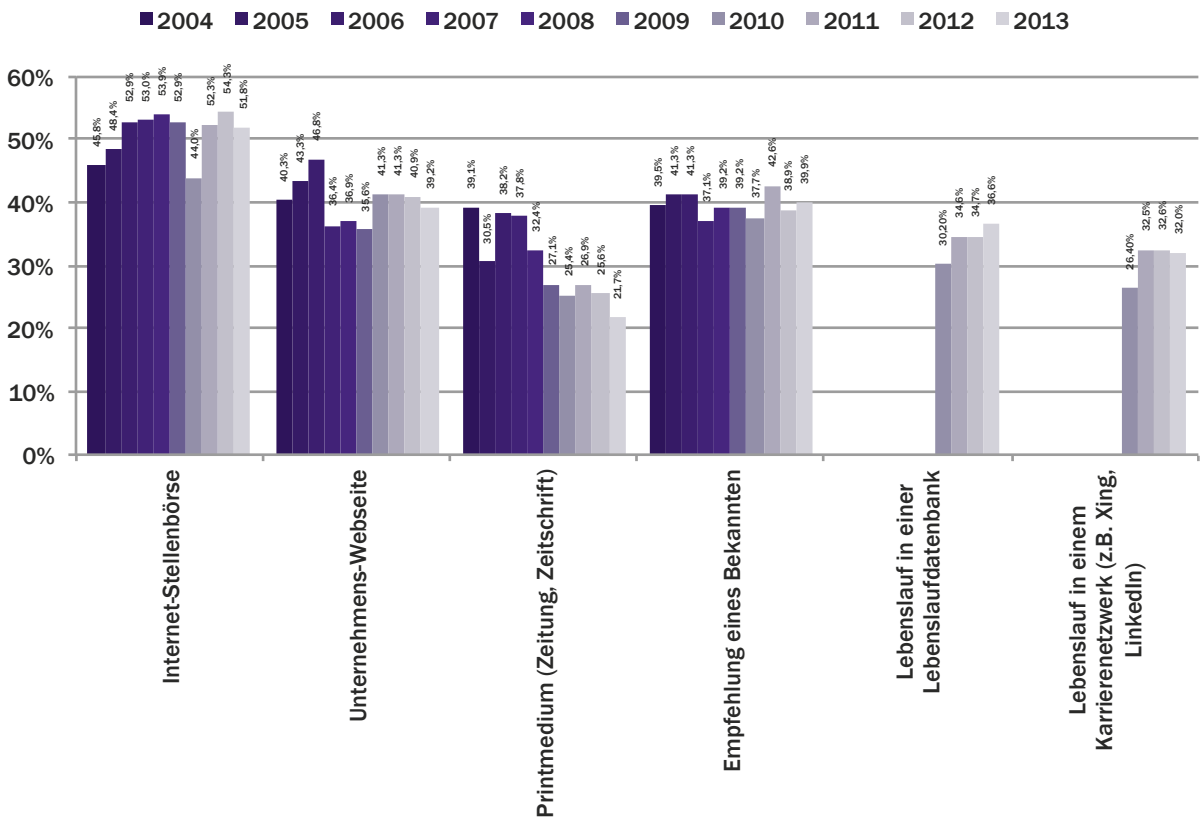


**Abbildung 17: Einschätzung der Chancen, über einen Informationskanal einen neuen Job zu finden (letzte 10 Jahre)**

## 2.3.4 NEUE FORMEN VON STELLENANZEIGEN

Um Stellensuchende aktiv auf das Unternehmen und vakante Positionen aufmerksam zu machen, steht der Personalabteilung auf Grund technischer Weiterentwicklungen eine Vielzahl neuer Möglichkeiten zur Verfügung. Insbesondere können multimediale und interaktive Elemente in Stellenanzei-

gen verwendet werden. Abbildung 18 zeigt, inwieweit dies von Stellensuchenden gewünscht wird. So geben vier von zehn an, dass sie es ansprechend finden, wenn Stellenanzeigen interaktive Elemente enthalten, und ein Drittel möchte, dass Unternehmen vermehrt Stellenanzeigen mit interaktiven Elementen nutzen.

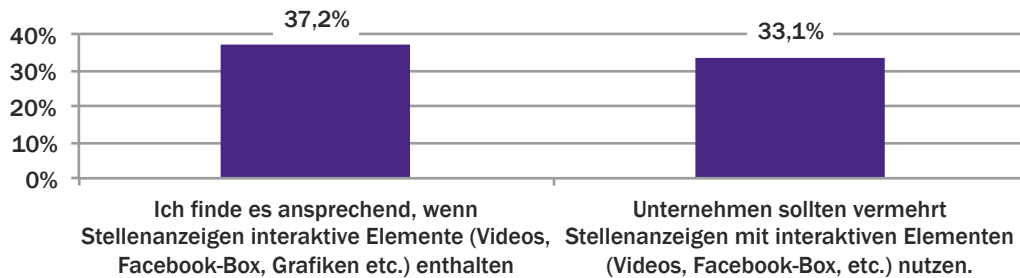


**Abbildung 18: Interaktive Elemente in Stellenanzeigen<sup>16</sup>**

## 2.3.5 RATGEBER FÜR KARRIEREFRAGEN

Sofern Stellensuchende und Karriereinteressierte bezüglich Karrierefragen Rat benötigen, stehen verschiedene Personengruppen zur Verfügung. Abbildung 19 zeigt, von welchen Personengruppen die Befragten die nützlichsten Antworten bekommen. Zu den besten Ratgebern in Karrierefragen zählen demnach externe Personalberater, Freunde, Lebenspartner und ein Karrierecoach. Weniger nützlich sind die eigenen Kinder, Eltern, Geschwister und Mitarbeiter der HR-Abteilung des aktuellen Arbeitgebers.

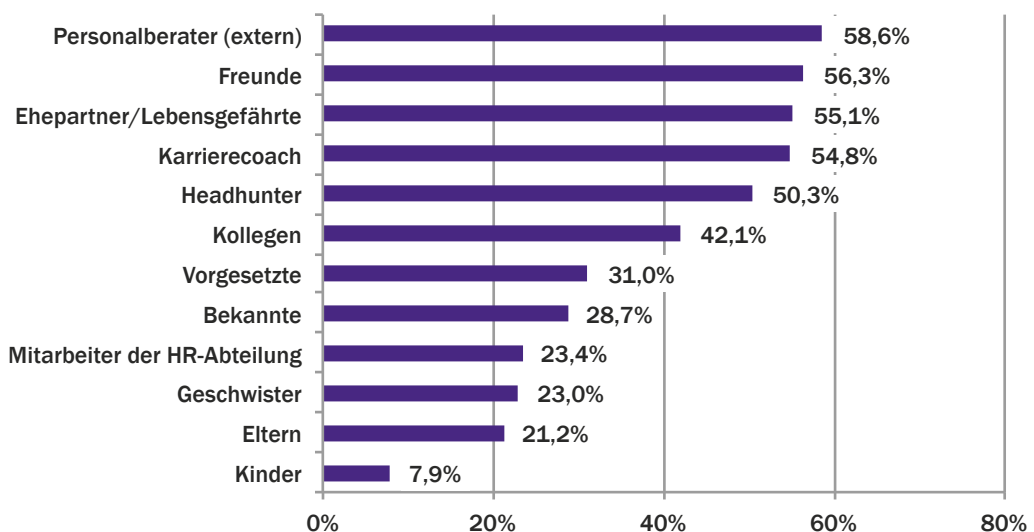


**Abbildung 19: Verschiedene Personengruppen als Berater in Karrierefragen<sup>17</sup>**

<sup>16</sup> Anteil derjenigen Studienteilnehmer, die den Aussagen zustimmen.

<sup>17</sup> Anteil derjenigen Studienteilnehmer, die mit „sehr gut/ sehr hilfreich“ oder „gut/ hilfreich“ antworten

# 2.4

## SOCIAL MEDIA

Nachdem im Themenschwerpunkt 3 die Informationsphase im Allgemeinen analysiert wurde, folgt nun eine detaillierte Betrachtung des Themenkomplexes Social Media. Dabei sind einerseits die verschiedenen Social-Media-Plattformen und andererseits die Einsatzgebiete zu unterscheiden. Zu den wichtigsten Plattformen zählen neben sozialen Netzwerkplattformen, wie etwa Facebook, auch Karrierenetzwerke wie Xing und LinkedIn und Microblogging-Dienste wie Twitter. Zu den unterschiedlichen Einsatzgebieten, für die Social-Media-Anwendungen in der Stellensuche eingesetzt werden können, zählen die Suche nach Stellenanzeigen, die Möglichkeit, sich mit Unternehmen zu vernetzen, und die Pflege des eigenen persönlichen Netzwerks.

Hinsichtlich der generellen Einstellung zeigt Abbildung 20, dass es die Mehrheit der Stellensuchenden und Karriereinteressierten gern sieht, wenn Unternehmen Social-Media-Anwendungen als Instrument zur Personalgewinnung nutzen (56,1 Prozent). 45,3 Prozent gehen zudem davon aus, dass Unternehmen von ihnen erwarten, sich über Social-Media-Anwendungen über Karrierethemen zu informieren. Drei von zehn denken, dass Unternehmen sogar von Kandidaten erwarten, dass sie in Social-Media-Anwendungen nach Stellenanzeigen suchen. Dennoch werden Social-Media-Anwendungen von der Mehrheit der Studienteilnehmer lediglich als ein zusätzlicher Informationskanal angesehen, wie die Analysen im Themenschwerpunkt 3 gezeigt haben.

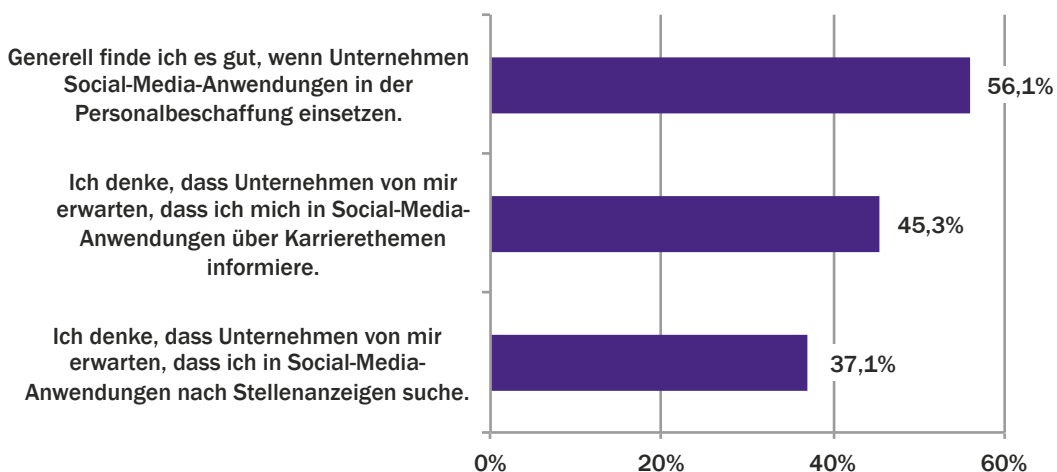


**Abbildung 20: Die Bedeutung von Social-Media-Anwendungen<sup>18</sup>**

Auch wenn insgesamt die Mehrheit der Studienteilnehmer es gut findet, wenn Social-Media-Anwendungen für die Personalbeschaffung eingesetzt werden, zeigt die segmentspezifische Auswertung in Abbildung 21 starke Unterschiede in Abhängigkeit der jeweiligen Fachrichtung der Stellensuchenden und Karriereinteressierten. Die Nutzung von Social-Media-Anwendungen in der Personalbeschaffung wird insbesondere von Studienteilnehmern aus Marketing, Journalismus und Personalwesen besonders positiv bewertet. Eher zurückhaltend äußern sich Studienteilnehmer aus naturwissenschaftlichen Berufen und dem Rechtswesen.

■ Generell finde ich es gut, wenn Unternehmen Social-Media-Anwendungen in der Personalbeschaffung einsetzen.

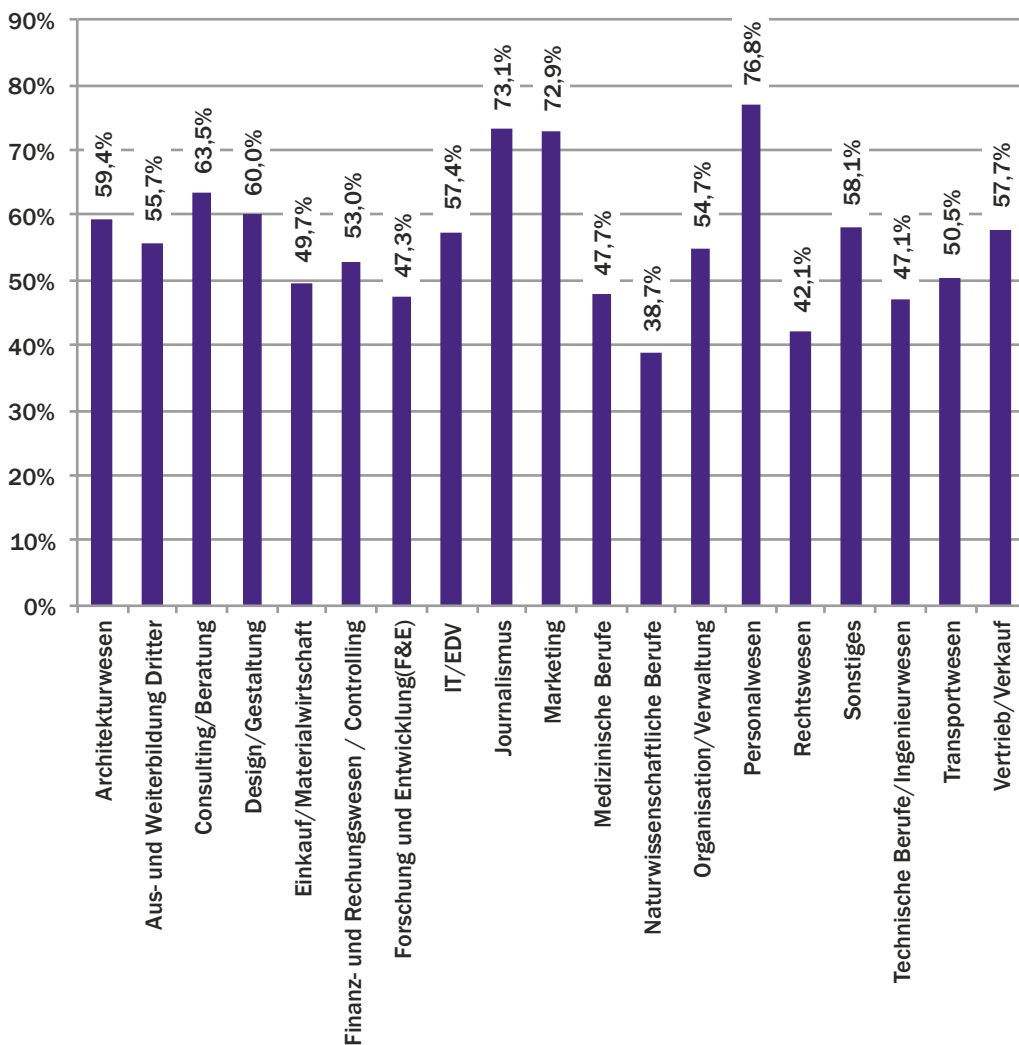
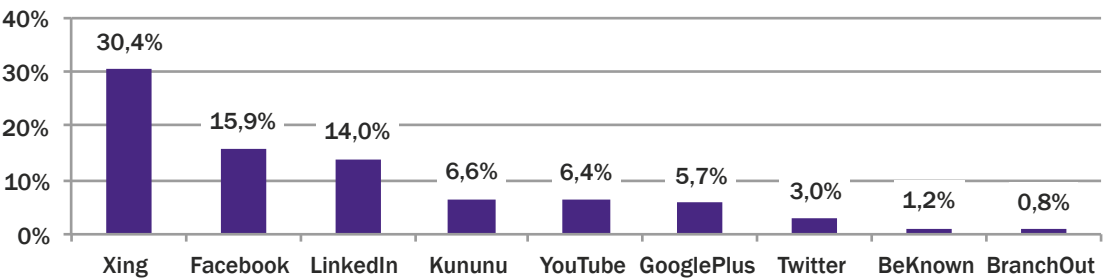


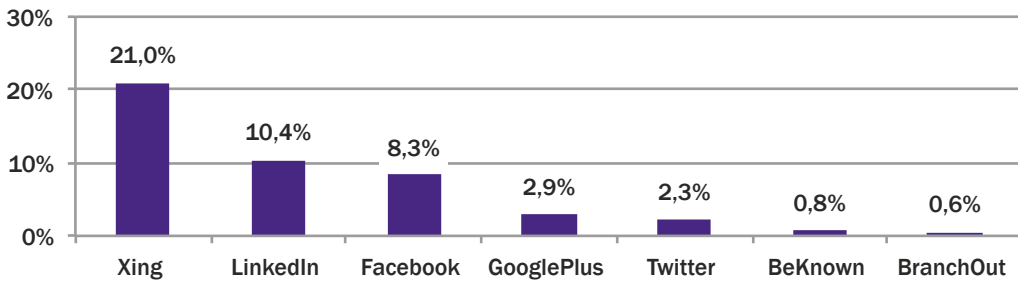
**Abbildung 21: Die generelle Akzeptanz von Social Media nach Fachrichtung**

Abbildung 22 zeigt, dass unabhängig von der Aufgabenstellung – wenn auch in unterschiedlicher Reihenfolge - Xing, LinkedIn und Facebook stets die drei am weitesten verbreiteten Social-Media-Anwendungen sind. Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass Xing auf Platz 1 der Nutzungshäufigkeit bei der Suche nach Informationen und zur Vernetzung mit Unternehmen steht, Facebook jedoch am häufigsten zur Pflege des eigenen Netzwerkes genutzt wird. Hervorzuheben ist darüber hinaus die geringe Bedeutung von Twitter, welches eher selten durch die Studienteilnehmer in den drei betrachteten Anwendungskontexten genutzt wird.

**Zur Informationssuche nutze ich ...**



**Zur Vernetzung nutze ich ...**



**Zur Netzwerkpflege nutze ich ...**

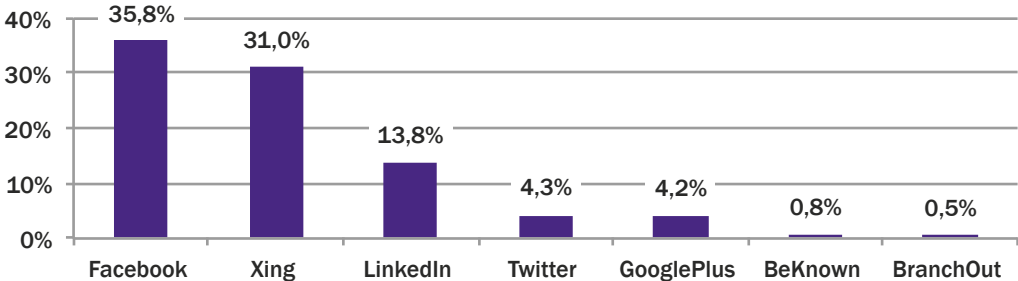


**Abbildung 22: Social Media Kanäle zur Informationssuche, Vernetzung und Netzwerkpflege**

# 2.5

## MOBILE RECRUITING

Dieser Themenschwerpunkt bietet eine weitere Detailanalyse eines speziellen Aspekts der Informationsphase des Stellensuchprozesses. Auf Grund der stetig steigenden Verbreitung von Mobiltelefonen und Smartphones in Deutschland setzen Unternehmen verstärkt auf die dadurch entstehenden Möglichkeiten, Stellensuchende und Karriereinteressierte ortsunabhängig – basierend auf Applikationen (Apps) – über vakante Positionen zu informieren (siehe u.a. die Ergebnisse der Recruiting Trends 2013). Daher betrachtet dieser Themenschwerpunkt die Bedeutung von mobilen Endgeräten für den Stellensuchprozess von Stellensuchenden und Karriereinteressierten.

Abbildung 23 veranschaulicht, dass 64,0 Prozent es gut finden, wenn Karriereportale und Internet-Stellenbörsen Apps anbieten. 52,7 Prozent der befragten Studienteilnehmer schätzen es, wenn Unternehmen Applikationen für mobile Endgeräte bereitstellen, um darüber nach vakanten Positionen suchen zu können. Beide Werte sind seit dem letzten Jahr deutlich angestiegen.

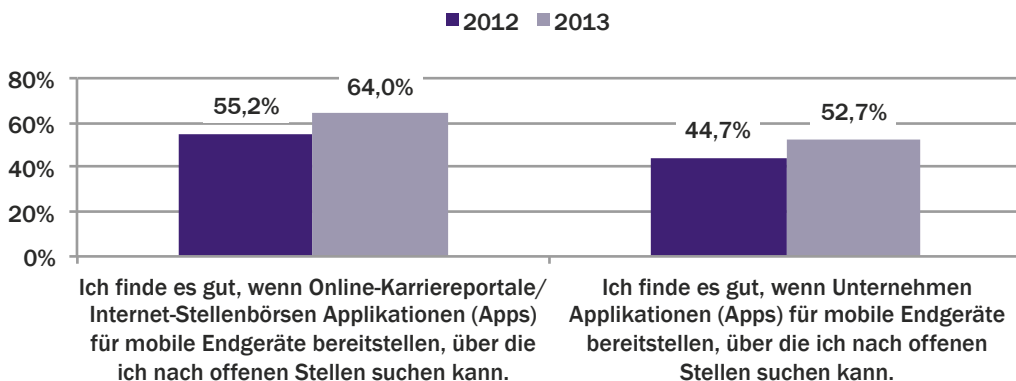


**Abbildung 23: Die Einschätzung von Applikationen (Apps)<sup>19</sup>**

Abbildung 24 zeigt die konkrete Nutzung unterschiedlicher mobiler Endgeräte. Vier von zehn Studienteilnehmern nutzen ihr Smartphone zur Suche nach offenen Stellen. Dies entspricht einem Anstieg um 11,7 Prozentpunkte binnen eines Jahres. Ein Drittel nutzt zudem eine App einer Internet-Stellenbörse, was einem Zuwachs um 9,0 Prozentpunkte entspricht. Jeder Fünfte nutzt zudem

19 Anteil derjenigen Studienteilnehmer, die den Aussagen zustimmen.

eine App eines Unternehmens (plus 6,3 Prozentpunkte). Zudem geben schon 8,8 Prozent an, ihr Smartphone neben der Informationssuche auch zur Bewerbung zu verwenden.

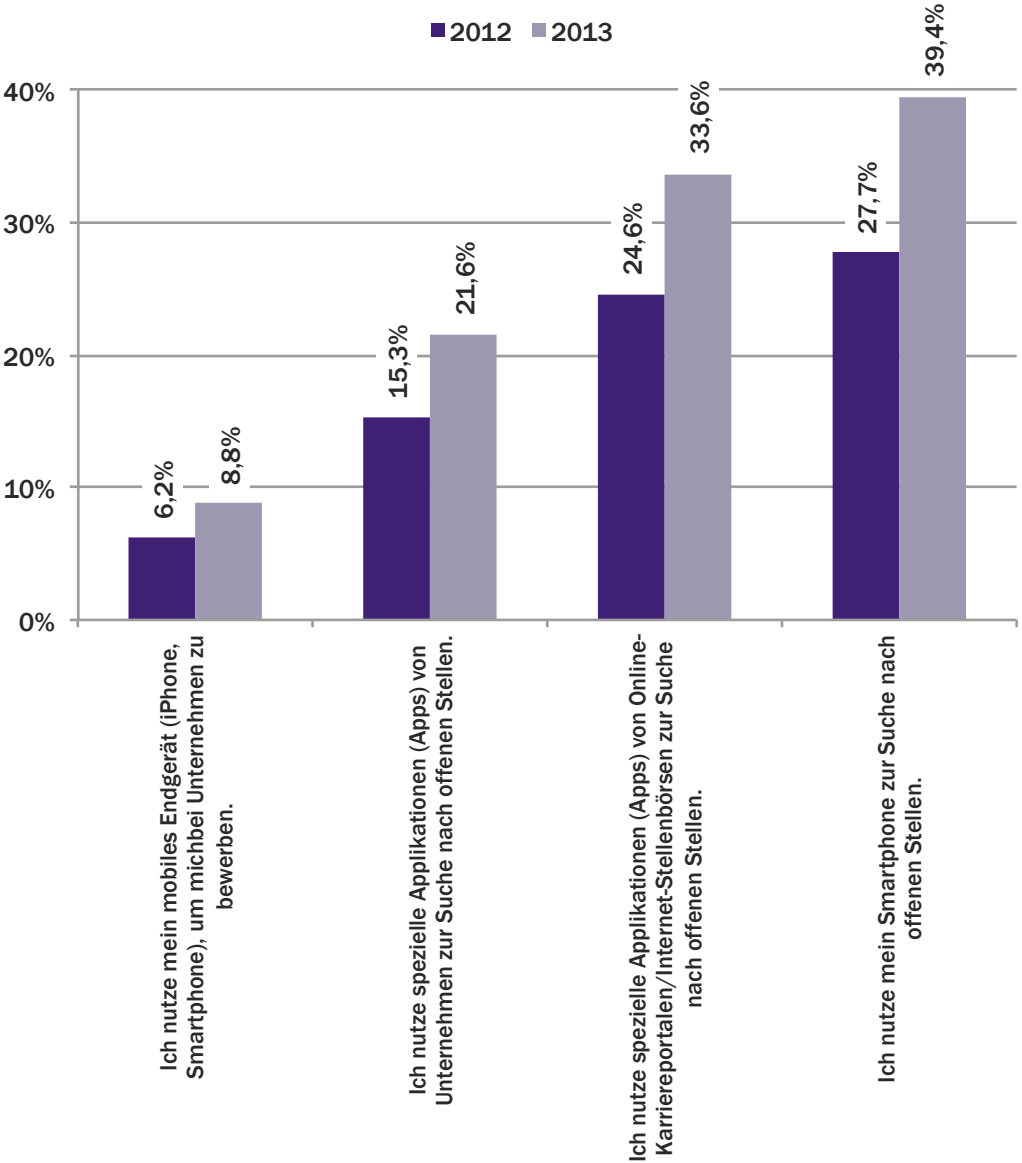


**Abbildung 24: Die Bedeutung von Smartphones und Apps zur Stellensuche<sup>20</sup>**

Eine segmentspezifische Auswertung zeigt, dass Smartphones je nach Fachrichtung der Studienteilnehmer unterschiedlich stark genutzt werden (Abbildung 25). Insbesondere diejenigen, die im Marketing und Personalwesen tätig sind, nutzten vergleichsweise häufig das Smartphone zur Suche

20 Anteil derjenigen Studienteilnehmer, die den Aussagen zustimmen.

nach offenen Stellen. Weniger häufig hingegen setzten Studienteilnehmer der Fachrichtung Aus- und Weiterbildung Dritter, Forschung und Entwicklung, naturwissenschaftliche Berufe und Rechtswesen mobile Endgeräte ein.

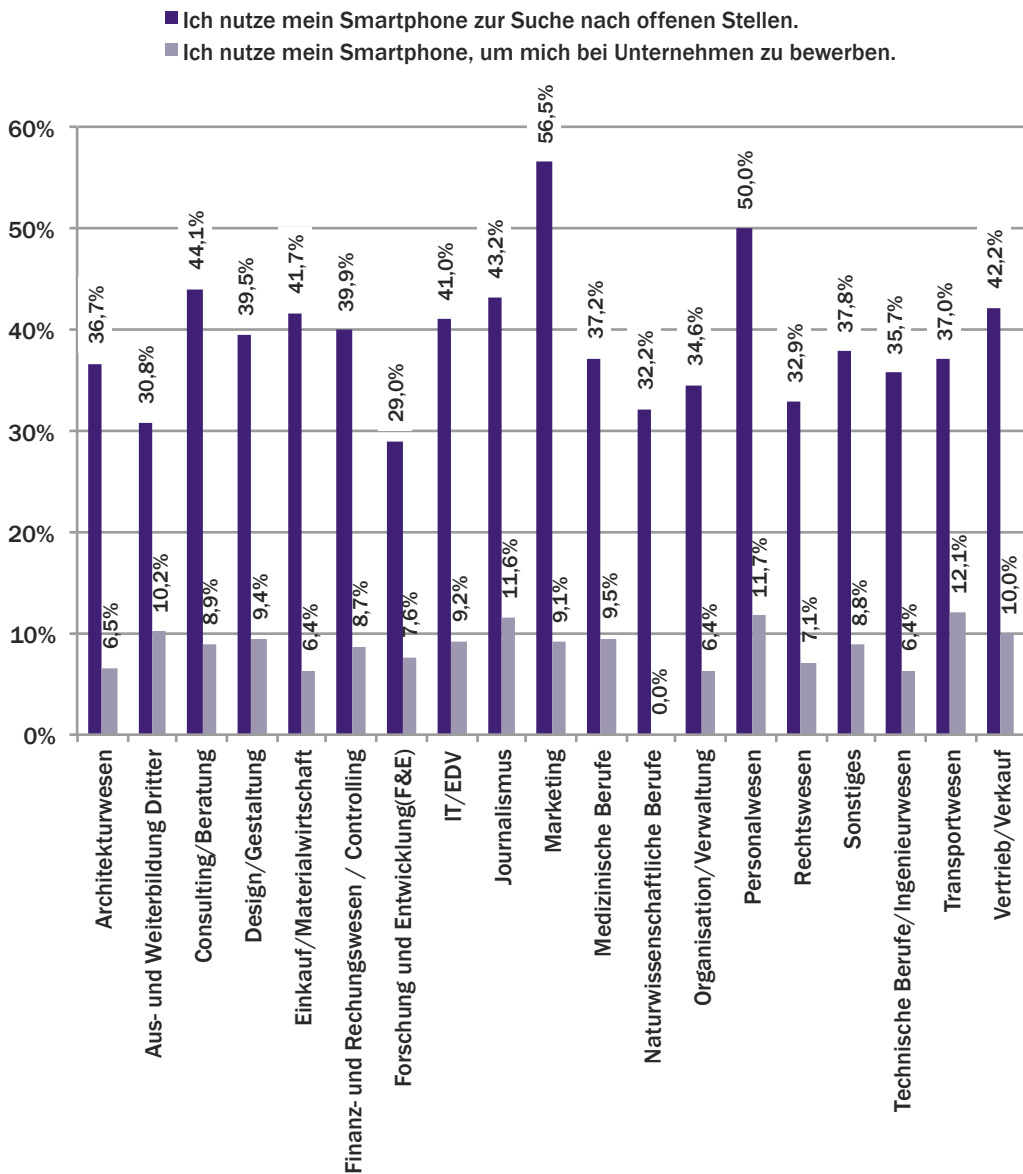


**Abbildung 25: Die Bedeutung von Smartphones nach Fachrichtung**

Trotz der deutlichen steigenden Nutzung mobiler Endgeräte für die Jobsuche ist das Informationsangebot der Unternehmen noch nicht ideal auf „mobile Recruiting“ ausgerichtet, und für eine weitere Akzeptanz und Nutzung von Smartphones im Rahmen von Bewerbungen ist insbesondere eine problemlose Darstellung wichtig. In diesem Zusammenhang findet nur jeder vierte Teilnehmer (26,4 Prozent), dass die Darstellung von Stellenanzeigen auf dem Smartphone ohne Probleme funktioniert, wenn diese

über eine Internet-Stellenbörse aufgerufen werden (Abbildung 26) und nur jeder fünfte (21,7 Prozent), wenn sie über eine Unternehmens-Webseite aufgerufen werden. Auch funktioniert die Darstellung von Karriere-Webseiten auf dem Smartphone nur bei einem Viertel der Studienteilnehmer ohne Probleme.

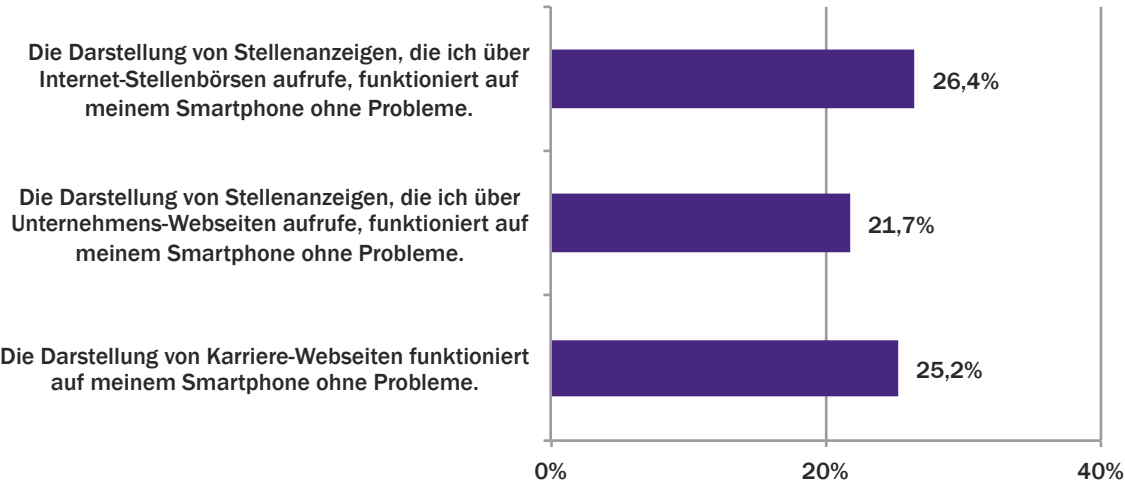


**Abbildung 26: Die Darstellung von Stellenanzeigen und Karriere-Webseiten auf Smartphones<sup>21</sup>**

Obleich die Ergebnisse zeigen, dass Apps für Stellensuchende und Karriereinteressierte interessant sind und diese auch vermehrt zum Einsatz kommen, bewerben sich die meisten Personen nach wie vor über den eigenen Computer von zuhause aus (83,2 Prozent) (vgl. Abbildung 27). Nichtsdestoweniger wird das Smartphone bereits von 14,8 Prozent und das Tablet von 21,1 Prozent aller teilnehmenden Stellensuchenden und Karriereinteressierten zur Bewerbung eingesetzt, wenn diese zu Hause sind (Abbildung 27). Darüber hinaus bewerben sich bereits 8,8 Prozent unter Verwendung eines Smartphones von unterwegs.

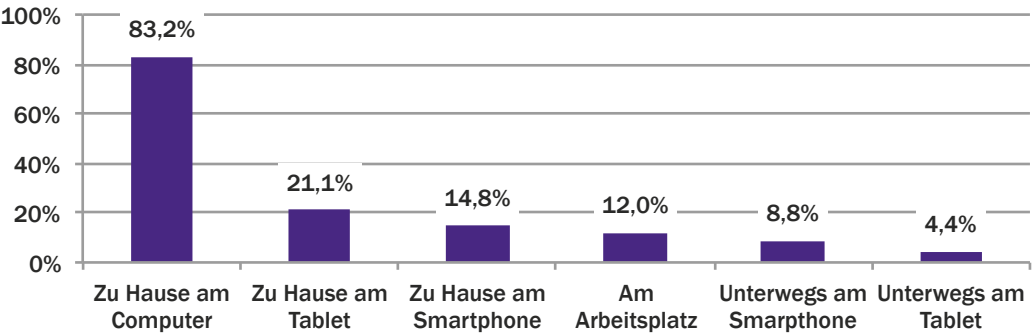


**Abbildung 27: Bewerbungsort**

21 Anteil derjenigen Studienteilnehmer, die den Aussagen zustimmen.

# 2.6

## FORM DER BEWERBUNG

Nach der Informationsphase ist die Abgabe der Bewerbung der zweite Schritt des Stellensuchprozesses von Stellensuchenden. Hierfür stehen Stellensuchenden drei Formen der Bewerbung (Papier, Mail, Webformular) zur Verfügung, welche Gegenstand der Analysen in diesem Themenschwerpunkt sind.

Zunächst wird die Präferenz von Stellensuchenden und Karriereinteressierten für eine der drei Bewerbungsformen analysiert. Ein langjähriger Trend, der sich auch dieses Jahr fortsetzt, ist, dass immer mehr Teilnehmer sich lieber elektronisch bewerben (Abbildung 29). Abbildung 28 zeigt, dass die Mehrheit der Stellensuchenden E-Mail-Bewerbung präferiert (77,9 Prozent) und nicht einmal mehr jeder zehnte die Bewerbungsmappe per Post verschicken möchte.

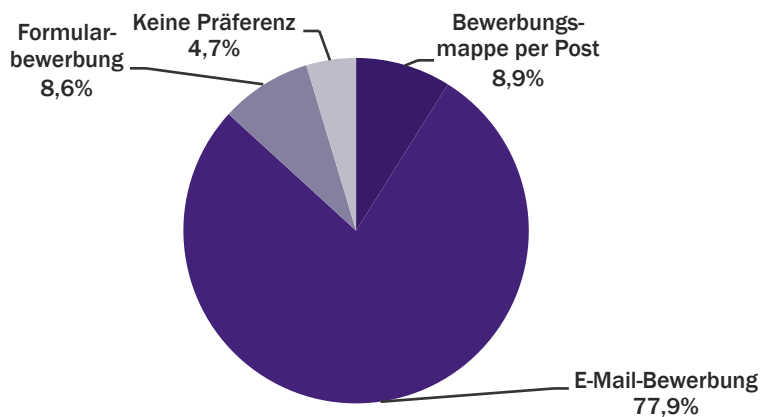


**Abbildung 28: Präferiertes Bewerbungsverfahren**

Die mögliche Zukunft von Bewerbungen illustriert Abbildung 30. Vor allem mobile Bewerbungen könnten dabei an Bedeutung gewinnen. Unter Experten (siehe u.a. das Interview mit Robindro Ullah in der Recruiting Trends 2014) wird dabei diskutiert, ob in Zukunft Stellensuchende sich nur unter Angabe eines webbasierten Profils bei Unternehmen bewerben werden. Dieser Link kann dabei ohne Probleme auch über ein mobiles Endgerät an ein Unternehmen übermittelt werden. In diesem Zusammenhang illustriert Abbildung 30 die präferierte Bewerbungsart der Zukunft aus Sicht der diesjährigen Studienteilnehmer.

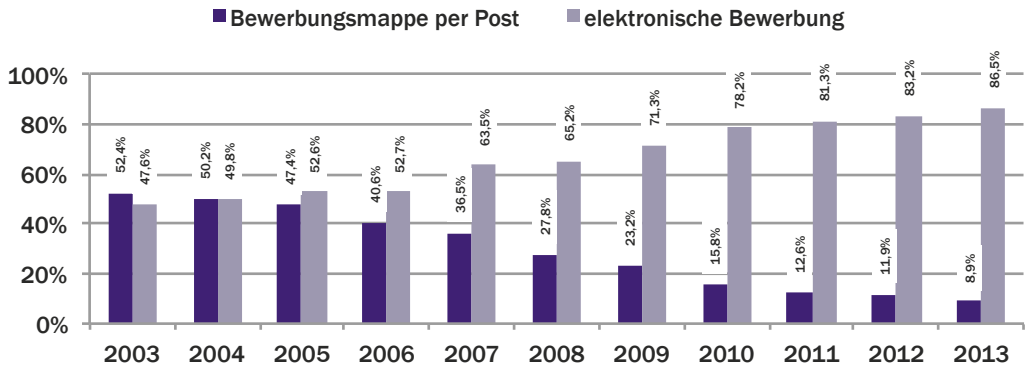


Abbildung 29: Präferenz für elektronische und papierbasierte Bewerbungsverfahren im Zeitverlauf

Dabei wird deutlich, dass nach wie vor die E-Mail-Bewerbung von der Mehrheit genannt wird. Dennoch kann die Verfügbarkeit neuer technischer Möglichkeiten manchmal sehr schnell Nutzerverhalten grundlegend ändern<sup>22</sup>, und schon jetzt geben 8,4 Prozent an, sich in Zukunft gerne über ein Kurzprofil in einem Karrierenetzwerk und 5,0 Prozent über ein Kurzprofil in einer Internet-Stellenbörse bewerben zu wollen. Aus Sicht der Studienteilnehmer werden Bewerbungen über soziale Netzwerkplattformen oder Videobewerbungen in Zukunft keine bedeutende Rolle spielen.

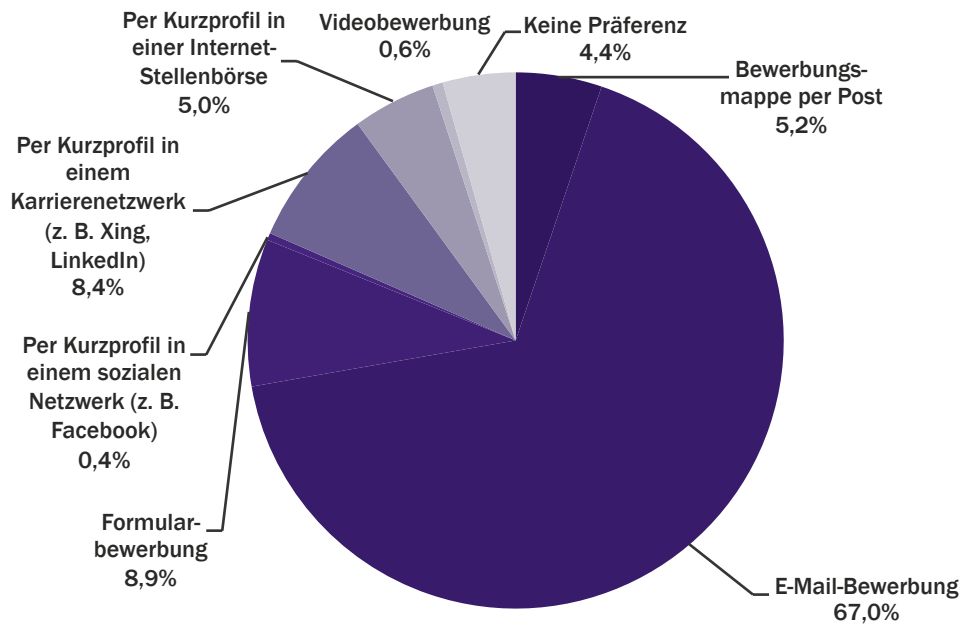


Abbildung 30: Präferierte Bewerbungsart in der Zukunft

22 Weitzel et al. (2006): A Unified Economic Model of Standard Diffusion: The Impact of Standardization Cost, Network Effects and Network Topology Management Information Systems Quarterly (MISQ), Special Issue on Standard Making, 2006

# 2.7

## EINSTELLUNGSGESPRÄCHE UND SELEKTIONSVERFAHREN

### 2.7.1 EINSTELLUNGSGESPRÄCHE AUS SICHT DER BEWERBER

Nach der Abgabe der Bewerbung und einer ersten positiven Evaluation durch das Unternehmen ist der erste persönliche Kontakt zwischen einem Bewerber und dem Unternehmen meist ein Einstellungsgespräch oder ein anderes Testverfahren wie ein Assessment-Center. Aus diesem Grund untersucht dieser Themenschwerpunkt die Einstellung und Erfahrungen von Stellensuchenden und Karriereinteressierten zu Einstellungsgesprächen und Selektionsverfahren. Abbildung 31 zeigt, welche Erfahrungen Stellensuchende und Karriereinteressierte während Einstellungsgesprächen gemacht haben. Besonders auffallend ist, wie wichtig dieser meist erste Direktkontakt mit dem Unternehmen für die Kandidaten und deren Sicht auf das Unternehmen ist. So sind die Eindrücke während eines Einstellungsgesprächs für neun von zehn Studienteilnehmern (90,5 Prozent) eine wichtige Entscheidungsgrundlage, ob sie tatsächlich bei diesem Unternehmen arbeiten möchten.

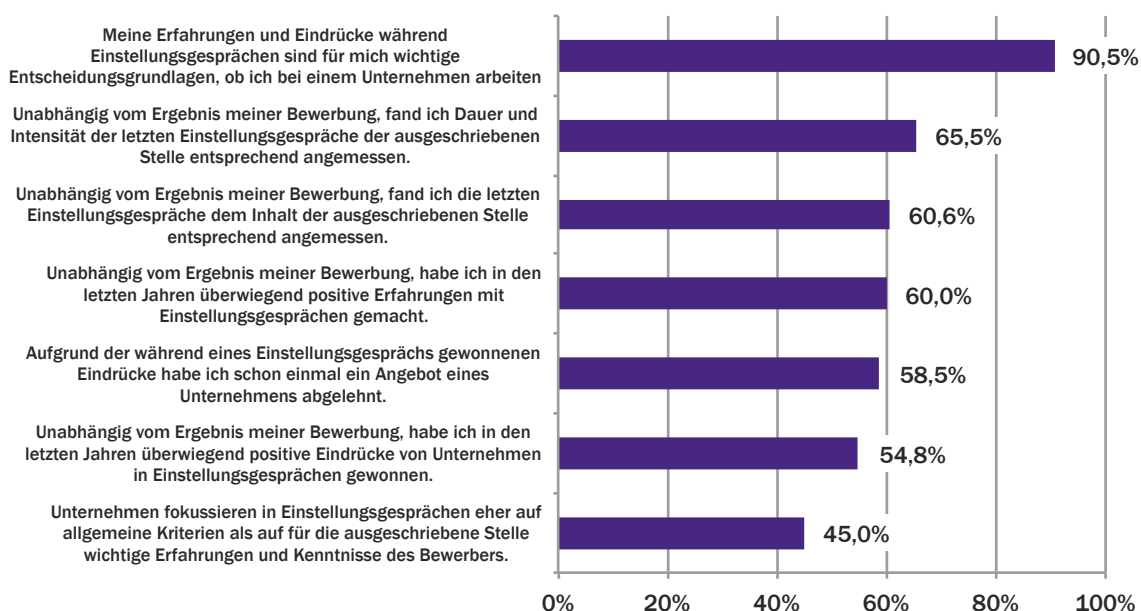


Abbildung 31: Bedeutung und Wahrnehmung von Einstellungsgesprächen<sup>23</sup>

23 Anteil derjenigen Studienteilnehmer, die den Aussagen zustimmen.

Über die Hälfte findet in der Regel die Art und Weise, wie Einstellungsgespräche durchgeführt werden, angemessen und berichtet von überwiegend positiven Erfahrungen. Doch geben bemerkenswerte sechs von zehn Teilnehmern an, bereits auf Grund der Erfahrungen aus Einstellungsgesprächen mindestens einmal ein Angebot eines Unternehmens abgelehnt zu haben.

## 2.7.2 SELEKTIONSVERFAHREN UND WAS KANDIDATEN FÜR AUS UNTERNEHMENSSICHT WICHTIG HALTEN

Da Unternehmen zur Selektion der Bewerber verschiedene Auswahlverfahren einsetzen können, wurden die teilnehmenden Stellensuchenden und Karriereinteressierten darüber hinaus befragt, welchen Einfluss die dort gewonnen Eindrücke auf den Ausgang des Selektionsprozesses aus Sicht der Unternehmen haben werden. Die Ergebnisse für vier gängige Auswahlverfahren (Einstellungsgespräch, Telefoninterview, Assessment-Center, Online-Test) sind in Abbildung 32 enthalten. Dabei wird erwartungsgemäß deutlich, dass die Studienteilnehmer denken, dass auch für Unternehmen die Eindrücke und Erfahrungen während eines Einstellungsgesprächs zu den wichtigsten Informationen zählen, wenn es um die Frage geht, ob ein Kandidat einen Arbeitsvertrag angeboten bekommt.

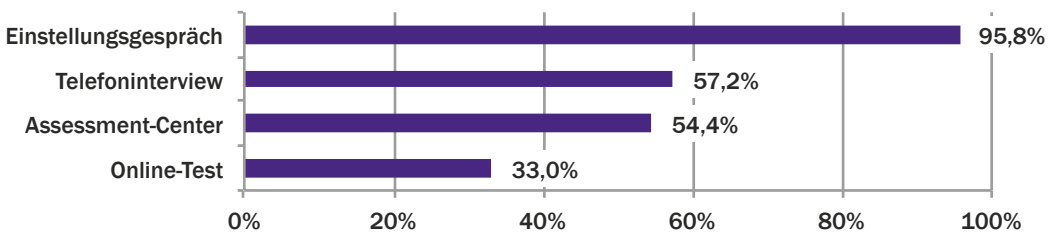


**Abbildung 32: Wie wichtig sind einem Unternehmen die Ergebnisse, Erfahrungen und Eindrücke, die mithilfe der folgenden Auswahlverfahren über einen Kandidaten gewonnen werden?<sup>24</sup>**

Im Rahmen dieser unterschiedlichen Verfahren erheben Unternehmen die verschiedensten Eigenschaften von Bewerbern. Zu diesen zählen neben harten demographischen Fakten (z. B. Alter, Geschlecht, Abschlussnote, Sprachkenntnisse, etc.) weiche Faktoren (z. B. Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit). Diese Eigenschaften stellen letztendlich die Entscheidungsgrundlage für eine Einstellungsentscheidung dar. Welche harten und weichen Eigenschaften haben nun nach Meinung der Studienteilnehmer den größten Einfluss bei der Vorauswahl der Kandidaten (Abbildung 33) und bei der finalen Entscheidung (Abbildung 34)? Auffallend ist, dass die Studienteilnehmer davon ausgehen, dass sowohl in der Vorselektion als auch in der finalen Auswahl eines Kandidaten die gleichen Eigenschaften für Unternehmen von Bedeutung sind, nämlich Kommunikations- und Teamfähigkeit. Am unwichtigsten für Unternehmen seien darüber hinaus in beiden Selektionsschritten Hobbies und sportliche Aktivitäten. Abbildung 33 und Abbildung 34 veranschaulichen, welchen Kriterien die Teilnehmer der Bewerbungspraxis 2014 aus Unternehmenssicht die größte Bedeutung unterstellen.

24 Anteil derjenigen Studienteilnehmer, die mit wichtig/sehr wichtig antworteten.

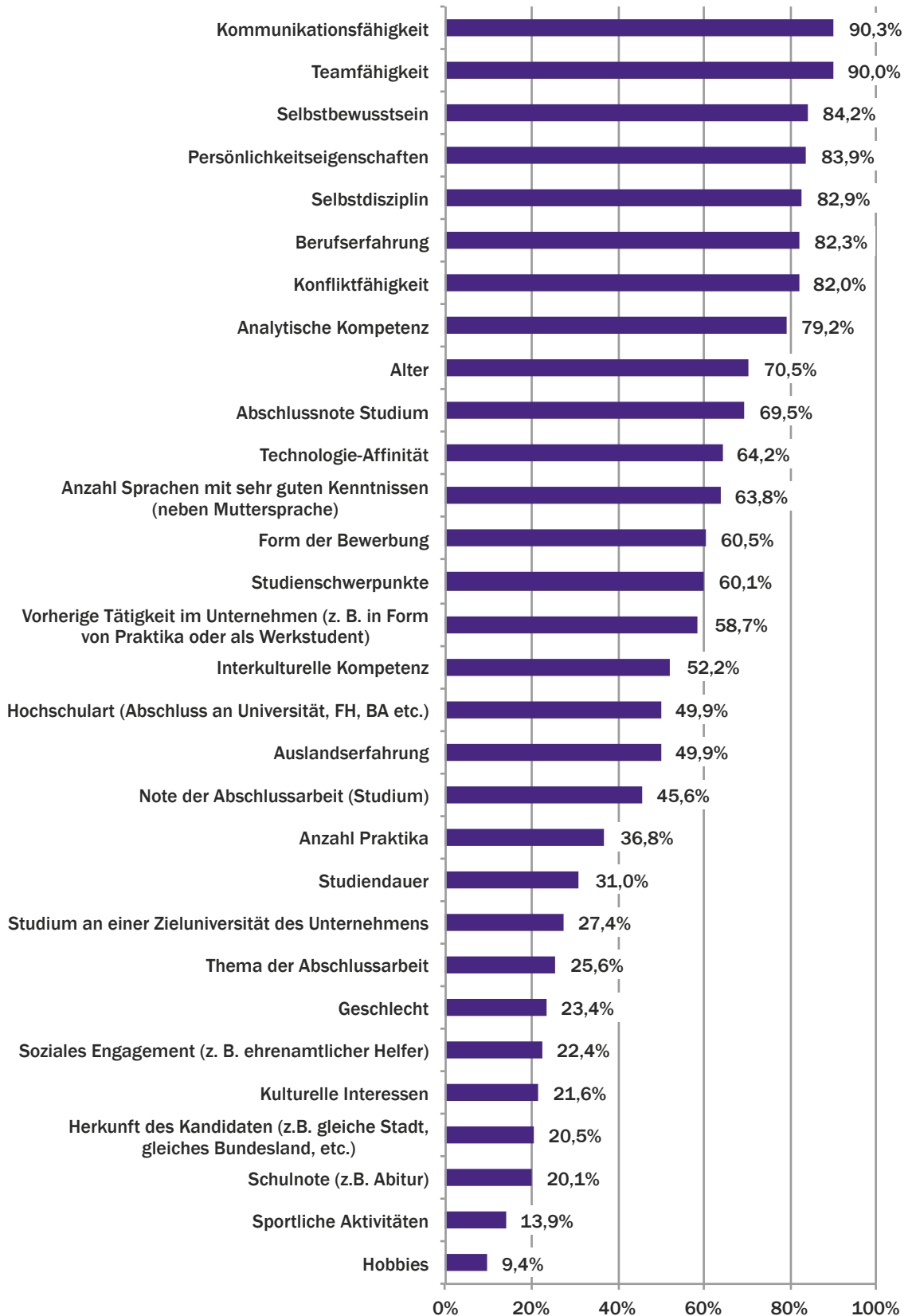


**Abbildung 33: Wichtigkeit der Eigenschaften bei der Vorselektion, wenn sich ein passender Kandidat sich auf eine ausgeschriebene Stelle bewirbt**

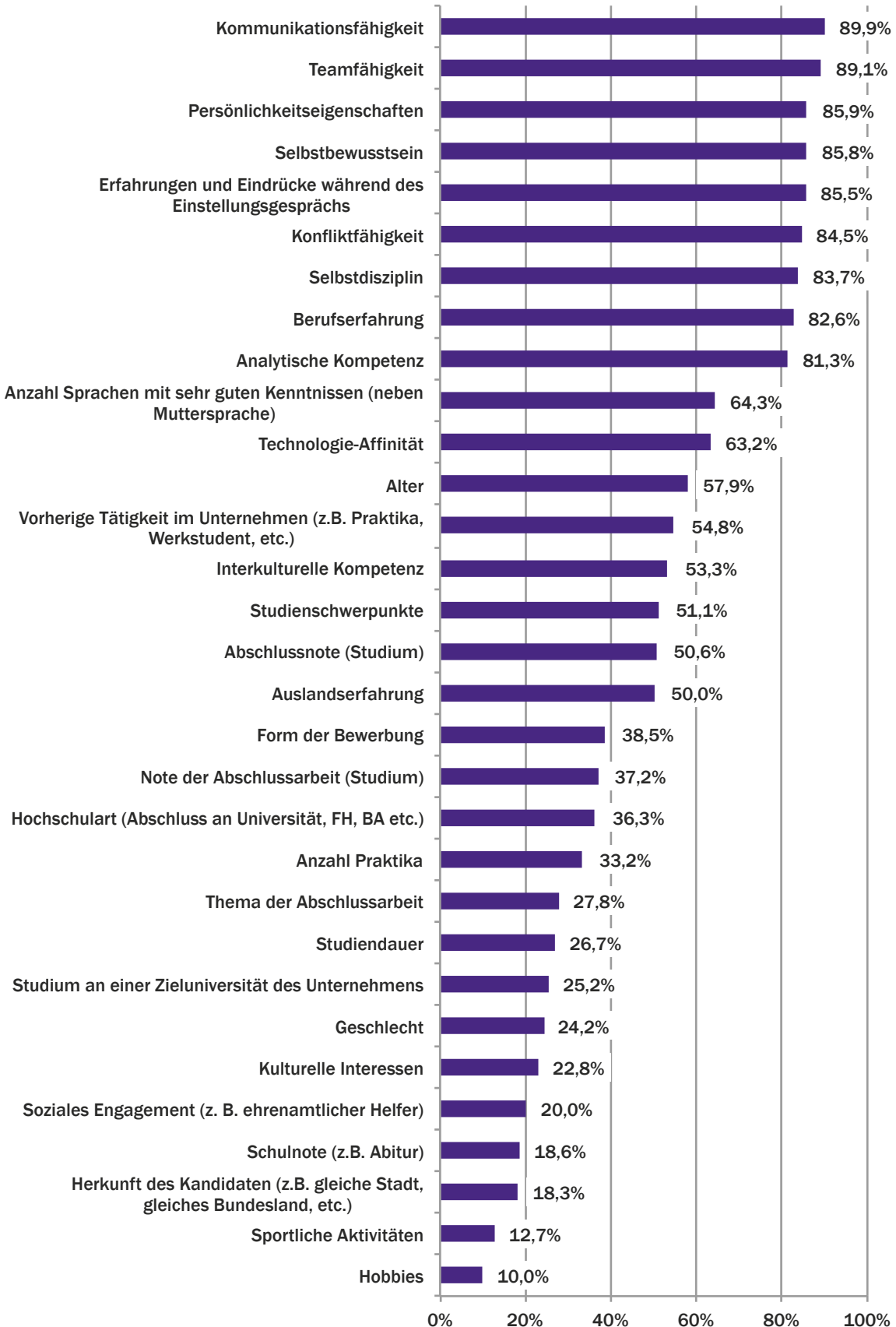


**Abbildung 34: Wichtigkeit der Eigenschaften bei der finalen Einstellungsentscheidung, wenn sich ein passender Kandidat sich auf eine ausgeschriebene Stelle bewirbt**

# 2.8

## MASSNAHMEN ZUR INTEGRATION UND ZUR FÖRDERUNG DER VIELFALT IN UNTERNEHMEN

Nach der finalen Auswahlentscheidung der Unternehmen und dem Angebot eines Arbeitsvertrages ist die Einarbeitungsphase („onboarding“) der neuen Mitarbeiter die letzte Phase des Stellensuchprozesses, wie er dieser Studie zugrunde liegt. Zu diesen Maßnahmen der Integration zählen neben konkreten Schulungsangeboten auch Maßnahmen zur Gestaltung der Art und Weise zu Arbeiten (z.B. flexible Arbeitszeitmodelle, Vereinbarkeit von Familie und Beruf). Inwiefern die Arbeitgeber in Deutschland ausreichend Möglichkeiten in diesen Bereichen anbieten ist Gegenstand dieses Themenschwerpunkts der Bewerbungspraxis 2014.

Aus Sicht der Studienteilnehmer sind dezidierte Programme und Maßnahmen (z. B. Fortbildungsprogramme, Reverse-Mentoring-Programme, Integrationsmaßnahmen) wichtig, um eine gute Integration von neuen Mitarbeitern sicherstellen zu können. Inwieweit Unternehmen diese Programme und Maßnahmen nach Meinung der Studienteilnehmer anbieten oder implementiert haben, ist in Abbildung 35 dargestellt. So wird deutlich, dass nur vier von zehn Studienteilnehmern der Meinung sind, dass ihr aktueller Arbeitgeber ausreichend viel Unterstützung für neue Mitarbeiter bietet. Noch zurückhaltender äußern sich die Befragten hinsichtlich des Angebots für eine Fortbildung älterer Mitarbeiter, zur Integration von Bewerbern aus dem Ausland, der Optimierung der Arbeitsplätze für ältere Mitarbeiter und der Ausgestaltung von Reverse-Mentoring-Programmen.

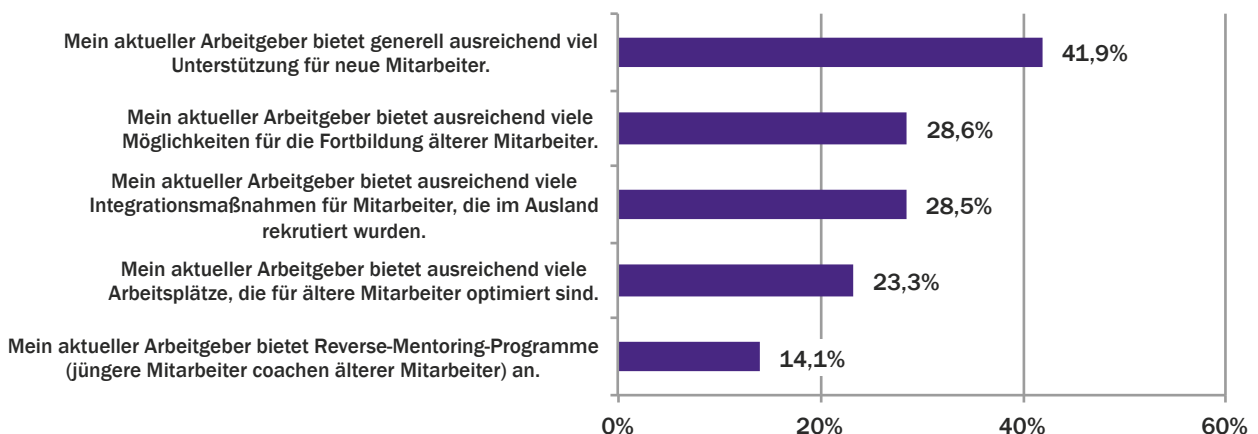


**Abbildung 35: Maßnahmen und Programme im Unternehmen<sup>25</sup>**

<sup>25</sup> Anteil derjenigen Studienteilnehmer, die den Aussagen zustimmen.

Darüber hinaus ist für Stellensuchende und Karriereinteressierte das Thema Work-Life-Balance wichtig (siehe u. a. Themenschwerpunkt 2 der Studie), so dass Abbildung 36 die Aspekte flexibler Arbeitszeiten und möglicher Verbindung zwischen Familie und Beruf veranschaulicht. Dabei wird deutlich, dass gut die Hälfte der Studienteilnehmer angibt, dass ihr aktueller Arbeitgeber ausreichend viele Möglichkeiten für flexible Arbeitszeiten und zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf anbietet.

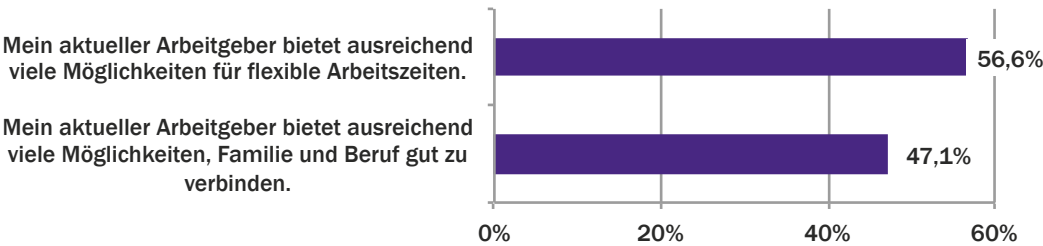


**Abbildung 36: Maßnahmen in Unternehmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance<sup>26</sup>**

Da die Studienteilnehmer angeben, dass Unternehmen nicht ausreichend Unterstützung für die Integration von neuen Mitarbeitern und zur Förderung der Vielfalt im Unternehmen bieten, veranschaulicht Abbildung 37 abschließend die Meinung der befragten Studienteilnehmer in Form des Notensystems, inwiefern Unternehmen Möglichkeiten zur Integration unterschiedlicher Personengruppen aktuell einsetzen. Dabei wird deutlich, dass die Befragten die Umsetzung von Maßnahmen hinsichtlich der Generation Y eher positiv bewerten (Durchschnittsnote von 2,33), jedoch gerade im Bereich der älteren Mitarbeiter deutlichen Handlungsbedarf sehen (Durchschnittsnote von 3,68). Auffällig ist in diesem Zusammenhang, dass knapp ein Drittel die Umsetzung der Maßnahmen für ältere Kandidaten mit mangelhaft bewertet.

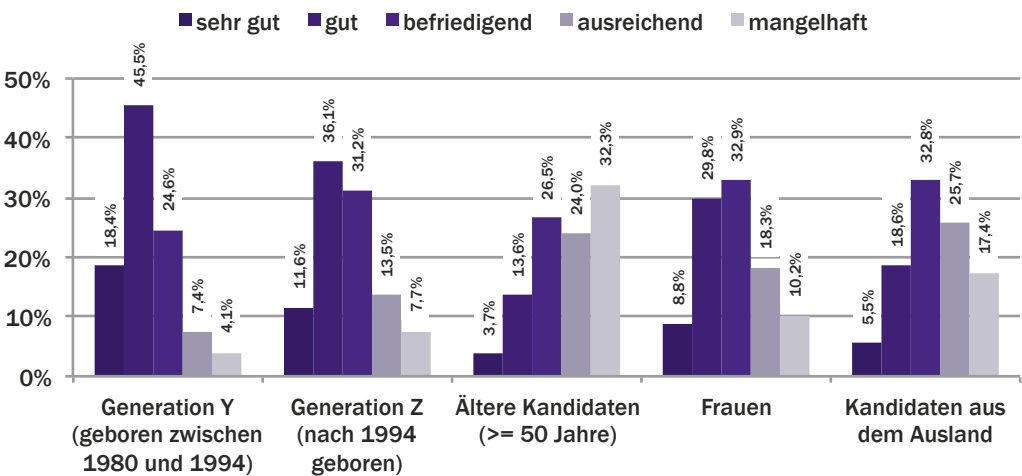


**Abbildung 37: Umsetzung der verschiedenen Möglichkeiten im Unternehmen**

26 Anteil derjenigen Studienteilnehmer, die den Aussagen zustimmen.

# 2.9

## HOME OFFICE

Im Rahmen der Analysen der Maßnahmen zur Integration und zur Förderung der Vielfalt in Unternehmen wurde die Bedeutung, Arbeit von zu Hause aus erledigen zu können, deutlich. Home Office ist eine wesentliche Voraussetzung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und zur Gestaltung von flexiblen Arbeitszeiten. Aufgrund des technologischen Fortschritts (z. B. gute Qualität bei Videokonferenzen) können Unternehmen somit den eigenen Mitarbeitern vermehrt die Möglichkeit für Telearbeit/Home Office und damit das Erledigen von Teilen der Arbeit außerhalb des Arbeitgebergebäudes ermöglichen. Inwiefern diese Form der Arbeit durch Arbeitnehmer akzeptiert wird und welche Herausforderungen und Konsequenzen diese sehen, ist Gegenstand dieses Themenschwerpunkts der Bewerbungspraxis 2014.

Hierzu veranschaulicht Abbildung 38 zunächst die generelle Meinung der befragten Studienteilnehmer zum Thema Home Office. So finden es 85,5 Prozent gut, wenn Unternehmen die Möglichkeit des Home Office anbieten, und 44,1 Prozent der befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten geben an, bei ihrem aktuellen Arbeitgeber die Möglichkeit zu haben, Arbeit von zu Hause aus erledigen zu können.

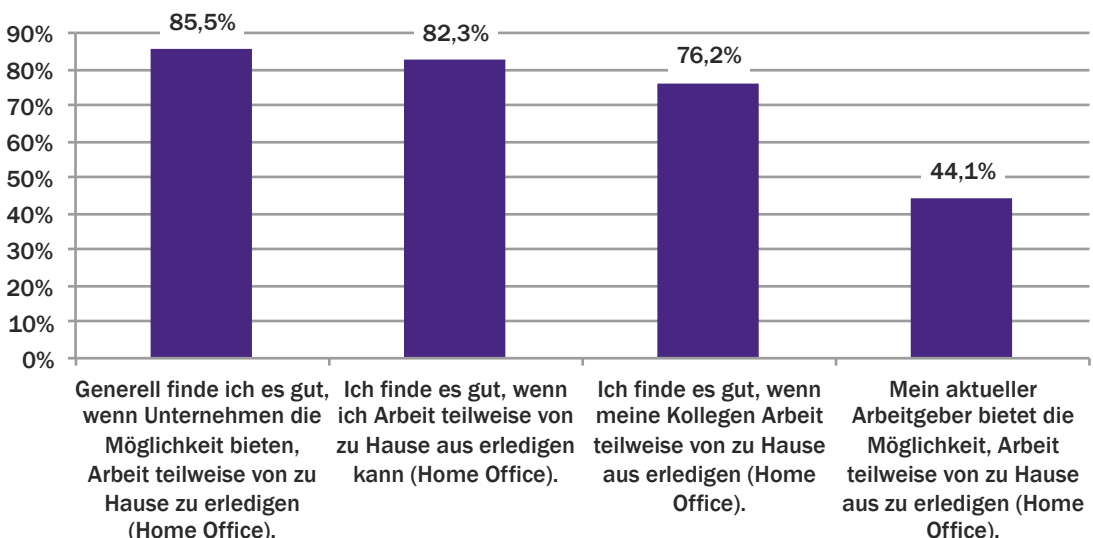


**Abbildung 38: Einstellung gegenüber und Möglichkeit zur Ausübung von Home Office**

Neben diesen generellen Aussagen veranschaulicht Abbildung 39 die zentralen Vorteile von Home Office aus Sicht der Studienteilnehmer. Demnach sehen viele Studienteilnehmer Home Office als eine Möglichkeit, dass beide Elternteile berufstätig sein können (71,7 Prozent), Arbeitszeiten flexibel gestaltet werden können (67,8 Prozent) und das Privatleben mit dem beruflichen Alltag einfacher zu verknüpfen ist (65,9 Prozent).

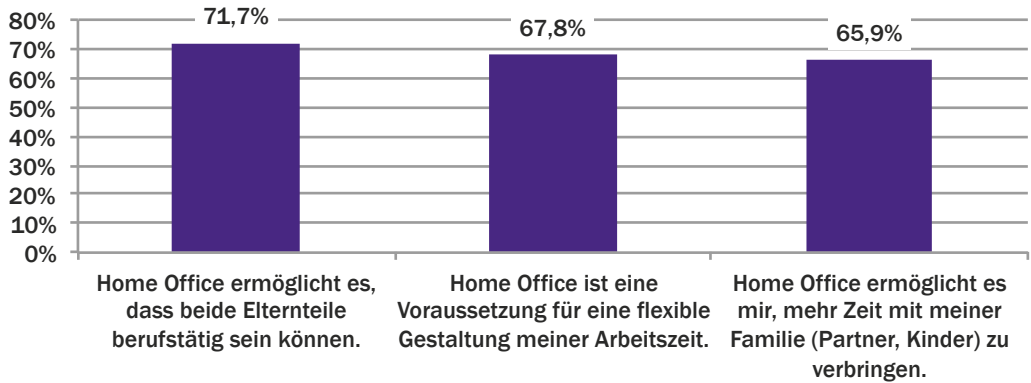


**Abbildung 39: Vorteile von Home Office**

Demgegenüber sind mit der Ausübung von Home Office auch Probleme verknüpft (Abbildung 40). So vertreten Stellensuchende und Karriereinteressierte die Meinung, dass sich Home Office beispielsweise negativ auf den Informationsaustausch, die Produktivität oder die Zufriedenheit innerhalb einer Arbeitsgruppe auswirkt.

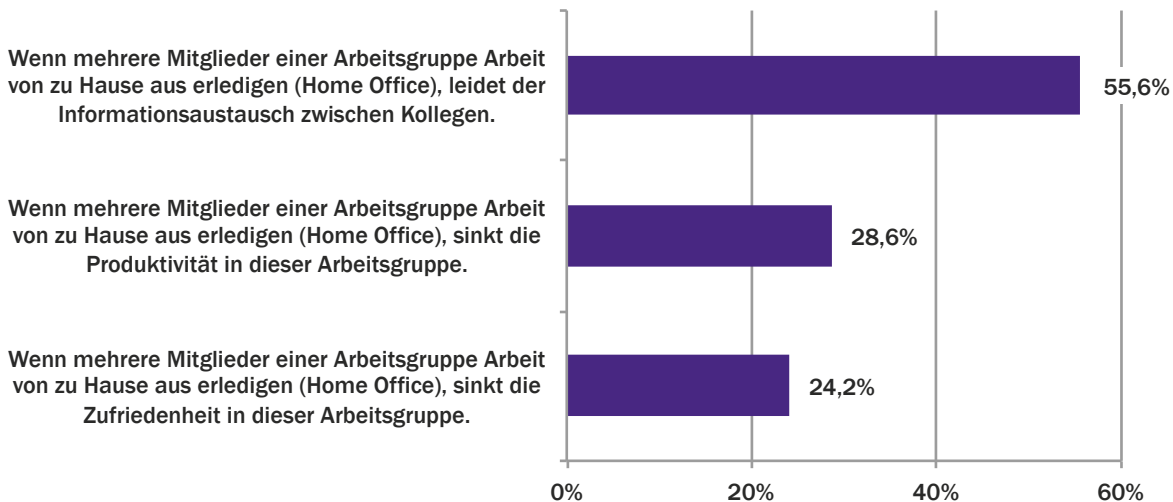


**Abbildung 40: Probleme von Home Office**

Darüber hinaus sehen sich die befragten Stellensuchenden sowohl Herausforderungen gegenüber, wenn sie selbst im Home Office arbeiten, als auch wenn ihre Kollegen im Home Office tätig sind (Abbildung 41). Knapp die Hälfte geht dabei davon aus, dass durch die eigene Tätigkeit im Home

Office Herausforderungen für einen selbst entstehen, die ohne die Möglichkeit des Home Offices nicht entstanden wären. Vier von zehn denken zudem, dass durch ihre Tätigkeit im Home Office ihren Kollegen zusätzliche Herausforderungen entstehen.

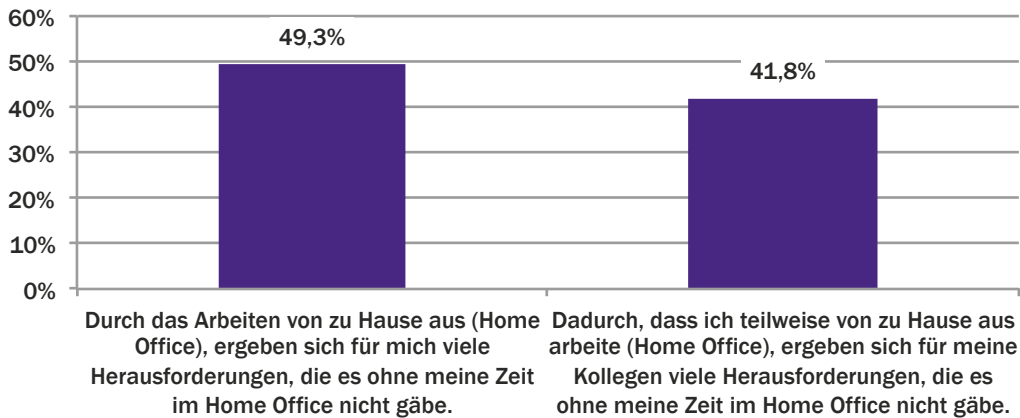


**Abbildung 41: Nachteile von Home Office**

Auch die Tatsache, dass Kollegen Arbeitszeit im Home Office verbringen, während man selbst im Büro arbeitet, bringt aus Sicht der Studienteilnehmer Herausforderungen mit sich. So gibt ein Drittel an, dadurch für sie selbst zusätzliche Herausforderungen entstehen, erwarten aber gleichzeitig auch, dass ihre Kollegen zusätzliche Herausforderungen durch ihre Tätigkeit im Home Office meistern müssen (Abbildung 42).

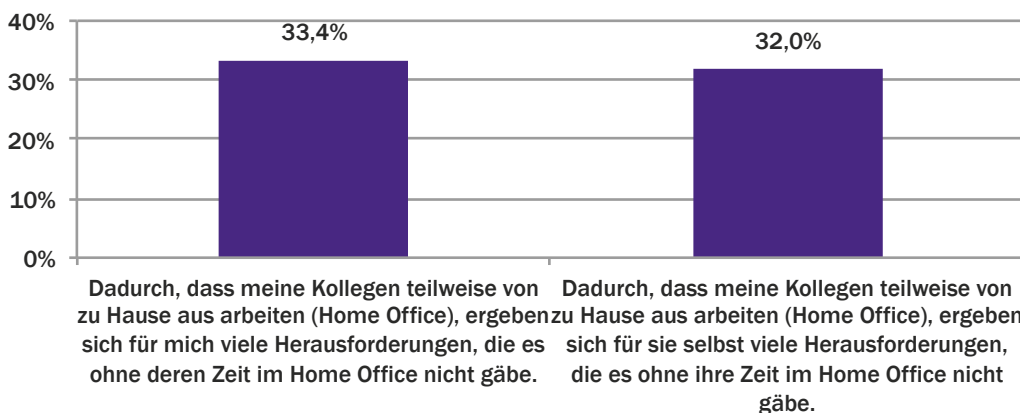


**Abbildung 42: Nachteile von Home Office**

Diese Herausforderungen werden insbesondere in Abbildung 43 sichtbar, in der die Arbeitszeit fokussiert wird. So werden sowohl das eigene Arbeiten im Home Office als auch das Arbeiten von Kollegen im Home Office als Arbeitssituation angesehen, die dazu führen, dass man generell mehr Arbeit verrichten muss. Auffallend ist vor allem, dass die Studienteilnehmer davon ausgehen, dass sie auf Grund ihrer eigenen Zeit im Home Office mehr arbeiten müssen, als wenn sie die entsprechende Arbeitszeit im Büro verbracht hätten. Auch gehen 16,5 Prozent davon aus, dass sie, weil Kollegen im Home Office arbeiten, mehr arbeiten müssen.

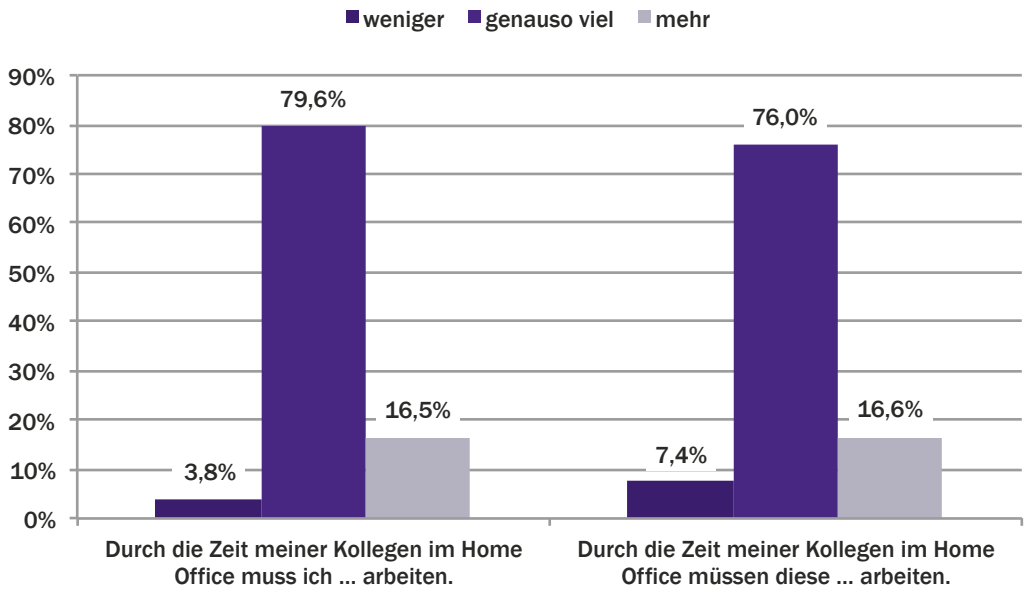
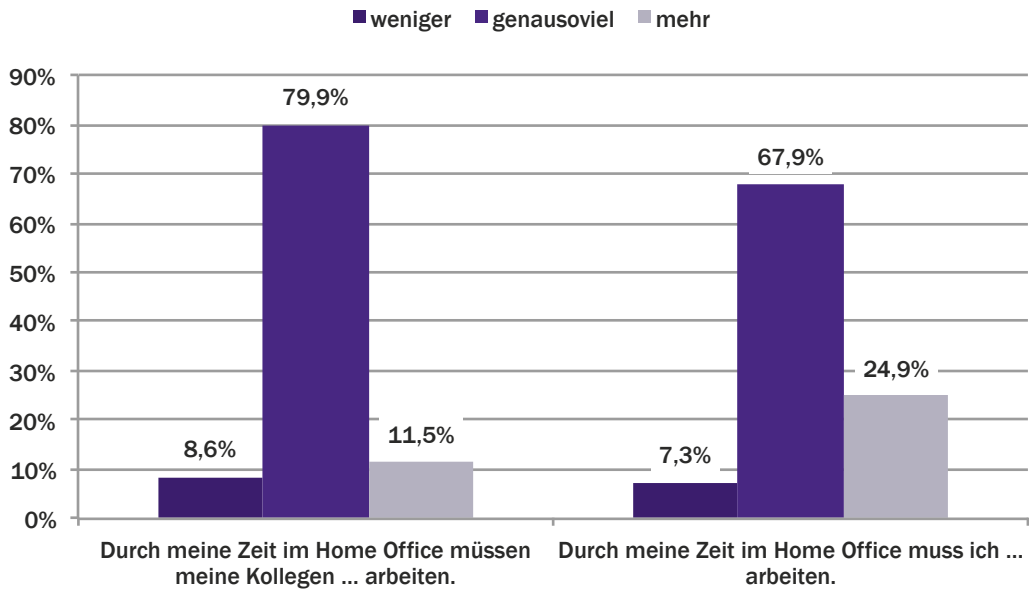


Abbildung 43: Veränderte Arbeitszeiten durch Home Office Tätigkeiten

# 2.10

## DER PERFEKTE KANDIDAT

Der letzte Themenschwerpunkt der Bewerbungspraxis 2014 fokussiert auf den perfekten Kandidaten. Im Rahmen der Recruiting-Trends 2014 wurden die Unternehmen hinsichtlich der Eigenschaften eines beispielhaften, perfekten Kandidaten aus dem Bereich Marketing befragt. Hierzu wurde eine Liste an möglichen Eigenschaften vorgegeben, und die Unternehmen sollten bewerten, welche Eigenschaften aus ihrer Sicht den perfekten Kandidaten determinieren. Diese Eigenschaften wurden im Rahmen dieses Themenschwerpunktes verwendet, um aus den Teilnehmern entsprechende „perfekte“ Kandidaten auszuwählen und dann den Stellensuchprozess aus Sicht dieses perfekten Kandidaten nachzuvollziehen. Hierzu illustriert Abbildung 44 zunächst das aktive Suchverhalten dieses perfekten Kandidaten. Dieser sucht insbesondere in Internet-Stellenbörsen und auf Unternehmens-Webseiten aktiv nach offenen Stellen (87,5 Prozent).

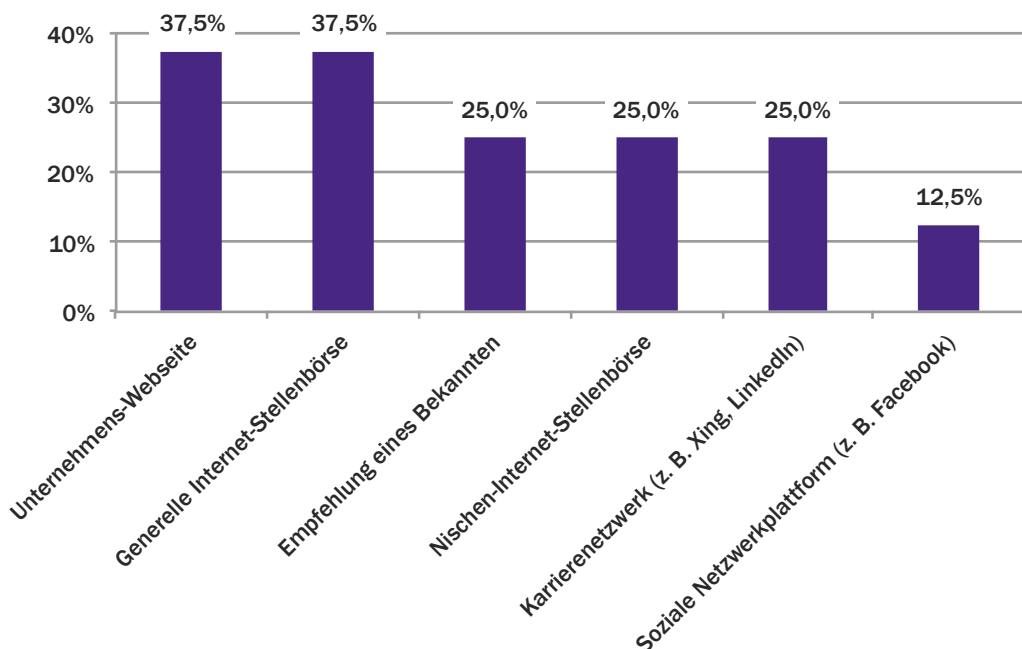


**Abbildung 44: Nutzung unterschiedlicher Informationskanäle zur aktiven Suche nach Stellenanzeigen des perfekten Kandidaten<sup>27</sup>**

<sup>27</sup> Anteil derjenigen Studienteilnehmer, die mit „häufig“ oder „sehr häufig“ antworten.

Zusätzlich verwendet der perfekte Kandidat auch zahlreiche passive Kanäle. Wie Abbildung 45 zeigt, hat jeder Studienteilnehmer mit dem Profil eines perfekten Kandidaten aus dem Bereich Marketing ein Profil in einem Karrierenetzwerk. Drei Viertel nutzen zudem Lebenslaufdatenbanken von Unternehmen und von Internet-Stellenbörsen.

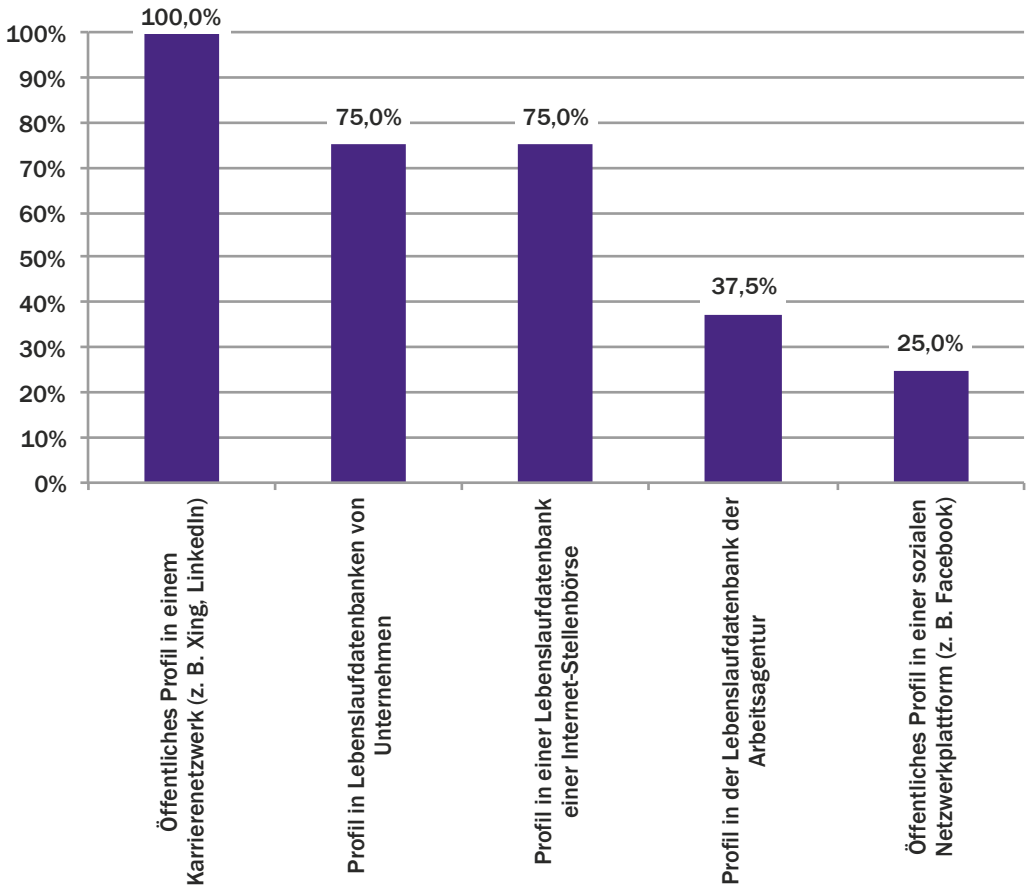


**Abbildung 45: Die Nutzung verschiedener Lebenslaufdatenbanken zur passiven Stellensuche des perfekten Kandidaten**

Obwohl der perfekte Kandidat aus dem Bereich Marketing eher Online-Kanäle häufig nutzt, räumt er dem Kanal Personalberatung/Headhunter die größten Chancen ein, um eine neue Anstellung zu bekommen (Abbildung 46). Zu den weiteren Kanälen, die aus Sicht des perfekten Kandidaten gute Chancen bieten, zählen Karrierenetzwerke, Internet-Stellenbörsen und die Empfehlung eines Bekannten.

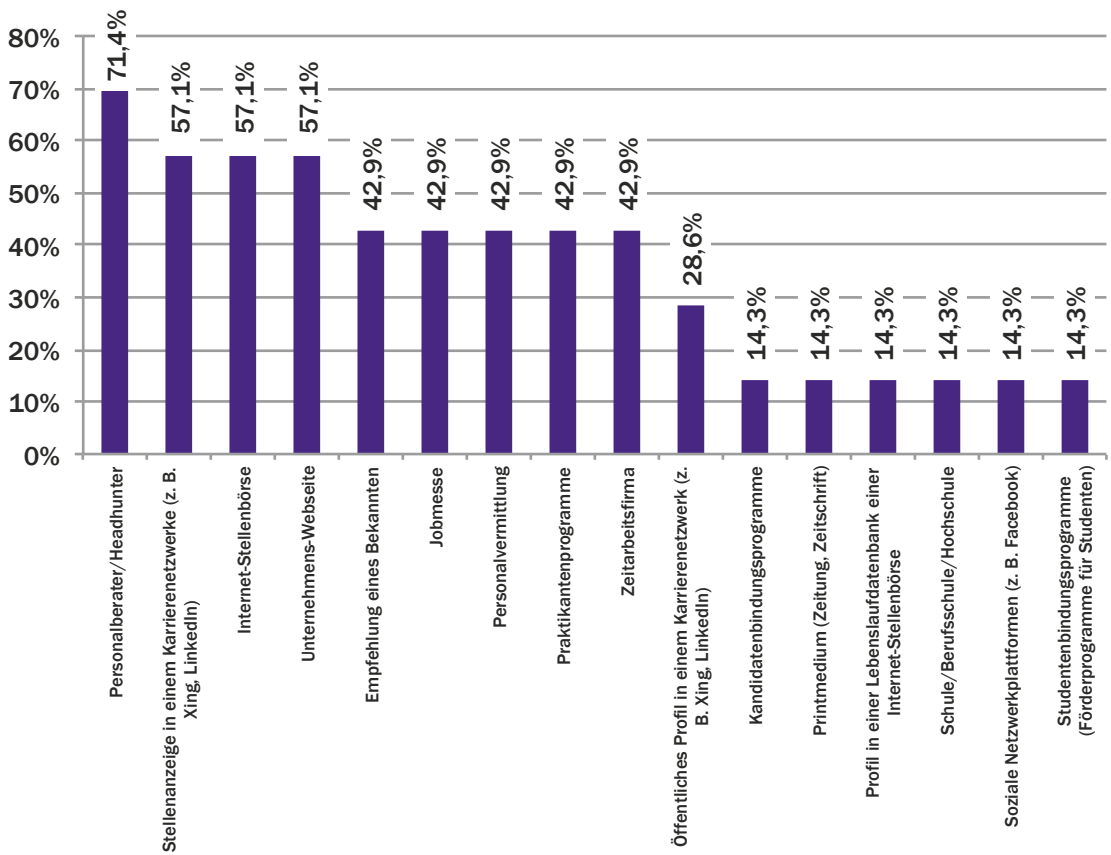
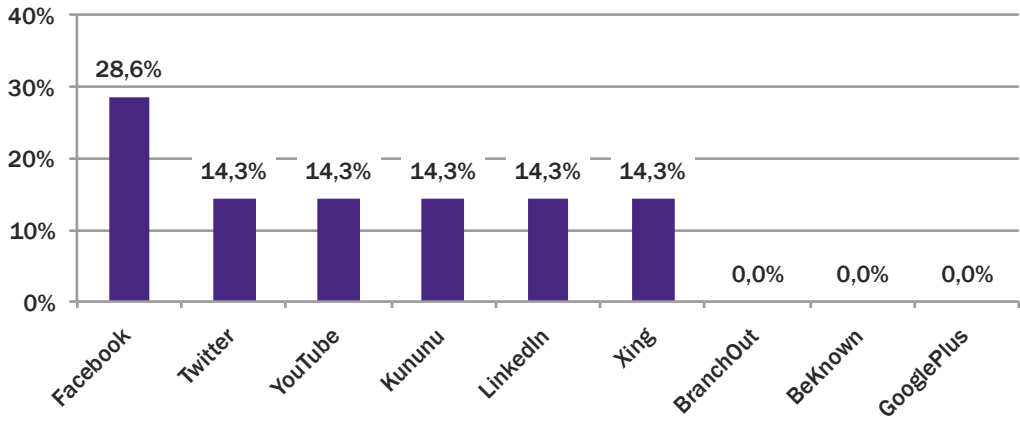


**Abbildung 46: Einschätzung der Chancen, über einen Informationskanal einen neuen Job zu finden<sup>28</sup>**

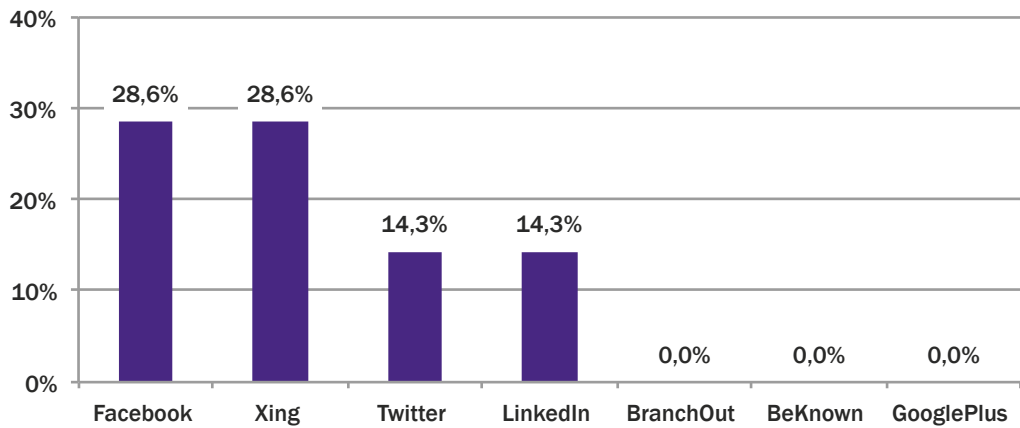
Hinsichtlich der Nutzung von Social-Media-Anwendungen verwendet der perfekte Kandidat für eine offene Marketing-Stelle verschiedene Social-Media-Kanäle für unterschiedliche Zwecke (Abbildung 47), denn dieser Bewerber findet es gut, wenn Unternehmen auf Social-Media-Anwendungen in der Personalbeschaffung vertrauen (Abbildung 48).

<sup>28</sup> Anteil derjenigen Studienteilnehmer, die den jeweiligen Kanal eine hohe oder sehr hohe Chance zuschreiben.

Zur Informationssuche



Zur Vernetzung



Zur Netzwerkpfege

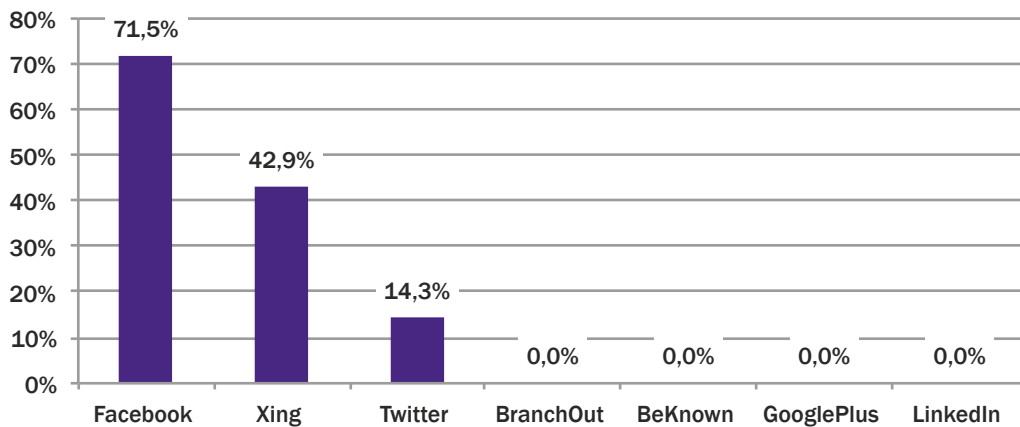


Abbildung 47: Social Media Nutzung des perfekten Kandidaten

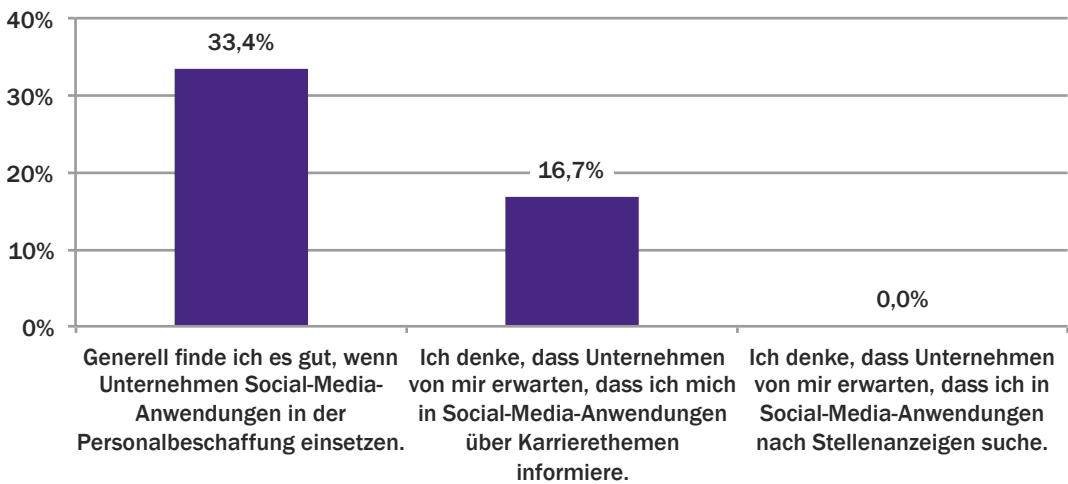


**Abbildung 48: Social Media**

Abbildung 49 zeigt, dass der perfekte Kandidat zwar Mobile Recruiting zur Suche nach offenen Stellen einsetzt, sich jedoch nicht per Smartphone direkt bewirbt.

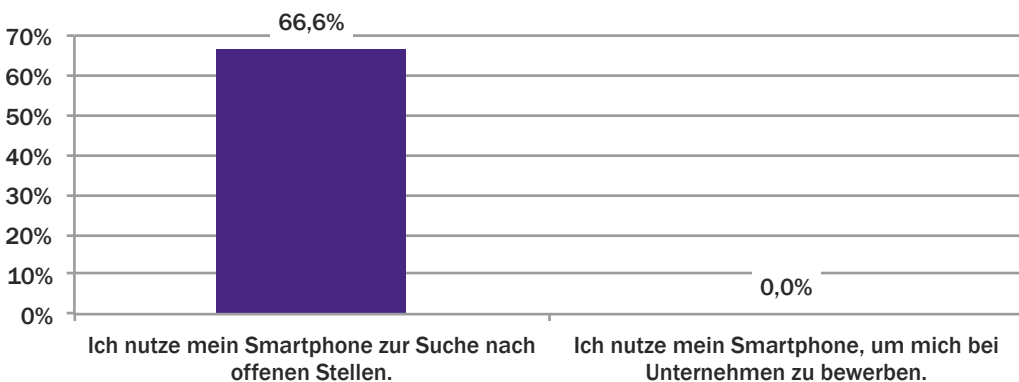


**Abbildung 49: Mobile Recruiting**

Das perfekte Unternehmen für den perfekten Kandidaten zeigt Abbildung 50.

Abschließend zeigt Abbildung 51, welche Bewerbungsart der perfekte Kandidat heute und in Zukunft präferiert.

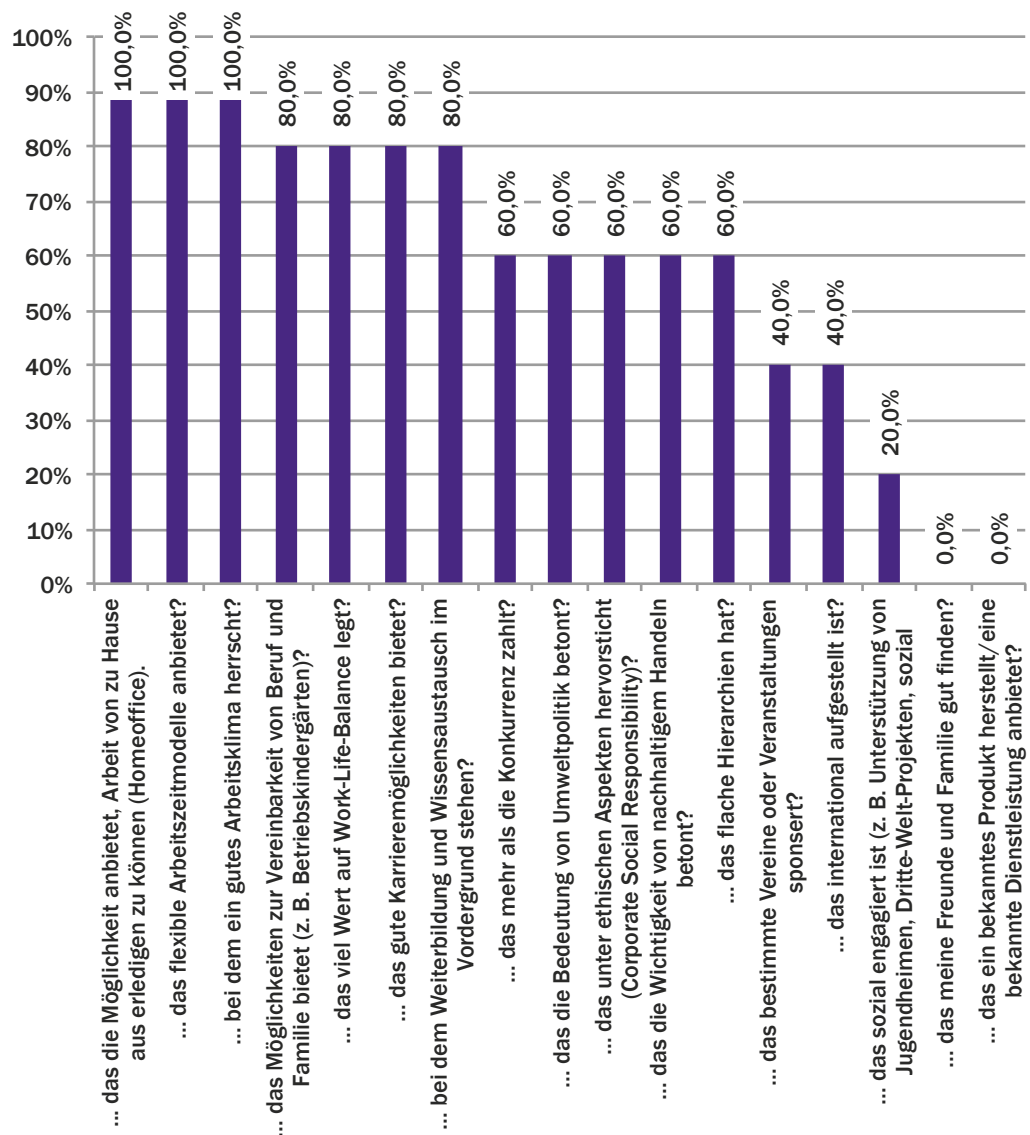


Abbildung 50: Attraktivität von Unternehmen

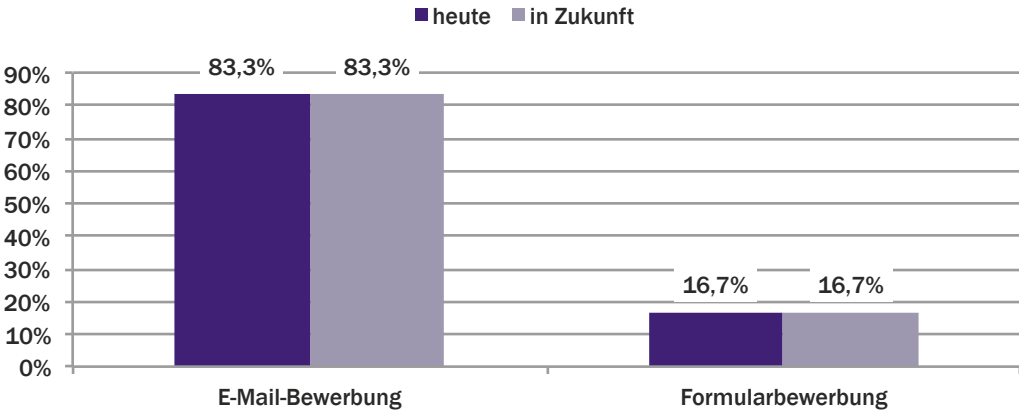


Abbildung 51: Präferierte Art der Bewerbung des perfekten Kandidaten – heute und in Zukunft

# 2.11

## DURCHFÜHRUNG DER STUDIE UND ZUSAMMENSETZUNG DER STUDIENDEILNEHMER

Die Ergebnisse der „Bewerbungspraxis 2014“ beruhen auf einer empirischen Studie, an der über 10.000 Stellensuchende und Karriereinteressierte zwischen Juli bis Oktober 2013 im Internet teilgenommen haben. Aufbauend auf den Resultaten der Studien aus dem Vorjahr und aktuellen Entwicklungen wurde ein Fragebogen entwickelt und auf der Webseite des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universität Bamberg implementiert. Mit dem Einsatz von Bannerwerbung und Mailings nahmen 10.050 Stellensuchende und Karriereinteressierte an der Studie teil. Die Antworten dieser Teilnehmer sind die Grundlage für diesen Ergebnisbericht. Dieses Kapitel beschreibt die demographischen Eigenschaften der Studienteilnehmer.

Das Durchschnittsalter der Studienteilnehmer liegt bei 39,8 Jahren. Dieses Jahr haben mehr Männer (62,0 Prozent) als Frauen (38,0 Prozent) an der Studie teilgenommen. Ferner zeigt Abbildung 52, dass sich 56,0 Prozent der Studienteilnehmer derzeit aktiv auf Stellensuche befinden und weitere 37,5 Prozent Interesse an internen und externen Karrieremöglichkeiten haben.

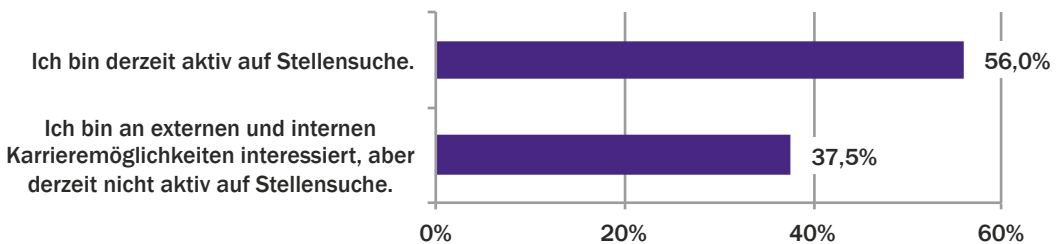


**Abbildung 52: Selbsteinschätzung der Teilnehmer<sup>29</sup>**

Darüber hinaus zeigt Abbildung 53, dass etwa drei von zehn teilnehmenden Stellensuchenden und Karriereinteressierten eine Berufsausbildung haben. Weitere 55,8 Prozent haben einen Abschluss am einer Berufsakademie, Fachhochschule, Universität, Promotion oder Habilitation.

<sup>29</sup> Die übrigen Teilnehmer würden sich keiner dieser beiden Kategorien zuordnen.

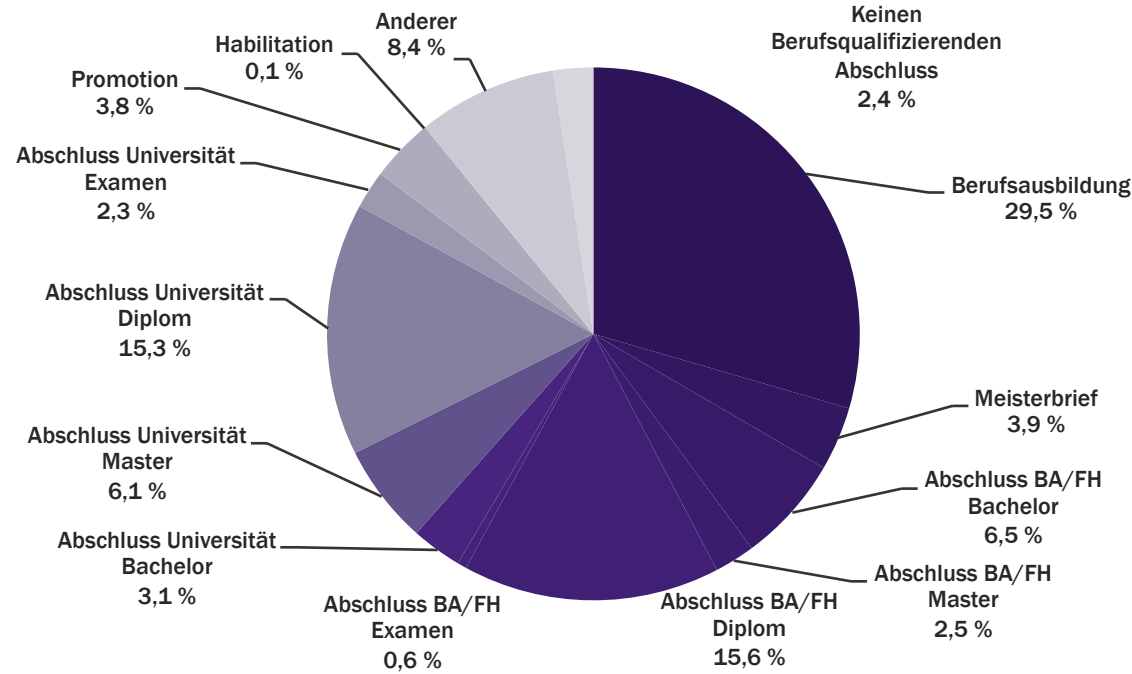


**Abbildung 53: Höchster berufsqualifizierender Abschluss der Studienteilnehmer**

Hinsichtlich des aktuellen Karrierestatus der Studienteilnehmer zeigt Abbildung 54, dass die Mehrzahl der teilnehmenden Stellensuchenden und Karriereinteressierten in einem Angestelltenverhältnis arbeitet und auf eine langjährige Berufserfahrung zurück blicken kann (37,1 Prozent).

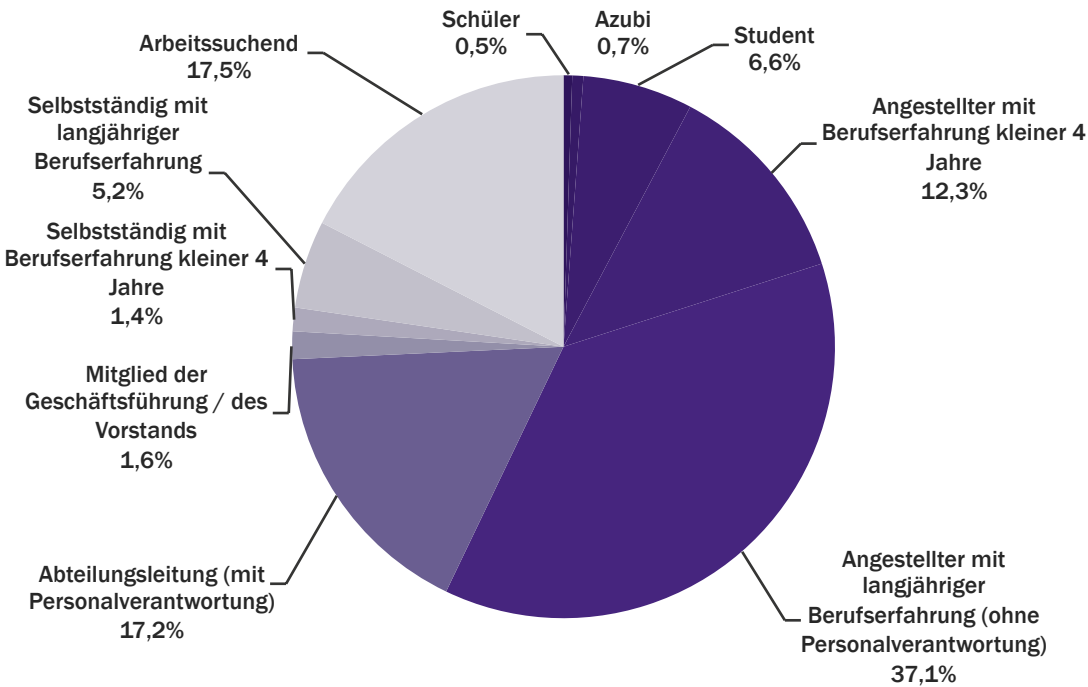


**Abbildung 54: Karrierestatus der Studienteilnehmer**

Ergänzend zu dem Karrierestatus zeigt Abbildung 55 die bisherige Berufserfahrung der Studienteilnehmer. Demzufolge sind drei von zehn Stellensuchenden und Karriereinteressierten zwischen einem und fünf Jahren berufstätig. Etwas mehr als jeder fünfte Teilnehmer der diesjährigen Studie ist zwischen sechs und zehn oder seit mindestens 15 Jahren berufstätig.

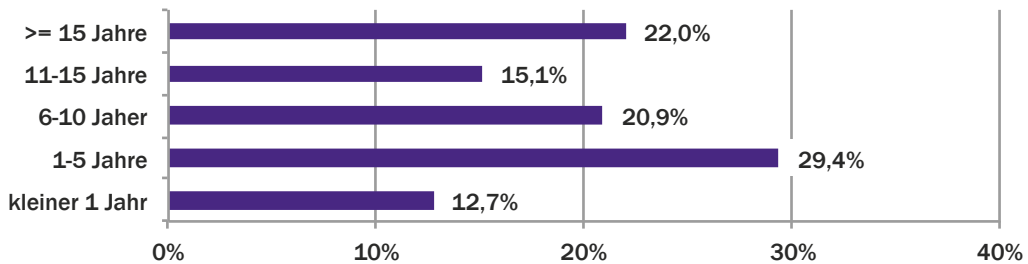


**Abbildung 55: Berufserfahrung der Studienteilnehmer**

Bezüglich des Arbeitgebers zeigt Abbildung 56, dass mehr als jeder dritte Teilnehmer (36,0 Prozent) bei einem Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern angestellt ist. Etwa jeder vierte Stellensuchende und Karriereinteressierte (24,6 Prozent) ist bei einem mittelständischen Unternehmen und etwa jeder fünfte Studienteilnehmer (19,1 Prozent) bei einem kleinen Unternehmen mit höchstens 50 Mitarbeitern beschäftigt.

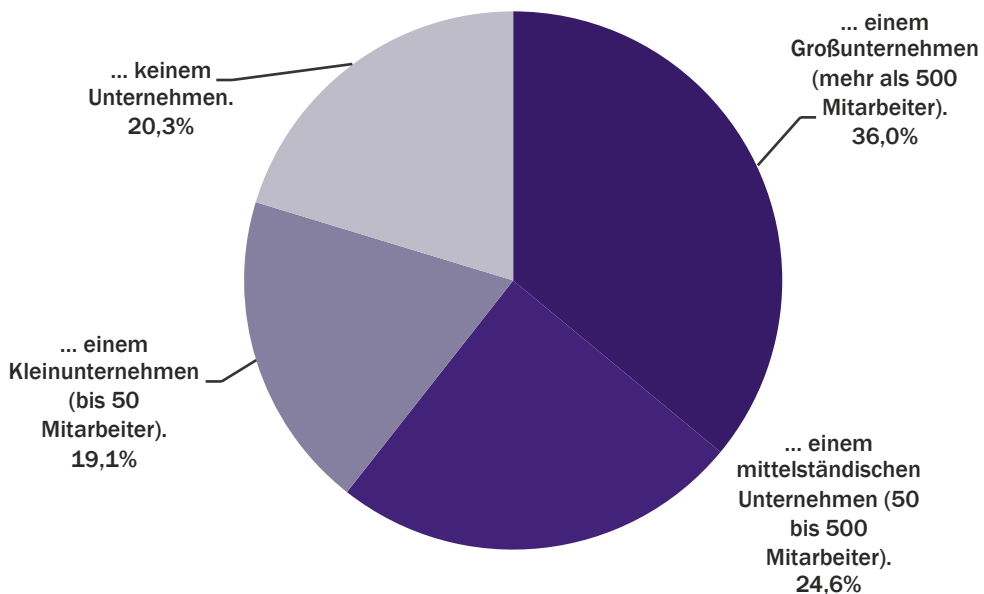


**Abbildung 56: Unternehmensgröße**

Da segmentspezifische Auswertungen oftmals anhand der Fachrichtung diskutiert wurden, zeigt Abbildung 57 die Fachrichtung, in der die Studienteilnehmer aktuell tätig sind. Demzufolge ist jeder achte Teilnehmer in der Fachrichtung Vertrieb/Verkauf und jeder neunte Teilnehmer in der Fachrichtung IT/EDV tätig.

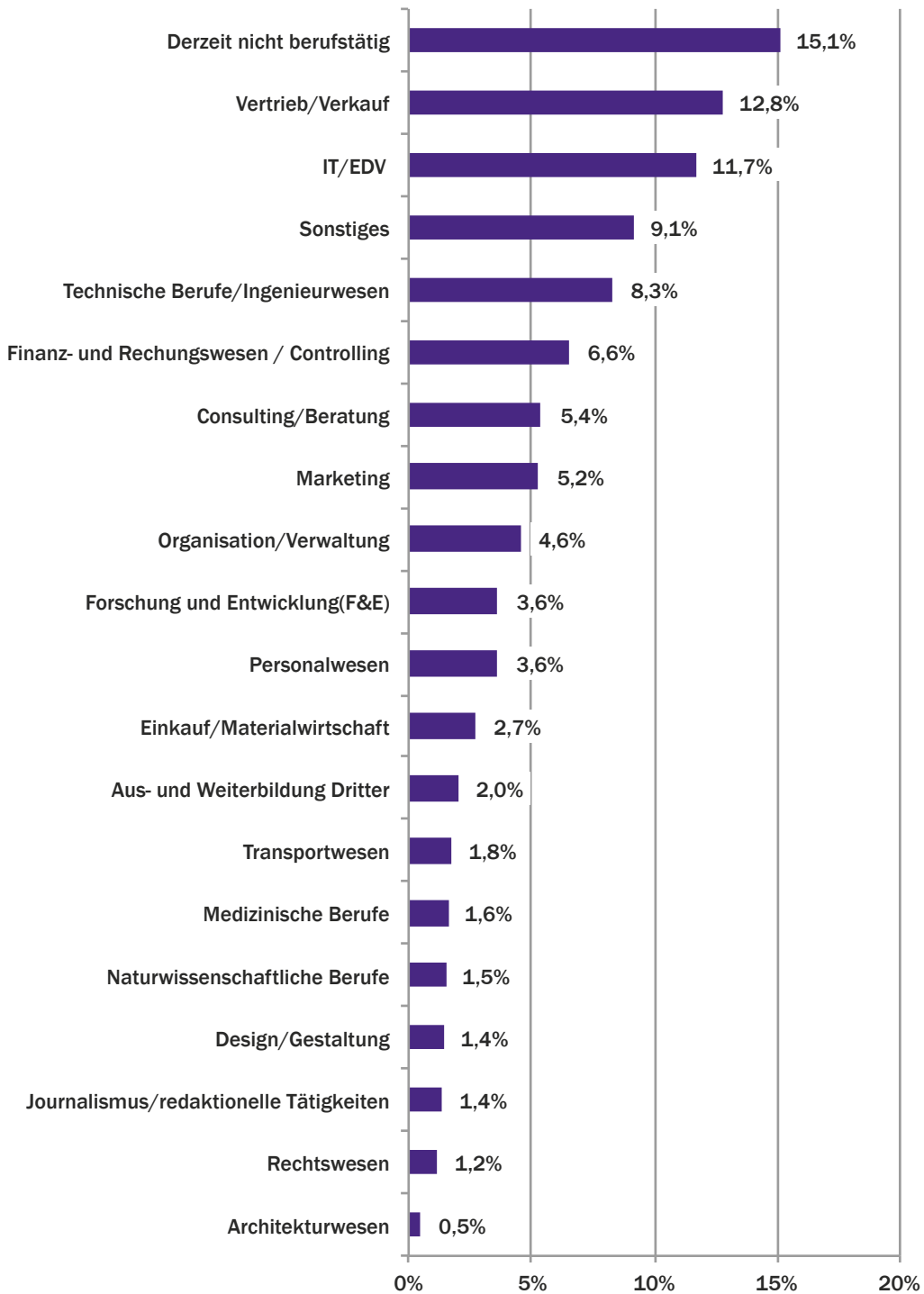


**Abbildung 57: Fachrichtung, in der die Studienteilnehmer aktuell tätig sind<sup>30</sup>**

30 Die restlichen Teilnehmer sind arbeitslos oder in einer sonstigen Fachrichtung tätig.



Weitere Exemplare dieser Studie können bezogen werden.  
Darüber hinaus können Sie folgende weitere Studien anfordern:

Maier, Christian; Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas;  
Weinert, Christoph; von Stetten, Alexander; Weitzel, Tim; Kraft, Bernd  
**Bewerbungspraxis 2014: Eine empirische Studie mit  
über 10.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet**  
Bamberg und Frankfurt am Main, Januar 2014

Laumer, Sven; Maier, Christian; von Stetten, Alexander;  
Weitzel, Tim; Eckhardt, Andreas; Guhl, Elke  
**Bewerbungspraxis 2013: Eine empirische Untersuchung mit  
über 6.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet**  
Bamberg und Frankfurt am Main, Februar 2013

von Stetten, Alexander; Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas;  
Maier, Christian; Weinert, Christoph; Weitzel, Tim; Kraft, Bernd  
**Recruiting Trends 2014: Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000 Unternehmen aus  
Deutschland sowie den Top-300 Unternehmen aus den Branchen Health Care, IT und Maschinenbau**  
Bamberg und Frankfurt am Main, Januar 2014

von Stetten, Alexander; Laumer, Sven; Maier, Christian; Weitzel, Tim; Eckhardt, Andreas; Guhl, Elke  
**Recruiting Trends im Mittelstand 2013: Eine empirische Untersuchung  
mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand**  
Bamberg und Frankfurt am Main, Februar 2013

**Kontakt:**

Dr. Katrin Luzar  
Monster Worldwide Deutschland GmbH  
Ludwig-Erhard-Straße 14  
D-65760 Eschborn  
Telefon: 06196-9992-688  
E-Mail: [studien@monster.de](mailto:studien@monster.de)  
[www.monster.de](http://www.monster.de)