



„Es wird schon einiges (an)geboten“ Rekrutierung in Zeiten sich wandelnder Bedürfnisse

Personalbeschaffung ist gerade in Zeiten einer wirtschaftlich guten Lage und einer angehenden Vollbeschäftigung wie im Jahre 2017 nicht nur wie immer eine der zentralen, aber mittlerweile eben auch eine schwierige Aufgabe. Es ist eine Herausforderung, wenn Einflussfaktoren seitens der Bewerber hinzukommen, die es zwar schon immer gegeben hat, die aber nicht in dieser Häufigkeit und Deutlichkeit auftraten bzw. von den Bewerbern genannt oder erwartet werden. Die Schwierigkeiten auf der Suche nach Arbeitskräften wächst, zumal der sich ankündigende demografische Wandel mit dem Verlust an kompetenten Mitarbeitern der Generation der bis 1964 geborenen BabyBoomer schon begonnen hat und die Zahl der Bewerber* nachfolgender Generationen (X und Y) abnimmt.

Auf die sich verändernden Verhältnisse des Arbeitsmarkts und auf die Interessen und Bedürfnisse der Bewerber (m/w) reagieren einzelne Unternehmen inzwischen mit Zusatzaufwand, Zusatzleistungen und Angeboten in den Stellenausschreibungen selbst und insbesondere auf den Webseiten der Unternehmen – vornehmlich aber zunächst bei Großunternehmen und Konzernen. Es handelt sich um Angebote in Form von Vorteilen und Vergünstigungen, um positive Szenarien, die das Unternehmen als neuen Arbeitgeber attraktiv(er) darstellen sollen. Employer Branding ist das Stichwort: es wird „mehr“ als nur die Stelle an sich und die reine Tätigkeit geboten.

Wir sprechen der Einfachheit halber in Anbetracht des begrifflichen Dschungels in diesem Bereich im Folgenden von „betrieblichen Anreizen“ und meinen hiermit all jene materiellen oder immateriellen Angebote, die ein Unternehmen oder eine Stelle attraktiv erscheinen lassen und zur Bewerbung motivieren sollen.

2. Betriebliche Anreize: faktische Angebote oder nur Werbeanreize

Das Spektrum der in der betrieblichen Praxis der Rekrutierung vorhandenen Angebote zur Gewinnung und letztlich auch Bindung von neuen Mitarbeitern ist inzwischen sehr breit.

Im Fokus der Angebote stehen zwei Aspekte: entweder werden mögliche qualifikatorische, gegenwärtige und/oder zukünftige, mentale, körperliche, familiäre oder finanzielle Bedürfnisse und Interessen des potentiellen Bewerbers befriedigt, indem man zur individuellen „Work-Life-Balance“ beiträgt, oder es werden Besonderheiten des Unternehmens als Teil der Arbeitssituation präsentiert.

Das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa, 2016) nimmt eine grobe Kategorisierung „freiwilliger Zusatzleistungen“ in monetäre (z.B. Erfolgsbeteiligungen, Kapitalbeteiligungen) und nicht-monetäre Angebote und Anreize vor. Innerhalb der nicht-monetären wird wiederum eine Unterscheidung von acht Kategorien vorgenommen. Zu diesen zählen dann beispielsweise flexible Arbeitszeitmodelle, Sachprämien oder auch Privilegien und Insignien (z.B. Dienstwagen).

* Aus Gründen der Übersichtlichkeit nennen wir lediglich die männlichen Formen



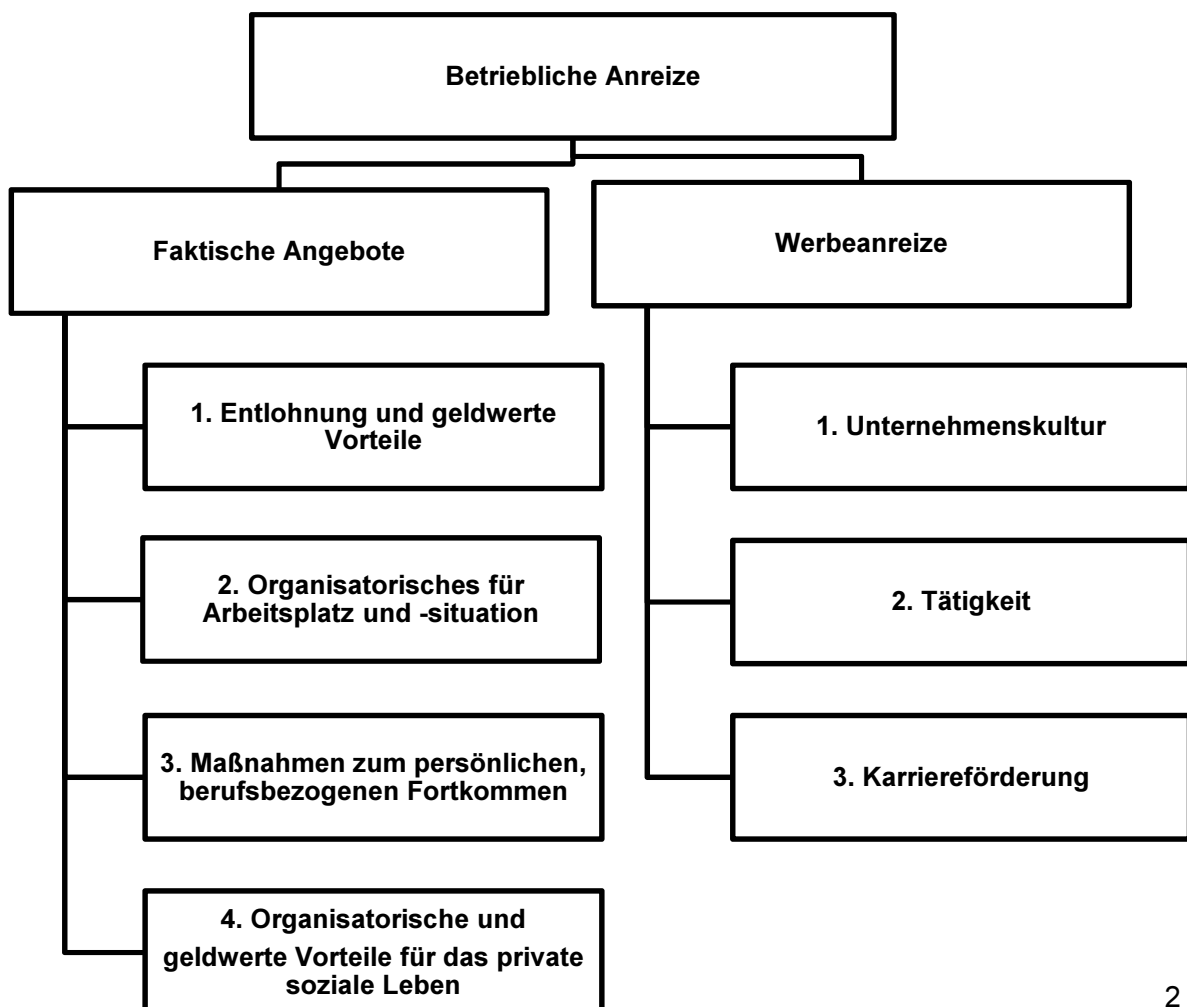
Wir haben bei unserer Recherche im Wesentlichen Unternehmenswebsites und Stellenausschreibungen auf betriebliche Anreize untersucht. Wir schlagen eine alternative Kategorisierung vor, die faktische Angebote und Werbeanreize unterscheidet. Maßstab unserer Differenzierung der Anreizkategorien ist die materielle Prüfbarkeit für den Bewerber.

Unter **faktischen Angeboten** verstehen wir jene Anreize, die sich konkret, für jedermann nachvollziehen, messen, zählen und nachweisen bzw. später dann überprüfen lassen. Es sind Angebote, die objektiv existieren und so auch verbindlicher Vertragsbestandteil für eine bestimmte Stelle sein können.

Unter **Werbeanreize** verstehen wir hingegen Hinweise zu Besonderheiten und attraktiven Bedingungen, die man im Unternehmen vermeintlich vorfindet. „Einklagbar“ werden diese Anreize nicht sein. Ist man erst einmal ins Unternehmen eingetreten, können sich diese beiden Kategorien auch als objektiv existierend entpuppen oder auch nicht.

Der Unterschied liegt im Konkretisierungsgrad der Präsentation in der Stellenausschreibung oder auf der Website. Ein Beispiel: „Permanente Entwicklungsmaßnahmen“ verstehen wir als Werbeanreiz, während aus unserer Sicht „vierteljährliche Themenseminare“ ein faktisches Angebot darstellen.

Abbildung 1: **Kategorien betrieblicher Anreize (eigene Darstellung)**





2.1 Faktische Angebote

Wir unterscheiden bei den faktischen Angeboten vier Kategorien, von denen die drei erstgenannten den Mitarbeitern persönlich etwas bieten, sich dabei auf dessen Arbeitsplatz und das persönliche Vorankommen im Unternehmen beziehen. Die letztgenannte 4. Kategorie fokussiert das private, familiäre Umfeld des Mitarbeiters. Neben der klassischen Entlastung durch die Betreuung der Kinder beinhaltet diese Kategorie auch einen Anreiz, der – sehr weise vorausschauend – perspektivisch eine Altersgruppe anspricht, die sogenannte „Sandwich-Generation“, die die Doppelbelastung von Kindern und Arbeit hinter sich und die Doppelbelastung von Elternbetreuung und Arbeit vor sich hat.

Abbildung 2: Detaillierte Kategorisierung der „faktischen Angebote“

1. Entlohnung und geldwerte Vorteile	
Ziel:	Erhöhung des Arbeitsentgeltes und finanzielle Entlastung der persönlichen Arbeits- und Lebenssituation
Beispiele:	<ul style="list-style-type: none"> • Variable Vergütung, Sonderzahlungen, 13. Monatsgehalt • Firmenwagen, Übernahme von Bahn- und ÖPNV-Karten • Mitarbeiterbeteiligung • Gutscheine, Vergünstigungen, Zuschüsse • Betriebskantine • Mitgliedschaften, z. B. in Clubs, Vereinen • Betriebliche Altersvorsorge • Lebens- und Unfallversicherung
2. Organisatorisches für Arbeitsplatz und -situation	
Ziel:	Gestalterische Optimierung und Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen
Beispiele:	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible Arbeitszeit, Jahresarbeits- und Lebensarbeitszeitkonto • Home-Office • Dachterrassen und Ruheecken • Parkplatz und gute Verkehrsanbindung
3. Individuelle + soziale Angebote für die Zukunft im Unternehmen	
Ziel:	Bindung an das Unternehmen durch Förderung der persönlichen und beruflichen Entwicklung und soziale Integration
Beispiele:	<ul style="list-style-type: none"> • Weiterbildungsmöglichkeiten • Laufbahnplanung/Karriereprogramme • Coaching und Mentoring • Betriebliches Gesundheitsmanagement • Betriebsmannschaften, Weihnachtsfeiern, Mitarbeitererevents, Geburtstagstorte



4. Organisatorische und geldwerte Vorteile für das private soziale Leben	
Ziel:	Zusätzliche finanzielle und organisatorische Entlastung
Beispiele:	<ul style="list-style-type: none">• Betriebskindergärten/Zuschuss zur Kinderbetreuung• Hausaufgabenhilfe und Ferienbetreuung für Kinder• Übernahme und Organisation von Pflegedienstleistungen• Umzugsunterstützung• Familienzeit (als Zusatz zur Elternzeit)

Unser Fazit: Die Anreize fokussieren sich auf die individuellen und persönlichen, die auf das Privatleben bezogenen Bedürfnisse wie etwa Flexibilität, Gesundheit und Familie. Dabei ist leicht erkennbar, dass diese nicht nur für Berufseinsteiger von großer Wichtigkeit, sondern unter dem Gesichtspunkt der Lebensphasenorientierung auch für alle Bewerbergruppen eine Bedeutung haben.

2.2 Werbeanreize

Hier unterscheiden wir drei Kategorien. Die erste Kategorie „Unternehmenskultur“ bezieht sich auf den Umgang im Unternehmen: Wie verhalten sich die Mitarbeiter untereinander? Wie gestaltet sich die Beziehung zum Vorgesetzten üblicherweise? Bei der 2. Kategorie „Tätigkeit“ geht es um die Werbung für die Tätigkeit mit Aspekten, die unmittelbar mit der Tätigkeit in Zusammenhang stehen (z.B. weltweite Kommunikation). Die Kategorie „Karriereförderung“ beinhaltet unkonkrete Angebote mit Blick auf die Zukunft im Unternehmen.

Abbildung 3: Detaillierte Kategorisierung der „Werbeanreize“

Die einzelnen hier aufgeführten Anreize sind zum Teil im Wortlaut aus Stellenausschreibungen übernommen.

1. Unternehmenskultur	
Beispiele:	<ul style="list-style-type: none">• Angenehme Arbeitsatmosphäre• Innovatives Arbeitsumfeld• Hervorragendes Betriebsklima• Kompetente Kollegen• Förderung der Vielfalt in der Belegschaft• Flache Hierarchien, klare Strukturen• Kurze Entscheidungswege• Sicherer Arbeitsplatz



2. Tätigkeit	
Beispiele:	<ul style="list-style-type: none">• Selbstbestimmtes Arbeiten/Freiraum/Hoher Handlungsspielraum• Vielfältige Gestaltungsräume• Frühe Projektverantwortung• Weltweite Kommunikation
3. Karriereförderung	
Beispiele:	<ul style="list-style-type: none">• Individuelle Förderung• Permanente Entwicklungsmaßnahmen• Weiterentwicklung auf nationaler und internationaler Ebene

Die hier aufgeführten Werbeanreize bergen das Risiko von Missverständnissen, falschen Hoffnungen und unrealistischen Erwartungen oder Ansprüchen, da der Fantasie potenzieller Bewerber zur Umsetzung aufgrund der fehlenden Konkretisierung keine Grenzen gesetzt werden.

3. Sich wandelnde Bedürfnisse potenzieller Mitarbeiter

Bei Betrachtung der aktuellen wissenschaftlichen bzw. fachjournalistischen Beiträge zum Thema Recruiting und Employer Branding fällt sehr schnell auf, dass der Fokus hauptsächlich auf einer bestimmten Bewerbergruppe liegt, auf der der Hochqualifizierten. Diese Gruppe von Bewerbern gehört der Altersgruppe der „Generation Y“ an.

Themen dieser Diskussion sind die Wertevorstellungen, Einstellungen und Bedürfnisse dieser neuen Generation von Bewerbern und mit welchen Angeboten Unternehmen, diese Generation geschickt ansprechen und gewinnen können. Zugeschrieben werden dieser Generation etwa ein starkes Bedürfnis nach Flexibilität, eine hohe Arbeits- und Leistungsorientierung verbunden mit dem Wunsch gut zu verdienen sowie hohe Ansprüche in Bezug auf eine Work-Life-Balance (Schirmer et al., 2014). Beispielsweise wird angeführt, dass sich die Generation Y einerseits Konzernkomfort, andererseits Start-Up-Atmosphäre wünscht (Schmidt, 2017).

Es drängt sich in der Tendenz der Eindruck auf, dass es sich bei der Generation Y um eine homogene Gruppe handelt, die sich in Hinblick auf Einstellungen und Bedürfnisse grundlegend von vorangegangenen Generationen wie etwa den BabyBoo-ern unterscheidet.

Dieser pauschalisierenden Perspektive schließen wir uns nicht an. Die Sicht auf die Generation Y ist auch oft widersprüchlich, was sich in einer Ausgabe des TIME Magazine, unter der Überschrift „Me Me Me Generation“ 2013 titelte: „Millennials are lazy, entitled narcissists who still live with their parents – why they’ll save us all“.



Anhand unserer eigenen langjährigen Rekrutierungserfahrungen im Umgang mit Bewerbern neigen wir vielmehr zu zwei Betrachtungsweisen, die für die Rekrutierung und Einschätzung von individuellen Belangen bei der Bewerbung von Bedeutung ist.**

Individuelle Bedürfnisse als allgemeiner Trend

Die Betonung individueller Bedürfnisse ist kein Spezifikum der Berufseinsteigergeneration, sondern ein allgemeiner Trend, der sich aus einem allgemeinen Wertewandel und Zeitgeist hin zu mehr individueller Lebenszufriedenheit und Familien- und Freizeitorientierung und hierbei, angesichts der Vielfalt der zu koordinierenden und im Alltag zu organisierenden Teilbereiche („Life-Domain-Balance“) erforderlichen Optimierung der Umstände ergeben. Wir stellen dies in Interviews fest, in denen mittlerweile auch von älteren Bewerbern (Generation X bis 1979 geboren) zunehmend individuelle Bedürfnisse als Wechselmotiv geäußert werden. Es hat den Anschein, als würden auch die übrigen Bewerbergruppen erkennen, dass es heute durchaus legitim ist, solche Bedürfnisse äußern zu dürfen.

Lebensphase versus Generation

Das heißt, unterschiedliche Bedürfnisse sind nicht so sehr eine Frage, die sich zwischen den Generationen stellt, sondern zwischen den Lebensphasen und dem Alter (vgl. hierzu Haygroup, 2015, die die Thematik aus einer Führungsperspektive betrachten): Wer in den Beruf eintritt, hat andere Bedürfnisse als eine Person mittleren Alters, unabhängig von Sozialisationsinflüssen.

4. Wirksame Anreize in Zeiten sich wandelnder Bedürfnisse?

Wir konnten feststellen, dass für alle Bewerbergruppen bestimmte Bedürfnisse in allgemeiner Weise zunehmend an Bedeutung gewinnen und auch geäußert werden. Hierzu zählen insbesondere zeitliche Flexibilität, Gesundheit und Familie. Daher ist eine zielgruppenorientierte Auswahl und bei der Präsentation der Anreize in Stellenausschreibungen der Blick auf die (Alters- und) Zielgruppe unbedingt notwendig.

Aus motivationspsychologischer Perspektive besitzen betriebliche Anreize einen Aufforderungscharakter, in ein Unternehmen einzutreten, weil etwas Positives auf dieses Verhalten folgt (vgl. Heckhausen & Heckhausen, 2010). Wichtig ist jedoch anzumerken, dass Anreize in diesem Kontext keineswegs universellen Charakter besitzen: Eine betriebliche Altersvorsorge reizt den einen mehr, den anderen weniger – selbiges gilt für eine Mitgliedschaft im Fitnessstudio oder einen Dienstwagen.

Unternehmen sind daher gut beraten, ihre Stellenangebote in Kombination mit faktischen Angeboten an diesen lebensphasen- und zielgruppenorientierten Bedürfnissen auszurichten, um Mitarbeiter zu gewinnen. Für das Spektrum betrieblicher Anreize bedeutet dies, dass grundsätzlich alle Kategorien faktischer Angebote infrage kommen.

** siehe dazu die Ergebnisse unserer internen Studie auf unserer Website „Aktuelles“ mit dem Titel „Wechselgründe – die Dominanz individueller Belange“



Auch die Kategorie „Entlohnung und geldwerte Vorteile“ sollte nicht unberücksichtigt bleiben, obwohl sie für den ein oder anderen vielleicht wenig innovativ sein mag. Bei einer aktuellen Umfrage von kununu (2016), einer Plattform für Arbeitgeberbewertung belegen Firmenwagen, betriebliche Altersvorsorge und Betriebskantine die Plätze 4,5 und 6 aus Arbeitnehmerperspektive. Die Studie von Willis Towers Watson (FAZ Oktober 2017) sieht hier eine Übereinstimmung mit den Einschätzungen der Unternehmen dazu, welche Angebote für ihre Mitarbeiter von Vorteil sind: 77% glauben, es sei die Altersvorsorge, gut 50% nennen die Lebens- und Unfallversicherung, für 35% ist es die Berufsunfähigkeitsversicherung. Wohlfühlprogramme halten nur knapp ein Viertel der befragten Unternehmen für bedeutsam.

Die letztliche Auswahl und Präsentation der einzelnen Anreize ist dann eine Detailarbeit, die sich an der konkreten, ausgeschriebenen Stelle und der anvisierten Bewerbergruppe orientieren sollte.

5. Betriebliche Anreize in der Präsentation – Empfehlungen

Erfolgsversprechend im Sinne einer steigenden Zahl von Bewerbungen auf eine Ausschreibung ist, dass potenzielle Bewerber über die betrieblichen Anreize unmittelbar und gut informiert werden.

Hier bieten sich zum einen eine klare Übersicht auf der **unternehmenseigenen Website** und eine prägnante, schnell zu erfassende Angabe in der **Stellenausschreibung** an. Andernfalls werden Möglichkeiten vertan, potenzielle Bewerber vom Unternehmen zu überzeugen.

Mehr faktische Angebote, wenig bis keine Werbeanreize

Für Floskeln ist der in Stellenausschreibungen zur Verfügung stehende Platz zu schade. Eine aus unserer Sicht besonders problematische Formulierung lautet: „Für eine erfolgreiche Tätigkeit in unserem Unternehmen bieten wir Ihnen alle Voraussetzungen“. Wenn hierauf keine Aufzählung oder Konkretisierung folgt, bleibt es bei einem inhaltsleeren Allgemeinplatz. Ähnliches gilt für „eine abwechslungsreiche, anspruchsvolle Tätigkeit“. Ist die eigentliche Tätigkeitsbeschreibung im oberen Teil der Ausschreibung gut gestaltet, hat diese für den geeigneten Mitarbeiter bereits Anreizwirkung – ein erneuter Hinweis ist überflüssig.

Niemand liest gerne etwas doppelt

Wenn Sie bereits im Kopf der Stellenanzeige Ihr Unternehmen vorstellen und dabei betonen, wie familiär die Arbeitsatmosphäre in Ihrem Unternehmen ist, dann verzichten Sie darauf, den potenziellen Bewerber in der Anreizsektion erneut auf ein „Familiäres Betriebsklima“ hinzuweisen. Gleiches gilt etwa für Technologie- und Innovations- oder Marktführerschaft.

Heben Sie sich von Ihren Mitbewerbern ab

Überprüfen Sie, welche Anreize möglicherweise für Ihre Branche oder die betreffende Position eher typisch oder atypisch, aber dennoch attraktiv für den Bewerber sind. Heben Sie Ihr Unternehmen ab, fragen Sie sich, mit welchen besonderen Anreizen oder welcher Kombination Sie zusätzliche Zugkraft generieren können.



Familienvater vs. Hochschulabsolvent: Sprache und Darstellung

Achten Sie auf eine angemessene Sprache und Darstellungsform für die gesamte Stellenausschreibung und die Formulierung der Anreize. Ansprechend wirken zum Beispiel stilisierte Icons und Infografiken, die dem potenziellen Bewerber auf einen Blick zeigen, welche Anreize das Unternehmen bietet. Schauen Sie sich hierzu auch und ganz besonders die Ausschreibungen Ihrer Mitbewerber an.

Und fragen Sie im Interview gezielt danach, welche Anreize den Bewerber in Ihrer Stellenausschreibung angesprochen haben. Evaluieren Sie Angebot und Präsentation.

Viel Erfolg!

Gerhard Borsch, Dr. Heidemarie Krüger unter Mithilfe von Nicole Jödecke
Kassel, Februar 2018

Quellenhinweise

HayGroup (2005). Managing a multi-generational workforce: the myths vs. the realities. Verfügbar unter: http://focus.kornferry.com/wp-content/uploads/2015/02/HayGroup_Managing_multi-gen_workforce.pdf [29.11.2017].

Heckhausen, J. & Heckhausen, H. (2010). Motivation und Handeln. Berlin/Heidelberg: Springer.

Ifaa (Institut für angewandte Arbeitswissenschaft, 2016). Aktuelle Erkenntnisse zu freiwilligen Zusatzleistungen. Verfügbar unter: https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/user_upload/Downloads/Factsheet_Zusatzleistungen_final.pdf [29.11.2017].

Prüller, J. (2016). Deutschland: Diese Benefits wünschen sich Mitarbeiter von ihren Arbeitgebern. Verfügbar unter: <https://news.kununu.com/presseinformation/deutschland-diese-benefits-wuenschen-sich-mitarbeiter-von-ihren-arbeitgebern/> [29.11.2017].

Schirmer, U., Kiesling, B., Nolde, V., & Spengler, A. (2014). Führung der Generation Y. Berücksichtigung in Führungsgrundsätzen. Personalführung, 4, 22-29.

Schmidt, K. (2017). Alexa ... gib mir einen Job. Wirtschaftswoche, 27, 93-94.

Wolf, A. (2016). Jobs mit Vorzügen. Handelsblatt Karriere, 2, 24-28.