

STUDIE

2008

Arbeitgeberimage-Energie

Prof. Dr. Christoph Beck

University of Applied Sciences in Koblenz

Rheinau 3-4

56075 Koblenz

Initiator

Energy Relations

Vorwort

Die grundsätzliche Frage, die zu Beginn zu stellen ist lautet: Warum noch eine Studie? Es gab noch nie so viele Studien wie heute und damit verbunden auch noch nie eine so starke Inflation des Studienbegriffs. Auch und insbesondere im Personalmarketing und Recruiting, meist in Verbindung mit dem demographischen Wandel, erscheint nahezu wöchentlich eine neue Studie oder Umfrage. Unterstellt man, dass jede Studie für sich genommen werthaltig und hinsichtlich des formulierten Untersuchungsgegenstandes sinnvoll ist, so könnte die große Anzahl von Studien –weiterhin unterstellt, dass diese auch gelesen werden- implizit aber auch das Bedürfnis der Rezipienten nach Orientierung widerspiegeln.

Eine explizite Orientierungshilfe für die Energie-Branche zu liefern war Motivation und Ansporn für die vorgelegte Studie. Sie soll im Ergebnis ein „Mehr“ an Transparenz über das Personalmarketing und Recruiting in den Unternehmen der Energie-Branche gewährleisten und eine unternehmensindividuelle Standortbestimmung ermöglichen. Darüber hinaus soll sie aber auch Einblicke in die Verhaltens- und Denkmuster der relevanten Zielgruppe auf der einen Seite sicherstellen, auf der anderen Seite aber auch Antworten über das Selbst- und Fremdbild -im Hinblick auf das Arbeitgeberimage- und über das Image der Energie-Branche insgesamt liefern.

Es gilt alle jenen Dank zu sagen, die diese Studie -jeder auf seine Weise- unterstützt haben. Insbesondere gilt dem Dank dem Initiator der Studie „Arbeitgeberimage-Energie 2008“, der Energy Relations, den Medienpartnern (Süddeutsche Zeitung, stellenanzeigen.de, Stellenmarkt – Energie, Energie & Management, Et Energiewirtschaftliche Tagesfragen, ew, EuroHeat&Power, netzpraxis), den Hochschulen (Fachhochschule Düsseldorf, Fachhochschule Gelsenkirchen, Fachhochschule Hamburg, Fachhochschule Hannover, Fachhochschule Koblenz, Fachhochschule Wiesbaden, Technische Universität Dresden, Technische Universität München, Universität Stuttgart), und den Veranstaltern der Messen („Intersolar“ in München, „Job- und Bildungsmesse Erneuerbare Energien“ in Gelsenkirchen).¹

Koblenz, 01.Oktober 2008

Prof. Dr. Christoph Beck

¹ Die männliche Sprachform der benutzten Begriffe und Inhalte bitten wir wertneutral und die weibliche Form immer mit einschließend zu verstehen.

Meinungsbilder

Meinungsbild 1: „Die Rekrutierung von qualifiziertem Personal ist Stand heute sicherlich nur in wenigen Unternehmen der Energie-Branche ein Vorstandsthema. Es sind überwiegend die „großen“ Unternehmen, die sich auf strategischer Ebene mit dem Arbeitgeberimage und der Arbeitgeberattraktivität auseinandersetzen. Im Hinblick auf den Fach- und Führungskräfte-mangel sehe ich insgesamt den größten Handlungsbedarf im Unternehmensbereich „Technik“, wobei der mangelnde Bekanntheitsgrad für viele Unternehmen, insbesondere der kleineren Unternehmen der Energie-Branche, sich als Handicap herausstellen wird. Die größte Bedeutung bei den Recruiting-Instrumenten nimmt nach meiner Einschätzung die Online-Anzeige bei den Jobbörsen ein, gefolgt von den sozialen Netzwerken und den Karriere-Webseiten der Unternehmen.“

Dr. Wolfgang Böhmer (Chefredakteur „ew“)

Meinungsbild 2: „Die Bedeutung und Wichtigkeit der Rekrutierung von qualifiziertem Personal wird von den Vorständen der Energieunternehmen zunehmend erkannt. Dabei wird das Thema Arbeitgeberimage und Arbeitgeberattraktivität noch weitgehend unterschätzt. Den Grund für den unzureichenden Eingang von qualifizierten Bewerbungen sehe ich in dem weniger guten Image der Branche. Mit diesen Auswirkungen werden zukünftig vorwiegend die Unternehmensbereiche Marketing & Vertrieb und das Portfoliomanagement zu kämpfen haben. Als erfolgreiche Recruiting-Instrumente werden sich nach meiner Einschätzung besonders die Printanzeige, die Jobmessen/Karriereveranstaltungen und die sozialen Netzwerke erweisen.“

Helmut Sendner (Verleger und Chefredakteur Energie & Management)

Meinungsbild 3: „Als Vorstandsthema ist die Rekrutierung von qualifiziertem Personal bei den Energieunternehmen eher noch die Ausnahme. Insgesamt wird von den Unternehmen die Brisanz und Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität und des Arbeitgeberimages noch unterschätzt. Im Hinblick auf die Arbeitsmarktsituation sehe ich den größten Handlungsbedarf, um langfristig qualifiziertes Personal zu beschaffen bzw. zu halten, beim Personalmanagement und der Kommunikation. Die größte Bedeutung der Rekrutierungsinstrumente besitzen künftig immer noch die Online-Anzeigen bei den Jobbörsen und die Karriere-Webseiten der Unternehmen sowie künftig vermehrt die Instrumente des Web 2.0.“

Martin Czakainski (Chefredakteur et-Energiewirtschaftliche Tagesfragen)

VORWORT	
MEINUNGSBILDER	
INHALTSVERZEICHNIS	
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	
TABELLENVERZEICHNIS	

Inhaltsverzeichnis

	<i>Seite</i>
1. Die Studie	10
1.1. Zielsetzung der Studie	10
1.2. Untersuchungsdesign und Vorgehensweise	12
1.3. Statistik der empirischen Erhebung	13
2. Empirische Befunde der Untersuchung	17
2.1. Untersuchungsfeld 1: Personalpolitik	17
2.1.1. Der Stellenwert personalwirtschaftlicher Themen in den Unternehmen	18
2.1.2. Die Bedeutung der unterschiedlichen Personalmanagement-Konzepte	19
2.1.3. Demographie und Ihre Auswirkungen	21
2.2. Untersuchungsfeld 2: Personalmarketing & Recruiting	23
2.2.1. Der Stellenwert des Personalmarketings im Unternehmen	25
2.2.2. Der Erfolg externer Personalbeschaffungsmaßnahmen	25
2.2.3. Zeitbedarf für die Stellenbesetzungen	27
2.2.4. Gründe zur Nichtbesetzung von Stellen	28
2.2.5. Erfolg interner Personalbeschaffungsmaßnahmen	29
2.2.6. Instrumente des E-Recruiting & Web 2.0	31
2.2.7. Web 2.0 Anwendungen im Spiegel der Zielgruppen	32
2.2.8. Nutzung der Instrumente zur Suche nach einem neuen Arbeitgeber	35

	<i>Seite</i>	
2.3.	Untersuchungsfeld 3: Employer Branding	37
2.3.1.	Employer Branding	38
2.3.2.	Die Benefits der Arbeitgeber in der Energie-Branche	41
2.3.3	Wann sind Unternehmen für künftige Hochschulabsolventen attraktiv?	44
2.3.4.	Wettbewerbsnachteile im „War for talents“	47
2.3.5.	Instrumente zur Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität	48
2.4.	Untersuchungsfeld 4: Image	49
2.4.1	Einflussfaktoren bei der Arbeitgeberwahl	51
2.4.2	Branchenattraktivität	53
2.4.2.1	Die Branchenattraktivität im Spiegel der Personaler	53
2.4.2.2	Die Branchenattraktivität im Spiegel der künftigen Hochschulabsolventen	54
2.4.2.3	Das Selbstbild der Energiebranche?	56
2.4.3	Attraktivität der Energiemärkte für den Berufseinstieg /-wechsel	58
2.4.4	Das Energie-Branchen-Profil im Selbst- und Fremdbild	60
3.	Rahmenbedingungen	64
3.1.	Entwicklung der Personalmarketing-Budgets	64
3.2.	Vollzeitstellen im Personalmarketing & Recruiting	66
4.	Handlungsempfehlungen	68
5.	Schlusswort	71
	Literaturverzeichnis	72
	Anhang	73

Abbildungsverzeichnis

	<i>Seite</i>
Abbildung 01: Wirtschaftsbereiche / Tätigkeitsfelder der befragten Unternehmen	14
Abbildung 02: Hochschulen der Studierendenbefragung	15
Abbildung 03: Studiengänge der befragten Studierenden	16
Abbildung 04: Messebesucher – Anteil in der Energie-Branche	16
Abbildung 05: Bedeutung von Personalmanagement-Konzepten	20
Abbildung 06: Demographische Auswirkungen	22
Abbildung 07: Auswirkungen des Fach- und Führungskräftemangels	23
Abbildung 08: Erfolg von Recruiting-Instrumenten	27
Abbildung 09: Gründe für die Nichtbesetzung von vakanten Stellen	29
Abbildung 10: Erfolg interner Personalbeschaffungsmaßnahmen	31
Abbildung 11: Hilfestellung bei der Arbeitgebersuche durch Web 2.0	33
Abbildung 12: Ingenieure und die Web 2.0-Instrumente bei der Arbeitgebersuche	34
Abbildung 13: Instrumente zur Arbeitgebersuche (Nutzungsgrad)	36
Abbildung 14: Aussagen zum Employer Branding	40
Abbildung 15: Was die Unternehmen als Arbeitgeber bieten (Benefits)	43
Abbildung 16: Attraktivitätstreiber bei der Arbeitgeberwahl (Studierende)	45
Abbildung 17: Arbeitgeberattraktivitätsvergleich im Spiegel der Zielgruppen	46
Abbildung 18: Wettbewerbsnachteile im „War for talents“	48
Abbildung 19: Instrumente für einen erfolgreichen Arbeitgeberauftritt	49

Abbildung 20:	Die Branchenattraktivität im Spiegel der Personaler	54
Abbildung 21:	Attraktivität der Branchen (Künftige Ingenieure)	56
Abbildung 22:	Attraktivität der Energie-Branche im Selbstbild	58
Abbildung 23:	Attraktivität der Energiemärkte für den Berufseinstieg	59
Abbildung 24:	Attraktivität der Energiemärkte nach Studienrichtungen	60
Abbildung 25:	Das Branchenprofil im Selbst- und Fremdbild	62
Abbildung 26:	Das Branchenprofil (Energie) aus Sicht der künftigen Ingenieure	63
Abbildung 27:	Entwicklung des Personalmarketing-Budgets	65
Abbildung 28:	Vollzeitstellen im Personalmarketing & Recruiting	66

Tabellenverzeichnis

	<i>Seite</i>
Tabelle 01:	Stellenwert der personalwirtschaftlichen Themen 19
Tabelle 02:	Ranking der Personalmanagement-Konzepte in der Energiewirtschaft 20
Tabelle 03:	Der Stellenwert des Personalmarketings bei den Kunden 25
Tabelle 04:	Erfolg der Recruiting-Instrumente 26
Tabelle 05:	Zeitbedarf für die Stellenbesetzung 28
Tabelle 06:	Gründe für die Nichtebesetzung vakanter Stellen 28
Tabelle 07:	Erfolg interner Personalbeschaffungsmaßnahmen 30
Tabelle 08:	Nutzung von E-Recruiting-Instrumenten 32
Tabelle 09:	Nutzung der Instrumente bei der Arbeitgebersuche 35
Tabelle 10:	Status quo "Employer Branding" 39
Tabelle 11:	Ranking der Kommunikationsinstrumente 40
Tabelle 12:	Kommunikation der Unternehmensziele / -werte 41
Tabelle 13:	Was bieten die Unternehmen den Bewerbern? 42
Tabelle 14:	TOP und FLOP - Attraktivitätstreiber der Studierenden 44
Tabelle 15:	Wettbewerbsnachteile im „War for talents“ 47
Tabelle 16:	Kriterien bei der Arbeitgeberwahl-Entscheidung (Studierende) 52
Tabelle 17:	Kriterien bei der Arbeitgeberwahl-Entscheidung (Unternehmen) 52
Tabelle 18:	Die Branchenattraktivität im Spiegel der Personaler 53
Tabelle 19:	Die Branchenattraktivität im Spiegel der künftigen Absolventen 55

Tabelle 20:	Das Selbstbild der Energie-Branche	57
Tabelle 21:	Ranking der Branchen-Attribute	61
Tabelle 22:	Aufstockung des Personalmarketing-Budgets (Unternehmensgröße)	65
Tabelle 23:	Vollzeiteinstellen im Personalmarketing nach Unternehmensgröße	67

1. Die Studie

1.1 Zielsetzung der Studie

Die vorliegende Studie „Arbeitgeberimage-Energie 2008“ verfolgt im Wesentlichen die Zielsetzung, ein „Mehr“ an Transparenz“ über das Personalmarketing und die Personalbeschaffung in den Unternehmen der Energie-Branche auf der einen Seite und über die Vorstellungen und Verhaltensmuster künftiger Hochschulabsolventen bei der Suche und Auswahl ihrer Arbeitgeber auf der anderen Seite zu schaffen. Die Ergebnisse erlauben eine Standortbestimmung für die Unternehmen der Energie-Branche hinsichtlich ihres eigenen Personalmarketings und das einer ganzen Branche. Damit bestehen die Möglichkeiten eines unternehmensindividuellen Benchmarkings und die der Evaluation eigener Handlungsfelder. Ferner soll anhand der Studienergebnisse deutlich gemacht werden, was zukünftige Hochschulabsolventen an Recruiting-Instrumenten wirklich nutzen bzw. bevorzugen, welche Einstellung sie zur Energie-Branche einnehmen, welche Faktoren für eine Arbeitsplatzentscheidung ausschlaggebend sind u.v.m.

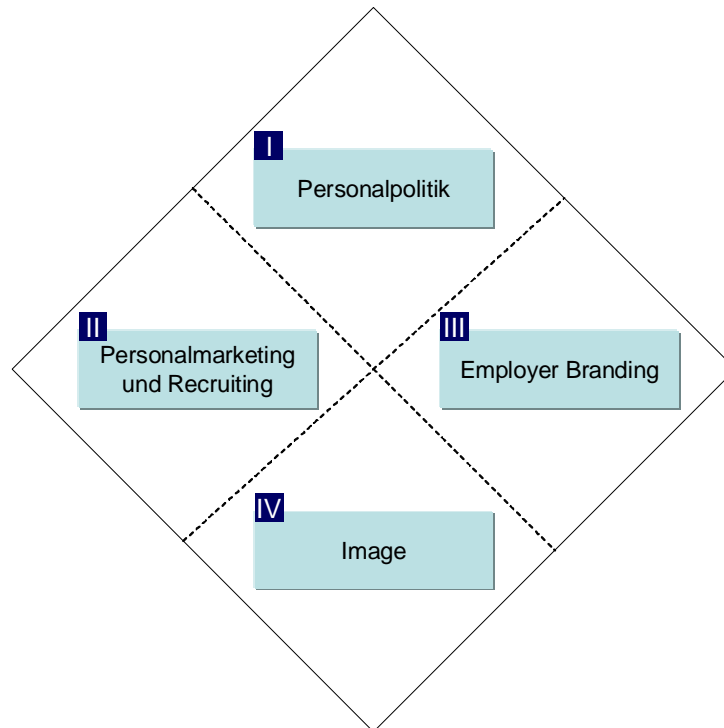
Im Hinblick auf die Einschätzung der Arbeitgeberattraktivität, dem Image und der Passgenauigkeit von Branchenattributen sollen insbesondere die Ergebnisse der Hochschulbefragungen das Fremdbild der Energie-Branche widerspiegeln. Eine weitere Zielsetzung besteht darin aufzuzeigen, inwieweit die Fremdeinschätzung des Fremdbildes der HRM-Verantwortlichen der Unternehmen mit denen des tatsächlichen Fremdbildes übereinstimmen. Gegenübergestellt wird diesen Einschätzungen das Selbstbild der Branche durch Branchenkenner und Insider, die auf branchenspezifischen Messen hinsichtlich der gleichen Items befragt wurden.

Im Einzelnen wurden folgende Ziele für die durchgeführte empirische Untersuchung definiert:

- ❑ Transparenz über das Image der Energie-Branche und über die Profil beschreibenden Merkmale derselben in der Selbst- und Fremdwahrnehmung.
- ❑ Klarheit über die wesentlichen Entscheidungsmerkmale von Studierenden bei der Wahl eines Arbeitgebers.
- ❑ Evaluation der wesentlichen „Treiber“ der Arbeitgeberattraktivität im Hinblick darauf, was die Zielgruppen bevorzugen und was die Unternehmen bieten.
- ❑ Transparenz über die Attraktivität der Energie-Branche im Vergleich zu anderen Branchen und die Attraktivität derselben im Hinblick auf den Berufseinstieg / -wechsel.
- ❑ Eine Standortbestimmung über den Stellenwert personalwirtschaftlicher Themen und Konzepte bei den Unternehmen der Energie-Branche.
- ❑ Transparenz über die von den Unternehmen zur Zeit eingesetzten Instrumente des Personalmarketings & Recruitings auf der einen Seite und über die bevorzugte Nutzung dieser Instrumente durch die Zielgruppe auf der anderen Seite.
- ❑ Orientierung und Einordnung der Bedeutung und des Stellenwertes des Employer Brandings im Speziellen und über die Instrumente des Arbeitgebераuftritts im Allgemeinen.
- ❑ Konkretisierung der (größten) Wettbewerbsnachteile für die Unternehmen der Energie-Branche im Zusammenhang mit der demographischen Entwicklung.

1.2 *Untersuchungsdesign und Vorgehensweise*

Das Studiendesign konzentriert sich auf die vier folgenden personalwirtschaftlichen Bereiche, die empirisch untersucht wurden:



Im Hinblick auf das erste Untersuchungsfeld, das der Personalpolitik, galt es insbesondere den Stellenwert personalwirtschaftlicher Themen, die Betroffenheit von der demographischen Entwicklung und deren Auswirkungen sowie die Bedeutung von Personalmanagement-Konzepten in den Unternehmen der Energiewirtschaft zu ermitteln.

Das Personalmarketing & Recruiting stand im Zentrum des zweiten Untersuchungsfeldes. Hier war von besonderem Interesse, welchen Stellenwert das Personalmarketing in den Unternehmen heutzutage einnimmt, wie erfolgreich die externen und internen Personalbeschaffungsmaßnahmen sind und hierbei die Instrumente des E-Recruitings eingesetzt werden. Des Weiteren sollte ermittelt werden, wie hoch der durchschnittliche Zeitbedarf bei der Stellenbesetzung ist und welche Gründe im Wesentlichen zur Nichtbesetzung von Stellen führen.

Gerade im Hinblick auf die Nutzung der Recruiting-Instrumente (externe Personalbeschaffung) stand die vergleichende Analyse zwischen den eingesetzten Instrumenten und denen, die von der Zielgruppe (künftige Hochschulabsolventen) tatsächlich genutzt werden im Fokus der Betrachtung.

Das Untersuchungsfeld 3 sollte Aufschluß darüber geben, welchen Stellenwert das Thema „Employer Branding“ bei den Unternehmen der Energie-Branche einnimmt, welchen Nutzen die Unternehmen den Bewerbern als Arbeitgeber derzeit bieten bzw. aus Sicht der Studierenden, welche Anforderungen sie an attraktive Arbeitgeber stellen. Ebenfalls sollten die größten Wettbewerbsnachteile sowie die Instrumente des Arbeitgeberauftritts genauer untersucht werden.

Dem Titel der Studie Rechnung tragend, wurde im Untersuchungsfeld 4 das „Image“ und die „Attraktivität“ der Energie-Branche sowie die Bereitschaft für den Berufseinstieg /-wechsel in diese Branche ebenso untersucht, wie die Profil beschreibenden Merkmale und die Einflussfaktoren bei der Arbeitgeberwahl. Hierbei sollte jeweils zum einen das Fremdbild und das Selbstbild ermittelt werden, aber auch die Einschätzung des Fremdbildes durch die Unternehmen.

1.3 Statistik der empirischen Erhebung

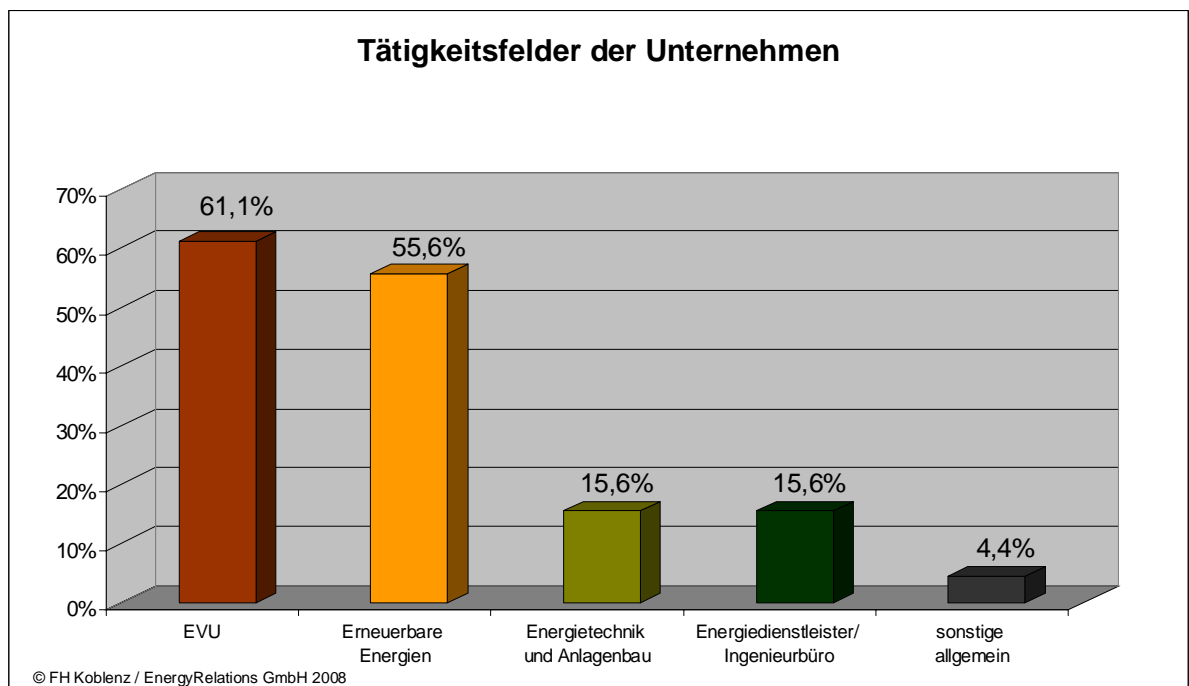
Die empirische Erhebung wurde im Zeitraum vom 05. Mai bis zum 15. Juni 2008 durchgeführt und erfolgte mittels einer schriftlichen Befragung bei einer repräsentativen Auswahl von Unternehmen der Energie-Branche, bei den Studierenden von ausgewählten Hochschulen und bei den Besuchern branchenspezifischer Messen. Zusätzlich wurde bezüglich des Einsatzes von Web 2.0 im Recruiting eine Online-Nutzer-Befragung auf dem Stellenmarkt „stellenanzeigen.de“ vom 20.05. bis zum 02.06.2008 durchgeführt.

Unternehmensbefragung

Im Rahmen der Unternehmensbefragung wurden 300 Fragebögen an die Verantwortlichen für das Personalmarketing und Recruiting in den Unternehmen der Energiewirtschaft verschickt. Insgesamt wurden 93 Fragebögen ausgefüllt und zurückgeschickt. Abzüglich drei Unternehmensbefragungen aufgrund der Unvollständigkeit der Angaben ergibt dies eine Rücklaufquote von 30 Prozent, was im Rahmen einer solchen Befragung als ein exorbitant hoher Rücklaufwert zu betrachten ist.

Über die Hälfte der befragten Unternehmen ist mit 61,1% als Energieversorger und mit 55,6% im Bereich Erneuerbare Energien tätig. Zu jeweils 15,6% sind die Wirtschaftsbereiche Energietechnik/Anlagenbau und Energiedienstleister/Ingenieurbüro vertreten.

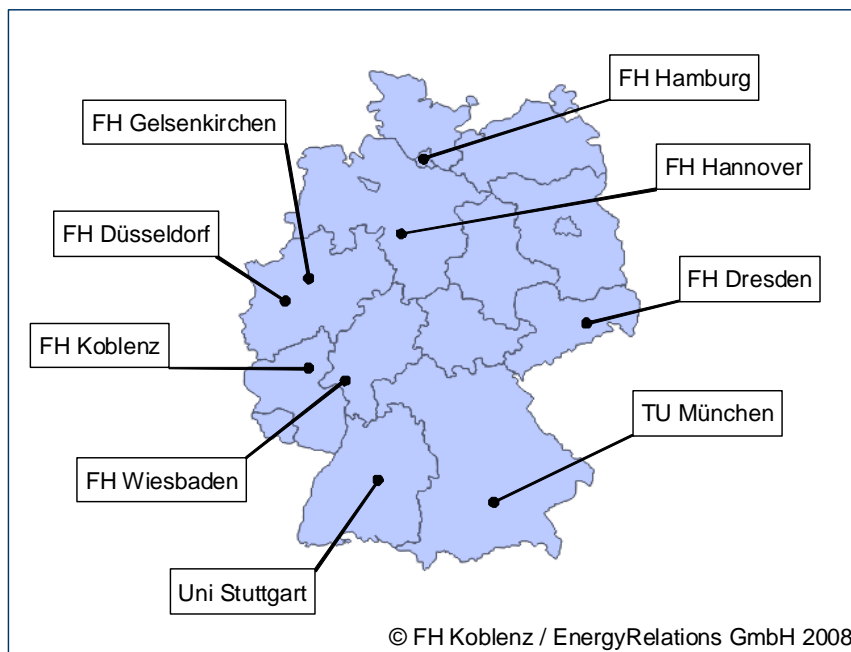
Abbildung 01: Wirtschaftsbereiche / Tätigkeitsfelder der befragten Unternehmen



Hochschulbefragung

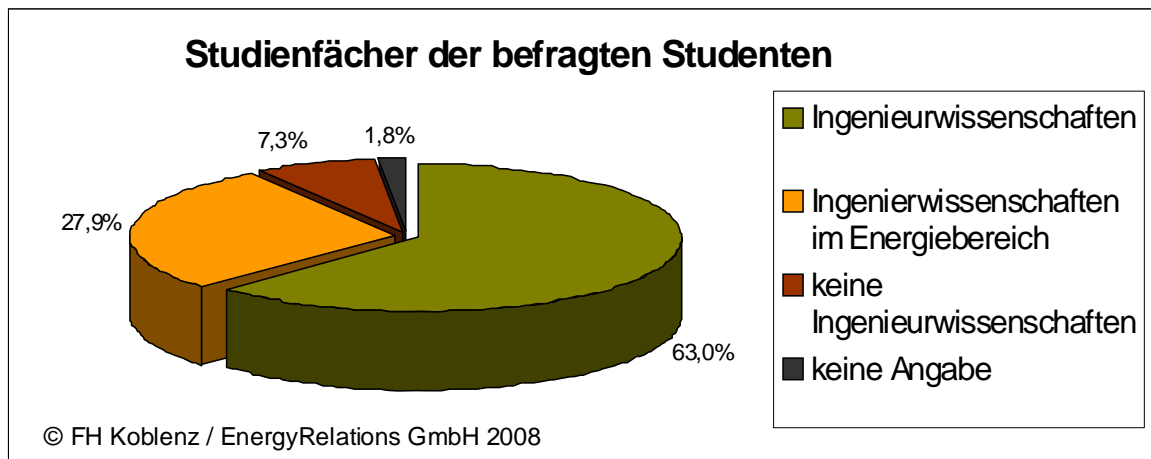
Um die Sichtweise, Einschätzungen und Präferenzen der relevanten Zielgruppen zu erfassen, wurde eine Hochschulbefragung an neun deutschen Hochschulen durchgeführt. Hier wurden insbesondere die Studierenden der ingenieurwissenschaftlichen Studiengänge befragt. Im Einzelnen handelte es sich um die Fachhochschule Düsseldorf, die Fachhochschule Gelsenkirchen, die Fachhochschule Hamburg, die Fachhochschule Hannover, die Fachhochschule Koblenz, die Fachhochschule Wiesbaden, die Technische Universität Dresden, die Technische Universität München und die Universität Stuttgart.

Abbildung 02: Hochschulen der Studierendenbefragung



Insgesamt konnten 725 Studierende schriftlich befragt werden. Davon studieren 63,0% Ingenieurwissenschaften, 27,9% Ingenieurwissenschaften im Energiebereich und 7,3% keine Ingenieurwissenschaften.

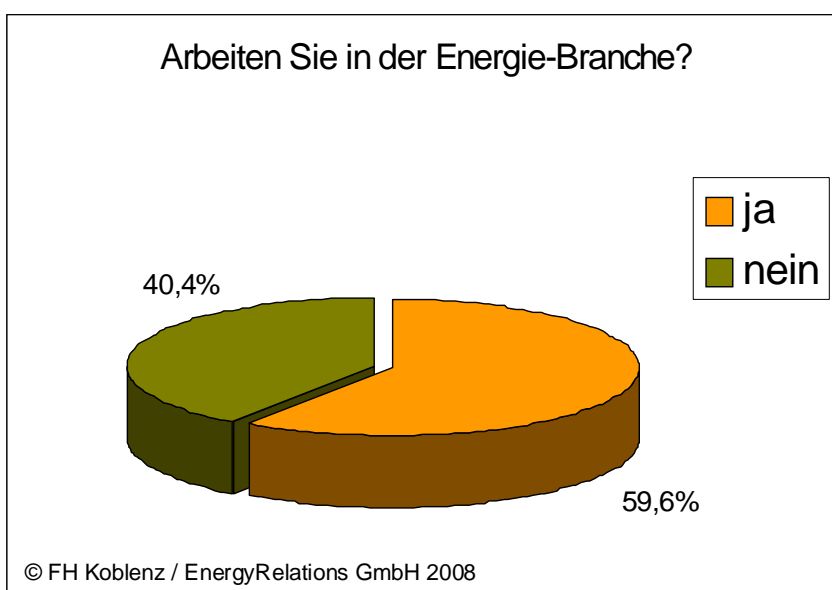
Abbildung 03: Studiengänge der befragten Studierenden



Messebefragungen

Neben den Unternehmen und den künftigen Hochschulabsolventen wurde zur Erfassung des Selbstbildes und der Sichtweisen und Einschätzungen von Branchenkennern und Insidern eine Befragung von Messebesuchern durchgeführt. Insgesamt konnten 562 Besucher auf der weltweit größten Fachmesse für Solartechnik „Intersolar“ in München im Juni 2008 und auf der „Job- und Bildungsmesse Erneuerbare Energien“ in Gelsenkirchen im Mai 2008 befragt werden. Hierbei lag der Anteil derjenigen, die heute bereits in der Energie-Branche tätig sind, bei 59,6% der befragten Messebesucher.

Abbildung 04: Messebesucher – Anteil in der Energie-Branche



Online-Nutzer-Befragung

Zusätzlich wurde im Hinblick auf die zunehmende Bedeutung der Web 2.0 Technologie im Rahmen des Personalmarketings & Recruitings eine Online-Nutzer-Befragung mit Unterstützung des Stellenmarktes „stellenanzeigen.de“ durchgeführt. Hierbei wurden im Zeitraum vom 20.05.2008 bis zum 02.06.2008 insgesamt 347 Stimmen dazu abgegeben, inwieweit die User die Web 2.0–Instrumente bei der Suche nach einem neuen Arbeitgeber als hilfreich empfinden.

2. Empirische Befunde der Untersuchung

2.1 Untersuchungsfeld 1: Personalpolitik

Seit 10 Jahren streitet der wehrhafte Dave Ulrich, Professor an der University of Michigan, für seine Ideologie „HR as Business Partner“. Während die einen die Realisierung des Business-Partner-Modells bereits propagieren, sind andere -mit Blick in die Praxis- hinsichtlich dieses Modells und seiner Umsetzungsmöglichkeiten eher skeptisch. Einigkeit herrscht aber weitgehend darüber, dass die Humanressource die entscheidende Ressource und damit auch die Erfolgsdeterminante Nr.1 im Unternehmen ist und bleibt. Um so mehr gilt es künftig die Personalpolitik im Rahmen der Unternehmenspolitik besser zu positionieren und die Personalarbeit im Unternehmen auf der einen Seite zunehmend besser strategisch auszurichten und zum anderen aber auch den Wertschöpfungsbeitrag kontinuierlich unter Beweis zu stellen. Daß man sich hiermit noch etwas schwer tut, beweisen auch die Ergebnisse der Kienbaum-HR-Strategie-Studie². Hiernach sehen mehr als zwei Drittel aller Unternehmen ein Hindernis bei der Umsetzung einer HR-Strategie in der primären Konzentration auf das operative Tagesgeschäft. Die fehlende Unterstützung durch die Unternehmensleitung bei der Entwicklung einer Strategie nennen immerhin 23,2% der Befragten als Hindernis. Und im Hinblick auf die Zufriedenheit mit der Wertschöpfung der Personalarbeit schätzen die HR-Experten, dass „nur“ 47% der Vorstände / Geschäftsführungen damit sehr zufrieden sind. Die Selbsteinschätzung fällt hierbei noch kritischer aus, da nur 37% der Personaler selbst mit Ihrer eigenen Personalarbeit sehr zufrieden sind. Grund

² Vgl. Kienbaum (Hrsg.): Kienbaum-HR-Strategie-Studie 2006, Berlin 2006

genug, kontinuierlich daran zu arbeiten, den Stellenwert und den Wertschöpfungsbeitrag der Personalarbeit im Unternehmen zu verbessern, alte Denk- und Verhaltensmuster zu überdenken und den Mut aufzubringen, neue Wege zu beschreiten.³

Wesentliche Ergebnisse zur Personalpolitik

- Neben der Verbesserung und Optimierung der personalwirtschaftlichen Prozesse besitzt das Personalmarketing den zweithöchsten Stellenwert bei den personalwirtschaftlichen Themen in den Unternehmen der Energiewirtschaft.
- Diese zunehmende strategische Positionierung des Personalmarketings ist auch notwendig, da 92,1% der Unternehmen befürchten, vom Mangel an qualifizierten Hochschulabsolventen zunehmend betroffen zu sein. Des Weiteren rechnen 80% der Unternehmen damit, dass sie nicht mehr genügend qualifizierte Ingenieure bekommen und immerhin 72,2% der befragten Unternehmen rechnen künftig damit, keine qualifizierten Führungskräfte mehr akquirieren zu können.
- Diese Einschätzungen werden für die Unternehmen der Energiewirtschaft zunehmend zu einer Frage der Existenz. Schlüsselpositionen können nicht mehr besetzt werden und aufgrund des hohen Wettbewerbs befürchten die Unternehmen zunehmend damit, dass sie von der Abwerbung ihrer Leistungsträger betroffen sein werden.
- Die Auswirkungen dieser Entwicklung sind gravierend. So gehen 85,6% der befragten Unternehmen davon aus, dass diese Situation zur starken Überlastung der heutigen Mitarbeiter führen wird und immerhin fast die Hälfte der Unternehmen rechnet mit starken Einbußen bei der Qualität ihrer Projekte. Die Verschiebung von Projekten bzw. die Ablehnung neuer Projekte bzw. die Auslagerung von Projekten sind weitere Folgen.

Die Ergebnisse im Einzelnen:

2.1.1 Der Stellenwert personalwirtschaftlicher Themen in den Unternehmen

Den höchsten Stellenwert bei den personalwirtschaftlichen Themen besitzen zurzeit die Prozessoptimierung und das Personalmarketing (Personalbeschaffung). So gaben 61,1% der befragten Unternehmen an, dass die Prozessoptimierung und zu 60,0% das Personalmarketing für ihr Unternehmen einen mindestens sehr hohen Stellenwert innerhalb der personalwirtschaftlichen Themenfelder einnehmen. Dabei

³ Siehe hierzu auch: Capgemini Consulting (Hrsg.): HR-Barometer 2007 – Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit, Berlin 2007

erreicht das Personalmarketing den höchsten Wert (mit 25,6%) in der Skalierungsstufe „äußerst hoch“. Die Personalentwicklung (inkl. Aus- und Weiterbildung) belegt den Rangplatz 3. Den mindestens sehr hohen Stellenwert hierfür geben immerhin 55,6% der befragten Unternehmen an. Eindeutig ist auch die Positionierung des Themenfeldes „Personalabbau“. Für immerhin 82,9% der befragten Unternehmen nimmt dieses Themenfeld ein niedrigen bis sehr niedrigen Stellenwert ein und „nur“ 8% der Unternehmen weisen diesem personalwirtschaftlichen Themenfeld einen mindestens sehr hohen Stellenwert zu. Den Arbeitszeiten wird von 14,4% der Unternehmen nur ein mindestens hoher Stellenwert bescheinigt.

Tabelle 01: Stellenwert der personalwirtschaftlichen Themen

Sehr und äußerst hoher Stellenwert		
1	Prozessoptimierung	61,1%
2	Personalmarketing/ -beschaffung	60,0%
3	Personalentwicklung, inkl. Aus- und Weiterbildung	55,6%
4	Kostenoptimierung	44,4%
5	Lohn- und Gehalt	24,7%
6	Personalcontrolling	14,8%
7	Arbeitszeiten	14,4%
8	Personalabbau	8,0%

2.1.2 Die Bedeutung der unterschiedlichen Personalmanagement-Konzepte

Betrachtet man die Veröffentlichungen -und hier insbesondere die in den personalwirtschaftlichen Zeitschriften- so gewinnt man den Eindruck, dass die Unternehmen zurzeit eine Vielzahl von Personalmanagement-Konzepten in Angriff nehmen oder nehmen müssten. Es stellt sich hierbei aber ganz konkret die Frage, welche dieser Konzepte für die Unternehmen in der Praxis tatsächlich von einer hohen Relevanz sind bzw. welche Bedeutung sie tatsächlich einnehmen. Für die Unternehmen der Energiewirtschaft läßt sich Folgendes festhalten: Die absolut höchste Bedeutung bei den Personalmanagement-Konzepten nimmt die Personal- & Führungskräfteentwicklung ein. Dies bescheinigen immerhin 92,1% der befragten Unternehmen dadurch, dass sie deren Bedeutung mit mindestens hoch angegeben

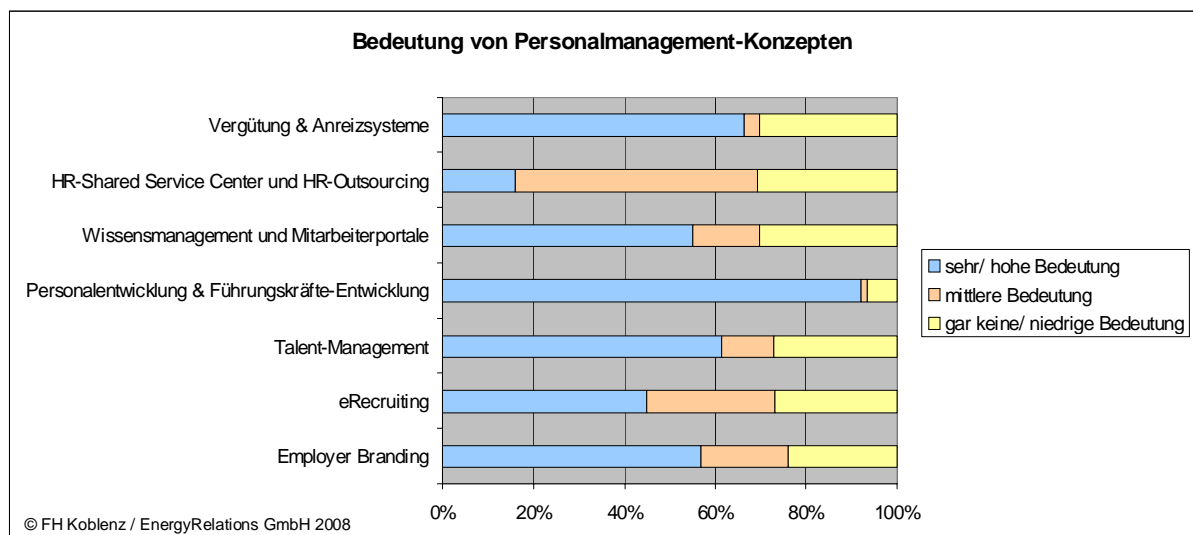
haben. Von hoher Bedeutung sind darüber hinaus die Vergütungs- & Anreizsysteme sowie das Talent-Management. Für 56,8% der befragten Unternehmen besitzt das Employer Branding eine zumindest hohe Bedeutung, während die Konzepte zum Thema HR-Shared-Service-Center und Outsourcing zunächst eine eher untergeordnete Relevanz einnehmen. Zunächst deshalb, da bei einer genauen Betrachtung dennoch 30,7% der befragten Unternehmen diesem Bereich zumindest eine mittlere und 13,6% eine hohe Bedeutung zugestehen.

Tabelle 02: Ranking der Personalmanagement-Konzepte in der Energiewirtschaft

Hohe und sehr hohe Bedeutung		
1	Personalentwicklung & Führungskräfte-Entwicklung	92,1%
2	Vergütung & Anreizsysteme	66,3%
3	Talent-Management	61,4%
4	Employer Branding	56,8%
5	Wissensmanagement und Mitarbeiterportale	55,1%
6	eRecruiting	44,9%
7	HR-Shared Service Center und HR-Outsourcing	15,9%

Abbildung 05: Die Personal- und Führungskräfteentwicklung besitzt die größte Bedeutung bei den Personalmanagement-Konzept, gefolgt von den Vergütungs- und Anreizsystemen sowie dem Talent-Management.

Bedeutung von Personalmanagement-Konzepten



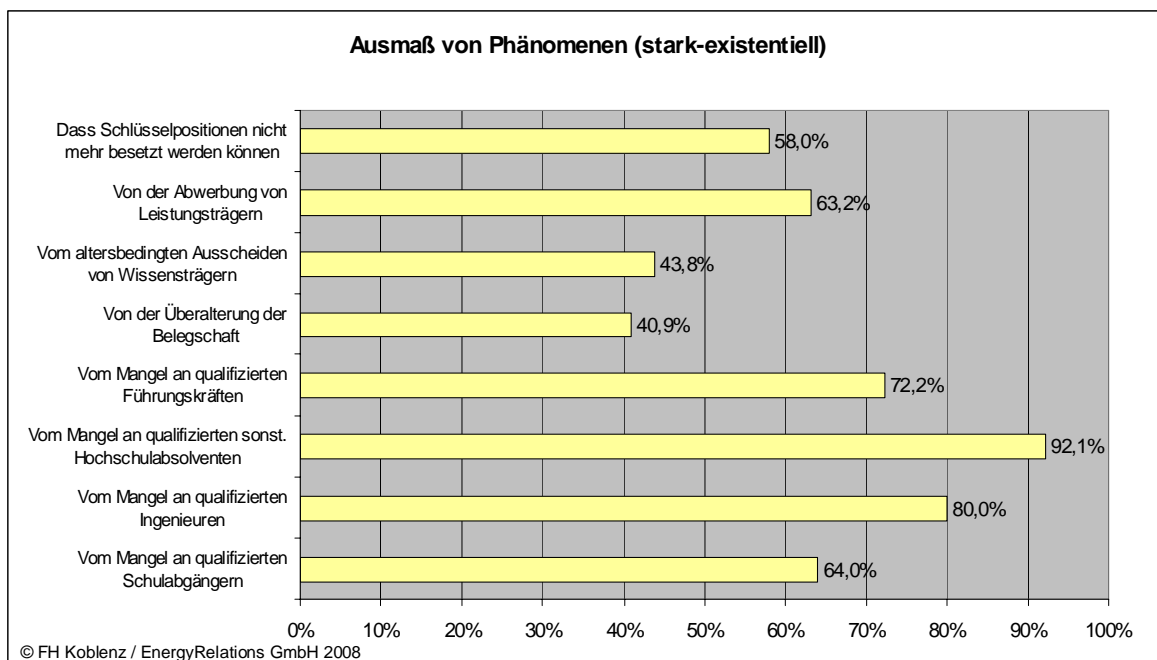
2.1.3 Demographie und Ihre Auswirkungen

In der aktuellen Kurzstudie des Instituts für Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO) wird im Vorwort bereits auf die Situation des Fach- und Führungskräftemangels in Deutschland hingewiesen. „So hat das Institut der deutschen Wirtschaft (IW Köln) ermittelt, dass der hiesigen Wirtschaft jährlich 18,5 Milliarden Euro entgehen, weil nicht genügend qualifizierte Führungskräfte zur Verfügung stehen. Allein in 2008 fehlen in Deutschland ca. 95.000 Ingenieure.“⁴ Für die vorliegende Studie war diesbezüglich von besonderem Interesse, inwieweit die Unternehmen der Energiewirtschaft in den nächsten beiden Jahren konkret von den demographischen Auswirkungen betroffen sein werden. So schätzen 92,1% der Personalverantwortlichen für das Personalmarketing & Recruiting, dass ihr Unternehmen vom Mangel an qualifizierten Hochschulabsolventen mindestens stark, wenn nicht sogar existenziell, betroffen sein wird. Die Betroffenheit vom Mangel an qualifizierten Ingenieuren wird von 80% der befragten Unternehmen als mindestens stark angegeben und auch vom Mangel an qualifizierten Führungskräften werden fast drei Viertel der Unternehmen mindestens stark betroffen sein. Nicht unterschätzt werden sollten auch das Phänomen wenig qualifizierter Schulabgänger und das der Abwerbung von Leistungsträgern. Immerhin 64% der befragten Unternehmen geben eine starke Betroffenheit vom Mangel an qualifizierten Schulabgängern an und auch fast zwei Drittel der Unternehmen befürchten, dass sie von der Abwerbung von Leistungsträgern betroffen sein werden. Wenn auch in der Gesamtbetrachtung die Betroffenheit der Unternehmen von der Nichtbesetzung von Schlüsselpositionen auf den ersten Blick nicht so stark ausfällt, so sind es aber über die Hälfte (=58%) aller befragten Unternehmen der Energiewirtschaft, die dies befürchten.

⁴ Bienzeisler, B./Dernecker, S. (2008): Fachkräftemangel und Instrumente der Personalgewinnung. Kurzstudie im Umfeld technischer Unternehmen, Fraunhofer IRB Verlag, S. 5

Abbildung 06: 92,1% der Unternehmen befürchten künftig, dass ihr Unternehmen vom Mangel an qualifizierten Hochschulabsolventen mindestens stark, wenn nicht sogar existenziell, betroffen sein wird.

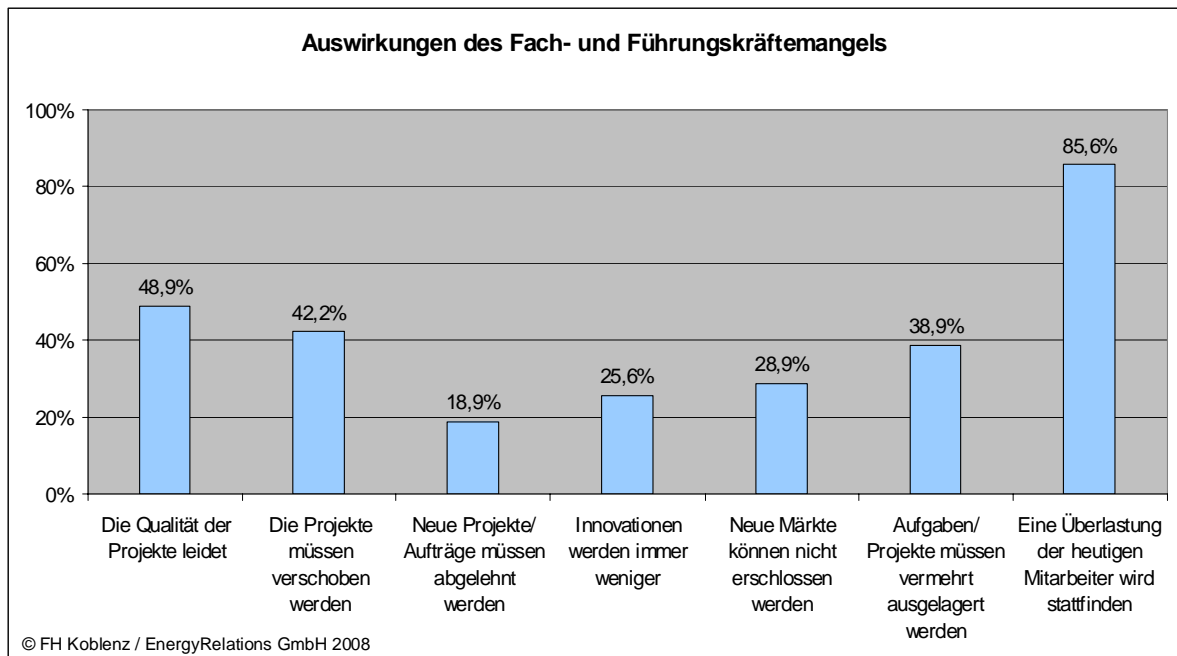
Demographische Auswirkungen



Die Frage nach der Betroffenheit der Unternehmen von den demographischen Auswirkungen ist die eine Seite der Medaille, die Frage nach den konkreten Auswirkungen auf die Geschäftstätigkeit der Unternehmen der Energiewirtschaft jedoch die andere Seite. Diese sind gravierend. So rechnen 85,6% der Unternehmen mit einer Überlastung der heutigen Mitarbeiter und immerhin 48,9% befürchten Einbußen bei der Qualität ihrer Projekte. Mehr als 40% schätzen, dass Projekte verschoben werden müssen, fast ein fünftel der befragten Unternehmen rechnet damit, dass neue Projekte und Aufträge sogar abgelehnt werden müssen und trotz des Potentials können wahrscheinlich neue Märkte nicht erschlossen werden (28,9%).

Abbildung 07: Die Auswirkungen des Fach- und Führungskräfte­mangels führt bei 85,6% der Unternehmen zu einer Überlastung der heutigen Mitarbeiter. Fast die Hälfte der Unternehmen rechnet mit Qualitätseinbußen bei ihren Projekten.

Auswirkungen des Fach- und Führungskräfte­mangels



2.2 Untersuchungsfeld 2: Personalmarketing & Recruiting

Zu unterschiedlich ist in der Praxis die scheinbare Betroffenheit der Unternehmen, zu unterschiedlich die Einsichten in die Notwendigkeit des Personalmarketings (damit auch verbunden die Bereitstellung von Ressourcen) und zu unterschiedlich die Auffassungen über die Schnittstellen zwischen Personalmarketing, Recruiting, Personalentwicklung und neuerdings auch zum Produktmarketing und zur Kommunikation.⁵ Verwundern muß diese Denkhaltung schon. Schlußendlich verantwortet das externe und interne Personalmarketing nicht mehr, aber auch nicht weniger den Bereich, der zur Schaffung der Voraussetzungen zur langfristigen Sicherung der Versorgung eines Unternehmens mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern zuständig ist. Ohne die richtigen Mitarbeiter in der entsprechenden Quantität und Qualität dürften die Unternehmensziele künftig wohl kaum noch

⁵ Vgl. Beck, C. (2008): Unterschätzte Disziplin. Summer School für Manager von Wirtschaftswoche und McKinsey, in: Wirtschaftswoche, Nr. 36, S. 80-81, S. 80.

erreicht werden. Der Erfolg bzw. Mißerfolg von Personalmarketing & Recruiting wird somit früher oder später für jedes Unternehmen zur Existenzfrage.

Betrachtet man die Ergebnisse des Kienbaum HR Klima-Index 2008 so zeigt sich zunächst, dass die Steigerung der Führungs- und Managementqualität zwar zurzeit die höchste Priorität bei der Personalarbeit besitzt, aber das Recruiting immerhin das zweite Schwerpunktthema für die Personaler bildet. Auch den Aufgabenfeldern Arbeitgeberattraktivität und Personalmarketing wird eine höhere Bedeutung als in den vergangenen Jahren bescheinigt.⁶

Wesentliche Ergebnisse zum Personalmarketing & Recruiting

- Während das Personalmarketing & Recruiting lange Zeit unterschätzt wurde, ist der heutige Stellenwert dieses personalwirtschaftlichen Funktionsbereiches bei den Vorständen / Geschäftsführungen relativ hoch. Nicht so, bei der Kernzielgruppe des Personalmarketing & Recruiting, nämlich den Fachabteilungen.
- Dieser Stellenwert muss jedoch in Anbetracht der Tatsache verwundern, dass Personalmarketing & Recruiting -auch in Zeiten des hohen Wettbewerbs- immerhin innerhalb von 90 Tagen die überwiegende Anzahl von vakanten Stellen besetzt. Ingenieure erhalten sogar i.d.R. innerhalb von 60 Tagen ihren Arbeitsvertrag.
- Dabei erweisen sich die Praktikantenprogramme und eine solide Nachfolgeplanung als die erfolgreichsten internen Personalbeschaffungsmaßnahmen, während bei den externen Rekrutierungsinstrumenten die Online-Anzeigen bei den Jobbörsen und die Printanzeigen für drei Viertel aller befragten Unternehmen noch zum Erfolg führen.
- Die Veränderungen des Medienverhaltens wirken sich jedoch im Personalmarketing & Recruiting künftig wesentlich stärker aus. So suchen die relevanten Zielgruppen ihren Arbeitgeber überwiegend im Internet (Internetseiten der Unternehmen / Jobbörsen), während aus heutiger Sicht nur noch 35,3% der künftigen Absolventen die Stellenmärkte der Zeitungen mindestens häufig frequentieren wird. Des Weiteren werden seitens der Studierenden zunehmend Web 2.0-Anwendungen, und hier mit 82,9% insbesondere die Weblogs zur Arbeitgebersuche bevorzugt. Demgegenüber setzen die Unternehmen der Energiewirtschaft (mit wenigen Ausnahmen) heutzutage solche Instrumente nahezu gar nicht ein.

⁶ Vgl. Kienbaum (Hrsg.) (2008): HR Klima-Index 2008. O.V. (2008) Konjunktur für Personalarbeit, in: personalmagazin 09/2008, S.54.

Die Ergebnisse im Einzelnen:

2.2.1 Der Stellenwert des Personalmarketings im Unternehmen

Der Stellenwert des Personalmarketings wird graduell von den verschiedenen Zielgruppen im Unternehmen zwar unterschiedlich wahrgenommen, aber er wird überwiegend hoch eingeschätzt. So geben 79 von 88 der befragten Unternehmen an, dass das Personalmarketing bei der Personalleitung einen mindestens hohen Stellenwert zurzeit einnimmt. Immerhin fast 40% der befragten Unternehmensvertreter glauben, dass das Personalmarketing beim Vorstand bzw. der Geschäftsleitung einen mindestens sehr hohen Stellenwert besitzt. Dagegen ist die Einschätzung der bevorzugten Kundengruppe im Hinblick auf die Bedeutung des Personalmarketings ernüchternd. Hier geben gerade einmal 20,7% der Unternehmen an, dass der Stellenwert bei den Fachabteilungen als mindestens sehr hoch eingestuft wird. Zumindest 48,3% der Unternehmen schätzen die Bedeutung des Personalmarketings bei den Fachabteilungen als hoch ein, jedoch auch 31% der Befragten geben an, dass die Fachabteilungen dem Personalmarketing nur einen niedrigen bis sehr niedrigen Stellenwert zugestehen.

Tabelle 03: Der Stellenwert des Personalmarketings bei den Kunden

Stellenwert des Personalmarketings...					
	sehr niedrig	niedrig	hoch	sehr hoch	äußerst hoch
bei unserem/er Vorstand/ Geschäftsführung	0	21	32	25	9
bei unserer kaufmännischen Leitung	1	22	40	16	2
bei unserer Personalleitung	0	9	23	35	21
bei unseren Fachabteilungen	3	24	42	16	2

2.2.2 Der Erfolg externer Personalbeschaffungsmaßnahmen

Bei abnehmender Verfügbarkeit der Ressourcen auf dem freien Markt, verbunden mit einem kontinuierlichen Anstieg des Wettbewerbs, wird der Einsatz der Instrumente zum erfolgskritischen Punkt beim Personalmarketing & Recruiting. Zunehmend sind somit die Unternehmen aufgefordert, ihre eingesetzten Instrumente dahingehend zu überprüfen, inwieweit diese den erforderlichen Erfolg bringen. D.h.

welche der eingesetzten Instrumente eignen sich besonders dafür, dass im Hinblick auf die Bestenauswahl ein ausreichendes Verhältnis von Quantität und Qualität an Bewerbern auch erreicht wird. Im Rahmen der Unternehmensbefragung wurde konkret nach dem Erfolg der Instrumente (externen Personalbeschaffung) gefragt. 76,7% der Unternehmen geben an, dass die Online-Anzeigen bei den Jobbörsen mindestens erfolgreich sind. Mit nur einem geringen Abstand folgen die Printanzeigen (75,9%) und die Kooperation mit Hochschulen (73,1%). Die Online-Anzeigen auf den eigenen Unternehmens-Webseiten erreichen mit 71,8% ebenfalls einen sehr hohen Wert und belegen beim Ranking der externen Personalbeschaffungs-Instrumente Rangplatz Nummer vier. Die Teilnahme an Job- und Karriereveranstaltungen werden jedoch „nur“ von knapp über der Hälfte der befragten Unternehmen als erfolgreich bewertet, während eine eindeutige Absage an die Dienste der Arbeitsagentur erfolgte, die immerhin mit 85% als wenig bzw. gar nicht erfolgreich bewertet werden.

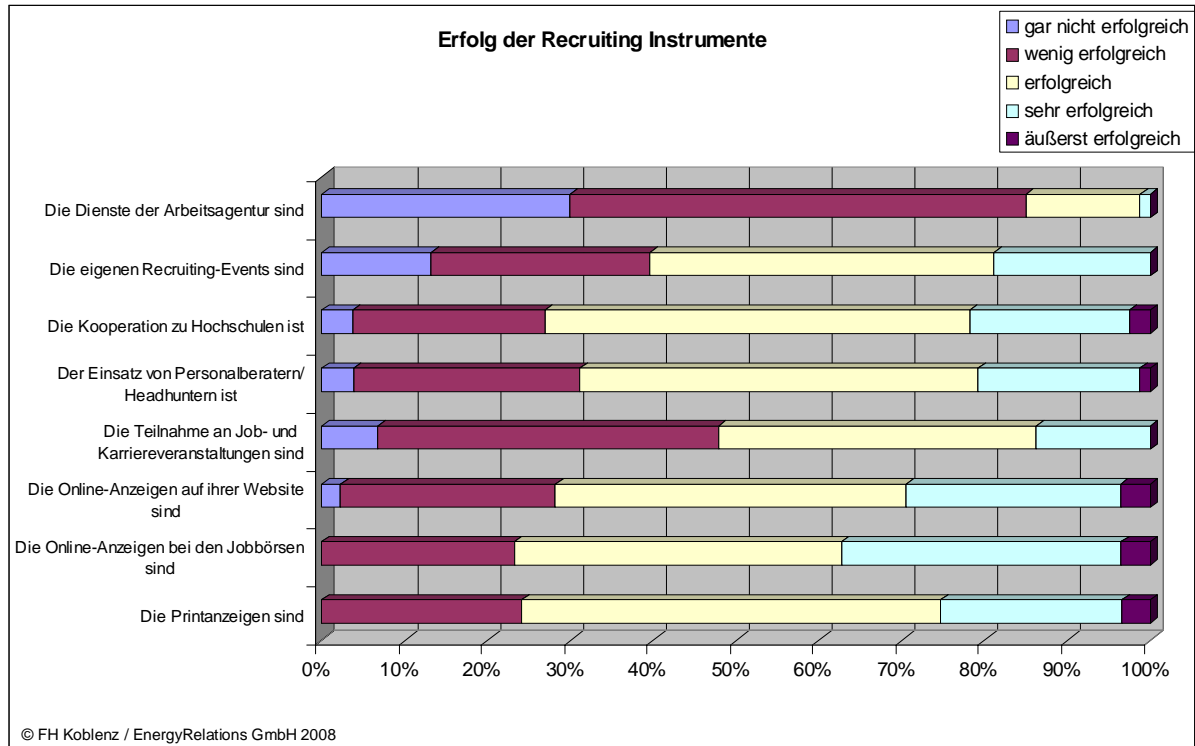
Tabelle 04: Erfolg der Recruiting-Instrumente

Erfolg externer Maßnahmen zur Personalbeschaffung		
1	Die Online-Anzeigen bei den Jobbörsen	76,7%
2	Die Printanzeigen	75,9%
3	Die Kooperation zu Hochschulen	73,1%
4	Die Online-Anzeigen auf ihrer Website	71,8%
5	Der Einsatz von Personalberatern/ Headhuntern	68,8%
6	Die eigenen Recruiting-Events	60,4%
7	Die Teilnahme an Job- und Karriereveranstaltungen	52,1%
8	Die Dienste der Arbeitsagentur	15,0%

Auffällig bei der genauen Analyse der Datenwerte war, dass nahezu kein Instrument von den befragten Unternehmen als wirklich äußerst erfolgreich eingestuft wird. Selbst die im Gesamtranking am erfolgreichsten eingestuften Instrumente erlangen nahezu kaum Spitzenwerte. So stufen 50,6% der befragten Unternehmen die Printanzeigen als erfolgreich ein, aber „nur“ 21,8% als sehr erfolgreich. Bei den Online-Anzeigen der Jobbörsen verhält es sich ähnlich. 39,5% der Befragten stufen sie als erfolgreich und 33,7% als sehr erfolgreich ein.

Abbildung 08: Die Online-Anzeigen bei den Jobbörsen und die Printanzeigen sind weiterhin die erfolgreichsten Recruiting-Instrumente.

Erfolg von Recruiting-Instrumenten



2.2.3 Zeitbedarf für die Stellenbesetzungen

Insbesondere aus der Perspektive der Fachabteilungen ist der durchschnittliche Zeitbedarf für eine Stellenbesetzung ein Leistungs- und Erfolgskriterium für das Personalmarketing & Recruiting. Gefragt wurde nach dem durchschnittlichen Zeitbedarf zur Besetzung einer vakanten Stelle (vom Beginn der Suche bis zum unterschriebenen Arbeitsvertrag) über verschiedene Zielgruppen hinweg. Es zeigt sich, dass die Besetzung von vakanten Stellen über nahezu alle Zielgruppen überwiegend nicht länger als 90 Tage dauert. Auffällig bei den Untersuchungsergebnissen ist, dass die Ingenieurstellen am schnellsten besetzt werden. So dauert die Suche und Einstellung von Absolventen der Ingenieur-Studiengänge zu fast 60% nicht länger als 60 Tage. Der Zeitbedarf für die Einstellung von Führungskräften ist hierbei wesentlich höher. Über 50% der befragten Unternehmen schätzen ihn auf mehr als 76 Tage und immerhin ein Viertel geben einen Zeitbedarf von mehr als 91 Tagen an.

Tabelle 05: Zeitbedarf für die Stellenbesetzung

Geschätzter Zeitbedarf zur Einstellung von...						
	Zeitbedarf in Tagen					
	15-30	31-45	46-60	61-75	76-91	mehr als 91
Auszubildenden	20,9%	24,4%	19,8%	7,0%	15,1%	12,8%
Fachkräften	3,5%	19,8%	27,9%	18,6%	20,9%	9,3%
Absolventen von Ingenieur-Studiengängen	3,4%	21,8%	34,5%	16,1%	16,1%	8,0%
Absolventen sonstiger Studiengänge	5,6%	13,5%	20,2%	20,2%	22,5%	18,0%
Führungskräften	1,1%	11,4%	12,5%	20,5%	29,5%	25,0%

2.2.4 Gründe zur Nichtbesetzung von Stellen

Zu jeder Zeit war und ist das Dilemma für die Recruiter, dass sie entweder zu viele Bewerber oder zu wenige Bewerber für ein Auswahlverfahren haben. Nun wird der Wettbewerb um die richtigen Mitarbeiter immer größer und in diesem Zusammenhang stellt sich dann auch zunehmend die Frage nach den Gründen für eine Nichtbesetzung von vakanten Stellen. Diese kann man, ohne die Ergebnisse zu betrachten, grundsätzlich in diejenigen einteilen, die die Unternehmen beeinflussen können oder könnten und in diejenigen die sie nicht beeinflussen können. Betrachtet man die Gründe für die Nichtbesetzung vakanter Stellen in der Energie-Branche so zeigt sich, dass 77,3% der Unternehmen den Mangeln an geeigneten Bewerbungen mit mindestens „öfters“ angeben und 67,8% die hohen Gehaltsvorstellungen der Bewerber.

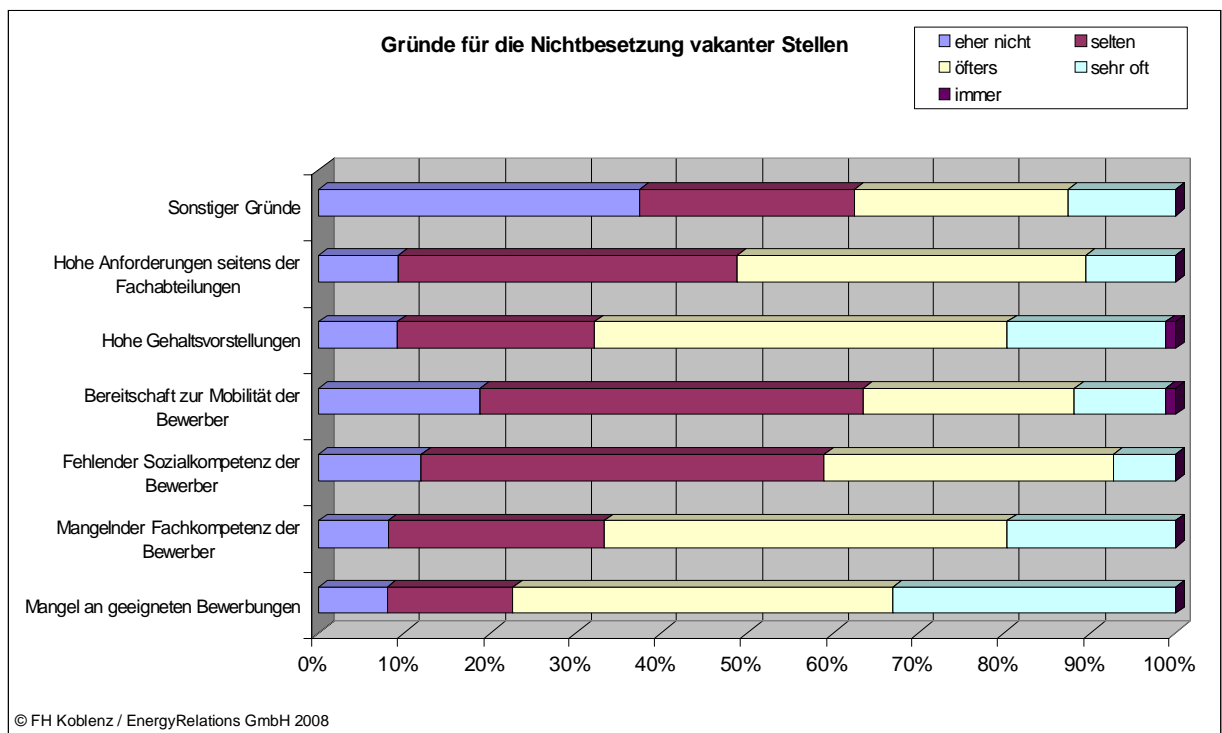
Tabelle 06: Gründe für die Nichtebelegung vakanter Stellen

Gründe für Nichtbesetzung vakanter Stellen		
1	Mangel an geeigneten Bewerbungen	77,3%
2	Hohe Gehaltsvorstellungen	67,8%
3	Mangelnder Fachkompetenz der Bewerber	66,7%
4	Hohe Anforderungen seitens der Fachabteilungen	51,2%
5	Fehlender Sozialkompetenz der Bewerber	41,0%
6	Sonstiger Gründe	37,5%
7	Bereitschaft zur Mobilität der Bewerber	36,5%

Mehr als zwei Drittel der Unternehmen gibt an, dass die mangelnde Fachkompetenz der Bewerber und bei über der Hälfte der Unternehmen die hohen Anforderungen der Fachabteilungen mindestens öfters die Gründe für die Nichtbesetzung der vakanten Stellen sind. Die mangelnde Bereitschaft zur Mobilität bei den Bewerbern wird nur von 36,5% (mindestens öfters) der Unternehmen als Grund angegeben.

Abbildung 09: Der Mangel an geeigneten Bewerbungen und die hohen Gehaltsvorstellungen führen sehr oft dazu, dass vakante Stellen nicht besetzt werden können.

Gründe für die Nichtbesetzung von vakanten Stellen



2.2.5 Erfolg interner Personalbeschaffungsmaßnahmen

Wenn auch die Instrumente der externen Personalbeschaffung stärker in der Literatur und in den Medien vertreten sind als die der internen Maßnahmen, so ist es nicht nur teilweise aus arbeitsrechtlicher Sicht sinnvoll sich diese Maßnahmen etwas intensiver anzuschauen, sondern auch im Hinblick auf ihren Erfolgsbeitrag bei der Besetzung von vakanten Stellen. Wenn auch nicht immer in der Praxis deutlich wird, ob die Personalentwicklung oder das Personalmarketing & Recruiting für die Praktikantenprogramme verantwortlich zeichnet und ob sie eher den internen oder externen Maßnahmen zuzuordnen sind, so ist doch zumindest nach dem Votum der Unternehmen eindeutig, dass die Praktikantenprogramme bei den Unternehmen der

Energiewirtschaft das erfolgreichste Instrument zur internen Personalbeschaffung sind. 81,7% der Unternehmen geben an, dass diese Programme mindestens erfolgreich sind, gefolgt von der Nachfolgeplanung mit 76,6 Prozent.

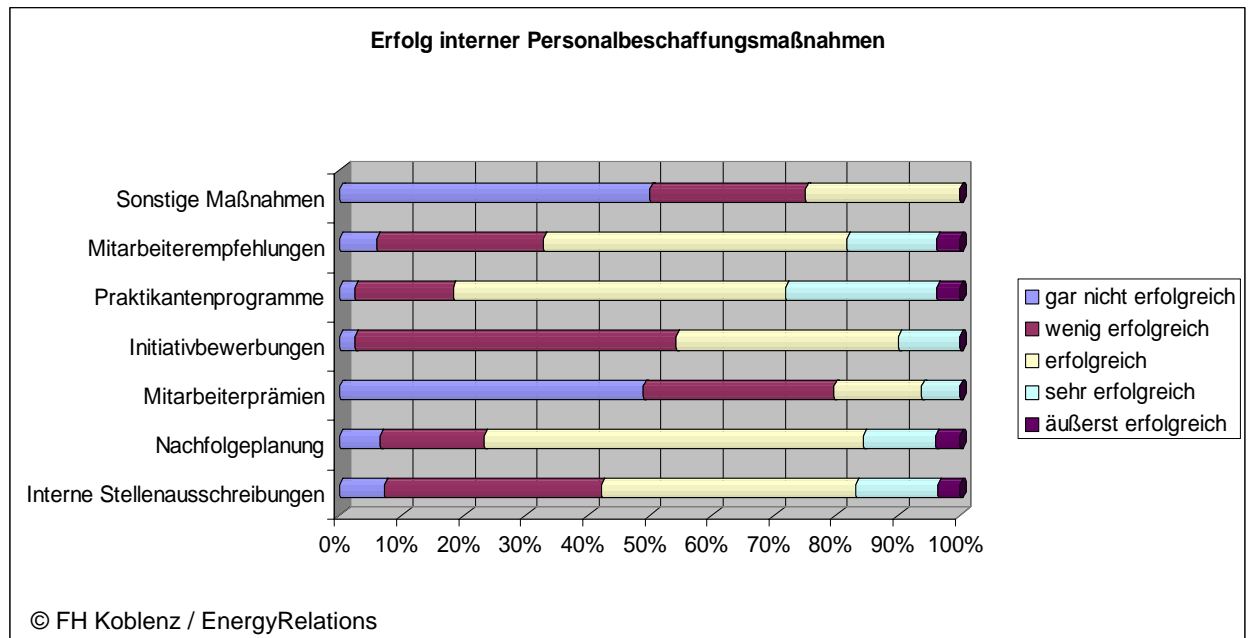
Tabelle 07: Erfolg interner Personalbeschaffungsmaßnahmen

Erfolg interner Personalbeschaffungsmaßnahmen		
1	Praktikantenprogramme bzw. ähnliche Programme sind	81,7%
2	Die Stellenbesetzung aufgrund der Nachfolgeplanung ist	76,6%
3	Die Empfehlungen von Mitarbeitern sind	67,1%
4	Die internen Stellenausschreibungen sind	57,8%
5	Die Reaktion auf Initiativbewerbungen sind	45,7%
6	Sonstige Maßnahmen	25,0%
7	Mitarbeiterprämien zur Personalgewinnung sind	20,4%

Die Mitarbeiterempfehlung ist bei mehr als zwei Drittel der Unternehmen (67,1%) mindestens erfolgreich und die interne Stellenausschreibung führt immerhin in über der Hälfte der Unternehmen (57,8%) zu einer erfolgreichen Stellenbesetzung. Die Mitarbeiterprämien zur Personalgewinnung werden nur von einem Fünftel der Unternehmen als mindestens erfolgreich eingestuft.

Abbildung 10: Praktikanten-Programme und eine solide Nachfolgeplanung sind bei mehr als drei Viertel der Unternehmen erfolgreiche Maßnahmen zur internen Stellenbesetzung.

Erfolg interner Personalbeschaffungsmaßnahmen



2.2.6 Instrumente des E-Recruiting & Web 2.0

Neben dem Erfolg der eher zwischenzeitlich als klassisch zu bezeichnenden Instrumente der Personalbeschaffung sollte zusätzlich auch der Status quo zum Einsatz der Instrumente des E-Recruitings ermittelt werden. So haben 22,5% der befragten Unternehmen bereits den Einsatz von Bewerbermanagement-Systemen angedacht und 46,5% der Unternehmen haben diesen bereits geplant. Auch der Einsatz eines elektronischen Talentmanagement-Systems ist immerhin jeweils bei über einem Fünftel der Unternehmen angedacht bzw. in der Planung. Hinsichtlich der Nutzung und des Einsatzes von Self-Assessments / Online-Assessments sind die Unternehmen eher noch verhalten. Dennoch haben 29,6% der Unternehmen diese Instrumente angedacht.

In Zeiten von Web 2.0 war selbstverständlich auch von Interesse, inwieweit diese Instrumente bei den Unternehmen der Energiewirtschaft heute bzw. künftig im Rahmen des Personalmarketings & Recruitings eingesetzt bzw. genutzt werden. Auch hier ist das Ergebnis eindeutig. Der Einsatz von Podcasts im Recruiting wird von 77,1%, der von Videos von 72,3% und der von Weblogs von 69,9% der

befragten Unternehmen nicht eingesetzt bzw. genutzt. Bei zumindest einem Fünftel der befragten Unternehmen ist aber der Einsatz von Videos und Weblogs im Recruiting angedacht bzw. geplant. Podcasts hingegen sind nur von 13,2% der Unternehmen geplant bzw. angedacht.

Tabelle 08: Nutzung von E-Recruiting-Instrumenten

Nutzung von E-Recruiting-Instrumenten				
	gar nicht	ist angedacht	ist geplant	kaum vorstellbar
Ein elektronisches Bewerbermanagement-System	29,6%	22,5%	46,5%	1,4%
Ein elektronisches Talentmanagement-System	53,2%	21,5%	20,3%	5,1%
Der Einsatz von Weblogs für das Recruiting	69,9%	16,9%	3,6%	9,6%
Der Einsatz von Videos für das Recruiting	72,3%	13,3%	6,0%	8,4%
Der Einsatz von Podcasts im Recruiting	77,1%	9,6%	3,6%	9,6%
Das Engagement in Online-Netzwerken wie z.B. XING, StudiVz etc.	53,1%	24,7%	14,8%	7,4%
Das Self-Assessment/ Online-Assessment	61,7%	29,6%	4,9%	3,7%

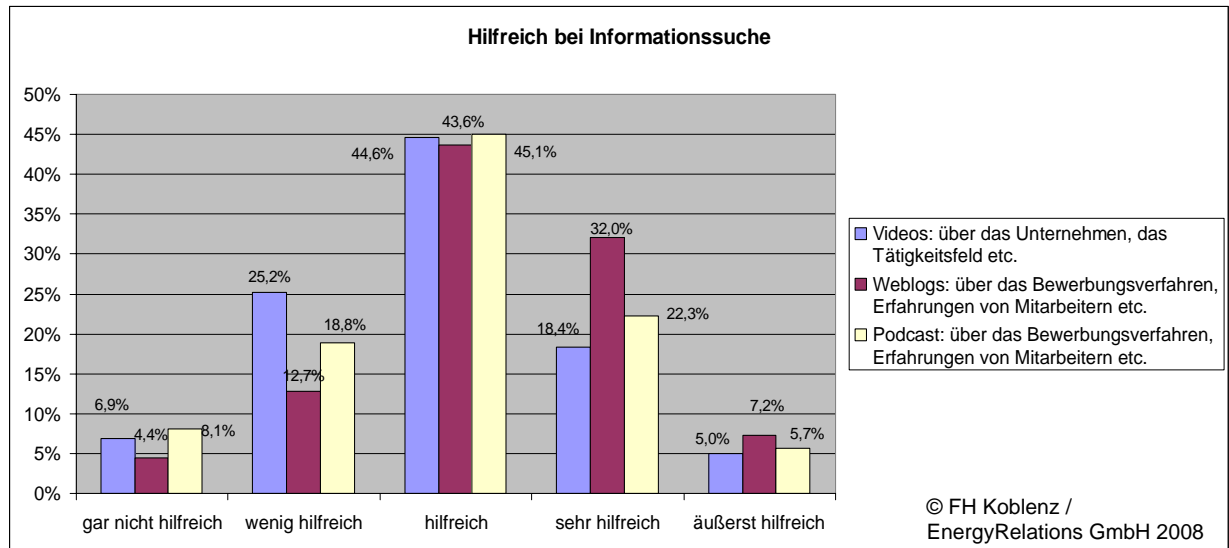
2.2.7 Web 2.0 Anwendungen im Spiegel der Zielgruppen

Nachdem die Ambitionen der Unternehmen bezüglich der Web 2.0-Anwendungen im Personalmarketing & Recruiting recht verhalten ausgefallen sind, werden nun die Ergebnisse vorgestellt, inwieweit die Zielgruppen den Einsatz von Weblogs, Podcasts und Videos bei der Suche nach einem neuen Arbeitgeber als hilfreich empfinden. Dabei stufen 82,8% der künftigen Hochschulabsolventen die Weblogs z.B. über das Bewerbungsverfahren bzw. über Erfahrungen von Mitarbeitern als zumindest hilfreich ein. Davon empfinden immerhin fast 40% der Studierenden solche Weblogs als mindestens sehr hilfreich. Ebenfalls schätzen die Studierenden die Videos über das Unternehmen oder über das Tätigkeitsfeld und Podcasts über das Bewerbungsverfahren o.ä. überwiegend positiv ein. Fast drei Viertel der Studierenden schätzen die Podcasts als zumindest hilfreich und dabei immerhin 28% sogar als sehr (bis äußerst) hilfreich ein. Den Einsatz von Videos bewerten

67,9% der künftigen Hochschulabsolventen als mindestens hilfreich und fast ein Viertel der Zielgruppe stuft sie sogar als mindestens sehr hilfreich ein.

Abbildung 11: Hochschulabsolventen empfinden Web 2.0-Anwendungen bei der Arbeitgebersuche mehr als hilfreich. Bevorzugt werden Weblogs, gefolgt von Videos und Podcasts.

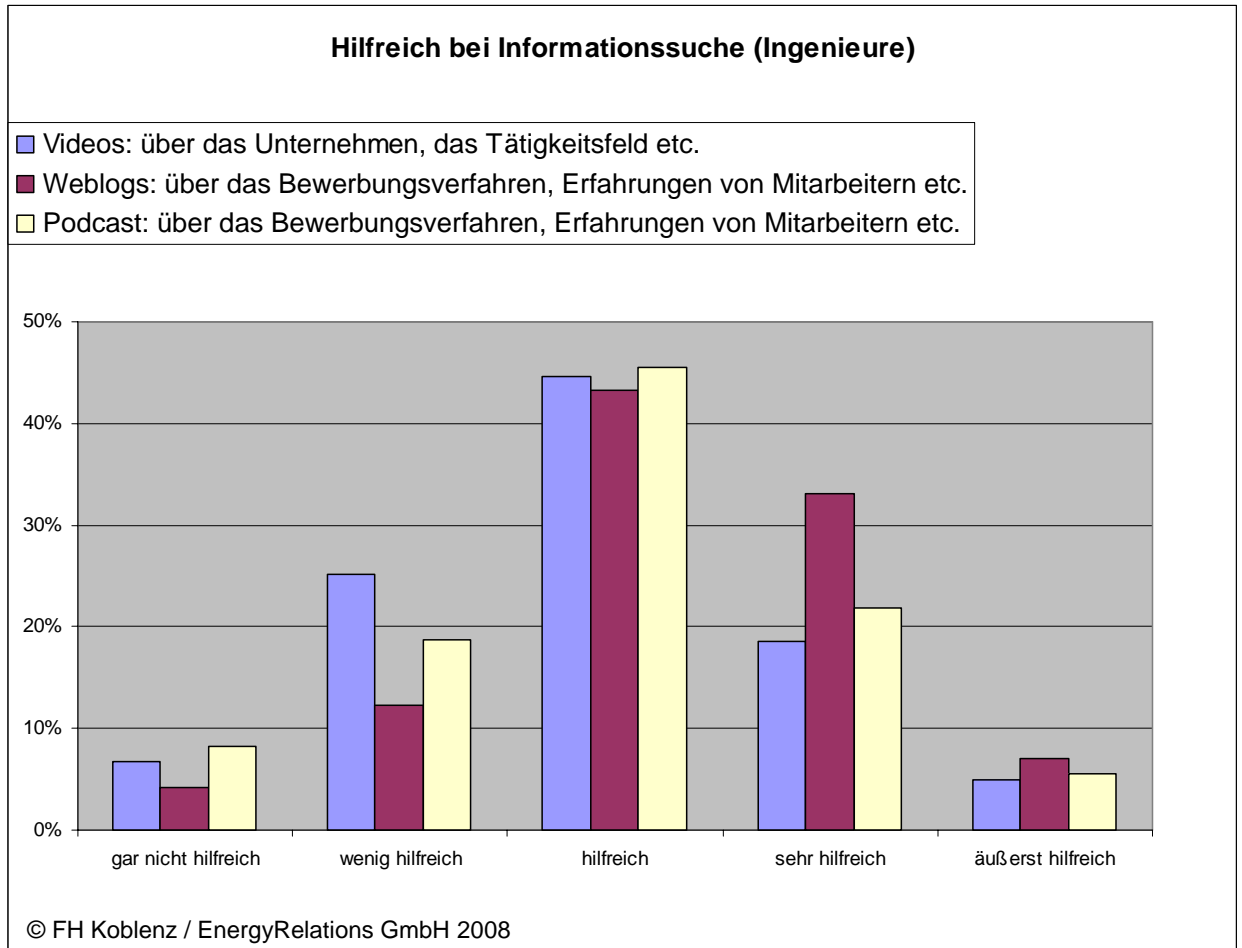
Hilfestellung bei der Arbeitgebersuche durch Web 2.0



Analysiert man die erhobenen Daten differenziert nach Studierenden der Ingenieurwissenschaften und die anderer Studiengänge so zeigt sich, dass die Ingenieure eindeutig die Weblogs als Orientierung bei der Informationssuche nach Arbeitgebern bevorzugen. Während 30,2% der Studierenden der nicht ingenieurwissenschaftlichen Studiengänge die Weblogs bei der Informationssuche als mindestens sehr hilfreich empfinden, sind es bei den künftigen Ingenieuren mehr als 40%. Der Einsatz der Videos und der Podcasts wird von beiden Zielgruppen auf einem relativ hohen Niveau (jeweils über 68%) als nahezu gleich hilfreich empfunden.

Abbildung 12: Künftige Ingenieure bevorzugen Weblogs als Orientierungshilfe bei der Suche nach dem richtigen Arbeitgeber.

Ingenieure und die Web 2.0-Instrumente bei der Arbeitbersuche



Um die Ergebnisse hinsichtlich des Einsatzes von Podcasts, Videos und Weblogs auf eine noch breitere Datenbasis zu stellen, wurde im Zeitraum vom 20.05.2008 bis zum 02.06.2008 auf dem Online-Stellenmarkt „stellenanzeigen.de“ diesbezüglich eine Online-Nutzer-Befragung durchgeführt. Insgesamt wurden 347 Stimmen abgegeben. Hierbei liegt die Annahme zugrunde, dass die Besucher des Online-Stellenmarktes tatsächlich auf der Suche nach einem Anstellungsverhältnis sind und somit eine nochmals höhere Sensibilität aufweisen, Instrumente zur Arbeitbersuche als hilfreich einzuschätzen. Auch hier zeigt sich eine eindeutige Bevorzugung des Weblogs als hilfreiches Instrument bei der Arbeitbersuche. Immerhin 62% geben an, dass Weblogs mit Erfahrungsberichten bei der Arbeitbersuche hilfreich sind. Die Videos und Podcasts wurden im Vergleich zu den Ergebnissen bei der Studierendenbefragung hinsichtlich ihrer Hilfestellung um

ein Vielfaches niedriger eingeschätzt. So werden Karrierevideos von 19,9% und Podcasts nur von 18,2% der befragten Online-Nutzer als hilfreich empfunden.

2.2.8 Nutzung der Instrumente zur Suche nach einem neuen Arbeitgeber

Neben den Web 2.0-Anwendungen wurden die künftigen Hochschulabsolventen auch nach den anderen Instrumenten gefragt, die sie bevorzugt bei der Suche nach einem Arbeitgeber nutzen bzw. nutzen würden. Das Votum der über sieben hundert Studierenden ist eindeutig. Zu 81,5% wird die Nutzung der Internetseiten der Unternehmen mindestens häufig angegeben, gefolgt von den Jobbörsen im Internet mit 61,8% und den Branchenspezifischen Arbeitgeberportalen. Diese werden aber dann schon „nur“ von gerade einmal der Hälfte aller Studierenden mindestens häufig angegeben.

Tabelle 09: Nutzung der Instrumente bei der Arbeitgebersuche

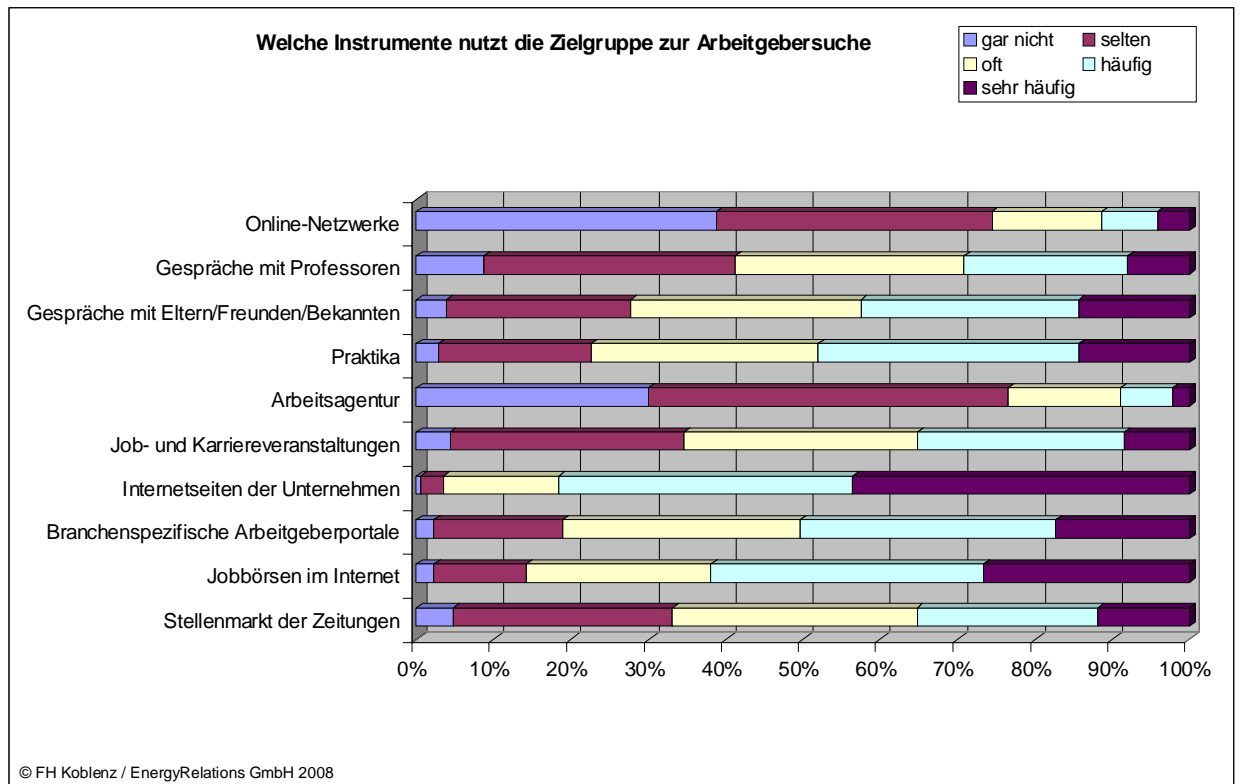
Bevorzugte Nutzung der Instrumente bei der Arbeitgebersuche		
1	Internetseiten der Unternehmen	81,5%
2	Jobbörsen im Internet	61,8%
3	Branchenspezifische Arbeitgeberportale	50,4%
4	Praktika	48,0%
5	Gespräche mit Eltern/Freunden/Bekanntem	42,5%
6	Stellenmarkt der Zeitungen	35,3%
7	Job- und Karriereveranstaltungen	35,2%
8	Gespräche mit Professoren	29,1%
9	Online-Netzwerke	11,3%
10	Arbeitsagentur	8,9%

Gerade einmal 35,3% der Studierenden würden nach heutiger Einschätzung die Stellenmärkte der Zeitungen bei der Arbeitgebersuche mindestens häufig einsetzen. Ebenfalls eindeutig sind zunächst einmal die Ergebnisse bezüglich der Online-Netzwerke und die der Dienste der Arbeitsagentur. Die Nutzung der Dienste der Arbeitsagentur können sich über 30,1% der Studierenden bei der Suche nach einem neuen Arbeitgeber gar nicht vorstellen und 46,5% würden die Dienste nur selten in Anspruch nehmen. Die Nutzung der Online-Netzwerke bei der Suche nach einem

Arbeitgeber können sich 38,8% der befragten Studierenden gar nicht und 35,7% nur selten vorstellen.

Abbildung 13: Künftige Hochschulabsolventen suchen im Internet nach ihrem ersten Arbeitgeber. Hierbei sind die Online-Netzwerke zurzeit von niedriger Relevanz.

Instrumente zur Arbeitgebersuche (Nutzungsgrad)



2.3 *Untersuchungsfeld 3: Employer Branding*

Als zunächst noch amorphe Begrifflichkeit bezeichnet das Employer Branding die Profilierung und Positionierung eines Unternehmens als Arbeitgeber auf den relevanten Zielmärkten, verbunden mit der Zielsetzung, ein unverwechselbares Vorstellungsbild als attraktiver Arbeitgeber in der Wahrnehmung seiner internen und externen Zielgruppen (künftigen, potentiellen, aktuellen und ehemaligen Mitarbeitern) zu realisieren. Dies bedeutet, zum einen dem wettbewerbsorientierten Ansatz zu folgen und die eindeutige und vom Wettbewerb unterscheidbare Hervorhebung des Unternehmens als attraktiven Arbeitgeber (als Marke) zu realisieren, zum anderen aber hierbei auch die Motivationen, Einstellungen und Emotionen der Zielgruppen mit einzubeziehen (wirkungsorientierter Ansatz) sowie die Wahrnehmung der Arbeitgebermarke durch die Zielgruppen und die Wirkung auf diese in den Mittelpunkt zu stellen (verhaltensorientierter Ansatz).⁷

Dem Profilierungsgebot, d.h. dem Wahrnehmungs-, Wichtigkeits-, subjektiven Vorsprungs- und Identifikationsgebot im Markenmanagement folgend, muß die Employer Brand ein eigenständiges, unverwechselbares, einzigartiges mit Bedeutung versehenes Arbeitgeberbild mit einer Prägnanz aufweisen, die durch Klarheit und Benefits ebenso überzeugt wie durch einen relevanten Qualitätsstandard, durch Glaubwürdigkeit, Loyalität, Sympathie und Vertrauen, mit dem Potential, zielgruppenrelevante Veränderungen zu adaptieren.

Nicht zuletzt der durch die Konjunktur und die demographische Entwicklung in Deutschland bedingte zunehmende quantitative und qualitative Fach- und Führungskräfte mangel läßt die Diskussion um die Notwendigkeit eines Employer Brandings, auch aufgrund mangelnder Alternativen, als obsolet erscheinen. Es ist nicht mehr die Frage „OB“ der Aufbau und die Positionierung eines Unternehmens als Arbeitgebermarke zwingend notwendig erscheint, sondern lediglich „WIE“ man es realisiert.

⁷ Vgl. Beck, C. (Hrsg.) (2008): Personalmarketing 2.0, Vom Employer Branding zum Recruiting, Köln 2008

Wesentliche Ergebnisse zum Employer Branding

- Die Unternehmen der Energiewirtschaft haben die Bedeutung des Employer Brandings erkannt. Fast zwei Drittel der befragten Unternehmen erachten das Employer Branding für wichtig, haben aber noch keine klare Arbeitgebermarke formuliert.
- Die Notwendigkeit des Employer Brandings wird nicht zuletzt auch dadurch unterstrichen, dass die Unternehmen als einen wesentlichen Wettbewerbsnachteil im „War for talents“ in ihrem unzureichenden Bekanntheitsgrad sehen. Somit ist es weniger eine Frage „ob“, sondern „wie“ man eine Arbeitgebermarke aufbaut und positioniert.
- Dies kann jedoch nicht von heute auf morgen geschehen und Personalmarketing muss zunehmend den Schulterschluss zu Communication suchen. So konnte festgestellt werden, dass die Arbeitgeberwahl-Entscheidung von den Studierenden im Wesentlichen vom positiven Bild des Unternehmens in den Medien und von den Mitarbeitern als Imageträger abhängig gemacht wird.
- Da sich die qualifizierten Arbeitskräfte zunehmend die Arbeitgeber aussuchen können, steht im Rahmen ihrer Arbeitgeberwahl-Entscheidung nicht mehr „nur“ der Arbeitsplatz, sondern gleich das gesamte Unternehmen und die Attraktivität als Arbeitgeber auf dem Prüfstand. Attraktiv sind die Unternehmen der Energiewirtschaft insofern, dass sie überwiegend den potenziellen Bewerbern „herausfordernde Tätigkeiten“, die „Zukunftsfähigkeit des Unternehmens“ und ein „gutes Arbeitsklima“ bieten können. Während die Zukunftsfähigkeit und das gute Arbeitsklima die Vorstellungen der Studierenden von einem attraktiven Arbeitgeber treffen, sind es aber auch die guten Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten sowie die Balance zwischen Berufs- und Privatleben, die von den künftigen Absolventen zunehmend mehr erwartet werden.

Die Ergebnisse im Einzelnen:

2.3.1 Employer Branding

Die Bedeutung und die Wichtigkeit des Employer Brandings sind von den Unternehmen der Energiewirtschaft erkannt. So geben 87,4% der befragten Unternehmen an, dass das Employer Branding nicht nur ein Schlagwort ist und nahezu drei Viertel der Unternehmen äußern sich dahingehend, dass sie dies auch umsetzen bzw. umsetzen wollen. Immerhin 58,8% der Unternehmen wollen die Arbeitgebermarke innerhalb der nächsten beiden Jahre aufbauen bzw. entwickeln und 43% haben diesbezüglich auch schon eine Strategie formuliert.

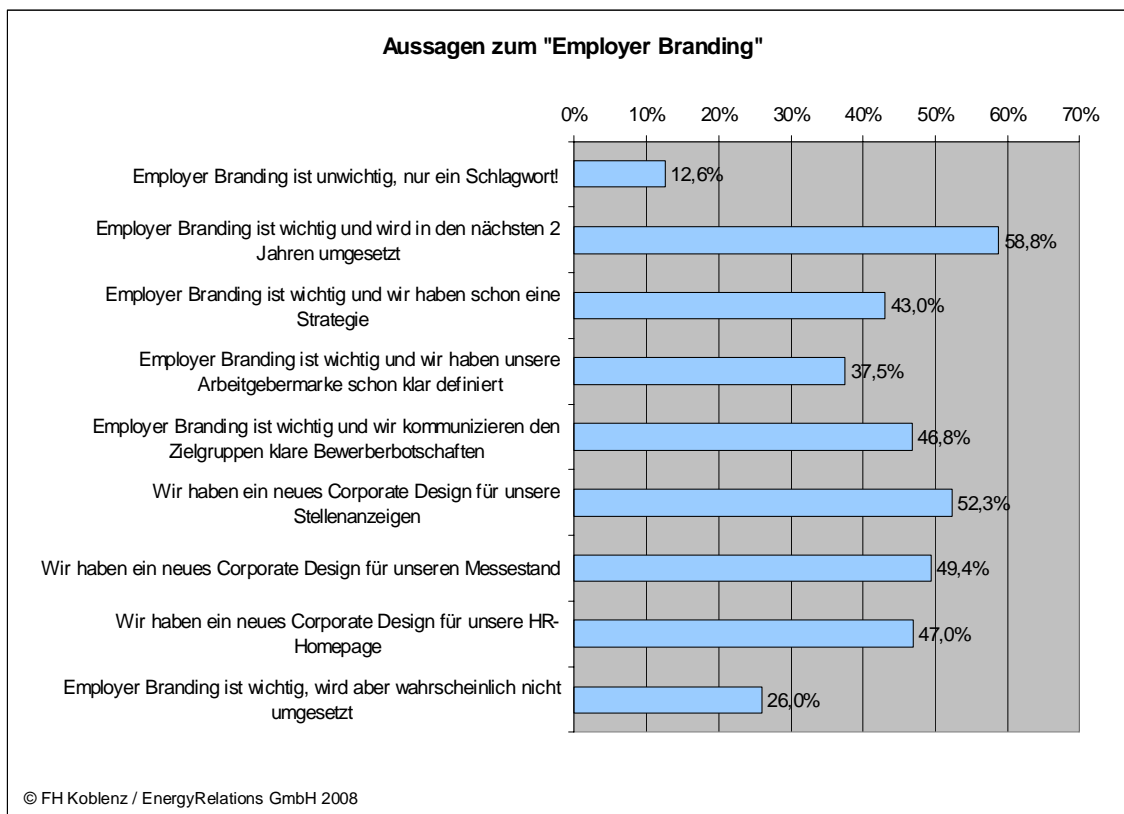
Tabelle 10: Status quo "Employer Branding"

Aussagen zum "Employer Branding"		
	trifft nicht zu	trifft zu
Employer Branding ist unwichtig, nur ein Schlagwort!	87,4%	12,6%
Employer Branding ist wichtig und wird in den nächsten 2 Jahren umgesetzt	41,3%	58,8%
Employer Branding ist wichtig und wir haben schon eine Strategie	57,0%	43,0%
Employer Branding ist wichtig und wir haben unsere Arbeitgebermarke schon klar definiert	62,5%	37,5%
Employer Branding ist wichtig und wir kommunizieren den Zielgruppen klare Bewerberbotschaften	53,2%	46,8%
Wir haben ein neues Corporate Design für unsere Stellenanzeigen	47,7%	52,3%
Wir haben ein neues Corporate Design für unseren Messestand	50,6%	49,4%
Wir haben ein neues Corporate Design für unsere HR-Homepage	53,0%	47,0%
Employer Branding ist wichtig, wird aber wahrscheinlich nicht umgesetzt	74,0%	26,0%

Hinsichtlich der Umsetzung sind die Unternehmen der Energiewirtschaft noch nicht ganz soweit. So geben 62,5% der Befragten an, dass sie zwar das Employer Branding für wichtig erachten, aber noch keine klare Arbeitgebermarke definiert haben. Das Corporate Design wird im Rahmen der Stellenanzeigen, der Messestände und der HR-Homepage von ca. der Hälfte der Unternehmen bereits umgesetzt.

Abbildung 14: Employer Branding ist nicht nur ein Schlagwort. Mehr als die Hälfte aller Unternehmen wollen eine Arbeitgebermarke in den nächsten zwei Jahren aufbauen.

Aussagen zum Employer Branding



Welche Bedeutung insbesondere die Homepage besitzt zeigen auch die Antworten auf die Frage, wie die Unternehmen Ihre Unternehmensziele und –werte nach innen und außen kommunizieren. So geben 87,6% der Befragten an, dass die Kommunikation der Unternehmensziele und –werte mindestens überwiegend über die Webseite des Unternehmens erfolgt und auch 84,3% nutzen hierfür die Auswahlgespräche.

Tabelle 11: Ranking der Kommunikationsinstrumente

Kommunikation von Unternehmenszielen und -werten		
1	Über unsere Web-Site	87,6%
2	In Auswahlgesprächen	84,3%
3	In Broschüren und Informationsmaterial	80,5%
4	Sie werden durchgängig von allen Mitarbeitern gelebt	65,9%
5	Auf Job- und Karriereveranstaltungen	63,9%
6	In den Stellenanzeigen (Print und Online)	56,3%

Festgestellt werden konnte auch, dass die Unternehmen immerhin zu fast zwei Drittel angeben, dass die Unternehmensziele und –werte mindestens überwiegend von den Mitarbeitern gelebt werden. Ob dies gut oder schlecht ist hängt sicherlich vom Maßstab ab. Fakt ist nämlich auch, dass mehr als ein Drittel angeben, dass die Unternehmensziele und –werte nur manchmal bzw. eher weniger von den Mitarbeitern gelebt werden. Auch in den Stellenanzeigen (Print und Online) erfolgt die Kommunikation der Ziele und Werte eines Unternehmens zu einem hohen Prozentsatz (43,6%) eher weniger bzw. nur manchmal. Gleiches gilt für die Job- und Karriereveranstaltungen (36,2%). Berücksichtigt man, dass neben dem Auswahlgespräch die Unternehmen bei Job- und Karriereveranstaltungen, also am „Point of Sale“ die Chance zur unmittelbaren Kommunikation mit den relevanten Zielgruppen haben, so geben 63,8% der Unternehmen an, dass sie diese Chance überwiegend nutzen, aber nur 27,7% davon nutzen diese Chance immer.

Tabelle 12: Kommunikation der Unternehmensziele / -werte

Kommunikation der Unternehmensziele und -werte				
	eher weniger	manchmal	überwiegend	immer
Sie werden durchgängig von allen Mitarbeitern gelebt	12,5%	21,6%	55,7%	10,2%
In den Stellenanzeigen (Print und Online)	19,5%	24,1%	34,5%	21,8%
In Broschüren und Informationsmaterial	6,9%	12,6%	50,6%	29,9%
Über unsere Web-Site	2,2%	10,1%	53,9%	33,7%
In Auswahlgesprächen	5,6%	10,1%	42,7%	41,6%
Auf Job- und Karriereveranstaltungen	20,5%	15,7%	36,1%	27,7%

2.3.2 Die Benefits der Arbeitgeber in der Energie-Branche

Die Profilierung und Positionierung eines Unternehmens als Arbeitgeber auf den relevanten Zielmärkten beinhaltet gleichzeitig auch immer die Artikulation der sogenannten Benefits. Ähnlich einer Kaufentscheidung, gilt es auch bei der Arbeitgeberwahl-Entscheidung die relevanten Zielgruppen mit einem Nutzenbündel von der jeweiligen Arbeitgeberattraktivität und -qualität zu überzeugen. Dies führt

unweigerlich zu der Frage, was die Unternehmen der Energie-Branche den potentiellen Bewerbern tatsächlich zu bieten haben.

Führt man ein Ranking der Attraktivitätsmerkmale durch, bei denen sich die Unternehmen sicher sind, d.h. wo die Befragten bei den Attraktivitätsmerkmalen den Wert „voll und ganz zutreffend“ ankreuzten, so zeigt sich folgendes Bild: 55,6% der Unternehmen bieten hier herausfordernde Tätigkeiten, 53,9% bieten die Arbeit in einem zukunftsfähigen Unternehmen und 44,9% nehmen für ihr Unternehmen in Anspruch, dass sie ein gutes Arbeitsklima den Bewerbern bieten können. Die Merkmale „attraktiver Standort“, „Balance zwischen Berufs- und Privatleben“ und „Kinderbetreuung“ werden von weniger als einem Fünftel der Unternehmen als voll und ganz zutreffend eingeschätzt.

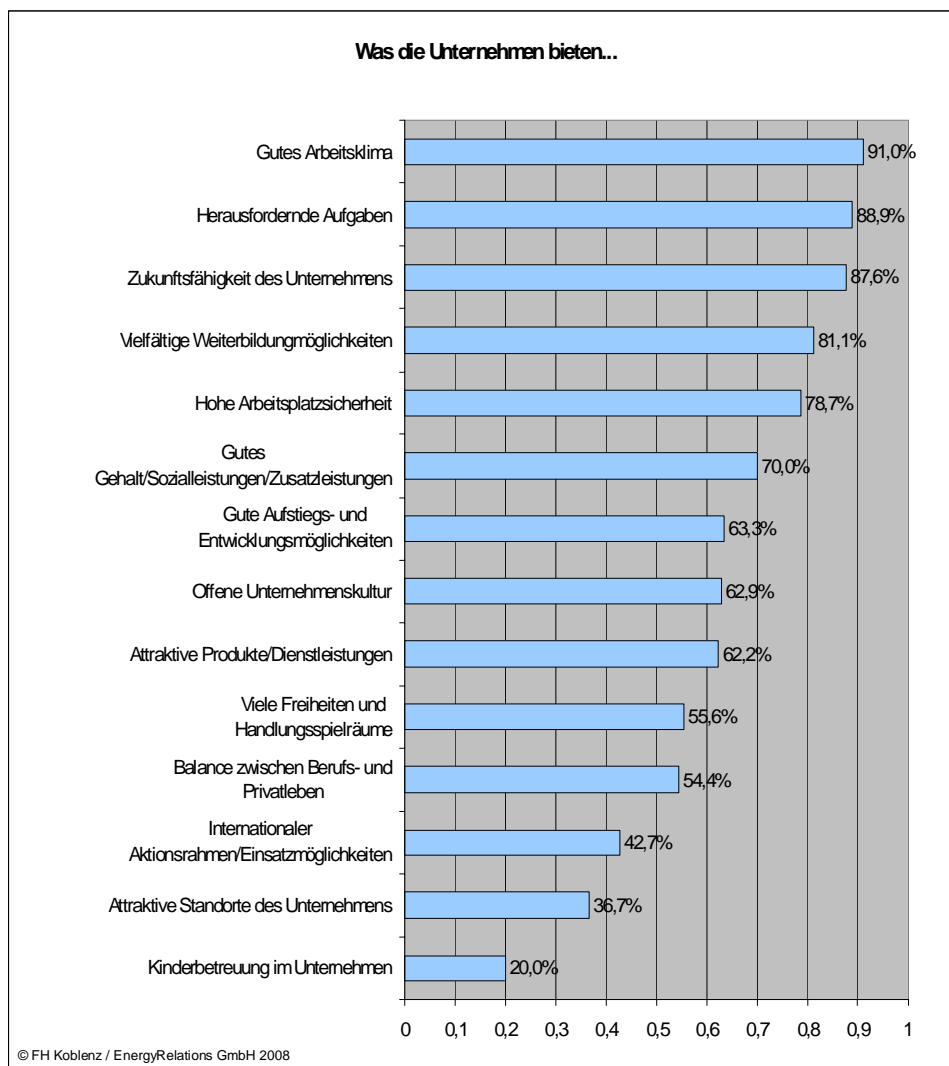
Tabelle 13: Was bieten die Unternehmen den Bewerbern?

Was die Unternehmen bieten...					
	trifft überhaupt nicht zu	trifft eher nicht zu	teils-teils	trifft eher zu	trifft voll und ganz zu
Gutes Arbeitsklima	0,0%	0,0%	9,0%	46,1%	44,9%
Herausfordernde Aufgaben	0,0%	0,0%	11,1%	33,3%	55,6%
Gute Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten	0,0%	4,4%	32,2%	41,1%	22,2%
Zukunftsfähigkeit des Unternehmens	0,0%	1,1%	11,2%	33,7%	53,9%
Vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten	0,0%	3,3%	15,6%	40,0%	41,1%
Balance zwischen Berufs- und Privatleben	1,1%	6,7%	37,8%	40,0%	14,4%
Hohe Arbeitsplatzsicherheit	0,0%	1,1%	20,2%	42,7%	36,0%
Internationaler Aktionsrahmen/Einsatzmöglichkeiten	25,8%	22,5%	9,0%	16,9%	25,8%
Offene Unternehmenskultur	0,0%	7,9%	29,2%	34,8%	28,1%
Viele Freiheiten und Handlungsspielräume	0,0%	6,7%	37,8%	31,1%	24,4%
Gutes Gehalt/Sozialleistungen/Zusatzleistungen	0,0%	5,6%	24,4%	48,9%	21,1%
Kinderbetreuung im Unternehmen	52,2%	15,6%	12,2%	11,1%	8,9%
Attraktive Standorte des Unternehmens	1,1%	17,8%	44,4%	21,1%	15,6%
Attraktive Produkte/Dienstleistungen	1,1%	12,2%	24,4%	35,6%	26,7%

Erstellt man ein Ranking über die Ausprägungsgrade der einzelnen Attraktivitätsmerkmale die mindestens eher, wenn nicht sogar als voll und ganz zutreffend eingeschätzt werden, so zeigt sich folgendes Bild: Auch hier belegen das „gute Arbeitsklima“, die „herausfordernden Aufgaben“ und die „Zukunftsfähigkeit des Unternehmens“ die ersten drei Plätze. Die letzten Plätze belegen die Attraktivitätsmerkmale „Kinderbetreuung“, „attraktiver Standort“ und der „internationale Aktionsrahmen des Unternehmens bzw. die internationalen Einsatzmöglichkeiten“.

Abbildung 15: Die Unternehmen der Energiewirtschaft bieten den Mitarbeitern ein gutes Arbeitsklima, herausfordernde Aufgaben und sind zukunftsfähig. Work-Life-Balance bieten aber gerade einmal knapp über die Hälfte der Unternehmen an.

Was die Unternehmen als Arbeitgeber bieten



2.3.3 Wann sind Unternehmen für künftige Hochschulabsolventen attraktiv?

Was macht einen Arbeitgeber zu einem attraktiven Arbeitgeber? Aus der Perspektive der künftigen Hochschulabsolventen sind es vor allem die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und das gute Arbeitsklima, was einen Arbeitgeber heutzutage attraktiv macht. So gaben 86,8% der Studierenden an, dass die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens für sie persönlich mindestens sehr wichtig ist. Eine fast ebenso hohe Bedeutung nimmt das gute Arbeitsklima ein, da 85,4% der Studierenden dieses Kriterium ebenfalls als mindestens sehr wichtig für einen attraktiven Arbeitgeber einstufen. Als weitere Attraktivitätsmerkmale mit relativ hoher Bedeutung folgen die guten Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten, die Balance zwischen Berufs- und Privatleben sowie eine gutes Gehalt.

Tabelle 14: TOP und FLOP - Attraktivitätstreiber der Studierenden

Was macht aus Sicht der Studierenden Unternehmen attraktiv?		
1	Zukunftsfähigkeit des Unternehmens	86,8%
2	Gutes Arbeitsklima	85,4%
3	Gute Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten	78,5%
4	Balance zw. Berufs- und Privatleben	75,6%
5	Gutes Gehalt / Sozialleistungen / Zusatzleistungen	75,3%
6	herausfordernde Aufgaben	71,2%
7	vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten	70,7%
8	hohe Arbeitsplatzsicherheit	70,6%
9	viele Freiheiten / Handlungsspielräume	57,6%
10	attraktive Standorte	50,4%
11	attraktive Produkte / Dienstleistungen	40,4%
12	internationaler Aktionsrahmen/Einsatzmöglichkeiten	39,7%
13	offene Unternehmenskultur	36,9%
14	Kinderbetreuung	27,4%

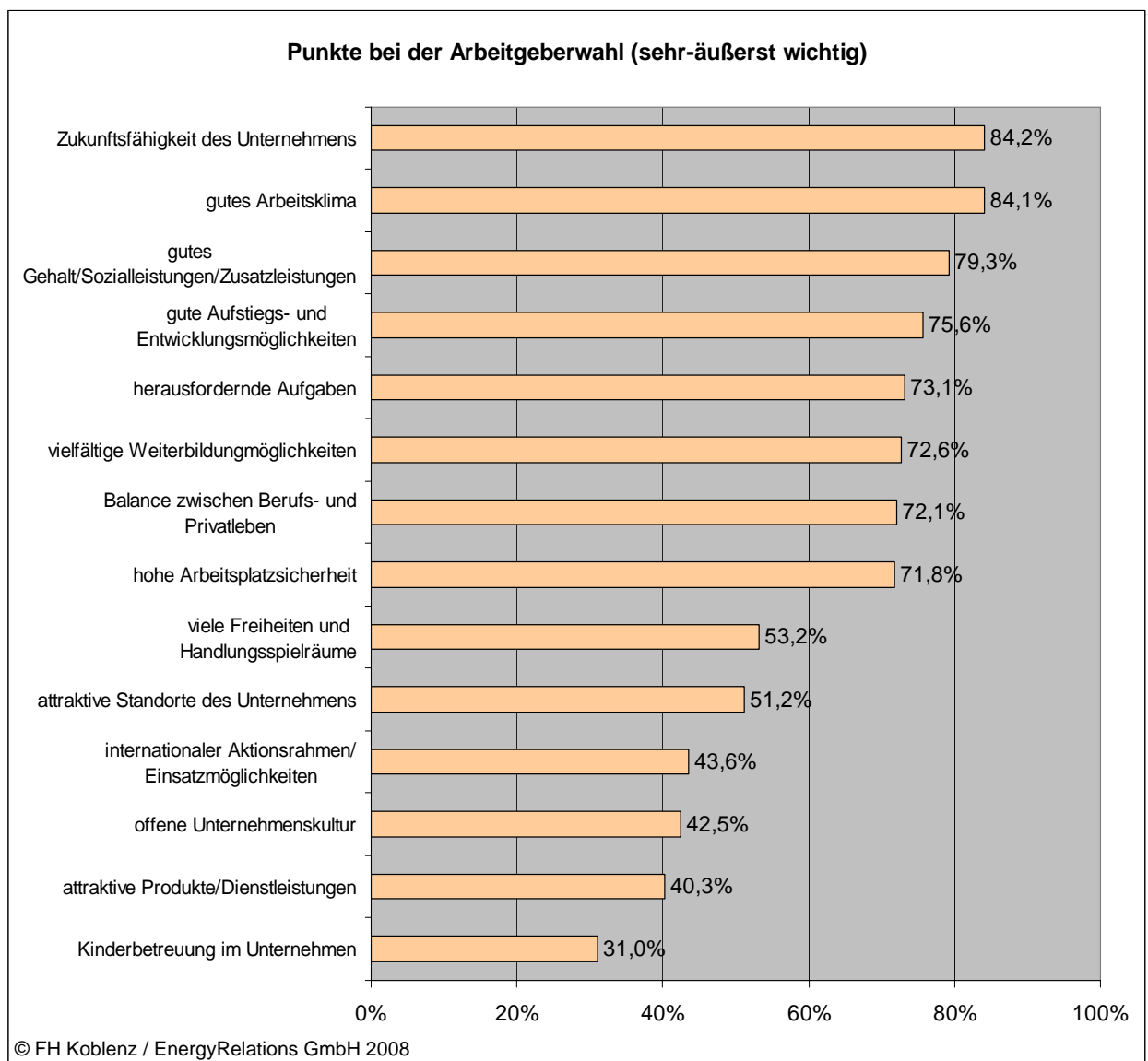
Die Kinderbetreuung nimmt für die Hochschulabsolventen (als Berufseinsteiger) bei der Bewertung eines attraktiven Arbeitgebers eine nachrangige Bedeutung ein, so stufen lediglich 27,4% der Studierenden dieses Attraktivitätsmerkmal als mindestens sehr wichtig ein. 44,3% der Studierenden erachten eine offene

Unternehmenskultur als wichtig, aber nur 36,9% waren der Ansicht, dass dieses Attraktivitätskriterium mindestens sehr wichtig ist. Hinsichtlich des internationalen Aktionsrahmens eines Unternehmens bzw. der Möglichkeit einer internationalen Tätigkeit als Attraktivitätsmerkmal gaben „nur“ 39,7% der Studierenden an, dass dieses Attraktivitätsmerkmal für sie mindestens sehr wichtig ist.

Betrachtet man ausschließlich die Ergebnisse der Studierenden die Ingenieurwissenschaften im Bereich Energie studieren, so zeigt sich, dass dieser Zielgruppe ein gutes Gehalt (inkl. Sozialleistungen) im Vergleich zu allen Studierenden etwas wichtiger ist.

Abbildung 16: Studierende wollen in einem zukunftsfähigen Unternehmen mit gutem Arbeitsklima und bei gutem Gehalt arbeiten.

Attraktivitätstreiber bei der Arbeitgeberwahl (Studierende)

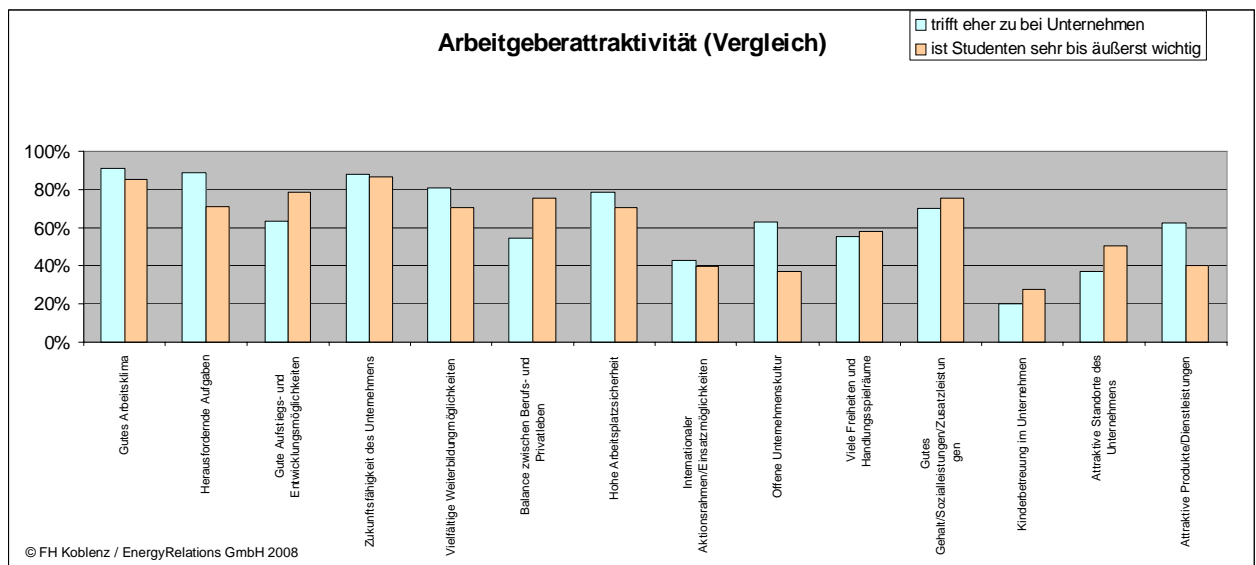


Vergleicht man abschließend die Anforderungen der Studierenden mit dem derzeitigen Angebot der Unternehmen, so zeigen sich hinsichtlich der Attraktivitätsmerkmale in den höchsten Ausprägungsgraden folgende Unterschiede: Nur 19,1% der Studierenden sind die herausfordernden Aufgaben äußerst wichtig, während 55,6% der Unternehmen angeben, dass das Angebot an herausfordernden Aufgaben auf sie voll und ganz zutrifft. Während nicht weniger als 38,3% der Studierenden die Balance zwischen Berufs- und Arbeitsleben für sich als äußerst wichtig bewerten, geben nur 14,4% der Unternehmen an, dass dieses Attraktivitätsmerkmal auf sie voll und ganz zutrifft. Ebenfalls sind in der Tendenz den Studierenden die guten Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten und die guten Gehalts- und Sozialleistungen wichtiger, als dies die Unternehmen nach ihrer Einschätzung derzeit bieten.

Insgesamt läßt sich aber feststellen, dass in der Tendenz die Attraktivitätsmerkmale der Unternehmen der Energie-Branche schon dem entsprechen, was die Studierenden von einem attraktiven Arbeitgeber erwarten.

Abbildung 17: Unternehmen bieten herausfordernde Aufgaben und weniger Work-Life-Balance. Studierende bevorzugen aber stärker die Work-Life-Balance und weniger die herausfordernden Aufgaben.

Arbeitgeberattraktivitätsvergleich im Spiegel der Zielgruppen



2.3.4 Wettbewerbsnachteile im „War for talents“

Im Hinblick auf die Attraktivitätsmerkmale und die Bedeutung der Benefits für die Arbeitgeberwahl-Entscheidung sollten die Unternehmen einmal einschätzen, wo ihrer Meinung nach die wesentlichen Wettbewerbsnachteile im „War for talents“ liegen. 54,5% der befragten Unternehmen sehen in ihrem unzureichenden Bekanntheitsgrad den größten Wettbewerbsnachteil. 45,3% schätzen ihre Lohn- und Gehaltsstruktur und 44,2% der Befragten ihren Standort als Wettbewerbsnachteil ein.

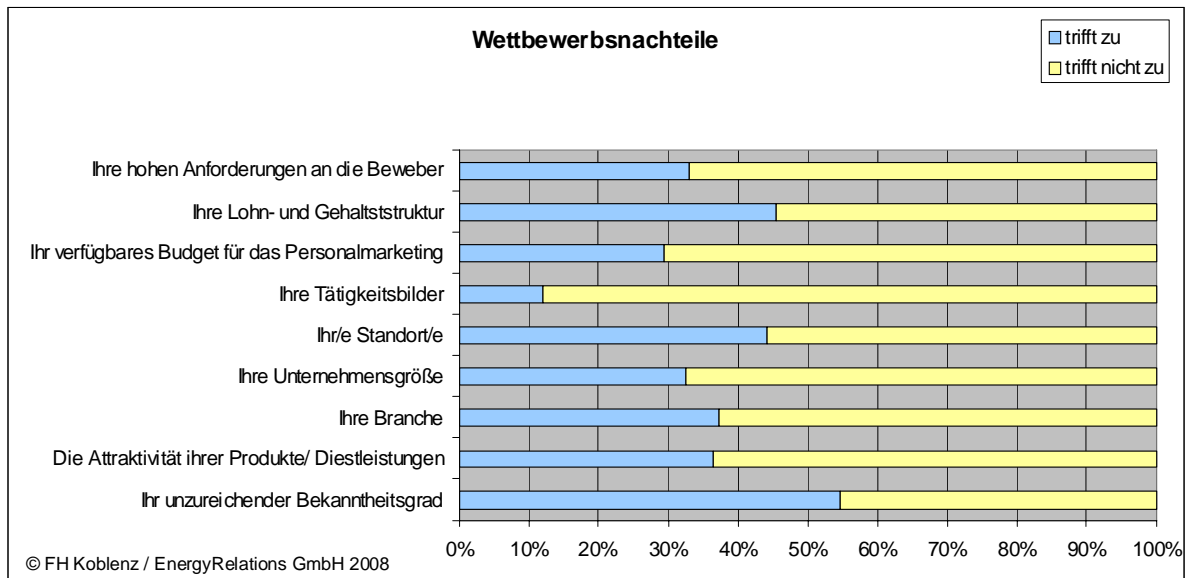
Tabelle 15: Wettbewerbsnachteile im „War for talents“

Wettbewerbsnachteile		
1	Ihr unzureichender Bekanntheitsgrad	54,5%
2	Ihre Lohn- und Gehaltsstruktur	45,3%
3	Ihr/e Standort/e	44,2%
4	Ihre Branche	37,2%
5	Die Attraktivität ihrer Produkte/ Dienstleistungen	36,5%
6	Ihre hohen Anforderungen an die Bewerber	32,9%
7	Ihre Unternehmensgröße	32,6%
8	Ihr verfügbares Budget für das Personalmarketing	29,4%
9	Ihre Tätigkeitsbilder	11,9%

Die Tätigkeitsbilder, als auch das verfügbare Personalmarketing-Budget werden tendenziell eher nicht als Wettbewerbsnachteil empfunden. Auch die Unternehmensgröße und die hohen Anforderungen an die Bewerber werden „nur“ von knapp einem Drittel der befragten Unternehmen als Wettbewerbsnachteil wahrgenommen.

Abbildung 18: Mehr als die Hälfte aller Unternehmen sehen in ihrem geringen Bekanntheitsgrad den wesentlichen Wettbewerbsnachteil im „War for talents“. Gefolgt von ihrer Lohn- und Gehaltsstruktur sowie ihrem Standort.

Wettbewerbsnachteile im „War for talents“

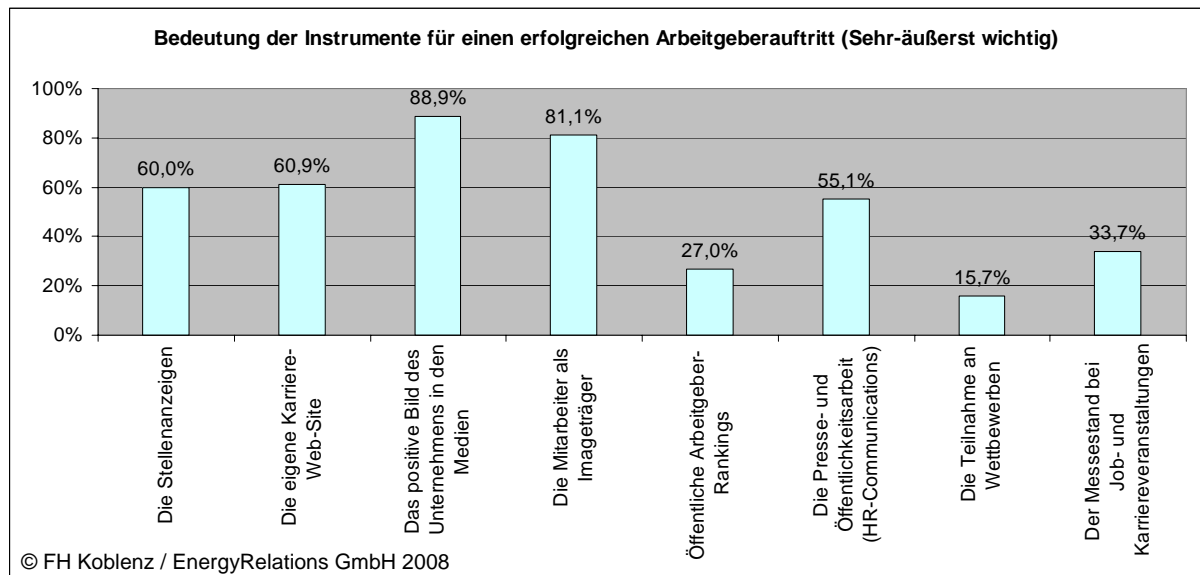


2.3.5 Instrumente zur Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität

Ein attraktiver Arbeitgeber zu sein ist die eine Sache, sie zu kommunizieren eine andere. Insofern sollte untersucht werden, welche Maßnahmen und Instrumente aus Sicht der Unternehmen diesbezüglich eine große Bedeutung einnehmen. Das Votum hinsichtlich der Wichtigkeit einzelner Maßnahmen ist eindeutig. So wurden das positive Bild des Unternehmens in den Medien und die Mitarbeiter als Imageträger von 100% der befragten Unternehmen mit mindestens wichtig eingestuft, wobei beide Maßnahmen/Instrumente mit über 45% als äußerst wichtig eingestuft wurden. Wenn auch nicht zu 100%, so gaben immerhin 94,4% der befragten Unternehmen an, dass die Stellenanzeige zur Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität mindestens wichtig ist. Es folgen die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit und die eigene Karriere-Website. Die Bedeutung der öffentlichen Arbeitgeber-Rankings und die der Teilnahme an Wettbewerben schätzen die Unternehmen als Instrument zur Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität im Verhältnis zu den übrigen Instrumenten eindeutig nachrangig ein.

Abbildung 19: Arbeitgeberattraktivität wird im Wesentlichen über das positive Bild des Unternehmens in den Medien und über die Mitarbeiter als Imageträger transportiert.

Instrumente für einen erfolgreichen Arbeitgeberauftritt



2.4 Untersuchungsfeld 4: Image

Attraktivitätsmerkmale dienen im Wettbewerb (=Konkurrenz) zum einen der Abgrenzung (=Differenzierung) und beeinflussen zum anderen direkt oder indirekt die Wahlentscheidungen (Präferenzbildung). Dies gilt sowohl bei der Wahl des Partners, als auch bei der Wahl des `beruflichen` Partners (=Arbeitgeber) und in beiden Fällen geht es im Wesentlichen um die Sicherung des Fortbestandes (Existenz).

Hierbei ist grundsätzlich einmal in Frage zu stellen, dass ein Individuum (bzw. eine Gruppe) im Rahmen der Arbeitgeber-/Arbeitsplatzwahl-Entscheidung von Beginn an analytisch und sehr differenzierend vorgeht. Vielmehr ist anzunehmen, dass das Individuum zunächst ein bestimmtes (subjektives) Vorstellungsbild und Wahrnehmungsbild von einem Unternehmen bereits hat oder entwickelt, welches sich aus den unterschiedlichen Eigen- und Fremd-Informationen, den Erlebnissen und Erfahrungen sowie seiner Erwartungen und Vorurteile zusammensetzt. Hierdurch wird das Image eines Unternehmens geprägt, was schließlich die Arbeitgeber-/Arbeitsplatzwahl-Entscheidung wesentlich beeinflusst. Dabei wird das individuelle Vorstellungsbild und Wahrnehmungsbild eines Unternehmens nicht nur von

dem Arbeitgeberimage geprägt, sondern darüber hinaus ebenfalls vom allgemeinen Image des Unternehmens, dem Produkt-/Dienstleistungsimage, dem Branchenimage und ggf. auch dem Standortimage.

Für die vorliegende Studie war in diesem Zusammenhang zunächst einmal von besonderem Interesse zu erfahren, wie wichtig den potentiellen Bewerbern bei der Wahl ihres Arbeitgebers der Bekanntheitsgrad des Unternehmens, das Image der Branche und das des Unternehmens sowie das seiner Produkte/Dienstleistungen wirklich sind. Ebenfalls sollte erhoben werden, wo die Energie-Branche sich im Branchenvergleich als Arbeitgeber aus der Perspektive der Zielgruppe positioniert und inwieweit ein Berufseinstieg/-wechsel in die unterschiedlichen Energiemärkte auch tatsächlich attraktiv ist. Abschließend soll von der Branche ein Selbst- und Fremdbild gezeichnet werden, welches die wesentlichen Profil beschreibenden Attribute in seinen Ausprägungsgraden enthält und aufzeigt.

Wesentliche Ergebnisse zum Image

- Nicht nur das Image eines Unternehmens, sondern auch das einer ganzen Branche kann Bewerberströme leiten. So konnte im Rahmen des Fremdbildes festgestellt werden, dass die Energie-Branche im Wesentlichen durch die Attribute wie zukunftsfähig und gewinnorientiert / erfolgreich beschrieben wird, in der anspruchsvollen Technik zum Einsatz kommt. Nicht unproblematisch ist jedoch die Feststellung, dass die Energie-Branche gleichzeitig als wenig sympathisch, wenig sozial, wenig ökologisch und wenig vertrauenswürdig durch die relevanten Zielgruppen wahrgenommen wird.
- Dennoch zeigt sich im Branchenvergleich, dass immerhin 85% der befragten Studierenden der Energie-Branche eine hohe Attraktivität bescheinigen. Lediglich der Maschinen- und Anlagenbau sowie der Bereich Wissenschaft & Forschung wurden graduell als attraktiver empfunden.
- Eine differenziertere Betrachtung der Energie-Branche zeigt jedoch auch große Unterschiede auf. So sind es insbesondere die Unternehmen der erneuerbaren Energien die eine besonders hohe Anziehungskraft auf die künftigen Hochschulabsolventen ausüben. Den Berufseinstieg bei den Energieversorgern empfinden gerade einmal 31,1% der Studierenden als mindestens sehr attraktiv.
- Dass die Branchenzugehörigkeit bei der Wahl eines Arbeitgebers eine hohe Bedeutung einnimmt, konnte ebenfalls festgestellt werden. So sind die Top-Kriterien für die künftigen Hochschulabsolventen bei der Arbeitgeberwahl-Entscheidung das

Arbeitgeberimage, die Branchenzugehörigkeit und das allgemeine Unternehmensimage. Während für fast 80% der künftigen Hochschulabsolventen der Standort eines künftigen Arbeitgebers ebenfalls eine relativ hohe Bedeutung einnimmt, ist die Unternehmensgröße „nur“ für 41,2% der Studierenden wichtig.

Die Ergebnisse im Einzelnen:

2.4.1 Einflussfaktoren bei der Arbeitgeberwahl

Welche Merkmale werden bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber von der Zielgruppe herangezogen bzw. sind für die Präferenzentscheidung von besonderer Relevanz? Die größte Bedeutung bei der Arbeitgeberwahl-Entscheidung nimmt aus Sicht der Zielgruppen das Arbeitgeberimage (92,9%), die Branche (84,0%), das Unternehmensimage (83,1%) und die jeweiligen Produkte/Dienstleistungen (81,6%) ein. Hinsichtlich der Relevanz des Arbeitgeberimages bei der Arbeitgeberwahl stimmen die Einschätzungen der Unternehmen mit denen der Zielgruppe in der Tendenz überein. So schätzen insgesamt 98,9% der befragten Unternehmen, dass das Image des Unternehmens als Arbeitgeber eine mindestens wichtige Bedeutung besitzt. Während die Branchenzugehörigkeit bei der Zielgruppe den Rangplatz zwei einnimmt, liegt dieses Kriterium bei der Einschätzung der Unternehmen auf Rangplatz acht. Betrachtet man jedoch die Prozentwerte so zeigt sich, dass über 80% der Unternehmen, als auch der Studierenden dieses Kriterium als mindestens wichtig eingestuft haben. Insgesamt zeigt sich, dass die Differenzierung der Merkmale hinsichtlich der Relevanz bei der Arbeitgeberwahl bei den Studierenden größer ist.

Tabelle 16: Kriterien bei der Arbeitgeberwahl-Entscheidung (Studierende)

Für die Studierenden sind folgenden Merkmale bei der AG-Wahl mindestens wichtig		
1	Image des Unternehmens als Arbeitgeber	92,9%
2	Branche	84,0%
3	Image des Unternehmens	83,1%
4	Produkte / Dienstleistungen	81,6%
5	Standort	79,2%
6	Image der Produkte / Dienstleistungen	76,7%
7	Image der Branche	60,0%
8	Allg. Bekanntheitsgrad des Unternehmens	44,2%
9	Unternehmensgröße	41,2%

Tabelle 17: Kriterien bei der Arbeitgeberwahl-Entscheidung (Unternehmen)

Die Unternehmen schätzen folgenden Merkmale bei der AG-Wahl als mindestens wichtig ein		
1	Image des Unternehmens als Arbeitgeber	98,9%
2	Image des Unternehmens	98,9%
3	Image der Produkte / Dienstleistungen	93,3%
4	Image der Branche	92,2%
5	Produkte / Dienstleistungen	86,6%
6	Standort	85,4%
7	Allg. Bekanntheitsgrad des Unternehmens	85,4%
8	Branche	82,3%
9	Unternehmensgröße	71,9%

Stark über- oder unterschätzt wird jedoch die Relevanz des allgemeinen Bekanntheitsgrades eines Unternehmens. Während 55,8% der zukünftigen Hochschulabsolventen diesem Kriterium eine eher geringere Bedeutung bei ihrer Arbeitgeberwahl zugestehen, sind es 85,4% der Arbeitgeber die dem Bekanntheitsgrad des Unternehmens immerhin eine relativ hohe Relevanz bescheinigen. Ebenfalls wird die Bedeutung der Unternehmensgröße von der Zielgruppe und den Arbeitgebern sehr unterschiedlich eingeschätzt. So gehen 71,9% der Arbeitgeber von einer relativ hohen Relevanz dieses Kriteriums aus,

während nur 41,2% der Studierenden diese Bedeutung und Relevanz als mindestens wichtig einstufen.

2.4.2 Branchenattraktivität

Reflektierend auf das Antwortverhalten der unterschiedlichen Zielgruppen hinsichtlich der Bedeutung der Branche bei der Arbeitgeberwahl war es auch nur stimmig, nach der Attraktivität der unterschiedlichen Branchen zu fragen.

2.4.2.1 Die Branchenattraktivität im Spiegel der Personaler

Die Personaler sollten im Rahmen der Befragung ihre Einschätzung darüber abgeben, inwieweit sie glauben, wie attraktiv bestimmte Branchen von den Bewerbern empfunden werden. Hiermit wurde also die Fremdeinschätzung über das Fremdbild erhoben. Dabei gaben 92% der befragten Unternehmen an, dass die Medienindustrie von den Bewerbern als mindestens attraktiv empfunden wird. Es folgen der Maschinen- und Anlagenbau, die Unternehmensberatungen und die Automobil-/Zulieferindustrie. Während der Handel immerhin noch von 42,7% der Befragten als mindestens attraktiv eingeschätzt wurde, ist die Attraktivität des Öffentlichen Dienstes aus Sicht der Personaler bei den Bewerbern am niedrigsten. Die Energie-Branche belegte den Rangplatz Nr. 9.

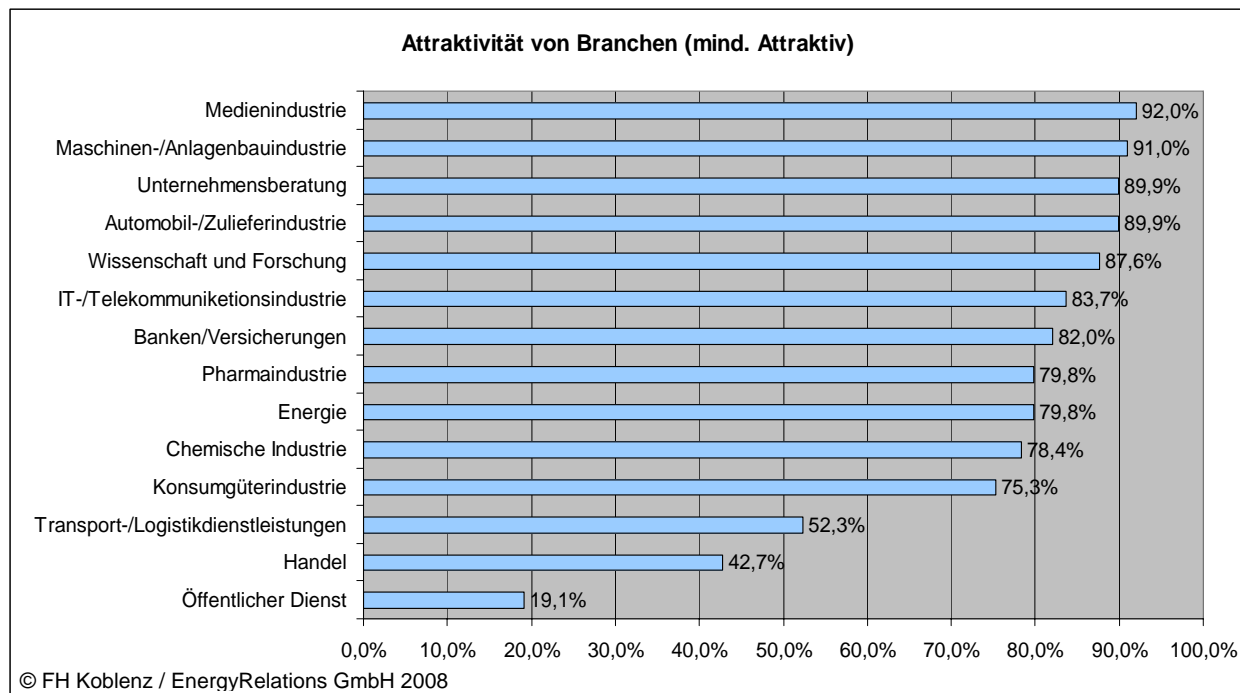
Tabelle 18: Die Branchenattraktivität im Spiegel der Personaler

Die Fremdeinschätzung über die Branchenattraktivität		
1	Medienindustrie	92,0%
2	Maschinen-/Anlagenbauindustrie	91,0%
3	Unternehmensberatung	89,9%
4	Automobil-/Zulieferindustrie	89,9%
5	Wissenschaft und Forschung	87,6%
6	IT-/Telekommunikationsindustrie	83,7%
7	Banken/Versicherungen	82,0%
8	Pharmaindustrie	79,8%
9	Energie	79,8%
10	Chemische Industrie	78,4%
11	Konsumgüterindustrie	75,3%

12	Transport-/Logistikdienstleistungen	52,3%
13	Handel	42,7%
14	Öffentlicher Dienst	19,1%

Abbildung 20: Mehr als drei Viertel aller Personaler schätzen, dass die Energie-Branche von den Bewerbern als mindestens attraktiv empfunden wird um dort zu arbeiten.

Die Branchenattraktivität im Spiegel der Personaler



2.4.2.2 Die Branchenattraktivität im Spiegel der künftigen Hochschulabsolventen

Wie attraktiv empfinden die zukünftigen Hochschulabsolventen die unterschiedlichen Branchen? Hiermit wurde im Wesentlichen das Fremdbild der Branchenattraktivität erhoben. Als attraktivste Branche wird der Maschinen- und Anlagenbau, gefolgt von Wissenschaft & Forschung und der Energiebranche empfunden. Mit weitem Abstand, d.h. „nur“ 69,6% der Studierenden empfinden die Automobil-/Zulieferindustrie als eine (mindestens) attraktive Branche. Die Banken und Versicherungen bilden das Schlußlicht bei der Branchenattraktivität nach Einschätzung der Studierenden. Hierbei muß aber darauf hingewiesen werden, dass dieses Ergebnis keine Allgemeingültigkeit hat und somit auch zu relativieren ist, da der Anteil der Studierenden von Studiengängen der Ingenieurwissenschaften überproportional hoch vertreten war.

Während die Einschätzung der Personaler dazu führte, dass sie glauben, dass die Energie-Branche bei den künftigen Bewerbern eine nachrangige Attraktivität aufweist, zeigen die Ergebnisse, dass die relevante Zielgruppe selbst die Energie-Branche sehr wohl als attraktiv empfindet. So belegt sie im Spiegel der Zielgruppe immerhin Rangplatz Nr. 3.

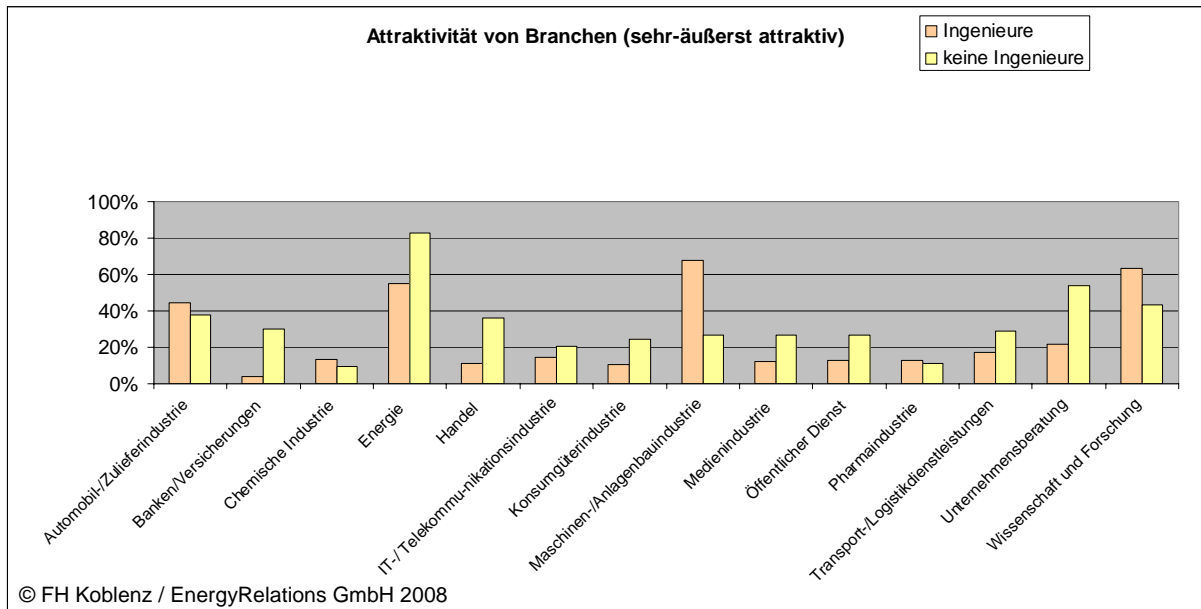
Tabelle 19: Die Branchenattraktivität im Spiegel der künftigen Absolventen

Das Fremdbild über die Branchenattraktivität		
1	Maschinen-/Anlagenbauindustrie	87,8%
2	Wissenschaft und Forschung	85,5%
3	Energie	85,0%
4	Automobil-/Zulieferindustrie	69,7%
5	Unternehmensberatung	45,8%
6	Transport-/Logistikdienstleistungen	45,3%
7	Konsumgüterindustrie	39,6%
8	Handel	38,2%
9	Chemische Industrie	38,0%
10	Medienindustrie	37,0%
11	IT-/Telekommunikationsindustrie	36,8%
12	Pharmaindustrie	35,3%
13	Öffentlicher Dienst	33,4%
14	Banken/Versicherungen	16,1%

Betrachtet man die Branchenattraktivität aus der Sicht der künftigen Hochschulabsolventen, die zurzeit Ingenieurwissenschaften studieren so zeigt sich ein ähnliches Bild. Der Maschinen- und Anlagenbau (mit 67,7%) sowie die Wissenschaft & Forschung (mit 63,5%) werden von den künftigen Ingenieuren als besonders attraktive Branchen empfunden. Immerhin mehr als die Hälfte (=55,2%) der befragten künftigen Ingenieure schätzen die Energie-Branche als mindestens sehr attraktiv ein.

Abbildung 21: Der Maschinen- und Anlagenbau (mit 67,7%) sowie die Wissenschaft & Forschung (mit 63,5%) sind für die künftigen Ingenieure besonders attraktive Branchen.

Attraktivität der Branchen (Künftige Ingenieure)



Betrachtet man nun noch die Ergebnisse der Studierenden, die in einem ingenieurwissenschaftlichen Studiengang mit einer energiewirtschaftlichen Ausrichtung ihre Einschätzung abgegeben haben, so sind es 99% dieser Zielgruppe, die die Branchenattraktivität der Energie-Branche als attraktiv empfinden.

2.4.2.3 Das Selbstbild der Energiebranche

Konzentriert man sich auf die Attraktivität der Energiebranche so zeigt sich, dass die Besucher der Messen eindeutig die Energie-Branche als attraktivste Branche bewerten.

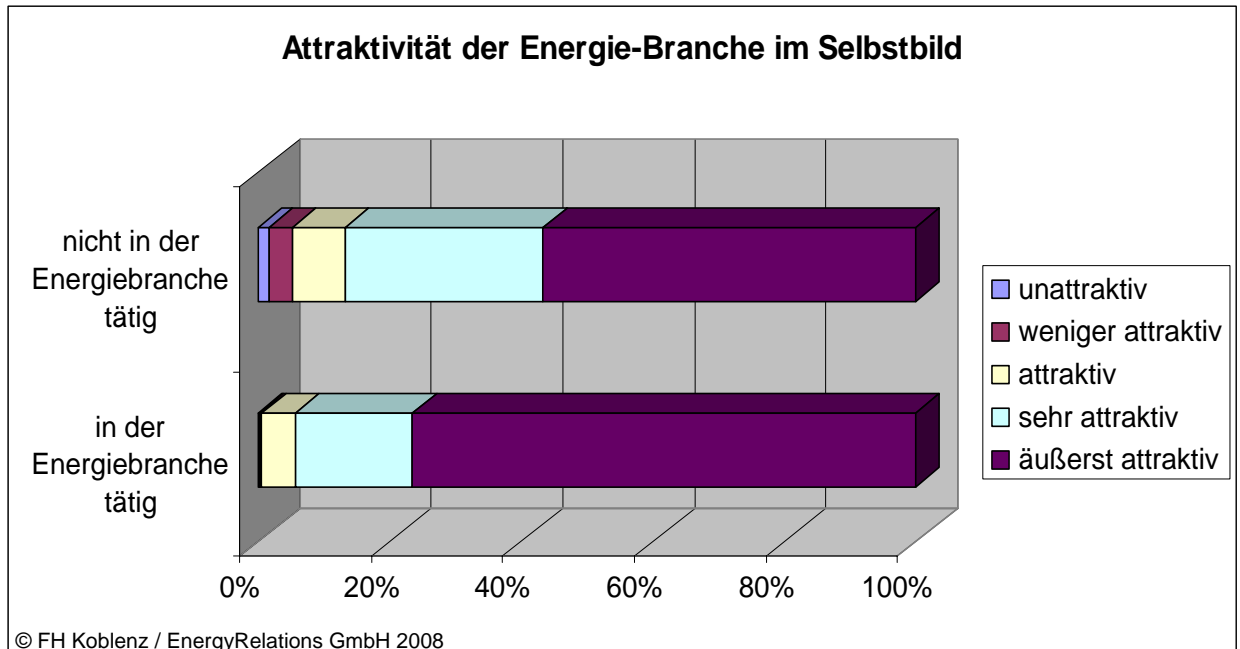
Tabelle 20: Das Selbstbild der Energie-Branche

Das Selbstbild über die Branchenattraktivität		
1	Energie	97,5%
2	Maschinen-/Anlagebauindustrie	85,4%
3	Wissenschaft und Forschung	77,6%
4	Automobil/ -zulieferindustrie	48,9%
5	Handel	46,9%
6	Unternehmensberatung	34,1%
7	IT-/Telekommunikation	30,1%
8	Transport- /Logistikdienstleistungen	26,9%
9	Konsumgüterindustrie	22,4%
10	Chemische Industrie	18,8%
11	Medienindustrie	15,6%
12	Pharmaindustrie	15,4%
13	Öffentlicher Dienst	11,4%
14	Banken/Versicherungen	10,3%

Betrachtet man die Ergebnisse der Messebesucher, und hier nur jene, die heute bereits in der Energiebranche arbeiten, so kann hieraus das Selbstbild der Branchenattraktivität abgeleitet werden. Von den insgesamt 562 auf den Messen befragten Personen arbeiten 334 in der Energiebranche. Hiervon stufen 253 Befragte die Energiebranche als äußerst attraktive Branche ein, um dort zu arbeiten und 59 als sehr attraktiv. Lediglich 2 Personen gaben an, dass sie die Energiebranche als wenig attraktiv empfinden.

Abbildung 22: Die Attraktivität der Energie-Branche ist für Brancheninsider und Branchenkenner exorbitant hoch.

Attraktivität der Energie-Branche im Selbstbild



2.4.3 Attraktivität der Energiemärkte für den Berufseinstieg /-wechsel

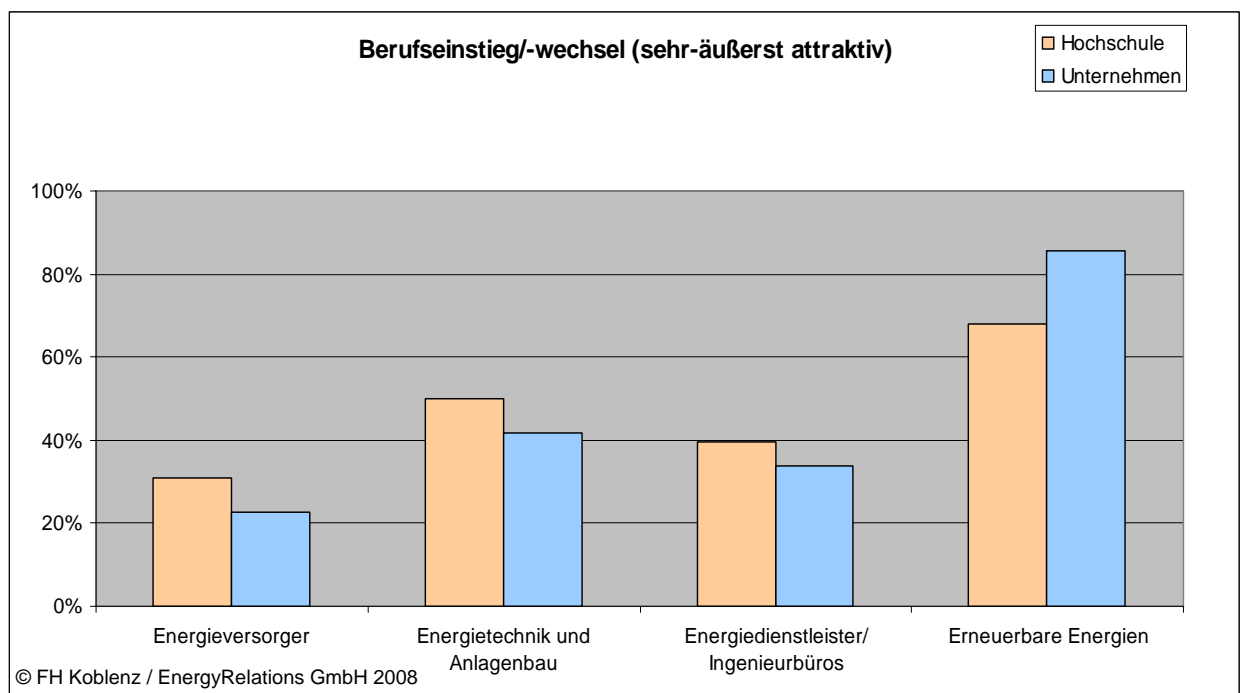
Von besonderem Interesse ist hinsichtlich der Attraktivität der unterschiedlichen Energiemärkte für den Berufseinstieg/-wechsel die Sichtweise der künftigen Hochschulabsolventen im Vergleich zur Einschätzung der Unternehmen. Es konnte festgestellt werden, dass sich die Ergebnisverläufe nahezu parallel entwickeln, jedoch teils auf einem sehr unterschiedlichen Niveau. So empfinden 68,1% der befragten Studierenden den Berufseinstieg bei den Unternehmen im Bereich der erneuerbaren Energien für mindestens sehr attraktiv. Die Fremdeinschätzung der Unternehmen diesbezüglich liegt um fast 20% höher. So waren 85,6% der Unternehmen der Meinung, dass die Attraktivität der erneuerbaren Energien für die künftigen Hochschulabsolventen mindestens sehr attraktiv sei.

Der Berufseinstieg bei den Energieversorgern ist für die Studierenden am wenigsten attraktiv. „Nur“ 31,1% der befragten Studierenden empfinden die Energieversorger als ersten Arbeitgeber für mindestens sehr attraktiv. Die Fremdeinschätzung der Unternehmen liegt auch hier in der Tendenz richtig, aber ebenfalls auf einem anderen Niveau. Gerade einmal 22,7% der Unternehmen gaben an, dass sie

glauben, dass der Berufseinstieg für die künftigen Absolventen bei den Energieversorgern mindestens sehr attraktiv sei. Nimmt man den Ausprägungsgrad „attraktiv“ jedoch hinzu so zeigt sich, dass zumindest 65,6% der Studierenden einen Berufseinstieg bei den Energieversorgern als mindestens attraktiv bewerten.

Abbildung 23: Künftige Hochschulabsolventen empfinden den Berufseinstieg bei den Unternehmen der erneuerbaren Energien als sehr attraktiv. Die Attraktivität der Energieversorger für den Berufseinstieg ist weniger gegeben.

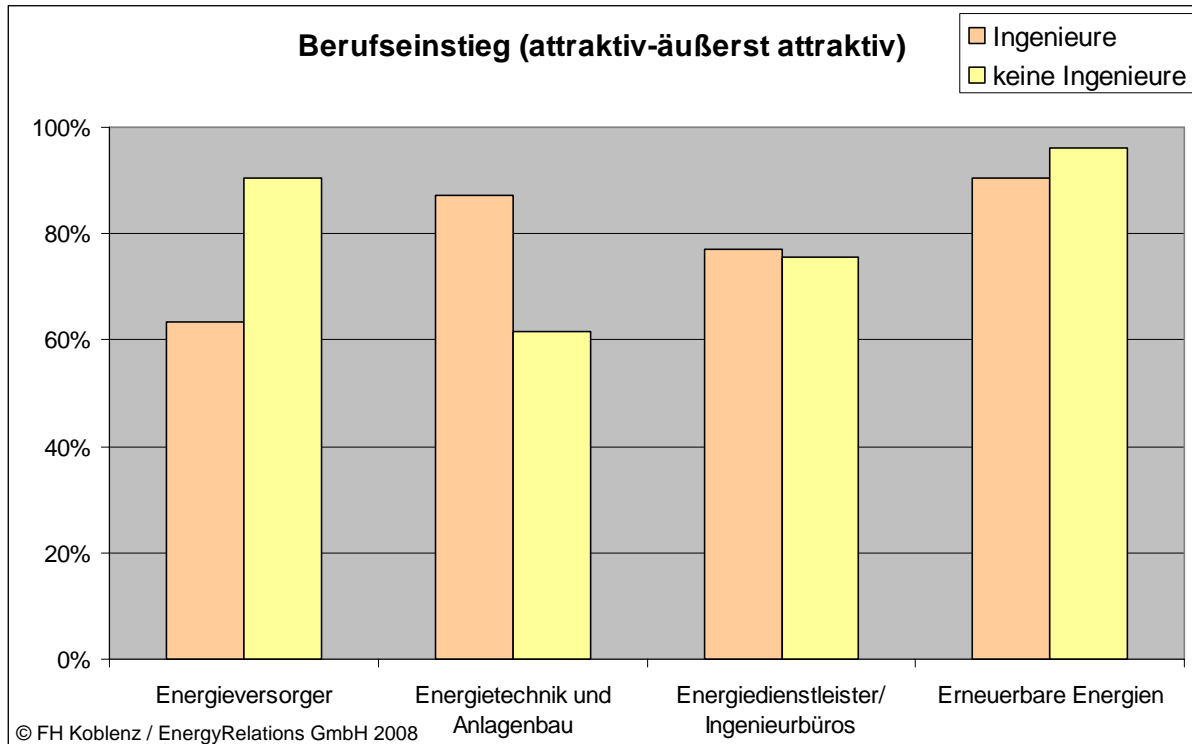
Attraktivität der Energiemärkte für den Berufseinstieg



Betrachtet man die Attraktivität der unterschiedlichen Energiemärkte im Spiegel der verschiedenen Studienrichtungen so zeigen sich die Unterschiede in den Präferenzen beim Berufseinstieg im Wesentlichen hinsichtlich der Energieversorger und der Energietechnik/ des Anlagenbaus. So empfinden wesentlich mehr Studierende der Ingenieurwissenschaften den Berufseinstieg bei den Unternehmen im Bereich der Energietechnik und des Anlagenbaus als mindestens attraktiv, gegenüber den Studierenden anderer Studienrichtungen. Im Hinblick auf den Berufseinstieg bei den Energieversorgern verhält es sich umgekehrt.

Abbildung 24: Nicht-Ingenieure empfinden den Berufseinstieg bei Energieversorgern wesentlich attraktiver als die Ingenieure.

Attraktivität der Energiemärkte nach Studienrichtungen



2.4.4 Das Energie-Branchen-Profil im Selbst- und Fremdbild

Um die Energiebranche in ihrem Profil besser beschreiben zu können, wurden die unterschiedlichen Zielgruppen (Studierende / Unternehmen / Messebesucher) gebeten, vorgegebene Attribute auf ihre Passgenauigkeit hin einzuschätzen. Über alle drei Zielgruppen herrscht Einigkeit bei den TOP-Attributen der Energiebranche. Dabei ist die „Zukunftsfähigkeit“ mit weit über 77% bei allen drei Zielgruppen das herausragende Merkmal, welches auf die Energiebranche am meisten zutrifft. Es folgen die beschreibenden Merkmale „anspruchsvolle Technik“ und „Gewinnorientierung“. Auch diese Attribute wurden bei allen Zielgruppen von teils weit mehr als 70% der Befragten mit mindestens eher zutreffend beurteilt. Einigkeit herrscht auch darüber, dass die Merkmale „Arbeitsplatzsicherheit“ und „gesellschaftliche Verantwortung“ für die Energiebranche als Beschreibung mindestens eher zutreffend sind.

Die geringste Passgenauigkeit liegt nach Angaben der drei Zielgruppen bei dem beschreibenden Merkmal „sympathisch“ vor. Auffällig hierbei war, dass nur 19,1%

der befragten Studierenden dieses Merkmal als mindestens eher zutreffend für die Energiebranche ankreuzten. Ebenfalls werden folgende Attribute weniger mit der Energiebranche verknüpft: „Sozial, ökologisch, gutes Image und Vertrauenswürdigkeit“. Die folgende Tabelle zeigt die Rangplätze der beschreibenden Merkmale bei den befragten Zielgruppen:

Tabelle 21: Ranking der Branchen-Attribute

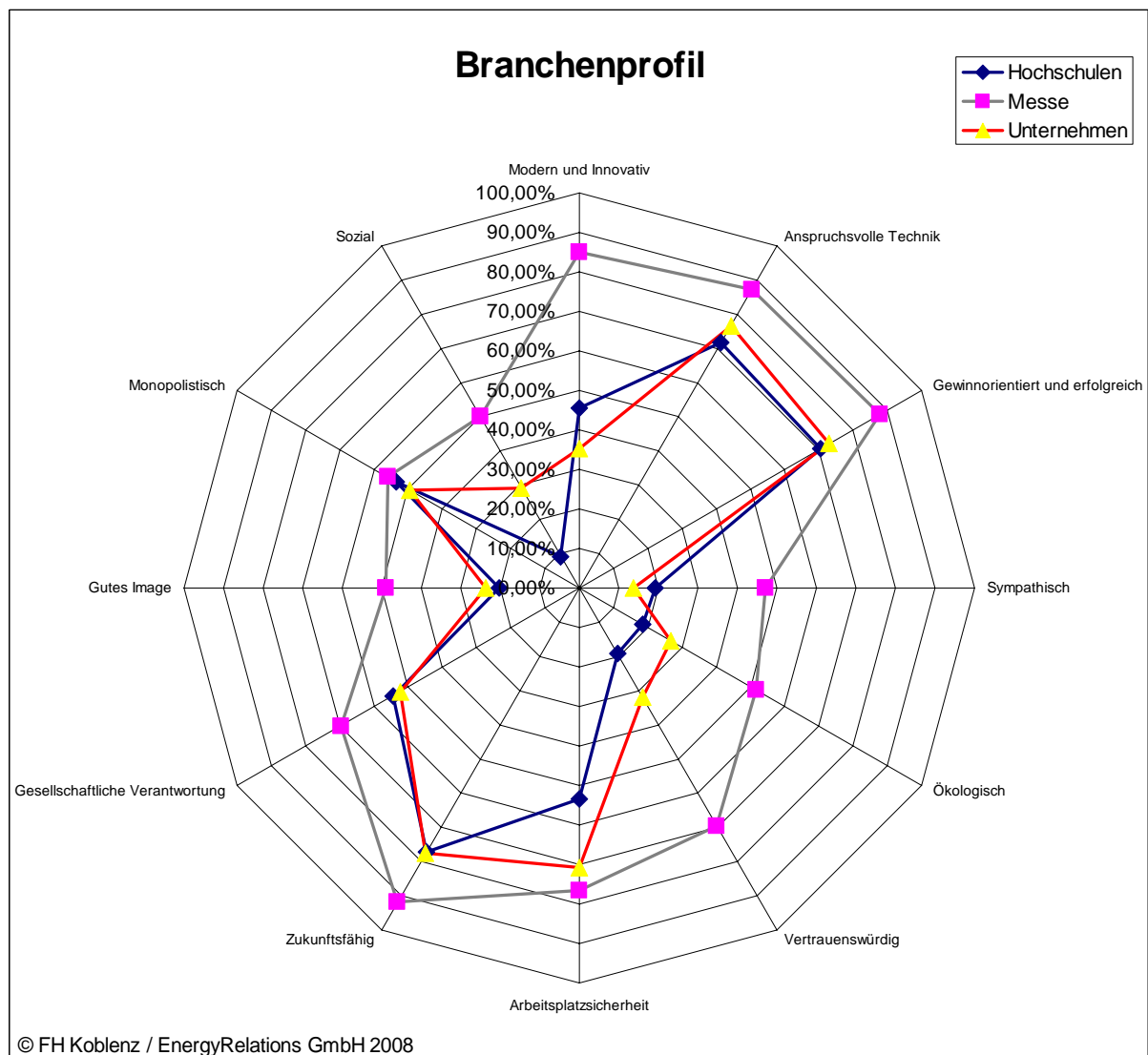
Tops & Flops der Branchen-Merkmale			
Rangplatz	Unternehmen	Hochschulen	Messe
	Top	Top	Top
1	Zukunftsfähig	Zukunftsfähig	Zukunftsfähig
2	Anspruchsvolle Technik	Anspruchsvolle Technik	Gewinnorientiert und erfolgreich
3	Gewinnorientiert und erfolgreich	Gewinnorientiert und erfolgreich	Anspruchsvolle Technik
4	Arbeitsplatzsicherheit	Gesellschaftliche Verantwortung	Modern und innovativ
5	Gesellschaftliche Verantwortung	monopolistisch	Arbeitsplatzsicherheit
6	monopolistisch	Arbeitsplatzsicherheit	Gesellschaftliche Verantwortung
	Flop	Flop	Flop
12	Sympathisch	Sozial	Sympathisch
11	Gutes Image	Ökologisch	Gutes Image
10	Ökologisch	Vertrauenswürdig	Sozial
9	Sozial	Sympathisch	Ökologisch
8	Vertrauenswürdig	Gutes Image	Monopolistisch
7	Modern und innovativ	Modern und innovativ	Vertrauenswürdig

Ein wenig relativieren muss man dieses Ranking hinsichtlich seiner Allgemeingültigkeit, da bei den Unternehmen danach gefragt wurde, was sie glauben, welche der Attribute die potentiellen Bewerber heutzutage mit der Energiebranche verbinden. Es zeigt sich, dass die Fremdeinschätzung durch die Unternehmen darüber, wie die potentiellen Bewerber die Branchenattribute sehen nahezu mit dem Bild, welches die potentiellen Bewerber tatsächlich haben, identisch ist. Betrachtet man die über fünfhundert Messebesucher als zumindest Branchenkenner bzw. Brancheninsider und unterstellt hiermit, dass die Ergebnisse ein Selbstbild der Branche wiedergeben, so entspricht (in wesentlichen Teilen) dieser Profilverlauf dem Profil aus dem Fremdbild (Studierende der Hochschulen) ebenfalls in hervorragender Weise. Nur wird die Passgenauigkeit der Merkmale von einem höheren Prozentsatz an Befragten als mindestens eher zutreffend

angegeben. Lediglich bei zwei Merkmalen unterscheiden sich Fremd- und Selbstbild gravierend. Während das Selbstbild der Branche (=Messebefragung) das Merkmal „modern und innovativ“ als wesentlich zutreffend (85% der Befragten) klassifiziert, verbinden „nur“ 45,6% der Studierenden dieses Merkmal in gleicher Weise mit der Energiebranche. Eine ähnlich starke Abweichung zeigt sich bei dem Merkmal „Vertrauenswürdigkeit“. Nur 19,1% der Studierenden bewerten dieses Attribut für die Energiebranche als mindestens eher zutreffend, während im Selbstbild mehr als zwei Drittel (69,5%) der Befragten das Merkmal als mindestens eher zutreffend einstufen.

Abbildung 25 Die Energie-Branche ist zukunftsfähig, gewinnorientiert und besitzt anspruchsvolle Technik. Sie ist wenig sympathisch, verfügt über ein weniger gutes Image und wird als wenig sozial und wenig vertrauenswürdig wahrgenommen.

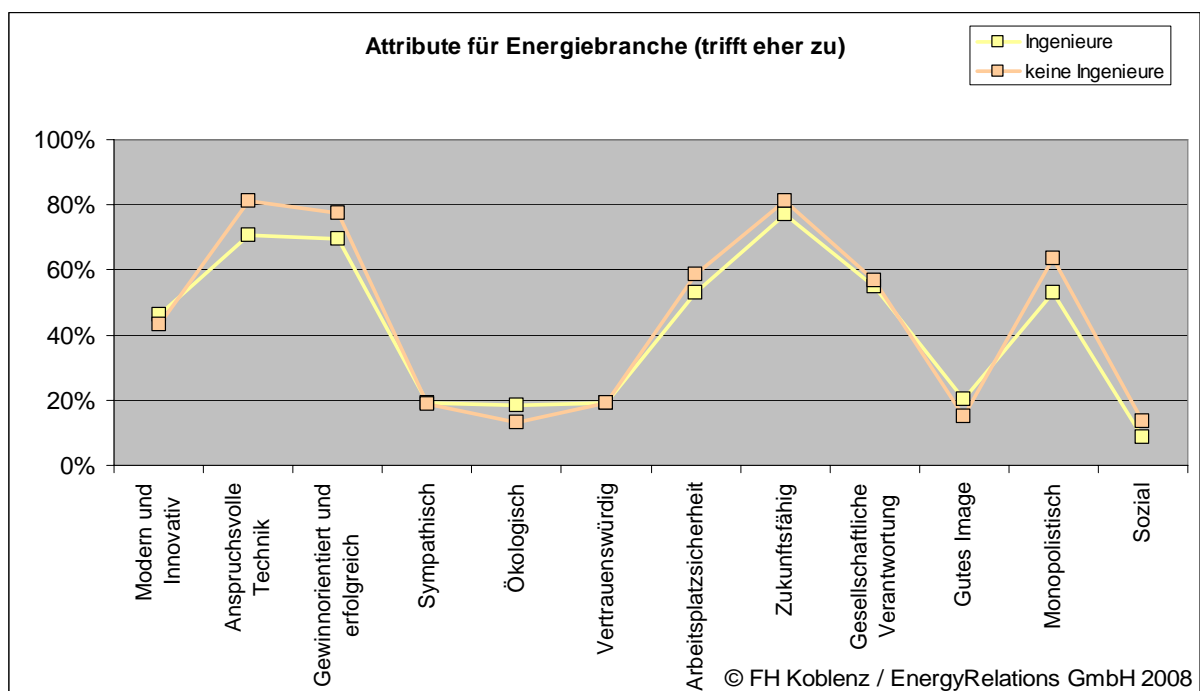
Das Branchenprofil im Selbst- und Fremdbild



Betrachtet man „nur“ die Auswertungsergebnisse der künftigen Hochschulabsolventen der Ingenieurwissenschaften, d.h. diejenigen der allgemeinen ingenieurwissenschaftlichen Studiengänge und die der energiewirtschaftlichen Studiengänge so zeigt sich, dass diese Studierenden ein nahezu gleiches Profil-Verständnis von der Energie-Branche besitzen wie die Nicht-Ingenieure.

Abbildung 26: Die Einschätzung über die Branchenattribute sind unabhängig von den Studienrichtungen nahezu identisch.

Das Branchenprofil (Energie) aus Sicht der künftigen Ingenieure



3. Rahmenbedingungen

Kultureller Wandel manifestiert sich auch immer in der Sprache und die Wahl der Wörter verrät unterschwellige Veränderungen. In der Arena, ehemals Roms Schauplatz für Kampfspiele, kämpften einst Gladiatoren. Es gab Gewinner und Verlierer, wobei die Letztgenannten den Gnadenstoss befürchten mußten. Die Wortwahl zeigt bereits, dass der Arbeitsmarkt zur Arena wird und für die Akteure künftig nicht mehr so harmlos ist, wie er einmal war. Das Handicap für das Personalmarketing vieler (insbesondere klein- und mittelständischer) Unternehmen wird jedoch die Ungleichheit der Waffen sein. Beginnend mit dem Bekanntheitsgrad über die personelle und finanzielle Ressourcenausstattung des Personalmarketings bis hin zu den Gehalts- und Karriereperspektiven der Betroffenen u.v.m..

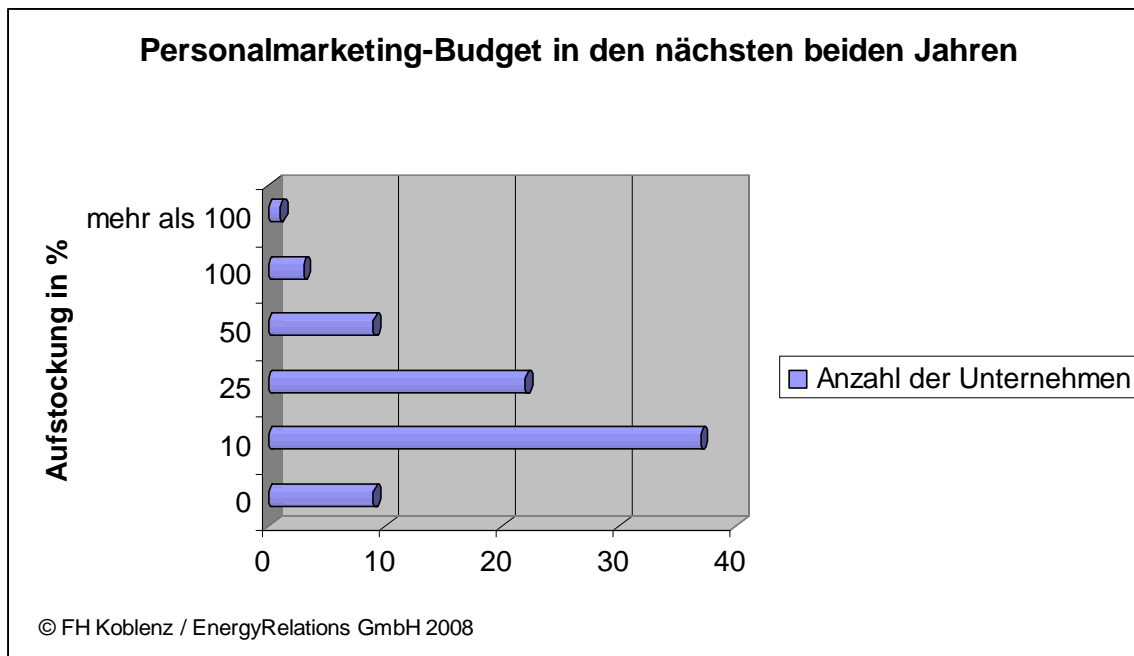
Um einen besseren Überblick über die Rahmenbedingungen in der Energie-Branche zu erhalten, wurde explizit nach den zu erwartenden Budgetsteigerungen für das Personalmarketing & Recruiting sowie nach den Vollzeitstellen, die derzeit dort implementiert sind, gefragt.

3.1 *Entwicklung der Personalmarketing-Budgets*

Wenn der Wettbewerb, insbesondere um die qualifizierten Arbeitskräfte noch weiter steigt, dürften der personelle und der finanzielle Aufwand im Personalmarketing und Recruiting zwangsläufig ebenfalls steigen. Insofern war bei der vorliegenden Studie von Interesse, inwieweit auch der monetäre Handlungsspielraum für die Verantwortlichen im Personalmarketing in den nächsten beiden Jahren gegeben ist. Das Ergebnis gibt wenig Anlass für Euphorien. Insgesamt beantworteten 80 der Unternehmen diese Frage. Danach wird bei 45 Unternehmen (=56,3%) das Personalmarketing-Budget voraussichtlich nur um kleiner gleich 10% aufgestockt. Immerhin 38,8% (= 31) der befragten Unternehmen rechnen mit einer 25 bis 50prozentigen Aufstockung ihres Budgets und vier Unternehmen gehen von einer mindestens hundertprozentigen Aufstockung in den nächsten beiden Jahren aus.

Abbildung 27: Die Budgets für das Personalmarketing werden künftig überwiegend aufgestockt, aber insgesamt in moderatem Rahmen.

Entwicklung des Personalmarketing-Budgets



Betrachtet man die möglichen Budgetsteigerungen nach Unternehmensgröße so zeigt sich, dass sowohl in der Größenklasse von mehr als 1.000 Beschäftigten, als auch in der mit 51-250 Beschäftigten, jeweils elf Unternehmensvertreter mit einer Aufstockung ihres Personalmarketing-Budgets um kleiner gleich 10% rechnen, während ebenfalls 11 Unternehmen von einer Steigerung von mehr als 25% ausgehen.

Tabelle 22: Aufstockung des Personalmarketing-Budgets (Unternehmensgröße)

		Budgetsteigerung nach Unternehmensgröße					
		Beschäftigte					
		1-50	51-250	251-500	501-1.000	mehr als 1.000	Gesamt
Steigerung des Budget in %	0%	0	4	2	1	1	8
	10%	6	7	7	7	10	37
	25%	1	9	4	3	5	22
	50%	1	0	1	2	5	9
	100%	0	1	1	0	1	3
	mehr als 100%	0	1	0	0	0	1

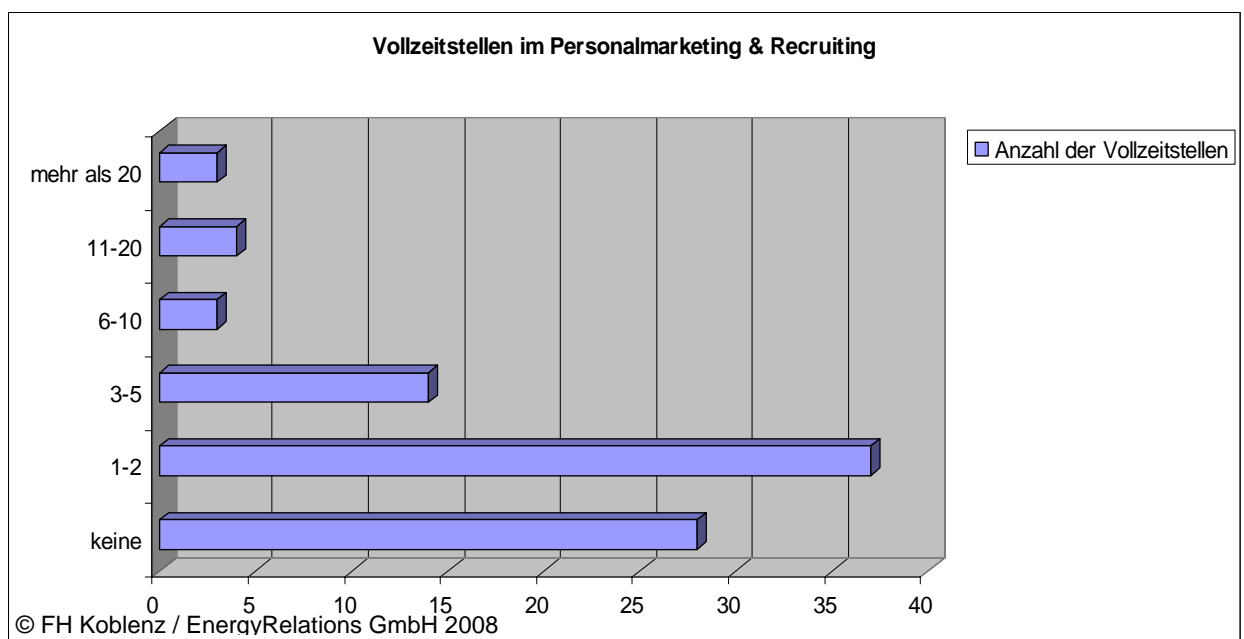
3.2 Vollzeitstellen im Personalmarketing & Recruiting

Die Aufgaben im Personalmarketing werden komplexer, die Instrumentenvielfalt nimmt zu und das erforderliche Know-how wird immer spezieller. Sicherlich ist die Etablierung einer Vollzeitstelle im Unternehmen immer auch abhängig von dem durchschnittlich zu deckenden Personalbedarf. Dennoch zeigen auch die Ergebnisse dieser Studie, dass man sich von dem engen Verständnis, dass Personalmarketing „nur“ Personalbeschaffung ist, endgültig verabschieden sollte. Die Wahrnehmung eines ganzheitlichen Personalmarketings wird somit künftig immer weniger von Personen in Zweitfunktion wahrgenommen werden können, zumindest dann nicht, wenn es erfolgreich sein soll. Outsourcing wäre sicherlich auch eine Alternative.

Konkret kann für die Unternehmen der Energie-Branche festgehalten werden, dass immerhin fast ein Drittel der befragten Unternehmen keine Vollzeitstelle für den Bereich Personalmarketing und Recruiting derzeit eingerichtet hat. Demgegenüber verfügen 41,6% der befragten Unternehmen (=37) über ein bis zwei Vollzeitstellen, vierzehn Unternehmen (=15,7%) über drei bis fünf Stellen und insgesamt zehn Unternehmen verfügen über mehr als sechs Vollzeitstellen im Personalmarketing & Recruiting.

Abbildung 28: Fast ein Drittel der befragten Unternehmen verfügen über keine Vollzeitstelle im Bereich Personalmarketing und Recruiting.

Vollzeitstellen im Personalmarketing & Recruiting



Analysiert man die Vollzeitstellen nach Unternehmensgröße so fällt auf, dass dreizehn Unternehmen mit 51-250 Beschäftigten zurzeit keine Vollzeitstelle für das Personalmarketing & Recruiting installiert haben, während aber immerhin zehn Unternehmen hier 1 bis 2 Vollzeitkräfte beschäftigen und ein Unternehmen sogar zwischen 3 bis 5. Auffällig ist auch, dass immerhin zwei Unternehmen der Größenklasse von 501-1.000 Beschäftigten und drei Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten keine Vollzeitstelle im Personalmarketing & Recruiting besitzen.

Tabelle 23: Vollzeitstellen im Personalmarketing nach Unternehmensgröße

Vollzeitstellen im Personalmarketing nach Unternehmensgröße							
		Beschäftigte					Gesamt
		1-50	51-250	251-500	501-1.000	mehr als 1.000	
Vollzeitstellen	keine	6	13	4	2	3	28
	1-2	2	10	10	8	7	37
	3-5	0	1	2	3	8	14
	6-10	0	0	0	0	3	3
	11-20	0	0	1	0	3	4
	mehr als 20	0	0	0	0	3	3

4. Handlungsempfehlungen

- Die direkten und indirekten Auswirkungen des demographischen Wandels und des Fach- und Führungskräftemangels werden zunehmend zur Existenzfrage. Die Personalplanung und die Gegebenheiten auf dem Arbeitsmarkt sind somit -wesentlich stärker als heute- bei der Formulierung der Unternehmensziele und im Rahmen der Unternehmensplanung zu berücksichtigen.
- Immerhin 58% der Unternehmen der Energie-Branche befürchten künftig ihre Schlüsselpositionen nicht mehr besetzen zu können und fast zwei Drittel rechnen damit, dass sie künftig von der Abwerbung von Leistungsträgern betroffen sein werden. Um diesen Befürchtungen entgegenzuwirken, gilt es zunächst einmal die erfolgskritischen Humanressourcen im Unternehmen zu bestimmen, als dann eine solide Nachfolgeplanung aufzubauen, aber auch stärkere Investitionen im Bereich der Mitarbeiterbindung zu tätigen.
- Wenn auch das Personalmarketing & Recruiting zwischenzeitlich einen relativ hohen Stellenwert bei den Vorständen / Geschäftsführungen besitzt, so werden gleichzeitig aber auch der Erfolgsdruck und die Wahrscheinlichkeit von Misserfolgen, aufgrund des schwierigen Arbeitsmarktes, zunehmend höher. Personalmarketing & Recruiting sollte demnach künftig wesentlich stärker seinen Wertschöpfungs- und Leistungsbeitrag für das Unternehmen -und hier insbesondere für die Fachabteilungen- nicht nur unter Beweis stellen, sondern auch kommunizieren.
- Da i.d.R. z.B. die Ingenieure innerhalb von 60 Tagen einen Arbeitsvertrag erhalten, werden nicht nur die hohe Qualität des Recruiting-Prozesses zur Erfolgsdeterminanten, sondern auch die Schnelligkeit und die Entscheidungsfähigkeit. Der Recruiting-Prozess sollte somit künftig zunehmend rückwärts terminiert und Verzögerungen sollten ausgeschlossen werden.
- Der professionelle Arbeitgebераuftritt im Internet ist insbesondere für die künftigen Hochschulabsolventen bei der Suche nach einem Arbeitgeber die

Orientierungshilfe Nr. 1. Neben den attraktiv gestalteten Standard-Informationen erwartet die Zielgruppe aber auch authentische Informationen und die Möglichkeit der Interaktion. Web 2.0-Anwendungen, wie bspw. Weblogs, Videos und Podcasts sind hierbei zunehmend mehr zu berücksichtigen.

- Obwohl sich die Mediennutzung sehr stark auf das Internet verlagert, gilt es dennoch zunehmend zielgruppenspezifische, crossmediale Ansätze zu verfolgen. Hierbei geht es nicht mehr „nur“ um die Ausschreibung von vakanten Stellen, sondern zunehmend um die Positionierung des Unternehmens als Arbeitgeber bei den relevanten Zielgruppen und um die Steigerung des Bekanntheitsgrades eines Unternehmens.
- Für die künftigen Arbeitnehmer wird das Unternehmen als Arbeitgeber zunehmend zum Entscheidungs-Objekt. Während die Unternehmen auf der Suche nach dem richtigen (passenden) Mitarbeiter sind, können sich die qualifizierten Bewerber den attraktivsten Arbeitgeber aussuchen. Dabei gibt es nicht einen einzigen Attraktivitäts-Treiber, sondern das Attraktivitäts-Setting wird die Arbeitgeberwahl entscheidend beeinflussen. Damit sind zunächst einmal die Unternehmen dazu aufgefordert, ihre nachhaltige Arbeitgeberattraktivität zu formulieren und gegenüber dem Wettbewerb abzugrenzen.
- Nicht zuletzt das Ergebnis, dass das Top-Kriterium bei der Arbeitgeberwahl-Entscheidung für die künftigen Hochschulabsolventen das Arbeitgeberimage darstellt legt die Notwendigkeit zum Aufbau einer Arbeitgebermarke nahe. Damit werden die künftigen Herausforderungen für das Personalmarketing auch deutlich. Gemeinsam mit Communication gilt es künftig wesentlich mehr das positive Bild des Unternehmens in den Medien zu stärken, aber auch die nachhaltige Arbeitgeberqualität bei den aktuellen Mitarbeitern unter Beweis zu stellen und zu kommunizieren. Schlussendlich konnten die Mitarbeiter als wesentlicher Imageträger evaluiert werden.
- Wenn auch eine weitgehende Attraktivität der Energie-Branche bei den künftigen Hochschulabsolventen für den Berufseinstieg festgestellt werden konnte, so sind es jedoch vornehmlich die Unternehmen der erneuerbaren Energien, die eine

hohe Anziehungskraft ausüben. Insbesondere die Energieversorger sind aufgefordert, zunehmend stärker ihre Arbeitgeberattraktivität und -qualität unter Beweis zu stellen und den relevanten Zielgruppen zu kommunizieren.

- Auch wenn die Energie-Branche im Fremdbild als zukunftsfähig und gewinnorientiert wahrgenommen sowie der Einsatz anspruchsvoller Technik anerkannt wird, so bleibt dennoch ein Image, was im Hinblick auf den „War for talents“ überdenkenswert erscheint. Die konkrete Frage lautet: Inwieweit kann eine Branche, die als wenig sympathisch, wenig sozial, wenig ökologisch und wenig vertrauenswürdig wahrgenommen wird, die Herausforderungen der Zukunft bewältigen? Hier sind sicherlich die Unternehmen der Energie-Branche, aber auch die Branche einschließlich ihrer Vertreter besonders gefordert.

5. Schlusswort

Die heutige – und noch mehr die künftige- Situation auf dem Arbeitsmarkt und die damit verbundenen Herausforderungen hat Williamson mit folgenden Worten sehr präzise beschrieben: „The war for talent is over, talent won(...) organizations simply need people more, than people need organizations.“⁸ Qualifizierte Mitarbeiter haben ihren Marktwert erkannt und stellen Forderungen. Diese Forderungen, die auf die Unternehmen künftig vermehrt zukommen werden, basieren nicht ausschließlich auf der Tatsache, dass die Verfügbarkeit hochqualifizierter Arbeitskräfte knapp sein wird, sondern dass sich auch ein kontinuierlicher Wertewandel vollzieht. Lebensinteressen und Lebensperspektiven ändern sich. Es erfolgt ein Wandel, weg von Pflicht- und Akzeptanzwerten, hin zu Selbstverwirklichungs- und Engagementwerten. Die heutige Generation „Y“ verfolgt Erlebnisfreude, will Spaß und hat eine Abneigung gegen Routinearbeit.⁹ Es sind nicht nur die potentiellen Bewerber, sondern auch die Mitarbeiter auf dem internen Arbeitsmarkt die somit zunehmend die Arbeitgeber hinsichtlich der Erreichung ihrer eigenen Ziele bewerten. Ahlrichs formuliert dies so: „Today, candidates need a compelling reason to join and to stay.“¹⁰

Es zeigt sich, dass das Unternehmen als Arbeitgeber immer stärker zu einem Objekt der Entscheidung wird und der Aufbau und die Positionierung eines Unternehmens als Arbeitgebermarke auf den relevanten Zielmärkten zur Voraussetzung und gleichzeitig zur Erfolgsdeterminanten wird. Damit gewinnt nicht nur das „Nutzenbündel“ eines Unternehmens an Bedeutung, sondern auch das Image. Das Image als Arbeitgeber, das Image der Produkte und Dienstleistungen, das Image des Unternehmens, aber auch das Image des Standortes und das einer Branche. Nachhaltige Image-Arbeit wird somit zu einer dringlichen Herausforderung, die Personalmarketing & Recruiting gemeinsam mit Communication und auch dem Produktmarketing bewältigen muss. Standorte und Branchenverbände müssen hier aber ebenfalls wesentliche Beiträge leisten.

Mit freundlichen Grüßen

Prof. Dr. Christoph Beck

⁸ Williamson, I.O. (o.J.): Rethinking employee retention. MBS Leadercasts. (Podcast). S.I.: Melbourne Business School at the University of Melbourne.

⁹ Vgl. hierzu die Ergebnisse der Befragung von 25.000 Arbeitnehmern aus 15 EU-Ländern von der Madrider Business School Instituto de Empresa (2007): Generation Y – Studie, Madrid

¹⁰ Ahlrichs, N.S. (2000): Competing for Talent – key recruitment and retention strategies for becoming an employer of choice. Palo Alto: Davies-Black PublishingS. 219

Literaturverzeichnis

Ahrichs, N.S. (2000):

Competing for Talent – key recruitment and retention strategies for becoming an employer of choice. Palo Alto: Davies-Black Publishing.

Beck, C. (2008):

Unterschätzte Disziplin. Summer School für Manager von Wirtschaftswoche und McKinsey, in: Wirtschaftswoche, Nr. 36, S. 80-81.

Beck, C. (Hrsg.) (2008):

Personalmarketing 2.0, Vom Employer Branding zum Recruiting, Köln.

Bienzeisler, B./Dernecker, S. (2008):

Fachkräftemangel und Instrumente der Personalgewinnung. Kurzstudie im Umfeld technischer Unternehmen, Fraunhofer IRB Verlag.

Capgemini Consulting (Hrsg.):

HR-Barometer 2007 – Bedeutung, Strategien, Trends in der Personalarbeit, Berlin.

Institutio de Empresa (2007):

Generation Y – Studie, Madrid.

Kienbaum (Hrsg.):

Kienbaum-HR-Strategie-Studie 2006, Berlin.

Kienbaum (Hrsg.) (2008):

HR Klima-Index 2008. O.V. (2008) Konjunktur für Personalarbeit, in: personalmagazin 09/2008, S.54.

Williamson, I.O. (o.J.):

Rethinking employee retention. MBS Leadercasts. (Podcast). S.I.: Melbourne Business School at the University of Melbourne.

Anhang

Unternehmensbefragung

- Anlage 01:** Stellenwert personalwirtschaftlicher Themen
- Anlage 02:** Auswirkungen des Arbeitsmarktes & der Demographie
- Anlage 03:** Auswirkungen des Fach- und Führungskräftemangels
- Anlage 04:** Bedeutung der Personalmanagement-Konzepte
- Anlage 05:** Stellenwert des Personalmarketing bei seinen Kunden
- Anlage 06:** Erfolg der Personalbeschaffungsmaßnahmen / Instrumente (extern)
- Anlage 07:** Nutzung von Instrumenten des E-Recruitings
- Anlage 08:** Zeitbedarf zur Stellenbesetzung (nach Zielgruppen)
- Anlage 09:** Gründe für die Nichtbesetzung von Stellen
- Anlage 10:** Erfolgreichste Personalbeschaffungsmaßnahmen (intern)
- Anlage 11:** Aussagen zum „Employer Branding“
- Anlage 12:** Kommunikation von Unternehmenszielen / -werten (Instrumente)
- Anlage 14:** Instrumente für einen erfolgreichen Arbeitgeberauftritt
- Anlage 15:** Wettbewerbsnachteile im „War for Talents“
- Anlage 16:** Bedeutung bei der Arbeitgeberwahl (Sichtweise der Personaler)
- Anlage 17:** Branchenattraktivität aus Sicht der Personaler
- Anlage 18:** Einstieg in die Energiemärkte (Fremdeinschätzung der Personaler)
- Anlage 19:** Branchen-Profil in der Fremdeinschätzung des Fremdbildes

Studierendenbefragung

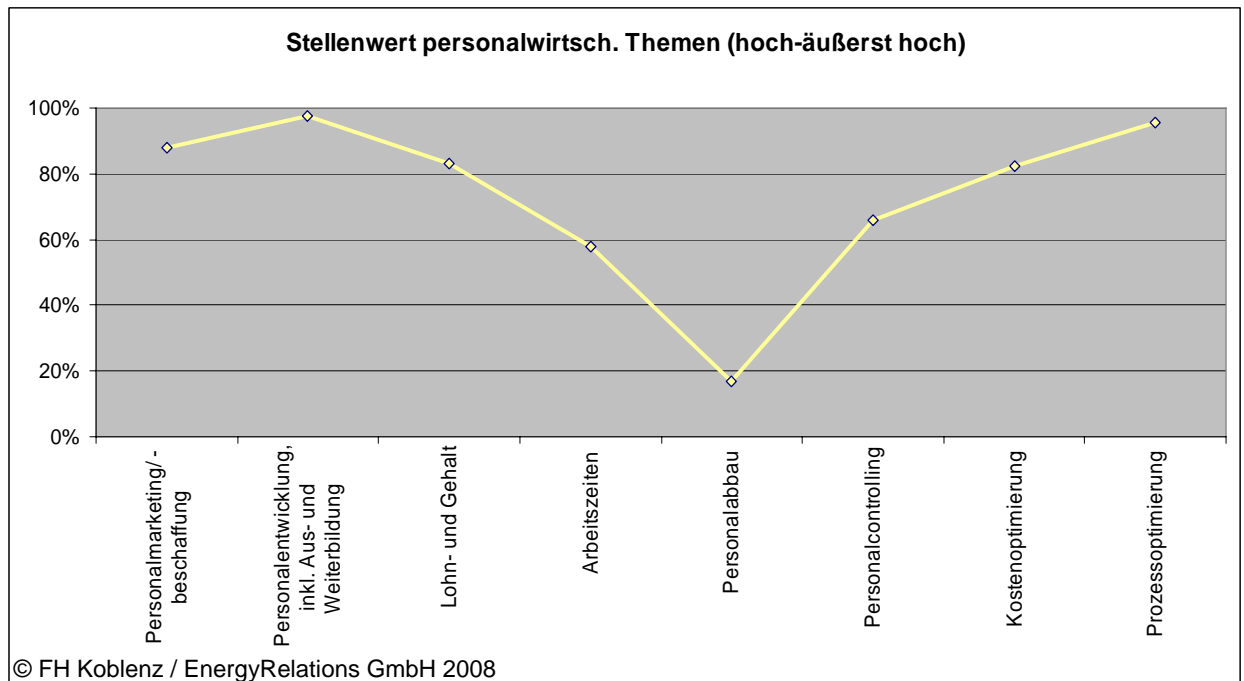
- Anlage 20:** Instrumente zur Arbeitgeberwahl (Studierendenbefragung)
- Anlage 21:** Web 2.0-Nutzung bei der Arbeitgebersuche (Studierendenbefragung)
- Anlage 22:** Was ist Studierenden bei der Arbeitgeberwahl wichtig
- Anlage 23:** Branchenattraktivität (Studierendenbefragung)
- Anlage 24:** Attraktivität der Energiemärkte für den Berufseinstieg von Ingenieuren
- Anlage 25:** Fremdbild der Energie-Branche im Profil (Studierendenbefragung)
- Anlage 26:** Welche Instrumente nutzen künftige Ingenieure bei der AG-Suche

Fragebogen der Unternehmensbefragung (digital)

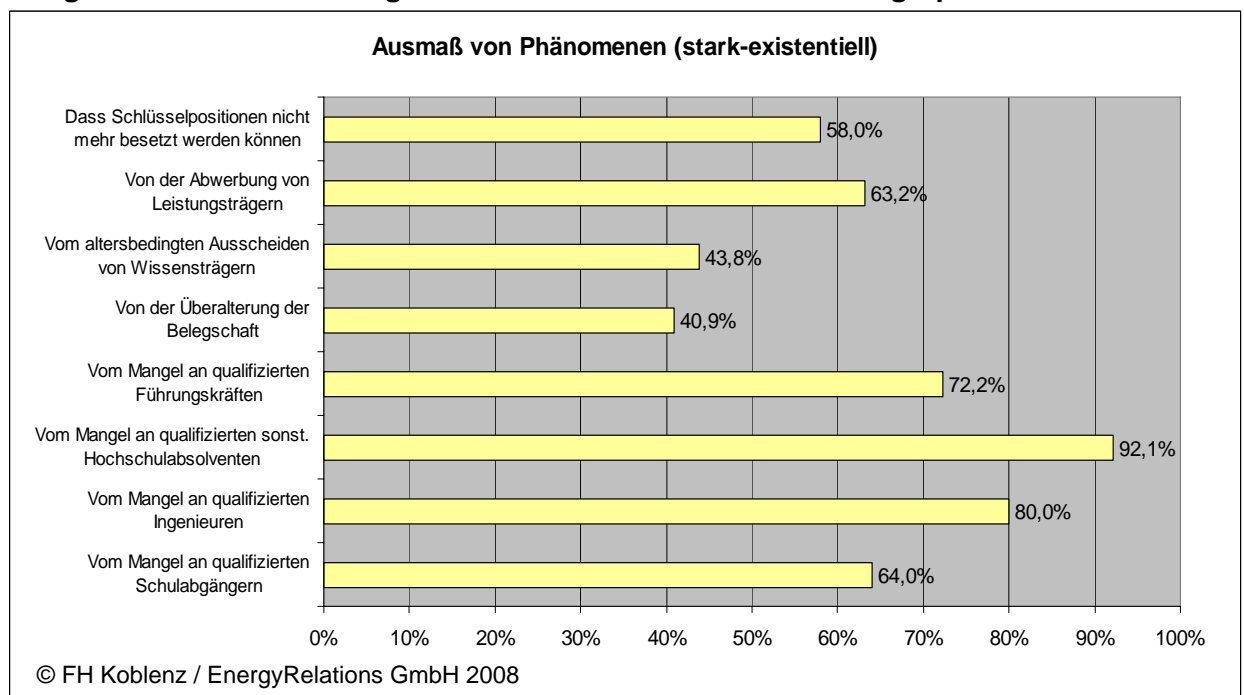
Fragebogen der Hochschulbefragung (digital)

Fragebogen der Messebefragung (digital)

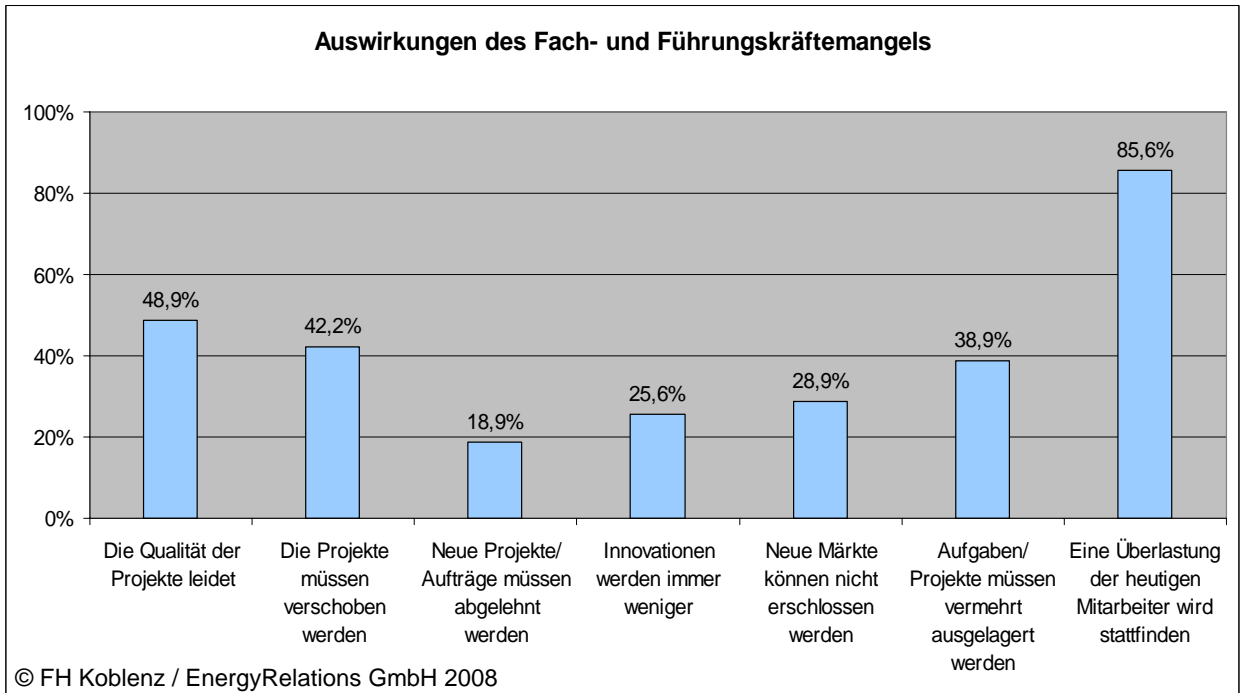
Anlage 01: Stellenwert personalwirtschaftlicher Themen



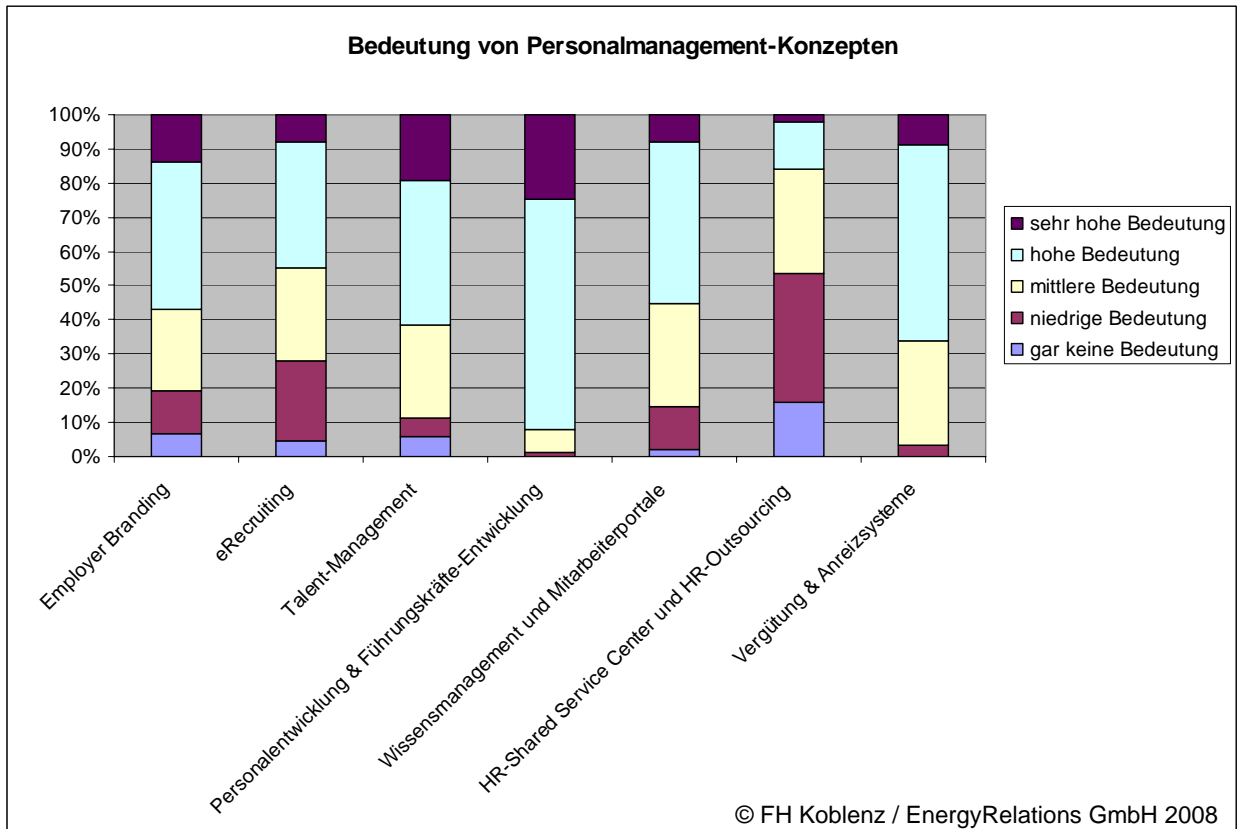
Anlage 02: Auswirkungen des Arbeitsmarktes & der Demographie



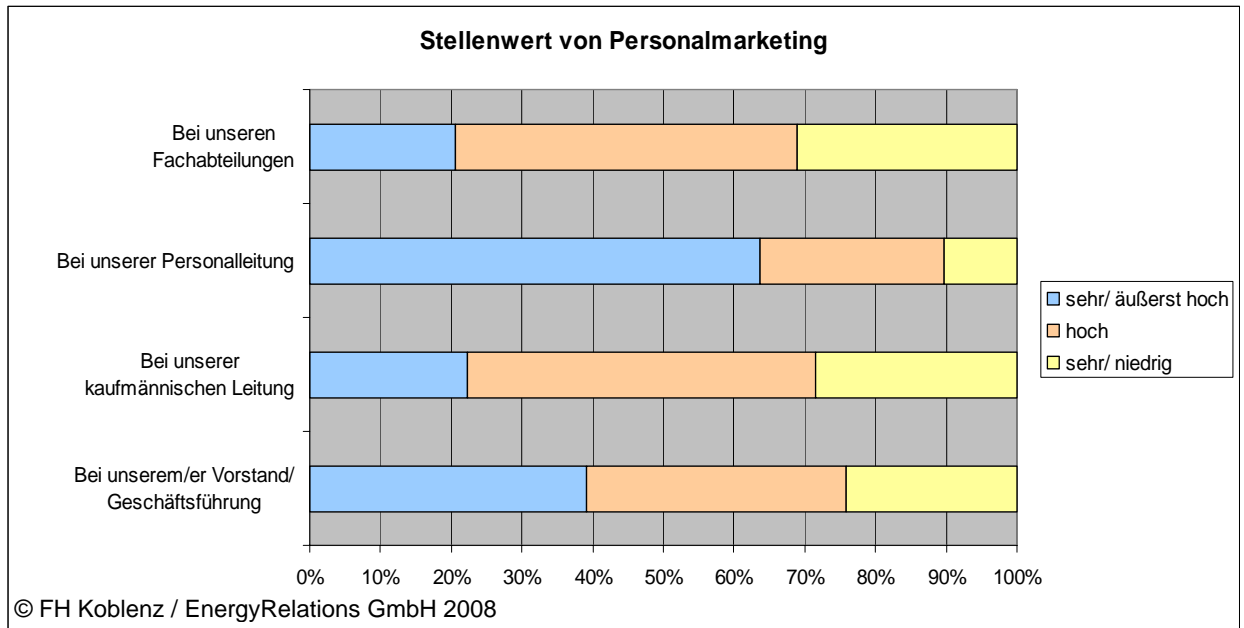
Anlage 03: Auswirkungen des Fach- und Führungskräfemangels



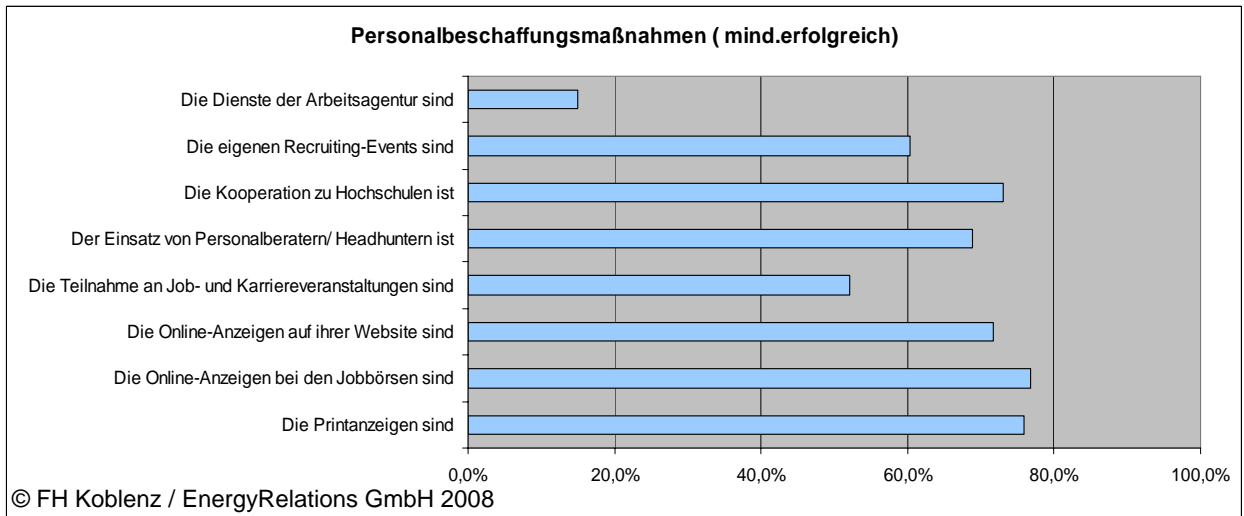
Anlage 04: Bedeutung der Personalmanagement-Konzepte



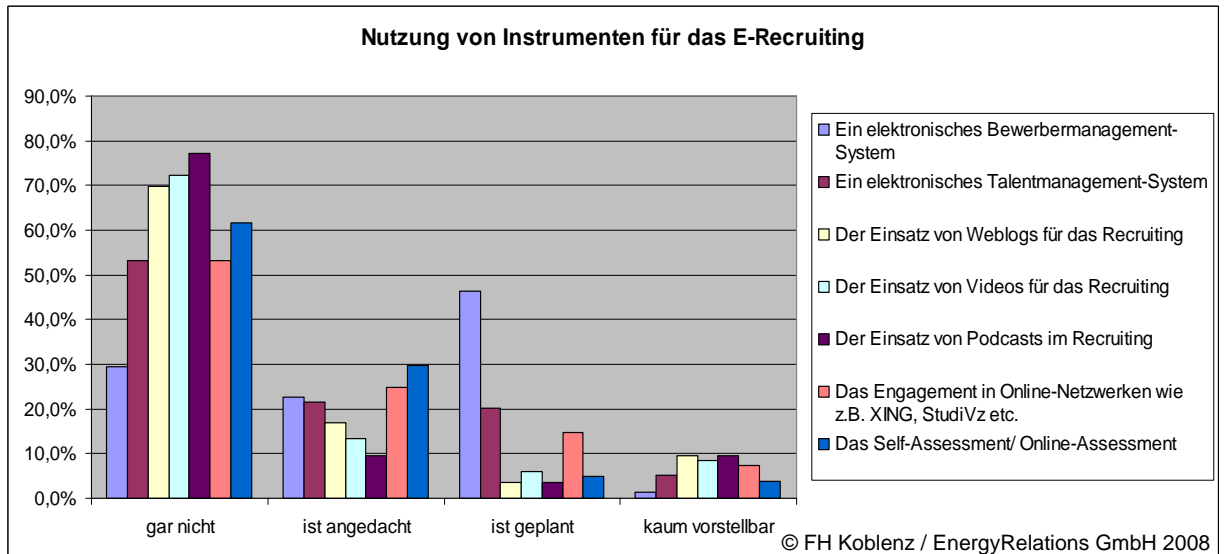
Anlage 05: Stellenwert des Personalmarketing bei seinen Kunden



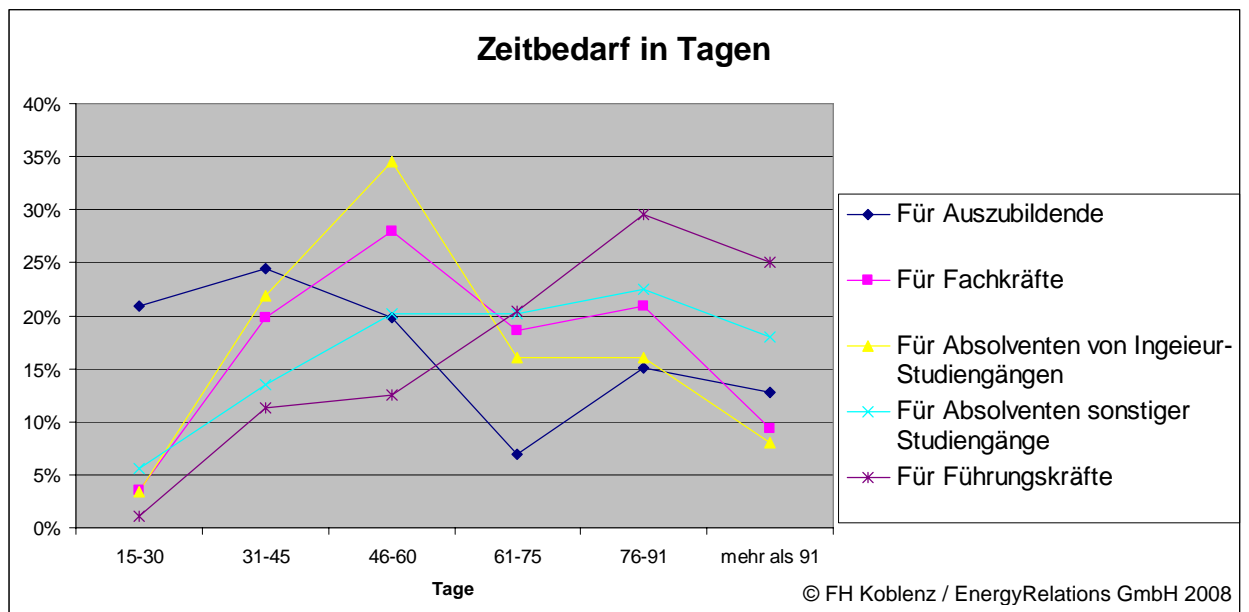
Anlage 06: Erfolg der Personalbeschaffungsmaßnahmen / Instrumente (extern)



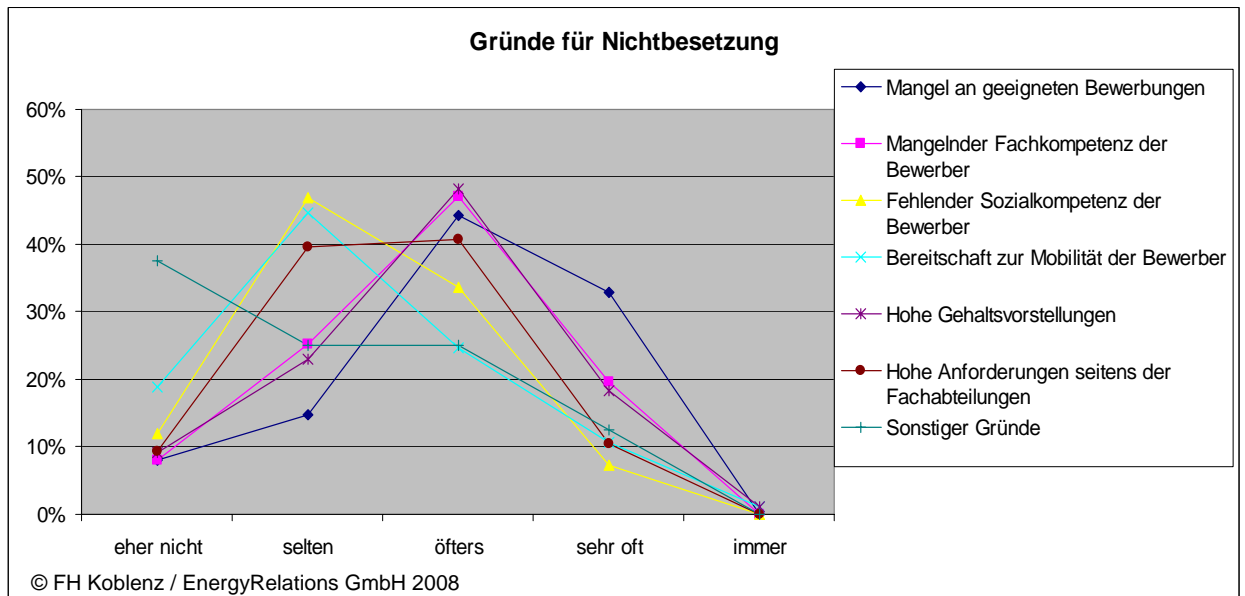
Anlage 07: Nutzung von Instrumenten des E-Recruitings



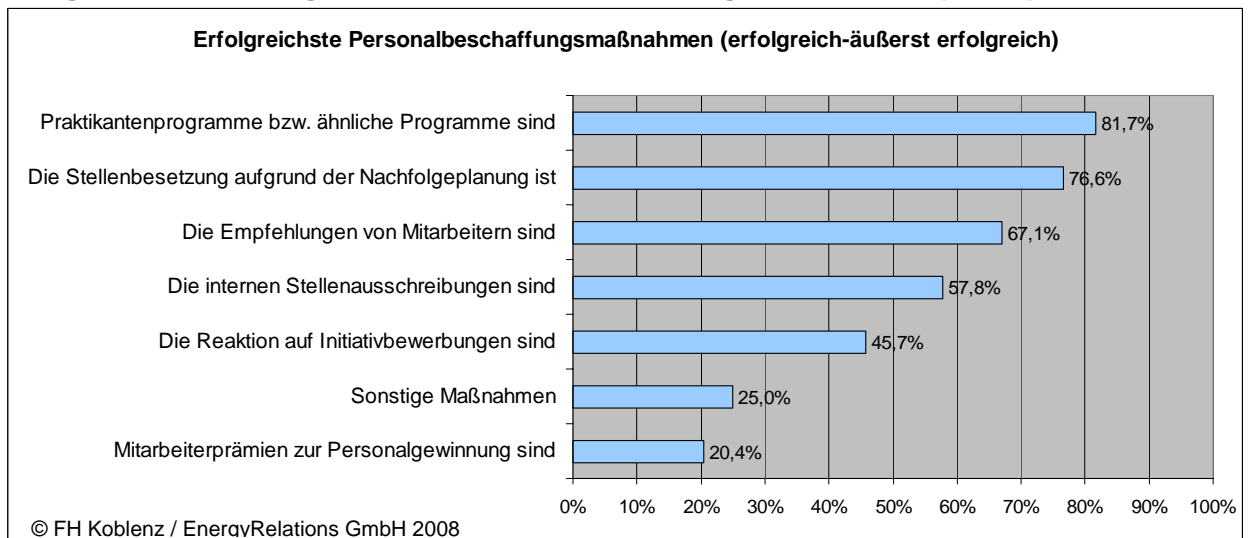
Anlage 08: Zeitbedarf zur Stellenbesetzung (nach Zielgruppen)



Anlage 09: Gründe für die Nichtbesetzung von Stellen



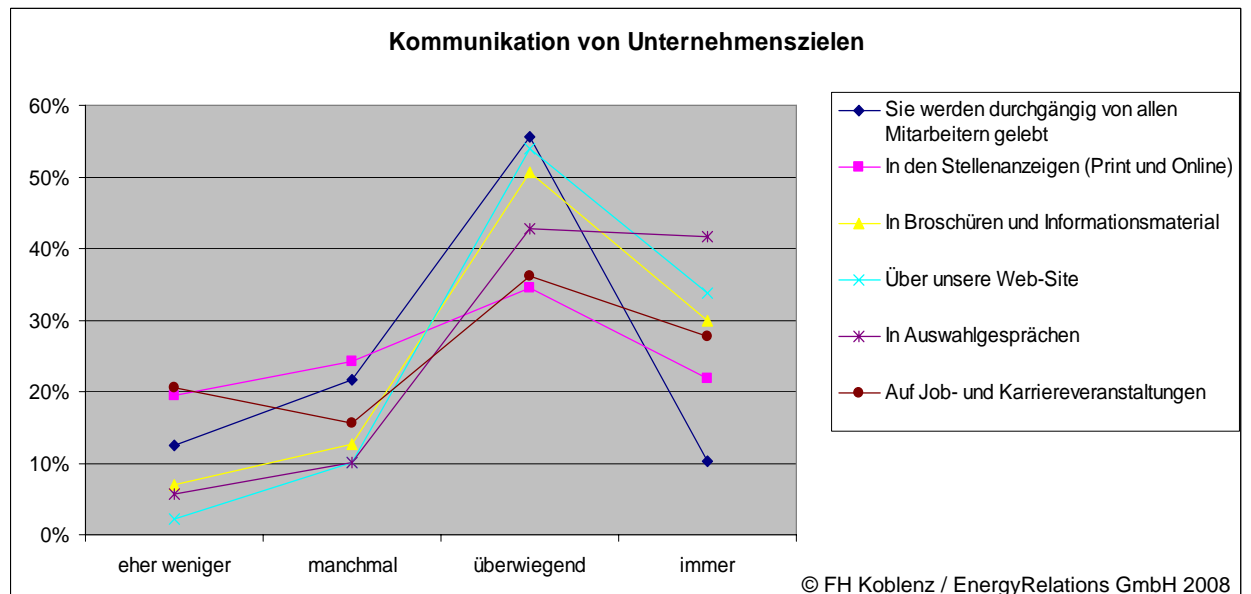
Anlage 10: Erfolgreichste Personalbeschaffungsmaßnahmen (intern)



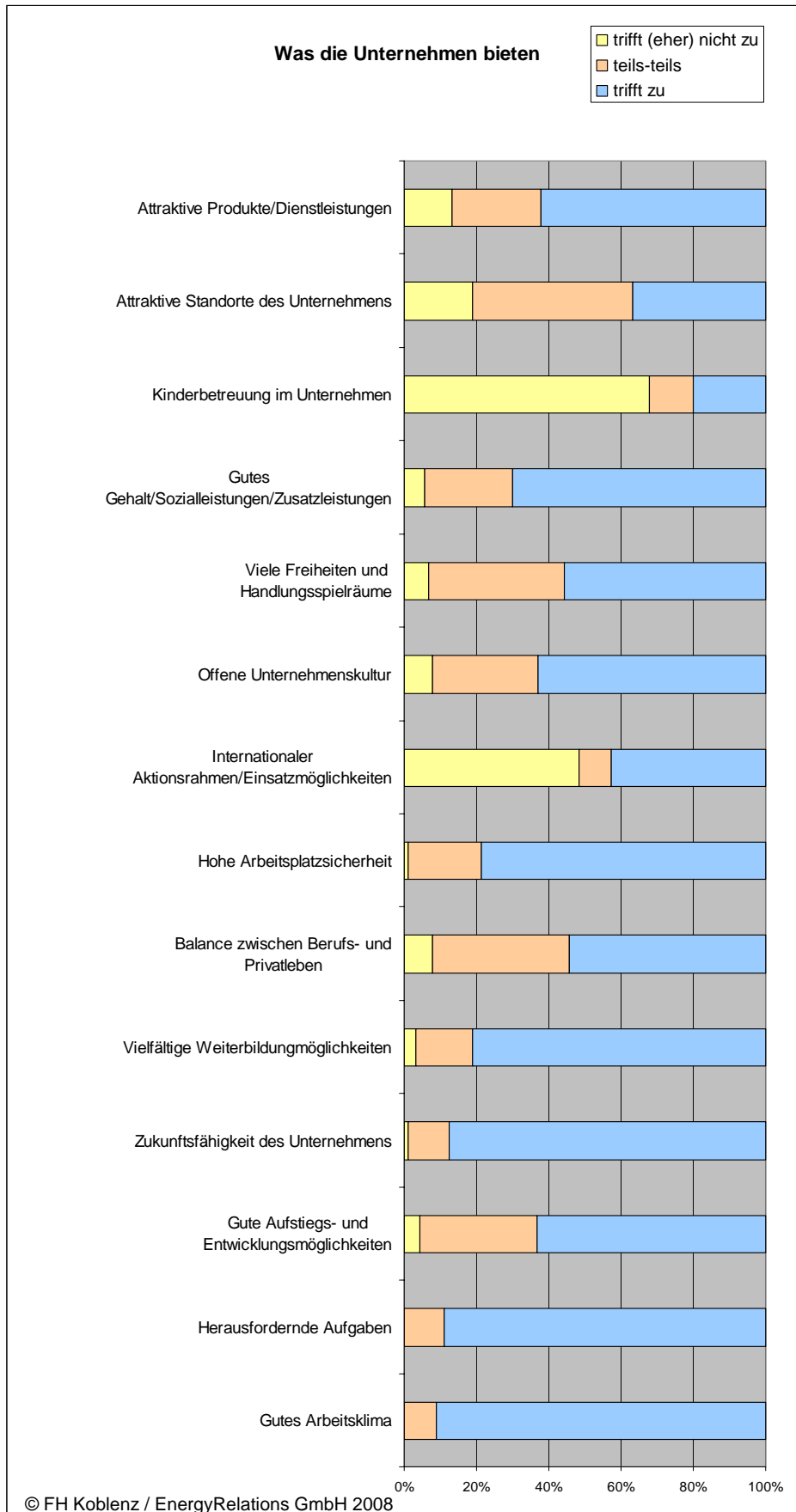
Anlage 11: Aussagen zum „Employer Branding“



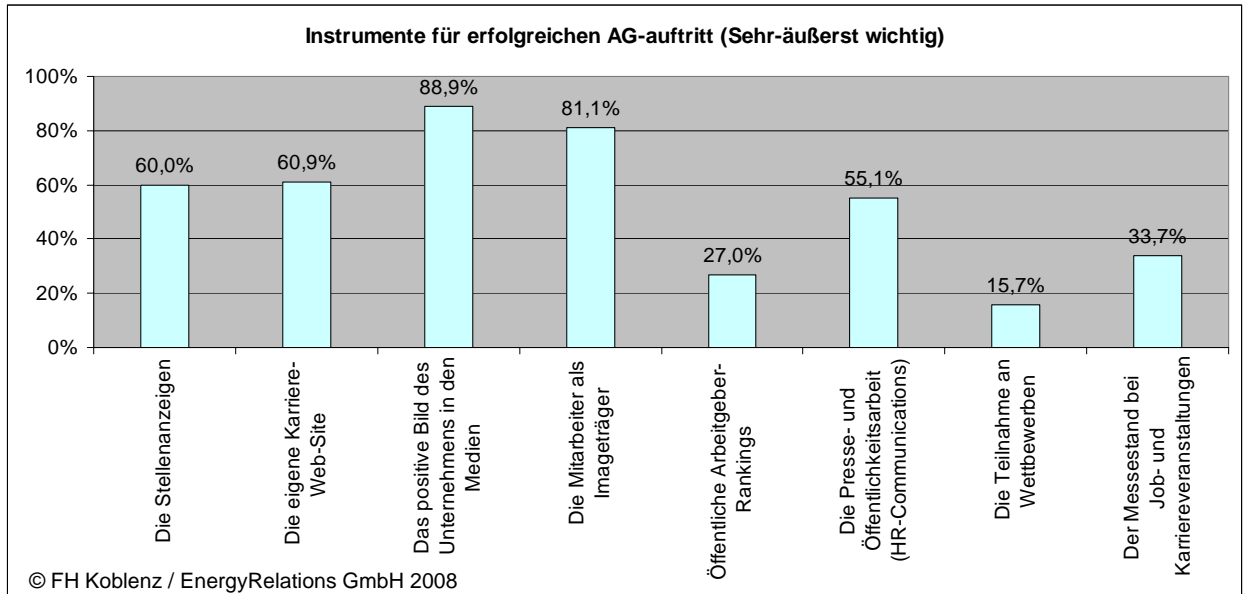
Anlage 12: Kommunikation von Unternehmenszielen / -werten (Instrumente)



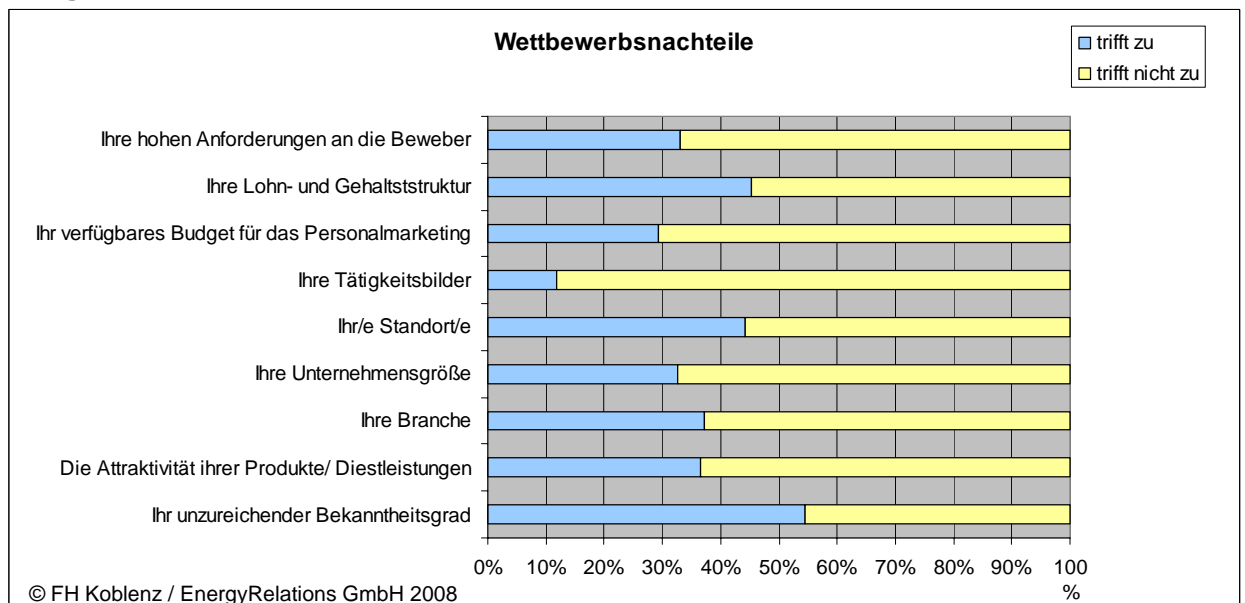
Anlage 13: Was die Unternehmen als Arbeitgeber bieten



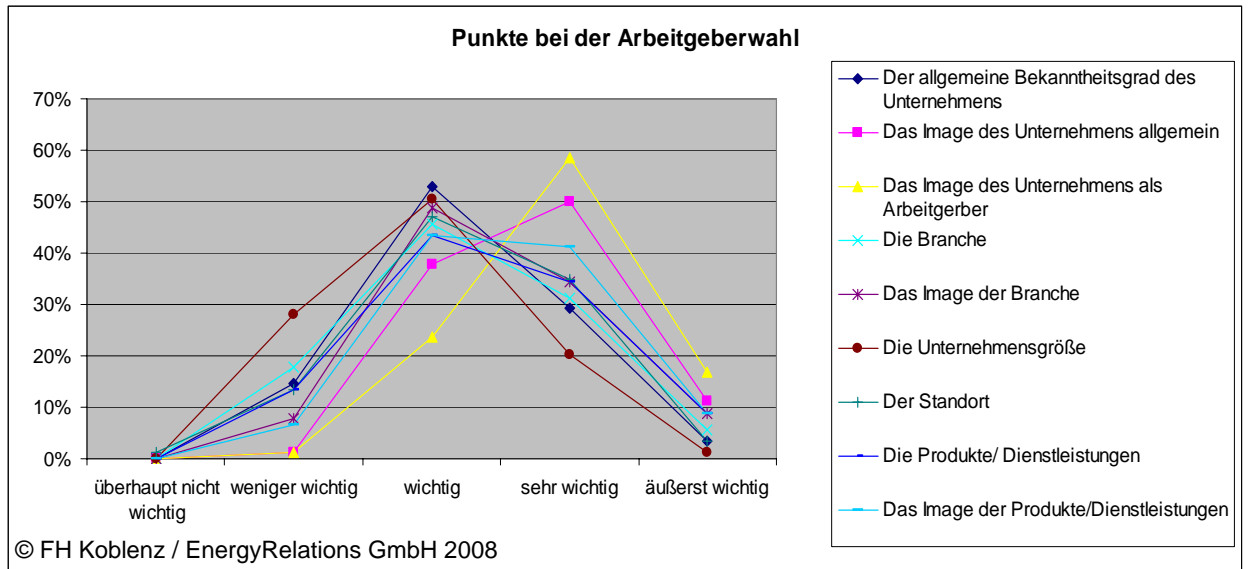
Anlage 14: Instrumente für einen erfolgreichen Arbeitgeberauftritt



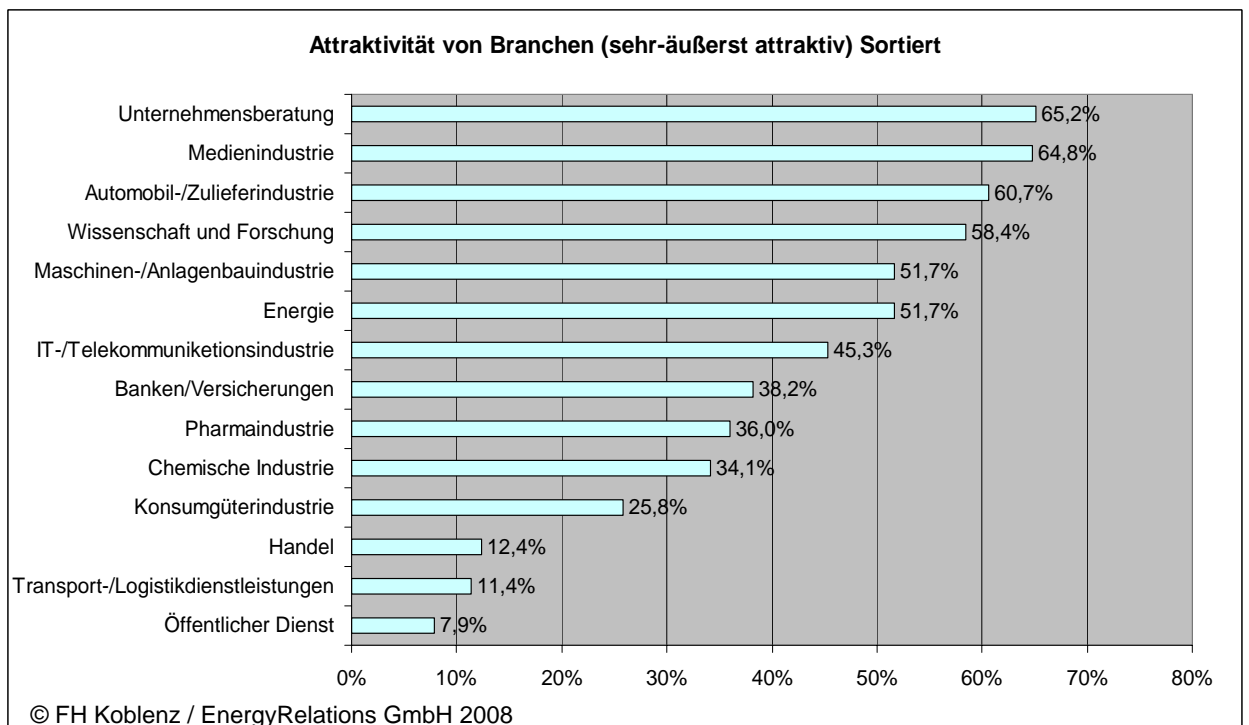
Anlage 15: Wettbewerbsnachteile im „War for Talents“



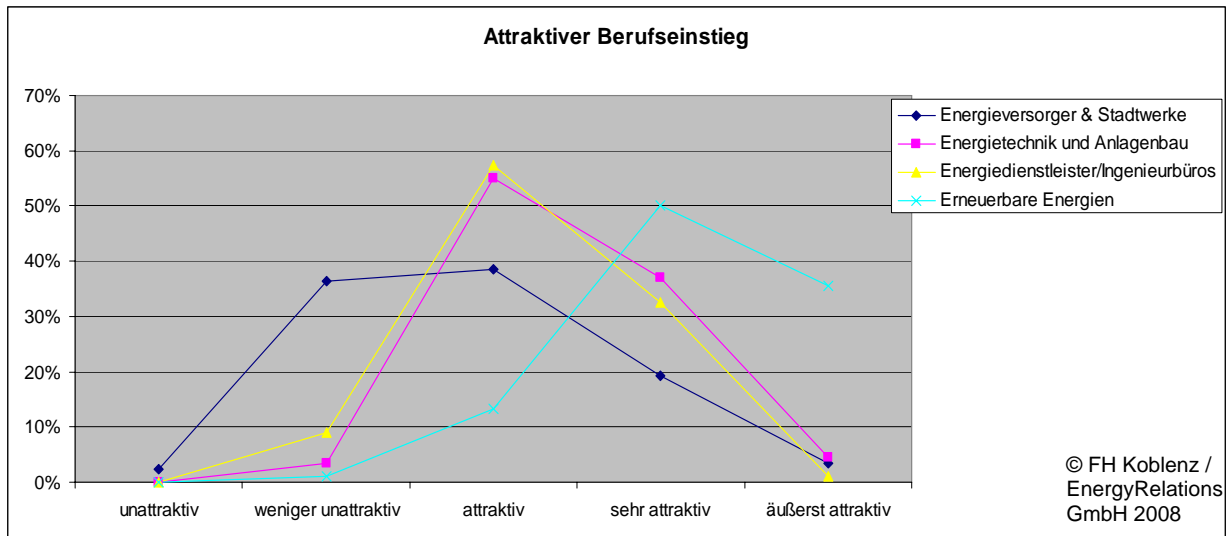
Anlage 16: Bedeutung bei der Arbeitgeberwahl (Sichtweise der Personaler)



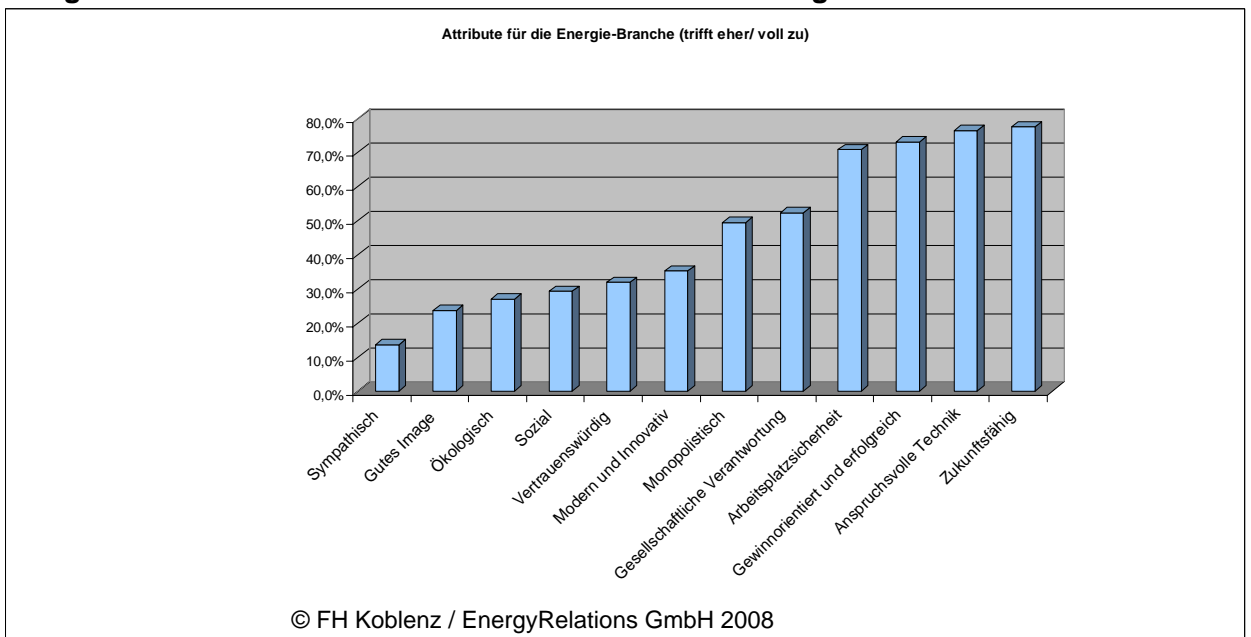
Anlage 17: Branchenattraktivität aus Sicht der Personaler



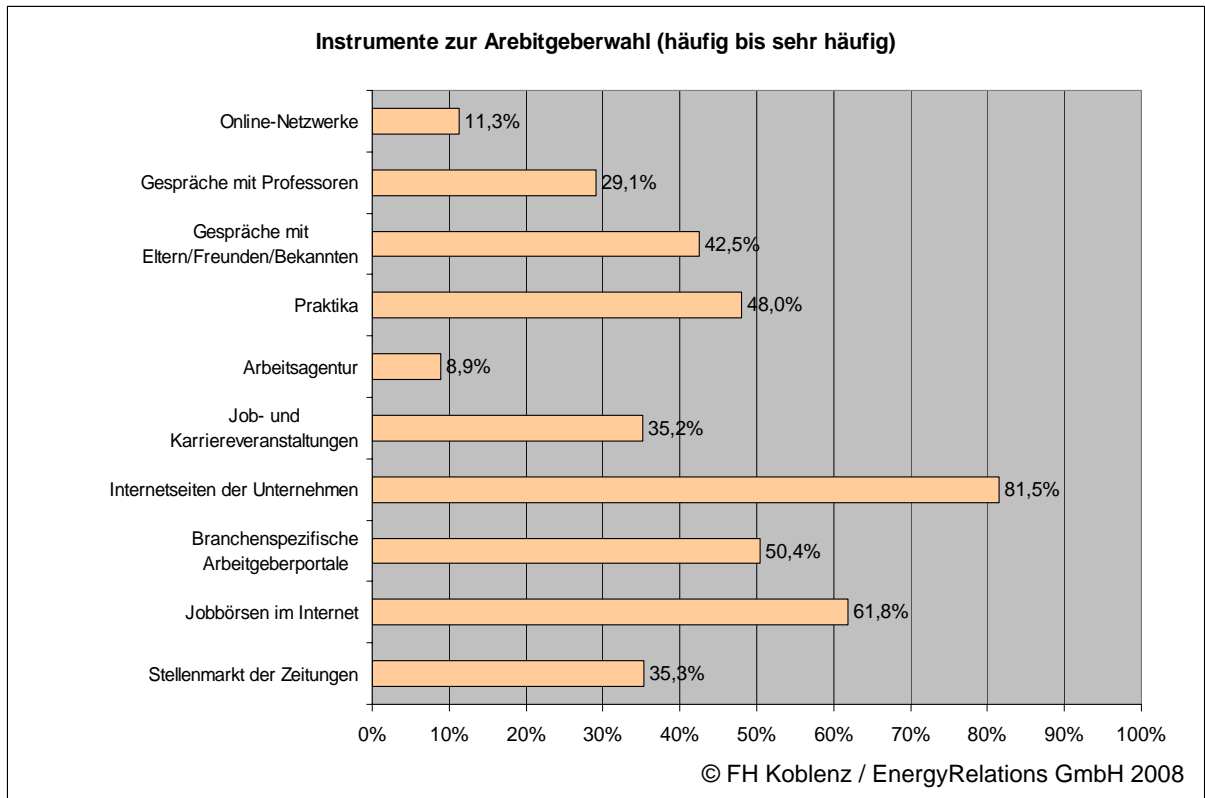
Anlage 18: Einstieg in die Energiemärkte (Fremdeinschätzung der Personaler)



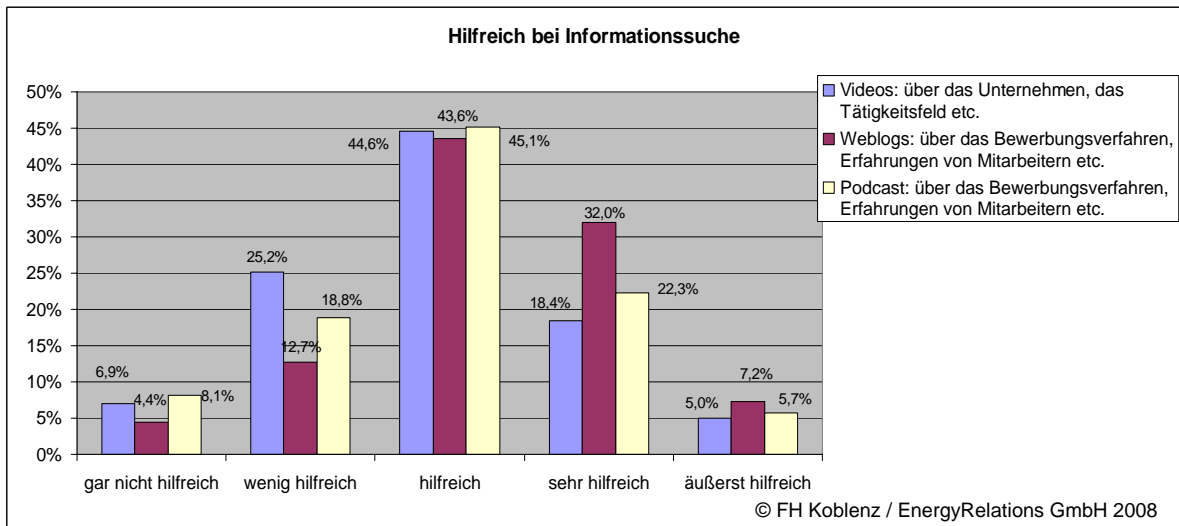
Anlage 19: Branchen-Profil in der Fremdeinschätzung des Fremdbildes



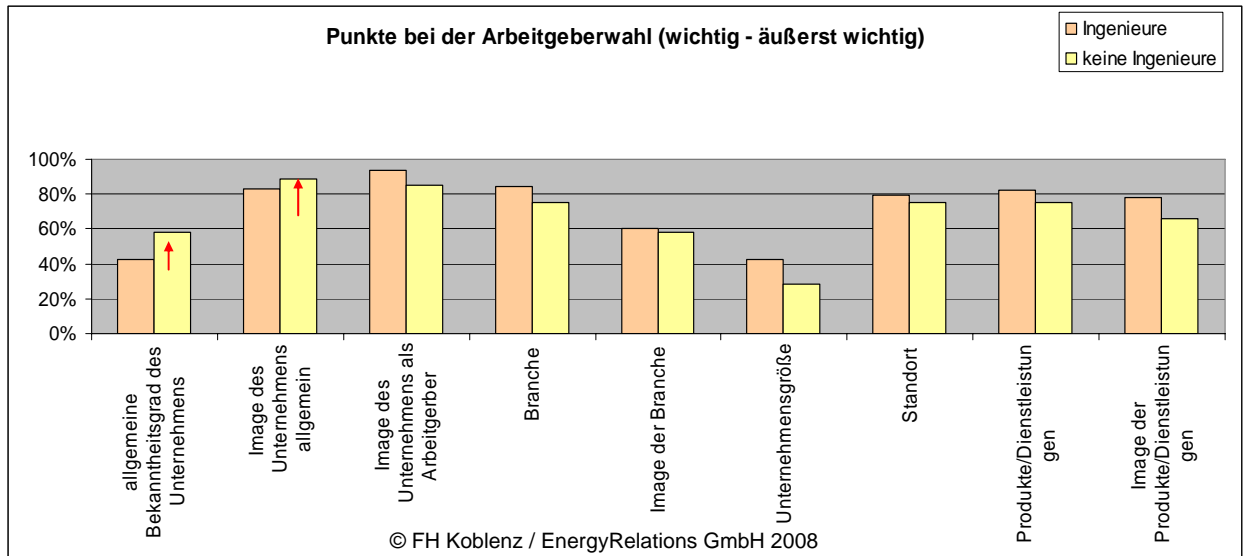
Anlage 20: Instrumente zur Arbeitgeberwahl (Studierendenbefragung)



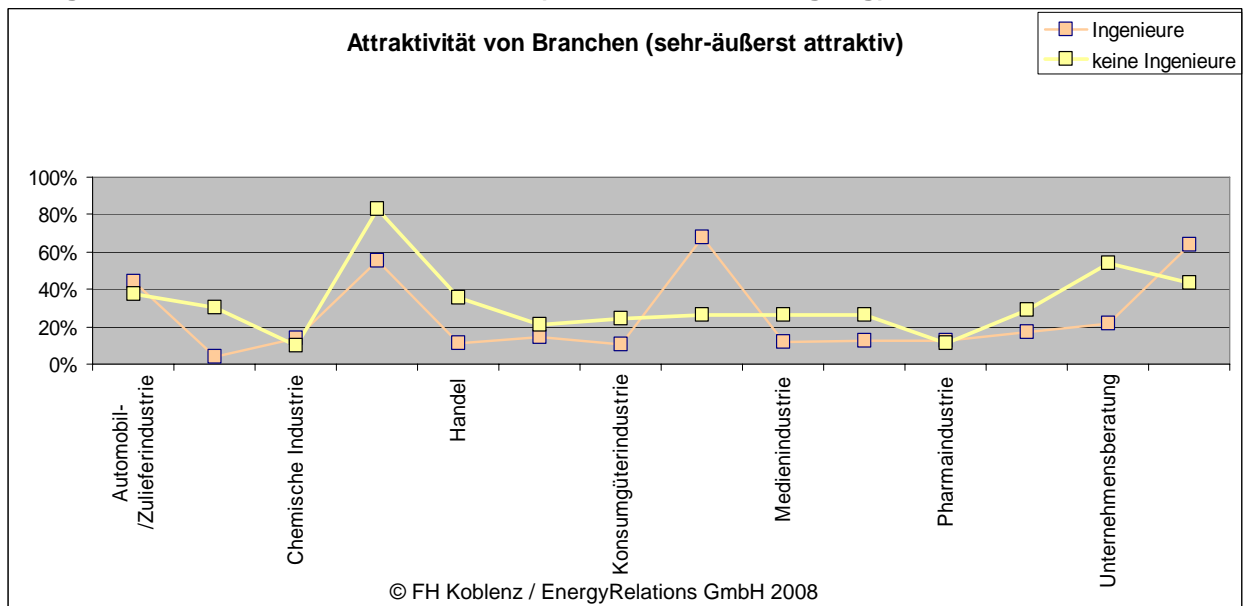
Anlage 21: Web 2.0-Nutzung bei der Arbeitgebersuche (Studierendenbefragung)



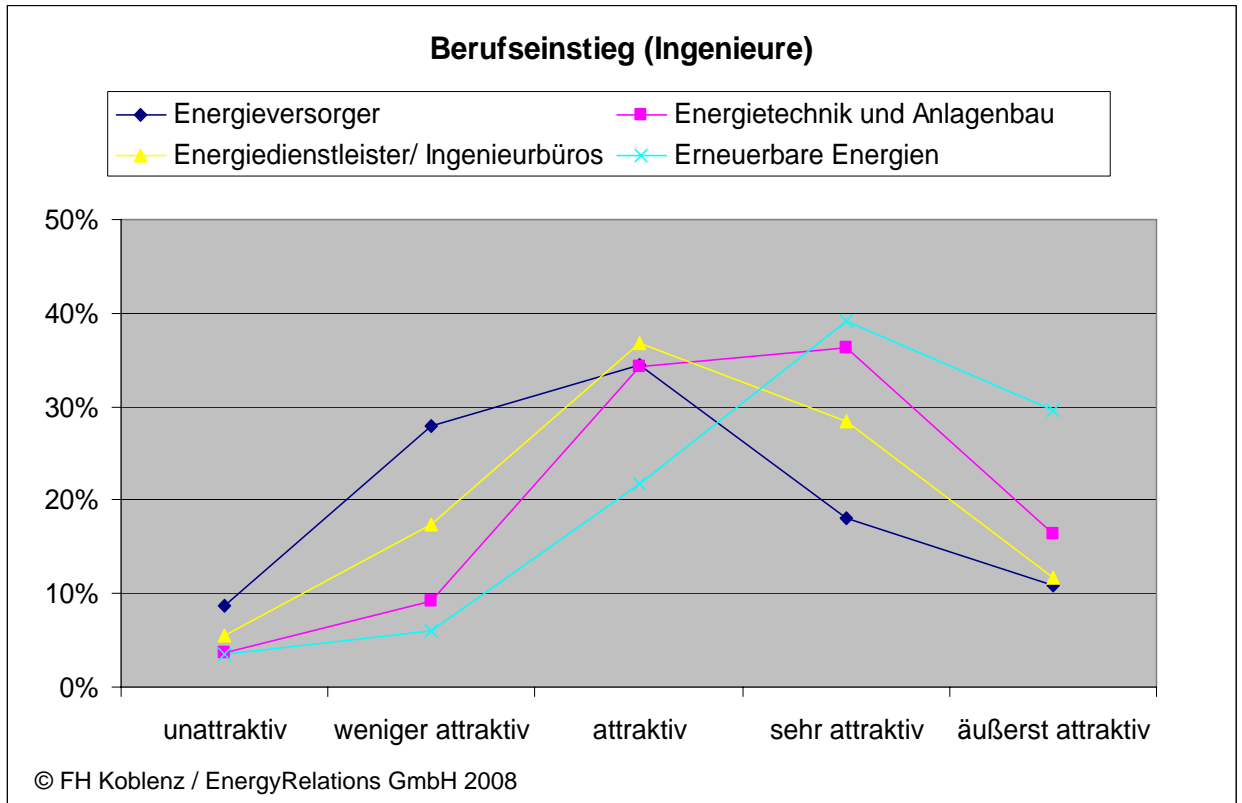
Anlage 22: Was ist Studierenden bei der Arbeitgeberwahl wichtig



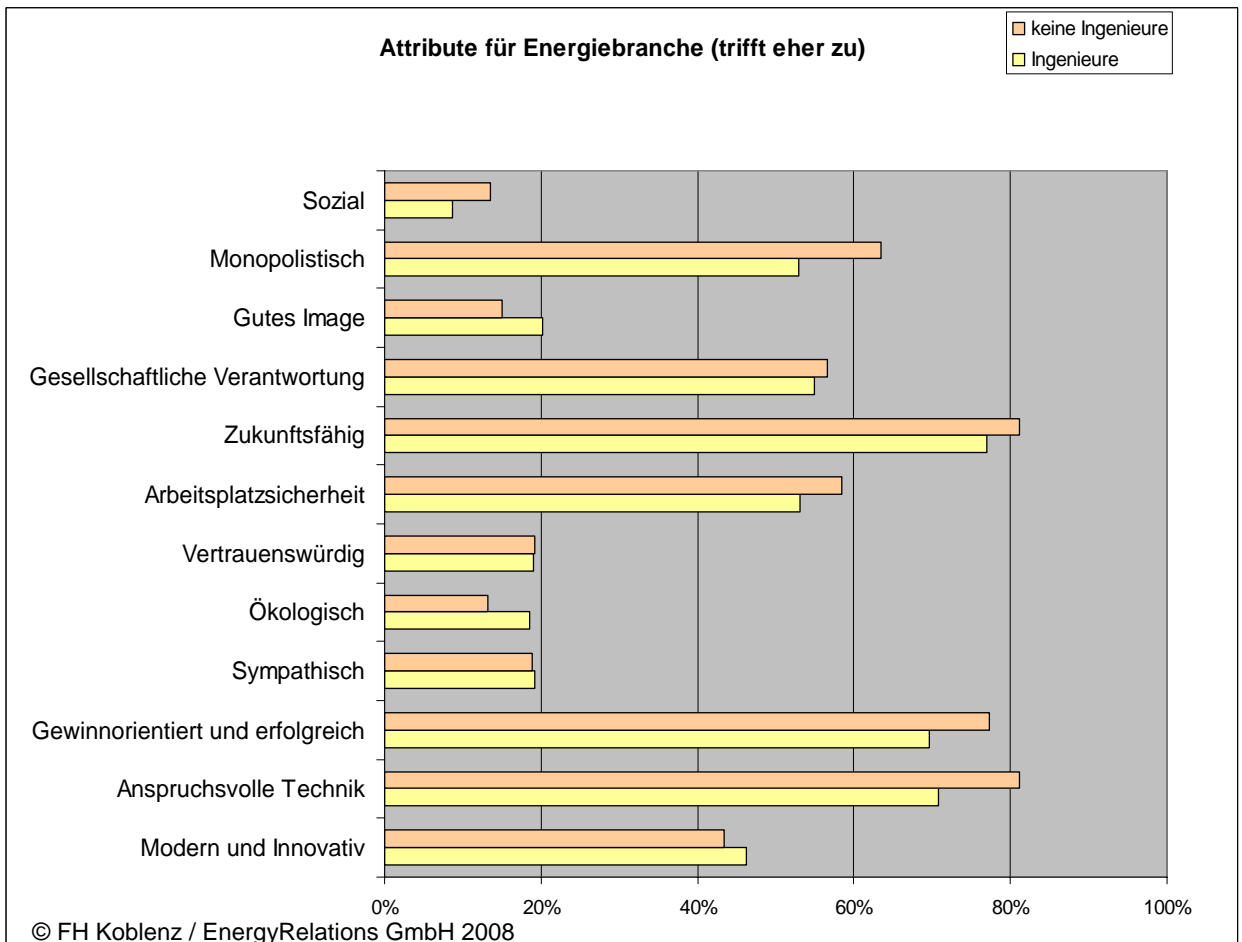
Anlage 23: Branchenattraktivität (Studierendenbefragung)



Anlage 24: Attraktivität der Energiemärkte für den Berufseinstieg von Ingenieuren



Anlage 25: Fremdbild der Energie-Branche im Profil (Studierendenbefragung)



Anlage 26: Welche Instrumente nutzen künftige Ingenieure bei der AG-Suche

