

Wir sind Recruiting.
epunkt



Warum wir im Recruiting mit Benefits nicht mehr punkten

... und was
wirklich bei
Fachkräften
zieht.

epunkt
Whitepaper



epunkt.com





Inhalt

Sie bieten doch Benefits – warum interessiert sich trotzdem niemand für Ihre Stellenanzeigen?	3
Was sind Benefits? Und was können sie im Recruiting bewirken?	3
Warum sind Unternehmen trotz ihrer Benefits für Bewerber nicht attraktiv?	4
Von intrinsischer Motivation und externen Anreizen.....	4
Welche Rolle spielen Mitarbeiter-Benefits aktuell im Recruiting?	6
Benefits – oder von neuem Wein in alten Schläuchen	8
Geld allein macht nicht glücklich – Wertschätzung schon.....	8
epunkt-Studie belegt: Unternehmen mit Benefits haben momentan die Nase vorn. Benefits allein sichern ihnen aber nicht den Recruiting-Erfolg!	9
Unternehmen investieren heute deutlich mehr in Benefits als noch vor 4 Jahren.....	9
Warum ist nicht mal der Marktführer in der Lage einen Job zu vermitteln, der die Top Ten der gängigsten Benefits bietet?	10
Benefits sind aus Mitarbeitersicht nur „nice to have“	12
Ein großer Schritt für Ihr Unternehmen – leider nur ein kleiner Schritt für Ihr Recruiting	13
Viel relevanter für Ihr Recruiting: Kandidatenfokus, Wertschätzung und Aufgabengebiet.....	13
Die Unternehmens-Must-haves: Flexibilität, Sinnhaftigkeit und gute Führungskräfte.....	14
Kandidatenfokus ist der Schlüssel zum Recruiting-Erfolg	16
Wertschätzung ist die stärkste Währung im Recruiting	17
Literatur- & Quellenverzeichnis	19



Sie bieten doch Benefits – warum interessiert sich trotzdem niemand für Ihre Stellenanzeigen?

Haben Sie sich vor diesem Hintergrund schon mal gefragt, ob der Fachkräftemangel eigentlich der Grund für **Ihren** Fachkräftemangel ist? Denn jenseits der lähmenden Ohnmacht, die sich angesichts dieses Begriffs in vielen Personalabteilungen breit macht, gibt es doch einige Unternehmen, denen es gelingt, dem demografischen Wandel und vermeintlichem Fachkräftemangel zum Trotz neue Mitarbeiter

für sich zu gewinnen. Was ist deren Geheimnis?

„Benefits!“ ruft es da aus allen Ecken. Und tatsächlich: Mehr und mehr Unternehmen springen inzwischen auf den Benefits-Zug auf und erhoffen sich hiervon das glitzernde Einhorn, das all ihre Besetzungsprobleme schon bald in rosa Zuckerwattewölkchen auflösen wird. Die gesunde Skepsis fragt stattdessen:

Was sind Benefits? Und was können sie im Recruiting bewirken?



„Bei dem englischen Wort Benefit, welches übersetzt Vorteil bzw. Vorzug heißt, handelt es sich um ein Gut, welches ein bestimmtes Bedürfnis des Konsumenten befriedigt. Im wirtschaftsrechtlichen Sinn sind dabei die Vorteile gemeint, die ein Arbeitgeber seinem Arbeitnehmer bietet.“¹

Die meisten der momentan beliebten Benefits fallen unter die sogenannten „Fringe Benefits“ und umfassen „alle geldwerten Anreize, die unabhängig von der Arbeitsleistung sind.“²

Darunter zählen zum Beispiel die Kaffee- und Getränkeversorgung, Obstkorb, Firmenhandy oder -wagen, Gutscheine, Nahverkehrsticket, Events und so weiter. Gemeint sind also Sachen, die der Mitarbeiter eigentlich vom eigenen Netto bezahlen müsste. Sein Status

als Mitarbeiter verschafft ihm diesbezüglich einen Vorteil.

Laut Sarah Luisa Görtz, Redakteurin des Staufenberg Instituts, könne ein Unternehmen einem Mitarbeiter auf diese Weise abseits vom Gehalt 528 Euro im Jahr zukommen lassen.³ Dem gegenüber stehen weitere, eher immaterielle Benefits wie Home-Office,

¹ Gründerszene Lexikon.

² Marcel Fallegger.

³ Sarah Luisa Görtz.



flexible Arbeitszeiten und eine gute Erreichbarkeit des Arbeitsortes.

In der Theorie sollen Benefits die Mitarbeiter motivieren. Sie werden von Arbeitgebern eingesetzt, um direkt oder indirekt auf die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter einzuwirken und so deren Arbeitsleistung oder gewünschte Verhaltensweisen zu

verstärken. Daher gelten Benefits als fester Bestandteil sogenannter „Anreizsysteme“. Diese wiederum sind als Mittel der gezielten Beeinflussung der Motivations- und Verhaltensstruktur der Mitarbeiter angeblich elementare Bestandteile eines jeden Führungssystems.⁴ Zwischen Theorie und Praxis liegen hier wie so häufig Welten.

Warum sind Unternehmen trotz ihrer Benefits für Bewerber nicht attraktiv?

Im Recruiting werden aufbauend auf der eben beschriebenen Theorie die vom Unternehmen zur Verfügung gestellten Benefits gern schlaglichtartig in Szene gesetzt. Schon im Stelleninserat wird der „Coolness-Faktor gern mit Kicker-Tischen oder ironischem Lesestoff auf der Toilette“⁵ platziert und im Vorstellungsgespräch wird dem Kandidaten vom sicheren Parkplatz und Firmenhandy vorgeschwärmt – all das in der Hoffnung, dass diese „Argumente“ für die begehrten Fachkräfte als Köder fungieren. Aber welche Koryphäe auf ihrem Gebiet gerät schon in Wallung bei der Aussicht auf kostenlosen Kaffee und ein Bällebad am Arbeitsplatz?



Von intrinsischer Motivation und externen Anreizen

Apropos in Wallung geraten: Warum tut der Mensch, was er tut? Laut Dieter Lange, dem fragten Unternehmensberater und Key-Note-Speaker, gibt es lediglich zwei übergeordnete Motive, die den Menschen zum Tun antreiben – nämlich: Liebe oder Angst. „Wo Angst ist, ist niemals Liebe. Und

wo Liebe ist, ist niemals Angst.“⁶

Gravierender lässt sich die Bedeutsamkeit der Unterschiede zwischen intrinsischer und extrinsischer Motivation kaum in Worte fassen. In der Fachliteratur wird es weniger poetisch, wenn es heißt:

⁴ Regina Nissen, Prof. Dr. Thomas Bartscher.

⁵ Nina Jerzy 2019.

⁶ Lisa Drebbler.



„Extrinsische Motivation ist [...] als Reaktion auf äußere Stimuli zu verstehen und ist somit ergebnisorientiert, da die Verhaltensbereitschaft ihren Ursprung nicht in der Tätigkeit selbst, sondern in den Folgen dieser hat. Extrinsische Motivation kann demnach als Zustand aktivierter Verhaltensbereitschaft aufgrund erhoffter Folgen einer Tätigkeit definiert werden.“⁷ [sic]

Das heißt: Gibt es eine Belohnung für das Tun oder eine Bestrafung, wenn besagtes Tun unterlassen wird, wird ein Mensch zu einer bestimmten Handlung motiviert.

Ganz anders bei der intrinsischen Motivation. Denn hier ist Spaß der Selbstzweck hinter

dem Tun, das kein Ziel und keine Messbarkeit benötigt; keine Konsequenzen voraussetzt oder fürchtet. Intrinsische Motivation ist frei und selbstbestimmt und – individuell, wie der Mensch selbst.

„Intrinsisch motiviertes Verhalten weist somit Ähnlichkeiten mit Spielverhalten auf [...]. Intrinsische Motivation kann folglich definiert werden als Zustand aktivierter Verhaltensbereitschaft, die aus einer als selbstbestimmt, freiwillig und in Abwesenheit innerer oder äußerer Zwänge erlebten Freude an einem Verhalten bzw. einer Tätigkeit selbst resultiert.“⁸ [sic]

Beleuchtet man nun die verschiedenen Benefits vor dem Hintergrund intrinsischer und extrinsischer Motivation, muss man kein Experte sein, um zu erkennen: Benefits sind extrinsische Motivatoren. Und genau das bringt in Sachen Mitarbeitermotivation vom Moment der Besetzung an Probleme mit sich.



⁷ Fachhochschule des Mittelstands GmbH 2014.

⁸ Fachhochschule des Mittelstands GmbH 2014.



Gerald Hüther, seines Zeichens Neurobiologe und Vorreiter in Sachen Potenzialentfaltung, erklärt hierzu:

„Um ein erwünschtes Verhalten aufrechtzuerhalten, muss man immer wieder erneut belohnen oder mit Bestrafung drohen. Dies führt dazu, dass der Mitarbeiter Strategien entwickelt, wie er die Belohnung mit möglichst wenig Aufwand erhält, beziehungsweise die Bestrafung vermeidet, ohne dass es jemand merkt. Auf diese Weise bekommt man Mitarbeiter, die sich einerseits vor der Arbeit drücken und andererseits wann immer möglich Belohnungen einfordern. In diesem System leiden die Führungskräfte sogar noch mehr als die Mitarbeiter, denn sie müssen sich immer mehr anstrengen, um die gleiche Leistung aus den Mitarbeitern herauszukitzeln.“⁹

Ködert man also neue Mitarbeiter mit vornehmlich materiellen Benefits – welchen Menschentyp holt man sich dann ins Unternehmen? Gerald Hüther positioniert sich sehr deutlich und sagt: „Damit Menschen

wirklich gut sind in dem, was sie tun, muss ihnen die Aufgabe Spaß machen.“¹⁰ Echte Motivation für den Job lässt sich von außen durch Benefits also gar nicht beeinflussen.

Welche Rolle spielen Mitarbeiter-Benefits aktuell im Recruiting?

Zur gleichen Erkenntnis, wie Neurobiologe Gerald Hüther, kam epunkt, der Marktführer im Recruiting in Österreich, bereits in seiner Studie zum Thema Entscheidungsgründe. Tätigkeitsbereich und Aufgabengebiet waren die wichtigsten Argumente, die die befragten Kandidaten überzeugen konnten, einen neuen Job anzunehmen.¹¹ (mehr erfahren)

Warum drücken dann immer mehr Unternehmen auf die Benefits-Drüse?

⁹ Faktor A Das Arbeitgebermagazin 2016.

¹⁰ Faktor A Das Arbeitgebermagazin 2016.

¹¹ epunkt Whitepaper 2019.



Was sich Arbeitnehmer wünschen

Die 7 häufigsten Wünsche der Arbeitnehmer nach Häufigkeit geordnet



Was Arbeitgeber bieten

Die 7 häufigsten Benefits, welche Arbeitgeber bieten nach Häufigkeit geordnet



Quelle: kununu

Betrachtet man dazu auch noch die aktuell gelebte Benefit-Praxis in den Unternehmen, stößt man auf ein weiteres gravierendes Problem: Die Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage. Die bereits 2016 von kununu durchgeführte Studie¹ legte offen, dass in Sachen Mitarbeiter-Benefits in den Unternehmen ein deutliches Missverhältnis zwischen den von den Unternehmen angebotenen und den von Mitarbeitern nachgefragten Benefits existiert (siehe Abbildung).

Abbildung 1: Mitarbeiter-Benefits: Überblick der wichtigsten Kriterien
Quelle: kununu

Besonders interessant daran: Die drei von Mitarbeitern am meisten nachgefragten Benefits sind für Unternehmen nicht oder nur mit wenig Kosten verbunden:

 **Flexible Arbeitszeiten**

 **Home-Office**

 **Bürohunde**

Auch Nina Jerzy rückt in ihrem Beitrag *Welche Benefits Mitarbeiter wirklich wollen* das Missverhältnis in den Mittelpunkt, wenn sie sagt: „Unternehmen liegen oft völlig daneben, was die Wünsche ihrer Mitarbeiter angeht. Oder aber sie ignorieren die Bedürfnisse bewusst“.¹²

Autsch! Für das Recruiting bedeutet das also, dass die Benefit-Köder, mit denen sie um sich werfen (und die die innere Motivation des potenziellen Mitarbeiters ja eh schon nicht tangieren) für die meisten völlig irrelevant sind.

Kleiner Funfact: Die größte Diskrepanz zwischen den Wünschen von Mitarbeitern und den Benefit-Angeboten von Unternehmen gibt es beim Thema Firmenevents: „Beim Arbeitnehmer abgeschlagen auf Platz 17, setzt sie der Arbeitgeber auf Platz 5!“¹³

¹² Nina Jerzy 2019.

¹³ Dennis Teichmann 2018.



Benefits – oder von neuem Wein in alten Schläuchen

Um zu verstehen, was hinter dem wachsenden Phänomen der Mitarbeiter-Benefits liegt, muss man näher betrachten, was der Ursprung – das eigentliche Anliegen – hinter Mitarbeiter-Benefits ist.

Die richtigen¹⁴ Benefits machen Mitarbeitern das Leben etwas leichter und angenehmer, weil sie sich um alltägliche Dinge keine Sorgen mehr machen müssen. Nach dem Prinzip „Geld allein macht nicht glücklich“ kamen Benefits vor allem in Organisationen mit einer modernen Unternehmenskultur auf.

Solche Unternehmen definieren die Mitarbeiter als Quelle des Erfolgs.

Dort wo Augenhöhe, Freiräume und Selbstbestimmung angesagt sind, sind meist auch Benefits ein fester Bestandteil der Unternehmenskultur. Welchen logischen Grund dafür „Hilfe zu unterlassen“, hätte ein Arbeitgeber denn auch, wenn er von seinen Mitarbeitern im Gegenzug vollen Einsatz für das Unternehmen erwartet. Eine Hand wäscht die andere. Die Machtverschiebung, die hinter dieser Überzeugung steht, ist unübersehbar.

Geld allein macht nicht glücklich – Wertschätzung schon.

Die zuvor besprochene Diskrepanz zwischen Angebot und Nachfrage bei Benefits kommt nun daher, dass viele Unternehmen der Fehlannahme zum Opfer fallen, dass sie mit der Einführung von Benefits genauso attraktiv werden, wie Unternehmen deren Erfolge auf die eben beschriebene Kultur zurückzuführen sind. Unter der Maske der Benefits suggerieren sie potenziellen Mitarbeitern das Bild eines modernen, flexiblen Unternehmens mit flachen Hierarchien und Feedback-Kultur. Häufig zeigen sie sich aber alles andere als

innovativ und bieten genau dieselben Benefits wie die Konkurrenz – geschweige denn, dass sie auf die Wünsche der eigenen Mitarbeiter eingehen.

Die traurige Realität ist, dass es Unternehmen in Österreich gibt, die sich aktuell dafür feiern, die Rock-und-Strumpfhosen-Pflicht für Frauen abgeschafft zu haben. Da gratuliert man doch herzlich zur Ankunft in der Neuzeit. Bereits nach kurzer Recherche wird also deutlich, dass die meisten Unternehmen:

A

das Anliegen, das sich ursprünglich hinter dem Symptom der Benefits versteckte, noch gar nicht verinnerlicht haben,

oder

B

selbst wenn die richtigen Gründe dahinterstehen, das eigentliche Potenzial (nämlich Wertschätzung und Bindung) nicht ausschöpfen, da diesbezüglich nur eine unzureichende oder gar keine Kommunikation mit den Mitarbeitern stattfindet.

¹⁴ Damit sind Benefits gemeint, die die Bedürfnisse der Mitarbeiter auch wirklich abholen.





Doch der Putz fängt schnell zu bröckeln an – besonders im Recruiting.

epunkt-Studie belegt: Unternehmen mit Benefits haben momentan die Nase vorn. Benefits allein sichern ihnen aber nicht den Recruiting-Erfolg!

Benefits sind laut epunkt, dem Marktführer im Recruiting, ein Indiz dafür, wie erfolgreich sie dem Unternehmen überhaupt neue Mitarbeiter vermitteln können. Aber mehr eben auch nicht. Warum ist das so?

Unternehmen investieren heute deutlich mehr in Benefits als noch vor 4 Jahren

Die neue Benefits-Statistik von epunkt, der 19.704 Jobs bei 2.445 Unternehmen zugrunde liegen, bestätigte die Annahme, dass Unternehmen, die bereits Benefits anbieten, es generell leichter haben, neue Mitarbeiter zu gewinnen. epunkt erfasste seit 2011 die Benefits, die von Unternehmen für alle Mitarbeiter angeboten wurden, im Vergleich

zu auf den Job bezogene Benefits (wie bspw. Firmenwagen für Vertriebsmitarbeiter), die ausschließlich für bestimmte Stellen verfügbar sind. Die Zahlen machen deutlich, dass die Relevanz von Benefits in den letzten vier Jahren kontinuierlich angestiegen ist und viele Unternehmen offenbar bereit sind, dort zu investieren.

Benefits angebotener und vermittelter Jobs	2016	2017	2018	2019	total
flexible Arbeitszeit	70%	75%	80%	85%	78%
Weiterbildung	75%	74%	77%	76%	75%
gute Erreichbarkeit / Lage des Arbeitsorts	66%	66%	72%	73%	69%
Laptop	50%	59%	59%	58%	56%
Handy	47%	51%	54%	56%	52%
Parkplatz	39%	52%	52%	56%	50%
Essen	40%	46%	47%	53%	46%
Obst	33%	37%	45%	44%	40%
Gesundheit	29%	33%	37%	44%	36%
Home Office	26%	32%	35%	40%	33%
Mitarbeiter rabatte	29%	30%	32%	32%	31%
Vorsorge	24%	29%	27%	28%	27%
Öffi	11%	10%	11%	15%	12%
Firmenauto	7%	8%	6%	6%	7%

Betrachtet man die Benefits der von epunkt vermittelten Jobs näher, wird offensichtlich, dass neben Weiterbildungsmöglichkeiten gerade die immateriellen Benefits im Ranking oben landen: Flexible Arbeitszeiten und eine gute Erreichbarkeit des Arbeitsortes.



So boten im Durchschnitt der letzten vier Jahre bereits 78 % der Unternehmen mit dem neuen Job auch flexible Arbeitszeiten, 75 % Budget für Weiterbildungen und immerhin noch 69 % einen gut erreichbaren Arbeitsort an. Weit abgeschlagen auf dem letzten Platz landet der Firmenwagen mit durchschnittlich 7 %. Dazwischen platzieren sich die klassischen materiellen Zusatzleistungen – und Home-Office. Wobei gerade beim Thema Home-Office unternehmensseitig ein stark

wachsendes Angebot von 26 % im Jahr 2016 bis hin zu 40 % im Jahr 2019 verzeichnet werden konnte. Damit wird ein deutlicher Ruck der Unternehmen in Richtung Flexibilität erkennbar.

Nun mag man angesichts des gegenwärtigen Benefit-Trends deutlich geringere oder die falschen Benefit-Angebote bei den Jobs erwarten, die vom Recruiting-Marktführer nicht vermittelt werden konnten, und stellt fest: Ups! Weit gefehlt.

Benefits angebotener und nicht vermittelter Jobs	2016	2017	2018	2019	total
flexible Arbeitszeit	59%	63%	74%	78%	69%
Weiterbildung	55%	57%	65%	71%	62%
gute Erreichbarkeit / Lage des Arbeitsorts	50%	51%	60%	65%	56%
Parkplatz	40%	44%	51%	53%	47%
Laptop	32%	41%	48%	52%	43%
Handy	30%	37%	46%	48%	40%
Essen	32%	36%	43%	50%	40%
Gesundheit	28%	28%	28%	38%	31%
Obst	22%	26%	35%	38%	30%
Vorsorge	17%	21%	31%	30%	25%
Mitarbeiter rabatte	18%	22%	24%	33%	24%
Home Office	16%	21%	26%	34%	24%
Öffi	7%	7%	15%	15%	11%
Firmenauto	5%	3%	4%	3%	4%

Auch durchschnittlich 69 % der nicht vermittelten Jobs zwischen 2016 und 2019 boten flexible Arbeitszeiten. Der Unterschied im Angebot zwischen vermittelten und nicht vermittelten Stellen in Bezug auf dieses Top-Benefit ist mit seinen 9 % doch eher mager.

Schaut man nur auf das aktuelle Jahr 2019, lag das Angebot dieses Benefits sogar bei 78 % und damit nur 7 % unter dem der Quote der vermittelten Jobs. Auch im Gesamt-Ranking der angebotenen Benefits ändert sich im Vergleich nichts an den Top 3.

Warum ist nicht mal der Marktführer in der Lage, einen Job zu vermitteln, der die Top Ten der gängigsten Benefits bietet?

Ganz klar: Mit Benefits überzeugt man keine Fachkraft!

Die Relevanz von Benefits für die erfolgreiche Besetzung einer Stelle ist marginal. Dennoch

schreibt die Sparkasse in ihrem Newsroom „Recruiting und Benefits: Wie Sie Ihre Top-Leute im Unternehmen halten“¹⁵ und zitiert darin beinahe eins zu eins die Kienbaum-Studie von 2018, die unter dem fragwürdigen

¹⁵ newsroom.sparkasse.at 2018.



Titel *Attraktive Zusatzleistungen bringen Top-Talente in Österreichs Unternehmen*¹⁶ veröffentlicht wurde.

Seltsamerweise kommt aber genau diese Studie zu dem Ergebnis, dass von den 100 befragten österreichischen Unternehmen:

- für drei Viertel nach wie vor die „Klassiker“ wie Firmenhandy, Firmenwagen oder Essensgutscheine die höchste Priorität haben
- für 57 % Getränke und Snacks noch nicht selbstverständlich sind, obwohl diese von Mitarbeitern am besten angenommen werden
- die Attraktivität der Benefit-Portfolios generell noch viel zu selten gemessen wird.¹⁷



Verstaubter Standard wird hier zum Heilsbringer im Recruiting erklärt und das, obwohl die Erkenntnisse daraus korrekt gezogen werden. So heißt es nämlich wörtlich:

„Nicht nur die Gewährung von Benefits an sich ist wichtig, sondern auch die Intention eines Unternehmens. Die Zufriedenheit steigt, wenn Mitarbeiter sich von ihrer Organisation geschätzt fühlen.“ Und an anderer Stelle: „Unabhängig davon, welche Kosten für die Organisation anfallen, erhöht das bloße Angebot von Zusatzleistungen nicht unbedingt das Engagement der Mitarbeiter für die Organisation - der Schlüssel liegt darin, Benefits anzubieten, die von den Mitarbeitern als wichtig erachtet werden“¹⁸

Wertschätzung als generelles Bedürfnis eines Mitarbeiters wird also richtig erkannt und auch, dass Benefits an der Mitarbeitermotivation letztlich nicht grundlegend etwas ändern können. Dennoch wird fleißig weiter die Benefits-Trommel gerührt. Dabei gibt es viel geeignetere Mittel und Wege, um einem Mitarbeiter seine Wertschätzung entgegenzubringen – und das gilt auch und besonders für das Recruiting! (*Facepalm*)

¹⁶ Kerstin Wandt 2018.

¹⁷ Kerstin Wandt 2018.

¹⁸ Kerstin Wandt 2018.



Benefits sind aus Mitarbeitersicht nur „nice to have“.

Da stellt sich die Frage: Warum investieren Unternehmen nicht mehr in die „Must-haves“? Vermutlich, weil sie gar nicht wissen, was die „Must-haves“ eigentlich sind? Oder weil sie, wie Dieter Lange es gern beschreibt, die Raupe besser machen, deshalb aber noch

lange nicht die Transformation zum Schmetterling gelingt.¹⁹

Sam Zibuschka, Managing Director Corporate Functions bei epunkt, gibt zu bedenken:



„Selbst in Unternehmen, die über ein gutes Set an Mitarbeiter-Benefits verfügen, hat sich am Recruiting-Prozess noch nicht viel geändert. Konkret erkennen wir bei vielen vermeintlich gut aufgestellten Unternehmen einen riesigen Gap.“²⁰

Gemeint ist damit: epunkt beobachtet, dass sich in den letzten 20 Jahren, in denen sie erfolgreich im Recruiting unterwegs sind, in den Unternehmen nicht viel an der Wahrnehmung und den Prozessen geändert hat. In Inseraten suchen sie immer noch die „eierlegende Wollmilchsau“ und setzen eine unrealistische Ansammlung von Erfahrungen und Kenntnissen gebündelt in einer Person

voraus. Außerdem liegt der Fokus der Stellenangebote nicht auf dem Aufgabengebiet des zukünftigen Mitarbeiters. Dabei ist gerade das Aufgabengebiet der wirksamste Hebel der Argumentation.

In dieselbe Kerbe schlug epunkt bereits mit dem Whitepaper [Was Mitarbeiter wirklich wollen:](#)

„Sinn, Erfüllung und Entfaltung sind heute die Hauptfaktoren bei der Jobsuche und diese sind natürlich direkt ans Aufgabengebiet und die Firmenkultur geknüpft. [...] Arbeit soll etwas sein, wo man sein Potenzial entfalten kann. Die Mitarbeiter sind schließlich die Basis des Erfolgs.“

¹⁹ Dieter Lange.

²⁰ Melanie Dörrer: Interview mit Sam Zibuschka am 25.11.2019.



Im Vorstellungsgespräch wird noch immer der Bewerber „von oben herab“ interviewt, obwohl sich der Markt längst gewandelt hat. Den krönenden Abschluss findet das Erstgespräch häufig mit den Worten des Hiring Managers: „Lassen Sie sich das durch den Kopf gehen und melden Sie sich bei mir!“ Sie selbst kämen kaum auf die Idee, sich bei einem Kandidaten zu melden. Nein, sie wollen gezeigt bekommen, dass der Kandidat zu ihnen will. Aber keiner bemüht sich, die Perspektive zu wechseln und zu vermitteln: Was können wir dem Kandidaten bieten? Was können wir für ihn tun? Warum sollte er lieber für uns als für irgendwen anders arbeiten wollen?

Die Augenhöhe fehlt. Lädt epunkt selbst zum Bewerbungsgespräch (denn auch ein

Marktführer auf Wachstumskurs hat intern ständig neue Stellen zu besetzen) freut sich das Team immer auf die heruntergeklappte Kinnlade der Kandidaten angesichts der kleinen Frage: „Was müssten wir Dir bieten, damit Du diese Stelle annimmst?“²¹ Andy Andrews, selbst Teamlead Marketing bei epunkt, erzählt gern von diesem Schlüsselereignis im ersten Gespräch, aufgrund dessen aus einem „Hm...ich schau mir das mal an.“ ein klares „Ich will da unbedingt hin!“ wurde.

Da mögen einige Personaler zwar die Hände über dem Kopf zusammenschlagen und entsetzt fragen: „Wo kommen wir denn da hin?“ Erfolg gibt Recht. Offenbar erreicht man auf diese Weise erstklassige Kandidaten.

Ein großer Schritt für Ihr Unternehmen – leider nur ein kleiner Schritt für Ihr Recruiting.

Was die meisten Unternehmen also nicht beachten, ist dass die Identifikation mit den Unternehmenswerten, das einem übertragene Aufgabenfeld und die Wertschätzung für den persönlichen Beitrag des Mitarbeiters viel wesentlicher sind als jedes Mitarbeiter-Benefit. Aus der Sicht einiger Unternehmen mögen „hippe“ Mitarbeiter-Benefits vielleicht wie Armstrongs erster Schritt auf dem Mond anmuten, weshalb sie im Recruiting bei jeder sich bietenden Gelegenheit angepriesen werden, um diesem Fortschritt in gebührendem Maße zu huldigen.

Aus der Sicht von motivierten Mitarbeitern mit Expertenwissen, in fester Anstellung und mit verschiedenen Jobangeboten im Rücken sind Benefits eher der 3-Jährige, der zum ersten Mal allein Rad fährt. Nett eben – und ein wichtiger Schritt auf dem Weg zum Erwachsenwerden. Am Ende aber nicht ausschlaggebend. Denn wie relevant sind der kostenlose Kaffee und die betriebliche Altersvorsorge wirklich, wenn die tägliche Arbeit keine Zufriedenheit stiftet und der Chef einem regelmäßig den Kopf wäscht?

²¹ Melanie Dörrer: Interview mit Sam Zibuschka am 25.11.2019.



Viel relevanter für Ihr Recruiting: Kandidatenfokus, Wertschätzung und Aufgabengebiet

Vielen Unternehmen mangelt es an Authentizität! Nur weil ein Unternehmen Benefits anbietet, heißt es nicht, dass die Unternehmensführung verstanden hat, dass die Mitarbeiter die Basis des Erfolgs sind. Dementsprechend gering ist die Anzahl derer, die in Sachen Recruiting wirklich einen kandidatenzentrierten Ansatz verfolgen. Wird ein potenzieller Mitarbeiter mit einem Fokus auf Benefits geködert, wird das schnell sicht- und spürbar. So sagte Daniel Marwan, Geschäftsführer und Gründer von epunkt, kürzlich dem Wirtschaftsmagazin *Die Macher*:

„Der Obstkorb. Wenn der in einem Inserat vorkommt, ist das für mich ein Zeichen, dass der Fachkräftemangel noch nicht so gravierend sein kann. [...] so ein Korb ist zwar schön, aber Kandidaten überzeugt man damit keinen von sich.“²²



Selbst die Fachliteratur zum Thema Anreizsysteme kommt zu dem Schluss:

„Aufgrund der beschriebenen Annahme, dass die innewohnende Leistungsbereitschaft, also intrinsische Motivation, nicht von außen herbeigeführt werden könne, kommt für SPRENGER, neben der aufgeführten Schaffung motivationserhaltender Arbeitsbedingungen, **insbesondere dem Einstellungsverfahren im Unternehmen eine besondere Bedeutung zu**. Sowohl der potenzielle Mitarbeiter als auch das Unternehmen sollten vor Beginn eines Beschäftigungsverhältnisses gründlich prüfen, **ob der Mitarbeiter freiwillig und gerne die angestrebte Tätigkeit ausüben wolle, da sie seinen Neigungen und persönlichen Kompetenzen entspreche.**“²³ [Hervorh. d. Verf.]

epunkt ist sich einig, dass sie anders als mit Benefits, die wenn überhaupt nur kurzfristig für Begeisterung sorgen, mit ihrem Recruiting-Prozess ordentlich was in Bewegung setzen können – und das vom Stelleninserat angefangen, bis hin zum ersten Arbeitstag des neuen Mitarbeiters.

Die Unternehmens-Must-haves: Flexibilität, Sinnhaftigkeit und gute Führungskräfte.

Sie bieten Ihren Mitarbeitern Benefits? Das ist schön und dagegen lässt sich nichts sagen. Aber das machen viele. Was bieten Sie Ihren und potenziellen Mitarbeitern außerdem?

Wenn die epunkt-Recruiter aus dem Nähkästchen plaudern, fällt auf, dass die Unternehmen, die von Kandidaten gern oder ganz bewusst nachgefragt werden, deutliche Gemeinsamkeiten haben:

²² Die Macher Das Wirtschaftsmagazin 2019.

²³ Fachhochschule des Mittelstands GmbH 2014, S. 15–16.



- Sie leben eine Kultur des Vertrauens und fördern damit die Selbstbestimmung und -verantwortung ihrer Mitarbeiter.
- Sie haben gute Führungskräfte, die Potenziale erkennen und in der Lage sind, ihre Leute mitzuziehen. (Natürliche Führungspersönlichkeiten statt hierarchischem Führungsanspruch.)
- Sie vermitteln ihren Mitarbeitern Wertschätzung. (Nicht nur materiell, sondern auf menschlicher Ebene.)
- Sie sind flexibel und akzeptieren durch diese Flexibilität, dass ihre Mitarbeiter auch ein Leben außerhalb der Arbeit führen, welches für sie mindestens genauso wichtig ist wie die Arbeit selbst.
- Sie bieten Weiterentwicklungsmöglichkeiten und neue Herausforderungen statt langweiliger Routine.
- Sie zahlen ein faires Grundgehalt.

Ähnliches beschreibt auch Gerald Hüther als Arbeitsbedingungen, die dazu führen, dass Mitarbeiter Potenziale entfalten können: regelmäßige Herausforderungen, Know-how-Vernetzung im Unternehmen, eine positive Fehlerkultur und positive Führungserfahrungen (wie positives Feedback, Interesse an der Person des Mitarbeiters, Hilfsbereitschaft).²⁴

epunkt hat sich zum Ziel gesetzt, ihre Marktführerkrone nicht nur als Auszeichnung im Schrank verstauben zu lassen. Sie wollen andere an ihrem Erfolg teilhaben lassen und mitnehmen auf ihre Mission.



„Wir haben nicht als Marktführer begonnen, sondern mit einem simplen Wunsch: Wir wollten, Menschen Jobs vermitteln, die sie erfüllen. Und auch heute noch denken wir bei ‚Arbeit‘ an einen Ort, an dem jeder sein Potenzial entfalten kann. Das wünschen wir uns selbst — und jedem anderen auch. Deswegen steht bei uns die Zufriedenheit und Motivation unserer eigenen Mitarbeiter an oberster Stelle. Denn nur wer seinen Job gerne macht, macht ihn auch gut. Dementsprechend leicht fällt es unseren Mitarbeitern, auch andere von dieser Idee zu begeistern.“²⁵

²⁴ Fachhochschule des Mittelstands GmbH 2014, S. 15.

²⁵ epunkt GmbH 2019. Strategie 2024.



epunkt möchte allen Gleichgesinnten als Partner und Mentor zur Seite stehen, die täglich wie sie auch vor der Herausforderung stehen, in einem vom Fachkräftemangel geprägten Markt neue Mitarbeiter finden und

gewinnen zu müssen – besonders aber denen, die dabei häufig auch noch unter begrenzten Ressourcen und geringer Wertschätzung im eigenen Unternehmen leiden. Wie sie das machen?

Kandidatenfokus ist der Schlüssel zum Recruiting-Erfolg

„Wer die Herzen der Menschen erreicht, braucht sich um ihre Köpfe nicht zu sorgen. Aber gewinn erstmal die Herzen! Das geht nicht über Zahlen. In der Leidenschaft lebt der Mensch, in der Vernunft existiert er nur.“²⁶

Das sagt Dieter Lange. Übertragen auf einen erfolgreichen Recruiting-Prozess heißt das: „*Wer Leistung will, muss heute also Sinn bieten.*“²⁷

Und das ist oft leichter gesagt als getan. Auch viele Recruiter, die vermeintlich „vom Fach“ sind, haben Probleme, diesen Ansatz von der Theorie in die Praxis umzusetzen. epunkt hingegen beschäftigt eine komplette Abteilung für Active Sourcing, deren Mitarbeiter kontinuierlich erstklassige Kandidaten gezielt nach deren Wünschen, Fähigkeiten und Zielen befragen. Die Mitarbeiter von epunkt verdienen sich auf diese Weise das Vertrauen ihrer Kandidaten, da jeder epunkt-Recruiter auch Spezialist im jeweiligen Fachgebiet ist und dadurch die Sprache seiner Kandidaten spricht. Dank dieser Eigenschaft ist epunkt in der Lage, die Anforderungen der Kandidaten – besonders, wenn es um den Tätigkeitsbereich geht –

besser zu verstehen als viele HR-Mitarbeiter innerhalb der Unternehmen, die aber für die Selektion geeigneter Bewerber zuständig sind. Während andere Recruiter erst mit der Suche beginnen, sobald ein konkreter Auftrag des Kunden vorliegt, sucht epunkt die ganze Zeit, poolt die besten Kandidaten und kann den Kunden dadurch in kurzer Zeit geeignete Fachkräfte vermitteln. Immer mehr Unternehmen setzen inzwischen auf epunkt, weil sie erkannt haben, dass sie selbst im Jahr viel zu wenig Stellen zu besetzen haben, um sich im Recruiting derart zu spezialisieren, dass sie im aktuellen Bewerbermarkt wettbewerbsfähig bleiben. Oder ihnen fehlt gänzlich die Erfahrung in einem Spezialgebiet, um die richtigen Kandidaten authentisch anzusprechen und zu überzeugen. Sie verlassen sich daher gern auf den Marktführer und dessen Know-how mehr als 1.700 Besetzungen jährlich.

²⁶ Lisa Drebber.

²⁷ Lisa Drebber.



Wertschätzung ist die stärkste Währung im Recruiting

Wenn Ihnen also der erste Schritt auf dem Mond Ihres Recruitings gelingen soll, verlassen Sie sich nicht auf Mitarbeiter-Benefits! Damit werden sie nicht punkten – schon gar nicht in der Argumentation gegenüber qualifizierten und bereits motivierten Kandidaten.

Konzentrieren Sie sich stattdessen auf den Kern: Die Wertschätzung Ihrer Mitarbeiter im Allgemeinen. Besonders im Hinblick auf das Recruiting bietet Ihnen dieses zentrale Anliegen ein breites Spektrum an Möglichkeiten und viele kleine Stellschrauben, die geschickt gedreht, auf das große Ziel einwirken, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.

Geschäftsführung und Hiring Manager brauchen hierfür aber einen modernen Zugang zur Arbeitswelt, sonst werden sie langfristig nicht erfolgreich sein. Sie sollten sich folgende Fragen dringend stellen: Wie können wir der beste Arbeitgeber der Branche werden? Wie können wir einen attraktiven Arbeitsplatz bieten? Nur mit den Antworten darauf, kann man es letztlich schaffen, erstklassige Mitarbeiter von sich zu überzeugen. Sam Zibuschka verriet hierzu:

„Wir fragen Unternehmen gern:

Auf einer Skala von 1 bis 10, wie dringend brauchen Sie neue Mitarbeiter? Die Antwort ist meistens "12!" Wenn wir im Gegenzug fragen, wie viel sie bereits für ihre Mitarbeiter tun, ist das Ergebnis aber eher eine 5 bis 6. Und das spiegelt sich direkt im Erfolg des Recruitings.“²⁸





epunkt wird Sie gern dabei unterstützen, die 12 auf der Skala von 1 bis 10 zu werden. Denn nichts zahlt stärker auf die Anziehungskraft eines Unternehmens ein als Mitarbeiter, die jeden Morgen gern dort zur Arbeit erscheinen – Mitarbeiter, die wissen, was sie jeden Tag bewirken, und spüren, dass sie dafür geschätzt und respektiert werden.



²⁸ Melanie Dörrer: Interview mit Sam Zibuschka am 25.11.2019.



Literatur- & Quellenverzeichnis

- Dennis Teichmann (2018): *Mitarbeiter-Benefits: Was Arbeitnehmer wirklich wollen*. Hg. v. Xing. Online verfügbar unter <https://www.xing.com/news/insiders/articles/mitarbeiter-benefits-was-arbeitnehmer-wirklich-wollen-1511090>.
- Die Macher Das Wirtschaftsmagazin (Hg.) (2019): ... dann kann der Fachkräftemangel nicht so gravierend sein. Unter Mitarbeit von Sebastian Wallner. Online verfügbar unter <https://diemacher.at/4588/dann-kann-der-fachkraeftemangel-nicht-so-gravierend-sein>.
- Dieter Lange: *MEINE PHILOSOPHIE*. Online verfügbar unter <https://www.dieter-lange.com/philosophie/>.
- epunkt GmbH (2019): *Job-Benefits Auswertung von epunkt*.
- epunkt GmbH (Hg.) (2019): *Was Mitarbeiter wirklich wollen*.
- epunkt GmbH (Hg.) (2019): *Strategie 2024*.
- Fachhochschule des Mittelstands GmbH (Hg.) (2014): *Heft 2: Anreizsysteme*. Schriftenreihe der FHM, Bielefeld. Unter Mitarbeit von Prof. Dr. Richard Merk, Prof. Bernd Seel. Bielefeld (2). Online verfügbar unter https://www.fh-mittelstand.de/fileadmin/pdf/Schriftenreihe/Heft_2_-_Anreizsysteme.pdf.
- Faktor A Das Arbeitgebermagazin (Hg.) (2016): „KREATIVITÄT IST EINE DROGE“. Gerald Hüther im Interview. Online verfügbar unter <https://faktor-a.arbeitsagentur.de/richtig-fuehren/gerald-huether-mitarbeiter-motivieren/>.
- Gründerszene Lexikon (Hg.): *Benefits*. Online verfügbar unter <https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/benefits?interstitial>.
- Kerstin Wandt (2018): *Attraktive Zusatzleistungen bringen Top-Talente in Österreichs Unternehmen*. Hg. v. Kienbaum. Online verfügbar unter <https://www.kienbaum.com/de/presse/attraktive-zusatzleistungen-bringen-top-talente-in-oesterreichs-unternehmen/>.
- kununu (Hg.) (2015): *Flexibles Arbeiten beliebter als Firmenhandy: Die wichtigsten Benefits für Mitarbeiter*. Online verfügbar unter https://news.kununu.com/top-benefits-mitarbeiter/?gclid=EAlalQobChMI7anRqpSK5gIVj-R3Ch3s2wNVEAAYBCAAEgLIq_D_BwE.
- Lisa Drebber, Dieter Lange: *Warum arbeitest du eigentlich?* Hg. v. Life club magazin. Online verfügbar unter <https://www.life.club/lifemagazin/dieter-lange/>.
- Marcel Fallegger, Viviane Trachsel: *Anreizsystem*. Hg. v. Controlling-Wiki. Online verfügbar unter <https://wiki.hslu.ch/controlling/Anreizsystem>.
- Melanie Dörrer: *Interview mit Sam Zibuschka am 25.11.2019*.
- newsroom.sparkasse.at (Hg.) (2018): *Recruiting und Benefits: Wie Sie Ihre Top-Leute im Unternehmen halten*. Online verfügbar unter <https://newsroom.sparkasse.at/2018/09/26/wie-sie-ihre-top-leute-im-unternehmen-halten/72062>.
- Nina Jerzy (2019): *Welche Benefits Mitarbeiter wirklich wollen*. Hg. v. Capital. Online verfügbar unter <https://www.capital.de/karriere/benefits-mitarbeiter>.
- Regina Nissen, Prof. Dr. Thomas Bartscher: *Anreizsystem*. Hg. v. Gabler Wirtschaftslexikon. Online verfügbar unter <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/anreizsystem-30143>.
- Sarah Luisa Görtz: *Die besten Benefits zum Gehalt*. Hg. v. Staufenberg Institut GmbH. Online verfügbar unter <https://www.staufenberg.de/magazin/gehalt/das-sind-die-besten-benefits-zum-gehalt.html>.