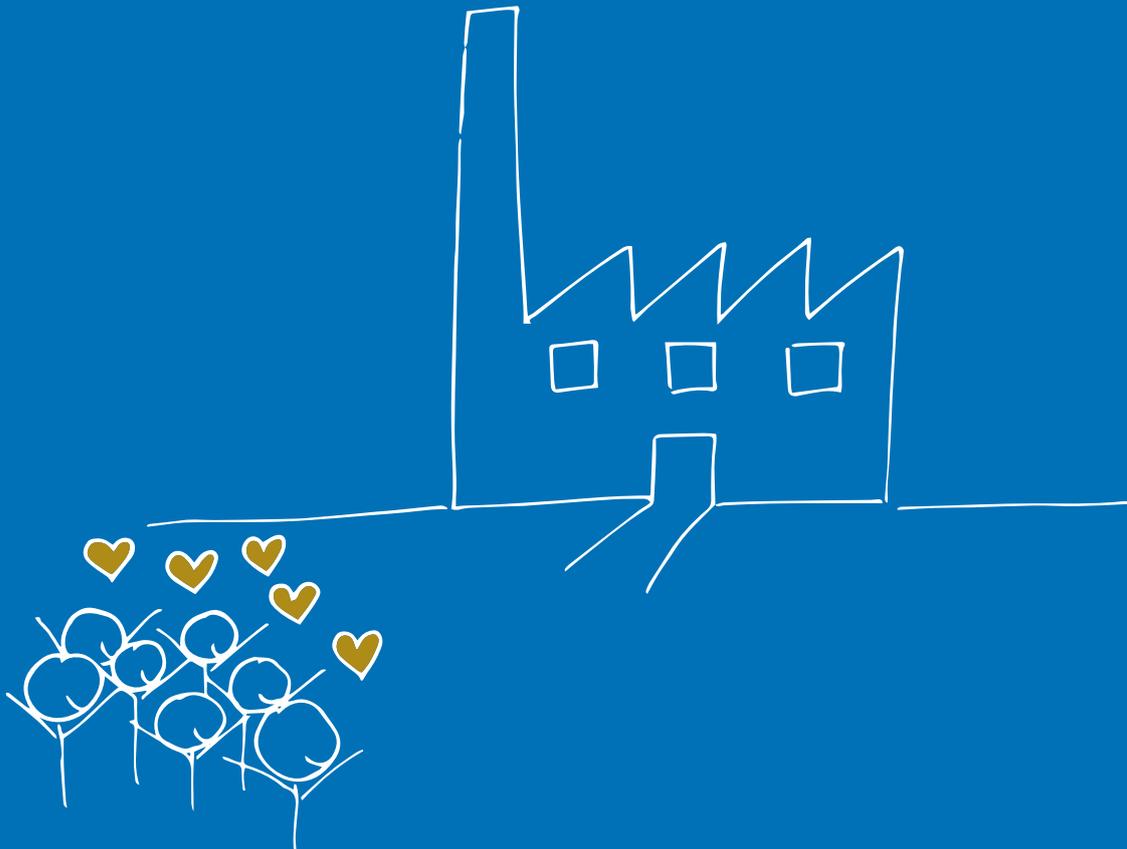
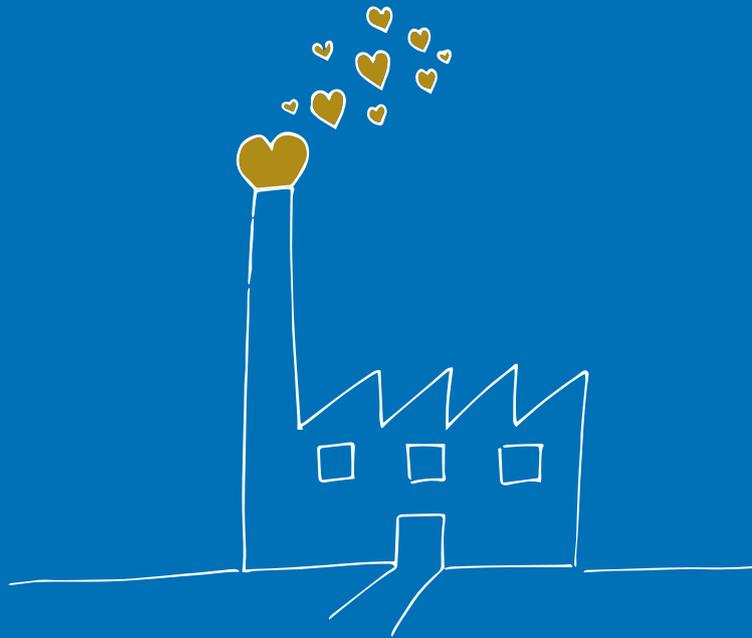


*... für Menschen!*

# Was macht ein Unternehmen zu einem attraktiven Arbeitgeber?

Unternehmerbefragung 2016





Arbeitgeberattraktivität ist ein Thema, das immer stärker in den Fokus von mittelständischen Unternehmen und Führungskräften rückt. In einer Arbeitswelt, die zunehmend komplexer wird, sind die individuellen Leistungen der Mitarbeiter für den Unternehmenserfolg ausschlaggebend. Diese Studie gibt interessante Einblicke, wie Unternehmer und Führungskräfte die Lage derzeit einschätzen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und gute Inspirationen auf Ihrem Weg zur attraktiven Arbeitgebermarke.

Andreas C. Fürsattel  
Geschäftsführer  
BEITRAINING® International

## Über diese Studie

*Wahre Schönheit kommt von innen. Trifft dieses Sprichwort auch auf die Arbeitgeberattraktivität zu? Oder sind wirklich nur ein hohes Gehalt und ein bekannter Name ausschlaggebend, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren?*

Diesen Fragen ist **BEITRAINING®** in der vorliegenden Studie nachgegangen und hat Unternehmer und Führungskräfte aus kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) um ihre Meinung gebeten.

Die Ergebnisse spiegeln das Meinungsbild der Befragten wider. Sie zeigen gleichzeitig Wege auf, wie sich KMU als attraktive Arbeitgeber positionieren können.

Wenn Sie für Ihr Unternehmen nach geeigneten Maßnahmen suchen, um Ihre Arbeitgeberattraktivität zu optimieren, so wenden Sie sich gerne an Ihren persönlichen Ansprechpartner bei **BEITRAINING®**.

## Zentrale Fragen der Studie

- Welche Faktoren haben aus Sicht von Arbeitgebern und Führungskräften den größten Einfluss auf die Arbeitgeberattraktivität?
- Wie wird die Position von KMU gegenüber Großunternehmen eingeschätzt?
- Warum verlassen Mitarbeiter ein Unternehmen?
- Mit welchen Maßnahmen kann die Arbeitgeberattraktivität verbessert werden?
- Wie beurteilen Arbeitgeber ihr Potenzial hinsichtlich ihrer Arbeitgeberattraktivität?

# Teilnehmer der Studie

Die Studie wurde auf Basis einer Online-Befragung zwischen Oktober 2015 und Januar 2016 durchgeführt.

Teilgenommen haben 192 Unternehmer und Führungskräfte. Sie leiten zu 89 Prozent Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeitern. 65 Prozent

der Teilnehmer kommen dabei aus Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern. In diese Studie fließen daher vor allem die Meinungen von Lenkern kleiner und mittelständischer Unternehmen ein.

Mit einem **Anteil von 41 Prozent** haben sich zudem viele

**Unternehmensinhaber** an der Umfrage **beteiligt**. Weitere 10 Prozent sind angestellte Geschäftsführer ihrer Unternehmen, so dass die Ergebnisse die Meinungen der Top-Verantwortlichen der Unternehmen präsentieren.

## Geschlecht

Frauen .....	32%
Männer .....	68%

## Position im Unternehmen

Inhaber/in.....	41%
Angestellte/r Geschäftsführer/in .....	10%
Führungskraft .....	28%
Angestellte/r .....	19%
Keine Antwort.....	2%

## Anzahl Mitarbeiter im Unternehmen

Weniger als 10 .....	30%
11 bis 20 .....	21%
21 bis 50 .....	14%
51 bis 200 .....	20%
201 bis 500 .....	4%
über 500 .....	9%
Keine Antwort.....	2%

## Sitz des Unternehmens

Deutschland.....	70%
Österreich.....	25%
Schweiz .....	2%
Sonstige .....	3%

### Hinweis:

Um die Lesbarkeit unserer Unterlagen zu vereinfachen, wird auf die zusätzliche Formulierung der weiblichen Form verzichtet. Wir möchten deshalb betonen, dass die Verwendung der männlichen Form explizit als geschlechtsunabhängig verstanden werden soll und wir Frauen und Männer gleichermaßen ansprechen wollen.

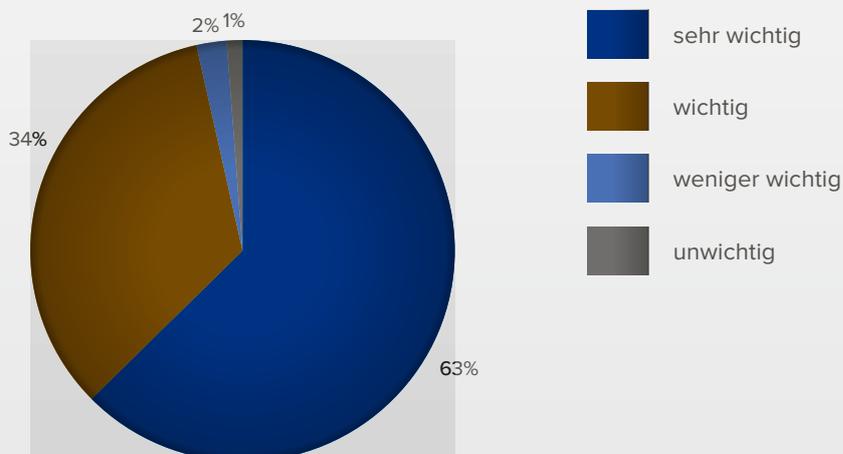
# Arbeitgeberattraktivität ist ein Erfolgsfaktor

Für den Unternehmenserfolg ist Arbeitgeberattraktivität von zentraler Bedeutung.

Die Befragten sind sich einig: **Es ist wichtig, als attraktiver Arbeitgeber angesehen zu werden.** 97 Prozent der Teilnehmer halten die Arbeitgeberattraktivität für einen sehr wichtigen oder wichtigen Faktor für den Unternehmenserfolg.

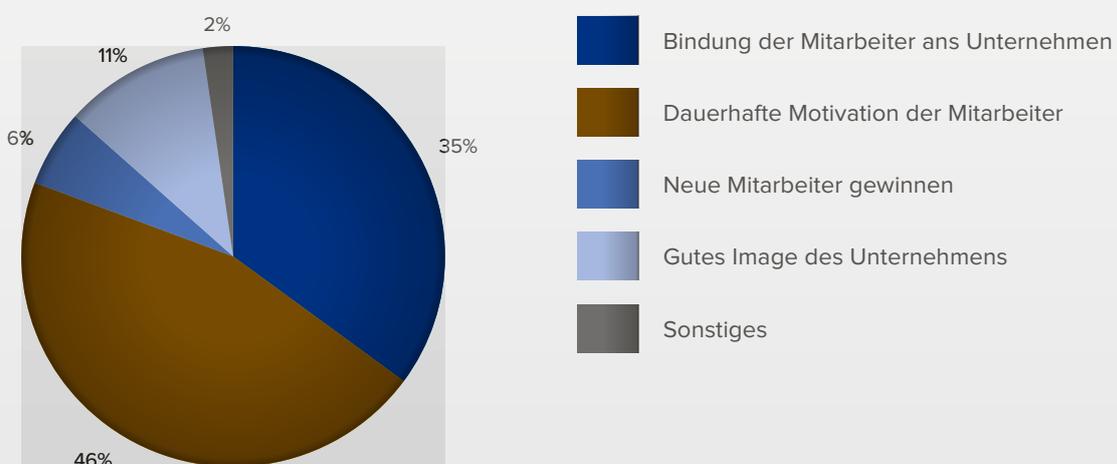
Die deutliche Zustimmung beweist, dass die Verantwortlichen sich sehr wohl bewusst sind, dass die Zukunft ihres Unternehmens davon abhängt, von potenziellen und bestehenden Mitarbeitern als interessantes Unternehmen wahrgenommen zu werden.

**Frage: Für wie wichtig halten Sie die Arbeitgeberattraktivität für den Erfolg Ihres Unternehmens?**



# Motivierte Mitarbeiter zeichnen den attraktiven Arbeitgeber aus

Frage: Welches ist aus Sicht des Arbeitgebers der wichtigste Grund, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein?



Mitarbeitermotivation und -bindung sind Hauptmotive für die Arbeitgeberattraktivität.

**Der wichtigste Grund**, als attraktiver Arbeitgeber zu gelten, ist für knapp die Hälfte der Teilnehmer die **dauerhafte Motivation der Mitarbeiter**. Die Bindung der bestehenden Mitarbeiter ans Unternehmen erhielt mit 35 Prozent die zweitmeisten Stimmen. Mit weitem Abstand wurden das Image des Unternehmens und die Mitarbeitergewinnung an dritter und vierter Stelle genannt.

Bei dieser Auswahl fällt auf, dass die Befragten ihren Fokus klar auf die bestehen-

den Mitarbeiter legen. Einige Kommentare erklären die Hintergründe: „**Motivierte Mitarbeiter bleiben von sich aus gerne**, das wird auch für Kunden spürbar und daher stellt sich das gute Image von selbst ein“, schreibt ein Teilnehmer. Mitarbeitermotivation wird somit als Schlüsselfaktor identifiziert. Stimmt die Motivation, hat dies auch Einfluss auf die Bindung ans Unternehmen, auf das Image des Unternehmens und somit auf die Attraktivität für neue Mitarbeiter.

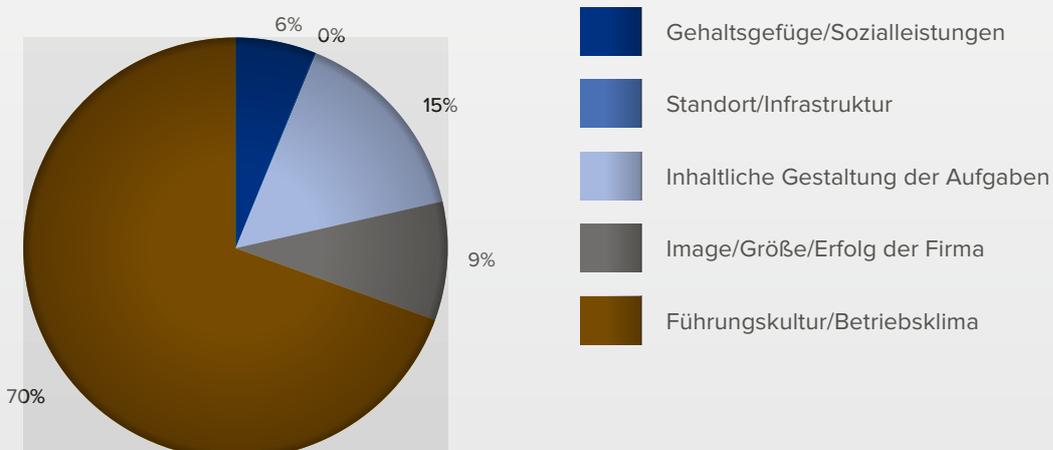
# Eine gute Führungskultur macht Unternehmen attraktiv

Führungskultur und Betriebsklima sind die wichtigsten Faktoren für die Arbeitgeberattraktivität

Weder das Gehalt, noch der Standort, noch die Unternehmensgröße sind aus Sicht der Teilnehmer entscheidend für die Arbeitgeberattraktivität. **70 Prozent** der Befragten nennen **die Führungskultur** und **das Betriebsklima** als **wichtigste Erfolgsfaktoren**. „Der Fisch beginnt immer vom Kopf an zu stinken“, begründet ein Teilnehmer seine Antwort.

Sicherlich spielen für die Arbeitgeberattraktivität alle Faktoren eine Rolle, doch im Wettbewerb um gute Mitarbeiter ist der Faktor Führungskultur ein Bereich, in dem die Verantwortlichen unmittelbar und direkt Einfluss nehmen können. Vor diesem Hintergrund bietet sich für Lenker von KMU an, ihre spezifischen Trümpfe gerade in diesem Bereich auszuspielen.

Frage: Welcher Faktor bestimmt die Arbeitgeberattraktivität aus Ihrer Sicht am stärksten?



# Soziale und inhaltliche Faktoren machen den attraktiven Arbeitgeber aus

**Führungskultur, Gestaltungsspielräume, abwechslungsreiche und interessante Arbeitsinhalte, Familienfreundlichkeit und Teamzusammenhalt** sind die Faktoren, die bei genauer Nachfrage die **größte Relevanz** bei der Arbeitgeberattraktivität erhalten.

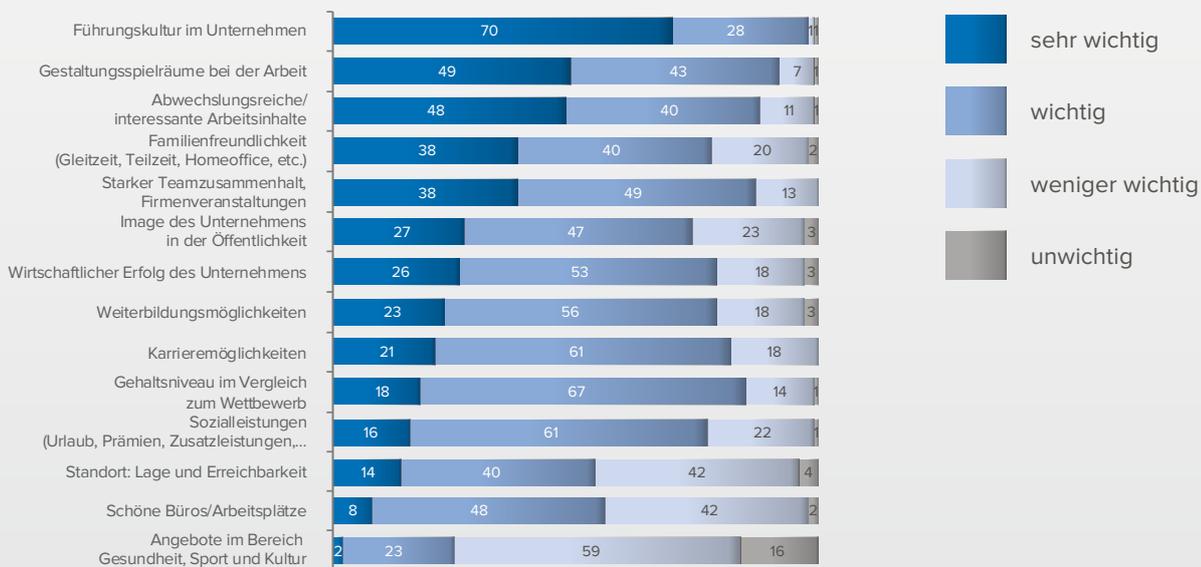
Image, wirtschaftlicher Erfolg, Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten sind ebenfalls wichtig, erhalten aber nicht die gleiche Dringlichkeit. Das Gehaltsniveau und die Sozialleistungen sind wichtige Faktoren, werden aber mehrheitlich nicht als „sehr wichtig“, sondern nur mit „wichtig“ bewertet.

Als weniger relevant werden Standortaspekte, schöne Arbeitsplätze und Freizeitangebote genannt.

Diese Ergebnisse bestätigen die Bedeutung von Faktoren, die der Unternehmens- und Führungskultur zuzuordnen sind.

## Frage: Genauer nachgefragt, wie wichtig erachten Sie folgende Faktoren für die Arbeitgeberattraktivität?

Angaben in Prozent



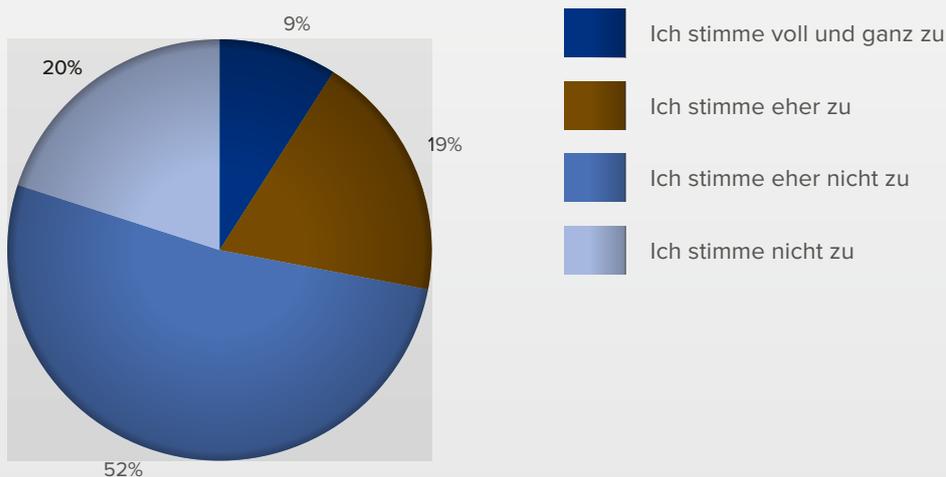
# Lenker von KMU glauben an ihre Stärken

Die Mehrheit glaubt an die Stärken von KMU.

72 Prozent der Befragten glauben nicht, dass Konzerne im Vergleich zu KMU auf dem Arbeitsmarkt immer im Vorteil sind.

Dies zeigt, dass **die Unternehmer und Führungskräfte** durchaus selbstbewusst auftreten und von **den Stärken ihrer Unternehmen** überzeugt sind.

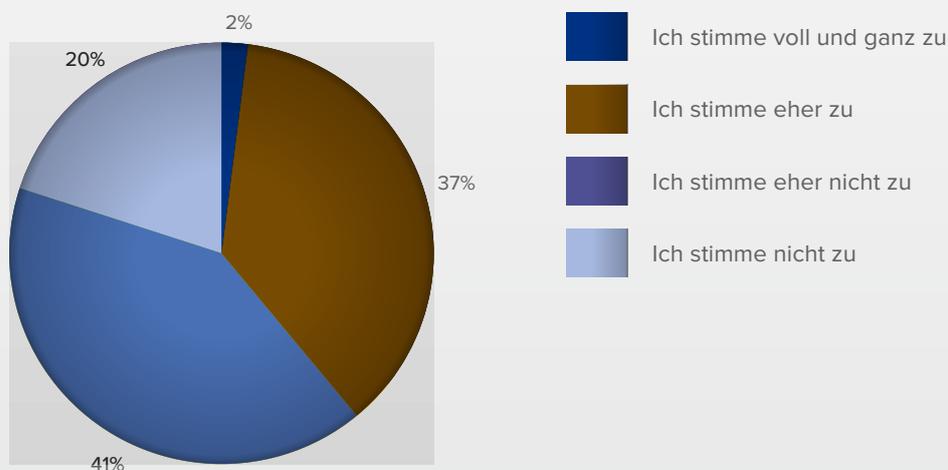
**Frage: Inwieweit können Sie folgender Aussage zustimmen? Konzerne sind bei der Arbeitgeberattraktivität immer im Vorteil gegenüber kleinen und mittelständischen Unternehmen.**



# Vergütung und Attraktivität sind nicht unmittelbar miteinander gekoppelt

Frage: Inwieweit können Sie folgender Aussage zustimmen?

Je mehr Vergütung der Arbeitgeber zahlt, desto höher ist seine Attraktivität.



Geld allein ist nicht alles.

Als entscheidender Vorteil von Großunternehmen gelten die hohen Gehälter und die Sozialleistungen, die diese ihren Mitarbeitern gewähren.

Doch **Geld allein ist nicht alles**. Die Mehrheit der Befragten glaubt nicht, dass Vergütung und Arbeitgeberattraktivität direkt miteinander gekoppelt sind.

Nur ein gutes Drittel sieht einen Zusammenhang zwischen den Faktoren. Dies bedeutet im Umkehrschluss, dass andere Faktoren die Arbeitgeberattraktivität stärker beeinflussen, als die Vergütung.

# Anerkennung und Lob halten Mitarbeiter im Unternehmen

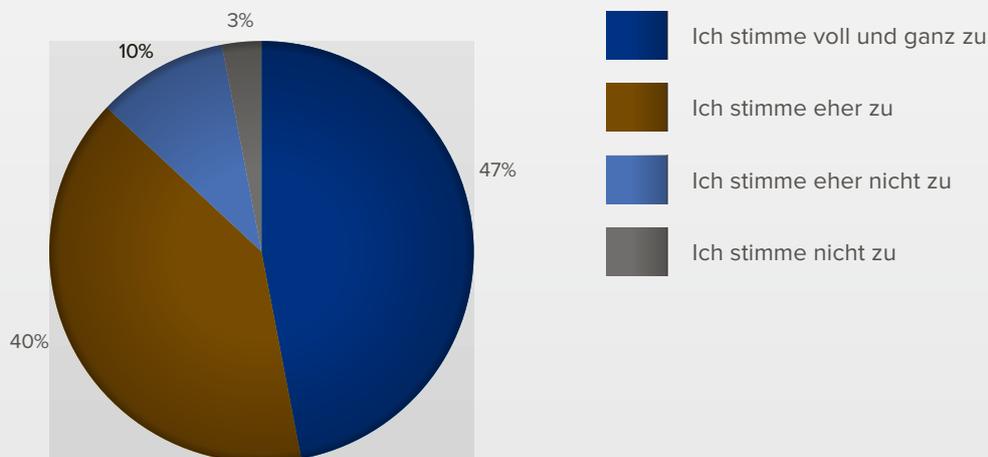
Wertschätzung ist wichtiger als Geld.

**Wertschätzung und Lob sind wichtiger** als finanzielle Aspekte. Dieser Aussage stimmen die Befragten mit großer Mehrheit zu und untermauern damit die Aussage, dass Geld allein nicht alles ist.

Mangelnde Anerkennung und das Gefühl, als Mensch nicht wertgeschätzt zu werden, sind die Hauptkritikpunkte von Mitarbeitern an ihren Vorgesetzten. Genau an diesem Punkt können Arbeitgeber mit kleinem Aufwand große Wirkung erzielen.

**Frage: Inwieweit können Sie folgender Aussage zustimmen?**

**Wertschätzung und Lob durch die Vorgesetzten sind wichtiger als finanzielle Aspekte.**



# Attraktive Arbeitgeber bieten Lösungen zur Work Life Balance

Work Life Balance wird als wichtig erachtet.

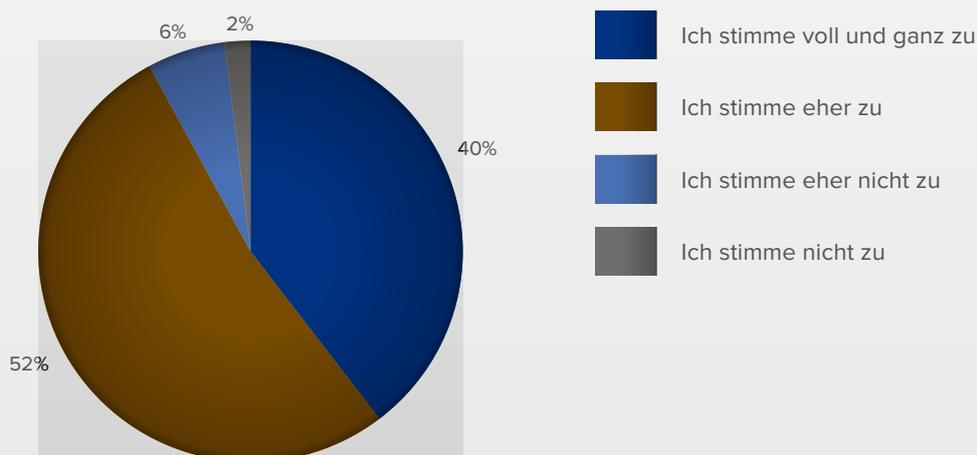
Der Begriff Work Life Balance steht für ein ausgewogenes Verhältnis von Berufs- und Privatleben. Die richtige Balance ist eine persönliche Entscheidung und letztendlich muss jeder Mensch sie für sich selbst definieren und finden. Die Frage, die sich für Arbeitgeber stellt, ist, inwieweit sie ihren Mitarbeitern entgegenkommen können, die richtige Balance zu halten.

Mit über **90 Prozent** ist eine große Mehrheit der Befragten der Meinung, dass der Aspekt **Work Life Balance** für die Arbeitgeberattraktivität eine **wichtige Rolle** spielt.

Von Arbeitgeberseite sind flexible Lösungen gefragt, denn die Lebensumstände von Mitarbeitern ändern sich im Laufe der Jahre und damit auch die richtige Balance zwischen Arbeit und Privatleben.

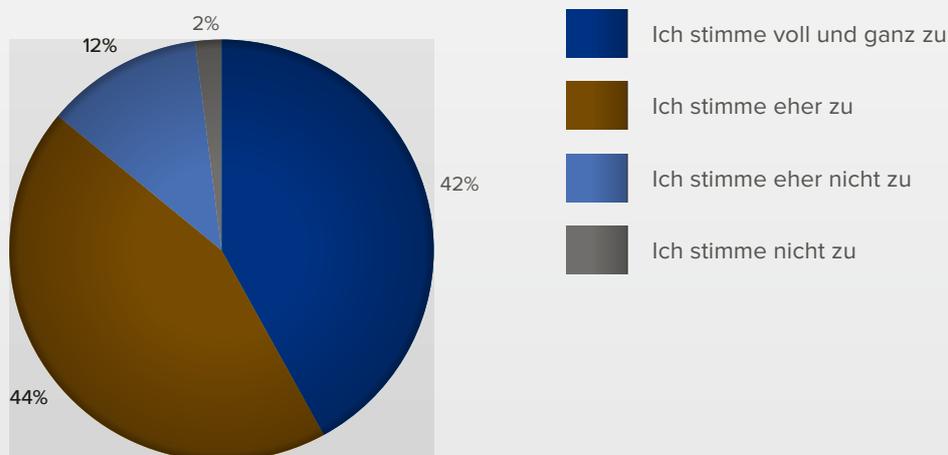
**Frage: Inwieweit können Sie folgender Aussage zustimmen?**

**Der Aspekt der Work Life Balance, also der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, spielt bei der Arbeitgeberattraktivität eine zentrale Rolle.**



# Individualität ist bei der Arbeitgeberattraktivität Trumpf

Frage: Inwieweit können Sie folgender Aussage zustimmen? Arbeitgeberattraktivität ist eine sehr persönliche Angelegenheit. Für jeden Mitarbeiter sind individuelle Lösungen gefragt.



Individuelle Lösungen sind der Schlüssel.

Jeder Arbeitnehmer achtet bei der Wahl seines Arbeitgebers auf andere Faktoren. Während für einen Familienvater flexible Arbeitszeiten wichtig sein mögen, sind es für den Berufseinsteiger möglicherweise die Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Im Laufe des Lebens können sich die Prioritäten eines Mitarbeiters ändern.

Der These, dass **individuelle Lösungen** der Schlüssel zur **Arbeitgeberattraktivität** sind, stimmt eine große Mehrheit der Befragten zu.

Dies bedeutet wiederum, dass Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität verschiedene Aspekte und Bereiche umfassen sollten.

# Viele Wechselgründe von Mitarbeitern könnten ausgeräumt werden

Wechselgründe sind vielfältig, viele sind jedoch hausgemacht.

Obwohl Geld allein nach Meinung der Befragten nicht alles ist, sind finanzielle Aspekte nach den Erfahrungen der Befragten der häufigste Wechselgrund für die Mitarbeiter. Dies erscheint auf den ersten Blick unlogisch, könnte aber darin begründet sein, dass dieser Aspekt von ausscheidenden Mitarbeiter oft offen genannt wird.

Der zweitgenannte Grund ist die **persönliche Unzufriedenheit mit den Vorgesetzten**.

Dieser Grund ist aus Sicht der Ausscheidenden delikater, denn er betrifft die als sehr wichtig erachtete Führungskultur. Fehlende Weiterbildungsperspektiven und die Unzufriedenheit mit den Arbeitsaufgaben sind Wechselgründe, die ebenfalls sehr weit oben rangieren. Die Wechselgründe, die an den Positionen 2 bis 4 rangieren, **lassen sich vermeiden**, wenn **Führungskräfte** mit den **entsprechenden Kompetenzen** ausgestattet sind und die **Potenziale und Stärken** von Mitarbeitern erkennen und fördern.

## Frage: Aus Ihrer Erfahrung heraus, welches sind die zwei häufigsten Gründe, warum gute Mitarbeiter Ihr Unternehmen verlassen?

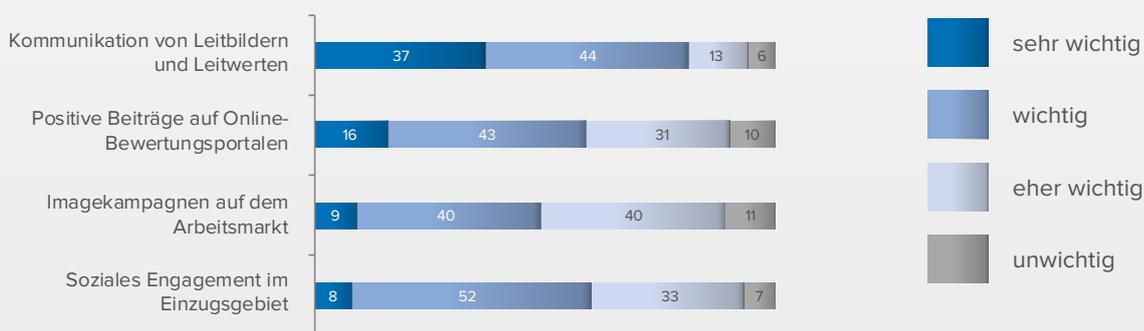
Mehrfachnennung möglich, Angaben in Prozent



# Attraktiv für potenzielle Mitarbeiter durch Werte und Leitbilder

**Frage: Welche Möglichkeiten sind wichtig und effektiv, um die Arbeitgeberattraktivität gegenüber potenziellen Mitarbeitern zu verbessern?**

Angaben in Prozent



Leitbilder ziehen Bewerber an.

Um für potenzielle Mitarbeiter attraktiv zu sein, setzen viele KMU auf die Kommunikation von Leitbildern und Leitwerten. **Zunehmende Bedeutung** erhalten auch **Einträge auf Online-Portalen**, in denen Arbeitnehmer ihre Arbeitgeber bewerten können. Imagekampagnen und das soziale Engagement erhalten weniger Relevanz.

Auf die ergänzende Frage, mit welchen Maßnahmen zur Mitarbeitergewinnung die Befragten in der Praxis gute Erfahrungen gemacht haben,

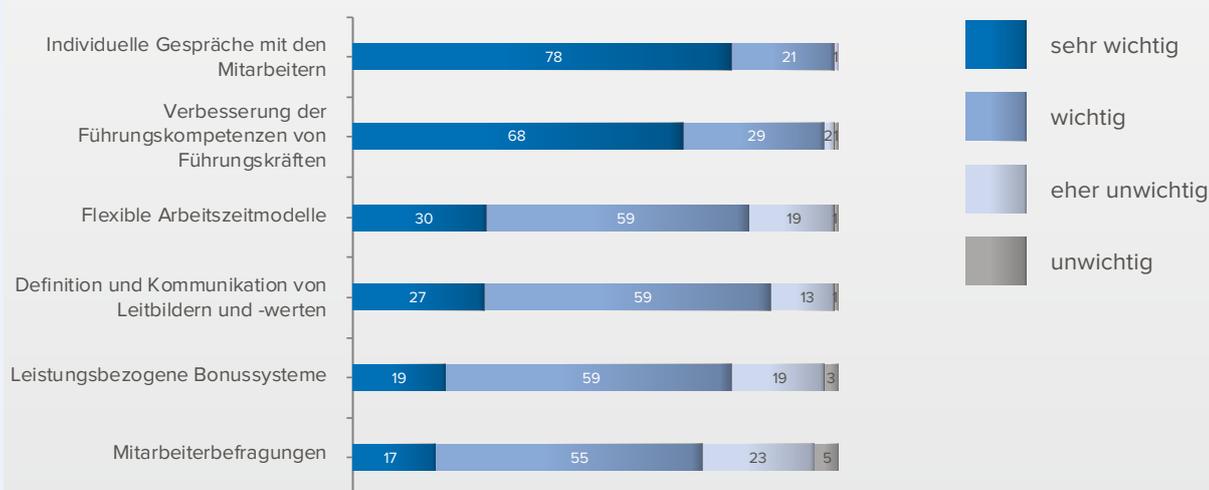
sind die häufigsten Nennungen: Flexible Arbeitsplätze, flexible Arbeitszeitgestaltung, der gute Ruf (verbreitet durch bestehende Mitarbeiter), das Aufzeigen von Weiterentwicklungsperspektiven, die Zusage von Entscheidungsspielräumen und das Angebot zur Teilnahme an leistungsorientierten Bonusmodellen.

Es zeigt sich: So unterschiedlich wie die teilnehmenden Unternehmen, sind auch die Maßnahmen, um neue Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen.

# Im Gespräch bleiben als Erfolgsrezept für bestehende Mitarbeiter

**Frage: Welche Möglichkeiten sind wichtig und effektiv, um die Arbeitgeberattraktivität gegenüber bestehenden Mitarbeitern zu verbessern?**

Angaben in Prozent



Führungskompetenz und Gespräche sind die Tops der Mitarbeiter.

**Individuelle Gespräche** und die **Verbesserung der Führungskompetenzen** der Führungskräfte sind die **klaren Favoriten**, wenn es darum geht, für bestehende Mitarbeiter attraktiv zu sein. Die Wahl fällt damit auf einen bewährten und unverzichtbaren Klassiker der Mitarbeiterführung. Während des Einstellungsprozesses wer-

den Versprechungen abgegeben, doch in der Folgezeit zeigt sich, ob diese Versprechungen auch eingehalten werden. In regelmäßigen Gesprächen können Unzufriedenheitsfaktoren von Mitarbeitern erkannt und auch beseitigt werden.

**Flexible Arbeitszeitmodelle, Leitbilder** und **leistungsbezogene Bonussysteme** werden ebenfalls als wichtige Faktoren erachtet, um die **Attraktivität** gegenüber bestehenden Mitarbeitern **zu erhalten**. Mitarbeiterbefragungen finden zwar immer noch hohe Zustim-

mungswerte, scheinen jedoch für KMU schwer realisierbar zu sein.

Auf die ergänzende Frage, welche Maßnahmen im eigenen Unternehmen gut funktionieren, werden neben den genannten Elementen noch teambildende Veranstaltungen, die Übertragung von Verantwortung, Weiterbildungsmaßnahmen und die Flexibilisierung der Arbeitszeiten genannt.

# Selbstkritische Haltung: Viel Potenzial für mehr Arbeitgeberattraktivität

Luft nach oben in allen Bereichen.

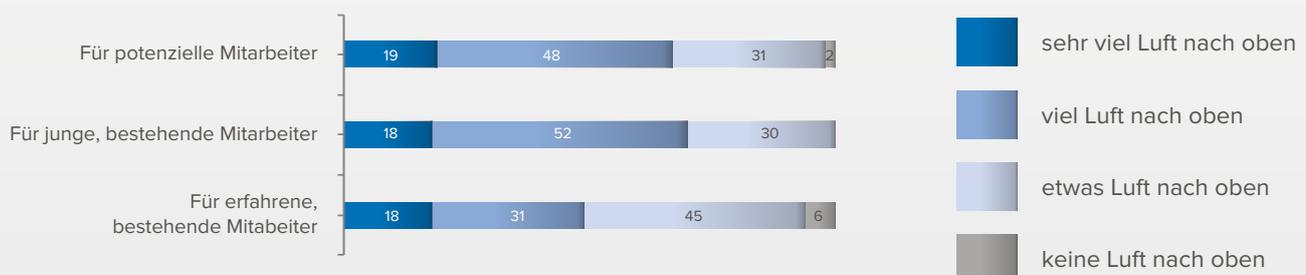
Fast jeder fünfte Befragte sieht noch „**sehr viel Luft nach oben**“, wenn es um die **Arbeitgeberattraktivität im eigenen Unternehmen** geht – und dies bei allen Mitarbeiterzielgruppen.

„Viel Luft“ sehen zusätzlich etwa die Hälfte der Befragten bei den jungen Mitarbeitern und bei potenziellen Mitarbeitern.

Über alle Bereiche wird hier deutlich, dass die Unternehmer und Führungskräfte wissen, dass noch Arbeit vor ihnen liegt. Arbeitgeberattraktivität scheint somit nicht nur ein wichtiges Thema zu sein, sondern auch eines, das die Unternehmen auch zukünftig beschäftigen wird.

## Frage: Denken Sie, dass in Ihrem Unternehmen noch Luft nach oben ist, was die Arbeitgeberattraktivität angeht?

Angaben in Prozent



## Danksagung

Diese Studie wurde im Vorfeld des People Skills Day 2016 erstellt, der am 25. Februar 2016 an verschiedenen Standorten in Deutschland, Österreich und der Schweiz stattfand und das gleichlautende Thema trug.

Wir bedanken uns bei allen, die uns geholfen haben, diese Studie zu realisieren. Die Partner und Mitarbeiter an den verschiedenen Standorten unseres Netzwerks haben uns aktiv unterstützt, Teilnehmer für die Befragung zu gewinnen.

Besonders bedanken wir uns bei allen Teilnehmern der Studie, die sich die Zeit genommen haben, die Fragen zu beantworten und uns ihre persönliche Meinung mitgeteilt haben.

## Fazit

*„Wahre Schönheit kommt von innen“, sagt ein Sprichwort. Letztendlich sind es auch bei der Arbeitgeberattraktivität die inneren Werte, die den Vorrang haben.*

So lassen sich die Ergebnisse der Studie folgendermaßen zusammenfassen:

- Die **Unternehmens- und Führungskultur bildet die Grundlage** für die Attraktivität nach außen. Sie ist wichtiger als alle äußeren Aspekte.
- Durch **regelmäßige Mitarbeitergespräche** können Führungskräfte die individuellen Motivationsfaktoren von Mitarbeitern herausfinden.
- **Flexible Lösungen**, z.B. bezüglich der Arbeitszeiten und Weiterentwicklungsmöglichkeiten, tragen in **hohem Maße zur Arbeitgeberattraktivität** bei und ermöglichen es Mitarbeitern, ihre Work Life Balance umsetzen zu können.
- Die Arbeitswelt von morgen wird von den Arbeitgebern **werte- und sinnorientierte Führungskulturen** sowie Flexibilität verlangen, damit **gute Mitarbeiter gefunden** und **ans Unternehmen gebunden** werden können.
- **Kleine und mittelständische Unternehmen**, die sich an die sich **ändernden Arbeitswelten anpassen** können, werden damit für Arbeitnehmer eine **attraktive Alternative** zu Großunternehmen darstellen.



# Über **BEITRAINING**<sup>®</sup>

## Wer wir sind!

Jedes Unternehmen lebt von der Qualität seiner Mitarbeiter. Deshalb hat sich **BEITRAINING**<sup>®</sup> (**BEI** steht für Business Education International) zur Aufgabe gemacht, die Mitarbeiterentwicklung gezielt zu fördern.

**BEITRAINING**<sup>®</sup> bietet Trainingsprogramme in folgenden Bereichen:

- **Management und Mitarbeiterführung**
- **Verkauf**
- **Service und Dienstleistung**
- **Persönliche Entwicklung**

Kleine und mittlere Unternehmen, Franchisesysteme und Netzwerke – das ist die Kernzielgruppe, auf die wir spezialisiert sind. Seit mehr als 15 Jahren betreuen wir inzwischen rund 2.000 Kunden, die auf unsere Kompetenz und Expertise vertrauen.



Die Zeitschrift „Personal im Fokus“ hat **BEITRAINING**<sup>®</sup> zum HR-Supporter 2015 in der Kategorie Weiterbildung und Training ausgezeichnet.

Grundlage ist eine Online-Befragung unter ihren Lesern, die die Zufriedenheit mit ihren Dienstleistern im Hinblick auf verschiedene Service- und Leistungsmerkmale angeben sollten.



**BEITRAINING**<sup>®</sup> International

Bucher Str. 79a  
90419 Nürnberg

TEL +49 (0)911 - 20 600 0

FAX +49 (0)911 - 20 600 14

E-MAIL [info@bei-training.com](mailto:info@bei-training.com)

WWW [bei-training.com](http://bei-training.com)