

Lünendonk®-Studie 2009

# Recruiting in der IT-Beratung

Strategien, wie mittelständische IT-Dienstleistungsunternehmen  
dem Fachkräftemangel entgegenreten

Kaufbeuren, März 2009

LÜNENDONK



Autoren:

Jörg Hossenfelder, Lünendonk GmbH

Mario Zillmann, Lünendonk GmbH

Auswertungen: Werner Weigelt, Consultant Marktforschung

Keine Gewähr für die Richtigkeit der Unternehmensangaben und Berechnungen  
Herausgeber und Copyright:

LÜNENDONK GmbH • Postfach 1360 • 87573 Kaufbeuren

Tel.: 08341-96636-0 • Fax: 08341-96636-66 • Internet: [www.luenendonk.de](http://www.luenendonk.de)

# Inhaltsverzeichnis (1)

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>3</b>
<b>Vorwort</b> .....	<b>6</b>
<b>Einleitung</b> .....	<b>9</b>
<b>Kapitel 1: Studienteilnehmer</b> .....	<b>14</b>
<b>Kapitel 2: Strukturelle Informationen zu den untersuchten IT-Unternehmen</b> .....	<b>22</b>
<b>Kapitel 3: Umsätze</b> .....	<b>36</b>
<b>Kapitel 4: Kunden und Neukunden</b> .....	<b>53</b>
<b>Kapitel 5: Mitarbeiter</b> .....	<b>56</b>
<b>Kapitel 6: Unternehmenskultur</b> .....	<b>68</b>
<b>Kapitel 7: Reisetätigkeit</b> .....	<b>78</b>

# Inhaltsverzeichnis (2)

<b>Kapitel 8: Mobilität.....</b>	<b>84</b>
<b>Kapitel 9: Reisekosten.....</b>	<b>102</b>
<b>Kapitel 10: Teamzusammensetzung und Arbeitsplatzumfeld.....</b>	<b>107</b>
<b>Kapitel 11: Arbeitszeitregelungen und Urlaubstage.....</b>	<b>112</b>
<b>Kapitel 12: Gehaltsformen.....</b>	<b>119</b>
<b>Kapitel 13: Instrumente zur Förderung der Mitarbeitermotivation.....</b>	<b>143</b>
<b>Kapitel 14: Verpflegung am Arbeitsplatz.....</b>	<b>150</b>
<b>Kapitel 15: Unterstützende Karrieremaßnahmen.....</b>	<b>154</b>
<b>Kapitel 16: Weiterbildung / Coaching.....</b>	<b>165</b>
<b>Kapitel 17: Bewerbungsvoraussetzungen.....</b>	<b>173</b>

# Inhaltsverzeichnis (3)

<b>Kapitel 18: Unternehmens- sowie HR-Mission und -Vision.....</b>	<b>178</b>
<b>Kapitel 19: Rekrutierungs- und Einarbeitungsprozess.....</b>	<b>186</b>
<b>Kapitel 20: Feedback-Gespräche.....</b>	<b>208</b>
<b>Kapitel 21: Vakante Stellen in den befragten Unternehmen.....</b>	<b>212</b>
<b>Kapitel 22: Sonderauswertungen.....</b>	<b>215</b>
<b>Kapitel 23: Zusammenfassung und Fazit.....</b>	<b>230</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>235</b>
Abbildungsverzeichnis.....	236
Lünendonk auf einen Blick.....	245
Portfolio-Struktur.....	246
Rechtliche Hinweise.....	247
Weitere Informationen.....	249

# Vorwort

# Vorwort (1)

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

- Das Suchen, Finden und Rekrutieren von qualifiziertem Personal ist einer der zentralen Erfolgsfaktoren für eine nachhaltige Unternehmensstrategie. Immerhin sind es die Mitarbeiter, die neben den Kunden und der Unternehmensführung mit ihrem Einsatz sowie ihren fachlichen sowie persönlichen Skills den Erfolg eines Unternehmens sicherstellen.
- Der in den letzten Jahren stark boomende IT-Markt hat zu einer verstärkten Nachfrage nach qualifiziertem Personal geführt. Einer der Gründe für das Wachstum der IT-Branche besteht zum einen darin, dass immer mehr Unternehmen ihre Geschäftsprozesse nach Optimierungspotenzialen durchleuchten. Zum anderen hat sich der Markt für Outsourcing-Leistungen in den letzten Jahren sehr positiv entwickelt, da immer mehr Unternehmen bereit sind, bestimmte (Teil-) Aufgaben oder auch ganze Geschäftsprozesse durch externe Dienstleister ausführen zu lassen.
- So ist allein der Markt für IT-Outsourcing in Deutschland von etwa 10,0 Millionen Euro im Jahr 2002 auf über 16,0 Millionen Euro im Jahr gewachsen.
- Das Marktvolumen für IT-Services ist in den Jahren von 2005 bis 2008 von 27,2 Milliarden Euro auf 32,8 Milliarden Euro gestiegen. Aufgrund dieser rasanten Entwicklung ist ein regelrechter „war for talents“ entstanden, dem sich alle Unternehmen der IT-Branche stellen müssen.
- Laut Branchenverband Bitkom gab es im vergangenen Jahr alleine im Segment „Software & IT-Services“ 15.500 offene Stellen zu besetzen. Am häufigsten werden dabei Software-Entwickler gesucht, die aufgrund von speziellen Programmierkenntnissen am Recruiting-Markt schwer zu finden sind, gefolgt von qualifizierten Mitarbeitern für das IT-Projektmanagement, die von über 40 Prozent der Unternehmen gesucht werden.
- Das Marktforschungsunternehmen Lünendonk GmbH, Kaufbeuren, untersucht seit 25 Jahren Business-to-Business-Dienstleistungsmärkte. In den jährlich erhobenen Standard-Studien und -Rankings werden die Anbieter in den jeweiligen Märkten neben Zahlen, Daten und Fakten auch über Trends, Marktentwicklungen und Geschäftsmodellen befragt. In diesen Lünendonk®-Studien stellte sich in den zurückliegenden Jahren heraus, dass das „Finden von qualifiziertem Personal“ zu den stärksten Behinderungsfaktoren der Unternehmen zählt.

## Vorwort (2)

- Die vorliegende Studie ist eine bisher einmalige Erhebung über die Recruiting-Prozesse mittelständischer IT-Dienstleistungsunternehmen in Deutschland. Den Ergebnissen geht eine umfangreiche Befragung von 78 IT-Dienstleistungsunternehmen voran. Die Antworten der Unternehmen bilden die Grundlage für die folgenden Inhalte und stellen eine wertvolle Entscheidungsbasis für die jeweiligen HR-Strategien dar.
- Die unternehmensbezogenen Antworten der befragten Unternehmen sind im bereits veröffentlichten Recruiting-Guide „Informationen über IT-Beratungen für Bewerber“ auf [www.luenendonk.de](http://www.luenendonk.de) erhältlich.
- Wir wünschen Ihnen eine nützliche und interessante Lektüre.

Kaufbeuren, März 2009

Freundliche Grüße



Jörg Hossenfelder  
Geschäftsführer



Mario Zillmann  
Consultant

# Einleitung

# Einleitung (1)

- Besonders kleine und mittelständische IT-Dienstleistungsunternehmen haben in der Regel Schwierigkeiten, im Schatten der „Großen“ geeignetes Personal zu finden und dieses langfristig zu binden. So ist der Fachkräftemangel für die meisten IT-Unternehmen ein großes beziehungsweise sehr großes Problem für die Geschäftsentwicklung.
- In Zukunft wird sich diese Problematik der Personalbeschaffung allerdings noch weiter verschärfen. Der Grund liegt in dem Spannungsfeld aus zunehmender Alterung der Gesellschaft und aus einer gleichzeitig sinkenden Geburtenzahl. Dies wird zukünftig Auswirkungen auf die Personalbeschaffung und auf die Besetzung von offenen Stellen haben.
- Laut Branchenverband Bitkom konnten im Jahr 2008 etwa 34 Prozent der Unternehmen aus der ITK-Branche offene Stellen nur schwer besetzen, während 19 Prozent der offenen Stellen überhaupt nicht ausgefüllt werden können. Dieser Mangel an qualifiziertem Personal belastet in Folge die Geschäftsergebnisse der IT-Unternehmen.
- Die Lünendonk GmbH versteht sich als Partner der Anbieter und hat speziell für die IT-Dienstleistungs-Branche Ende 2008 den kostenfreien „Recruiting-Guide – Informationen über IT-Beratungen für Bewerber“ veröffentlicht. Dazu wurden 78 kleine, mittelständische und einige große und international tätige IT-Unternehmen befragt, was sie ihren (potenziellen) Mitarbeitern bieten.
- Um in diese Publikation aufgenommen zu werden, müssen die Unternehmen jeweils einen Mindestanteil ihrer Umsätze mit folgenden Lösungsangeboten erschließen:
  - ▶ Standard-Software-Unternehmen: 60 Prozent Standard-Software-Produktion, -Verkauf und -Wartung
  - ▶ IT-Beratungs- und Systemintegrations-Unternehmen: 60 Prozent IT-Beratung, Individual-Software-Entwicklung und Systemintegration
  - ▶ IT-Service-Unternehmen: 50 Prozent Service-Leistungen wie Outsourcing, ASP, RZ-Services, Maintenance, Schulung oder Software.

## Einleitung (2)

- Die entsprechenden IT-Unternehmen mussten einen umfassenden Fragebogen beantworten – nicht mehr, aber auch nicht weniger. Dabei standen für die Auswahl des Arbeitgebers wichtige Fragen wie „Gehaltsformen“, „Unterstützende Karriere-Maßnahmen“, „Firmenwagenregelung“ oder „Arbeitsplatzumfeld“ im Fokus.
- Der Großteil dieser Antworten wurde im „Recruiting-Guide – Informationen über IT-Beratungen für Bewerber“ unternehmensspezifisch veröffentlicht. Der „Recruiting-Guide – Informationen über IT-Beratungen für Bewerber“ ist als Printexemplar oder auf [www.luenendonk.de](http://www.luenendonk.de) kostenfrei zum Download als PDF erhältlich.
- Zusätzlich zum Recruiting-Guide sind in dieser Studie sämtliche Antworten der befragten IT-Dienstleistungs-Unternehmen konsolidiert, analysiert und zur vorliegenden Lünendonk®-Studie 2009 „Recruiting in der IT-Beratung“ zusammengefasst worden. Hieraus wurden HR-Strategien und –Maßnahmen sichtbar – ein Benchmark mit Marktteilnehmern ist möglich.
- Das Studiendesign ist darauf ausgerichtet zu erfahren, welche monetären und nichtmonetären Leistungen kleine, mittelständische, aber auch große IT-Dienstleistungs-Unternehmen ihren Mitarbeitern bieten.
- Diese Studie richtet sich an diejenigen IT-Unternehmen, die ihre eigene Personalstrategie mit einer Marktstichprobe vergleichen möchten. Aber nicht nur für IT-Unternehmen sind die Ergebnisse von Interesse, sondern auch für andere Branchen als Benchmark. Darüber hinaus liefert sie interessante Ergebnisse für Personalberater und Bildungseinrichtungen.
- Im zweiten Teil der Lünendonk-Studie findet der Leser Sonderauswertungen über diejenigen IT-Unternehmen, die bestimmte Kriterien erfüllen. Hierbei wurden die Antworten in so genannten Clustern analysiert und dargestellt.

## Einleitung (3)

- So haben wir beispielsweise diejenigen Studienteilnehmer aufgeführt, die ihren Mitarbeitern kostenfreie Parkplätze, einen privat nutzbaren Firmenwagen sowie ein Einzelbüro bieten. Diese Aufstellungen stellen allerdings keine Wertung dar, sondern ausschließlich eine alphabetische Aufstellung der entsprechenden Studienteilnehmer.
- Die Listen und Studien der Lünendonk GmbH haben stets zum Ziel, die Marktteilnehmer mittels Benchmarks über die Struktur der Märkte zu informieren. Anbieter-Unternehmen – aber auch deren Kunden – erhalten mit den Lünendonk®-Studien nützliche Informationen über Themen und Trends aus dem Personalmarketing.
- Spezifische Kriterien im Bereich Personalmanagement wie Weiterbildungsmöglichkeiten, Gehaltsformen, Firmenwagenregelung oder Arbeitsplatzumfeld werden in der vorliegenden Lünendonk®-Studie „Recruiting in der IT-Beratung“ ausführlich behandelt. Darüber hinaus dient die Studie als aufschlussreiches Benchmark über den Recruiting-Prozess.
- Die im Rahmen dieses Studienprojektes gesammelten Daten und Informationen basieren wie eingangs erwähnt auf den Angaben von 78 IT-Beratungen und Standard-Software-Unternehmen aus Deutschland. Der bewusst gesetzte Fokus der in diese Studie einbezogenen Unternehmen liegt bei den mittelständischen IT-Unternehmen.
- Für diese Gruppe ist es aufgrund ihrer Größe und Bekanntheitsgrad besonders schwierig, geeignete Bewerber/innen zu rekrutieren. Darüber hinaus verfügen diese Unternehmen – im Gegensatz zu den großen internationalen IT-Konzernen – nicht immer über ein professionelles Human Resource Management sowie über entsprechende Möglichkeiten des Personalmarketings.
- Neben den kleinen und mittelständischen IT-Unternehmen sind auch eine geringe Zahl von großen IT-Konzernen als Vergleichsgruppe in die Studie einbezogen worden. Die vorliegende Analyse erhebt allerdings nicht den Anspruch, repräsentativ für alle mittelständischen IT-Unternehmen zu sein. Sie zeigt aufgrund der Fallzahl und Umsatzgrößen aber eindeutige Trends auf.

## Einleitung (4)

- Die weiteren Schwerpunkte der Beratungsleistung der Lünendonk GmbH liegen in der Positionierungsberatung. Mit den Leistungsfeldern Strategic Data Research (SDR), Strategic Roadmap Requirements (SRR) und Strategic Transformation Services (STS) ist die Lünendonk GmbH dabei in der Lage, die Beratungskunden von der Entwicklung der strategischen Fragen über die Gewinnung und Analyse der erforderlichen Informationen bis hin zur Aktivierung der Ergebnisse im operativen Tagesgeschäft zu unterstützen.
- Weitere Informationen zum Leistungsspektrum der Lünendonk GmbH finden Sie im Anhang der Studie oder auf der Webseite der Lünendonk GmbH unter [www.luenendonk.de](http://www.luenendonk.de). Gerne stehen wir unseren Studienkunden für weitere Auskünfte auch per Telefon und Mail zur Verfügung. Ebenso freuen wir uns über Ihr Feedback und Ihre nützlichen Anregungen. Bitte nehmen Sie in allen Sie interessierenden Fragen gerne den Kontakt mit uns auf.

# Abbildungsverzeichnis

# Abbildungsverzeichnis (1)

<b>Kapitel 1: Studienteilnehmer</b> .....	<b>14</b>
Alphabetische Liste der teilnehmenden Unternehmen.....	15
<b>Kapitel 2: Strukturelle Informationen zu den untersuchten IT-Unternehmen</b> .....	<b>22</b>
Branchenfokus – in Prozent.....	24
Ziele der Branchenfokussierung – absolute Zahlen.....	25
Tätigkeiten – in Prozent.....	26
Kundenzielgruppe 2007 – in Prozent.....	29
Standorte in Deutschland und weltweit 2007 (inklusive Deutschland) – absolute Zahlen.....	30
Zugehörigkeit zu einer Unternehmensgruppe – in Prozent.....	31
Partner in Deutschland 2007 – absolute Zahlen.....	33
Partner 2007 weltweit (inklusive Deutschland) – absolute Zahlen.....	34
Mitarbeiter und Partner in Deutschland 2007 – absolute Zahlen.....	35
<b>Kapitel 3: Umsätze</b> .....	<b>36</b>
Gesamtumsatz 2007 – Mittelwert und Median.....	38
Gesamtumsatz 2007 – Quartile.....	39
Wachstum des Gesamtumsatzes 2006/07 – Mittelwert und Median.....	40
Inlandsumsatz 2007 – Mittelwert und Median.....	42
Inlandsumsatz 2007 – Quartile.....	43
Auslandsumsatz 2007 – Mittelwert und Median.....	45
Umsatz 2007 der einbezogenen Unternehmen.....	46
<b>Kapitel 4: Kunden und Neukunden</b> .....	<b>53</b>
Anzahl der Kunden und Neukunden 2007 – absolute Zahlen.....	55

# Abbildungsverzeichnis (2)

Mitarbeiter in Deutschland 2007 – Quartile.....	59
Mitarbeiter 2007 weltweit (inklusive Deutschland) – Mittelwert und Median.....	60
Mitarbeiter 2007 weltweit (inklusive Deutschland) – Quartile.....	61
Anteil des Verwaltungspersonals im Unternehmen – Mittelwert und Median.....	63
Mitarbeiterzahlen 2007 der einbezogenen Unternehmen.....	64
<b>Kapitel 6: Unternehmenskultur.....</b>	<b>68</b>
Kommunikation im Unternehmen – in Prozent.....	70
Flache Hierarchie im Unternehmen – in Prozent.....	71
Altersstruktur der Belegschaft 2007 – in Prozent.....	73
Prozentuales Verhältnis von Frauen und Männern – in Prozent.....	74
Kleiderordnung intern – in Prozent.....	76
Kleiderordnung extern – in Prozent.....	77
<b>Kapitel 7: Reisetätigkeit.....</b>	<b>78</b>
Einsatzorte des Bewerbers – in Prozent.....	80
Einsatzregionen des Bewerbers – in Prozent.....	81
IT-Equipment – in Prozent.....	82
Einsatzorte – in Prozent.....	83
<b>Kapitel 8: Mobilität.....</b>	<b>84</b>
Mobilität – in Prozent.....	86
Mobilität – Firmenwagen – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	88
Mobilität – Anspruch auf Firmenwagen-Regelung – absolute Zahlen.....	89
Private Nutzung des Firmenwagens – absolute Zahlen.....	90

# Abbildungsverzeichnis (3)

Mobilität – Bahncard – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	91
Bahncard – Geltungsbereich – in Prozent.....	92
Mobilität – Fahrzeiten-Übernahme zum Kunden – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	94
Fahrzeiten-Übernahme zum Kunden – in Prozent.....	95
Mobilität – Bonusprogramme/ - meilen privat nutzbar – nach Umsatzklassen– in Prozent.....	96
Mobilität – Kostenfreie Firmen-Parkplätze am/im Haus – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	98
Mobilität – kostenfreie Firmen-Parkplätze im Umkreis von 500 Metern – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	99
Mobilität – Anbindung des Büros an ÖPNV – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	100
Mobilität – Jobticket – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	101
<b>Kapitel 9: Reisekosten.....</b>	<b>102</b>
Reisekostenrichtlinie – Hotels – in Prozent.....	104
Reisekostenrichtlinie – Flüge – in Prozent.....	105
Reisekostenrichtlinie – Züge – in Prozent.....	106
<b>Kapitel 10: Teamzusammensetzung und Arbeitsplatzumfeld.....</b>	<b>107</b>
Durchschnittliche Teamgröße – in Prozent.....	109
Teamzusammensetzung – in Prozent.....	110
Arbeitsplatzumfeld – in Prozent.....	111
<b>Kapitel 11: Arbeitszeitregelungen und Urlaubstage.....</b>	<b>112</b>
Geregelte Arbeitszeit – absolute Zahlen.....	115
Arbeitszeit – in Prozent.....	116
Überstunden – in Prozent.....	117
Urlaubstage pro Jahr – Mittelwerte und Mediane – in Prozent.....	118

# Abbildungsverzeichnis (4)

<b>Kapitel 12: Gehaltsformen</b> .....	<b>119</b>
Gehaltsformen – in Prozent.....	121
Gehaltsform – Fixgehalt – nach Umsatzklassen – in Prozent .....	123
Gehaltsform – variables Gehalt – nach Umsatzklassen – in Prozent .....	124
Gehaltsform – variables Gehalt - Abhängigkeiten – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	125
Relation aus fixem und variablen Gehalt – in Prozent.....	126
Variables Gehalt – Abhängigkeiten – in Prozent.....	127
Gehaltsform – zusätzlicher Bonus aufgrund persönlicher Leistungen – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	130
Gehaltsform – zusätzliche Beteiligung am Unternehmenserfolg – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	131
Gehaltsform – Aktien(-optionen) – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	132
Gehaltsform – Direktversicherung – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	135
Gehaltsform – Pensionsfond/ -kasse – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	136
Gehaltsform – vermögenswirksame Leistungen (VWL) – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	137
Gehaltsform – Weihnachtsgeld – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	139
Gehaltsform – Urlaubsgeld – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	140
Gehaltsform – Lebensarbeitszeitkonto – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	142
<b>Kapitel 13: Instrumente zur Förderung der Mitarbeitermotivation</b> .....	<b>143</b>
Support von Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit – in Prozent.....	146
Support von Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit – Sonstige Nennungen – absolute Zahlen.....	147
Familienfreundlichkeit – in Prozent.....	148
Familienfreundlichkeit – Sonstige Nennungen – in Prozent.....	149
<b>Kapitel 14: Verpflegung am Arbeitsplatz</b> .....	<b>150</b>
Arten der Verpflegung – in Prozent.....	152

# Abbildungsverzeichnis (5)

Verpflegung – Sonstige Nennungen – absolute Zahlen.....	153
<b>Kapitel 15: Unterstützende Karriere-Maßnahmen.....</b>	<b>154</b>
Unterstützende Karriere-Maßnahmen – in Prozent.....	156
Unterstützende Karriere-Maßnahmen – Elternzeit – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	157
Unterstützende Karriere-Maßnahmen – Teilzeit – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	158
Unterstützende Karriere-Maßnahmen – Firmenbibliothek – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	161
Unterstützende Karriere-Maßnahmen – Bildungsurlaub – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	162
Unterstützende Karriere-Maßnahmen – individuelle Abonnements – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	163
Unterstützende Karriere-Maßnahmen – Sabbatical – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	164
<b>Kapitel 16: Weiterbildung und Coaching.....</b>	<b>165</b>
Existenz von Knowledge Management / Wissensmanagement – in Prozent.....	168
Existenz von Knowledge Management/ Wissensmanagement – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	169
Stellenwert des Knowledge Management im Unternehmen – in Prozent.....	170
Einbindung von Unternehmensbereichen – in Prozent.....	171
Instrumente im Bereich Weiterbildung / Coaching – in Prozent.....	172
<b>Kapitel 17: Bewerbungsvoraussetzungen.....</b>	<b>173</b>
Bewerbungsvoraussetzungen – in Prozent.....	175
Bewerbungsvoraussetzungen – Ausbildung – in Prozent.....	176
Bewerbungsvoraussetzungen – sonstige Nennungen – in Prozent.....	177
<b>Kapitel 18: Unternehmens- sowie HR-Mission und –Vision.....</b>	<b>178</b>
Unternehmens- sowie HR-Mission und -Vision – in Prozent.....	181
Unternehmens-Mission vorhanden – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	182
Unternehmens-Vision vorhanden – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	183

# Abbildungsverzeichnis (6)

HR-Mission vorhanden – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	184
HR-Vision vorhanden – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	185
<b>Kapitel 19: Rekrutierungs- und Einarbeitungsprozess.....</b>	<b>186</b>
Zentraler Ansprechpartner im Rekrutierungs-Prozess – in Prozent.....	188
Dauer des Rekrutierungs-Prozesses in Tagen – in Prozent.....	189
Dauer des Rekrutierungs-Prozesses in Tagen – absolute Zahlen.....	190
Onboarding-Prozess – Dauer der Orientierungsphase in Monaten – absolute Zahlen.....	192
Instrumente im Onboarding-Prozess – in Prozent.....	193
Verantwortliche im Onboarding-Prozess – in Prozent.....	194
Onboarding-Prozess – Einbindung des Top-Managements – in Prozent.....	195
Onboarding-Prozess – Mentor –nach Umsatzklassen – in Prozent.....	197
Onboarding-Prozess – Einarbeitungs-Support – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	198
Onboarding-Prozess – Orientierungsphase – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	199
Onboarding-Prozess – Qualitätsprüfung während der Onboarding-Phase – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	201
Onboarding-Prozess – Zufriedenheitsprüfung während der Onboarding-Phase – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	202
Onboarding-Prozess – Einbeziehung des Top Managements – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	203
Onboarding-Prozess – Handbuch – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	205
Onboarding-Prozess – Workshops – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	206
Onboarding-Prozess – Events (Team Building etc.) – nach Umsatzklassen – in Prozent.....	207
<b>Kapitel 20: Feedback-Gespräche.....</b>	<b>208</b>
Abstand der Feedback-Gespräche – in Prozent.....	210
Abstand der Feedback-Gespräche – absolute Zahlen.....	211

# Abbildungsverzeichnis (7)

<b>Kapitel 21: Vakante Stellen in den befragten Unternehmen.....</b>	<b>212</b>
Vakante Stellen in den befragten Unternehmen – absolute Zahlen.....	214
<b>Sonderauswertungen.....</b>	<b>215</b>
Kostenfreier Parkplatz, privat nutzbarer Firmenwagen und Einzelbüro – alphabetische Sortierung.....	217
Kostenfreier Parkplatz, privat nutzbarer Firmenwagen und privat nutzbare Bonusprogramme.....	218
Kostenfreier Parkplatz, privat nutzbarer Firmenwagen, privat nutzbare Bonusprogramme, Pensionsfond und Direktversicherung.....	219
PC oder Notebook, Mobiltelefon und PDA oder Blackberry.....	220
Mindestens 30 Urlaubstage, Überstundenregelung und HomeOffice.....	221
Mentor, Orientierungsphase, Einarbeitungssupport sowie Qualitäts- und Zufriedenheitsprüfung.....	222
Keine feste, allerdings geregelte Arbeitszeit sowie Gleitzeit- und Überstundenregelung.....	223
Keine feste, allerdings geregelte Arbeitszeit, Gleit- und Überstundenregelung und HomeOffice.....	224
Bildungsurlaub, Firmenbibliothek und Wissensmanagement als Teil der Unternehmensstrategie.....	225
Vermögenswirksame Leistungen, Pensionsfond, Direktversicherung und individuelle Abonnements.....	226
Zentraler Ansprechpartner für Bewerber, Firmenbibliothek, Mentoren-Programme, Feedback-Gespräche, Zufriedenheitsprüfung und Einarbeitungssupport.....	227
Zentraler Ansprechpartner, Recruiting-Prozess-Dauer unter 21 Tagen, Mentoren-Programme, Feedback-Gespräche und Einarbeitungssupport.....	228
Sport- und Kulturmöglichkeiten und Einbindung der Familie in Unternehmensfeierlichkeiten.....	229
<b>Kapitel 22: Zusammenfassung und Fazit.....</b>	<b>230</b>

# Weitere Informationen

## **Lünendonk GmbH - Gesellschaft für Information und Kommunikation**

Jörg Hossenfelder, Geschäftsführer

Postanschrift: Postfach 1360, 87573 Kaufbeuren

Hausanschrift: Ringweg 23, 87600 Kaufbeuren

Telefon: 0 83 41 - 9 66 36 - 0 - Telefax: 0 83 41 - 9 66 36 - 66

Mail: [info@lunenendok.de](mailto:info@lunenendok.de) – Homepage: [www.lunenendok.de](http://www.lunenendok.de)