

# recruiting trends im mittelstand 2013



**Eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand**



Prof. Dr. Tim Weitzel  
Dr. Andreas Eckhardt  
Dr. Sven Laumer  
Alexander von Stetten  
Christian Maier



Otto-Friedrich-Universität Bamberg  
Goethe-Universität Frankfurt am Main  
Centre of Human Resources Information Systems – CHRIS

**monster.de**  
Das Bessere für mich.™

Elke Guhl  
Monster Worldwide Deutschland GmbH



# Vorwort

Obwohl sich durch die derzeitige Schuldenkrise im Euroraum ungünstige Rahmenbedingungen für die deutsche Wirtschaft ergeben, offenbaren die Ergebnisse der vorliegenden Studie „Recruiting Trends im Mittelstand 2013“ eine vergleichsweise gute Stimmung im deutschen Mittelstand. Einerseits zeigen sich die Teilnehmer an der Befragung zwar nicht gänzlich unbeeindruckt von den negativen Vorzeichen, andererseits blicken jedoch rund vier von zehn Mittelständlern optimistisch in die Zukunft, und lediglich 16,4 Prozent äußern eine eher schlechte Geschäftserwartung für die kommenden Jahre. Zudem planen rund 95 Prozent der mittelständischen Firmen Neueinstellungen im Jahr 2013. 47 Prozent gehen sogar von einem Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen in 2013 aus. Probleme bei der Besetzung dieser freien Stellen sind jedoch aufgrund des Fachkräftemangels zu erwarten, der auch in diesem Jahr wieder ein Top-Trend für die Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand ist. Die Studienteilnehmer rechnen damit, dass über die Hälfte ihrer für das Jahr 2013 prognostizierten Vakanzen nur schwer oder gar nicht besetzbar sein werden, weil es an geeigneten Kandidaten mangelt. Die „Recruiting Trends im Mittelstand 2013“ werden dieser großen Bedeutung des Fachkräftemangels im deutschen Mittelstand im Rahmen eines eigenständigen Kapitels gerecht, in dem untersucht wird, welche Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel die befragten Mittelständler als vielversprechend ansehen und worauf man aus ihrer Sicht bei deren Umsetzung achten muss.

Ein weiterer Themenschwerpunkt der Studie liegt wie schon im vergangenen Jahr auf der viel diskutierten Nutzung von Social-Media-Kanälen in der Personalbeschaffung. Die Ergebnisse aus der vorliegenden Studie zeigen, dass über ein Viertel der befragten Mittelständler den Einsatz von Social Media in der Rekrutierung generell als positiv beurteilt. Hinsichtlich der Nutzungsintensität verschiedener Kanäle ergibt sich, dass insbesondere Xing und Facebook bereits von einigen Studienteilnehmern für das Employer Branding oder die aktive Suche nach interessanten Kandidaten (Active Sourcing) genutzt werden. Active Sourcing stellt zudem, ebenso wie das Thema Mobile Recruiting, einen weiteren Kerninhalt der „Recruiting Trends im Mittelstand 2013“ dar. Darüber hinaus widmet sich die Studie auch der großen Bedeutung des Internet im Personalmarketing deutscher Mittelständler. Dabei zeigt sich, dass insbesondere die Internet-Stellenbörse bei der Stellenausschreibung und der Generierung von Einstellungen an Bedeutung gewinnt, wohingegen die Entwicklung der Printmedien weiter rückläufig ist. Auch die zunehmende Digitalisierung des Bewerbungseingangs schreitet fort: Im Jahr 2012 geht erstmals über die Hälfte aller Bewerbungen auf elektronischem Weg bei den mittelständischen Unternehmen ein.

Die repräsentative Studie „Recruiting Trends im Mittelstand 2013“ ist bereits die sechste Ausgabe der gleichnamigen Studienreihe. Schon seit dem Jahr 2008 widmet sich das Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main in Kooperation mit der Monster Worldwide Deutschland GmbH im Rahmen dieser Studienreihe Entwicklungen, Trends und Innovationen in der Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand. An der zugrundeliegenden Befragung 1.000 mittelständischer Unternehmen aus Deutschland beteiligten sich in diesem Jahr 70 Firmen. Ergänzt werden die repräsentativen Ergebnisse aus dieser Breitenbefragung durch eine Fallstudie aus der Praxis beim Unternehmen hotel.de.



**Prof. Dr. Tim Weitzel**

Lehrstuhl für Informationssysteme  
in Dienstleistungsbereichen  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg



8	Active Sourcing .....	41
9	Mobile Recruiting .....	44
10	Netzwerkrekrutierung.....	47
11	Internationale Rekrutierung .....	48
12	Bologna-Prozess .....	50
13	Fallstudie hotel.de: Kombination aus innovativer, strukturierter Rekrutierung und modernem Mitarbeitermanagement .....	52
13.1	Kurzvorstellung des Unternehmens .....	52
13.2	Aktuelle Herausforderungen bei der Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter.....	52
13.3	Zusammenfassung und Ausblick.....	55

## Management-Zusammenfassung

Die im Rahmen der Studie „Recruiting Trends im Mittelstand 2013“ vom Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main in Kooperation mit der Monster Worldwide Deutschland GmbH durchgeführte Befragung der Personalverantwortlichen aus 1.000 mittelständischen Unternehmen aus Deutschland liefert die folgenden repräsentativen Ergebnisse:

### Trends und Herausforderungen für die Rekrutierung im deutschen Mittelstand

Die fünf wichtigsten externen Trends sowie die fünf wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand sind:

Top-5 Trends (unternehmensübergreifend)	Top-5 Herausforderungen (intern)
<b>1) Demografischer Wandel</b> Demografische Veränderung des Bewerberpools	<b>1) Mitarbeiterbindung</b> Mitarbeiter im Unternehmen halten
<b>2) Fachkräftemangel</b> Knappheit qualifizierter Bewerber	<b>2) internes Arbeitgeber-Image</b> „Employer of Choice“ bleiben
<b>3) Gesetzliche Rahmenbedingungen</b> z. B. Blue Card, Datenschutzbestimmungen, Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz etc.	<b>3) Employer Branding</b> Aufbau einer externen Arbeitgebermarke
<b>4) Geringe Bewerbermobilität</b> Mangelnde örtliche Flexibilität der Bewerber	<b>4) Alignment</b> Verzahnung zwischen HR- und Fachabteilungen
<b>5) Kultur- und Wertewandel</b> Veränderung von Wertvorstellungen in der Gesellschaft, z. B. auch gegenüber Arbeits- und Berufsauffassungen	<b>5) Candidate Relationship Management</b> Langfristige Kandidatenbindung

**Personalbedarf & Geschäftserwartung:** Rund 95 Prozent der antwortenden Mittelständler aus Deutschland planen Neueinstellungen im Jahr 2013. 47 Prozent gehen sogar davon aus, Ende des Jahres mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn. Die Geschäftserwartung der Unternehmen sinkt zwar im Vergleich zum Vorjahr leicht, jedoch blicken noch immer mehr als vier von zehn Teilnehmern an der Befragung optimistisch in die Zukunft. Lediglich 16,4 Prozent äußern eine schlechte Geschäftserwartung für die nächsten Jahre.

**Fachkräftemangel:** Der Fachkräftemangel ist wie schon in den letzten beiden Jahren ein Top-Trend für die Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand. Die antwortenden Unternehmen erwarten, dass mehr als jede zweite freie Stelle im Jahr 2013 schwer oder gar nicht besetzbar sein wird, weil es an geeigneten Kandidaten mangelt. Diese Ergebnisse verdeutlichen, dass sich der Fachkräftemangel im Mittelstand in Deutschland in den letzten beiden Jahren verschärft hat. Einen möglichen Lösungsansatz für diese Problematik bietet aus Sicht der Befragten vor allem die eigene Ausbildung. Auch die Rekrutierung von Frauen und älteren Menschen (>= 50 Jahre) sowie flexible Arbeitszeitmodelle werden von einem Großteil der Mittelständler als geeignete Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel angesehen.

**Stellenausschreibung und Generierung von Einstellungen:** Rund sechs von zehn und damit die meisten freien Stellen werden von den Studienteilnehmern auf der eigenen Webseite ausgeschrieben. Der zweitwichtigste Kanal für die Veröffentlichung von Vakanzen ist die Bundesagentur für Arbeit, gefolgt von der Internet-Stellenbörse, Printmedien und Mitarbeiterempfehlungen. Alle Kanäle mit Ausnahme der Printmedien gewinnen im Jahresvergleich an Bedeutung.

Mit 22,4 Prozent resultieren die meisten tatsächlichen Einstellungen aus einer Stellenanzeige in einem Printmedium. Dieser Anteil ist im Vergleich zum Vorjahr allerdings rückläufig. 21,7 Prozent aller Einstellungen werden über Internet-Stellenbörsen, 16,0 Prozent über die eigenen Unternehmens-Webseiten, 15,5 Prozent über die Bundesagentur für Arbeit und 12,6 Prozent über Mitarbeiterempfehlungen generiert.

**Bewerbungseingang:** Mit 57,0 Prozent geht im Jahr 2012 erstmalig über die Hälfte aller Bewerbungen auf elektronischem Weg bei den Unternehmen ein. Papierbasierte Bewerbungsmappen bilden im Bewerbungseingang der antwortenden Mittelständler noch einen Anteil von 42,0 Prozent, ihre Entwicklung ist jedoch stark rückläufig. Die E-Mail-Bewerbung verzeichnet im Jahresvergleich einen Anstieg von 10,9 Prozentpunkten. Aktuell gehen 51,2 Prozent der Bewerbungen per E-Mail bei den Studienteilnehmern ein. Bewerbungen per Webformular (Formularbewerbungen) bilden derzeit im Bewerbungseingang der mittelständischen Firmen einen Anteil von 5,8 Prozent.

**Social Media:** Social Media sind aus Sicht der antwortenden Mittelständler ein eher wichtiger externer Trend für die Personalbeschaffung. Zudem betrachten sie die Präsenz in und das Verstehen von Social-Media-Kanälen als eher wichtige interne Herausforderung. Insgesamt beurteilt über ein Viertel der Studienteilnehmer den Einsatz von Social Media für die Rekrutierung generell als positiv. Insbesondere im Employer Branding werden entsprechende Kanäle schon heute von einigen Unternehmen genutzt. 12,5 Prozent greifen in diesem Kontext häufig oder sehr häufig auf Facebook, 7,8 Prozent auf Xing und 4,6 Prozent auf Twitter zurück. Für alle drei Kanäle steigt die Nutzungsintensität im Vergleich zum Vorjahr. Selbiges gilt für die aktive Suche nach interessanten Kandidaten (Active Sourcing) in Xing. 9,2 Prozent der Studienteilnehmer nutzen diesen Kanal häufig oder sehr häufig für Active Sourcing. Dagegen werden Social Media etwas seltener als im letzten Jahr für die Stellenausschreibung genutzt. Insgesamt veröffentlichen die Unternehmen etwa jede zehnte freie Stelle in Social Media, woraus 2,1 Prozent aller tatsächlichen Einstellungen resultieren.

**Direktansprache von Kandidaten (Active Sourcing):** Die mit dem Stichwort Active Sourcing überschriebene Direktansprache von Kandidaten ist für die antwortenden mittelständischen Unternehmen aus Deutschland eine eher wichtige interne Herausforderung für die Personalbeschaffung. Der am besten geeignete Kanal in diesem Kontext ist aus deren Sicht ein eigener unternehmensinterner Talent-Pool. Auch persönliche Netzwerke sind nach Meinung der befragten Mittelständler ein geeigneter Active-Sourcing-Kanal. Noch fast die Hälfte der Studienteilnehmer denkt, dass sich Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen sowie Veranstaltungen wie Personalmessen oder Absolventenkongresse gut zur Direktansprache von Kandidaten eignen. Das Karrierenetzwerk Xing wird aktuell von 9,2 Prozent der Mittelständler häufig oder sehr häufig für Active Sourcing genutzt.

**Mobile Recruiting:** Etwa ein Drittel der befragten mittelständischen Firmen ist der Ansicht, dass die zunehmende Nutzung von Smartphones und Tablet-PCs auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird. Zudem denkt jeweils rund ein Viertel der Unternehmen, dass sich Kandidaten in Zukunft über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden und dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte für die Rekrutierung sinnvoll ist. Bereits umgesetzt wurden entsprechende Maßnahmen im Mobile Recruiting, wie beispielsweise eine für bestimmte Smartphones oder Tablet-PCs optimierte Darstellung der eigenen Karriere-Webseiten oder Online-Stellenanzeigen, jedoch erst in wenigen Unternehmen.

**Internationale Rekrutierung:** Für nahezu jedes zehnte antwortende mittelständische Unternehmen ist internationale Rekrutierung wichtig oder sehr wichtig. Die Zukunftsprognose der Studienteilnehmer für das Jahr 2017 besagt, dass internationale Rekrutierung dann bereits für etwa jedes vierte Unternehmen einen hohen Stellenwert haben wird. Die Bedeutung internationaler Rekrutierung wird somit nach Einschätzung der befragten Mittelständler steigen. Aktuell rekrutieren 1,5 Prozent der mittelständischen Unternehmen häufig, 4,6 Prozent regelmäßig und 41,4 Prozent selten Kandidaten aus dem Ausland für eine Tätigkeit in Deutschland. Über die Hälfte der Firmen verzichtet auf eine grenzüberschreitende Personalbeschaffung.

## Überblick über die Ergebnisse

---

Die vorliegenden „Recruiting Trends im Mittelstand 2013“ sind bereits die sechste Auflage der Studienreihe „Recruiting Trends im Mittelstand“, die vom Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universität Bamberg und Frankfurt am Main in Zusammenarbeit mit der Monster Worldwide Deutschland GmbH jährlich durchgeführt wird. 70 mittelständische Unternehmen aus Deutschland beteiligten sich an der diesjährigen Befragung zu aktuellen Personalbeschaffungsthemen. Diese Stichprobe ist gemäß der Kriterien Umsatz und Mitarbeiteranzahl repräsentativ für die Grundgesamtheit der kontaktierten 1.000 mittelständischen Unternehmen aus Deutschland. Im Folgenden werden die wichtigsten Ergebnisse aus dieser Befragung vorgestellt:

**Externe Trends – Demografischer Wandel und Fachkräftemangel:** Wie schon im vergangenen Jahr, so sind der demografische Wandel und der Fachkräftemangel auch aktuell wieder die wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand. Auf dem dritten Rang folgen gesetzliche Rahmenbedingungen (z. B. Datenschutzbestimmungen, Blue Card, mögliche Einführung einer Frauenquote etc.). Die Top-5 der wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand werden durch die geringe Bewerbermobilität und den Kultur- und Wertewandel (Veränderung von Wertvorstellungen in der Gesellschaft, z. B. auch Veränderung der Einstellung gegenüber Arbeits- und Berufsauffassungen) komplettiert.

**Interne Herausforderungen – Mitarbeiterbindung und internes Arbeitgeber-Image:** Die wichtigste interne Herausforderung für die Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand ist die Mitarbeiterbindung, gefolgt vom Aufbau eines nach innen gerichteten Arbeitgeber-Images, mit dem das Ziel verfolgt wird, für bereits beschäftigte Mitarbeiter auch zukünftig der „Employer of Choice“ zu bleiben. Auf Rang drei findet sich das nach außen gerichtete Employer Branding. Die Plätze vier und fünf in der Liste der wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand nehmen die Themen Alignment (Abstimmung zwischen Personalmarketing und Fachabteilungen) und Candidate Relationship Management (Beziehungspflege zu interessanten Kandidaten) ein.

**Personalbedarf – Mittelständische Unternehmen trotzen der Krise:** Rund 95 Prozent der antwortenden mittelständischen Unternehmen planen trotz der aktuellen Schuldenkrise im Euroraum Neueinstellungen im Jahr 2013. 47 Prozent der Studienteilnehmer erwarten in 2013 sogar einen Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen. Die Geschäftserwartung der Unternehmen geht im Vergleich zum Vorjahr leicht zurück. Allerdings rechnen noch immer 6,0 Prozent mit einer sehr guten und 34,3 Prozent mit einer guten Entwicklung der eigenen Geschäfte in den kommenden Jahren. Dagegen äußern lediglich 16,4 Prozent eine schlechte Geschäftserwartung. Mit 43,3 Prozent geht der größte Teil der Befragten von einer ausgeglichenen Geschäftsentwicklung in der näheren Zukunft aus.

**Fachkräftemangel verschärft sich im deutschen Mittelstand:** Wie Abbildung 1 zeigt, erwarten die antwortenden Mittelständler, dass 42,1 Prozent ihrer für das Jahr 2013 prognostizierten Vakanzen nur schwer zu besetzen sein werden. Darüber hinaus werden geschätzte 9,8 Prozent unbesetzt bleiben, weil kein geeigneter Kandidat verfügbar ist. Damit gehen die Firmen davon aus, dass über die Hälfte ihrer freien Stellen im Jahr 2013 nur schwer oder gar nicht besetzbar sein werden. Im Vergleich zum Vorjahr ergibt sich in diesem Kontext ein Anstieg um insgesamt 5,1 Prozentpunkte (schwer besetzbare Vakanzen: + 2,1 Prozentpunkte; nicht besetzbare Vakanzen: + 3,0 Prozentpunkte), was eine Verschärfung des Fachkräftemangels im deutschen Mittelstand unterstreicht. Die nach Ansicht der Studienteilnehmer am besten geeignete Maßnahme gegen den Fachkräftemangel ist die eigene Ausbildung. 83,1 Prozent denken, dass eigene Ausbildungsmaßnahmen helfen können, aktuelle schwer oder gar nicht besetzbare Vakanzen mittelfristig wieder besser zu besetzen. Auch die Rekrutierung von Frauen (63,5 Prozent) und älteren Personen (56,9 Prozent) sowie flexible Arbeitszeitmodelle (56,3 Prozent) werden von den antwortenden Mittelständlern als geeignete Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel angesehen. Am wenigsten eignet sich aus deren Sicht die Verlagerung von Tätigkeiten in das Ausland zur Bekämpfung des Fachkräftemangels. Mit Blick auf die Umsetzung dieser Maßnahmen sehen es rund zwei Drittel der Unternehmen als notwendig an, flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten, wenn man mehr Frauen rekrutieren will. Zudem denkt über die Hälfte der



Teilnehmer an der Befragung, dass es erforderlich ist, Weiterbindungsmaßnahmen im Unternehmen entsprechend auszurichten, um ältere Personen (>= 50 Jahre) rekrutieren zu können.

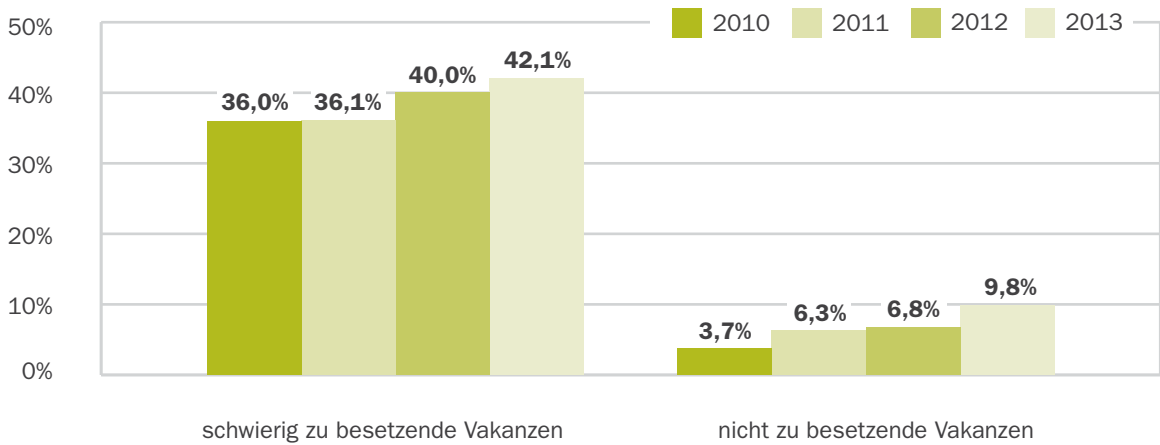


Abbildung 1: Besetzbarkeit der geschätzten Vakanzen

**Die meisten Vakanzen werden auf der eigenen Unternehmens-Webseite veröffentlicht:** In Abbildung 2 ist illustriert, dass die antwortenden mittelständischen Unternehmen mit rund 60 Prozent die meisten freien Stellen auf der eigenen Webseite ausschreiben. 42,4 Prozent werden an die Bundesagentur für Arbeit gemeldet, 36,0 Prozent in Internet-Stellenbörsen und 32,0 Prozent in Printmedien veröffentlicht. Bei mehr als drei von zehn Vakanzen fordern die Unternehmen ihre Mitarbeiter auf, Empfehlungen für geeignete Kandidaten abzugeben. Etwa jede zehnte freie Stelle wird in Social Media ausgeschrieben. Im Vergleich zum Vorjahr steigen die Anteile der veröffentlichten Vakanzen für alle Kanäle außer die Printmedien, die 3,7 Prozentpunkte verlieren. Im Jahr 2011 wurden von den befragten Mittelständlern noch 35,7 Prozent aller freien Stellen in Printmedien veröffentlicht.

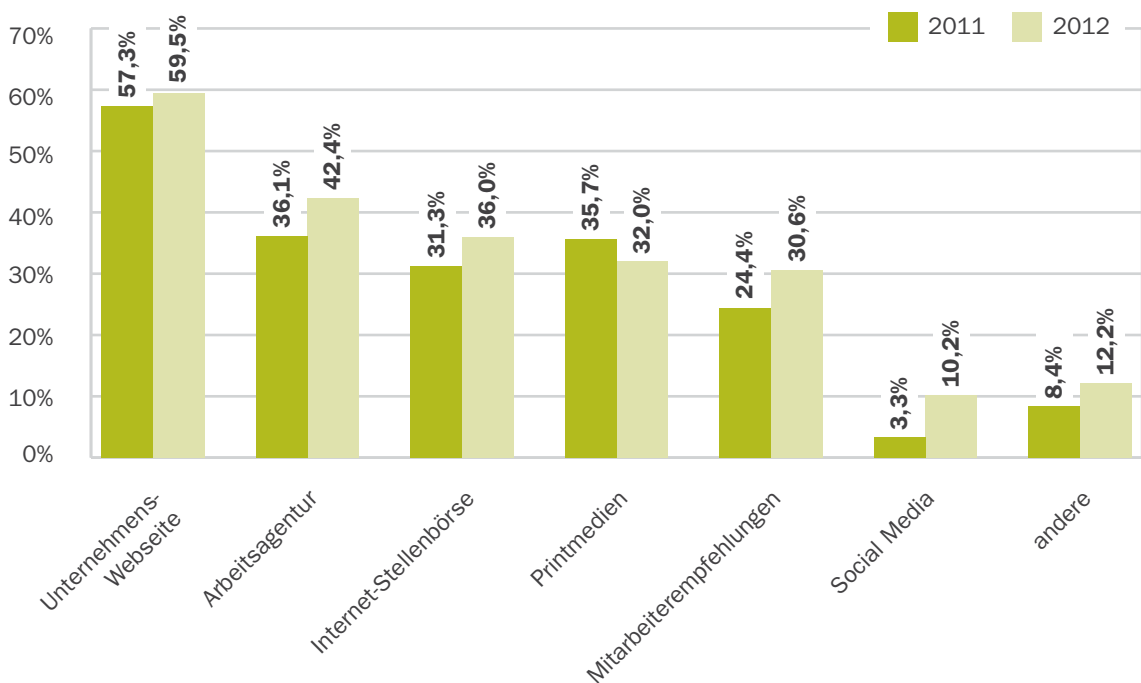


Abbildung 2: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen

**Immer mehr Einstellungen über Internet-Stellenbörsen:** In Abbildung 3 ist dargestellt, dass mit 22,4 Prozent die meisten tatsächlichen Einstellungen in den teilnehmenden mittelständischen Unternehmen über Printmedien generiert werden. Dicht dahinter folgt jedoch mit 21,7 Prozent bereits die Internet-Stellenbörse.

Dabei verlieren Printmedien im Jahresvergleich 2,7 Prozentpunkte, wohingegen die Internet-Stellenbörse 1,7 Prozentpunkte hinzugewinnt. 16,0 Prozent aller Einstellungen resultieren aus einer Stellenanzeige auf der eigenen Unternehmens-Webseite, 15,5 Prozent werden über die Bundesagentur für Arbeit und 12,6 Prozent über Mitarbeiterempfehlungen generiert. Über Social Media erfolgen 2,1 Prozent aller tatsächlichen Einstellungen. Im Vergleich mit dem Vorjahr steigt die Bedeutung von Social Media und der Bundesagentur für Arbeit für die Stellenbesetzung. Dagegen wird ein geringerer Anteil der Einstellungen als im letzten Jahr über die Unternehmens-Webseiten und Mitarbeiterempfehlungen generiert.

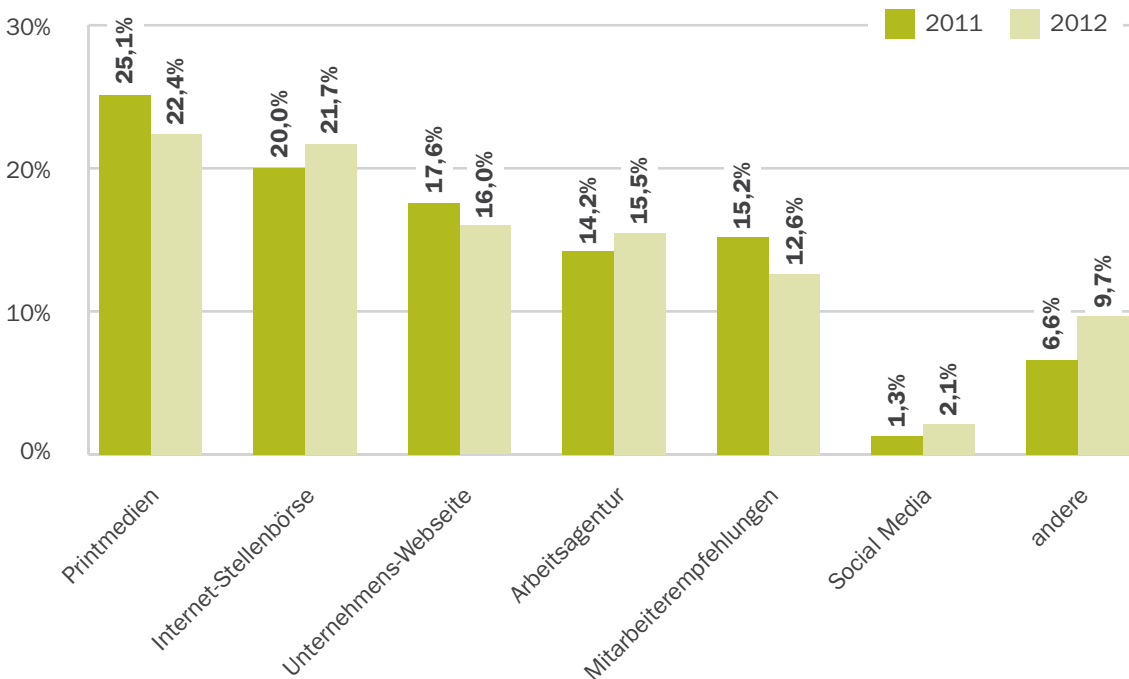


Abbildung 3: Anteile der über verschiedene Recruiting-Kanäle generierten Neueinstellungen

**Effektivität und Effizienz von Rekrutierungskanälen:** 65,0 Prozent der Studienteilnehmer sind mit Kandidaten, die über das eigene, persönliche Netzwerk eingestellt wurden, zufrieden oder sehr zufrieden, womit dies aus ihrer Sicht der effektivste Rekrutierungskanal ist. Dahinter folgen Printmedien (56,1 Prozent) und Internet-Stellenbörsen (51,9 Prozent). Mit neuen Mitarbeitern, die über Headhunter ins Unternehmen kamen, sind 48,9 Prozent der antwortenden Mittelständler zufrieden oder sehr zufrieden. Als vergleichsweise effektiv werden zudem auch Zeitarbeitsfirmen (46,3 Prozent) und Personalberatungen (42,2 Prozent) angesehen.

Gemessen am Kosten-/Nutzen-Verhältnis, ist die eigene Unternehmens-Webseite für die befragten mittelständischen Firmen aus Deutschland der effizienteste Rekrutierungskanal. Die Plätze zwei und drei nehmen Mitarbeiterempfehlungen und das eigene, persönliche Netzwerk ein. Internet-Stellenbörsen folgen auf Rang vier und sind damit der effizienteste unternehmensexterne Rekrutierungskanal. Die Top-5 der effizientesten Rekrutierungskanäle werden durch die Bundesagentur für Arbeit komplettiert.

**Verteilung des Rekrutierungsbudgets:** Rund ein Drittel des ihnen zu Verfügung stehenden Rekrutierungsbudgets geben die mittelständischen Unternehmen aus Deutschland für Printmedien aus. 30,4 Prozent entfallen auf Internet-Stellenbörsen und damit auf den aus ihrer Sicht effizientesten unternehmensexternen Rekrutierungskanal. 21,5 Prozent des Rekrutierungsbudgets werden für Headhunter oder Personalberatungen und 10,0 Prozent für Zeitarbeitsfirmen ausgegeben.

**Erstmals mehr elektronische als papierbasierte Bewerbungen im Mittelstand:** Mit 57,0 Prozent geht erstmalig über die Hälfte aller Bewerbungen auf elektronischem Weg bei den Unternehmen ein, wie Abbildung 4 zeigt. Dieser Anteil ist im Vergleich zum Vorjahr um 9,5 Prozentpunkte gestiegen. Im Gegenzug verlieren papierbasierte Bewerbungsmappen binnen zwölf Monaten 8,7 Prozentpunkte. Aktuell sind noch 42,0 Prozent aller eingehenden Bewerbungen papierbasierte Mappen. Seit Beginn der Auswertungen im Jahr 2007 ergibt sich für diese Bewerbungsform ein Verlust von 22,3 Prozentpunkten (vgl. Abbildung 4). Den größten Anteil im

Bewerbungseingang der mittelständischen Firmen bilden derzeit E-Mail-Bewerbungen mit 51,2 Prozent. 5,8 Prozent der Bewerbungen gehen per Webformular (Formularbewerbungen) bei den Unternehmen ein. Gemäß der Prognose der Studienteilnehmer für das Jahr 2017 wird sich der Anteil eingehender papierbasierter Bewerbungsmappen zukünftig weiter verringern, wohingegen sowohl für die E-Mail- als auch für die Formularbewerbung mit deutlich steigenden Anteilen gerechnet wird.

Mit der derzeitigen Situation im Bewerbungseingang können die antwortenden Mittelständler gut leben, schließlich präferieren mit 60,0 Prozent die meisten von ihnen die E-Mail-Bewerbung, die aktuell auch den größten Anteil im Bewerbungseingang bildet. 15,4 Prozent bevorzugen dagegen die papierbasierte Bewerbungsmappe und 7,7 Prozent die Formularbewerbung. 16,9 Prozent haben keine Präferenz für eine bestimmte Bewerbungsform.

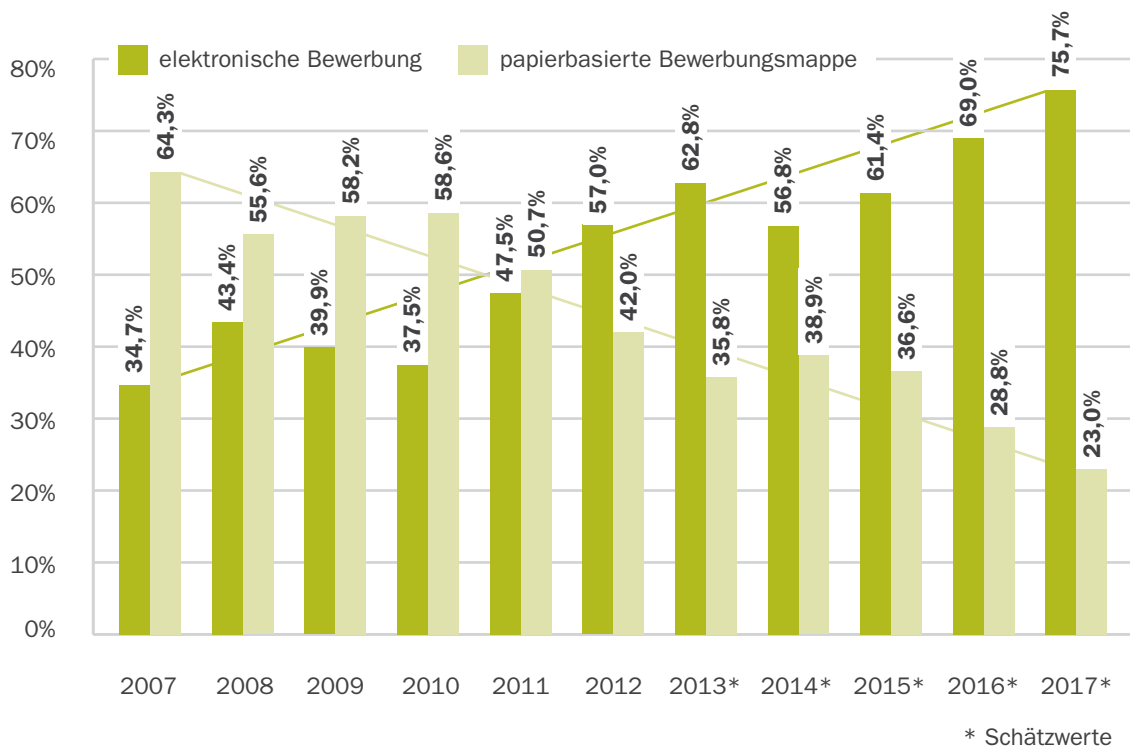


Abbildung 4: Vergleich papierbasierter Bewerbungsmappe und elektronische Bewerbung im Zeitverlauf

**Social-Media-Kanäle scheinen sich im Employer Branding zu etablieren:** Social Media sind aus Sicht der antwortenden mittelständischen Firmen ein eher wichtiger externer Trend für die Personalbeschaffung. Des Weiteren betrachten die Studienteilnehmer die Präsenz in sowie das Verstehen von Social-Media-Kanälen als eher wichtige interne Herausforderung. Den Einsatz von Social Media beurteilen insgesamt 26,2 Prozent der befragten Mittelständler generell als positiv für die Rekrutierung. In 16,9 Prozent der Firmen ist der Einsatz entsprechender Kanäle auch mit anderen Personalbeschaffungsaktivitäten abgestimmt. Allerdings haben lediglich 6,1 Prozent eine explizite Strategie für den Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung, und nur 3,0 Prozent haben einen Redaktionsplan für ihre Aktivitäten in Social Media definiert. Aktuell nutzen 12,5 Prozent der Studienteilnehmer Facebook häufig oder sehr häufig im Employer Branding. 7,8 Prozent greifen hierfür häufig oder sehr häufig auf Xing, 4,6 Prozent auf Twitter und 3,1 Prozent auf YouTube zurück. Im Jahresvergleich steigt die Nutzungsintensität für alle vier Kanäle, was darauf hindeuten könnte, dass sich der Einsatz von Social Media im Employer Branding etabliert. Für die aktive Suche nach interessanten Kandidaten (Active Sourcing) nutzen derzeit 9,2 Prozent der Studienteilnehmer häufig oder sehr häufig Xing und 3,0 Prozent Facebook. Auch in diesem Anwendungskontext ergibt sich im Vergleich zum Vorjahr für beide Kanäle eine gestiegene Nutzungsintensität. Dagegen werden Social-Media-Anwendungen seltener als im Vorjahr für die Stellenausschreibung genutzt. Aktuell veröffentlichen 6,1 Prozent der befragten Mittelständler häufig oder sehr häufig Stellenanzeigen in Facebook und 1,5 Prozent in Xing. Insgesamt schreiben die Unternehmen etwa jede zehnte freie Stelle in Social-Media-Kanälen aus, woraus 2,1 Prozent aller tatsächlichen Neueinstellungen resultieren. Ähnlich verhalten ist die Situation bei der Suche nach zusätzlichen Informationen über bereits

identifizierte Kandidaten. Im Jahr 2012 suchen 6,2 Prozent der Teilnehmer an der Befragung häufig oder sehr häufig in Xing und lediglich 1,5 Prozent in Facebook nach derartigen Informationen.

**Active Sourcing – eigener Talent-Pool und persönliche Netzwerke:** Die Direktansprache interessanter Kandidaten (Active Sourcing) ist nach Ansicht der befragten mittelständischen Firmen eine eher wichtige interne Herausforderung für die Personalbeschaffung. Der am besten geeignete Active-Sourcing-Kanal ist nach deren Meinung ein eigener Talent-Pool. Über zwei Drittel der Unternehmen halten einen eigenen Kandidaten-Pool in diesem Kontext für geeignet. Auf den Plätzen folgen persönliche Netzwerke (60,7 Prozent), Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen (48,1 Prozent) sowie Personalmessen/Absolventenkongresse (48,1 Prozent). Lediglich 1,8 Prozent der Studienteilnehmer denken, dass Facebook ein geeigneter Active-Sourcing-Kanal ist. Dennoch nutzen derzeit 3,0 Prozent Facebook häufig oder sehr häufig für die Direktansprache von Kandidaten. Xing wird hierfür aktuell von 9,2 Prozent der antwortenden Unternehmen häufig oder sehr häufig genutzt. Insgesamt gibt es derzeit in 7,6 Prozent der teilnehmenden Firmen Mitarbeiter, die sich explizit mit Active Sourcing beschäftigen.

**Maßnahmen im Mobile Recruiting werden erst selten umgesetzt:** Lediglich zwischen 1,6 und 3,1 Prozent der befragten mittelständischen Unternehmen haben die Darstellung ihrer Karriere-Webseiten oder Online-Stellenanzeigen bereits für bestimmte Tablet-PCs oder Smartphones optimiert. Immerhin haben jedoch bereits zwischen 9,2 und 14,1 Prozent eine entsprechend optimierte Darstellung für bestimmte mobile Endgeräte geplant. Generell sind 32,3 Prozent der antwortenden Mittelständler der Meinung, dass die zunehmende Nutzung von Tablet-PCs und Smartphones auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird. 26,2 Prozent denken, dass sich Kandidaten in Zukunft über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden, und ein Viertel vertritt die Ansicht, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte für die Rekrutierung sinnvoll ist. 14,3 Prozent der Studienteilnehmer bestätigen, dass ihre Stellenanzeigen in Internet-Stellenbörsen auch über die Applikationen (Apps) der genutzten Internet-Stellenbörse zugänglich sind. Dagegen weiß mit 50,8 Prozent ein überraschend großer Teil der Unternehmen nicht, ob dies der Fall ist.

**Netzwerkrekrutierung:** 63,6 Prozent der antwortenden Firmen aus dem deutschen Mittelstand halten ihre Mitarbeiter dazu an, im Unternehmen bestehende freie Stellen an deren privates Umfeld (Offline) weiterzuempfehlen. Mit Blick auf die Online-Netzwerke der eigenen Mitarbeiter in Social Media wie beispielsweise Facebook, tun dies dagegen nur 6,1 Prozent. 12,1 Prozent der befragten Mittelständler entlohnen Mitarbeiterempfehlungen, die zu einer Einstellung führen, mit Geld- oder Sachwerten. Insgesamt werden die eigenen Mitarbeiter bei rund drei von zehn freien Stellen aktiv aufgefordert, aus ihrer Sicht geeignete Kandidaten für eine Einstellung zu empfehlen. Daraus resultieren insgesamt 12,6 Prozent aller tatsächlichen Einstellungen.

**Die Bedeutung internationaler Rekrutierung steigt:** Aktuell hat internationale Rekrutierung für 9,0 Prozent der Umfrageteilnehmer eine große Bedeutung. Mit Blick in die Zukunft gehen die befragten Mittelständler jedoch davon aus, dass internationale Rekrutierung im Jahr 2017 bereits für 22,4 Prozent wichtig sein wird. Diese Ergebnisse zeigen, dass der Stellenwert internationaler Rekrutierung nach Ansicht der antwortenden Firmen zukünftig steigen wird. Derzeit rekrutieren 6,1 Prozent häufig oder zumindest regelmäßig Mitarbeiter aus dem Ausland für eine Tätigkeit in Deutschland. 41,5 Prozent tun dies selten. Dagegen sucht über die Hälfte der Studienteilnehmer nicht in anderen Ländern nach neuen Mitarbeitern. Als Maßnahme gegen den Fachkräftemangel eignet sich internationale Rekrutierung aus Sicht der Befragten nur bedingt. Lediglich 17,7 Prozent sehen die Rekrutierung aus dem Ausland im Kampf gegen den Fachkräftemangel als effektiv an.

**Bologna-Prozess:** Nur 26,2 Prozent der antwortenden Mittelständler beurteilen die mit dem Bologna-Prozess einhergehende Umstellung von Diplom- auf Bachelor- und Masterstudiengänge generell als positiv. Etwas weniger als ein Drittel der Studienteilnehmer ist der Meinung, dass Bachelorabsolventen die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten mitbringen, die sie in ihrem Unternehmen benötigen. Dass der Masterabschluss der reguläre Abschluss der meisten Absolventen sein sollte, unterschreiben 42,2 Prozent. In 49,2 Prozent der mittelständischen Firmen werden freie Stellen, die früher für Diplomabsolventen ausgeschrieben wurden, jetzt eher für Master- als für Bachelorabsolventen ausgeschrieben. Insgesamt sehen die Unternehmen den Bologna-Prozess nur noch als eher unwichtigen Trend für die Personalbeschaffung an.



# 1

## Einleitung

Die Phase der wirtschaftlichen Konsolidierung nach der globalen Finanzkrise war nur von kurzer Dauer. Aktuell ergeben sich durch die Schuldenkrise im Euroraum erneut schlechte Vorzeichen für die deutsche Volkswirtschaft (zeit.de vom 23.11.2012)<sup>1</sup>, deren Erfolg so sehr auf dem Mittelstand ruht wie in kaum einem anderen Land der Welt (welt.de vom 14.09.2012)<sup>2</sup>. Der Mittelstand beschäftigt rund 70 Prozent aller Arbeitnehmer in Deutschland und bildet so das Rückgrat der deutschen Wirtschaft (welt.de vom 20.05.2012)<sup>3</sup>. Vor diesem Hintergrund ist insbesondere von Interesse, wie sich die angesprochenen ungünstigen konjunkturellen Vorgaben auf die mittelständischen Unternehmen hierzulande auswirken: Wie gestaltet sich der Personalbedarf deutscher Mittelständler? Planen die mittelständischen Unternehmen auch für das Jahr 2013 Neueinstellungen? Wie optimistisch blicken die Mittelständler in Deutschland generell in die Zukunft?

Die vorliegenden „Recruiting Trends im Mittelstand 2013“ geben Antworten auf diese und weitere Fragen im Umfeld der Personalbeschaffung. Ein thematischer Schwerpunkt der Studie liegt auf dem Fachkräftemangel, der schon in den vergangenen beiden Jahren ein Top-Recruiting-Trend im deutschen Mittelstand war<sup>4</sup>. Es wird sich zeigen, ob die mittelständischen Teilnehmer an der Befragung dem Fachkräftemangel nach wie vor eine derart große Bedeutung beimessen und ob sich in den Unternehmen ähnlich große Probleme bei der Besetzung freier Stellen ergeben wie in den letzten Jahren. Darüber hinaus wird im Rahmen der Studienreihe „Recruiting Trends im Mittelstand“ erstmalig untersucht, wie die befragten Mittelständler verschiedene mögliche Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel bewerten und worauf es bei deren Umsetzung zu achten gilt.

Weitere Kerninhalte der Studie, die sich mit einer modernen Gestaltung der Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand auseinandersetzen, sind die Themen Social Media, Active Sourcing und Mobile Recruiting.

---

1 <http://www.zeit.de/news/2012-11/23/konjunktur-deutschland-trotzt-mit-mini-wachstum-euro-schuldenkrise-23122008> (Abrufdatum: 28.12.2012).

2 [http://www.welt.de/wirtschaft/deutschlands\\_best/article109171294/Kleine-Unternehmen-grosser-Erfolg.html](http://www.welt.de/wirtschaft/deutschlands_best/article109171294/Kleine-Unternehmen-grosser-Erfolg.html) (Abrufdatum: 28.12.2012).

3 <http://www.welt.de/wirtschaft/article106347320/Mittelstand-ist-der-wahre-Jobmotor-Deutschlands.html> (Abrufdatum: 28.12.2012).

4 vgl. Maier et al. (2012): „Recruiting Trends im Mittelstand 2012: Eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand“.

Mit Blick auf Social Media wird untersucht, wie mittelständische Unternehmen aus Deutschland dem Einsatz derartiger Kanäle in der Personalbeschaffung generell gegenüberstehen und welche Kanäle sie im Speziellen wofür nutzen. Das Thema Active Sourcing, das die Direktansprache interessanter Kandidaten durch die Unternehmen beschreibt, steht zum ersten Mal im Fokus der Studienreihe „Recruiting Trends im Mittelstand“. Hierbei liegt der Gegenstand der Untersuchungen auf der Frage, welche Kanäle sich aus Sicht der befragten Mittelständler besonders gut für Active Sourcing eignen. Schließlich widmet sich die vorliegende Studie im Rahmen eines Kapitels über Mobile Recruiting dem Umstand, dass infolge der starken Verbreitung von Smartphones und Tablet-PCs immer mehr Menschen immer häufiger und länger online sind als noch vor wenigen Jahren. Die Untersuchungen in diesem Kontext werden Aufschluss darüber geben, wie mittelständische Unternehmen Maßnahmen im Mobile Recruiting umsetzen, um dieser Entwicklung gerecht zu werden und wie sie das Thema Mobile Recruiting generell beurteilen.

Um einen ganzheitlichen Überblick über die Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand zu gewährleisten, werden in den „Recruiting Trends im Mittelstand 2013“ auch grundlegende Rekrutierungsthemen betrachtet. Dabei erfolgt eine eingehende Analyse verschiedener Rekrutierungskanäle. Die Auswertungen geben einen Überblick darüber, in welchen Kanälen die Teilnehmer an der Befragung ihre freien Stellen veröffentlichen und über welche dieser Kanäle die tatsächlichen Einstellungen generiert werden. Ergänzt werden diese Einsichten durch eine Einschätzung der Effektivität und Effizienz verschiedener Rekrutierungskanäle. Zudem wird gezeigt, welchen Teil ihres Rekrutierungsbudgets die mittelständischen Unternehmen für welche Kanäle ausgeben. Darüber hinaus erfolgt eine detaillierte Analyse des Bewerbungseingangs. Schließlich befasst sich die Studie im Rahmen eigenständiger Abschnitte auch mit der Bedeutung von Mitarbeiternetzwerken für die Personalbeschaffung sowie mit der internationalen Rekrutierung und dem Bologna-Prozess. Abgerundet werden die „Recruiting Trends im Mittelstand 2013“ durch eine Fallstudie bei dem Unternehmen hotel.de, die interessante Einblicke in die tägliche Rekrutierungspraxis eines deutschen Mittelständlers bietet.

Die vorliegenden „Recruiting Trends im Mittelstand 2013“ sind bereits die sechste Auflage der gleichnamigen Studienreihe, die vom Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main in Zusammenarbeit mit der Monster Worldwide Deutschland GmbH durchgeführt wird. Intention dieser Studienreihe ist es, innovative Ansätze, sich abzeichnende Trends und langjährige Entwicklungen in der Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand zu identifizieren und aktiv zu begleiten und deutschen Mittelständlern dabei interessante Gestaltungsoptionen zu präsentieren. Der aktuellen Ausgabe der Studienreihe liegt eine repräsentative Befragung 1.000 mittelständischer Unternehmen aus Deutschland zugrunde, an der sich 70 Firmen beteiligt haben.

# 2

## Zusammensetzung der Teilnehmer an der Befragung

In diesem Kapitel werden die 70 mittelständischen Unternehmen, die sich an der vorliegenden Studie „Recruiting Trends im Mittelstand 2013“ beteiligt haben, hinsichtlich der Merkmale Umsatz und Mitarbeiteranzahl charakterisiert. Zudem wird getestet, ob die Stichprobe der Umfrageteilnehmer gemäß dieser beiden Merkmale als repräsentativ für die Grundgesamtheit der angeschriebenen 1.000 mittelständischen Unternehmen aus dem aktuellen Datenbankregister von Hoppenstedt angesehen werden kann. Alle 1.000 Unternehmen aus dieser Grundgesamtheit weisen einen Jahresumsatz zwischen zehn und 50 Mio. Euro sowie Mitarbeiterzahlen zwischen 50 und 250 auf.

In Abbildung 5 ist die Verteilung der Grundgesamtheit (oberes Diagramm) und der Stichprobe (unteres Diagramm) nach dem Kriterium Umsatz dargestellt. Dabei zeigt sich im unteren Diagramm, dass etwa jedes zehnte antwortende Unternehmen einen Umsatz von bis zu 12 Mio. EUR aufweist. Einen Umsatz von mehr als 12 und bis zu 15 Mio. EUR geben 25,4 Prozent und von mehr als 15 und bis zu 20 Mio. EUR 17,5 Prozent der Teilnehmer an der Befragung an. 6,3 Prozent haben einen Umsatz von über 20 und bis zu 24 Mio. EUR und 14,3 Prozent von mehr als 24 und bis zu 30 Mio. EUR. 17,5 Prozent der antwortenden mittelständischen Firmen generieren einen Umsatz von mehr als 30 und bis zu 35 Mio. EUR. Etwa jedes zehnte Unternehmen weist über 35 Mio. EUR Umsatz auf.

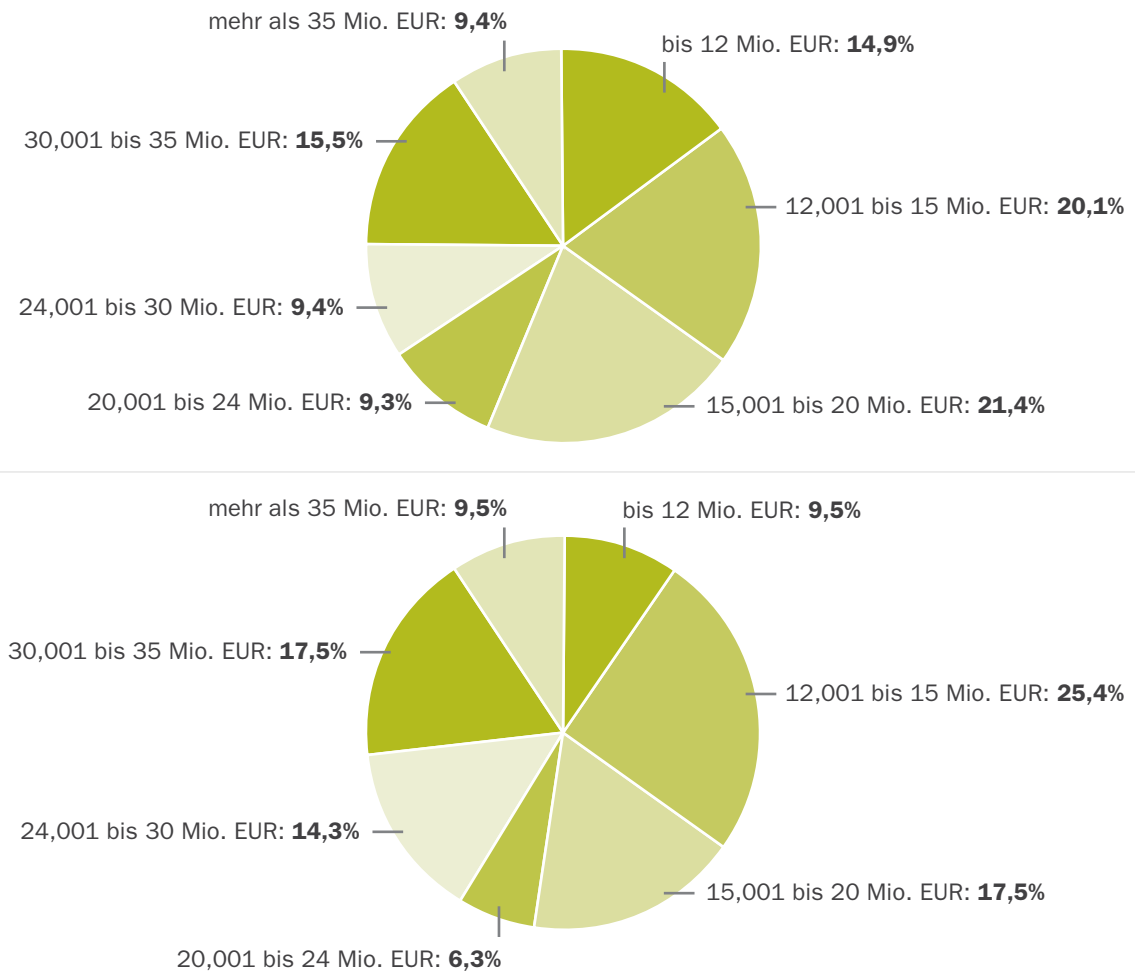
Ein Test auf die Repräsentativität der Stichprobe der 70 Studienteilnehmer nach dem Merkmal Umsatz verlief positiv<sup>5</sup>. Demnach kann die Stichprobe gemäß diesem Merkmal als repräsentativ für die Grundgesamtheit der befragten 1.000 mittelständischen Unternehmen eingestuft werden.

Nachdem die Verteilung der Grundgesamtheit der 1.000 mittelständischen Unternehmen aus dem Datenbankregister von Hoppenstedt sowie der 70 Teilnehmer an der Befragung gemäß dem Kriterium Umsatz in Abbildung 5 dargestellt wurde, illustriert Abbildung 6 die entsprechenden Verteilungen nach dem Merkmal der Mitarbeiterzahl (oberes Diagramm: Grundgesamtheit; unteres Diagramm: Stichprobe). In diesem Zusammenhang illustriert das untere Diagramm in Abbildung 6, dass 18,5 Prozent der Teilnehmer an der Befragung bis zu 60 Mitarbeiter haben. In 13,6 Prozent der antwortenden Unternehmen arbeiten zwischen 61 und 80 und in 18,6 Prozent zwischen 81 und 100 Beschäftigte. 11,9 Prozent der Umfrageteilnehmer haben zwischen 101 und 120 Mitarbeiter. In jeweils 13,6 Prozent der antwortenden Unternehmen aus dem

<sup>5</sup> Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt mit 0,554 deutlich das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050. Somit kann die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Grundgesamtheit und Stichprobe nicht verworfen werden.



deutschen Mittelstand sind zwischen 121 und 150 sowie zwischen 151 und 180 Personen beschäftigt. Bei 8,5 Prozent der Umfrageteilnehmer arbeiten zwischen 181 und 200 und bei 1,7 Prozent mehr als 200 Mitarbeiter.



**Abbildung 5. Verteilung nach Umsatz in der Grundgesamtheit (oben) und in der Stichprobe (unten)**

Der durchgeführte Repräsentativitätstest verlief positiv, weswegen die Stichprobe der 70 Studienteilnehmer hinsichtlich des Kriteriums der Mitarbeiterzahl ebenfalls als repräsentativ für die Grundgesamtheit der angeschriebenen 1.000 mittelständischen Unternehmen aus Deutschland angesehen werden kann<sup>6</sup>.

In diesem Abschnitt wurde die Verteilung der Grundgesamtheit der 1.000 mittelständischen Unternehmen sowie der Stichprobe der 70 Teilnehmer an der durchgeführten Befragung nach den Kriterien Umsatz und Mitarbeiterzahl analysiert. Dabei wurden Tests auf die Repräsentativität der Stichprobe gemäß dieser beiden Kriterien durchgeführt. Da beide Tests positiv verliefen, kann die Stichprobe sowohl nach dem Umsatz, als auch nach der Mitarbeiterzahl als repräsentativ für die Grundgesamtheit eingestuft werden.

Im folgenden Kapitel beginnt die Vorstellung der Ergebnisse aus der Befragung der 1.000 mittelständischen Unternehmen aus Deutschland. Den Anfang macht dabei die Beurteilung des Personalbedarfs und der Wirtschaftslage.

6 Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt mit 0,782 deutlich das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050. Somit kann die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Grundgesamtheit und Stichprobe nicht verworfen werden.

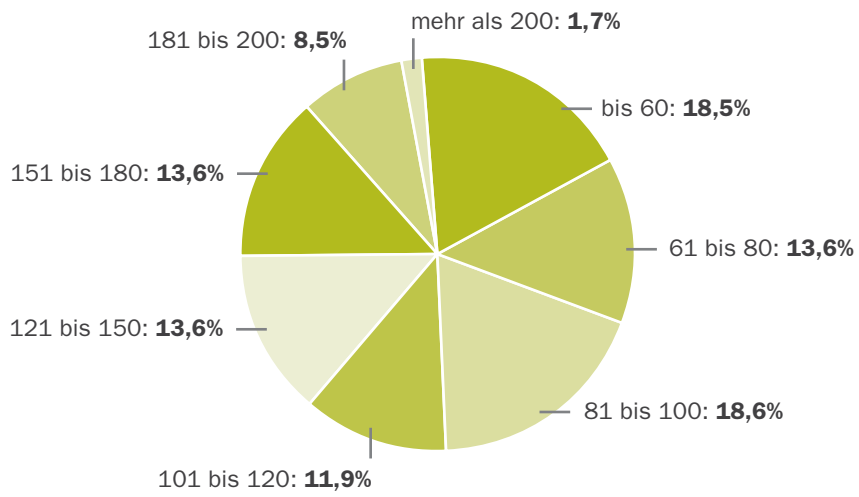
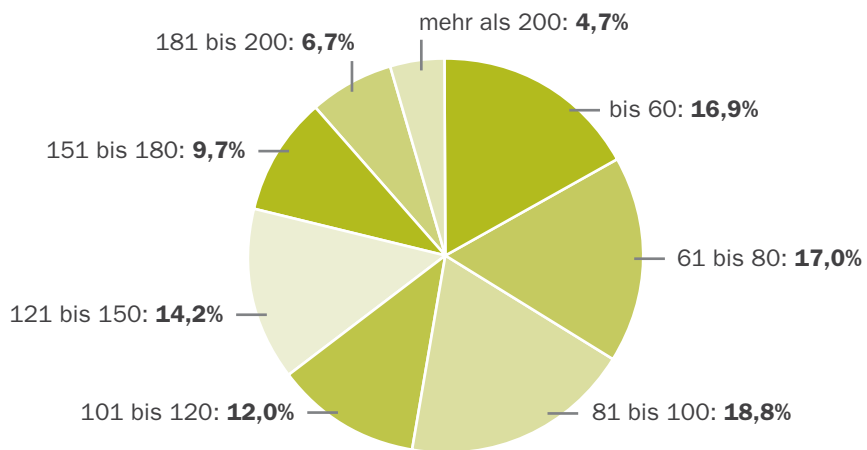


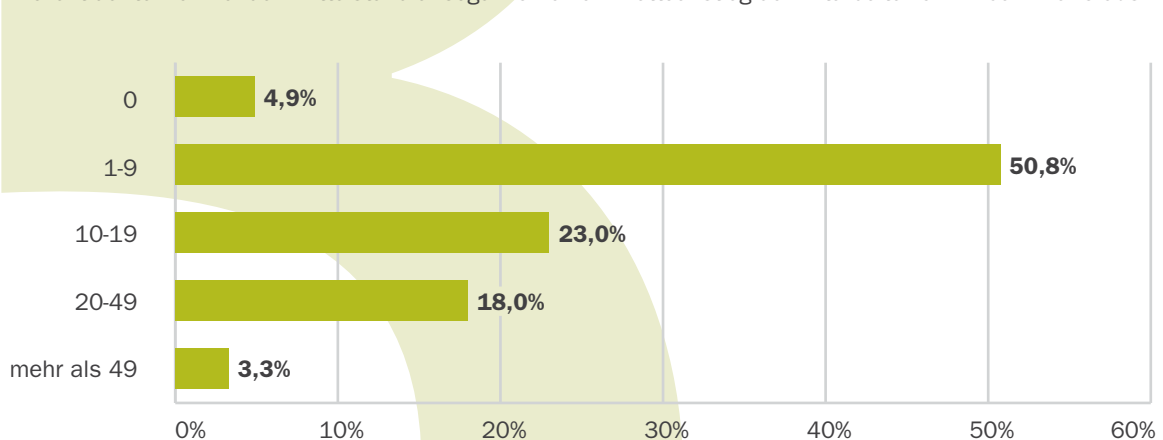
Abbildung 6: Verteilung nach Mitarbeiterzahl in der Grundgesamtheit (oben) und in der Stichprobe (unten)

# 3

## Beurteilung des Personalbedarfs und der Wirtschaftslage

Als Ausgangspunkt aller Rekrutierungsbemühungen ist der Personalbedarf für die vorliegende Studie „Recruiting Trends im Mittelstand 2013“ von größter Bedeutung. Existieren in einem Unternehmen keinerlei freie Stellen, hat auch die Personalbeschaffung nicht oberste Priorität, und der Fokus im HR-Bereich liegt eher auf Themen wie der Mitarbeiterentwicklung oder der Mitarbeiterbindung bzw. der Entwicklung von Retention-Maßnahmen. Die Vorstellung der Ergebnisse aus der Befragung von 1.000 mittelständischen Unternehmen aus Deutschland beginnt im Folgenden mit einer Analyse des Personalbedarfs der Studienteilnehmer. Im Anschluss wird anhand der erwarteten Geschäftsentwicklung untersucht, wie optimistisch die befragten Firmen in die Zukunft blicken.

Wie ein Blick auf Abbildung 7 zeigt, erwarten lediglich 4,9 Prozent der Teilnehmer an der Befragung keine Vakanzen im Jahr 2013, was im Umkehrschluss bedeutet, dass der weitaus größte Teil der antwortenden Unternehmen im Jahr 2013 nach neuen Mitarbeitern suchen wird. Dabei geht über die Hälfte der Umfrageteilnehmer von mindestens einer und höchstens neun freien Stellen aus. 23,0 Prozent rechnen mit zehn bis 19 Vakanzen im Jahr 2013. Zwischen 20 und 49 offene Stellen werden von 18,0 Prozent prognostiziert, und 3,3 Prozent erwarten 50 Vakanzen oder mehr. Wie ein weiteres, nicht visualisiertes Ergebnis aus der aktuellen Befragung zeigt, gehen 47 Prozent der teilnehmenden Mittelständler sogar von einem Nettoanstieg der Mitarbeiterzahl im Jahr 2013 aus.



**Abbildung 7: Für das Jahr 2013 erwartete Vakanzen**

Nachdem Abbildung 7 gezeigt hat, dass mit 95,1 Prozent nahezu alle antwortenden Firmen aus dem deutschen Mittelstand im Jahr 2013 nach neuen Mitarbeitern suchen werden, liegt der Fokus im Folgenden auf der generellen Stimmungslage unter den Studienteilnehmern. Zeigen sich die Firmen von der vorherrschenden Schuldenkrise im Euroraum unbeeindruckt und blicken optimistisch in die Zukunft? Oder wirken sich diese ungünstigen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen negativ auf die Geschäftserwartung deutscher Mittelständler aus?

Abbildung 8 illustriert in diesem Zusammenhang, dass 6,0 Prozent der Teilnehmer an der Umfrage eine sehr gute und 34,3 Prozent eine gute Geschäftserwartung für die nächsten Jahre haben. Mit 43,3 Prozent besitzt der größte Teil der mittelständischen Unternehmen eine ausgeglichene Geschäftserwartung. 16,4 Prozent gehen von einer schlechten Entwicklung der eigenen Geschäfte in den nächsten Jahren aus. Wie schon in den beiden Vorjahren, so äußert auch im Jahr 2012 kein einziges Unternehmen eine sehr schlechte Geschäftserwartung. Vergleicht man auch die restlichen aktuellen Werte mit den beiden Vorjahren, so zeigt sich insgesamt ein leicht sinkender Optimismus. Zwar geht aktuell mit 6,0 Prozent ein etwas größerer Anteil der Unternehmen von einer sehr guten Entwicklung der eigenen Geschäfte aus als im vergangenen Jahr (2011: 4,8 Prozent), im Vergleich zum Jahr 2010 (12,1 Prozent) ergibt sich jedoch ein Minus von 6,1 Prozentpunkten. Der Anteil der Studienteilnehmer, die eine gute Geschäftserwartung haben, sinkt von rund 50 Prozent in den Jahren 2010 und 2011 auf aktuell knapp über 34 Prozent, was einem Verlust von rund 16 Prozentpunkten entspricht. Ein ähnlich großer Teil der Befragten wie im Vorjahr erwartet eine ausgeglichene Entwicklung der eigenen Geschäfte. Dagegen steigt der Anteil der Unternehmen, die eine schlechte Geschäftserwartung äußern, binnen zwölf Monaten um 14,8 Prozentpunkte.

Insgesamt offenbaren die in Abbildung 8 dargestellten Ergebnisse eine etwas negativere Geschäftserwartung im deutschen Mittelstand als in den beiden Vorjahren. Diese Erkenntnis ist vor dem Hintergrund der aktuellen Schuldenkrise im Euroraum jedoch nicht überraschend. Positiv stimmt hingegen, dass noch immer mehr als vier von zehn Unternehmen eine gute oder sehr gute Geschäftserwartung äußern. Zudem geht kein einziger Studienteilnehmer von einer sehr schlechten und nur 16,4 Prozent von einer schlechten Entwicklung der eigenen Geschäfte aus. Berücksichtigt man weiterhin, dass rund 95 Prozent aller Befragten im Jahr 2013 neue Mitarbeiter einstellen wollen (vgl. Abbildung 7), ergibt sich insgesamt ein doch eher freundliches Bild.

Zieht man ein abschließendes Fazit, so bleibt festzuhalten, dass sich die Schuldenkrise insgesamt negativ auf die Geschäftserwartung deutscher Mittelständler auswirkt, jedoch trotzdem noch ein vergleichsweise großer Teil der Unternehmen optimistisch in die Zukunft blickt. Diese Erkenntnis wird durch die neuen Zahlen des statistischen Bundesamtes zur Lage der Realwirtschaft sowie durch den Geschäftsklimaindex des Ifo-Instituts bestätigt: Die Schuldenkrise bremst zwar die deutsche Konjunktur, wie die neuen Zahlen zur Lage der Realwirtschaft zeigen, allerdings hat dies weit weniger schlimme Ausmaße als in anderen Ländern. Gemäß Ifo-Index hat sich die Stimmung unter deutschen Managern sogar unerwartet verbessert. Im Oktober 2012 befand sich der Ifo-Index auf dem höchsten Stand seit August 2012. Die Unternehmen scheinen trotz Krise vergleichsweise guter Dinge zu sein (sueddeutsche.de vom 23.11.2012)<sup>7</sup>.

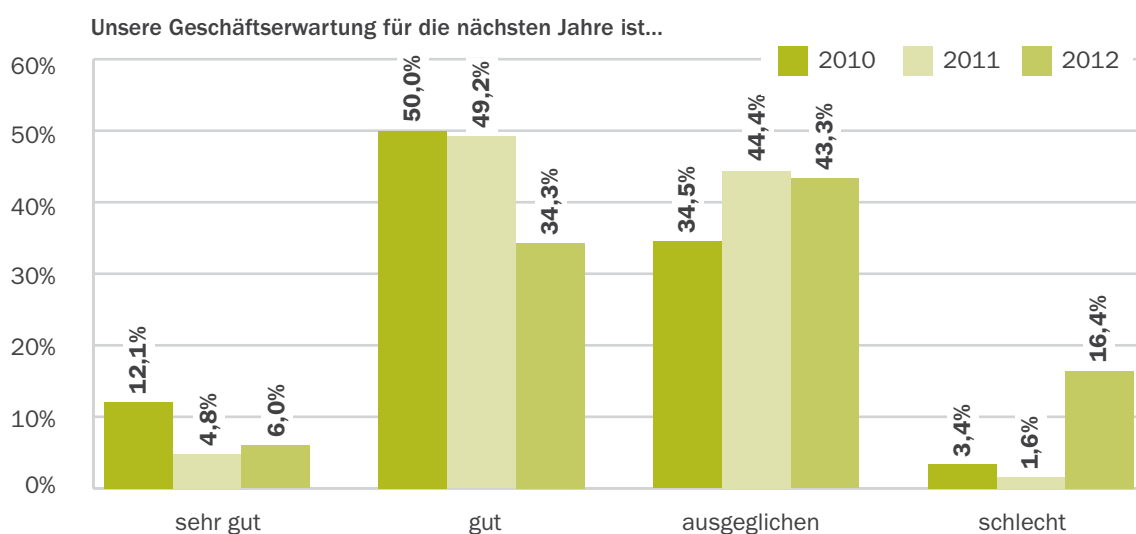


Abbildung 8: Prognostizierte Geschäftserwartung der befragten Unternehmen im Zeitablauf<sup>8</sup>

Nach der Untersuchung von Personalbedarf und Geschäftserwartung im deutschen Mittelstand schließt sich im folgenden Kapitel ein Überblick über die aus Sicht der antwortenden Unternehmen wichtigsten externen Trends und internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung an.

7 <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/konjunkturdaten-und-stimmungsumfrage-deutschlands-chiefs-haben-gute-laune-1.1530969> (Abrufdatum: 28.12.2012).

8 In keinem Jahr (2010, 2011 und 2012) äußerte ein Teilnehmer an der Befragung eine sehr schlechte Geschäftserwartung.

# 4

## Trends und Herausforderungen für die Personalbeschaffung

Es existiert eine Reihe externer Trends für die Personalbeschaffung, die von Seiten der Arbeitgeber nicht oder nur indirekt beeinflusst werden können. Klassische Beispiele sind der demografische Wandel, die zunehmende Globalisierung oder Vorgaben des Gesetzgebers (z. B. die mögliche Einführung einer Frauenquote). Diese Trends bilden externe Rahmenbedingungen, innerhalb derer ein Unternehmen versuchen muss, seine Personalbeschaffung möglichst effektiv und effizient zu gestalten. Im Folgenden erhält der Leser einen Überblick über die aus Sicht der teilnehmenden mittelständischen Unternehmen aus Deutschland wichtigsten dieser externen Trends.

Wie Abbildung 9 veranschaulicht, ist der demografische Wandel mit einem Mittelwert von 5,72 aus Sicht der antwortenden Mittelständler der wichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung. Die Top-3 werden komplettiert durch den Fachkräftemangel (Mittelwert = 5,50) und gesetzliche Rahmenbedingungen (z. B. Blue Card, mögliche Einführung einer Frauenquote etc.; Mittelwert = 5,17). Die geringe Bewerbermobilität folgt mit einem Mittelwert von 5,13. Auf den Plätzen fünf und sechs finden sich der Kultur- und Wertwandel (Veränderung von Wertvorstellungen in der Gesellschaft, z. B. auch Veränderung der Einstellung gegenüber Arbeits- und Berufsauffassungen; Mittelwert = 4,89) und die Mitarbeiterfluktuation (4,71). Die Wirtschafts-/Eurokrise belegt in der Liste der für deutsche Mittelständler wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung mit einem Mittelwert von 4,65 Rang sieben. Auf den Plätzen folgen Social Media (4,30) und die Globalisierung (4,21). Alle bislang genannten Trends sind nach Ansicht der mittelständischen Unternehmen mit einem Mittelwert > 4 eher wichtig. Dagegen denken die Studienteilnehmer, dass die drei externen Trends, die sich am Ende der Liste finden, mit einem Mittelwert < 4 eher unwichtig sind. Dies ist einerseits das Thema „Always Online“ (3,84), das dem Phänomen Rechnung trägt, dass heute viele Menschen durch die Nutzung von Smartphones und Tablet-PCs deutlich häufiger und länger online sind als noch vor wenigen Jahren. Auf den letzten beiden Plätzen folgen schließlich der Bologna-Prozess (3,83) und die Schulreform (3,73).

Die aus Sicht der antwortenden mittelständischen Unternehmen wichtigsten internen Herausforderungen, die es zu meistern gilt, um die eigene Personalbeschaffung innerhalb der sich durch die vorgestellten externen Trends ergebenden Rahmenbedingungen zielführend und innovativ zu gestalten, sind in Abbildung 10 dargestellt. Demnach sehen die Studienteilnehmer in der Mitarbeiterbindung mit einem Mittelwert von 6,23 die wichtigste interne Herausforderung für die Personalbeschaffung. Auf dem zweiten Rang findet sich mit einem Mittelwert von 5,76 mit deutlichem Abstand der Aufbau eines internen Arbeitgeber-Images, wodurch das Ziel verfolgt wird, für die bereits beschäftigten Mitarbeiter auch zukünftig der „Employer of Choice“ zu bleiben.

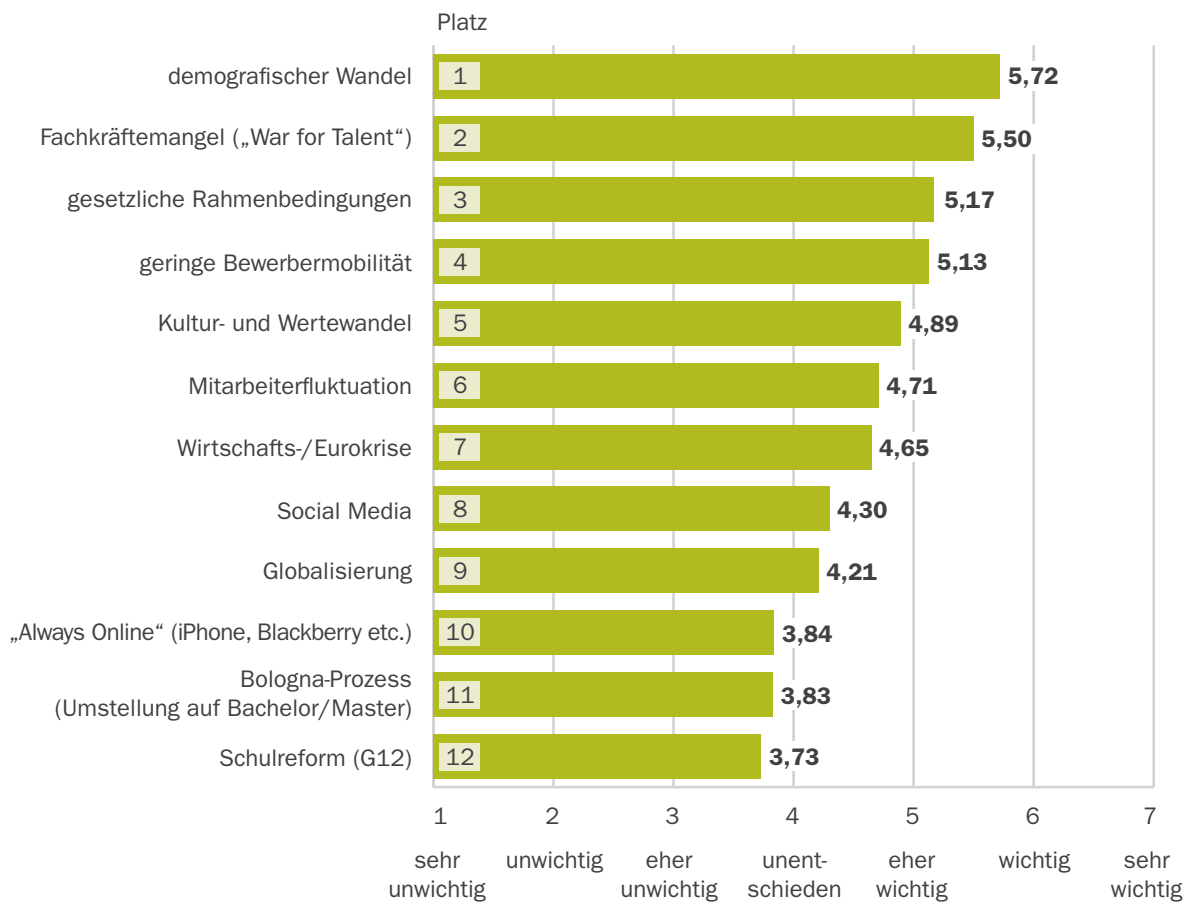


Abbildung 9: Die Bedeutung externer Trends für die Personalbeschaffung<sup>9</sup>

Employer Branding schließt sich auf dem dritten Platz an (Mittelwert = 5,63). Die Top-5 der nach Meinung der Befragten wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung werden durch die Abstimmung zwischen Personalmarketing und den Fachabteilungen (Alignment; Mittelwert = 5,62) und die Beziehungspflege zu interessanten Kandidaten (Candidate Relationship Management; Mittelwert = 5,43) komplettiert. Auf den Plätzen sechs bis zehn folgen die Themen Zielgruppenorientierung (Mittelwert = 5,39), Sichtbarkeit bzw. die Schaffung eines Bewusstseins für Personalmarketing bei Entscheidungsträgern (5,35), das Aufzeigen des Nutzenbeitrags des Personalmarketings für das Unternehmen (5,32), der explizite Aufbau und die Umsetzung einer Personalmarketingstrategie (5,26) und die Nutzung der Mitarbeiternetzwerke für die Rekrutierung (5,13). Mit einem Mittelwert von jeweils 5,06 belegen neue flexible Formen der Arbeit (Teilzeitmodelle, Telearbeit/Home Office, Lebensarbeitszeitkonten etc.) sowie Hochschulkooperationen und Hochschulmarketing den geteilten elften Rang. Die Direktansprache von Kandidaten (Active Sourcing) findet sich mit einem Mittelwert von 4,92 auf Platz 13, gefolgt von den Themen Rekrutierungs-Controlling (4,58), moderner Recruiter (Weiterentwicklung von Recruiter-Profilen; Mittelwert = 4,30) und Social-Media-Präsenz (Präsenz in und Verstehen von Social-Media-Kanälen; Mittelwert = 4,08). Alle bislang vorgestellten internen Herausforderungen sind für die antwortenden Mittelständler mit einem Mittelwert > 4 eher wichtig als unwichtig. Lediglich das Thema Mobile Recruiting, das in der Liste der wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung den letzten Platz einnimmt, ist nach Ansicht der Studienteilnehmer mit einem Mittelwert von 3,56 eher unwichtig.

Die Untersuchungen in diesem Abschnitt haben ergeben, dass der demografische Wandel und der Fachkräftemangel die beiden wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand sind. Die beiden wichtigsten unternehmensinternen Herausforderungen sind die Mitarbeiterbindung sowie der Aufbau eines nach innen gerichteten Arbeitgeber-Images.

<sup>9</sup> Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.



Abbildung 10: Interne Herausforderungen für die Personalabteilung<sup>10</sup>

Im folgenden Kapitel schließt sich eine Analyse der externen Besetzung offener Stellen an.

10 Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

# 5

## Die externe Besetzung offener Stellen

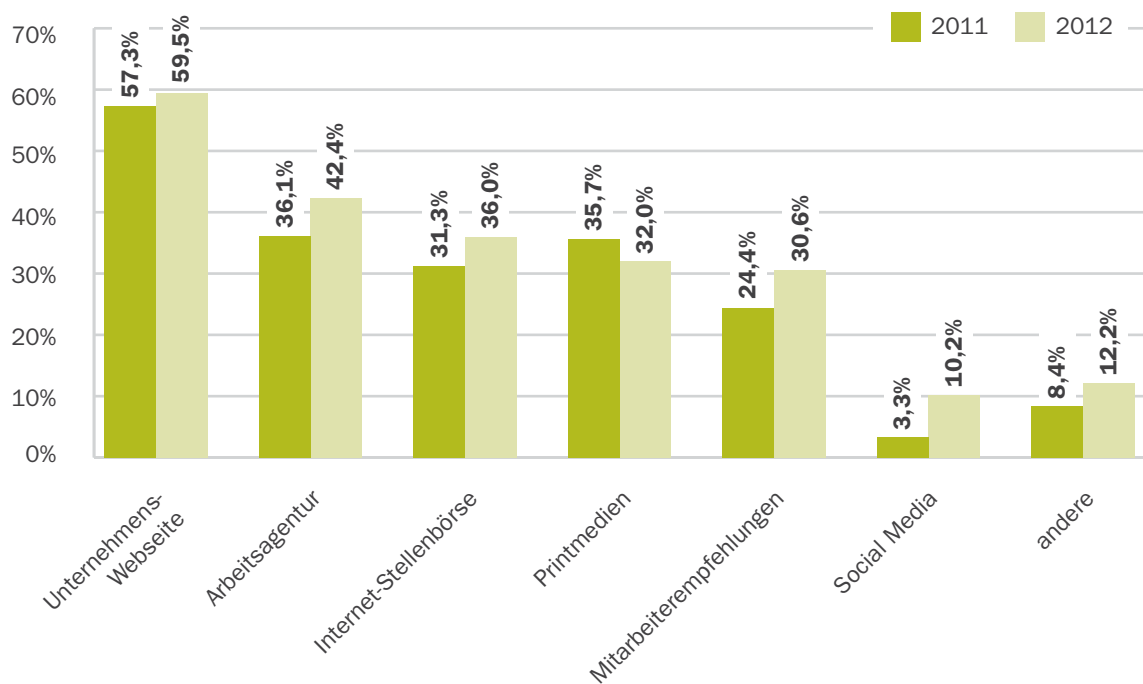
Dieses Kapitel befasst sich mit der externen Besetzung offener Stellen im deutschen Mittelstand. Dabei wird zunächst untersucht, auf welche Kanäle die antwortenden mittelständischen Unternehmen im Rahmen der Stellenausschreibung zurückgreifen. Danach wird analysiert, über welche dieser Kanäle welcher Anteil an tatsächlichen Einstellungen realisiert wird. Wichtige Kriterien für die Beantwortung der Frage, welche Rekrutierungskanäle man für die Veröffentlichung freier Stellen nutzen soll, sind die Kanal-Effektivität und die Kanal-Effizienz. Aus diesem Grund erfolgt im Anschluss eine Analyse der Effektivität (gemessen an der Zufriedenheit mit den über einen Kanal eingestellten Kandidaten) und der Effizienz (gemessen am Kosten-/Nutzen-Verhältnis) verschiedener Rekrutierungskanäle. Danach wird untersucht, wie die Studienteilnehmer das ihnen zur Verfügung stehende Rekrutierungsbudget auf verschiedene externe Rekrutierungskanäle verteilen. Abschließend steht der Eingang der Bewerbungen bei den Unternehmen im Fokus des Interesses. Hierbei wird neben dem tatsächlichen Bewerbungseingang auch analysiert, welche Bewerbungsverfahren die Teilnehmer an der Befragung präferieren.

### 5.1 Anzeigenschaltung in Recruiting-Kanälen und Generierung von Einstellungen

Im Folgenden wird untersucht, welchen Anteil ihrer freien Stellen die teilnehmenden Mittelständler in welchen Kanälen veröffentlichen. Dabei zeigt sich mit Blick auf Abbildung 11, dass rund sechs von zehn und damit die meisten Vakanzen auf der eigenen Unternehmens-Webseite ausgeschrieben werden. 42,4 Prozent aller offenen Stellen melden die Umfrageteilnehmer an die Bundesagentur für Arbeit, und 36,0 Prozent werden in Internet-Stellenbörsen veröffentlicht. Etwas weniger als ein Drittel der Vakanzen wird in Printmedien ausgeschrieben. Bei mehr als drei von zehn freien Stellen fordern die Unternehmen ihre Mitarbeiter auf, geeignete Kandidaten aus ihren privaten und beruflichen Netzwerken zu empfehlen. Etwa jede zehnte Vakanz wird in Social Media (z. B. in Facebook oder Xing) veröffentlicht. In sonstigen, bislang nicht genannten Kanälen werden 12,2 Prozent aller offenen Stellen ausgeschrieben.



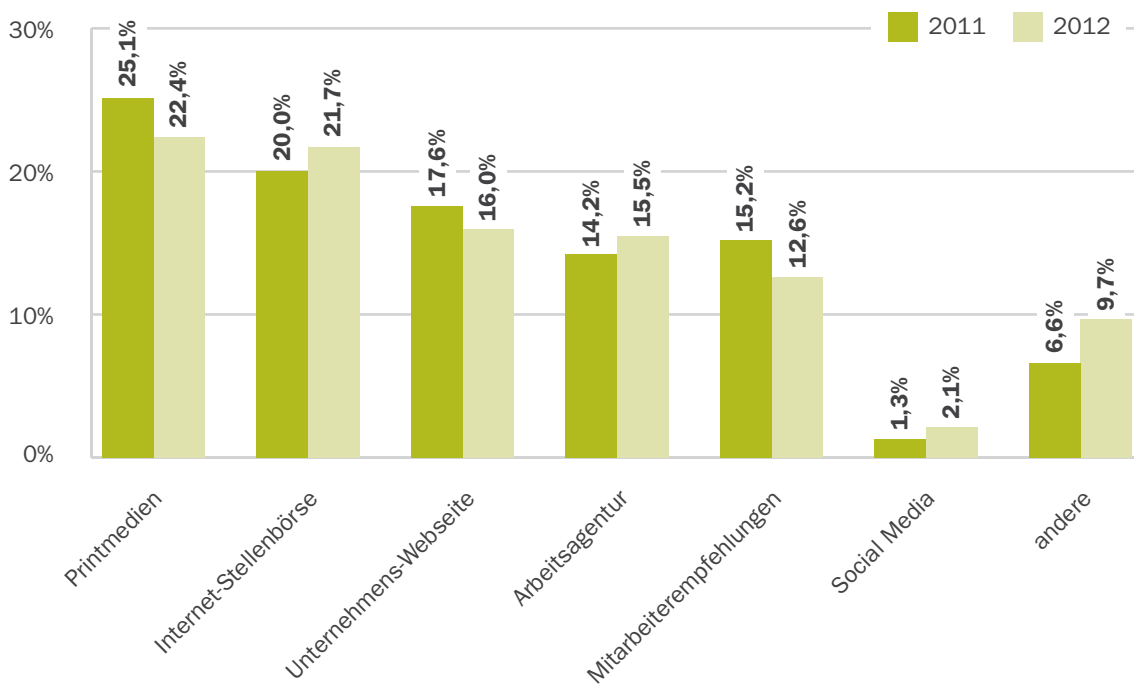
Im Vergleich zum Vorjahr gewinnen alle betrachteten Rekrutierungskanäle mit Ausnahme der Printmedien an Bedeutung. Printmedien haben einen Verlust von 3,7 Prozentpunkten binnen zwölf Monaten zu verzeichnen. Im Jahr 2011 wurden noch 35,7 Prozent der Vakanzen über diesen Kanal veröffentlicht, aktuell sind es nur noch 32,0 Prozent. Die Unternehmens-Webseite gewinnt im Vergleich zum Vorjahr 2,2 Prozentpunkte hinzu. Ein vergleichsweise großer Anstieg um 6,3 Prozentpunkte ergibt sich für die Bundesagentur für Arbeit. Bei der Internet-Stellenbörse zeigt sich ein Zuwachs von 4,7 Prozentpunkten. Ähnlich wie bei der Bundesagentur für Arbeit, so ist auch der Anstieg bei den Mitarbeiterempfehlungen mit 6,2 Prozentpunkten vergleichsweise groß. Das größte Plus im Jahresvergleich (6,9 Prozentpunkte) verzeichnen jedoch Social Media. Im Jahr 2011 wurden lediglich 3,3 Prozent aller freien Stellen in Social Media veröffentlicht, im Jahr 2012 sind es bereits 10,2 Prozent. Sonstige Rekrutierungskanäle gewinnen in den letzten zwölf Monaten 3,8 Prozentpunkte hinzu.



**Abbildung 11: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen**

Geht man nach der Stellenausschreibung auf die Frage ein, welcher Anteil der tatsächlichen Einstellungen über welche Rekrutierungskanäle generiert wird, so veranschaulicht Abbildung 12, dass 22,4 Prozent und damit die meisten realisierten Einstellungen aus einer Stellenanzeige in einem Printmedium resultieren. Unmittelbar dahinter folgt die Internet-Stellenbörse mit 21,7 Prozent generierter Einstellungen. 16,0 Prozent der Stellenbesetzungen erfolgen über den Kanal der eigenen Unternehmens-Webseite und 15,5 Prozent über die Bundesagentur für Arbeit. Mitarbeiterempfehlungen zeigen sich für 12,6 Prozent aller tatsächlichen Einstellungen verantwortlich. 2,1 Prozent ihrer Stellenbesetzungen generieren die antwortenden mittelständischen Unternehmen über Social Media. Annähernd jeder zehnten Einstellung liegt eine Stellenausschreibung in einem sonstigen Rekrutierungskanal zugrunde.

Ein Vergleich dieser Ergebnisse mit den Vorjahreswerten offenbart wie schon bei der Stellenausschreibung eine rückläufige Entwicklung für Printmedien, die 2,7 Prozentpunkte binnen zwölf Monaten verlieren. Dagegen steigt die Bedeutung der Internet-Stellenbörse für die Generierung von Einstellungen, wie ein Anstieg um 1,7 Prozentpunkte zeigt. Die Unternehmens-Webseite verliert im Jahresvergleich 1,6 Prozentpunkte, und die Bundesagentur für Arbeit gewinnt 1,3 Prozentpunkte hinzu. Über Mitarbeiterempfehlungen wurden im Jahr 2011 noch 15,2 Prozent aller Einstellungen realisiert. Im Jahr 2012 sind es nur noch 12,6 Prozent, was einem Rückgang um 2,6 Prozentpunkte entspricht. Für Social Media ergibt sich ein Plus von 0,8 Prozentpunkten und für sonstige Kanäle von 3,1 Prozentpunkten.



**Abbildung 12: Anteile der über verschiedene Recruiting-Kanäle generierten Neueinstellungen**

Die vorgestellten Ergebnisse haben gezeigt, dass die weitaus meisten freien Stellen von den antwortenden mittelständischen Unternehmen auf der eigenen Webseite ausgeschrieben werden. Dahinter folgen die Bundesagentur für Arbeit, Internet-Stellenbörsen, Printmedien und Mitarbeiterempfehlungen. Im Jahresvergleich steigt die Bedeutung aller Kanäle mit Ausnahme der Printmedien, in denen aktuell ein geringerer Anteil der Vakanzen veröffentlicht wird als im Jahr 2011.

Die meisten Einstellungen resultieren dagegen nach wie vor aus einer Stellenanzeige in einem Printmedium, auch wenn sich für diesen Kanal im Vergleich zum Vorjahr wiederum eine rückläufige Entwicklung ergibt. Dicht dahinter schließen sich Internet-Stellenbörsen an, gefolgt von der Unternehmens-Webseite, der Bundesagentur für Arbeit und Mitarbeiterempfehlungen. Im Jahresvergleich steigt die Bedeutung der Internet-Stellenbörse und der Arbeitsagentur für die Generierung von Einstellungen, wohingegen neben den Printmedien auch die Unternehmens-Webseite und Mitarbeiterempfehlungen für einen geringeren Anteil der tatsächlich realisierten Einstellungen verantwortlich sind als noch im Jahr 2011.

Nach der Analyse der Stellenausschreibung und der Generierung von Einstellungen folgt im nächsten Abschnitt eine Untersuchung der Effektivität und der Effizienz verschiedener Rekrutierungskanäle.

## 5.2 Effektivität und Effizienz von Recruiting-Kanälen

Die Effektivität und die Effizienz eines Rekrutierungskanals sind für ein Unternehmen von entscheidender Bedeutung, wenn es um die Frage geht, in welchem Kanal man eine offene Stelle ausschreibt. Aus diesem Grund sind die Kanal-Effektivität und -Effizienz Gegenstand der Untersuchungen in diesem Kapitel. Die Effektivität eines Kanals wird dabei anhand der Zufriedenheit mit den über einen Kanal eingestellten Kandidaten gemessen, die Effizienz anhand des Kosten-/Nutzen-Verhältnisses eines Kanals. Die folgenden Ausführungen befassen sich zunächst mit der Effektivität und im Anschluss mit der Effizienz verschiedener Rekrutierungskanäle.

Wie Abbildung 13 illustriert, ist das eigene, persönliche Netzwerk aus Sicht der Studienteilnehmer der effektivste Rekrutierungskanal. 65,0 Prozent sind mit den Kandidaten, die über diesen Kanal eingestellt wur-

den, zufrieden oder sehr zufrieden. Auf Platz zwei finden sich Printmedien (56,1 Prozent) und auf Platz drei die Internet-Stellenbörse (51,9 Prozent). Damit sind Printmedien nach Meinung der antwortenden Mittelständler der effektivste unternehmensexterne Rekrutierungskanal. Headhunter nehmen den vierten Rang ein. Knapp die Hälfte der Befragten ist mit den Kandidaten, die über einen Headhunter ins Unternehmen kamen, zufrieden oder sehr zufrieden. Es folgen Zeitarbeitsfirmen (46,3 Prozent) und Personalberatungen (42,2 Prozent). Mit neuen Mitarbeitern, die über die Bundesagentur für Arbeit sowie über Karrierenetzwerke (z. B. Xing, LinkedIn etc.) eingestellt wurden, sind jeweils rund 23 Prozent der Teilnehmer an der Befragung zufrieden oder sehr zufrieden. Lediglich 9,5 Prozent äußern ihre Zufriedenheit mit Kandidaten, die über soziale Netzwerkplattformen wie Facebook oder Twitter eingestellt wurden. Damit sind soziale Netzwerkplattformen aus Sicht der mittelständischen Unternehmen der am wenigsten effektive Rekrutierungskanal.

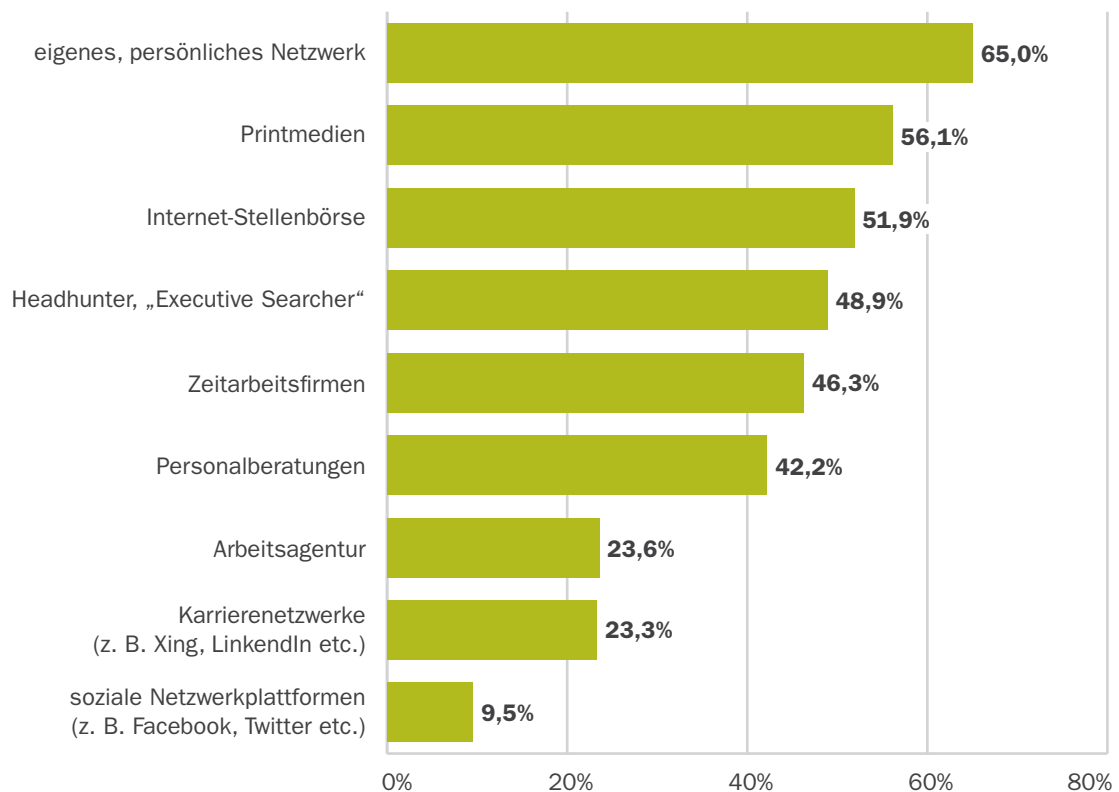


Abbildung 13: Zufriedenheit mit Rekrutierungskanälen<sup>11</sup>

Nach der Effektivität wird im Folgenden die Effizienz verschiedener Rekrutierungskanäle anhand des Kosten-/Nutzen-Verhältnisses untersucht. In diesem Zusammenhang illustriert Abbildung 14, dass die eigene Webseite nach Ansicht der antwortenden mittelständischen Unternehmen mit einem Mittelwert von 4,43 das beste Kosten-/Nutzen-Verhältnis aufweist und somit der effizienteste Rekrutierungskanal ist. Die Top-3 der effizientesten Rekrutierungskanäle werden durch Mitarbeiterempfehlungen (Mittelwert = 4,19) und das eigene, persönliche Netzwerk (4,00) vervollständigt. Auf den Plätzen vier bis sechs in der Liste der effizientesten Rekrutierungskanäle finden sich die Internet-Stellenbörse (3,49), die damit der effizienteste unternehmensexterne Rekrutierungskanal ist, die Bundesagentur für Arbeit (3,37) und Karrierenetzwerke wie Xing oder LinkedIn (3,27). Ein eher gutes Kosten-/Nutzen-Verhältnis messen die Studienteilnehmer mit einem Mittelwert von 3,07 auch noch Zeitarbeitsfirmen bei. Dagegen haben alle weiteren Rekrutierungskanäle einen Mittelwert < 3 und weisen somit nach Meinung der antwortenden Mittelständler ein eher schlechtes Kosten-/Nutzen-Verhältnis auf. Headhunter (2,92) nehmen dabei den viertletzten Platz ein, gefolgt von sozialen Netzwerkplattformen wie Facebook oder Twitter (2,88). Die letzten beiden Plätze in der Liste der effizientesten Rekrutierungskanäle belegen Printmedien mit einem Mittelwert von 2,86 und Personalberatungen mit einem Mittelwert von 2,84.

11 Anteile derjenigen Unternehmen, die angeben, dass sie mit dem Rekrutierungskanal zufrieden oder sehr zufrieden sind.

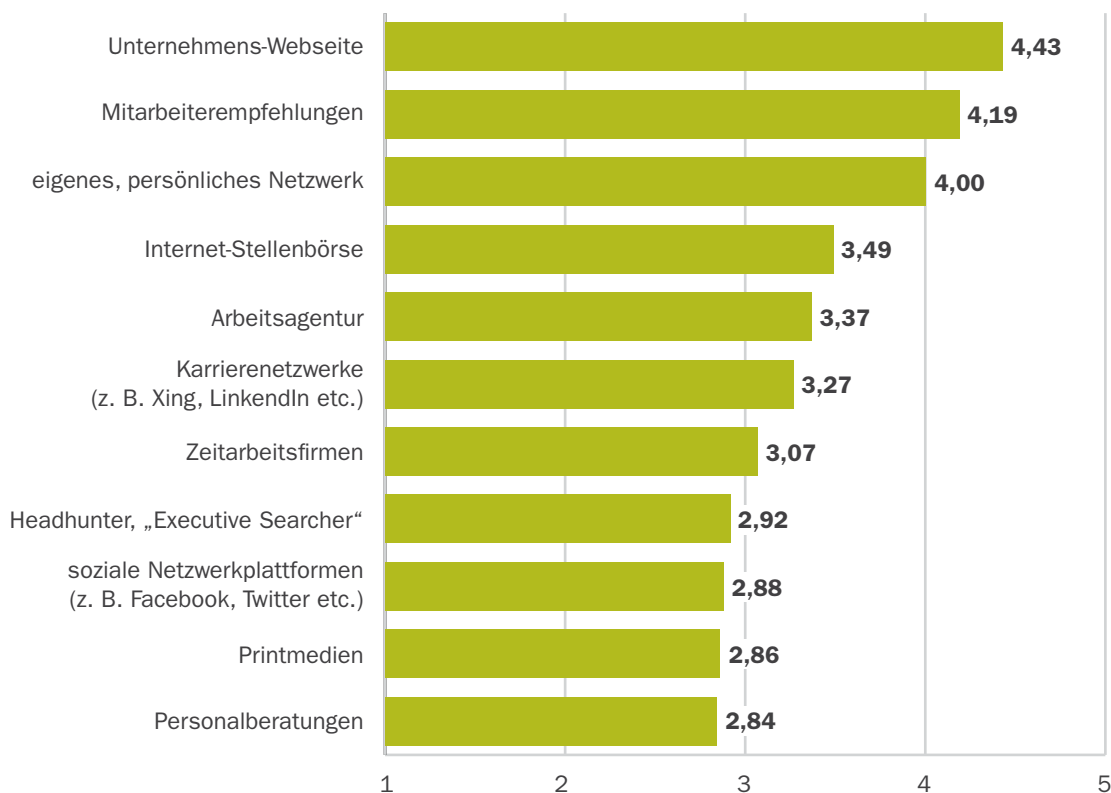


Abbildung 14: Kosten-Nutzen-Verhältnis der Rekrutierungskanäle<sup>12</sup>

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass das eigene persönliche Netzwerk für die antwortenden Mittelständler der effektivste Rekrutierungskanal ist. Der effektivste unternehmensexterne Rekrutierungskanal sind nach deren Ansicht Printmedien, gefolgt von Internet-Stellenbörsen. Dagegen weisen Unternehmens-Webseiten das beste Kosten-/Nutzen-Verhältnis auf und sind somit nach Meinung der Studienteilnehmer der effizienteste Rekrutierungskanal. Der effizienteste unternehmensexterne Rekrutierungskanal ist die Internet-Stellenbörse vor der Bundesagentur für Arbeit.

Nachdem in diesem Abschnitt ein Überblick über die effektivsten und effizientesten Rekrutierungskanäle gegeben wurde, befasst sich das folgende Kapitel mit der Verteilung des Rekrutierungsbudgets.

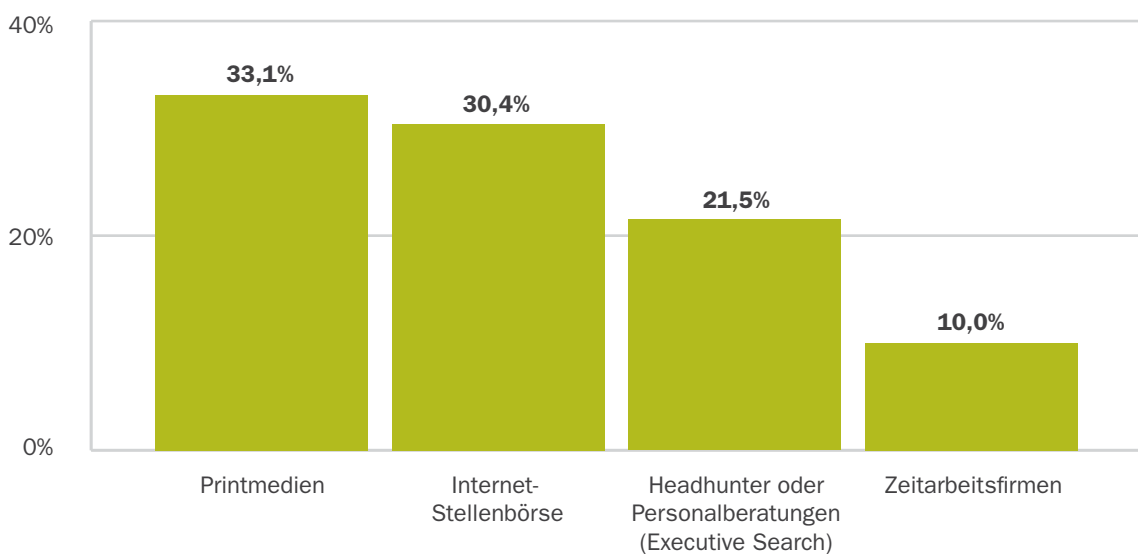
### 5.3 Rekrutierungsbudget

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Frage, wie die antwortenden Mittelständler das ihnen zur Verfügung stehende Rekrutierungsbudget auf verschiedene externe Rekrutierungskanäle verteilen. Dabei wird sich insbesondere zeigen, ob die Unternehmen tatsächlich am meisten für denjenigen externen Kanal ausgeben, über den auch die meisten tatsächlichen Einstellungen erfolgen. Darüber hinaus ist die Verteilung des Rekrutierungsbudgets auch vor dem Hintergrund der im vorangehenden Abschnitt vorgestellten Ergebnisse interessant. In diesem Zusammenhang wird sich herausstellen, ob sich die befragten mittelständischen Unternehmen bei der Verteilung ihres Budgets auf verschiedene externe Rekrutierungskanäle auch an deren Effektivität und Effizienz orientieren.

Die in Abbildung 15 dargestellten Ergebnisse aus der Befragung 1.000 mittelständischer Unternehmen aus Deutschland zeigen, dass die Umfrageteilnehmer rund ein Drittel des ihnen zur Verfügung stehenden Rekrutierungsbudgets auf Printmedien verwenden. Damit geben sie den größten Anteil ihres Budgets für

<sup>12</sup> Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

den Kanal aus, über den auch die meisten Einstellungen generiert werden (vgl. Abbildung 12) und der aus ihrer Sicht der effektivste externe Kanal ist (vgl. Abbildung 13). Allerdings sollten die Unternehmen in diesem Zusammenhang bedenken, dass der Anteil der über Printmedien generierten Einstellungen im Vergleich zum Vorjahr rückläufig ist (vgl. Abbildung 12) und dass Printmedien in der Liste der effizientesten Rekrutierungskanäle nur den vorletzten Platz einnehmen, wobei sie sogar ein eher schlechtes Kosten-/Nutzen-Verhältnis aufweisen (vgl. Abbildung 14). 30,4 Prozent ihres Rekrutierungsbudgets geben die Studienteilnehmer für Internet-Stellenbörsen aus, über die der zweitgrößte Anteil an Einstellungen realisiert wird (vgl. Abbildung 12) und die der effizienteste (vgl. Abbildung 14) sowie der zweiteffektivste (vgl. Abbildung 13) externe Rekrutierungskanal sind. Für Headhunter werden 21,5 Prozent des Budgets aufgewendet, obwohl dieser Kanal aus Sicht der Befragten eher ineffizient ist (vgl. Abbildung 14). Ein Zehntel des ihnen zu Verfügung stehenden Rekrutierungsbudgets geben die mittelständischen Teilnehmer an der Befragung für Zeitarbeitsfirmen aus.



**Abbildung 15: Anteile der Ausgaben für verschiedene Rekrutierungskanäle am gesamten Rekrutierungsbudget**

Fasst man die erhaltenen Ergebnisse abschließend kurz zusammen, so bleibt festzuhalten, dass die antwortenden Mittelständler jeweils über 30 Prozent ihres Rekrutierungsbudgets für Printmedien und Internet-Stellenbörsen ausgeben. 21,5 Prozent des Rekrutierungsbudgets entfallen auf Headhunter und 10,0 Prozent auf Zeitarbeitsfirmen.

Bislang lag der Fokus im Kapitel über die externe Besetzung offener Stellen auf einer eingehenden Analyse verschiedener Rekrutierungskanäle. Dabei wurde zunächst untersucht, in welchen Kanälen die Studienteilnehmer ihre Vakanzen veröffentlichen und über welche dieser Kanäle die tatsächlichen Einstellungen realisiert werden. Im Anschluss erfolgte eine Analyse der Effektivität und der Effizienz dieser und weiterer Rekrutierungskanäle. Abschließend wurde die Frage beantwortet, welchen Teil ihres Rekrutierungsbudgets die befragten Mittelständler für welche Rekrutierungskanäle ausgeben. Mit der Betrachtung des Rekrutierungsbudgets ist die Analyse der zur Stellenbesetzung genutzten Rekrutierungskanäle beendet. Im folgenden Abschnitt ist mit dem Eingang der Bewerbungen bei den Unternehmen der nächste Schritt im Personalbeschaffungsprozess nach der Stellenausschreibung Gegenstand der Untersuchungen.

## 5.4 Der Eingang der Bewerbungen im Unternehmen

Mit der papierbasierten Bewerbungsmappe, der E-Mail-Bewerbung und der Bewerbung per Webformular (Formularbewerbung) existieren drei klassische Bewerbungsformen. Die papierbasierte Bewerbungsmappe

hat für Bewerber den Vorteil, dass man sie individuell nach den eigenen Vorstellungen gestalten kann. Für Unternehmen bringt diese Bewerbungsform dagegen einige Nachteile mit sich. So gehen die Bewerberdaten weder in elektronischer noch in strukturierter Form ein, was im Zuge einer Datenübernahme in weiterverarbeitende Systeme ein manuelles Eingreifen erfordert und dadurch eine potenzielle Fehlerquelle darstellt. Was die Bewerbung per E-Mail betrifft, so gehen die Bewerberdaten zwar nach wie vor in unstrukturierter dafür jedoch in elektronischer Form bei den Unternehmen ein und können dadurch schneller und einfacher, allerdings in der Regeln noch immer nicht ohne manuellen Eingriff, in andere Systeme wie z. B. ein Bewerbermanagementsystem übernommen werden. Bei der Bewerbung per Webformular gehen die Bewerberdaten dagegen in strukturierter und elektronischer Form ein und können automatisiert und medienbruchlos in weiterverarbeitende Systeme übernommen werden. Zudem enthält eine Formularbewerbung nur diejenigen Informationen, die das Unternehmen in den vorab definierten Formularfeldern abfragt und demnach für wichtig erachtet, was wiederum den sich anschließenden Selektionsprozess erleichtert. Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich zunächst mit der Frage, welches der genannten Bewerbungsverfahren von den antwortenden Mittelständlern bevorzugt wird. Im Anschluss erfolgt eine Analyse des tatsächlichen Bewerbungseingangs.

Hinsichtlich der Präferenzen für den Bewerbungseingang zeigt Abbildung 16, dass sechs von zehn und damit erstmals seit Beginn der Auswertungen mehr als die Hälfte der antwortenden Mittelständler die Bewerbung per E-Mail präferiert. 15,4 Prozent bevorzugen die papierbasierte Bewerbungsmappe und 7,7 Prozent die Formularbewerbung. 16,9 Prozent besitzen keine Präferenz für ein bestimmtes der drei genannten Bewerbungsverfahren (papierbasierte Bewerbungsmappe, E-Mail-Bewerbung, Formularbewerbung). Im Vergleich mit dem Vorjahr steigt der Anteil der Unternehmen, die eine Präferenz für die E-Mail-Bewerbung äußern, um beachtliche 22,7 Prozent. Im letzten Jahr bevorzugten lediglich 37,3 Prozent der Studienteilnehmer dieses Bewerbungsverfahren. Seit dem Jahr 2010 hat die E-Mail-Bewerbung sogar 29,0 Prozentpunkte hinzugewonnen. Dagegen sinkt die papierbasierte Bewerbungsmappe in der Gunst der mittelständischen Firmen. Im Jahresvergleich verliert diese Bewerbungsform 6,6 Prozentpunkte und seit dem Jahr 2010 19,2 Prozentpunkte. Im Jahr 2010 äußerte noch über ein Drittel der Teilnehmer an der Befragung eine Präferenz für die papierbasierte Bewerbungsmappe. Die Formularbewerbung verliert im Jahresvergleich 4,2 Prozentpunkte. Dabei liegt der aktuelle Wert für das Jahr 2012 (7,7 Prozentpunkte) jedoch noch immer 4,3 Prozentpunkte über dem Wert aus dem Jahr 2010. Der Anteil der Unternehmen, die kein bestimmtes Bewerbungsverfahren bevorzugen (16,9 Prozent), ist seit dem Jahr 2011 um 11,9 Prozentpunkte und seit dem Jahr 2010 um 14,1 Prozentpunkte zurückgegangen.

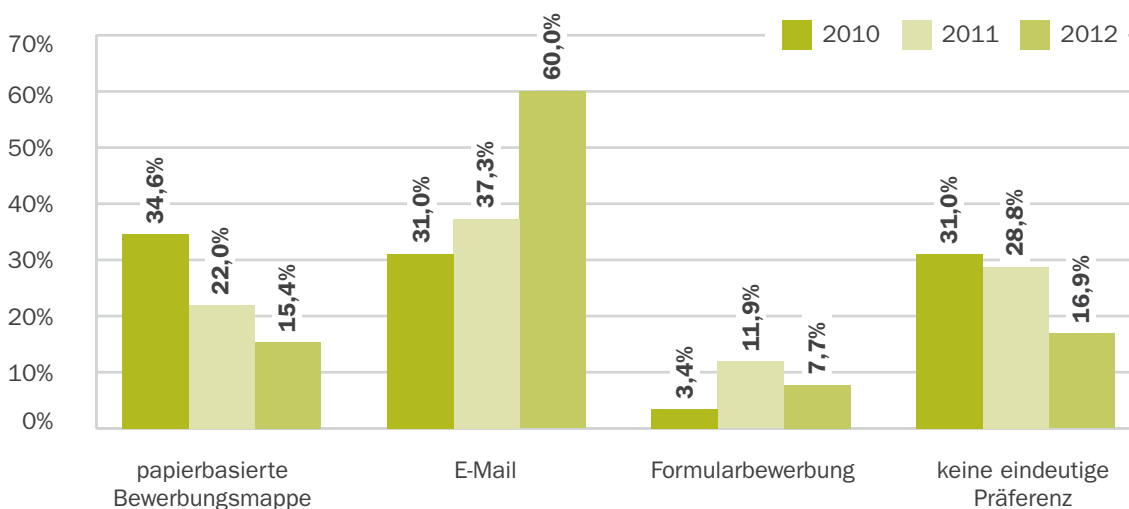


Abbildung 16: Präferenzen der mittelständischen Unternehmen für den Bewerbungseingang im Zeitablauf

Wirft man nach der Präferenz der Studienteilnehmer einen Blick auf die in Abbildung 17 dargestellten tatsächlichen Bewerbungseingänge, zeigt sich, dass die Bewerber weitgehend der Unternehmenspräferenz folgen. So gehen im Jahr 2012 erstmalig seit Auswertungsbeginn über die Hälfte aller Bewerbungen per E-Mail ein. Diese Bewerbungsform wird auch von den meisten Unternehmen präferiert, wie Abbildung 16 illustriert. Den zweitgrößten Anteil im Bewerbungseingang der Umfrageteilnehmer bildet im Jahr 2012 die papierbasierte Bewerbungsmappe mit 42,0 Prozent, gefolgt von der Formularbewerbung mit 5,8 Prozent. Diese beiden Bewerbungsformen belegen auch in der Unternehmenspräferenz in dieser Reihenfolge die Plätze zwei und drei (vgl. Abbildung 16). Binnen zwölf Monaten gewinnt die E-Mail-Bewerbung damit 10,9 Prozentpunkte und seit dem Jahr 2010 sogar 16,5 Prozentpunkte hinzu. Damit einhergehend sinkt der Anteil eingehender papierbasierter Bewerbungsmappen seit dem Jahr 2010 stetig. Gingen im Jahr 2010 noch nahezu sechs von zehn Bewerbungen auf diesem Weg bei den Unternehmen ein, sind es im Jahr 2012 nur noch 42,0 Prozent, was einem Verlust von 16,6 Prozentpunkten entspricht. Formularbewerbungen verlieren im Vergleich zum Vorjahr 1,4 Prozentpunkte, wobei der aktuelle Wert von 5,8 Prozent noch immer 3,0 Prozentpunkte über dem Wert aus dem Jahr 2010 liegt. Mit Blick auf das Jahr 2017 gehen die Unternehmen davon aus, dass die papierbasierte Bewerbungsmappe weiter an Bedeutung verlieren wird. Ein geschätzter Anteil von 23,0 Prozent im Jahr 2017 entspricht einem weiteren Rückgang um 19,0 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2012. Dagegen denken die antwortenden Mittelständler, dass die Anteile der beiden elektronischen Bewerbungsverfahren im gleichen Zeitraum steigen werden. Für die E-Mail-Bewerbung erwarten sie bis zum Jahr 2017 einen Anstieg um 9,5 Prozentpunkte auf 60,7 Prozent und für die Formularbewerbung um 9,2 Prozentpunkte auf 15,0 Prozent.

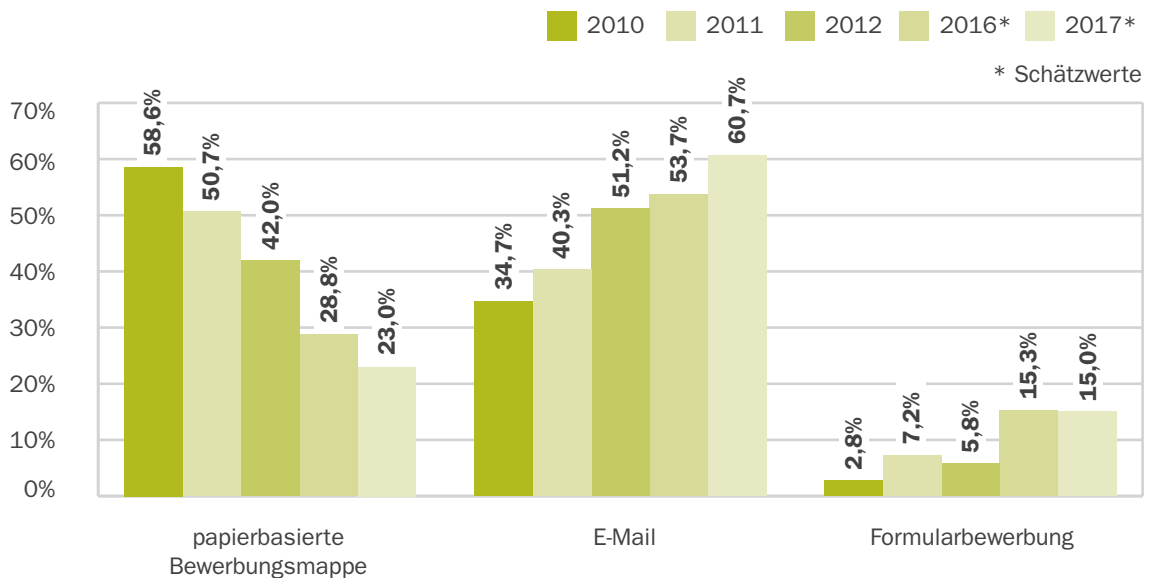
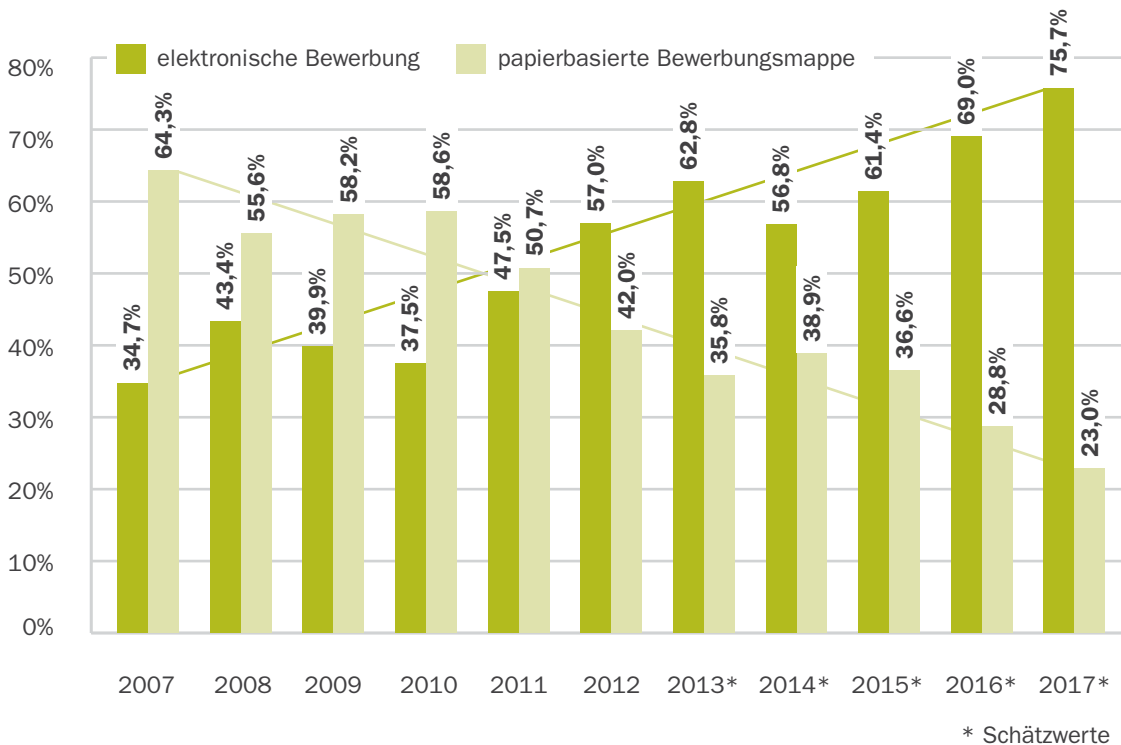


Abbildung 17: Anteile der einzelnen Kanäle an eingehenden Bewerbungen im Zeitablauf

Vergleicht man abschließend das Verhältnis zwischen papierbasierter und elektronischer Bewerbungsformen im Zeitverlauf, illustriert Abbildung 18, dass im Jahr 2012 zum ersten Mal mehr elektronische Bewerbungen (Summe aus E-Mail- und Formularbewerbung) als papierbasierte Bewerbungsmappen bei den mittelständischen Unternehmen eingehen. Beinahe sechs von zehn eingehenden Bewerbungen sind im Jahr 2012 elektronischer Form und lediglich noch etwa vier von zehn papierbasiert. Im Jahr 2007 waren noch fast zwei Drittel aller Bewerbungen papierbasierte Bewerbungsmappen und nur rund ein Drittel elektronische Bewerbungen. Somit hat sich das Verhältnis zwischen elektronischer und papierbasierter Bewerbung in den letzten sechs Jahren nahezu umgekehrt. Mit Blick auf das Jahr 2017 gehen die Unternehmen davon aus, dass sich das Verhältnis weiter zu Gunsten der elektronischen Bewerbungsformen verschieben wird. So denken die Unternehmen, dass 2017 über drei Viertel aller Bewerbungen elektronisch und nur rund ein Viertel papierbasiert sein werden. Somit verliert die papierbasierte Bewerbungsmappe ähnlich wie bei den 1.000 größten deutschen Unternehmen<sup>13</sup> auch im deutschen Mittelstand immer mehr an Bedeutung.

13 vgl. von Stetten et al. (2013): „Recruiting Trends 2013: Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Automotive, Finanzdienstleistung und IT“.



**Abbildung 18: Vergleich papierbasierter Bewerbungsmappe und elektronische Bewerbung im Zeitverlauf**

Mit der Analyse des Bewerbungseingangs schließt das Kapitel über die externe Besetzung offener Stellen. Zusammenfassend hat sich in diesem Abschnitt ergeben, dass von den Studienteilnehmern zunehmend mehr freie Stellen über die eigenen Webseiten, Internet-Stellenbörsen und die Bundesagentur für Arbeit veröffentlicht werden, wohingegen immer weniger Vakanzen in Printmedien ausgeschrieben werden. Über Internet-Stellenbörsen und die Bundesagentur für Arbeit werden im Jahresvergleich auch mehr tatsächliche Einstellungen generiert. Dagegen sinken die Anteile der über Printmedien und die Unternehmens-Webseiten realisierten Einstellungen. Der effektivste Rekrutierungskanal ist aus Sicht der mittelständischen Unternehmen das eigene, persönliche Netzwerk, gefolgt von Printmedien, der Internet-Stellenbörse und Headhuntern. Bei den aus Firmensicht effizientesten Rekrutierungskanälen findet sich die Unternehmens-Webseite auf dem ersten Rang. Mitarbeiterempfehlungen, das eigene, persönliche Netzwerk und Internet-Stellenbörsen schließen sich auf den Plätzen an. Den größten Teil des ihnen zu Verfügung stehenden Rekrutierungsbudgets geben die Studienteilnehmer für Printmedien aus, dicht gefolgt von Internet-Stellenbörsen. Im Bewerbungseingang bildet die E-Mail-Bewerbung den größten Anteil. Diese Bewerbungsform wird auch von den meisten Mittelständlern bevorzugt. Am zweithäufigsten gehen papierbasierte Bewerbungsmappen bei den Unternehmen ein. Formularbewerbungen bilden den drittgrößten Anteil im Bewerbungseingang. Insgesamt geht im Jahr 2012 erstmals seit Beginn der Auswertungen über die Hälfte aller Bewerbungen auf elektronischem Weg bei den Unternehmen ein.

Nachdem in diesem Kapitel verschiedene Rekrutierungskanäle sowie der Bewerbungseingang eingehend analysiert wurden, ist mit dem Fachkräftemangel ein Top-Recruiting-Trend Thema des folgenden Abschnitts.



# 6

## Der Fachkräftemangel im Mittelstand

Wie sich in Abbildung 7 gezeigt hat, erwarten über 95 Prozent der antwortenden mittelständischen Unternehmen aus Deutschland im Jahr 2013 freie Stellen. Dabei stellt sich jedoch vor dem Hintergrund des in Deutschland viel diskutierten Fachkräftemangels die Frage, ob die Unternehmen auch in der Lage sind, diese Vakanzen mit qualifizierten Kandidaten zu besetzen. Probleme bei der Stellenbesetzung sind auch in mittelständischen Unternehmen an der Tagesordnung (handelsblatt.de vom 19.11.2012)<sup>14</sup>, insbesondere, wenn diese, wie häufig der Fall, nicht in Ballungsräumen, sondern in der Provinz sitzen (spiegel.de vom 09.07.2012 & welt.de vom 23.11.2012)<sup>15</sup>. In diesem Zusammenhang haben bereits vorgestellte Ergebnisse gezeigt, dass die antwortenden Mittelständler die geringe Bewerbermobilität als viertwichtigsten externen Trend für die Personalbeschaffung betrachten (vgl. Abbildung 9). Bleiben offene Stellen jedoch infolge des Fachkräftemangels unbesetzt, kann dies zu beträchtlichen Umsatzeinbußen führen (de.statista.com 2012)<sup>16</sup>. Folglich überrascht es auch nicht, dass der Fachkräftemangel bereits im zweiten Jahr in Folge ein Top-Trend für die Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand ist (vgl. Abbildung 9).

Die „Recruiting Trends im Mittelstand 2013“ werden der großen Bedeutung des Fachkräftemangels im deutschen Mittelstand in Form eines eigenen Kapitels gerecht. Im Folgenden ist zunächst das Ausmaß des Fachkräftemangels in den befragten mittelständischen Unternehmen Gegenstand der Untersuchungen. Im Anschluss wird analysiert, welche Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel aus Sicht der Studienteilnehmer vielversprechend sind und worauf es bei deren Umsetzung zu achten gilt.

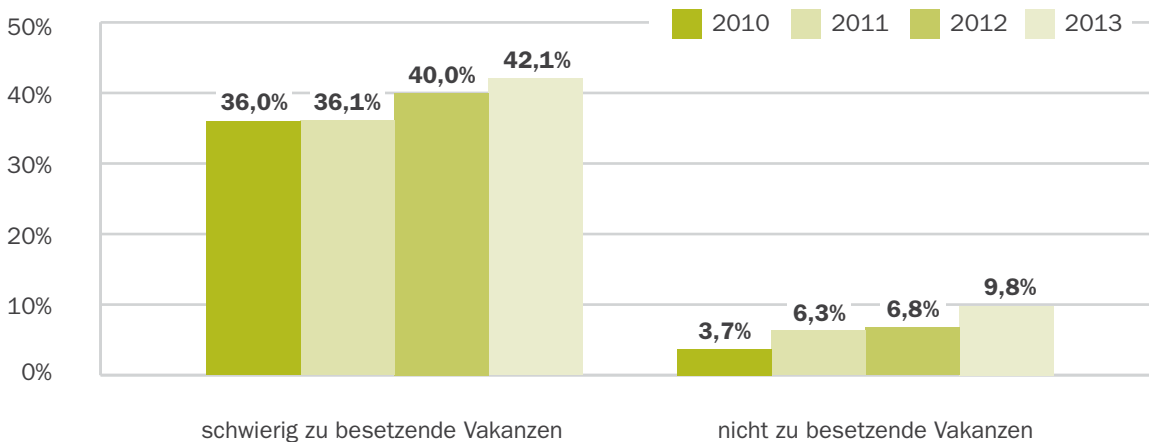
Wie Abbildung 19 veranschaulicht, gehen die antwortenden Mittelständler davon aus, dass 42,1 Prozent ihrer für das Jahr 2013 prognostizierten Vakanzen nur schwer besetzbar sein werden und etwa jede zehnte freie Stelle aufgrund eines Mangels an geeigneten Kandidaten unbesetzt bleiben wird. Es ist demnach zu erwarten, dass im deutschen Mittelstand im Jahr 2013 mehr als jede zweite freie Stelle nur schwer oder gar nicht mit einem geeigneten Kandidaten besetzt werden kann. Im Vergleich zum Vorjahr ergibt sich damit bei den schwer besetzbaren Stellen ein Anstieg um 2,1 Prozentpunkte und bei den nicht besetzbaren Stellen um 3,0 Prozentpunkte. Seit dem Jahr 2010 ist sowohl der Anteil schwer besetzbarer als auch der Anteil nicht besetzbarer Vakanzen sogar um 6,1 Prozentpunkte gestiegen. Diese Entwicklung offenbart eine deutliche Verschärfung des Fachkräftemangels im deutschen Mittelstand in der jüngeren Vergangenheit.

14 <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/herbstbefragung-euro-krise-bereitet-familienunternehmen-sorgen/7392366.html> (Abrufdatum: 28.12.2012).

15 <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/karriere-im-mittelstand-jobs-bei-unbekannten-weltmarktfueh-rern-a-842185.html> und [http://www.welt.de/print/die\\_welt/wirtschaft/article111419286/Fachkraefte-scheuen-die-Provinz.html](http://www.welt.de/print/die_welt/wirtschaft/article111419286/Fachkraefte-scheuen-die-Provinz.html) (Abrufdatum jeweils: 28.12.2012).

16 <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/172456/umfrage/umsatzeinbussen-im-mittelstand-durch-fachkraefte-mangel/> (Abrufdatum: 28.12.2012).

Darüber hinaus zeigt ein Vergleich mit den Ergebnissen aus der Befragung der 1.000 größten deutschen Unternehmen im Rahmen der aktuellen Studie „Recruiting Trends 2013“<sup>17</sup>, dass der Fachkräftemangel im deutschen Mittelstand deutlich ausgeprägter ist als bei den Großunternehmen. Die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland erwarten für das Jahr 2013 37,2 Prozent schwer besetzbare (Mittelstand: 42,1 Prozent) und 5,7 Prozent nicht besetzbare (Mittelstand: 9,8 Prozent) freie Stellen.



**Abbildung 19: Besetzbarkeit der geschätzten Vakanzen**

Nachdem die Besetzbarkeit freier Stellen im deutschen Mittelstand analysiert wurde, beschäftigt sich die folgende Abbildung 20 mit der Frage, welche Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel aus Sicht der Studienteilnehmer vielversprechend sind. Dabei zeigt sich, dass eigene Ausbildungsmaßnahmen nach Meinung der mittelständischen Firmen der am besten geeignete Lösungsansatz für das Problem des Fachkräftemangels sind. 83,1 Prozent halten die eigene Ausbildung in diesem Kontext für geeignet. 63,5 Prozent denken, dass die verstärkte Rekrutierung von Frauen und 56,9 Prozent, dass eine Rekrutierung älterer Personen geeignete Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel darstellen. 56,3 Prozent gehen zudem davon aus, dass flexible Arbeitszeitmodelle ein vielversprechender Lösungsansatz für diese Problematik sind. Mehr als vier von zehn der antwortenden mittelständischen Firmen sehen Telearbeit/Home Office als eine effektive Maßnahme gegen den Fachkräftemangel an. Umschulungsmaßnahmen eignen sich nach Ansicht von 38,7 Prozent, um aktuell schwer oder gar nicht besetzbare Vakanzen mittelfristig wieder besser besetzen zu können. Noch rund drei von zehn Umfrageteilnehmern betrachten das Anbieten eines höheren Gehalts in diesem Zusammenhang als vielversprechenden Ansatz. Für 17,7 Prozent der antwortenden Mittelständler ist die Rekrutierung aus dem Ausland eine geeignete Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel. 15,6 Prozent sehen es in diesem Kontext als effektiv an, auch Kandidaten einzustellen, die nur teilweise auf eine ausgeschriebene Stelle passen. Die am wenigsten geeignete Maßnahme gegen den Fachkräftemangel ist nach Meinung der Studienteilnehmer die Verlagerung von Tätigkeiten in das Ausland. Lediglich 7,9 Prozent vertreten die Ansicht, dass sich aktuell schwer oder gar nicht besetzbare freie Stellen mittelfristig wieder besser besetzen lassen, wenn man Tätigkeiten in das Ausland verlagert.

Nachdem sich die vorangehenden Ausführungen damit beschäftigt haben, was aus Sicht der Studienteilnehmer geeignete Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel sind, liegt der Fokus in Abbildung 21 auf der Umsetzung einzelner dieser Maßnahmen. Dabei zeigt sich mit Blick auf die Rekrutierung von Frauen, dass rund zwei Drittel der Befragten denken, dass es notwendig ist, flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten, wenn man mehr Frauen rekrutieren will. Knapp zwei von zehn antwortenden Mittelständlern bieten neuen weiblichen Mitarbeitern regelmäßig Unterstützung, beispielsweise in Form von Coaching/Mentoring, an.

Über die Hälfte der Umfrageteilnehmer denkt, dass es notwendig ist, Weiterbildungsmaßnahmen im eigenen Unternehmen entsprechend auszurichten, wenn man ältere Personen ( $\geq 50$  Jahre) rekrutieren will, und 42,2 Prozent sind in diesem Zusammenhang der Meinung, dass es erforderlich ist, das Arbeitsumfeld (z. B. Arbeitsplatz, Arbeitszeiten etc.) entsprechend anzupassen.

17 vgl. von Stetten et al. (2013): „Recruiting Trends 2013: Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Automotive, Finanzdienstleistung und IT“.

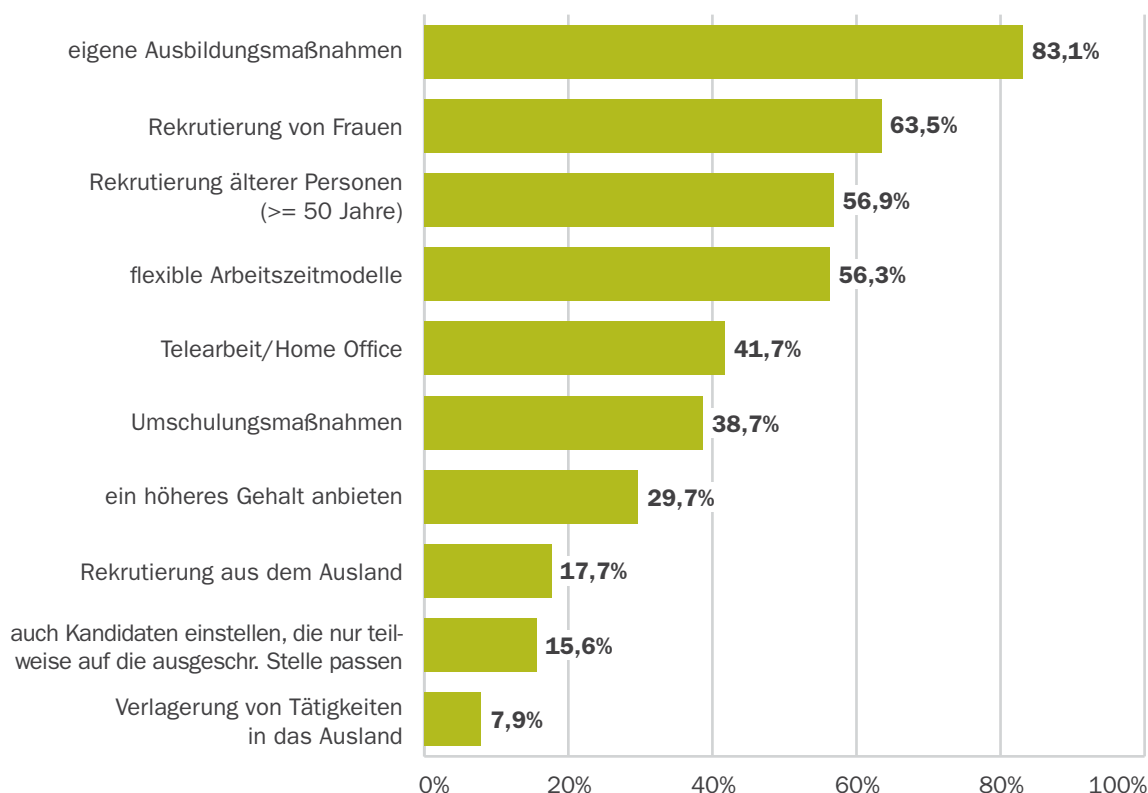


Abbildung 20: Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel – ein Überblick<sup>18</sup>

Im Hinblick auf eine Rekrutierung aus dem Ausland vertreten rund sechs von zehn Mittelständlern die Ansicht, dass Maßnahmen für eine kulturelle Integration (z. B. interkulturelle Schulungen, Einführung eines Paten-Systems etc.) erforderlich sind, wenn man Kandidaten aus anderen Ländern einstellen will. 37,5 Prozent erachten in diesem Kontext eine weitere Anpassung gesetzlicher Rahmenbedingungen (z. B. Bluecard) als notwendig, und drei von zehn Mittelständlern denken, dass hierfür Englisch die Standardsprache in einzelnen Abteilungen des eigenen Unternehmens werden muss. 18,0 Prozent bieten neuen Mitarbeitern, die im Ausland für Deutschland rekrutiert wurden, regelmäßig Unterstützung (z. B. Mentoring, Coaching etc.) an.

Geht man nach der Rekrutierung von Frauen, älteren Mitmenschen und Kandidaten aus dem Ausland auf die Umsetzung sonstiger Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel ein, so zeigt der untere Bereich in Abbildung 21, dass mehr als acht von zehn Studienteilnehmern der Ansicht sind, dass es erforderlich ist, die eigenen Ausbildungsmaßnahmen im Unternehmen zu optimieren, wenn man eine insgesamt verbesserte Ausbildung gewährleisten will. 43,3 Prozent denken, dass es für eine sinnvolle Umsetzung von Umschulungen notwendig ist, mehr Studiengangmodelle einzuführen, die eine berufsbegleitende Weiterbildung ermöglichen. Rund drei von zehn befragten mittelständischen Firmen stellen lieber einen etwas weniger geeigneten als gar keinen Kandidaten ein, wenn sich für eine freie Stelle kein Wunschkandidat findet. Wie verschiedene dieser Maßnahmen in der Praxis umgesetzt werden, zeigt die Fallstudie mit hotel.de im letzten Kapitel dieses Ergebnisberichts.

Die Ausführungen zum Thema Fachkräftemangel haben ergeben, dass über die Hälfte der von den befragten Mittelständlern im Jahr 2013 erwarteten Vakanzen nach deren Meinung aufgrund eines Mangels an geeigneten Kandidaten nur schwer oder gar nicht besetzbar sein wird. Die am besten geeignete Maßnahme gegen den Fachkräftemangel sind nach Ansicht der Umfrageteilnehmer eigene Ausbildungsmaßnahmen. Auf Platz zwei folgt die Rekrutierung von Frauen. Mit Blick auf die Umsetzung dieser und weiterer Maßnahmen sehen es beispielsweise rund zwei Drittel der Befragten als notwendig an, flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten, wenn man mehr Frauen rekrutieren will.

<sup>18</sup> Anteile derjenigen Unternehmen, die die Maßnahmen als sehr gut geeignet, geeignet oder eher geeignet ansehen, um ihre schwer oder gar nicht besetzbaren Stellen mittelfristig besser besetzen zu können.

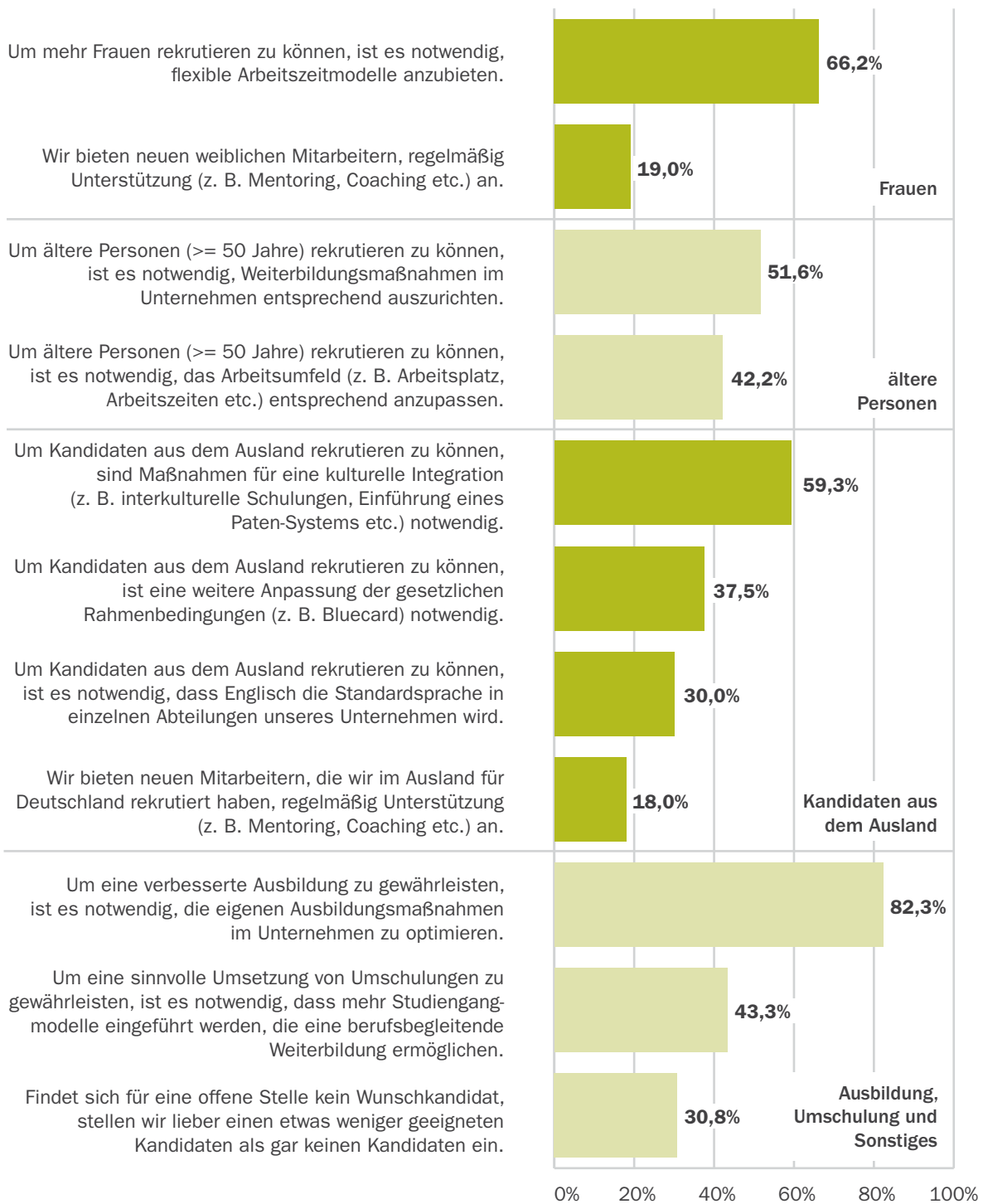


Abbildung 21: Die Umsetzung von Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel<sup>19</sup>

Der detaillierten Analyse des Top-Recruiting-Trends Fachkräftemangel schließt sich im nächsten Kapitel mit dem Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung ein weiterer Themenschwerpunkt der vorliegenden „Recruiting Trends im Mittelstand 2013“ an.

19 Anteil derjenigen Unternehmen, die den Aussage voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

# 7

## Der Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung im Mittelstand

Der Einsatz von Social-Media-Kanälen wie Xing, LinkedIn, Twitter oder Facebook in der Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand wird seit einigen Jahren intensiv diskutiert. Viele mittelständische Unternehmen haben bereits erste Versuche unternommen, um über diese Kanäle qualifizierte Kandidaten einzustellen. So zeigt unter anderem auch die Fallstudie mit hotel.de im letzten Kapitel des vorliegenden Ergebnisberichts, wie ein mittelständisches Unternehmen Social Media in der Rekrutierung einsetzt, um erfolgreich neue Mitarbeiter gewinnen zu können. Aufgrund der zunehmenden Bedeutung von Social Media für die Rekrutierung in der jüngeren Vergangenheit bildet diese Thema auch in diesem Jahr wieder einen Kerninhalt der Studienreihe „Recruiting Trends im Mittelstand“. Die bisher vorgestellten Ergebnisse haben gezeigt, dass Social Media für die befragten mittelständischen Unternehmen ein wichtiger externer Trend sind (vgl. Abbildung 9) und die Präsenz in sowie das Verstehen von Social-Media-Kanälen zudem eine eher wichtige interne Herausforderung für die Personalbeschaffung darstellt (vgl. Abbildung 10). Insgesamt schreiben die Studienteilnehmer derzeit etwa jede zehnte Vakanz in Social-Media-Kanälen aus (vgl. Abbildung 11), woraus 2,1 Prozent aller tatsächlichen Einstellungen resultieren (vgl. Abbildung 12). Basierend auf diesen Erkenntnissen setzen sich die folgenden Auswertungen zunächst mit der generellen Einstellung der Studienteilnehmer gegenüber einem Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung auseinander. Im Anschluss erfolgt eine Analyse der Nutzungsintensität verschiedener Social-Media-Kanäle bei der Schaltung von Stellenanzeigen, im Employer Branding, bei der aktiven Suche nach interessanten Kandidaten (Active Sourcing) sowie bei der Suche nachzusätzlichen Informationen über bereits identifizierte Kandidaten.

Im Hinblick auf die grundsätzliche Bedeutung des Themas Social Media für die Personalbeschaffung von mittelständischen Unternehmen in Deutschland zeigt der oberste Balken in Abbildung 22, dass über ein Viertel der Studienteilnehmer Social Media generell als positiv für die Rekrutierung beurteilt. Hinsichtlich der weiteren Umsetzung und Nutzung von Social Media sind rund zwei Drittel der antwortenden Mittelständler der Ansicht, dass Recruiter im Rahmen eines verstärkten Einsatzes von Social-Media-Anwendungen in der Personalbeschaffung zusätzliche, neue Fähigkeiten erlernen müssen. Ein Viertel geht zudem davon aus, dass die durch Social Media notwendig gewordenen Veränderungen in der Rekrutierung einfach umsetzbar sind. Weitere 16,9 Prozent geben an, dass der Einsatz von Social Media in ihrem Unternehmen mit anderen Personalbeschaffungsaktivitäten abgestimmt ist. Schließlich verfügen 6,1 Prozent der Studienteilnehmer über eine explizite Strategie für den Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung, und 3,0 Prozent haben einen Redaktionsplan für ihre Aktivitäten in Social Media definiert.

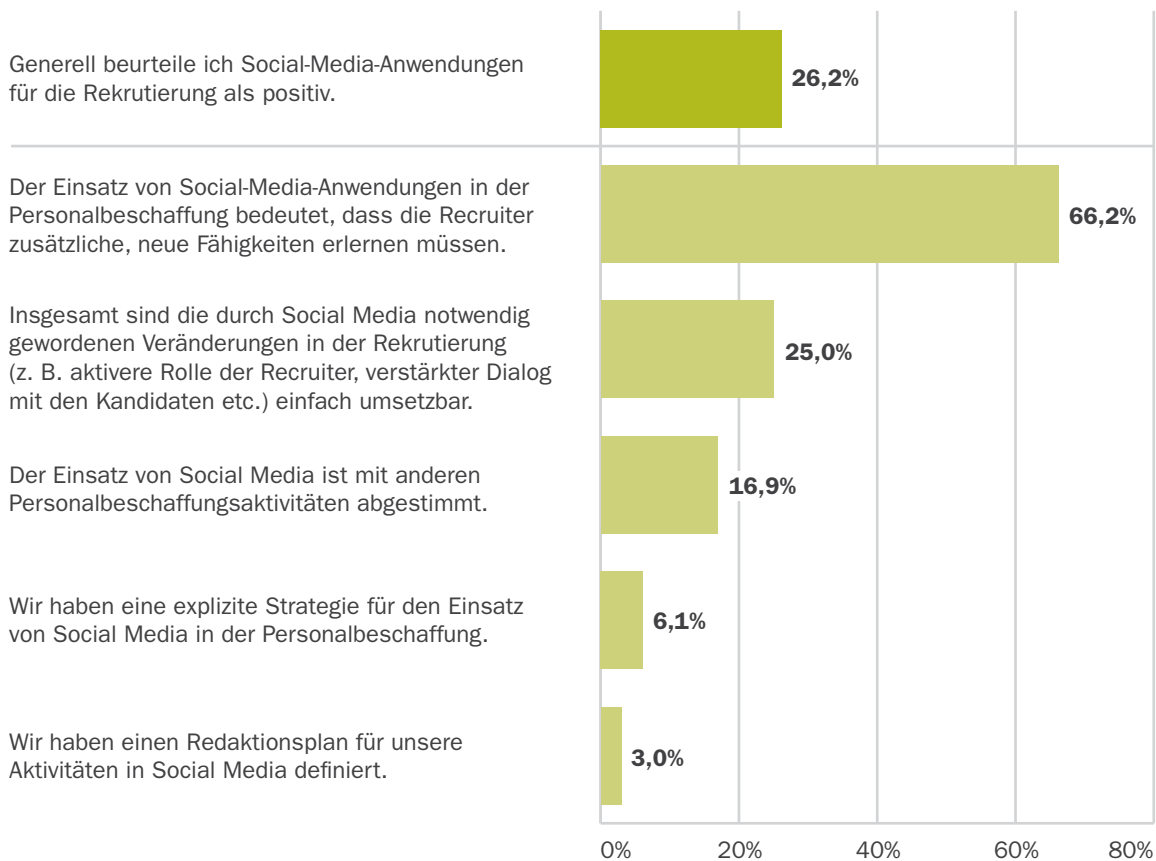


Abbildung 22: Generelle Beurteilung von Social-Media-Anwendungen<sup>20</sup>

Auf die generelle Beurteilung von Social Media in der Personalbeschaffung folgt eine Analyse der Nutzungsintensität verschiedener Social-Media-Kanäle. Betrachtet werden hierbei vier klassische Anwendungsszenarien: die Schaltung von Stellenanzeigen, Employer Branding, Active Sourcing (Suche nach und Direktansprache von interessanten Kandidaten) und die Suche nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten. Die in Abbildung 23 dargestellten Ergebnisse zeigen im obersten Diagramm, dass 6,1 Prozent der antwortenden mittelständischen Unternehmen im Jahr 2012 häufig oder sehr häufig Stellenanzeigen in Facebook und 1,5 Prozent in Xing veröffentlichen. Im Vergleich zum Vorjahr sinkt die Nutzungsintensität beider Kanäle leicht, wie ein Rückgang um 2,7 Prozentpunkte (Facebook) bzw. um 3,7 Prozentpunkte (Xing) veranschaulicht.

Mit Blick auf den Einsatz von Social Media im Employer Branding zeigt das zweite Diagramm von oben, dass aktuell ein Achtel der befragten Mittelständler Facebook häufig oder sehr häufig nutzt, um für das eigene Arbeitgeber-Image zu werben. 7,8 Prozent greifen hierfür häufig oder sehr häufig auf Xing, 4,6 Prozent auf Twitter und 3,1 Prozent auf YouTube zurück. Vergleicht man diese Ergebnisse mit den entsprechenden Werten aus dem Vorjahr, so lässt ein Plus von 9,1 Prozentpunkten erkennen, dass Facebook für das Employer Branding deutlich häufiger genutzt wird als noch vor zwölf Monaten. Für Xing steigt die Nutzungsintensität im Jahresvergleich um einen Prozentpunkt. Twitter und YouTube wurden im Jahr 2011 noch von keinem Studienteilnehmer häufig oder sehr häufig eingesetzt, um für das eigene Arbeitgeber-Image zu werben. LinkedIn nutzten im Jahr 2011 noch 1,7 Prozent häufig oder sehr häufig im Rahmen des Employer Branding. Aktuell wird dieser Kanal dagegen von keinem Unternehmen mehr häufig oder sehr häufig für diesen Zweck eingesetzt.

Das zweite Diagramm von unten illustriert die Nutzung von Social Media zur Suche und Direktansprache interessanter Kandidaten (Active Sourcing). Demnach greift im Jahr 2012 etwa jedes zehnte mittelständische Unternehmen häufig oder sehr häufig auf Xing zurück, um aktiv nach interessanten Kandidaten zu suchen. 3,0 Prozent nutzen hierfür Facebook häufig oder sehr häufig. Binnen zwölf Monaten ergibt sich damit für Xing ein

20 Anteile derjenigen Unternehmen, die der Aussage voll zustimmen, zustimmen, oder eher zustimmen.

Anstieg um 7,5 Prozentpunkte und für Facebook um 1,3 Prozentpunkte. Active Sourcing ist neben dem Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung ein weiteres Schwerpunktthema der vorliegenden Studie und Gegenstand der Untersuchungen im folgenden Kapitel.

Schließlich veranschaulicht das unterste Diagramm in Abbildung 23, dass 6,2 Prozent der antwortenden mittelständischen Firmen häufig oder sehr häufig in Xing nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten suchen. Facebook wird in diesem Kontext von 1,5 Prozent häufig oder sehr häufig genutzt. Damit sinkt die Nutzungsintensität von Facebook im Vergleich zum Vorjahr um 1,9 Prozentpunkte. Dagegen wird Xing aktuell häufiger für die Suche nach zusätzlichen Informationen über bereits identifizierte Kandidaten genutzt als vor zwölf Monaten (Anstieg um 2,8 Prozentpunkte).

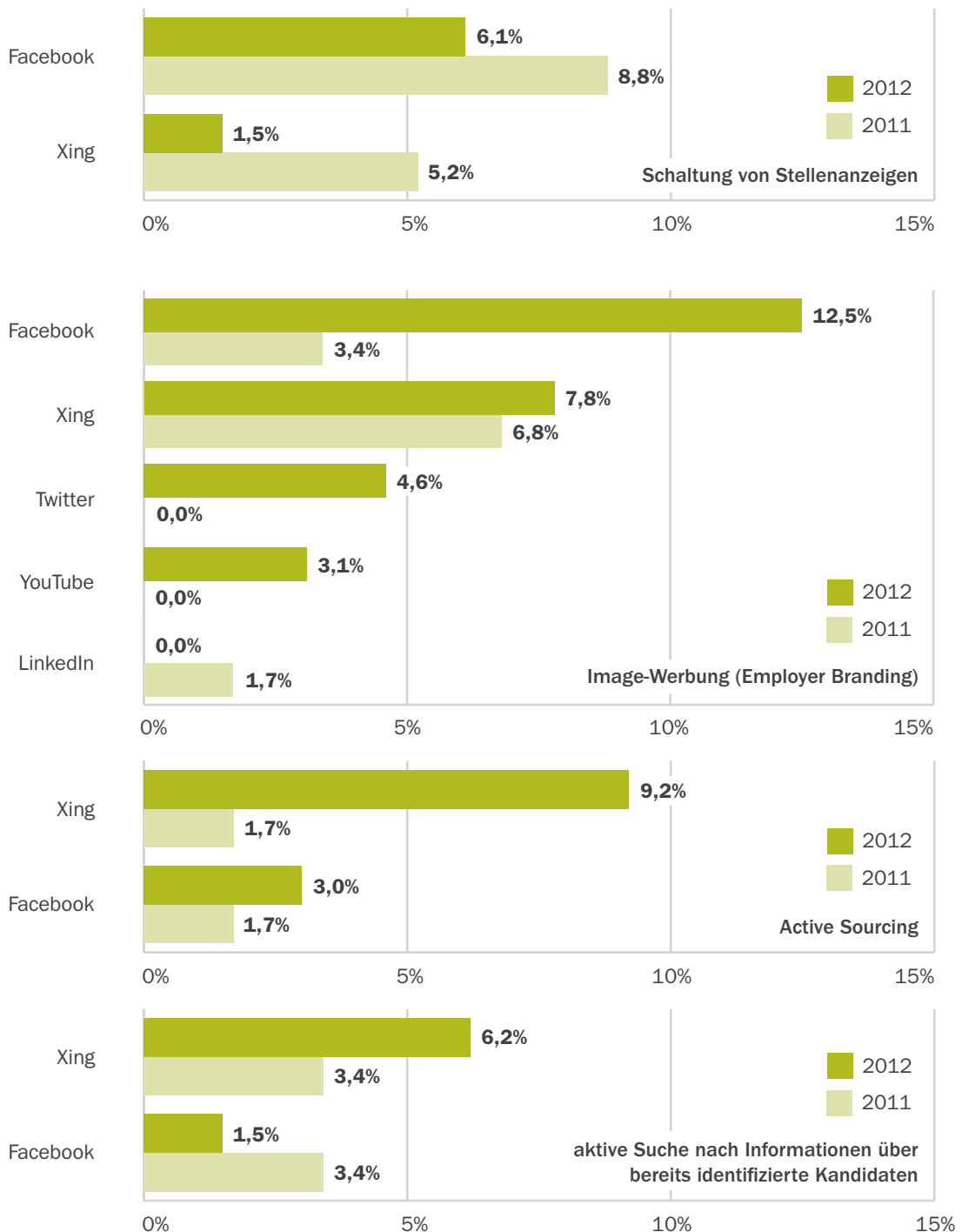


Abbildung 23: Die Nutzung von Social-Media-Kanälen im Mittelstand im Jahresvergleich<sup>21</sup>

21 Anteile derjenigen Unternehmen, die die angegebenen Social-Media-Kanäle sehr häufig oder häufig für die entsprechenden Zwecke nutzen.

Zusammenfassend zeigen die Auswertungen zum Thema Social Media, dass über ein Viertel der befragten mittelständischen Unternehmen aus Deutschland Social-Media-Anwendungen für die Rekrutierung generell als positiv beurteilt. Blickt man auf die tatsächliche Nutzung verschiedener Social-Media-Kanäle in den vier in Abbildung 23 dargestellten klassischen Anwendungsszenarien, so ergibt sich, dass Xing und Facebook bei den Studienteilnehmern grundsätzlich am häufigsten zum Einsatz kommen. Blickt man unabhängig der verschiedenen untersuchten Kanäle auf die Nutzungsintensität in den vier Anwendungsszenarien, so zeigt sich, dass Social Media am häufigsten für das Employer Branding genutzt werden. Die in den nächsten Jahren folgenden Ausgaben der Studienreihe „Recruiting Trends im Mittelstand“ werden in diesem Zusammenhang zeigen, ob sich insbesondere Facebook und Xing tatsächlich als Employer-Branding-Instrumente im deutschen Mittelstand etablieren werden.

Nachdem sich dieses Kapitel mit dem Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand befasst hat, ist das Thema Active Sourcing im folgenden Abschnitt Gegenstand der Untersuchungen.



# 8

## Active Sourcing

Der Begriff Active Sourcing bezeichnet die gezielte und aktive Direktansprache qualifizierter Kandidaten durch Unternehmen. Im Zuge von Active Sourcing übernimmt ein Unternehmen folglich klassische Aufgaben eines Headhunters oder Personaldienstleisters. Dieser Ansatz stellt insbesondere in Zeiten eines sich verstärkenden Fachkräftemangels (vgl. Abbildung 19) eine weitere interessante Möglichkeit dar, Talente zu finden, anzusprechen und letztendlich zur Einstellung zu bringen. Die Fallstudie mit der msg systems AG aus den letztjährigen „Recruiting Trends 2012“<sup>22</sup> sowie die im letzten Kapitel des vorliegenden Ergebnisberichts enthaltene Fallstudie mit hotel.de zeigen beispielhaft, wie Unternehmen interessante Kandidaten erfolgreich direkt ansprechen und rekrutieren können.

Für die antwortenden mittelständischen Unternehmen aus Deutschland ist Active Sourcing eine eher wichtige interne Herausforderung für die Personalbeschaffung (vgl. Abbildung 10). So nutzen auch bereits 9,2 Prozent der Studienteilnehmer Xing und 3,0 Prozent Facebook häufig oder sehr häufig, um selbst aktiv nach interessanten Kandidaten zu suchen und diese unmittelbar anzusprechen (vgl. Abbildung 23, zweites Diagramm von unten). Die aktuelle und zukünftige Bedeutung von Active Sourcing für die Personalbeschaffung wird weiterhin durch die Ergebnisse aus der Bewerberstudie „Bewerbungspraxis 2013“ unterstrichen, die zeigen, dass sich rund 40 Prozent der befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten lieber aktiv durch Unternehmen ansprechen lassen, als selbst aktiv auf diese zuzugehen. Ein gewisser Teil der Stellensuchenden oder Karriereinteressierten könnte somit für Unternehmen überhaupt nur durch Active Sourcing erreichbar sein.

Die Analyse der Bedeutung und Umsetzung von Active Sourcing in mittelständischen Unternehmen in Deutschland beginnt nachfolgend mit der Beantwortung der Frage, bei wie vielen Studienteilnehmern es Mitarbeiter gibt, die sich explizit mit Active Sourcing beschäftigen (vgl. Abbildung 24). Im Anschluss zeigt Abbildung 25, welche Kanäle die antwortenden Mittelständler im Hinblick auf eine Direktansprache von Kandidaten als geeignet erachten. Abbildung 26 befasst sich abschließend im Detail mit dem aus Sicht der Unternehmen am besten geeigneten Active-Sourcing-Kanal.

Wie Abbildung 24 veranschaulicht, gibt es in 7,6 Prozent der antwortenden mittelständischen Unternehmen aus Deutschland Mitarbeiter, die sich explizit mit der Direktansprache von Kandidaten beschäftigen. Dagegen befasst sich in 92,4 Prozent der Unternehmen kein Mitarbeiter explizit mit Active Sourcing.

<sup>22</sup> vgl. von Stetten et al. (2012): „Recruiting Trends 2012: Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Health Care, IT sowie Umwelt & Recycling“.

Gibt es in Ihrem Unternehmen Mitarbeiter, die sich explizit mit der Direktansprache von Kandidaten beschäftigen?

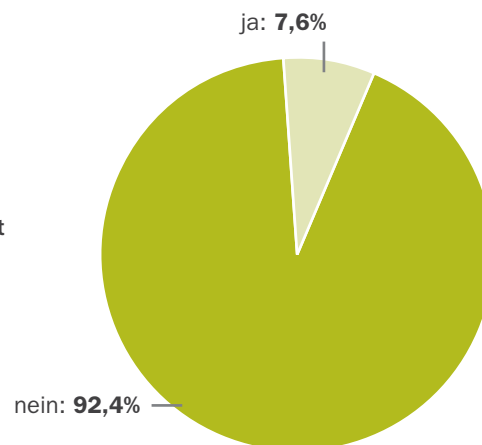


Abbildung 24: Für Active Sourcing zuständige Mitarbeiter

In Abbildung 25 ist dargestellt, wie gut sich nach Ansicht der befragten Mittelständler verschiedene Kanäle zur Direktansprache interessanter Kandidaten eignen. Dabei zeigt sich, dass ein unternehmensinterner Talent Pool am besten geeignet ist. Über zwei Drittel der Befragten sehen in einem eigenen Talent Pool einen effektiven Active-Sourcing-Kanal. Mehr als sechs von zehn Studienteilnehmern sind der Meinung, dass sich persönliche Netzwerke für die Direktansprache interessanter Kandidaten eignen. Für jeweils 48,1 Prozent stellen Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen sowie Veranstaltungen wie Personalmessen oder Absolventenkongresse geeignete Active-Sourcing-Kanäle dar. 22,4 Prozent betrachten eine Direktansprache interessanter Kandidaten in Karrierenetzwerken wie Xing oder LinkedIn als sinnvoll. Externe Lebenslaufdatenbanken werden von 17,3 Prozent der Teilnehmer an der Befragung als geeignet Active-Sourcing-Kanäle angesehen. Facebook ist in diesem Kontext nach Meinung der mittelständischen Firmen am wenigsten geeignet. Lediglich 1,8 Prozent denken, dass sich Facebook für die Direktansprache interessanter Kandidaten eignet.

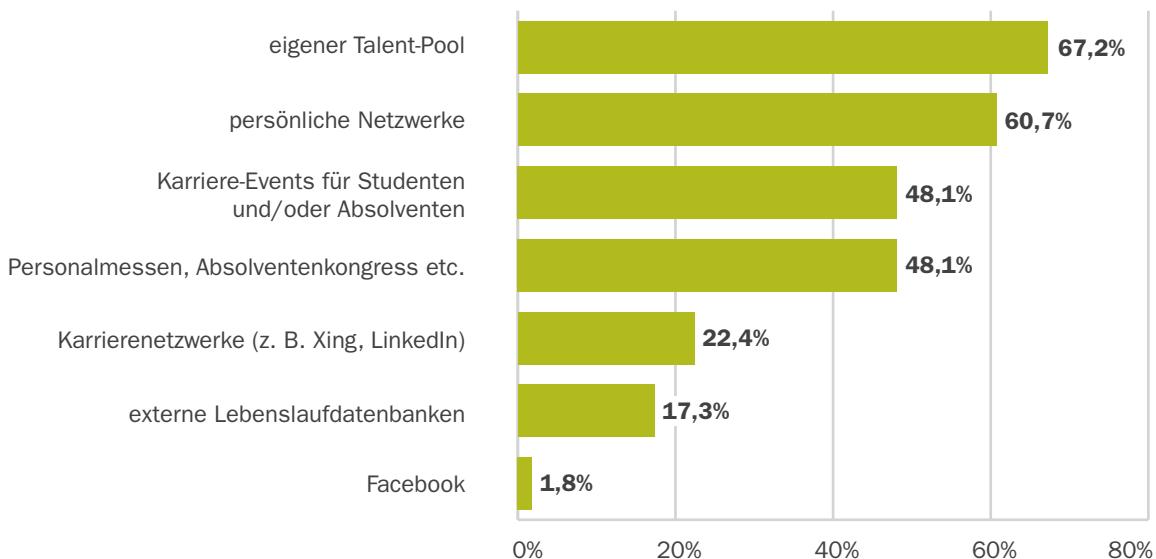
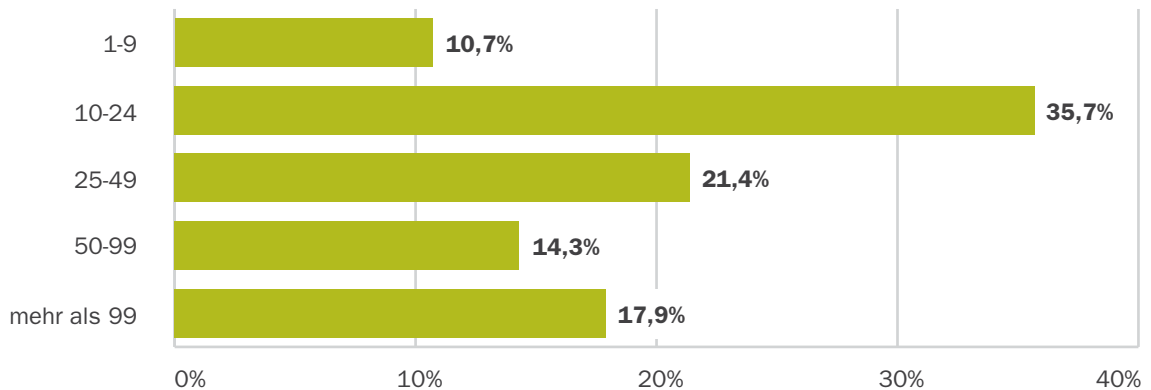


Abbildung 25: Die Eignung verschiedener Kanäle zur Identifikation und Direktansprache interessanter Kandidaten<sup>23</sup>

23 Anteile derjenigen Unternehmen, die der Ansicht sind, dass die Kanäle sehr gut oder gut geeignet sind.

Geht man näher auf den unternehmensinternen Talent Pool und damit auf den Kanal ein, der sich aus Sicht der mittelständischen Unternehmen am besten für die Direktansprache interessanter Kandidaten eignet, so zeigt Abbildung 26, dass etwa jeder zehnte Studienteilnehmer bis zu neun Lebensläufe in einer derartigen internen Datenbank abgespeichert hat. Mit 35,7 Prozent hat der größte Teil der antwortenden Mittelständler über den eigenen Talent Pool Zugriff auf zehn bis 24 Lebensläufe. 21,4 Prozent haben zwischen 25 und 49 und 14,3 Prozent zwischen 50 und 99 Lebensläufe interessanter Kandidaten intern abgespeichert. In 17,9 Prozent der Firmen befinden sich 100 oder mehr Lebensläufe im unternehmensinternen Talent-Pool.

**Wie viele Lebensläufe befinden sich in Ihrem unternehmensinternen Talent-Pool?**



**Abbildung 26: Anzahl der im eigenen Talent-Pool abgespeicherten Lebensläufe**

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass sich ein eigener Talent-Pool und persönliche Netzwerke nach Meinung der befragten mittelständischen Unternehmen am besten für die Direktansprache interessanter Kandidaten eignen. Dagegen denken lediglich 17,3 Prozent der Studienteilnehmer, dass externe Lebenslaufdatenbanken (z. B. in Internet-Stellenbörsen) ein geeigneter Active-Sourcing-Kanal sind. In diesem Zusammenhang zeigen Ergebnisse aus der aktuellen Bewerberstudie „Bewerbungspraxis 2013“ jedoch, dass mit rund 70 Prozent der Großteil der befragten Kandidaten und Stellensuchenden über ein Profil in einer Lebenslaufdatenbank einer Internet-Stellenbörse verfügt. Somit ergibt sich für diesen Kanal eine Diskrepanz, was die Nutzungsintensität durch die Unternehmen auf der einen und durch die Kandidaten auf der anderen Seite betrifft.

Mit Mobile Recruiting steht das vierte und damit letzte Schwerpunktthema der „Recruiting Trends im Mittelstand 2013“ im Fokus des folgenden Kapitels.

# 9

## Mobile Recruiting

In den letzten Jahren haben sich mobile Endgeräte wie Smartphones oder Tablet-PCs in Deutschland rasant verbreitet, was dazu führt, dass immer mehr Menschen immer häufiger und länger online sind. Schon heute besitzt jeder dritte Deutsche ein Smartphone und kann so über mobile Applikationen (Apps) ortsunabhängig Informationen abrufen<sup>24</sup>. Aufgrund dieses verstärkten Abrufs von Inhalten auf mobile Endgeräte sollte auch deren Darstellungsform den kleineren Bildschirmen von Smartphones oder Tablet-PCs angepasst werden, so dass die Inhalte auch ohne Probleme angezeigt werden können. Dies hat auch Auswirkungen auf rekrutierungsrelevante Inhalte, die im Internet verfügbar sind. Wie die Fallstudie mit der Deutschen Bahn AG in den letztjährigen „Recruiting Trends 2012“<sup>25</sup> gezeigt hat, können Unternehmen auf diese Entwicklung reagieren, indem sie beispielsweise karriererelevante Inhalte ihrer Webseite zur Anzeige auf unterschiedlichen mobilen Endgeräten optimieren oder auch indem sie den Standort der Stellensuchenden (z. B. auf einer Karrieremesse) nutzen, um diese gezielt mit Informationen, die auch einen Standortbezug haben können, zu versorgen.

Die Studienreihe „Recruiting Trends im Mittelstand“ widmet sich unter dem Stichwort „Always Online“ der zunehmenden Verbreitung mobiler Endgeräte und unter dem Stichwort „Mobile Recruiting“ den Reaktionen der Personalabteilungen in den Unternehmen auf diese Entwicklung. Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass sowohl der externe Trend „Always Online“ (vgl. Abbildung 9) als auch die interne Herausforderung Mobile Recruiting (vgl. Abbildung 10) aus Sicht der antwortenden mittelständischen Unternehmen aus Deutschland eher unwichtig für die Personalbeschaffung sind. Allerdings zeigt ein Blick auf Abbildung 27, dass immerhin rund ein Drittel der Studienteilnehmer denkt, dass der Trend „Always Online“ bzw. die zunehmende Nutzung von Smartphones und Tablet-PCs auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird. Darüber hinaus sind 26,2 Prozent der Meinung, dass sich Kandidaten in Zukunft über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden. Schließlich vertritt ein Viertel der antwortenden Mittelständler die Ansicht, dass Mobile Recruiting bzw. die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte für die Rekrutierung sinnvoll ist.

24 <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/157011/umfrage/nutzung-von-apps-auf-dem-mobiltelefon/> (Abrufdatum: 28.12.2012).

25 vgl. von Stetten et al. (2012): „Recruiting Trends 2012: Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Health Care, IT sowie Umwelt & Recycling“.

Die zunehmende Nutzung von mobilen Endgeräten (iPhone, iPad, Smartphones etc.) wird auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben.

Ich denke, dass sich Kandidaten in Zukunft über mobile Endgeräte bei uns bewerben werden.

Ich denke, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte für die Rekrutierung sinnvoll ist.

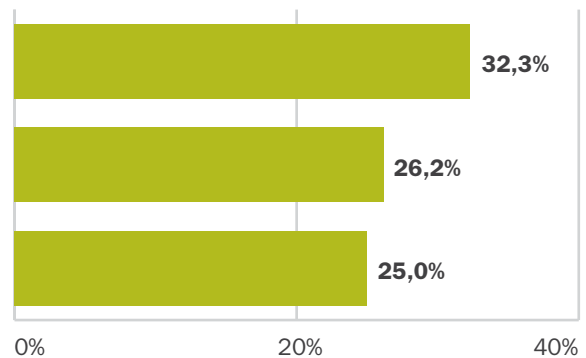


Abbildung 27: Generelle Aussagen zum Thema Mobile Recruiting<sup>26</sup>

Mit Blick auf die tatsächliche Umsetzung von Mobile Recruiting in den antwortenden mittelständischen Unternehmen aus Deutschland illustriert Abbildung 28, dass aktuell nur 1,6 Prozent der Unternehmen die Darstellung ihrer Karriere-Webseite für bestimmte Tablet-PCs optimiert haben. 14,1 Prozent planen eine entsprechende Überarbeitung. Insgesamt 84,3 Prozent gehen dagegen davon aus, dass die eigene Karriere-Webseite nicht für die Darstellung auf bestimmten Tablet-PCs optimiert wird. Weiterhin gibt kein einziger Studienteilnehmer an, die Darstellung der eigenen Karriere-Webseite für bestimmte Smartphones optimiert zu haben. 14,1 Prozent haben dies jedoch in Planung. 85,9 Prozent planen dagegen keine für bestimmte Smartphones optimierte Darstellung der eigenen Karriere-Webseite.

Betrachtet man die im mittleren Bereich von Abbildung 28 illustrierten Ergebnisse, zeigt sich, dass 3,1 Prozent der befragten Unternehmen angeben, die Darstellung der eigenen Online-Stellenanzeigen für bestimmte Tablet-PCs optimiert zu haben. Weitere 13,8 Prozent planen diese Optimierung für die Zukunft. Mit 83,1 Prozent geht allerdings der weitaus größte Teil der antwortenden Mittelständler nicht davon aus, in absehbarer Zeit für Tablet-PCs optimierte Online-Stellenanzeigen zu veröffentlichen. Geht man nach den Tablet-PCs auf Smartphones ein, so zeigt sich, dass 3,1 Prozent der Umfrageteilnehmer die Darstellung ihrer Online-Stellenanzeigen für diese Art von mobilen Endgeräten optimiert haben und 9,2 Prozent ein entsprechendes Vorgehen für die Zukunft planen. Im Gegensatz hierzu ist es in 87,7 Prozent der Unternehmen auch zukünftig nicht geplant, die Darstellung von Online-Stellenanzeigen für bestimmte Smartphones zu optimieren.

Letztendlich zeigt der untere Bereich in Abbildung 28, dass derzeit 3,1 Prozent der befragten Mittelständler für bestimmte Tablet-PCs optimierte Applikationen (Apps) für die Suche nach freien Stellen im Unternehmen anbieten. 4,6 Prozent planen ein entsprechendes Angebot für die Zukunft. 92,3 Prozent gehen hingegen nicht davon aus, zukünftig solche, für bestimmte Tablet-PCs optimierte Apps anzubieten. Bezogen auf Smartphones geben 4,6 Prozent der Studienteilnehmer an, bereits heute eine entsprechende App zur Stellensuche anzubieten, und 3,1 Prozent möchten dies in Zukunft tun. 92,3 Prozent planen dagegen kein Angebot einer für bestimmte Smartphones optimierten App zur Stellensuche im eigenen Unternehmen.

Thematisiert man nach der generellen Einstellung der befragten Mittelständler gegenüber Mobile Recruiting und nach der aktuellen Umsetzung von Mobile Recruiting in den Unternehmen abschließend die mobile Verfügbarkeit von Stellenanzeigen in Internet-Stellenbörsen, so veranschaulicht Abbildung 29, dass 14,3 Prozent der mittelständischen Unternehmen angeben, dass ihre Stellenanzeigen in Internet-Stellenbörsen auch über die Apps der genutzten Internet-Stellenbörse mobil abrufbar sind. 34,9 Prozent verneinen dies. Mehr als jedes zweite Unternehmen weiß nicht, ob seine in einer Internet-Stellenbörse veröffentlichten Stellenanzeigen auch über die Apps dieser Stellenbörse zugänglich sind.

Fasst man zusammen, lässt sich festhalten, dass immerhin rund ein Drittel der antwortenden Mittelständler denkt, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird. Ein Viertel ist der Meinung, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte für die Rekrutierung sinnvoll ist. Tatsächlich umgesetzt haben die mittelständischen Unternehmen Mobile-Recruiting-Maßnahmen, wie beispielsweise eine für bestimmte Tablet-PCs oder Smartphones optimierte Darstellung der eigenen Karriere-Webseite, bis dato nur selten. Allerdings haben bereits einige Studienteilnehmer die Umsetzung entsprechender Maßnahmen für die Zukunft geplant.

26 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussage voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

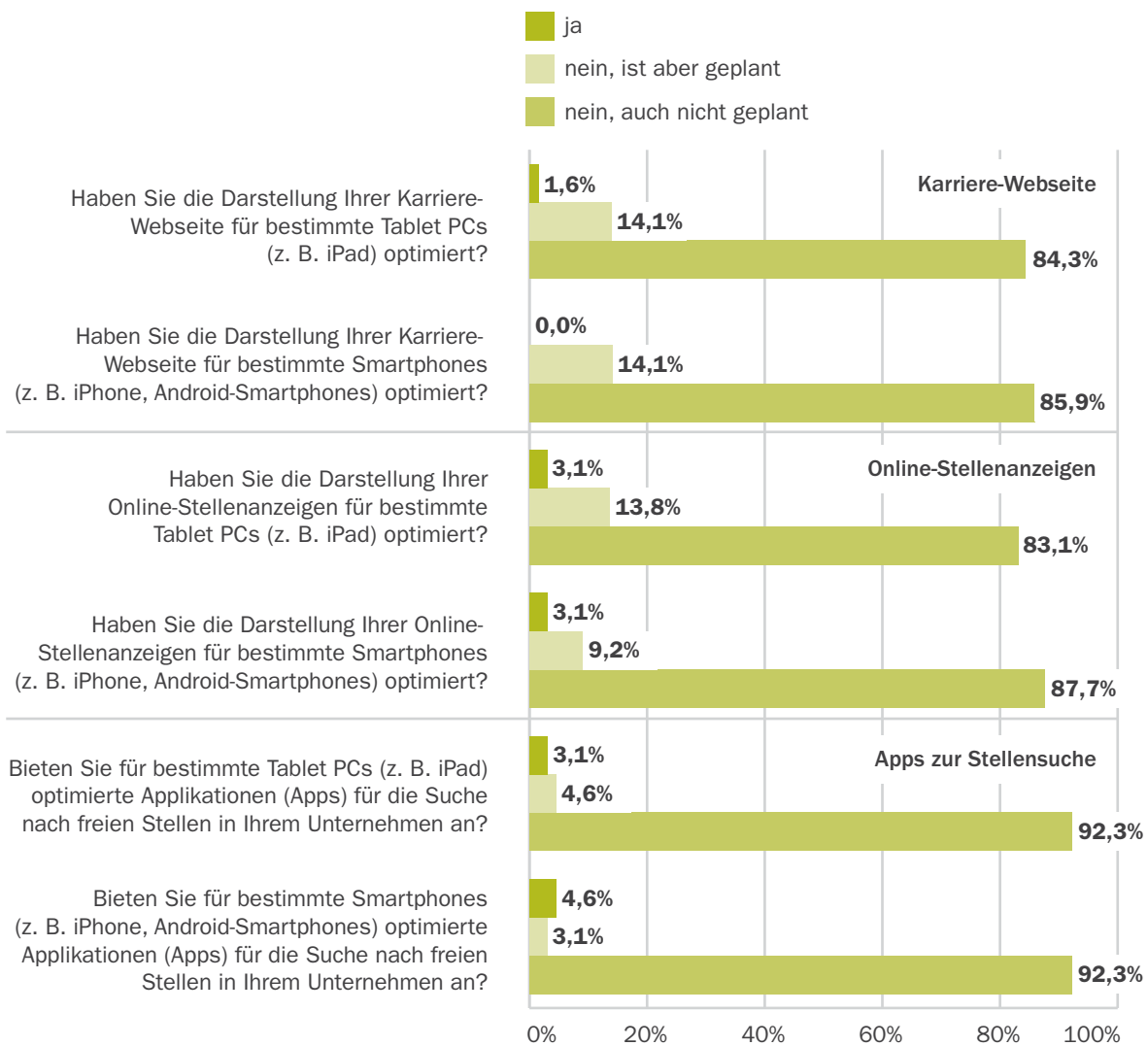


Abbildung 28: Umsetzung von Mobile Recruiting im Mittelstand

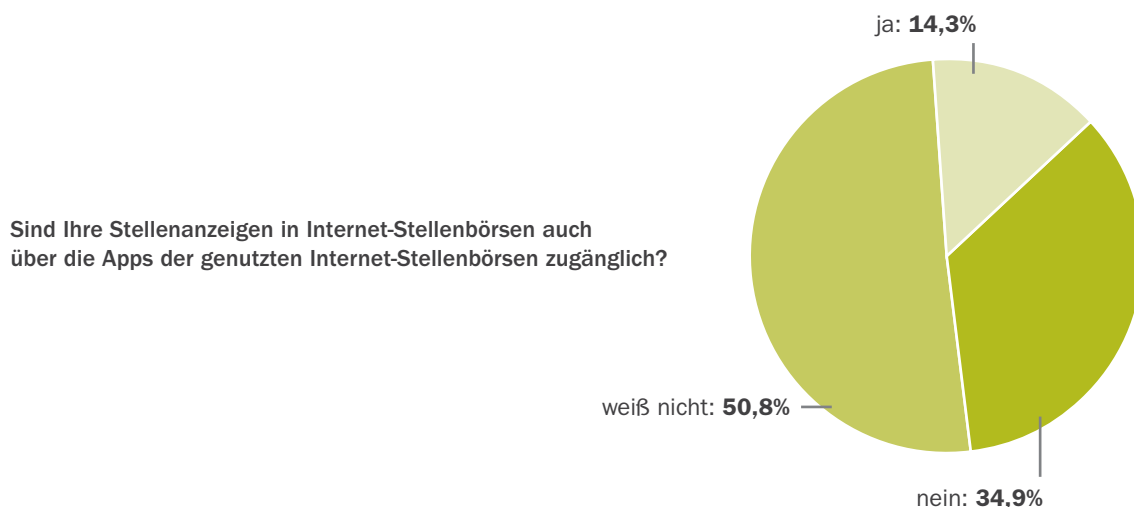


Abbildung 29: Online-Stellenanzeigen – Zugriff über Apps von Internet-Stellenbörsen

Mit dem Thema Mobile Recruiting sind die Schwerpunktthemen der Studie „Recruiting Trends im Mittelstand 2013“ abgeschlossen. In den folgenden Kapiteln werden weitere Themen aufgegriffen, die für die Rekrutierung in mittelständischen Unternehmen ebenfalls von Bedeutung sind. So befasst sich der folgende Abschnitt mit der Netzwerkrekrutierung.

# 10

## Netzwerkrekrutierung

Die eigenen Mitarbeiter in Form von Mitarbeiterempfehlungen in die Rekrutierung zu integrieren, ist eine wichtige interne Herausforderung für die Personalbeschaffung in mittelständischen Unternehmen (vgl. Abbildung 10). Mitarbeiterempfehlungen ermöglichen es einem Unternehmen, interessante Kandidaten aus den privaten und beruflichen Netzwerken bereits beschäftigter Mitarbeiter zu identifizieren, anzusprechen und schließlich einzustellen. In diesem Zusammenhang haben bereits vorgestellte Ergebnisse gezeigt, dass die antwortenden mittelständischen Unternehmen schon heute bei mehr als drei von zehn Vakanzen ihre Mitarbeiter auffordern, interessante Kandidaten aus deren Netzwerken für eine Einstellung zu empfehlen (vgl. Abbildung 11). Darüber hinaus werden derzeit bereits 12,6 Prozent aller tatsächlichen Einstellungen über Mitarbeiterempfehlungen realisiert (vgl. Abbildung 12). Gegenstand der Untersuchungen in diesem Kapitel ist die Frage, ob die Studienteilnehmer ihre Mitarbeiter generell auffordern, interessante Kandidaten für freie Stellen zu empfehlen und ob der Mitarbeiter, der eine Empfehlung ausgesprochen hat, die tatsächlich zur Einstellung führt, dafür entlohnt wird.

Wie Abbildung 30 illustriert, halten 63,6 Prozent der antwortenden mittelständischen Firmen ihre Mitarbeiter generell dazu an, im Unternehmen bestehende Vakanzen an deren privates Umfeld (Offline) weiterzuempfehlen. Etwas mehr als ein Drittel verneint dagegen ein entsprechendes Vorgehen. Lediglich 6,1 Prozent der Befragten fordern ihre Mitarbeiter auf, freie Stellen auch explizit in deren Netzwerken in Social Media, wie beispielsweise Facebook, weiterzuempfehlen. Mit 93,9 Prozent verzichtet dagegen der größte Teil der Mittelständler darauf, die eigenen Mitarbeiter zur Weiterempfehlung offener Stellen in deren Social-Media-Netzwerken anzuhalten. Wie der unterste Balken in Abbildung 30 zeigt, honorieren 12,1 Prozent der Teilnehmer an der Befragung Mitarbeiterempfehlungen, die tatsächlich zu einer Einstellung führen, mit Geld- oder Sachwerten. Im Gegensatz hierzu verzichteten 87,9 Prozent auf entsprechende Anreize.

Nach der Netzwerkrekrutierung beschäftigt sich das vorletzte Kapitel über die Ergebnisse aus der Befragung 1.000 mittelständischer Unternehmen aus Deutschland mit der internationalen Rekrutierung.

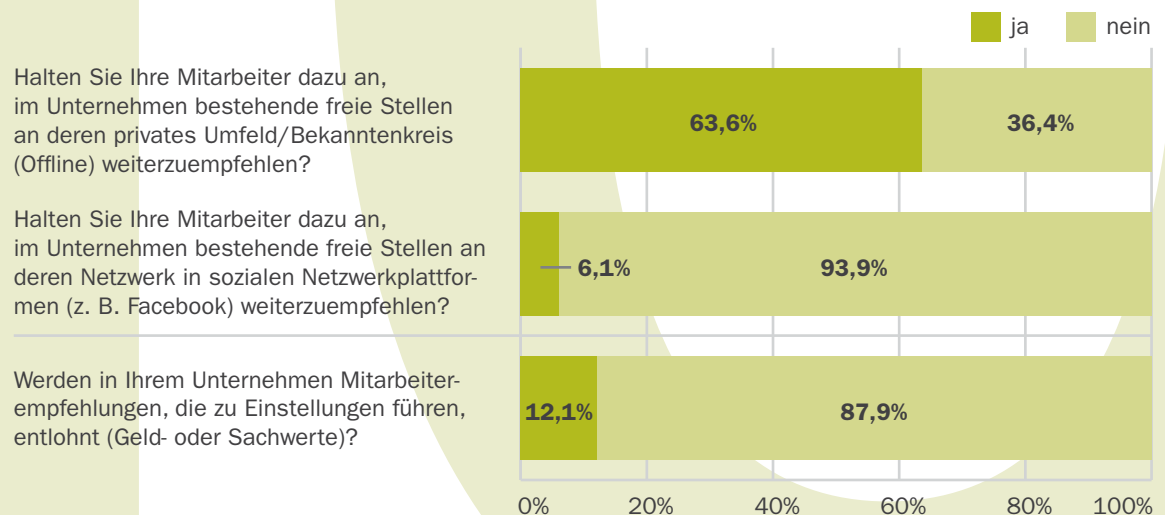


Abbildung 30: Die Bedeutung von Mitarbeiterempfehlungen in der Personalbeschaffung

# 11

## Internationale Rekrutierung

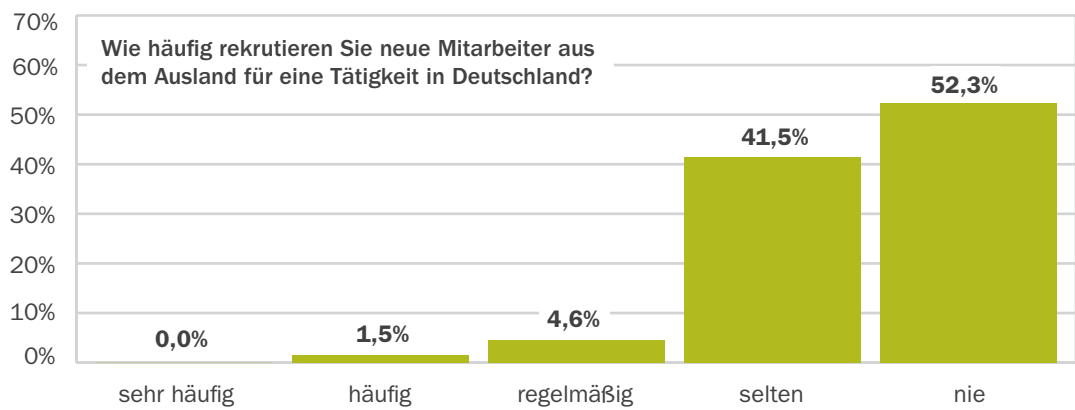
Gerade in Zeiten eines sich verschärfenden Fachkräftemangels (vgl. Abbildung 19) kann die Rekrutierung von Mitarbeitern aus dem Ausland für deutsche Unternehmen eine interessante Alternative zur Personalsuche auf dem nationalen Arbeitsmarkt darstellen. Allerdings sehen tatsächlich nur 17,7 Prozent der antwortenden mittelständischen Unternehmen aus Deutschland in der Rekrutierung aus dem Ausland eine geeignete Maßnahme gegen den Fachkräftemangel, wie bereits die in Abbildung 20 vorgestellten Ergebnisse gezeigt haben. Mit Blick auf die Umsetzung internationaler Rekrutierung hat Abbildung 21 ergeben, dass rund sechs von zehn befragten Mittelständlern die Meinung vertreten, dass Maßnahmen für eine kulturelle Integration (z. B. interkulturelle Schulungen, Einführung eines Paten-Systems etc.) notwendig sind, um Kandidaten aus dem Ausland rekrutieren zu können. 37,5 Prozent erachten in diesem Kontext eine weitere Anpassung gesetzlicher Rahmenbedingungen für erforderlich, und drei von zehn Studienteilnehmern denken, dass Englisch die Standardsprache in einzelnen Abteilungen ihres Unternehmens werden muss, um Kandidaten aus dem Ausland rekrutieren zu können. Schließlich bieten 18,0 Prozent neuen Mitarbeitern, die im Ausland für Deutschland rekrutiert wurden, regelmäßig Unterstützung, z. B. in Form von Mentoring/ Coaching an (vgl. Abbildung 21).

Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich nochmals im Detail mit der internationalen Rekrutierung. Dabei wird zum einen die Bedeutung internationaler Rekrutierung analysiert und zum anderen untersucht, wie häufig die an der Befragung teilnehmenden Mittelständler derzeit tatsächlich im Ausland rekrutieren.

Mit Blick auf die Bedeutung internationaler Rekrutierung geben aktuell 9,0 Prozent der antwortenden Mittelständler an, dass dieses Thema für sie einen hohen Stellenwert besitzt (vgl. Abbildung 31, oberes Diagramm). Für das Jahr 2017 gehen bereits 22,4 Prozent von einer hohen Bedeutung internationaler Rekrutierung für ihr Unternehmen aus. Wie das untere Diagramm in Abbildung 31 zeigt, rekrutiert derzeit kein Unternehmen sehr häufig Mitarbeiter aus dem Ausland für eine Tätigkeit in Deutschland. 1,5 Prozent der Umfrageteilnehmer tun dies häufig und 4,6 Prozent regelmäßig. 41,5 Prozent der Befragten rekrutieren aktuell selten Mitarbeiter aus dem Ausland für eine Tätigkeit in Deutschland. Mit 52,3 Prozent verzichtet derzeit über die Hälfte der mittelständischen Unternehmen aus Deutschland auf eine Rekrutierung von Kandidaten aus anderen Ländern.

Nach der internationalen Rekrutierung steht der Bologna-Prozess und die mit diesem Prozess einhergehende Umstellung von Diplom- auf Bachelor- und Masterstudiengänge in Deutschland im Fokus der Ausführungen des folgenden Kapitels.





**Abbildung 31: Die Bedeutung (oberes Diagramm)<sup>27</sup> und Häufigkeit (unteres Diagramm) internationaler Rekrutierung**

27 Anteile derjenigen Unternehmen, für die internationale Rekrutierung sehr wichtig oder eher wichtig ist.

# 12

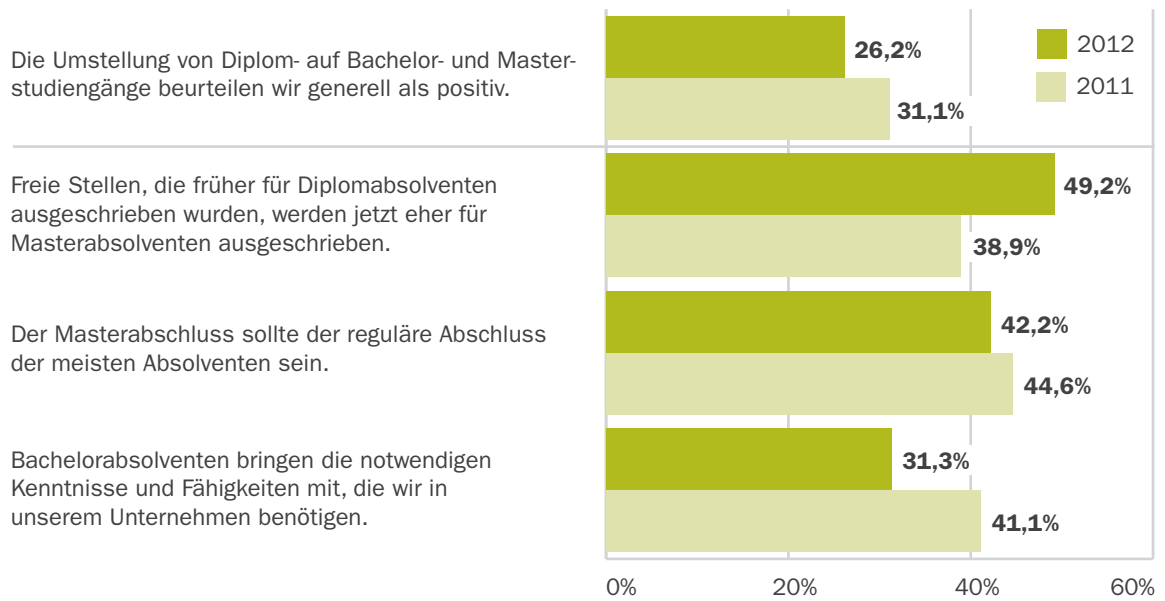
## Bologna-Prozess

In den vergangenen Jahren wurde der Bologna-Prozess durch Arbeitgeber, Arbeitnehmer, Politik und Anbieter sowie Konsumenten von Bildungsangeboten kontrovers diskutiert<sup>28</sup>. Den Startpunkt für den Bologna-Prozess stellt die Bologna-Erklärung der Europäischen Bildungsminister vom 19. Juni 1999 dar. Die Bundesrepublik Deutschland zählte zum damaligen Zeitpunkt zu den 29 Gründungsmitgliedern. Das vordergründige Ziel des Bologna-Prozesses ist die Errichtung eines einheitlichen Europäischen Hochschulraums. So wurden in Deutschland im Rahmen der Bologna-Reform die bestehenden Diplomstudiengänge auf Bachelor- und Masterabschlüsse umgestellt<sup>29</sup>. Dadurch haben sich unter anderem Auswirkungen auf die Qualifikation und das Alter von Hochschulabsolventen ergeben. So kann es beispielsweise sein, dass ein Bachelorabsolvent schon im Alter von 21 Jahren in den Arbeitsmarkt eintritt und sich auf ausgeschriebene Stellen bewirbt. Derartige Veränderungen haben die Bologna-Reform in den letzten Jahren auch in den Fokus der Personalverantwortlichen in deutschen Unternehmen rücken lassen. Aktuell ist der Bologna-Prozess aus Sicht der antwortenden mittelständischen Firmen jedoch nur noch ein eher unwichtiger externer Trend für die Personalbeschaffung (vgl. Abbildung 9), was darauf hindeuten könnte, dass sich die Unternehmen mit den Bologna-bedingten Veränderungen abgefunden haben, auch wenn sie diese mehrheitlich nicht als positiv betrachten, wie Abbildung 32 illustriert. Demnach beurteilen aktuell lediglich 26,2 Prozent der befragten Mittelständler die im Zuge des Bologna-Prozesses erfolgte Umstellung von Diplom- auf Bachelor- und Masterstudiengänge generell als positiv. Im Jahr 2011 wurde diese Umstellung noch von 31,1 Prozent als positiv angesehen.

Blickt man darauf, wie die Unternehmen auf diese Umstellung reagieren, so zeigt Abbildung 32, dass etwa jedes zweite Unternehmen freie Stellen, die früher für Diplomabsolventen ausgeschrieben wurden, jetzt eher für Masterabsolventen ausschreibt. Im Vorjahr waren dies noch 38,9 Prozent. 42,2 Prozent der Studienteilnehmer denken, dass der Masterabschluss der reguläre Abschluss der meisten Absolventen sein sollte. Im Jahr 2011 vertraten 44,6 Prozent diese Ansicht. Schließlich ist nur rund ein Drittel der mittelständischen Firmen der Meinung, dass Bachelorabsolventen die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten mitbringen, die in ihrem Unternehmen benötigt werden. Im Vorjahr waren mit 41,1 Prozent noch deutlich mehr Teilnehmer an der Befragung dieser Ansicht.

28 <http://www.sueddeutsche.de/karriere/neue-titel-fuer-hochschulabsolventen-nostalgische-erinnerung-an-den-diplom-1.1525499> (Abrufdatum: 28.12.2012).

29 vgl. Weitzel et al. (2011): „Recruiting 2011 – Ergebnisse einer empirischen Befragung der 2000 größten Unternehmen in der Schweiz, Österreich und Deutschland sowie 1000 deutscher Mittelständler und der 900 größten deutschen Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, IT und Öffentlicher Dienst“, Weka Verlag, Zürich.



**Abbildung 32: Die Einstellung der Unternehmen gegenüber dem Bologna-Prozess im Zeitablauf<sup>30</sup>**

Mit dem Kapitel über den Bologna-Prozess schließt die Vorstellung der Ergebnisse aus der Befragung 1.000 mittelständischer Unternehmen aus Deutschland im Rahmen der vorliegenden Studie „Recruiting Trends im Mittelstand 2013“. Ergänzt werden diese quantitativen Ergebnisse im Folgenden durch eine interessante Fallstudie aus der mittelständischen Praxis beim Unternehmen hotel.de.

<sup>30</sup> Anteile derjenigen Unternehmen, die der Aussage voll zustimmen, zustimmen, oder eher zustimmen.

# 13

## Fallstudie hotel.de: Kombination aus innovativer, strukturierter Rekrutierung und modernem Mitarbeitermanagement

### 13.1 Kurzvorstellung des Unternehmens

---

Das mittelständische Unternehmen hotel.de wurde im Jahr 2001 gegründet und ist seit Oktober 2006 ein börsennotiertes Unternehmen mit Hauptsitz in Nürnberg. Darüber hinaus unterhält das Unternehmen einen weiteren Sitz in Hamm. An diesen beiden Standorten arbeiten knapp 500 Mitarbeiter, um Kunden mittels eines Online-Hotelreservierungsservice das Buchen zu vereinfachen. Über die letzten Jahre hinweg expandierte hotel.de nach der Etablierung in Deutschland auch ins Ausland. Aktuell ist das mittelständische Unternehmen mit Büros in den verschiedensten europäischen Großstädten, wie London, Rom, Barcelona und Paris, vertreten. Ferner wurden Büros in Singapur und Shanghai eröffnet. Jedes dieser Büros wird von einheimischen Personen geführt, die den jeweiligen Markt kennen. Diese werden bei ihren Arbeiten bei verschiedensten Aufgaben, wie etwa Marketingaktivitäten, aus Deutschland heraus unterstützt. Speziell im Bereich Marketing, aber ebenso im IT-Bereich, sucht das Unternehmen kontinuierlich nach neuen Mitarbeitern.

### 13.2 Aktuelle Herausforderungen bei der Gewinnung und Bindung qualifizierter Mitarbeiter

---

Aktuell sieht sich hotel.de vor allem den Herausforderungen des Fachkräftemangels ausgesetzt. In diesem Zusammenhang berichtet HR-Consultant Frau Grossner, dass „insbesondere Vakanzen aus den Bereichen IT und Marketing schwer oder nicht besetzbar sind“. Dies sieht Frau Hauder, ebenfalls HR-Consultant bei hotel.de, vor allem der starken Konkurrenz im Raum Nürnberg sowie dem Fachkräftemangel geschuldet. Darüber hinaus gibt es in den Bereichen IT und Marketing stellenspezifische Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften.

Im Bereich Marketing erhält hotel.de im Allgemeinen eine Vielzahl an eingehenden Bewerbungen für ausgeschriebene Vakanzen. Nichtsdestotrotz enden nur wenige Bewerbungen und Vorstellungsgespräche mit der Besetzung einer Stelle. Dies liegt vor allem an der Tatsache, dass sich zu wenige Fachkräfte mit spezifischen und detaillierten Kenntnissen in relevanten Themenkomplexen bewerben, um etwa alle offenen Stellen im Bereich von Suchmaschinenmarketing oder Suchmaschinenoptimierung besetzen zu können.

Demgegenüber berichtet Frau Grossner mit Blick auf die Rekrutierung von IT-Mitarbeitern sowohl von Problemen bei der Quantität der eingehenden Bewerbungen, wie auch mit deren Qualität. Zum einen treffen bei dem Mittelstandsunternehmen nur wenige Bewerbungen von IT-Fachkräften ein, und zum anderen sind die Bewerber, die sich bewerben, häufig von zu geringer Qualifikation. Grundsätzlich rekrutiert hotel.de nicht ausschließlich Hochschulabgänger. Vielmehr werden positionsabhängig auch ausgebildete IT-Fachkräfte gesucht.

Um den Mitarbeiterbestand stabil zu halten und langfristig aufzubauen, analysieren HR-Consultants jährlich über 600 eingehende Bewerbungen. Über die letzten Jahre wurden hieraus etwa 80 Mitarbeiter pro Jahr ausgewählt um vakante Stellen erstmals oder erneut zu besetzen. Zur Besetzung der vakanten IT-Positionen setzt hotel.de auf eine Kombination aus innovativer und strukturierter Rekrutierung sowie einem modernen Mitarbeitermanagement, um sowohl neue Mitarbeiter für das Unternehmen gewinnen als auch bestehende Mitarbeiter binden zu können.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, setzt sich hotel.de zwei Schwerpunkte im Aufgabenbereich der Personalabteilung. Zum einen wird ein innovativer und strukturierter Rekrutierungsweg eingeschlagen, und zum anderen wird modernes Mitarbeitermanagement praktiziert.

### **Innovatives und strukturiertes Recruiting**

Bei den Rekrutierungskanälen und Personalmarketingaktivitäten unterscheidet das Mittelstandsunternehmen hotel.de zwischen kurz- bzw. mittel- und langfristigen Aktivitäten. Je nach zeitlicher Dringlichkeit, zu der eine Vakanz wieder oder neu zu besetzen ist, geht das Unternehmen unterschiedlich vor. Das Bewerbermanagementsystem des Unternehmens bildet dabei die Grundlage für eine strukturierte Herangehensweise innerhalb der Rekrutierung.

#### **Kurz- und mittelfristige Aktivitäten im Personalmarketing**

Für die kurz- und mittelfristige Besetzung vakanter Positionen vertraut man bei hotel.de auf Jobportale. HR-Consultants stellen auf diesen Portalen aktiv Stellenbeschreibungen ein, um eine möglichst breite Masse an potenziellen Kandidaten anzusprechen. Darüber hinaus beauftragt hotel.de bei manchen Vakanzan Personalagenturen. Einige dieser Vakanzan werden wiederum zusätzlich auch in Jobportalen veröffentlicht. Dieser Weg wird bei etwa 20 Prozent aller zu besetzenden Stellen eingeschlagen, insbesondere wenn die Stellen schwer besetzbar scheinen. 70 Prozent seiner Vakanzan stellt das Unternehmen selbst in Jobportale ein, so dass dies der Weg ist, der am häufigsten zur Stellenausschreibung genutzt wird. Alle Stellenangebote werden zudem auch über die unternehmenseigene Webseite beworben. Die verbleibenden 10 Prozent werden über andere Wege veröffentlicht.

Darüber hinaus nutzt hotel.de Headhunter, um Vakanzan kurzfristig besetzen zu können. Ein weiterer Kanal, der allen voran in der Anfangszeit nach Unternehmensgründung zu einer Vielzahl an Neueinstellungen führte, sind Mitarbeiterempfehlungen. Hierzu werden gesuchte Stellenprofile zunächst intern ausgeschrieben. Des Weiteren ist im unternehmensinternen Wiki ein Dokument hinterlegt, das Informationen zur Prämienverteilung für eine erfolgreiche Mitarbeiterempfehlung beinhaltet. Frau Grossner berichtet in diesem Zusammenhang, dass über diesen Rekrutierungskanal hauptsächlich Stellen ausgeschrieben werden, die nicht über andere Wege besetzt werden konnten. So wurden im vergangenen Jahr beispielsweise etwa fünf von zehn IT-nahen Stellen erfolgreich über Mitarbeiterempfehlungen besetzt.

#### **Langfristige Ansätze in der Rekrutierung**

Um einen langfristigen Austausch mit potenziellen Kandidaten zu initiieren und aufrechtzuerhalten, nutzt das Mittelstandsunternehmen hotel.de verschiedene traditionelle sowie innovative Wege innerhalb der Kandidatenbindung. So ist hotel.de ein Unternehmen, das jährlich auf einer Vielzahl von Unternehmenskontaktmessen präsent ist. Dieser Weg wird eingeschlagen, um mit einer Großzahl an Studenten und Hochschulabsolventen in Kontakt zu kommen. Neben Studenten und Hochschulabsolventen ist dem Mittelstandsunternehmen der Kontakt zu Auszubildenden von großer Bedeutung. Aus diesem Grund werden von hotel.de auch selbst Mitarbeiter ausgebildet.

Um die so aufgebauten Kontakte langfristig aufrecht zu erhalten, vertraut man bei hotel.de auf Social Media. Hier kommen insbesondere Facebook und Xing zum Einsatz. In beiden Kanälen besitzt hotel.de ein Profil, über das die Kandidaten mit dem Unternehmen in Kontakt treten und bleiben können. Auf Veranstaltungen wie etwa Hochschulfestivals werden diese beiden Social-Media-Präsenzen neben der unternehmenseigenen Webseite direkt angegeben und beworben. Sowohl über Facebook als auch über Xing veröffentlicht hotel.de auch vakante Stellen, auf die sich Kandidaten bewerben können. Um das Ziel zu erreichen, langfristig mit Kandidaten in Kontakt zu bleiben, werden durch hotel.de zusätzlich zu den offenen Stellen auch detaillierte Hintergrundinformationen zum Unternehmen in diesen Kanälen gepostet.

### **Bewerbermanagementsystem als Grundlage eines strukturierten Vorgehens in der Personalbeschaffung**

Bis in das Jahr 2011 verzichtete hotel.de auf den Einsatz eines Bewerbermanagementsystems und vertraute bei der Bearbeitung von Bewerbungen allen voran auf einzelne Programme wie etwa Microsoft Outlook. Doch aufgrund der immer weiter steigenden Anzahl eingehender Bewerbungen entschloss sich das Mittelstandsunternehmen für den Einsatz eines integrierten Bewerbermanagementsystems. Frau Grossner sieht insbesondere drei Vorteile, die diese IT-Einführung mit sich brachte. So erhöht das Bewerbermanagementsystem zunächst die Transparenz während jedes einzelnen Bewerbungsprozesses eines Kandidaten. Darüber hinaus können die einzelnen Prozessschritte schneller abgewickelt werden und sind letztendlich übersichtlicher im System für alle Beteiligten im Unternehmen einsehbar. Das Ergebnis des Einsatzes des Bewerbermanagementsystems macht sich insbesondere bei der Tatsache bemerkbar, dass Assistenten der Rekrutierungsabteilung mittlerweile zusätzliche Aufgaben annehmen und ausführen können. Frau Hauder ergänzt, dass sie mittels des Bewerbermanagementsystems wesentlich einfacher und schneller Informationen und Berichte für die Vorstände erzeugen kann, schnellen Zugriff auf bewerbungsrelevante Statistiken hat und die Anzahl eingehender Bewerbungen auf vakante Positionen besser nachverfolgen kann. Darüber hinaus bietet das von hotel.de eingesetzte Bewerbermanagementsystem eine integrierte Schnittstelle zu Jobportalen, um dort direkt Anzeigen für vakante Positionen schalten und Bewerbungen empfangen zu können. Um hierbei eine möglichst medienbruchlose Weiterverarbeitung eingehender Bewerbungen zu ermöglichen, präferiert hotel.de die Nutzung von Formularbewerbungen. Doch auch papierbasierte Bewerbungen sowie E-Mail-Bewerbungen werden derzeit noch akzeptiert. Diese werden jedoch manuell von Mitarbeitern in das Bewerbermanagementsystem eingegeben und dann wie Formularbewerbungen weiterverarbeitet.

### **Modernes Mitarbeitermanagement**

Neben einem innovativen und strukturierten Ansatz in der Rekrutierung zeichnet sich hotel.de insbesondere durch seine offene Unternehmenskultur aus, die sich auch im Mitarbeitermanagement des Unternehmens widerspiegelt. So sind alle Mitarbeiter untereinander per Du und leben die Online-Kultur. Die Wichtigkeit der Work-Life-Balance wird auch in den Räumlichkeiten von hotel.de sichtbar, in denen sich neben einladender Gemeinschaftsküchen zum Informationsaustausch auch Kickertische finden. Ferner bietet das Mittelstandsunternehmen seinen Angestellten Duschkabinen, so dass während der Mittagspausen sportlichen Aktivitäten nachgegangen werden kann.

Diese offene Unternehmenskultur spiegelt sich ebenfalls in den Rekrutierungsaktivitäten wider. Da die Mitarbeiter bei hotel.de im Durchschnitt 32 Jahre alt sind, ist man sehr häufig mit dem Themenkomplex der Vereinbarkeit von Familie und Beruf konfrontiert, wodurch regelmäßig individuell zugeschnittene Maßnahmen getroffen und vereinbart werden. Beispielsweise werden frühzeitig Elterngespräche mit den werdenden Müttern oder Vätern geführt, um Klarheit zu schaffen, wie sich der Elternteil den beruflichen Wiedereinstieg und die jeweilige Elternzeit vorstellt. Darüber hinaus bricht der Kontakt auch während der Elternzeit nie ab, so dass hier zum einen jederzeit weitere Gespräche möglich sind und zum anderen der Elternteil über Fortbildungsmaßnahmen stetig auf dem Laufenden gehalten wird. Um nach der Elternzeit einen einfachen beruflichen Wiedereinstieg zu ermöglichen, bietet hotel.de seinen Mitarbeitern einen individuell zugeschnittenen reduzierten Stundensatz an. Hierfür wurde hotel.de von der Wirtschaftsförderung Hamm als besonders familienbewusstes Unternehmen ausgezeichnet.

Um ausländischen Mitarbeitern den Einstieg bei hotel.de zu vereinfachen, unterstützt das Mittelstandsunternehmen seine zukünftigen Mitarbeiter bei Behördengängen wie der Visa-Beantragung und auch bei Umzügen.

### 13.3 Zusammenfassung und Ausblick

---

Abschließend lässt sich festhalten, dass hotel.de auf viele unterschiedliche Rekrutierungskanäle setzt, um möglichst viele Bewerbungen hochqualifizierter Kandidaten zu erhalten. Um knappe Profile, wie spezifische Marketing- und IT-Tätigkeiten, besetzen zu können, setzt das Unternehmen auf innovative Möglichkeiten in Social Media, die generell auch im Mittelstand immer stärker an Bedeutung gewinnen. Darüber hinaus machen sich die verantwortlichen Personen bei hotel.de intensiv Gedanken über Werbeanzeigen auf diversen regionalen Internetseiten mit dem Ziel, Fachkräfte aus dem Umland auf die attraktive Unternehmenskultur und die flexiblen Arbeitszeiten aufmerksam zu machen. Auf der anderen Seite zeigt das Beispiel von hotel.de, dass neben einer innovativen und strukturierten Rekrutierung ein modernes Mitarbeitermanagement von großer Bedeutung ist. Individuelle Maßnahmenpakete für Mitarbeiter mit Kindern, ältere Mitarbeiter oder Mitarbeiter mit ausländischen Wurzeln ermöglichen hotel.de eine langfristige Bindung qualifizierter Fachkräfte an das Unternehmen. Diese Unternehmenskultur überträgt sich auch auf die Rekrutierung, da gerade Mitarbeiterempfehlungen ein wichtiger Rekrutierungskanal bei hotel.de sind. Dieser Kanal funktioniert jedoch nur, wenn Mitarbeiter bereit sind, ihr Unternehmen auch weiterzuempfehlen. Die Grundlage hierfür legt hotel.de durch sein modernes Mitarbeitermanagement, das sowohl zur Bindung qualifizierter Mitarbeiter als auch zur Rekrutierung neuer Fachkräfte einen entscheidenden Beitrag leistet.

Weitere Exemplare dieser Studie können gegen Gebühr bezogen werden.  
Darüber hinaus können Sie folgende weitere Studien anfordern:

Maier, Christian; Laumer, Sven; von Stetten, Alexander; Eckhardt, Andreas; Weitzel, Tim; Guhl, Elke (2012)

**Recruiting Trends im Mittelstand 2012:**

**Eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand**

Eckhardt, Andreas; Laumer, Sven; von Stetten, Alexander; Weitzel, Tim; Kaestner, Till; von Westarp, Falk (2011)

**Recruiting Trends im Mittelstand 2011:**

**Eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand**

Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas; von Stetten, Alexander; Weitzel, Tim; König, Wolfgang (2010)

**Recruiting Trends im Mittelstand 2010:**

**Eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand**

Eckhardt, Andreas; von Stetten, Alexander; Laumer, Sven; Weitzel, Tim; König, Wolfgang (2009)

**Recruiting Trends im Mittelstand 2009:**

**Eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand**

Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas; Weitzel, Tim; König, Wolfgang (2008)

**Recruiting Trends im Mittelstand 2008:**

**Eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem Deutschen Mittelstand**

von Stetten, Alexander; Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas; Maier, Christian; Weitzel, Tim; Guhl, Elke (2013)

**Recruiting Trends 2013:**

**Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland  
sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Automotive, Finanzdienstleistung und IT**

Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas; Maier, Christian; von Stetten, Alexander; Weitzel, Tim; Guhl, Elke

**Bewerbungspraxis 2013:**

**Eine empirische Studie mit über 6.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet**

Maier, Christian; Laumer, Sven; von Stetten, Alexander; Eckhardt, Andreas; Weitzel, Tim

**Recruiting Trends 2012 Österreich:**

**Eine empirische Untersuchung mit den 500 größten Unternehmen aus Österreich**

von Stetten, Alexander; Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas; Weitzel, Tim; Maier, Christian; Ganouchi, Michel

**Recruiting Trends 2012 Schweiz:**

**Eine empirische Untersuchung mit den Top-500-Unternehmen aus der Schweiz**

**Kontakt:**

Daniel Thomas

Monster Worldwide Deutschland GmbH

Ludwig-Erhard-Straße 14

D-65760 Eschborn

Telefon: 06196-9992-672

E-Mail: [studien@monster.de](mailto:studien@monster.de)

[www.monster.de](http://www.monster.de)