

# RECRUITING TRENDS 2013 ÖSTERREICH

Eine empirische Untersuchung mit den 500 größten Unternehmen aus Österreich

Prof. Dr. Tim Weitzel

Dr. Andreas Eckhardt

Dr. Sven Laumer

Christoph Weinert

Christian Maier

Alexander von Stetten



Centre of Human Resources Information Systems

Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Goethe-Universität Frankfurt am Main



Monster Worldwide Austria

## VORWORT

---

„Österreichs Wirtschaft erblüht zaghaft“ fasste der Standard Anfang März die aktuelle wirtschaftliche Lage in Österreich zusammen (derstandard.at vom 13.03.2013)<sup>1</sup>. Vor dem Hintergrund der Europäischen Schuldenkrise schöpft die österreichische Wirtschaft Hoffnung, so dass von einem Wachstum im Jahr 2013 ausgegangen wird. In diesem Zusammenhang erwarten die Teilnehmer der vorliegenden „Recruiting Trends 2013 Österreich“ eine eher positive wirtschaftliche Entwicklung, und jedes der teilnehmenden Unternehmen plant in diesem Jahr die Neueinstellung externer Kandidaten. Zudem sehen die Unternehmen nach wie vor Probleme bei der Besetzung offener Stellen, so dass die Gestaltung und Implementierung von Strategien gegen den Fachkräftemangel immer wichtiger wird. Hier sehen die Unternehmen vor allem eigene Ausbildungsmaßnahmen und flexible Arbeitszeitmodelle als geeignet an, sagen jedoch zugleich auch, dass sie zunächst ihre Hausaufgaben machen müssen, um dem Fachkräftemangel mit diesen Strategien erfolgreich entgegenzutreten zu können.

Unverändert ist dabei der Trend bei der externen Besetzung offener Stellen. Ohne das Internet wäre die Personalbeschaffung in Österreich heute nicht mehr durchführbar. So werden erstmalig mehr als neun von zehn offenen Stellen über die eigene Karriere-Webseite veröffentlicht, und sieben von zehn Neueinstellungen gehen auf eine Stellenanzeige im Internet zurück. Auch im Bewerbermanagement wird dieser Trend deutlich. So bevorzugt nahezu kein Unternehmen mehr eine papierbasierte Bewerbungsmappe, und acht von zehn Bewerbungen erreichen die Unternehmen bereits auf elektronischem Weg.

In diesem Zusammenhang bieten die „Recruiting Trends Österreich“ bereits im siebten Jahr in Folge einen umfassenden Überblick über die Herausforderungen und Gestaltungsoptionen der modernen Personalbeschaffung in den 500 größten Unternehmen Österreichs. Wie in den Vorjahren befragte das Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main in Zusammenarbeit mit Monster Worldwide Austria die 500 größten Unternehmen Österreichs nach deren Herausforderungen bei der Gestaltung ihrer Rekrutierung. Neben der Analyse der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und der externen Besetzung offener Stellen, analysiert die diesjährige Studie „Recruiting Trends 2013 Österreich“ auch die Eignung unterschiedlicher Strategien gegen den Fachkräftemangel, die Nutzung von Social Media, die Nutzung von sowie die Herausforderungen beim Mobile-Recruiting, die Bedeutung der Netzwerkekrutierung sowie die Bedeutung von Active Sourcing für die Unternehmen.

Der diesjährigen Studie liegen die Antworten von 78 Unternehmen zugrunde, was einer Rücklaufquote von 15,6 Prozent entspricht. Der quantitative Teil der Studie wird ergänzt durch eine Fallstudie mit der A1 Telekom Austria, in der einige Aspekte der empirischen Studie am Fallbeispiel eines Unternehmens konkretisiert werden.



**Prof. Dr. Tim Weitzel**

Lehrstuhl für Wirtschaftsinformatik, insb.  
Informationssysteme in Dienstleistungsbereichen  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg



**Mag. (FH) Barbara Riedl-Wiesinger**

Country Manager & Sales Director  
Monster Worldwide Austria GmbH

---

<sup>1</sup> <http://derstandard.at/1362108297677/Oesterreichs-Wirtschaft-kriecht-aus-dem-Tief> (Abrufdatum: 19.03.2013).

# INHALTSVERZEICHNIS

---

<b>VORWORT</b> .....	<b>2</b>
<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>3</b>
<b>MANAGEMENT-ZUSAMMENFASSUNG</b> .....	<b>4</b>
<b>1. EINLEITUNG</b> .....	<b>7</b>
<b>2. ZUSAMMENSETZUNG DER UMFRAGETEILNEHMER</b> .....	<b>10</b>
<b>3. TRENDS UND HERAUSFORDERUNGEN IN DER PERSONALBESCHAFFUNG</b> .....	<b>14</b>
<b>4. BEURTEILUNG DES PERSONALBEDARFS UND DER WIRTSCHAFTLICHEN LAGE</b> .....	<b>18</b>
<b>5. STRATEGIEN GEGEN DEN FACHKRÄFTEMANGEL</b> .....	<b>22</b>
<b>6. EXTERNE BESETZUNG OFFENER STELLEN</b> .....	<b>26</b>
6.1 REKRUTIERUNGSBUDGET .....	26
6.2 ANZEIGESCHALTUNG .....	28
6.3 ONLINE-STELLENANZEIGEN MIT DYNAMISCHEN INHALTEN .....	31
6.4 EFFEKTIVITÄT UND EFFIZIENZ VON REKRUTIERUNGSKANÄLEN .....	33
6.5 INTERNATIONALE REKRUTIERUNG .....	36
6.6 BEWERBERMANAGEMENT .....	36
<b>7. DIE NUTZUNG VON ACTIVE SOURCING IN DER PERSONALBESCHAFFUNG</b> .....	<b>42</b>
<b>8. DIE NUTZUNG VON SOCIAL MEDIA IN DER PERSONALBESCHAFFUNG</b> .....	<b>46</b>
<b>9. DIE BEDEUTUNG UND UMSETZUNG VON MOBILE RECRUITING IN DER PERSONALBESCHAFFUNG</b> .....	<b>53</b>
<b>10. NETZWERKREKRUTIERUNG</b> .....	<b>56</b>
<b>11. FALLSTUDIE A1 TELEKOM AUSTRIA: DIE A1 TOP TALENT COMPETITION – VOM EMPLOYER BRANDING ZUM RECRUITING</b> .....	<b>59</b>
11.1 KURZVORSTELLUNG DES UNTERNEHMENS .....	59
11.2 AKTUELLE ANSÄTZE IN DER REKRUTIERUNG: DIE A1 TOP TALENT COMPETITION .....	59
11.3 DER ANFANG: DIE A1 TOP TALENT COMPETITION ALS EMPLOYER-BRANDING-MAßNAHME .....	60
11.4 STAND HEUTE: DIE A1 TOP TALENT COMPETITION ALS REKRUTIERUNGSKANAL .....	60
11.5 ERFAHRUNGEN UND WERTBEITRAG .....	64
11.6 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK .....	64
<b>DIE STUDIENREIHE „RECRUITING TRENDS ÖSTERREICH“</b> .....	<b>66</b>
<b>KONTAKT</b> .....	<b>66</b>

## MANAGEMENT-ZUSAMMENFASSUNG

---

Die Befragung der 500 größten Unternehmen aus Österreich (Rücklaufquote 15,6 Prozent), die vom Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main in Zusammenarbeit mit Monster Worldwide Austria durchgeführt wurde, liefert die folgenden Ergebnisse:

**Mitarbeiterempfehlungen und neue flexible Formen der Arbeit erstmalig in den Top-5 der wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung:** Die fünf wichtigsten internen Herausforderungen und die fünf wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung aus Sicht der 500 größten Unternehmen Österreichs sind in der folgenden Tabelle dargestellt. Mitarbeiterempfehlungen und neue flexible Formen der Arbeit finden sich dabei erstmalig in den Top-5 der wichtigsten internen Herausforderungen wieder. In den Top-5 der bedeutendsten externen Trends ist hingegen die Wirtschafts- und Eurokrise nicht mehr präsent. Neu findet man hier das Thema Mitarbeiterfluktuation.

Top-5-Trends 2013 (extern)	Top-5-Herausforderungen 2013 (intern)
1) Demografischer Wandel	1) Mitarbeiterbindung
2) Fachkräftemangel	2) Internes Arbeitgeber-Image
3) Gesetzliche Rahmenbedingungen	3) Employer Branding
4) Mitarbeiterfluktuation	4) Neue flexible Formen der Arbeit
5) Social Media	5) Mitarbeiterempfehlungen

**Schwierige Stellenbesetzung bei weiterhin eher optimistischer Beurteilung der wirtschaftlichen Lage:** 47,1 Prozent der Unternehmen erwarten eine gute Geschäftsentwicklung im Jahr 2013, 42,9 Prozent gehen von einer ausgeglichenen und 10,0 Prozent von einer schlechten Entwicklung der eigenen Geschäfte im Jahr 2013 aus. Im Vergleich zum Vorjahr geht damit ein vergleichbar großer Anteil der Studienteilnehmer von einer guten Geschäftsentwicklung aus. Dagegen steigt der Anteil der Unternehmen, die eine schlechte Geschäftserwartung äußern, im Jahresvergleich um 7,1 Prozentpunkte auf 10 Prozent. Darüber hinaus erwarten die 500 größten Unternehmen aus Österreich, dass 39,0 Prozent ihrer offenen Stellen im Jahr 2013 nur schwer oder gar nicht mit neuen Mitarbeitern besetzt werden können. Insgesamt haben alle befragten Unternehmen im Jahr 2013 vakante Positionen zu besetzen, wobei die Mehrzahl der Unternehmen eine Wiederbesetzung freigewordener Positionen plant und nicht von einem Nettoanstieg der Mitarbeiterzahl ausgeht.

**Eigene Ausbildungsmaßnahmen und flexible Arbeitszeitmodelle als Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel:** 91,4 Prozent aller befragten Unternehmen sehen eigene Ausbildungsmaßnahmen als wichtigste Strategie gegen den Fachkräftemangel an. Darüber hinaus glauben 84,1 Prozent der Studienteilnehmer, dass flexible Arbeitszeitmodelle das richtige Mittel gegen den Fachkräftemangel sind. Nur 7,7 Prozent der Befragten geben an, dass die Verlagerung von Tätigkeiten in das Ausland eine adäquate Maßnahme gegen den Fachkräftemangel darstellt.

**Der wichtigste Rekrutierungskanal ist das Internet:** 92,8 Prozent aller Vakanzen werden von den Unternehmen auf der eigenen Unternehmens-Webseite veröffentlicht. Für 63,8 Prozent aller Stellenanzeigen nutzen die Unternehmen Online-Karriereportale. Rückläufig ist in diesem Kontext die Verwendung von Printmedien (21,0 Prozent), wohingegen der Arbeitsmarktservice (35,6 Prozent) häufiger als im vergangenen Jahr genutzt wird. Mit 69,7 Prozent gehen auch die meisten Neueinstellungen auf eine Stellenanzeige zurück, die in einem Internetkanal veröffentlicht wurde. Zufrieden zeigen sich die Unternehmen dabei vor allem mit denjenigen Kandidaten, die über die eigene Unternehmens-Webseite, das persönliche Netzwerk der Recruiter oder über eine Mitarbeiterempfehlung eingestellt wurden. Das beste Kosten-/Nutzen-Verhältnis aller Rekrutierungskanäle haben aus Sicht der Unternehmen die eigene Unternehmens-Webseite, Mitarbeiterempfehlungen, das persönliche Netzwerk der Recruiter und Online-Karriereportale.

**Dominanz der elektronischen Bewerbung:** Insgesamt erreichen die Top-500-Unternehmen aus Österreich mehr als acht von zehn Bewerbungen auf elektronischen Weg. 46,0 Prozent aller Bewerbungseingänge entfallen auf die E-Mail- und 39,9 Prozent auf die Formularbewerbung. Nur noch 11,3 Prozent aller eingehenden Bewerbungen sind papierbasierte Bewerbungsmappen. Diese Form der Bewerbung wird auch nur noch von lediglich 1,4 Prozent der Unternehmen bevorzugt. Dagegen präferieren 36,6 Prozent die E-Mail- und 59,2 Prozent die Formularbewerbung.

**Internationale Rekrutierung gewinnt zukünftig an Bedeutung:** Aktuell betrachten 35,2 Prozent aller antwortenden Unternehmen internationale Rekrutierung als wichtig. Die Zukunftsprognose der Studienteilnehmer für das Jahr 2018 besagt, dass dann bereits etwa jedes zweite Unternehmen internationale Rekrutierung als wichtig ansehen wird.

**Active Sourcing noch mit geringer Bedeutung:** Obwohl die mit dem Begriff Active Sourcing überschriebene Direktansprache interessanter Kandidaten von den Studienteilnehmern als wichtige interne Herausforderung für die Personalbeschaffung angesehen wird, gibt es lediglich in 5,6 Prozent der antwortenden Unternehmen Mitarbeiter, die sich explizit mit Active Sourcing beschäftigen. Insgesamt gehen die größten österreichischen Firmen bei 14,9 Prozent ihrer zu

vergebenen offenen Stellen aktiv auf interessante Kandidaten zu. Die hierfür am besten geeigneten Kanäle sind nach Ansicht der Unternehmen das persönliche Netzwerk der Recruiter (89,4 Prozent) sowie ein interner Talent-Pool (89,4 Prozent).

**Wachsende Nutzung von Social Media:** Obwohl der Einsatz von Social-Media-Anwendungen in der Personalbeschaffung von 45,1 Prozent der Teilnehmer an der Befragung generell als positiv betrachtet wird, werden Kanäle wie Xing, Facebook, oder Twitter noch vergleichsweise verhalten genutzt. 22,9 Prozent der Unternehmen nutzen Xing, um nach Informationen über bereits identifizierte Kandidaten zu suchen. 18,3 Prozent recherchieren in diesem Kanal aktiv nach interessanten Kandidaten, und 8,5 Prozent veröffentlichen Stellenanzeigen in Xing. Um für das eigene Arbeitgeber-Image zu werben, nutzen die meisten Unternehmen die Social-Media-Anwendungen Facebook (28,2 Prozent) und YouTube (17,4 Prozent). Grundsätzlich verfügt mittlerweile etwa ein Viertel der Unternehmen über eine explizite Strategie für den Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung, und 36,8 Prozent stimmen den Einsatz von Social Media mit anderen Aktivitäten in der Rekrutierung ab. Außerdem besitzen 23,2 Prozent der Studienteilnehmer einen Redaktionsplan zur Gestaltung des eigenen Social-Media-Auftritts. Acht von zehn Unternehmen gehen davon aus, dass der Einsatz von Social Media impliziert, dass die eigenen Recruiter zusätzliche und neue Fähigkeiten erlernen müssen.

**Mobile-Recruiting gewinnt an Bedeutung:** Etwa jedes zweite Unternehmen ist der Ansicht, dass die steigende Nutzung von Smartphones in der Bevölkerung auch einen Einfluss auf die Personalrekrutierung haben wird. 42,9 Prozent der Unternehmen denken, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte für die Personalbeschaffung sinnvoll ist. Vor diesem Hintergrund hat jedes zehnte Unternehmen die Darstellung seiner Online-Stellenanzeigen für bestimmte mobile Endgeräte optimiert, und ein Drittel der Studienteilnehmer hat eine derartige Optimierung für die Zukunft geplant. 45,7 Prozent der antwortenden Firmen denken, dass sich Kandidaten in Zukunft über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden.

**Mitarbeiterempfehlungen als wichtiger Rekrutierungskanal:** Etwa acht von zehn Unternehmen halten ihre Mitarbeiter dazu an, offene Stellen auch in ihrem privaten Umfeld (Offline) weiterzuempfehlen. Mit Blick auf die eigenen Online-Netzwerke in sozialen Netzwerkplattformen wie Facebook oder Twitter, fordern lediglich 17,9 Prozent der Studienteilnehmer ihre Mitarbeiter zu einer Weiterempfehlung bestehender Vakanzen auf. Eine Mitarbeiterempfehlung, die tatsächlich zu einer Einstellung führt, wird in 21,2 Prozent der Unternehmen in Form von Geld oder Sachwerten entlohnt.

## 1. EINLEITUNG

---

„Österreich wächst, Eurozone schrumpft“ titelte Ende Februar 2013 *Die Presse* und verwies dabei auf eine aktuelle Prognose der EU-Kommission, wonach sich die Rezession in der Eurozone auch im Jahr 2013 fortsetzen, die Wirtschaft in Österreich hingegen wachsen wird. In dieser Konjunkturprognose wird für Österreich ein Wirtschaftswachstum von 0,7 Prozent für das laufende Jahr vorausgesagt. Österreich zählt somit zu den fünf wachstumsstärksten Ländern Europas (diepresse.com vom 22.02.2013)<sup>2</sup>. Diese Vorreiterstellung Österreichs in Europa wird auch mit Blick auf die Zahl der Erwerbstätigen deutlich. So ergibt sich bei der Zahl der Erwerbstätigen im vierten Quartal 2012 europaweit ein Minus von 0,3 Prozent, wohingegen Österreich mit einem Plus von 0,2 Prozent das zweitstärkste Wachstum innerhalb der europäischen Währungszone aufweist (krone.at vom 14.03.2013)<sup>3</sup>. Der Standard schlussfolgerte daher Anfang April: „Österreichs Wirtschaft erblüht zaghaft“ (derstandard.at vom 13.03.2013)<sup>4</sup>. Die österreichische Wirtschaft dürfte demnach die Talsohle der aktuellen Krise durchschritten haben (format.at vom 08.03.2013)<sup>5</sup>.

Inwiefern sich diese ersten positiven Tendenzen bereits auf die Rekrutierungsaktivitäten der 500 größten Unternehmen aus Österreich auswirkten, ist Schwerpunkt der diesjährigen siebten Auflage der jährlichen Studienreihe „Recruiting Trends Österreich“. Wie in den Vorjahren befragte das Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main in Zusammenarbeit mit dem Online-Karriereportal Monster Worldwide Austria (monster.at) die 500 größten Unternehmen Österreichs nach deren Einschätzung der wirtschaftlichen Lage, ihrem Bedarf an neuen Mitarbeitern sowie nach dem Einsatz von und der Zufriedenheit mit unterschiedlichen Verfahren und Methoden der Personalgewinnung.

Da die Studien aus den Vorjahren gezeigt haben, dass die befragten Verantwortlichen für die Personalbeschaffung den Mangel an Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt als eine der größten Herausforderungen für die Personalbeschaffung in Österreich ansehen, ist eine Analyse von Strategien gegen den Fachkräftemangel ein Schwerpunkt der diesjährigen Studie. So gehen die Unternehmen auch in diesem Jahr davon aus, dass nach wie vor Schwierigkeiten existieren, Vakanzen mit geeigneten Kandidaten besetzen zu können. Mehr denn je sind die Unternehmen daher auf neue und innovative Strategien in der Personalbeschaffung angewiesen, um dem

---

<sup>2</sup> [http://diepresse.com/home/wirtschaft/eurokrise/1347894/EUPrognose\\_Oesterreich-waechst-Eurozone-schrumpft](http://diepresse.com/home/wirtschaft/eurokrise/1347894/EUPrognose_Oesterreich-waechst-Eurozone-schrumpft) (Abrufdatum: 19.03.2013).

<sup>3</sup> [http://www.krone.at/Wirtschaft/Oesterreich\\_mit\\_Anstieg\\_von\\_Erwerbstaetigen-Schlagzeilen-Story-354691](http://www.krone.at/Wirtschaft/Oesterreich_mit_Anstieg_von_Erwerbstaetigen-Schlagzeilen-Story-354691) (Abrufdatum: 19.03.2013).

<sup>4</sup> <http://derstandard.at/1362108297677/Oesterreichs-Wirtschaft-kriecht-aus-dem-Tief> (Abrufdatum: 19.03.2013).

<sup>5</sup> <http://www.format.at/articles/1310/926/354233/das-maerkte-wirtschaft-oesterreich-talsole> (Abrufdatum: 19.03.2013).

Phänomen der fehlenden Verfügbarkeit guter Kandidaten in wirtschaftlich guten wie schlechten Zeiten aktiv entgegenzuwirken, interessante Kandidaten schneller als die Wettbewerber zu finden und der Abwanderung der eigenen Leistungsträger entgegenzutreten. Die diesjährigen Trends und Herausforderungen für die Personalbeschaffung in Österreich unterstreichen diese Erkenntnis.

Aus diesem Grund thematisiert der vorliegende Abschlussbericht der Studie „Recruiting Trends 2013 Österreich“ die Gestaltung der Personalbeschaffung in den größten Unternehmen aus Österreich. Hierzu wird basierend auf einer repräsentativen Befragung der 500 größten Unternehmen analysiert, in welchen Kanälen Stellenanzeigen veröffentlicht werden, über welche Kanäle Einstellungen generiert werden, welche Bewerbungsverfahren von Seiten der Unternehmen bevorzugt werden und auf welchem Weg die Bewerbungen tatsächlich bei den Unternehmen eingehen. Ein weiteres Thema ist die mit dem Schlagwort internationale Rekrutierung überschriebene grenzüberschreitende Suche nach Kandidaten. Darüber hinaus werden Effizienz und Effektivität von Rekrutierungskanälen anhand ihres Kosten-/Nutzen-Verhältnisses und der Qualität, der über einen Kanal eingestellten Kandidaten, analysiert.

Neben diesen Untersuchungen, im Rahmen derer auch Zeitreihenvergleiche mit den entsprechenden Ergebnissen aus den Vorjahren möglich sind, widmet sich die siebte Auflage der „Recruiting Trends Österreich“ auch einige Themen im Detail. So wird in diesem Jahr erneut die Nutzung von Social Media in der Personalbeschaffung aufgegriffen und gezeigt, welche Bedeutung derartige Kanäle für die Top-500-Unternehmen aus Österreich in der Personalbeschaffung besitzen. Darüber hinaus thematisiert die Studie den Trend, dass immer größere Teile der Bevölkerung immer häufiger über mobile Endgeräte online gehen. In diesem Zusammenhang wird auch aufgezeigt, welche Bedeutung Mobile-Recruiting für die Gestaltung der Personalbeschaffung besitzt und welche Herausforderungen mit diesem Trend einhergehen. Als weiteres Schwerpunktthema zeigt die vorliegende Studie die Bedeutung der Netzwerkekrutierung, die sich nicht nur auf Online-Netzwerke, sondern insbesondere auch auf die realen Netzwerke der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter bezieht. Ein weiterer Schwerpunkt ist die Bedeutung von Active Sourcing für die Rekrutierung in den Top-500-Unternehmen aus Österreich. Hierbei wird die Frage aufgegriffen, inwieweit die Unternehmen selbst Aufgaben übernehmen, die typischerweise von Headhuntern oder Personalberatungen als Dienstleistungen angeboten werden.

Den Ergebnissen liegt eine Befragung der 500 größten Unternehmen aus Österreich zugrunde, die hinsichtlich der Kriterien Mitarbeiterzahl, Umsatz und Branchenzugehörigkeit als repräsentativ eingestuft werden kann. Die Befragung wurde von September 2012 bis Jänner 2013 mittels eines



Fragebogens durchgeführt, der von den Autoren der Studie entwickelt wurde. Erkenntnisse aus der aktuellen Fachliteratur, Gespräche mit Recruiting-Experten aus Österreich und aus Deutschland, die Ergebnisse der „Recruiting Trends Österreich“ aus den vergangenen Jahren sowie die persönliche jahrelange Erfahrung der Autoren im Bereich der Personalbeschaffung leisteten bei der Erstellung dieses Fragebogens einen wichtigen Beitrag.

Neben der Vorstellung der Ergebnisse aus der empirischen Befragung der Top-500-Unternehmen aus Österreich in den Kapitel 2 bis 10, wird in Kapitel 11 eine Fallstudie mit der A1 Telekom Austria präsentiert. Hierbei ergeben sich interessante Praxiseinblicke, die zeigen, wie aus einer Employer-Branding-Maßnahme ein umfassendes Rekrutierungskonzept werden kann. Im Folgenden werden jedoch zunächst Informationen über die Unternehmen präsentiert, die sich in diesem Jahr an der empirischen Studie beteiligt haben.

## 2. ZUSAMMENSETZUNG DER UMFRAGETEILNEHMER

---

An der diesjährigen Befragung der 500 größten Unternehmen Österreichs beteiligten sich insgesamt 78 Unternehmen. Dies entspricht einem Rücklauf von 15,6 Prozent, der im weiteren Verlauf dieser Studie die Basis der präsentierten Ergebnisse darstellt. In diesem Kapitel erfolgt eine Klassifizierung der Studienteilnehmer hinsichtlich der Unternehmensmerkmale Umsatz<sup>6</sup>, Mitarbeiterzahl, und Branchenzugehörigkeit sowie ein Test auf die Repräsentativität der vorliegenden Stichprobe der 78 teilnehmenden Unternehmen in Bezug auf die Grundgesamtheit der 500 größten Unternehmen Österreichs.

Hierzu zeigt Abbildung 1 die Verteilung der Grundgesamtheit (linkes Diagramm) sowie der Stichprobe (rechtes Diagramm) nach dem Kriterium Umsatz. Innerhalb der Stichprobe weisen jeweils 7,4 Prozent der Unternehmen bis zu 155 Mio. Euro bzw. 155 bis 169 Mio. Euro Umsatz pro Jahr auf. 8,8 Prozent haben 170 bis 199 Mio. Euro Jahresumsatz, und 10,3 Prozent geben an, zwischen 200 und 249 Mio. Euro jährlich umzusetzen. Einen Jahresumsatz zwischen 249 und 315 Mio. Euro kommunizieren 11,8 Prozent und zwischen 316 und 445 Mio. Euro 16,2 Prozent der Studienteilnehmer. 446 bis 700 Mio. Euro Jahresumsatz haben 13,2 Prozent der Unternehmen und 701 Mio. bis 1 Mrd. Euro 8,8, Prozent. Mehr als 1 Mrd. Euro Umsatz weisen 16,2 Prozent der Unternehmen in der Stichprobe auf.

Ein Test hinsichtlich der Repräsentativität hinsichtlich des Merkmals Umsatz ist positiv. Somit kann die Stichprobe gemäß der dargelegten Verteilung nach dem Kriterium Umsatz als repräsentativ für die Grundgesamtheit der 500 größten Unternehmen aus Österreich angesehen werden.<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Im Folgenden werden Umsatz, Bilanzsumme und Bruttoprämieeinnahmen zur Vereinfachung unter dem Begriff Umsatz zusammengefasst.

<sup>7</sup> Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt mit 0,996 deutlich das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050. Damit kann von einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Grundgesamtheit ausgegangen werden.

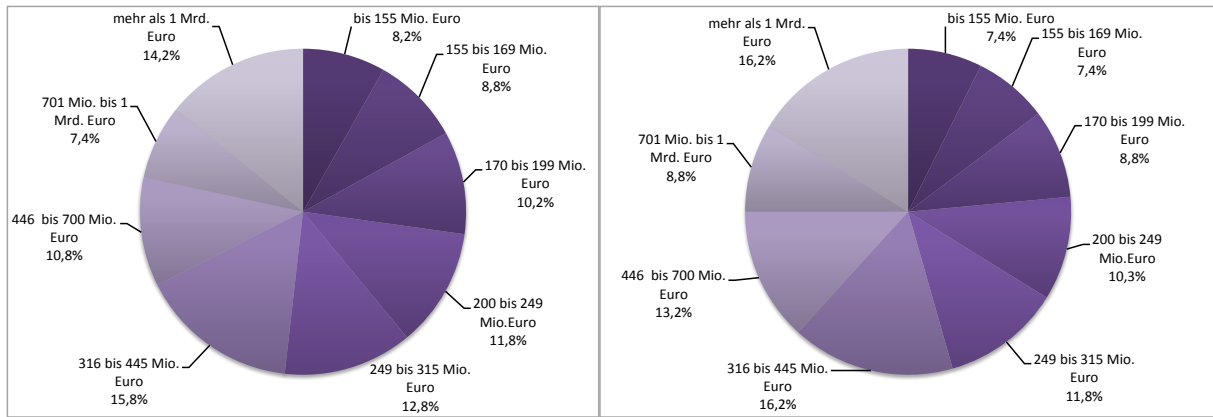


ABBILDUNG 1: ZUSAMMENSETZUNG DER STUDIENTEILNEHMER NACH DEM KRITERIUM UMSATZ IN DER GRUNDGESAMTHEIT (LINKS) UND IN DER STICHPROBE (RECHTS)

In Abbildung 2 sind die an der Studie teilnehmenden Unternehmen nach deren Mitarbeiterzahl kategorisiert. Bis zu 149 Mitarbeiter haben demnach 17,1 Prozent der Unternehmen. 10,0 Prozent geben an, zwischen 150 und 399 Mitarbeiter zu beschäftigen, und weitere 17,1 Prozent weisen eine Mitarbeiterzahl zwischen 400 und 699 auf. Zwischen 700 und 999 Mitarbeiter haben 15,7 Prozent und zwischen 1.000 und 1.999 Mitarbeiter 20,0 Prozent der Studienteilnehmer. Jeweils 10,0 Prozent der antwortenden Unternehmen beschäftigen zwischen 2.000 und 4.999 Mitarbeiter sowie mehr als 5.000 Mitarbeiter.

Ein Test auf die Repräsentativität der vorliegenden Stichprobe gemäß des Merkmals Mitarbeiterzahl führt zu einem positiven Ergebnis, so dass die Stichprobe nach dem Kriterium der Mitarbeiterzahl entsprechend der oben dargestellten Klassifizierung als repräsentativ für die Grundgesamtheit der 500 größten Unternehmen aus Österreich eingestuft werden kann<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt mit 0,192 das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050. Damit kann von einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Grundgesamtheit ausgegangen werden.

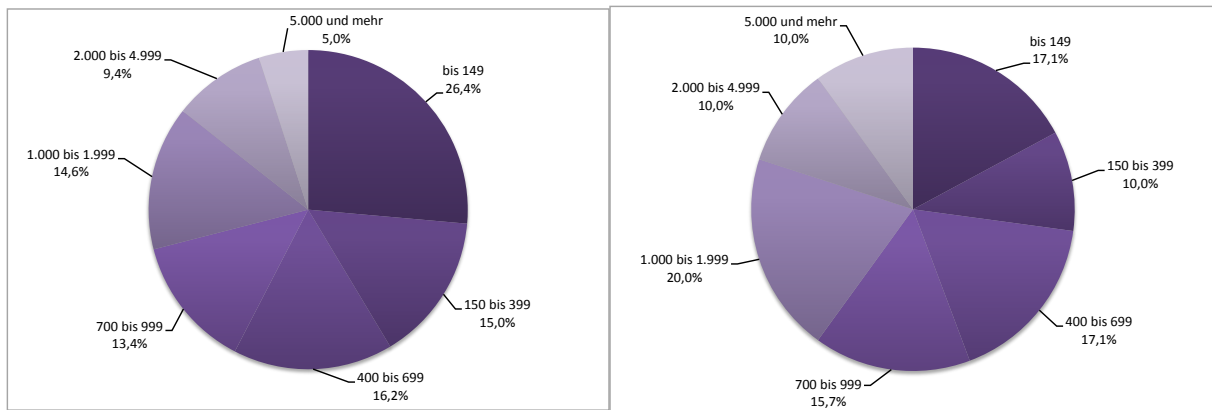


ABBILDUNG 2: ZUSAMMENSETZUNG DER STUDIENTEILNEHMER NACH DEM KRITERIUM MITARBEITERZAHL IN DER GRUNDGESAMTHEIT (LINKS) UND IN DER STICHPROBE (RECHTS)

Als weiteres Kriterium wird die Branchenzugehörigkeit der Unternehmen zur Charakterisierung der Stichprobe und zum Testen der Repräsentativität herangezogen. Hierzu veranschaulicht Abbildung 3 die Zusammensetzung der Unternehmen in der Grundgesamtheit (linkes Diagramm) sowie in der Stichprobe (rechtes Diagramm). Wie sich im rechten Diagramm zeigt, sind 2,9 Prozent der Studienteilnehmer dem Bauwesen, 4,3 Prozent der Energie- und Wasserversorgung, 1,4 Prozent der Erbringung sonstiger öffentlicher und persönlicher Dienstleistungen, 28,6 Prozent dem Handel, 20,0 Prozent dem Kredit- und Versicherungswesen, 8,6 Prozent dem Realitätenwesen, 28,6 Prozent der Sachgütererzeugung und 5,7 Prozent dem Bereich Verkehr und Nachrichtenübermittlung zuzuordnen.

Ein Test auf die Repräsentativität der vorliegenden Stichprobe hinsichtlich des Merkmals Branchenzugehörigkeit führt ebenfalls zu einem positiven Ergebnis. Somit kann die Stichprobe der Studienteilnehmer auch nach dem Kriterium der Branchenzugehörigkeit entsprechend der in Abbildung 3 dargestellten Klassifizierung als repräsentativ für die Grundgesamtheit der österreichischen Top-500-Unternehmen eingestuft werden<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt mit 0,855 deutlich das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050. Damit kann von einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Grundgesamtheit ausgegangen werden.

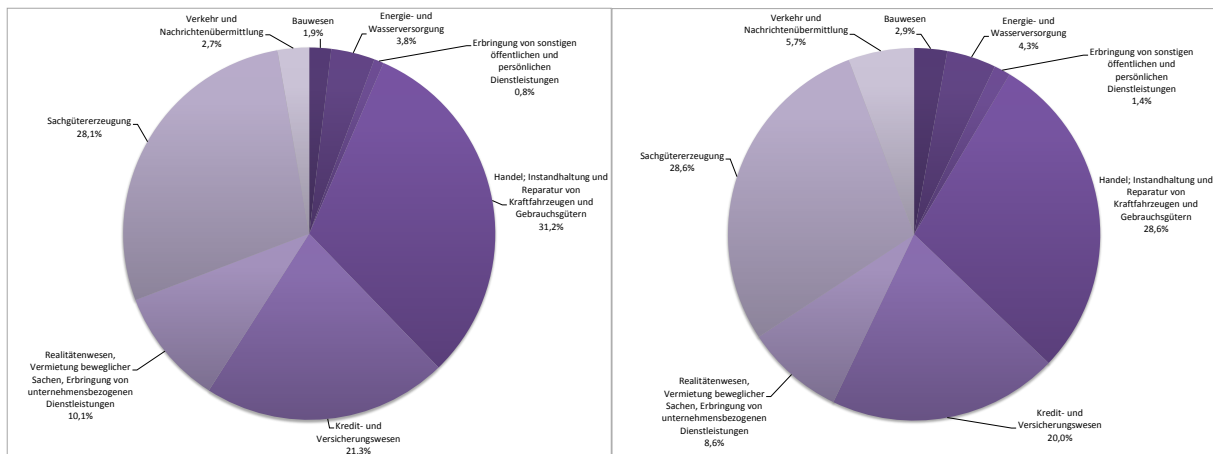


ABBILDUNG 3: ZUSAMMENSETZUNG DER STUDIENTEILNEHMER NACH DEM KRITERIUM BRANCHENZUGEHÖRIGKEIT IN DER GRUNDGESAMTHEIT (LINKS) UND DER STICHPROBE (RECHTS)

Basierend auf den Antworten der 78 Studienteilnehmer schließt sich in den folgenden Kapiteln die Analyse der Personalbeschaffung in den 500 größten Unternehmen aus Österreich an.

### 3. TRENDS UND HERAUSFORDERUNGEN IN DER PERSONALBESCHAFFUNG

---

Im Bereich der Personalbeschaffung existiert eine Reihe, von Seiten der Unternehmen nicht direkt beeinflussbarer externer Trends, wie beispielsweise der demografische Wandel oder gesetzliche Vorgaben. Die effektive und effiziente Gestaltung der eigenen Personalbeschaffung innerhalb dieser externen Rahmenbedingungen bringt einige interne Herausforderungen für die Unternehmen mit sich. Beispiele für derartige Herausforderungen sind Employer Branding oder die Bindung der Mitarbeiter an das eigene Unternehmen. Im Folgenden werden diese grundlegenden Recruiting Trends und Herausforderungen vorgestellt.

Die elf untersuchten externen und somit von den Unternehmen nicht direkt beeinflussbaren Recruiting Trends sind in Abbildung 4 dargestellt. Grundsätzlich zeigt sich, dass jeder identifizierte Trend für die Personalbeschaffung von Bedeutung ist und keiner von den Studienteilnehmern als tendenziell unwichtig eingestuft wird. Die 500 größten Unternehmen aus Österreich gewichteten in diesem Zusammenhang den demografischen Wandel mit einem Mittelwert von 6,2 am höchsten. Der Fachkräftemangel, der in den Vorjahren als ebenso wichtig wie der demografische Wandel eingestuft wurde, belegt aktuell mit einem Mittelwert von 5,9 Rang zwei in der Liste der wichtigsten unternehmensexternen Trends für die Personalbeschaffung. Mit etwas Abstand folgen gesetzliche Rahmenbedingungen (Mittelwert = 5,7) auf Platz drei, was im Vergleich zum Vorjahr einer höheren Einstufung entspricht. Belegte die Mitarbeiterfluktuation vor einem Jahr noch den zehnten Rang, ist sie aktuell aus Sicht der österreichischen Top-500-Unternehmen mit einem Mittelwert von 5,6 bereits der viert wichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung. Social Media (Mittelwert = 5,5) und der Kultur- und Wertewandel (Mittelwert = 5,4) schließen sich auf den Positionen fünf und sechs an. Der Jahresvergleich zeigt, dass Social Media den gleichen Platz wie im Vorjahr einnimmt, wohingegen der Kultur- und Wertewandel an Bedeutung gewonnen hat. Auf Platz sieben findet sich die geringe Bewerbermobilität (Mittelwert = 5,2), gefolgt von der Wirtschafts-/Eurokrise (Mittelwert = 5,1), die im Vorjahr noch unter den Top-3 der externen Trends für die Rekrutierung lag. Die Plätze neun bis elf nehmen der Trend „Always Online“ (Mittelwert = 4,7), die Globalisierung (Mittelwert = 4,7) und der Bologna-Prozess (Mittelwert = 4,5) ein. Anzumerken ist hierbei, dass „Always Online“ und die Globalisierung als weniger wichtig eingestuft werden als im Vorjahr, wohingegen der Bologna-Prozess innerhalb der letzten zwölf Monate geringfügig an Bedeutung gewonnen hat.

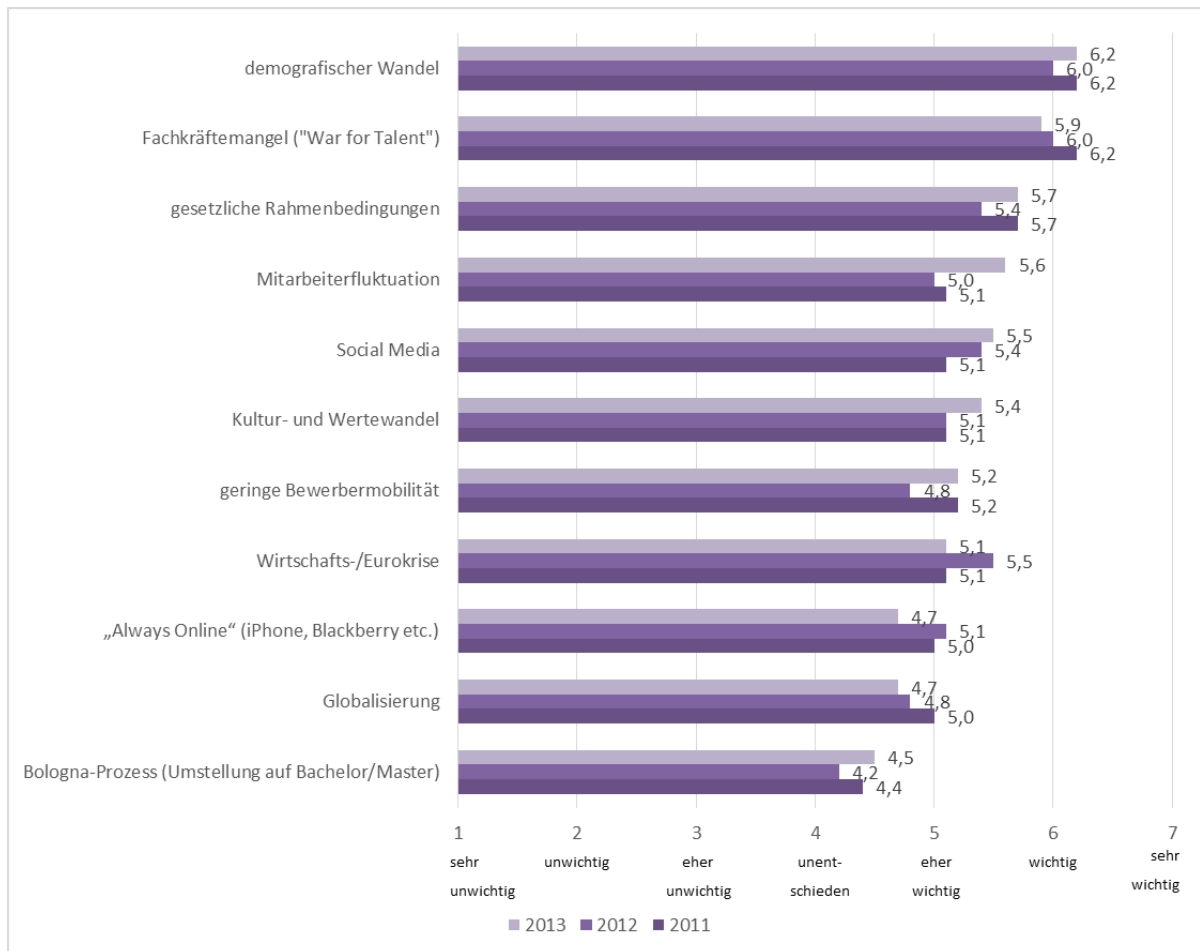


ABBILDUNG 4: DIE BEDEUTUNG EXTERNER TRENDS FÜR DIE PERSONALBESCHAFFUNG IM ZEITABLAUF<sup>10</sup>

Innerhalb dieser externen Rahmenbedingungen müssen die 500 größten Unternehmen aus Österreich ihre Personalgewinnung gestalten, indem sie die sich ergebenden unternehmensinternen Herausforderungen, die im Folgenden betrachtet werden, meistern. Abbildung 5 zeigt die Wichtigkeit der in diesem Jahr erhobenen internen Herausforderungen aus Sicht der größten österreichischen Unternehmen. Die zwei wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung sind, wie schon in den beiden Vorjahren, die Bindung bereits beschäftigter Mitarbeiter (Mittelwert = 6,7) und der Aufbau eines nach innen gerichteten Arbeitgeber-Images (Mittelwert = 6,4). Jedoch ist im Jahresvergleich festzustellen, dass die Mitarbeiterbindung an Bedeutung gewinnt, wohingegen der Aufbau eines internen Arbeitgeber-Images sein Vorjahresniveau beibehält. Employer Branding, neue flexible Formen der Arbeit und Mitarbeiterempfehlungen belegen mit einem Mittelwert von jeweils 6,2 die Plätze drei bis fünf. Unmittelbar dahinter folgen mit einem Mittelwert von jeweils 6,1 die Themen

<sup>10</sup> Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

Sichtbarkeit (Bewusstsein für Personalmarketing bei Entscheidungsträgern schaffen), Alignment (Abstimmung zwischen Personalmarketing und Fachabteilungen) und Zielgruppenorientierung (zielgruppenspezifische Kandidatenansprache, Definition und Identifikation neuer und relevanter Zielgruppen) auf den Positionen sechs bis acht. Die Strategie-Implementierung (Personalmarketingstrategie explizit aufbauen und umsetzen; Mittelwert= 6.0) belegt den neunten Platz. Die Herausforderungen Candidate Relationship Management (Mittelwert= 5,9), Nutzen des Personalmarketings (Nutzenbeitrag des Personalmarketings für das Unternehmen aufzeigen; Mittelwert= 5,8), Hochschulen (Hochschulkooperationen und Hochschulmarketing; Mittelwert= 5,8) und moderner Recruiter (Recruiter-Profile weiterentwickeln; Mittelwert= 5,7) nehmen die Plätze zehn bis 13 ein. Auf den Positionen 14 bis 16 schließen sich die Themen Active Sourcing (Mittelwert = 5,3), Rekrutierungs-Controlling (Mittelwert = 5,2) und Social Media (Präsenz und Verstehen von Web-Plattformen wie beispielsweise Xing, Facebook etc.; Mittelwert = 5,2) an. Auf dem letzten Platz findet sich das Thema Mobile-Recruiting, das jedoch mit einem Mittelwert von 4,4 noch immer als eher wichtige interne Herausforderung für die Personalbeschaffung angesehen wird.



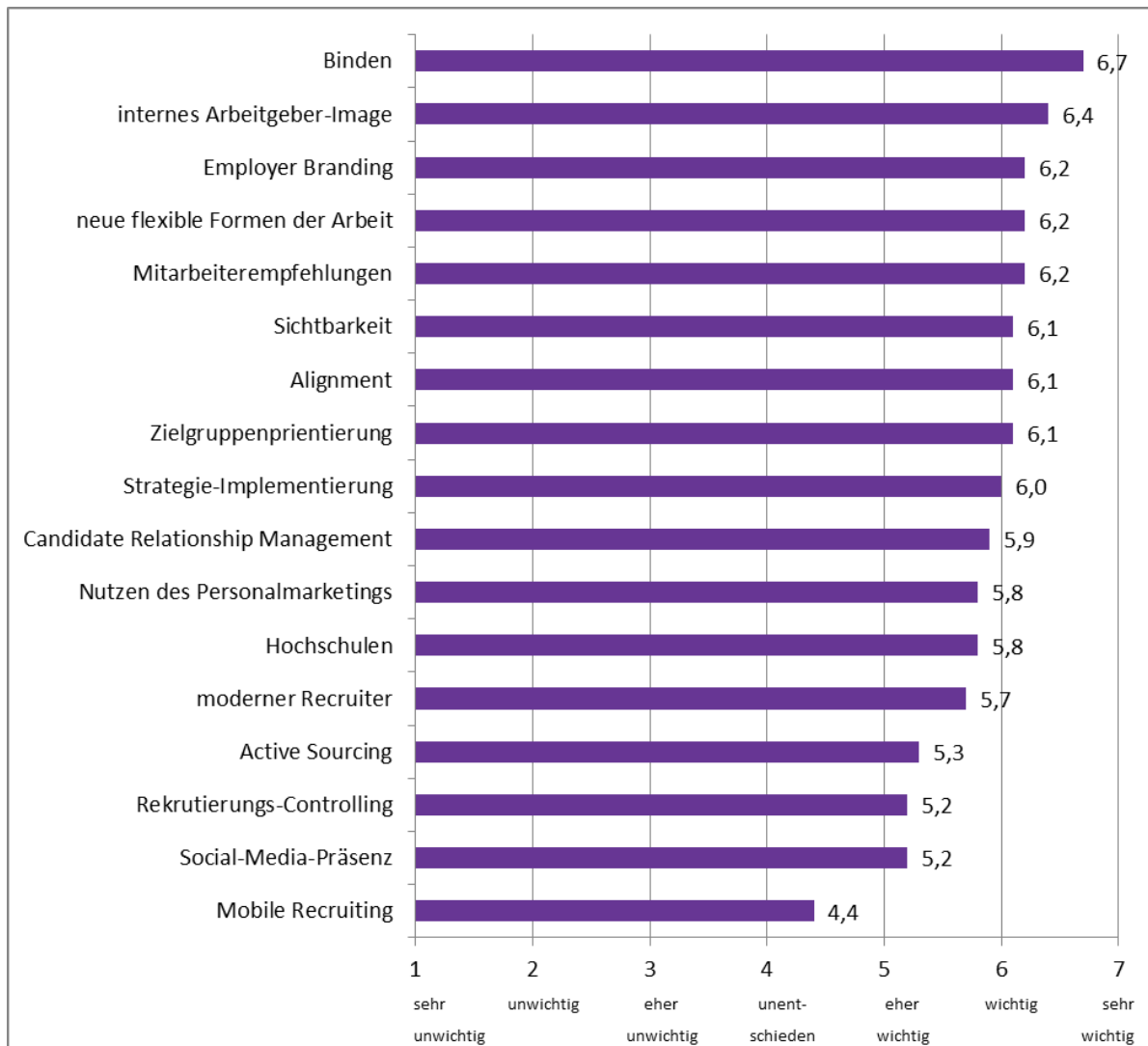


ABBILDUNG 5: DIE BEDEUTUNG INTERNER HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE PERSONALBESCHAFFUNG<sup>11</sup>

Die in diesem Abschnitt vorgestellten Ergebnisse haben unter anderem gezeigt, dass der demografische Wandel und der Fachkräftemangel aktuell die beiden wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung in österreichischen Großunternehmen sind (siehe Abbildung 4). Aus diesem Grund thematisiert das folgende Kapitel zunächst die wirtschaftliche Lage sowie den Bedarf an neuen Mitarbeitern in den Top-500-Unternehmen aus Österreich. Dabei wird auch auf die Probleme eingegangen, die bei der Besetzung dieser offenen Stellen erwartet werden. Im Anschluss werden verschiedene interne Herausforderungen bzw. Handlungsoptionen, mittels derer man auf die bestehenden externen Rahmenbedingungen reagieren kann, im Detail analysiert.

<sup>11</sup> Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

## 4. BEURTEILUNG DES PERSONALBEDARFS UND DER WIRTSCHAFTLICHEN LAGE

In Kapitel 3 wurde gezeigt, dass der demografische Wandel und der Fachkräftemangel aus Unternehmenssicht die zwei wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung sind. Da der Personalbedarf eines Unternehmens neben der Fluktuation von Mitarbeitern insbesondere auch durch die prognostizierte Geschäftsentwicklung beeinflusst wird, erfolgt in diesem Kapitel zunächst eine Analyse der Geschäftserwartung der Studienteilnehmer, bevor der Personalbedarf der Unternehmen selbst untersucht wird. Weiterhin wird auch die Besetzbarkeit der bestehenden freien Stellen thematisiert.

Wie Abbildung 6 zeigt, äußern 47,1 Prozent der antwortenden Unternehmen eine gute Geschäftserwartung, 42,9 Prozent gehen von einer ausgeglichenen und 10,0 Prozent von einer schlechten Entwicklung der eigenen Geschäfte in der Zukunft aus. Im Vergleich zum Vorjahr bleibt der Anteil derjenigen Unternehmen, die von einer guten Geschäftsentwicklung ausgehen, konstant. Der Anteil der Unternehmen, die eine ausgeglichene Geschäftserwartung äußern, sinkt im Jahresvergleich um 6,6 Prozentpunkte auf 42,9 Prozent und damit auf ein Niveau, das mit den Jahren 2008 und 2009 vergleichbar ist. Von einer zukünftig schlechteren Geschäftsentwicklung geht ein größerer Anteil der Unternehmen als im vergangenen Jahr aus, was ein Anstieg um 7,1 Prozentpunkte auf 10,0 Prozent verdeutlicht. Damit liegt dieser Wert mindestens 5,0 Prozentpunkte über den entsprechenden Werten aus den vergangenen vier Jahren.

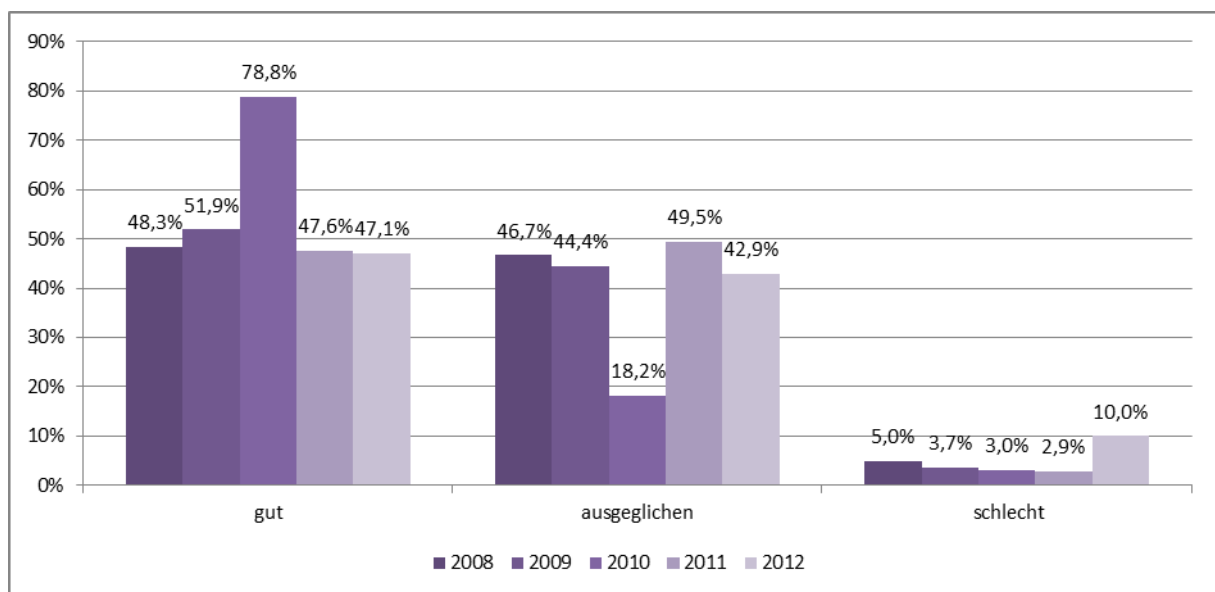


ABBILDUNG 6: BEURTEILUNG DER GESCHÄFTSENTWICKLUNG IM ZEITABLAUF<sup>12</sup>

<sup>12</sup> Die Unternehmen, die eine gute oder sehr gute Geschäftsentwicklung äußern, sind unter „gut“ und die Unternehmen, die eine schlechte oder sehr schlechte Geschäftsentwicklung äußern, sind unter „schlecht“ zusammengefasst.

Die im Jahresvergleich leicht weniger optimistische Grundstimmung der Studienteilnehmer spiegelt sich jedoch nicht in den für das Jahr 2013 prognostizierten Vakanzen wieder, wie Abbildung 7 illustriert. Während im Jahr 2012 noch rund drei von zehn Unternehmen gar keine neuen Mitarbeiter suchten, erwarten alle Unternehmen offene Stellen im Jahr 2013. Aktuell plant etwa jedes dritte Unternehmen mit einer bis zehn Vakanzen im Jahr 2013. Zwischen elf und 20 Vakanzen werden von 20,6 Prozent der antwortenden Unternehmen erwartet. 13,5 Prozent rechnen mit 21 bis 50 Vakanzen und 19,1 Prozent mit 51 bis 100 offenen Stellen im Jahr 2013. Zwischen 101 und 500 Vakanzen werden von 10,3 Prozent der Studienteilnehmer geschätzt. Schließlich gehen 7,3 Prozent der größten österreichischen Unternehmen von mehr als 500 offenen Stellen im Jahr 2013 aus.

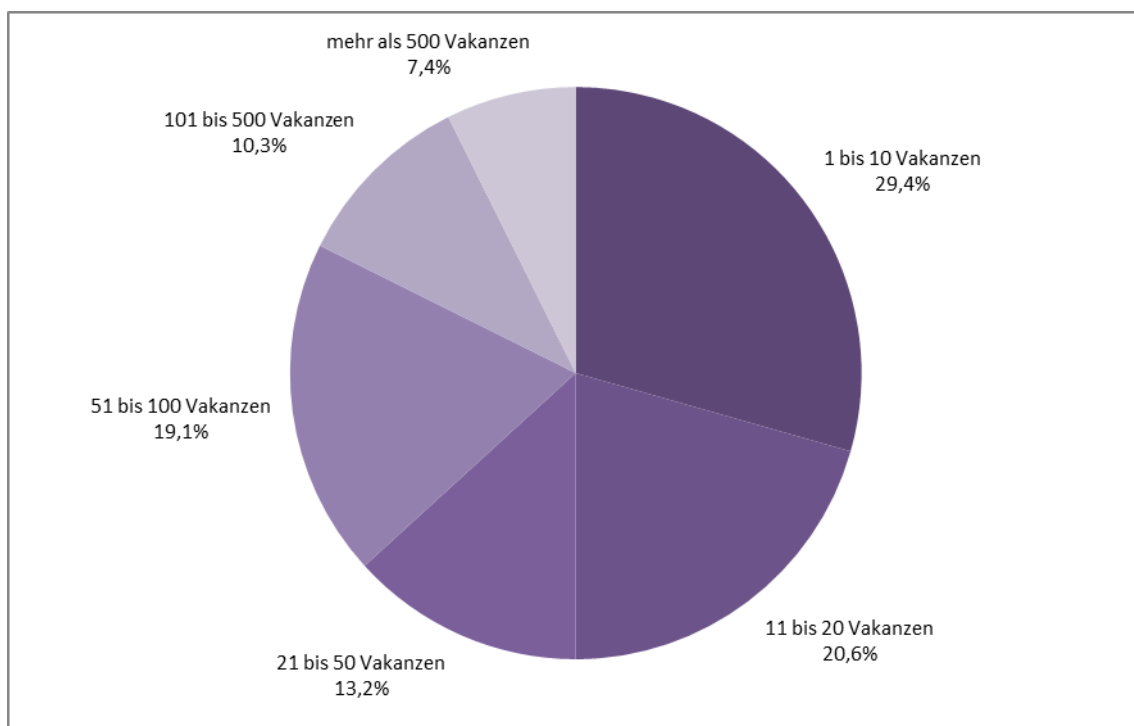


ABBILDUNG 7: FÜR DAS JAHR 2013 PROGNOSTIZIERTE VAKANZEN

Wie Abbildung 7 gezeigt hat, suchen alle antwortenden Unternehmen im Jahr 2013 nach neuen Mitarbeitern. Rund vier von zehn Unternehmen gehen sogar davon aus, Ende 2013 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn, wie Abbildung 8 illustriert. Daraus lässt sich schließen, dass der Bedarf an neuen Mitarbeitern bei rund sechs von zehn Studienteilnehmern vor allem der Wiederbesetzung freigewordener Positionen geschuldet ist und weniger einem geplanten Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahl. Im Jahresvergleich zeigt sich jedoch auch, dass der geplante Nettozuwachs an Mitarbeitern innerhalb von zwölf Monaten um beachtliche 14,2 Prozentpunkte gestiegen ist. Der aktuelle Wert von 42,3 Prozent befindet sich dabei annähernd auf dem Niveau des Jahres 2010. Des Weiteren zeigen die Ergebnisse, dass trotz einer etwas

weniger optimistischen Geschäftserwartung (siehe Abbildung 6) ein deutlich größerer Teil der Unternehmen als noch im Vorjahr von steigenden Mitarbeiterzahlen ausgeht.

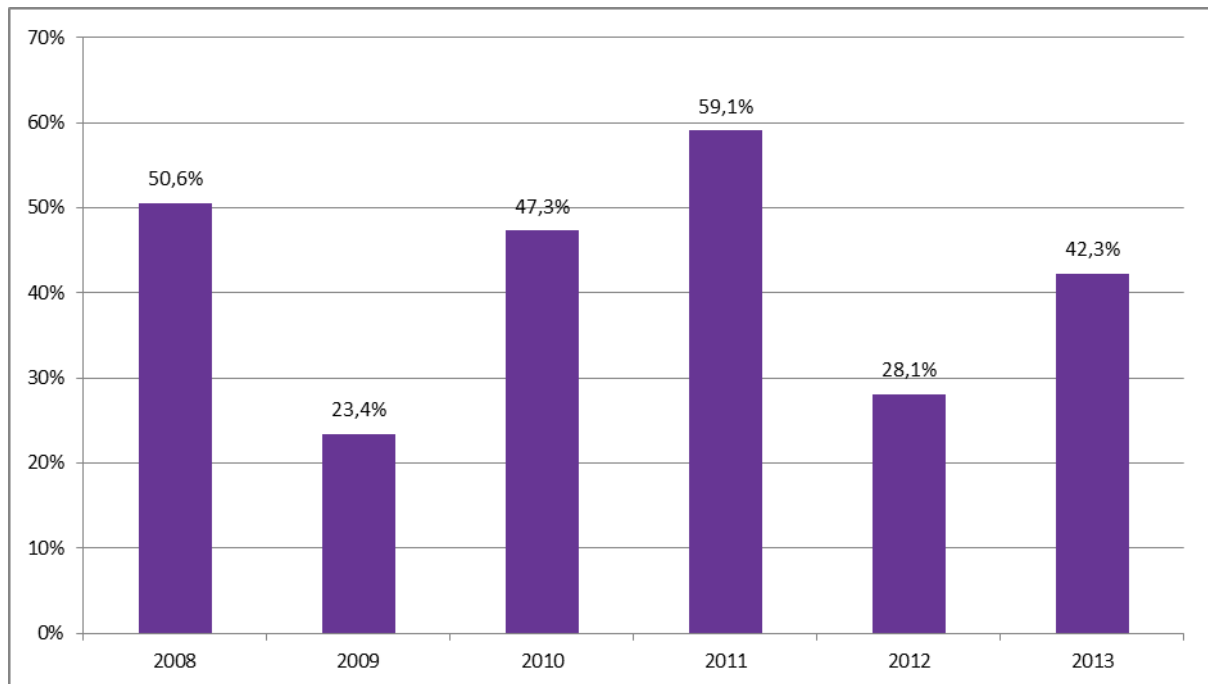


ABBILDUNG 8: GEPLANTER NETTOZUWACHS DER MITARBEITERZAHL BINNEN JAHRESFRIST IM ZEITABLAUF<sup>13</sup>

Wie in Abbildung 9 dargestellt ist, gehen die 500 größten österreichischen Unternehmen jedoch von Problemen bei der Besetzung der für das Jahr 2013 prognostizierten Vakanzen aus. So erwarten die Studienteilnehmer, dass 3,0 Prozent ihrer offenen Stellen im Jahr 2013 unbesetzt bleiben werden, weil kein geeigneter Kandidat gefunden werden kann. Zudem wird eine Stellenbesetzung nach Einschätzung der antwortenden Unternehmen bei 36,0 Prozent der erwarteten Vakanzen aufgrund eines mangels qualifizierter Bewerber zumindest schwierig. Insgesamt ist demnach davon auszugehen, dass rund vier von zehn offenen Stellen in den 500 größten Unternehmen aus Österreich im Jahr 2013 nur schwer oder gar nicht besetzbar sein werden. Demgegenüber werden von den Teilnehmern an der Befragung 61,0 Prozent aller Vakanzen als einfach besetzbar eingestuft. Die Zeitreihenanalyse über die vergangenen Jahre hinweg zeigt, dass nach Meinung der Studienteilnehmer ein zunehmend geringerer Teil der Vakanzen einfach zu besetzen ist, wohingegen der Anteil der schwer besetzbaren Vakanzen steigt. Das Niveau der nicht zu besetzenden freien Stellen bleibt über die Jahre hinweg gesehen konstant. Damit bestätigt sich auch in diesem Jahr, dass das Phänomen des Fachkräftemangels losgelöst von der wirtschaftlichen Entwicklung auftritt. Unabhängig von der eigenen Geschäftserwartung,

<sup>13</sup> Anteile derjenigen Unternehmen, die einem geplanten Nettozuwachs der Mitarbeiterzahl binnen Jahresfrist voll zustimmen oder zustimmen.

gaben die antwortenden Unternehmen in den Jahren 2009 bis 2012 an, dass etwa drei von zehn ihrer offenen Stellen nur schwer oder gar nicht mit geeigneten Bewerbern besetzt werden können. Zudem war der Fachkräftemangel in den letzten Jahren stets einer der beiden wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung in österreichischen Großunternehmen (siehe Abbildung 4).

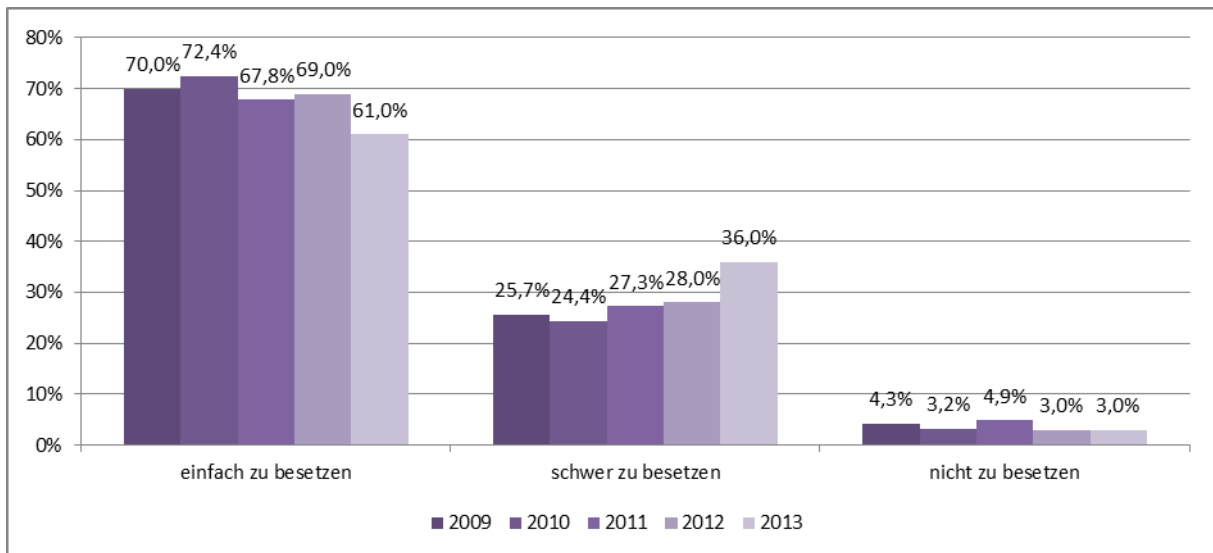


ABBILDUNG 9: DIE BESETZBARKEIT OFFENER STELLEN IM ZEITABLAUF

Die Ergebnisse zur Bewertung der wirtschaftlichen Lage und des Personalbedarfs in diesem Kapitel zeigen, dass die Unternehmen auch im Jahr 2013 nach neuen Mitarbeiter suchen. Probleme ergeben sich dabei nach wie vor durch den Fachkräftemangel, der wie schon in den vergangenen Jahren einer der beiden wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung ist. Die vorliegende Studie „Recruiting Trends 2013 Österreich“ wird dieser großen Bedeutung des Fachkräftemangels gerecht, indem im folgenden Kapitel Strategien gegen den Fachkräftemangel im Detail analysiert werden.

## 5. STRATEGIEN GEGEN DEN FACHKRÄFTEMANGEL

---

In Kapitel 3 wurde gezeigt, dass der Fachkräftemangel auch im Jahre 2013 einer der beiden wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung in den Top-500-Unternehmen aus Österreich ist. Zudem ist gemäß der in Kapitel 4 durchgeführten Analysen davon auszugehen, dass der Mangel an Fachkräften unabhängig von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen auftritt. Demnach sind die 500 größten Unternehmen Österreichs gefordert, geeignete Strategien gegen den Fachkräftemangel zu entwickeln, um der derzeitigen Planlosigkeit beim Umgang mit dieser Problematik entgegenzuwirken (wirtschaftsblatt.at vom 29.11.2012)<sup>14</sup>. Im Folgenden wird in diesem Zusammenhang analysiert, für wie geeignet die 500 größten Unternehmen Österreichs verschiedene Maßnahmen halten, um aktuell schwer oder gar nicht besetzbare Stellen mittelfristig wieder besser besetzen zu können.

Abbildung 10 gibt einen Überblick über die Eignung verschiedener Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel. Dabei ist deutlich erkennbar, dass die Studienteilnehmer eigene Ausbildungsmaßnahmen (91,4 Prozent) als wichtigste Maßnahme gegen den Fachkräftemangel ansehen. Unter den Top-3 der am besten geeigneten Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel finden sich weiterhin flexible Arbeitszeitmodelle (84,1 Prozent) und Umschulungsmaßnahmen (75,0 Prozent). Telearbeit/Home Office folgt mit 72,5 Prozent auf Platz vier. 68,7 Prozent der Teilnehmer an der Befragung sehen in der Rekrutierung von Frauen (68,7 Prozent) eine effektive Maßnahme gegen die Problematik des Fachkräftemangels. Noch jeweils mehr als die Hälfte der Unternehmen betrachtet in diesem Kontext die Einstellung von Kandidaten, die nur teilweise auf die ausgeschriebene Stelle passen, und die Rekrutierung aus dem Ausland als vielversprechend. Die Rekrutierung älterer Personen (45,7 Prozent) sowie das Anbieten eines höheren Gehalts (37,3 Prozent) folgen auf den Plätzen. Nur 7,7 Prozent der 500 größten Unternehmen Österreichs betrachten die Verlagerung von Tätigkeiten in das Ausland als eine geeignete Maßnahme, um aktuell schwer oder gar nicht besetzbare Stellen mittelfristig wieder besser besetzen zu können.

---

<sup>14</sup> <http://wirtschaftsblatt.at/home/life/karriere/1318372/Unternehmen-begegnen-Fachkraeftemangel-voellig-planlos> (Abrufdatum: 19.03.2013).

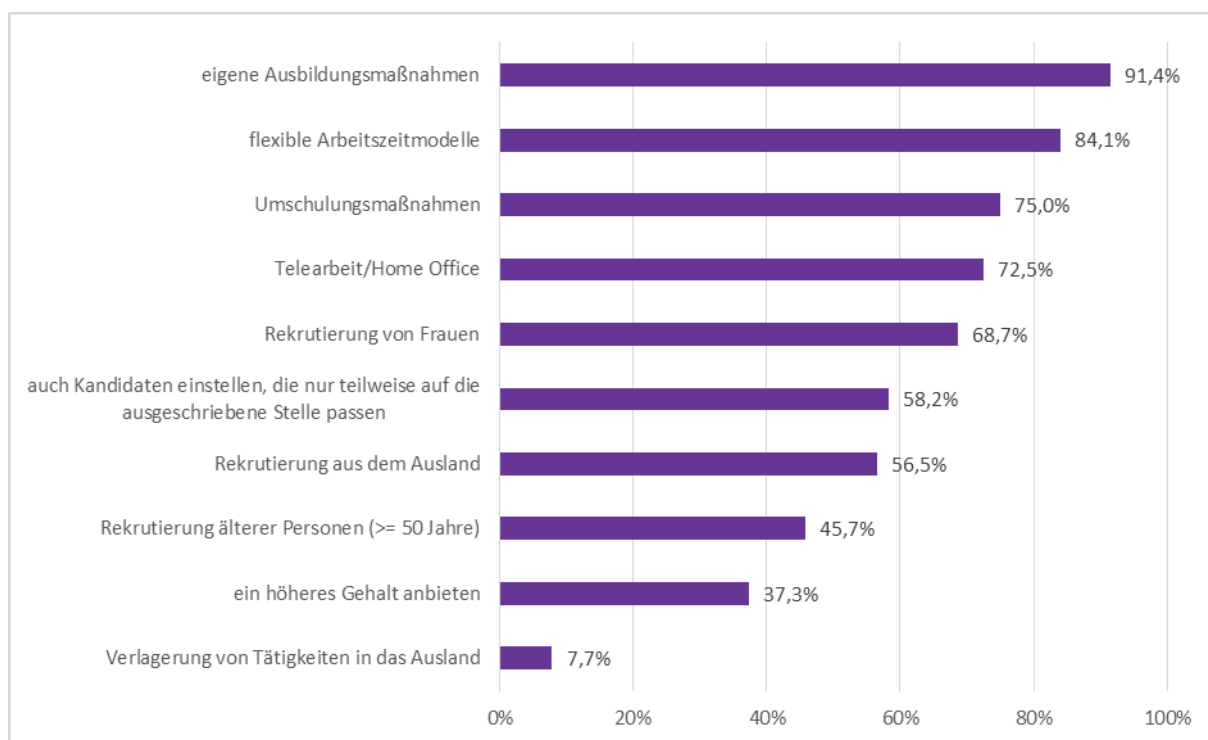


ABBILDUNG 10: MAßNAHMEN GEGEN DEN FACHKRÄFTEMANGEL – EIN ÜBERBLICK<sup>15</sup>

Nachdem analysiert wurde, welche Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel die 500 größten Unternehmen aus Österreich als geeignet erachten, wird im Folgenden die Umsetzung derartiger Maßnahmen betrachtet. Wie Abbildung 11 zeigt, beziehen sich die Untersuchungen in diesem Kontext auf die Rekrutierung von Frauen, von älteren Personen, von Kandidaten aus dem Ausland sowie auf sonstige Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel, wie beispielsweise Ausbildungs- und Umschulungsmaßnahmen.

Geht man zunächst auf die Rekrutierung von Frauen als Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel ein, so zeigt sich, dass 79,7 Prozent der befragten Unternehmen denken, dass flexible Arbeitszeitmodelle benötigt werden, um mehr Frauen rekrutieren zu können. Zudem bietet über ein Drittel der Teilnehmer an der Befragung neuen weiblichen Mitarbeitern regelmäßig Unterstützung, z. B. in Form von Mentoring oder Coaching an.

Mit Blick auf die Rekrutierung älterer Personen sind jeweils mehr als sechs von zehn Studienteilnehmern der Ansicht, dass man das Arbeitsumfeld (z. B. Arbeitsplatz und Arbeitszeit) entsprechend anpassen und Weiterbildungsmöglichkeiten im eigenen Unternehmen entsprechend auf diese Zielgruppe hin ausrichten muss.

<sup>15</sup> Anteile derjenigen Unternehmen, die die aufgeführten Maßnahmen als sehr gut geeignet, geeignet oder eher geeignet betrachten.

Will man Kandidaten aus dem Ausland rekrutieren, sind nach Ansicht von mehr als sieben von zehn Unternehmen Maßnahmen für eine kulturelle Integration (z. B. interkulturelle Schulungen, Einführung eines Paten-Systems etc.) notwendig. Etwa jedes zweite Unternehmen sieht in diesem Zusammenhang eine weitere Anpassung gesetzlicher Rahmenbedingungen als unerlässlich an. 45,8 Prozent der Firmen bieten neuen Mitarbeitern, die aus dem Ausland für Österreich rekrutiert wurden, regelmäßig Unterstützung (z. B. Mentoring, Coaching etc.) an, und 43,1 Prozent denken, dass die Einführung von Englisch als Standardsprache in einzelnen Abteilungen ihres Unternehmens notwendig ist, um Kandidaten aus dem Ausland rekrutieren zu können.

Hinsichtlich sonstiger Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel betrachten fast neun von zehn Befragten die Optimierung der eigenen Ausbildung als Notwendigkeit, um eine insgesamt verbesserte Ausbildung zu gewährleisten. 41,5 Prozent der antwortenden Unternehmen vertreten die Meinung, dass mehr Studiengangsmodele eingeführt werden müssen, die eine berufsbegleitende Weiterbildung ermöglichen, wenn man eine sinnvolle Umsetzung von Umschulungen gewährleisten will. Schließlich stellen 27,1 Prozent der antwortenden Unternehmen lieber einen etwas weniger geeigneten als gar keinen Kandidaten ein, falls sich für eine ausgeschriebene Stelle kein Wunschkandidat findet.

Neben den in diesem Kapitel vorgestellten Strategien gegen den Fachkräftemangel können offene Positionen auch durch die klassische Ausschreibung von Stellenanzeigen besetzt werden. Über welche Kanäle die Top-500-Unternehmen aus Österreich offene Stellen ausschreiben, welche Kanäle in diesem Zusammenhang aus Sicht der Unternehmen effektiv und effizient sind und wie die Unternehmen ihr Bewerbermanagement gestalten, ist daher Gegenstand der Analysen im folgenden Kapitel.



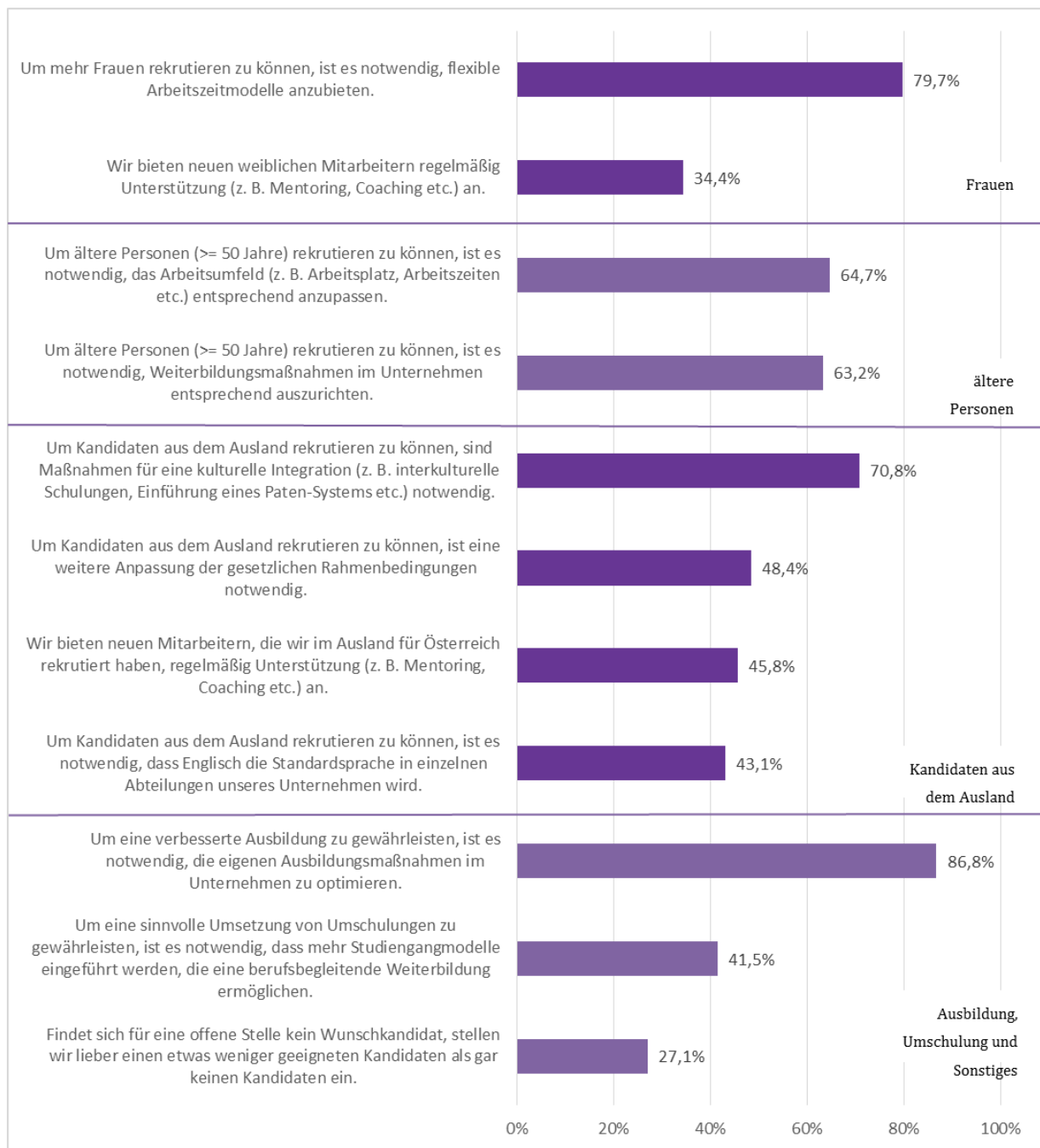


ABBILDUNG 11: DIE UMSETZUNG VON MAßNAHMEN GEGEN DEN FACHKRÄFTEMANGEL<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen eher zustimmen, zustimmen oder voll und ganz zustimmen.

## 6. EXTERNE BESETZUNG OFFENER STELLEN

---

In Kapitel 4 wurde gezeigt, dass die größten Unternehmen aus Österreich davon ausgehen, dass vier von zehn ihrer Vakanzen im Jahr 2013 nur schwer oder gar nicht besetzbar sein werden (siehe Abbildung 9). Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, können die Unternehmen beispielsweise bestimmte, aus ihrer Sicht geeignete Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel ergreifen (siehe Abbildung 10). Darüber hinaus ist es für ein Unternehmen jedoch stets auch unerlässlich, im Bereich des Personalmarketings innovativ und zielgerichtet zu handeln, um über einen geeigneten Mix an Personalmarketingkanälen möglichst viele interessante Kandidaten zu erreichen und letztendlich auch einzustellen. Aus diesem Grund befasst sich dieses Kapitel mit der externen Besetzung offener Stellen als grundlegendem Thema. Den Anfang macht hierbei eine Analyse des den Studienteilnehmern zur Verfügung stehenden Rekrutierungs- und Employer-Branding-Budgets. Im Anschluss wird untersucht, in welchen Kanälen die Teilnehmer an der Befragung welchen Anteil ihrer Vakanzen veröffentlichen und über welche dieser Kanäle die meisten tatsächlichen Einstellungen generiert werden. Zudem wird die Integration dynamischer Elemente in Online-Stellenanzeigen thematisiert. Nach einer Effektivitäts- und Effizienzanalyse verschiedener Rekrutierungskanäle befassen sich die beiden letzten Abschnitte dieses Kapitels mit der Bedeutung internationaler Rekrutierung und dem Bewerbermanagement.

### 6.1 REKRUTIERUNGSBUDGET

---

Das Rekrutierungsbudget beinhaltet alle der Personalabteilung eines Unternehmens zur Verfügung stehenden Mittel, die beispielsweise für die Veröffentlichung von Stellenanzeigen in einem Online-Karriereportal oder für die Beauftragung eines Headhunters aufgewendet werden können.

Abbildung 12 veranschaulicht das den Studienteilnehmern zur Verfügung stehende Rekrutierungsbudget in Euro. Demnach verfügen 11,5 Prozent der Befragten in diesem Kontext über bis zu 5.000 Euro. 7,7 Prozent haben zwischen 5.001 und 10.000 Euro für die Rekrutierung zur Verfügung. Bei jeweils 19,2 Prozent der antwortenden Unternehmen beträgt das Rekrutierungsbudget zwischen 10.001 und 50.000 Euro sowie zwischen 50.001 und 100.000 Euro. Mit 42,3 Prozent verfügt der weitaus größte Teil der Firmen über ein Rekrutierungsbudget zwischen 100.001 und 500.000 Euro. Mehr als 500.000 Euro stehen aktuell in keinem Unternehmen für Rekrutierungszwecke bereit. Im Zeitablauf zeigt sich, dass der Anteil der Firmen, deren Rekrutierungsbudget zwischen 10.001 und 50.000 Euro beträgt, binnen zwölf Monaten um 16,5 Prozentpunkte zurückgegangen ist. Im Gegenzug ist der Anteil der

Studienteilnehmer mit einem Rekrutierungsbudget zwischen 100.001 und 500.000 Euro im gleichen Zeitraum um 23,3 Prozentpunkte angewachsen. Diese Entwicklung zeigt, dass die Top-500-Unternehmen aus Österreich im Jahr 2013 insgesamt mehr Geld für die Rekrutierung bereitstellen, als dies noch vor einem Jahr der Fall war.

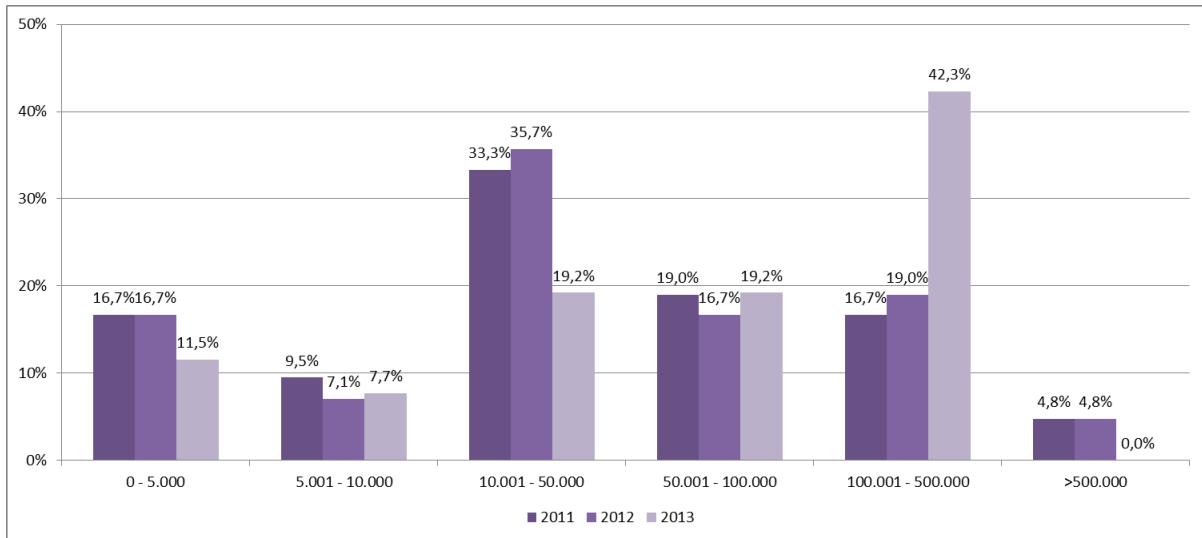


ABBILDUNG 12: REKRUTIERUNGSBUDGET IN EURO IM ZEITABLAUF

Betrachtet man nach der Höhe des zur Verfügung stehenden Rekrutierungsbudgets, welchen Anteil dieses Budgets die Unternehmen für welche Kanäle ausgeben, so zeigt Abbildung 13, dass mit 40,8 Prozent der größte Teil des Budgets für Online-Karriereportale aufgewendet wird. 25,5 Prozent des verfügbaren Rekrutierungsbudgets fließen in den Kanal der Printmedien. Schließlich werden 15,2 für Headhunter/Personalberatungen (Executive Search) und 11,2 Prozent für Recruiting Agencies/Personalvermittlungen/Zeitarbeitsfirmen ausgegeben.

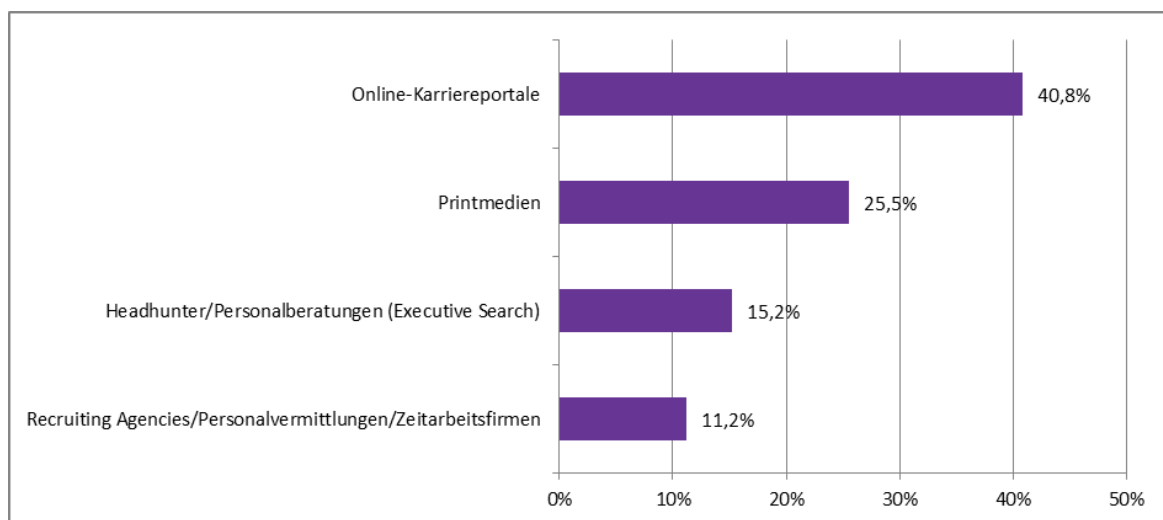


ABBILDUNG 13: VERTEILUNG DES REKRUTIERUNGSBUDGETS AUF VERSCHIEDENE KANÄLE

Analysiert man nach der Höhe und der Verteilung des gesamten Rekrutierungsbudgets, welche Mittel den größten Unternehmen aus Österreich speziell für das Employer Branding zur Verfügung stehen, so erhält man die in Abbildung 14 illustrierten Ergebnisse. Dabei zeigt sich, dass 18,5 Prozent der antworteten Unternehmen bis zu 5.000 Euro für Employer-Branding-Zwecke bereitstellen. Ein Employer-Branding-Budget zwischen 5.001 und 10.000 Euro steht in 14,8 Prozent der Unternehmen zur Verfügung. Bei etwa jedem zweiten Studienteilnehmer beträgt das Budget für Employer Branding zwischen 10.001 und 50.000 Euro. Zwischen 50.001 und 100.000 Euro Employer-Branding-Budget sind es in 7,4 Prozent und mehr als 100.000 Euro in 11,1 Prozent der antwortenden Unternehmen.

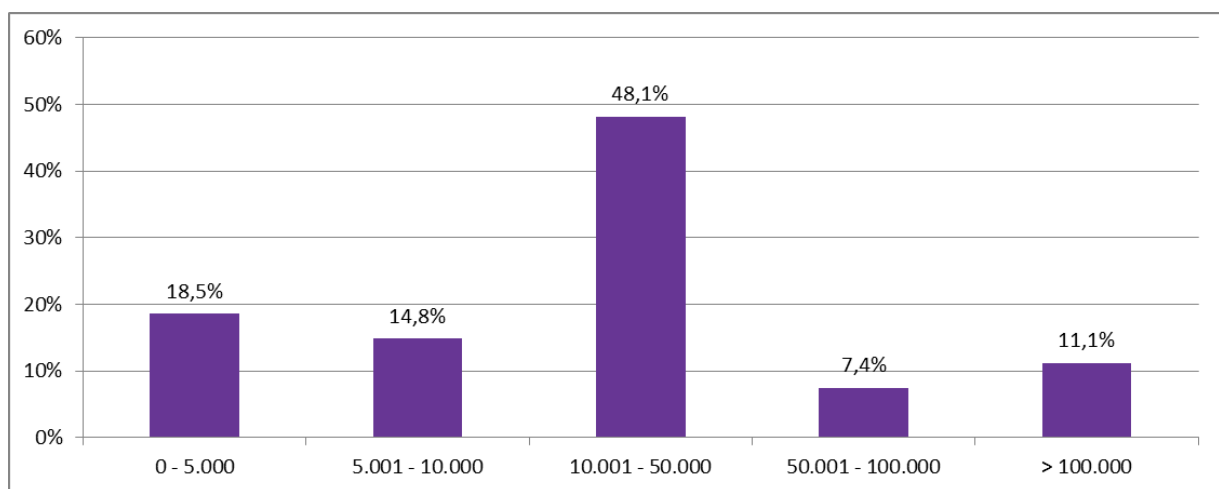


ABBILDUNG 14: EMPLOYER-BRANDING-BUDGET IN EURO FÜR DAS JAHR 2013

Die in diesem Kapitel in Abbildung 13 vorgestellten Ergebnisse lassen darauf schließen, dass ein Großteil des den antwortenden Unternehmen zur Verfügung stehenden Rekrutierungsbudgets zur Schaltung von Stellenanzeigen verwendet wird. Welche Kanäle hierbei wie häufig zum Einsatz kommen, wird im folgenden Kapitel analysiert.

## 6.2 ANZEIGENSCHALTUNG

Zur Veröffentlichung von Stellenanzeigen steht einem Unternehmen eine Vielzahl unterschiedlicher Kanäle zu Verfügung. Im Folgenden ist in diesem Kontext in Abbildung 15 im Zeitablauf dargestellt, welchen Anteil ihrer Vakanzen die Top-500-Unternehmen aus Österreich in den vier klassischen Kanälen Unternehmens-Webseite, Online-Karriereportal, Printmedien und Arbeitsmarktservice veröffentlichen. Die Ergebnisse zeigen, dass von den Studienteilnehmern im Jahr 2012 92,8 Prozent aller offenen Stellen über die eigene Unternehmens-Webseite ausgeschrieben wurden. Somit werden zum ersten Mal seit

Auswertungsbeginn im Jahr 2006 mehr als neun von zehn Vakanzen auf der eigenen Unternehmens-Webseite veröffentlicht. 63,8 Prozent und damit die zweitmeisten Vakanzen wurden in Online-Karriereportalen veröffentlicht. Um offline auf bestehende Vakanzen aufmerksam zu machen, nutzten die Unternehmen im Jahr 2012 Printmedien (21,0 Prozent) und den Arbeitsmarktservice (35,6 Prozent). Verglichen mit den letzten Jahren, ist der Trend erkennbar, dass insbesondere über die eigenen Unternehmens-Webseiten immer mehr offene Stellen ausgeschrieben werden. Dagegen werden immer weniger Vakanzen in Printmedien veröffentlicht. Im Jahr 2006 wurden noch 35,3 Prozent aller freien Stellen in Printmedien ausgeschrieben, im Jahr 2012 waren es nur noch 21,0 Prozent. Beachtlich ist, dass der Anteil der an den Arbeitsmarktservice gemeldeten Vakanzen zwischen den Jahren 2011 und 2012 um 15,5 Prozentpunkte gestiegen ist.

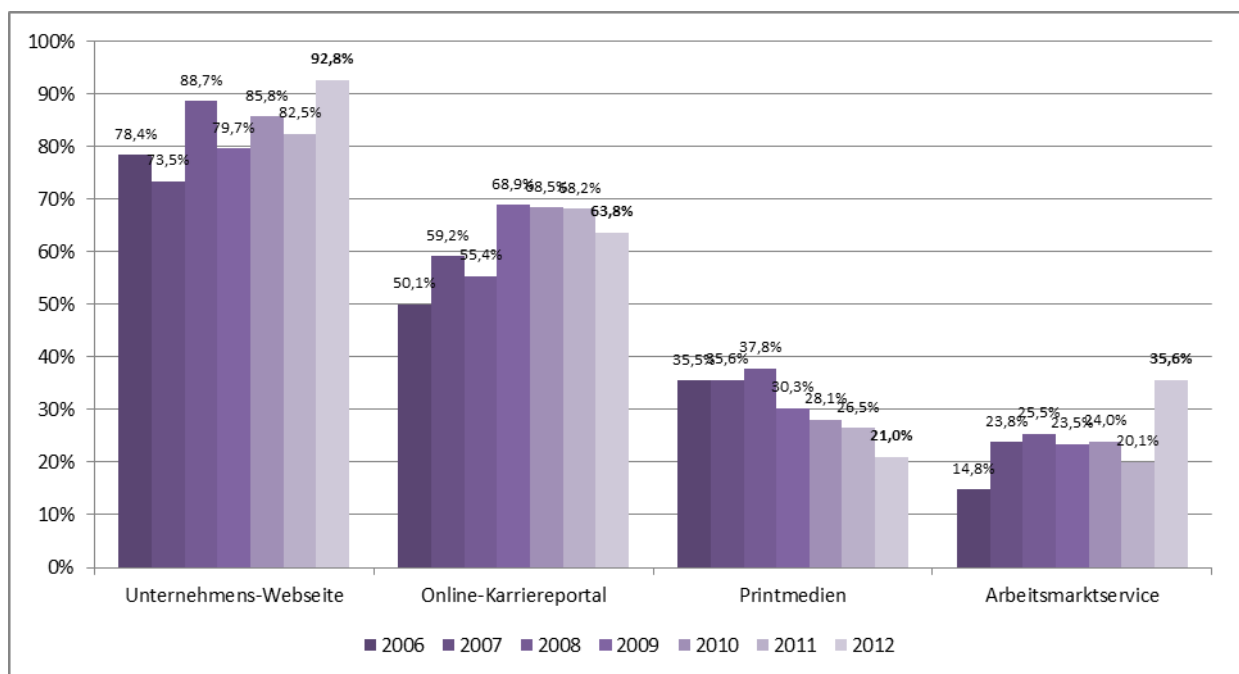


ABBILDUNG 15: ANTEILE DER IN VERSCHIEDENEN REKRUTIERUNGSKANÄLEN VERÖFFENTLICHTEN VAKANZEN IM ZEITABLAUF<sup>17</sup>

Betrachtet man nach der Stellenausschreibung, welche Anteile der tatsächlich realisierten Einstellungen über welche Kanäle erfolgen, so offenbart Abbildung 16 die große Bedeutung des Internet. Im Jahr 2012 wurden in den größten österreichischen Firmen 69,9 Prozent aller neuen Mitarbeiter über das Internet rekrutiert. Über den Offline-Kanal Printmedien wurden 14,5

<sup>17</sup> Mehrfachnennung war möglich, wenn eine Vakanz in mehreren Kanälen gleichzeitig veröffentlicht wird. Unter Online-Karriereportale werden Plattformen verstanden, die in den früheren Ausgaben der Studienreihe „Recruiting Trends Österreich“ als Internet-Stellenbörsen definiert wurden. Aufgrund des gestiegenen Funktionsumfangs, der über die reine Veröffentlichung von Stellenanzeigen hinausgeht, werden diese Plattformen in der aktuellen Ausgabe der Studie als Online-Karriereportale bezeichnet. Dadurch soll dem gestiegenen Funktionsumfang dieser Plattformen Rechnung getragen werden. Ein Beispiel für ein Online-Karriereportal ist [www.monster.at](http://www.monster.at).

Prozent und über den Arbeitsmarktservice 6,2 Prozent aller Einstellungen realisiert. Andere Kanäle als die bislang genannten, zeigen sich für etwa jede zehnte Einstellung verantwortlich. Der Vergleich mit den Vorjahren ergibt, dass sich der Anteil derjenigen Neueinstellungen, die über das Internet generiert werden, seit dem Jahr 2009 auf einem vergleichsweise konstanten Niveau bewegt. Der Anteil der über Printmedien realisierten Einstellungen ging dagegen zwischen 2011 und 2012 um weitere 5,0 Prozentpunkte auf 14,5 Prozent zurück. Demgegenüber stieg der Anteil der über den Arbeitsmarktservice realisierten Stellenbesetzungen im selben Zeitraum um 1,8 Prozentpunkte auf 9,6 Prozent und befindet sich damit aktuell in etwa auf dem Niveau der Jahre 2009 und 2010. Eine positive Entwicklung lässt sich auch bei den sonstigen Kanälen erkennen, wie ein Plus von 4,1 Prozentpunkten zwischen 2011 und 2012 verdeutlicht.

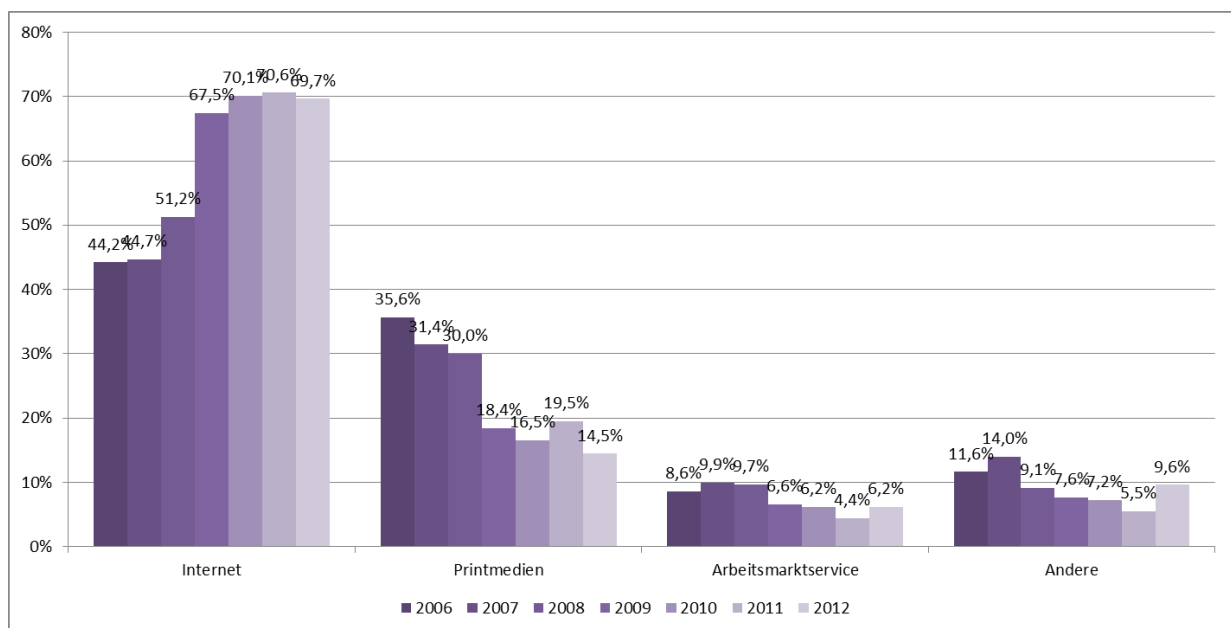


ABBILDUNG 16: ANTEILE DER ÜBER VERSCHIEDENE REKRUTIERUNGSKANÄLE GENERIERTEN EINSTELLUNGEN IM ZEITABLAUF

Neben der Veröffentlichung klassischer Stellenanzeigen haben manche Unternehmen in den letzten Jahren auch damit begonnen, vermehrt dynamische Elemente in Online-Stellenanzeigen zu integrieren (vgl. Fallstudie mit den Verkehrsbetrieben Zürich in der Studie „Recruiting Trends 2013“)<sup>18</sup>. Inwiefern diese neue Form von Stellenanzeigen auch für die Top-500-Unternehmen aus Österreich relevant ist, ist Gegenstand der Untersuchungen im folgenden Kapitel.

<sup>18</sup> von Stetten, Laumer, Maier, Eckhardt, Weitzel, & Guhl: „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“, Bamberg und Frankfurt am Main, Februar 2013.

## 6.3 ONLINE-STELLENANZEIGEN MIT DYNAMISCHEN INHALTEN

---

Das traditionelle Bild der Personalbeschaffung hat sich über die Jahre gewandelt. Heute müssen Unternehmen mehr denn je versuchen, die Aufmerksamkeit der Bewerber zu gewinnen, beispielsweise, indem sie sich sogar selbst als potenzieller neuer Arbeitgeber bei Stellensuchenden oder Karriereinteressierten bewerben (vgl. Fallstudie mit der A1 Telekom Austria in Kapitel 11 der vorliegenden Studie sowie Fallstudien mit Bertelsmann und den Verkehrsbetrieben Zürich in den „Recruiting Trends 2012“<sup>19</sup> bzw. „Recruiting Trends 2013“<sup>20</sup>). In diesem Zusammenhang verliert auch die klassische Form der statischen Stellenanzeige in einem Printmedium immer mehr an Relevanz (siehe Abbildung 15 und Abbildung 16) und wird zunehmend durch Online-Stellenanzeigen, die noch dazu immer häufiger dynamische Inhalte aufweisen, verdrängt. Die Unternehmen beginnen in diesem Zusammenhang, verstärkt interaktive Elemente (z. B. klickbare Links zu Webseiten oder Social Media, Twitter-Wall, Facebook-Box etc.) in ihre Stellenanzeigen zu integrieren. So setzen zum Beispiel die Verkehrsbetriebe Zürich aktuell ausschließlich auf Stellenanzeigen in Form eines Videos. Inwiefern die 500 größten Unternehmen Österreichs derartig innovative Gestaltungsformen von Online-Stellenanzeigen wahrnehmen und bereits umsetzen, wird im Folgenden analysiert.

Die Bedeutung dynamischer Online-Stellenanzeigen für die 500 größten Unternehmen aus Österreich ist in Abbildung 17 visualisiert. Demnach gehen nahezu acht von zehn Unternehmen davon aus, dass Online-Stellenanzeigen zukünftig immer mehr auch dynamische Inhalte enthalten werden. Rund sieben von zehn Studienteilnehmern denken, dass man durch Online-Stellenanzeigen mit dynamischen Inhalten einfacher die Aufmerksamkeit von Stellensuchenden und Karriereinteressierten gewinnen kann. Darüber hinaus ist noch mehr als jedes zweite antwortende Unternehmen der Ansicht, dass man die Aufmerksamkeit von Stellensuchenden durch dynamische Inhalte in Online-Stellenanzeigen nicht nur leichter gewinnen, sondern auch einfacher behalten kann.

---

<sup>19</sup> von Stetten, Laumer, Maier, Weitzel, Eckhardt & Guhl: „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“, Bamberg und Frankfurt am Main, Februar 2012.

<sup>20</sup> von Stetten, Laumer, Maier, Eckhardt, Weitzel & Guhl: „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“, Bamberg und Frankfurt am Main, Februar 2013.

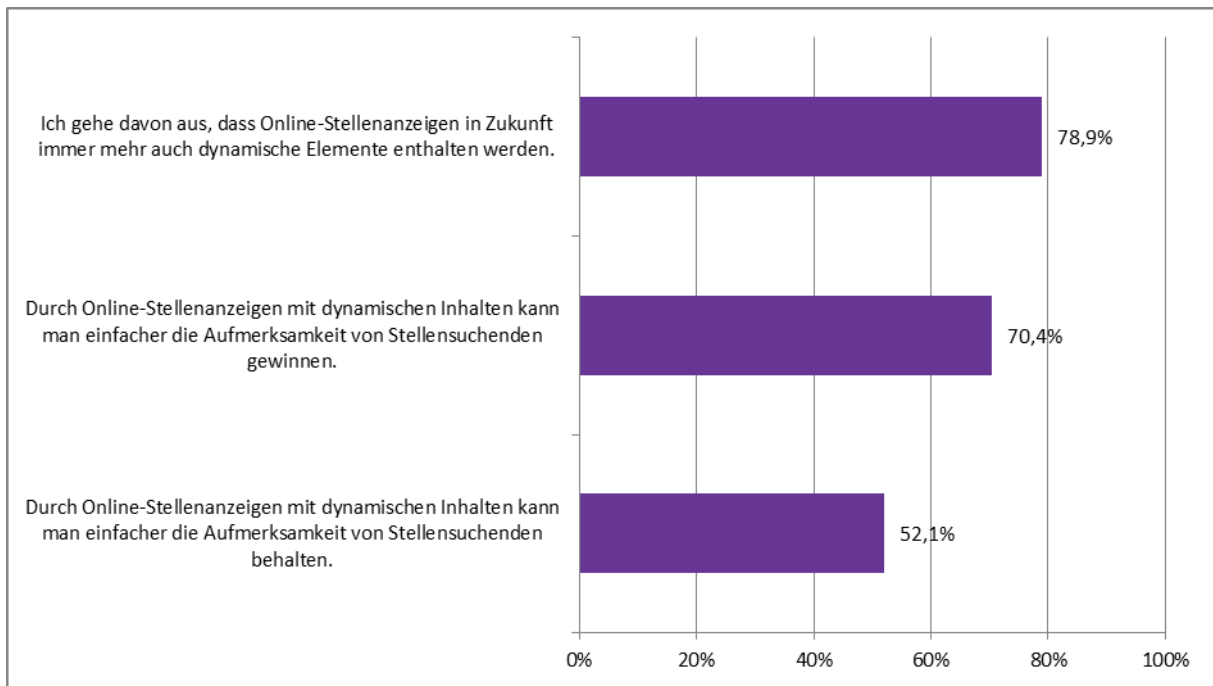


ABBILDUNG 17: DIE BEDEUTUNG DYNAMISCHER INHALTE IN ONLINE-STELLENANZEIGEN<sup>21</sup>

Wie die in Abbildung 17 dargestellten Ergebnisse zeigen, denken rund acht von zehn Unternehmen, dass in Zukunft immer mehr Online-Stellenanzeigen auch dynamische Elemente enthalten werden. Im Folgenden wird nun betrachtet, inwiefern die Top-500-Unternehmen aus Österreich schon heute dynamische Elemente in ihre Online-Stellenanzeigen integrieren. Abbildung 18 veranschaulicht in diesem Zusammenhang, dass mit 84,1 Prozent nach wie vor die meisten Unternehmen statische Online-Stellenanzeigen in Form von Bild-Dateien, PDF-Dokumenten oder statischen Webseiten veröffentlichen. Jedoch geben auch bereits 30,3 Prozent der Studienteilnehmer an, zusätzlich dynamische Elemente, wie Videos oder klickbare Links zu Webseiten oder Facebook, in ihre Online-Stellenanzeigen zu integrieren. Zudem planen weitere 24,2 Prozent, zukünftig dynamische Elemente in ihre Online-Stellenanzeigen zu integrieren. Demgegenüber sagen 45,5 Prozent der antwortenden Unternehmen aus, dass aktuell keine dynamischen Elemente, wie zum Beispiel Videos, in ihren Online-Stellenausschreibungen enthalten sind und dass eine Integration entsprechender Elemente auch für die Zukunft nicht geplant ist.

<sup>21</sup> Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.



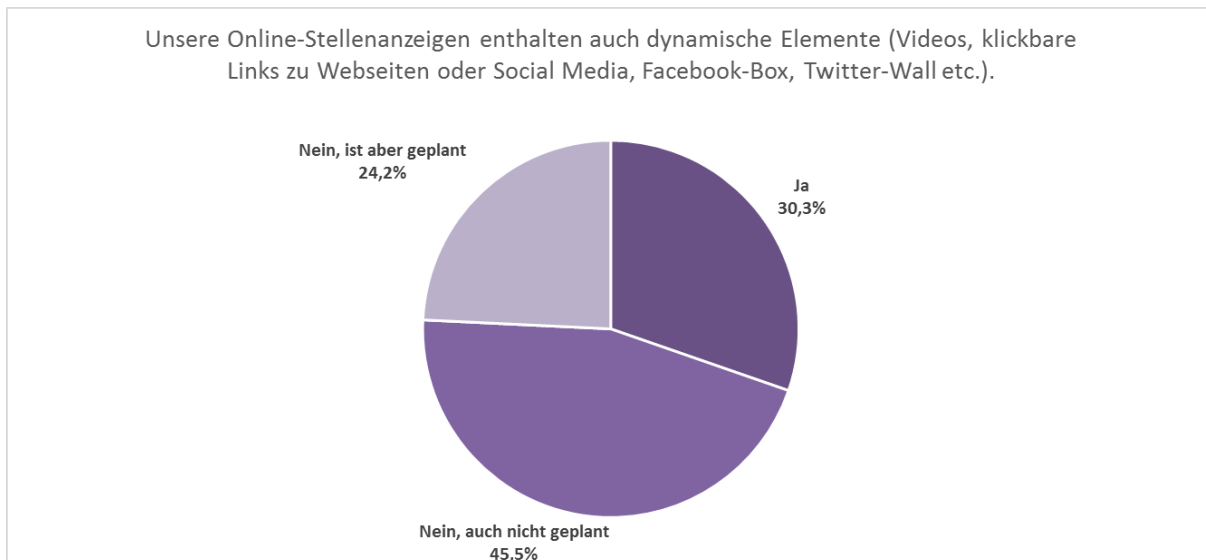


ABBILDUNG 18: NUTZUNG VON ONLINE-STELLENANZEIGEN

Neben der tatsächlichen Nutzung verschiedener Rekrutierungskanäle zur Veröffentlichung von Stellenanzeigen, sind auch die Effektivität und die Effizienz der einzelnen Kanäle interessante Kriterien, die man im Rahmen einer Analyse der Personalmarketingaktivitäten von Unternehmen nicht außen vor lassen sollte. Aus diesem Grund folgt im nächsten Kapitel eine Untersuchung der von den Studienteilnehmern wahrgenommenen Effektivität und Effizienz verschiedener Rekrutierungskanäle.

## 6.4 EFFEKTIVITÄT UND EFFIZIENZ VON REKRUTIERUNGSKANÄLEN

Die Auswahl von Kanälen zur Veröffentlichung von Stellenanzeigen hängt nicht allein vom Rekrutierungsbudget ab, sondern wird ebenfalls stark von der wahrgenommenen Effektivität und Effizienz der einzelnen Kanäle beeinflusst. Abbildung 19 veranschaulicht in diesem Zusammenhang zunächst die Effektivität der einzelnen Kanäle anhand der Zufriedenheit der Unternehmen mit den über einen Kanal eingestellten Kandidaten. Demnach sind 92,2 Prozent aller befragten Unternehmen mit den Kandidaten, die über die eigene Unternehmens-Webseite eingestellt wurden, sehr zufrieden oder zufrieden, womit dies der effektivste Rekrutierungskanal ist. Auf den Plätzen zwei bis vier folgen das eigene, persönliche Netzwerk des Recruiters (90,7 Prozent), Mitarbeiterempfehlungen (87,1 Prozent) und Online-Karriereportale (85,7 Prozent). Letztere sind damit nach Einschätzung der Top-500-Unternehmen aus Österreich der effektivste unternehmensexterne Rekrutierungskanal. Mit Kandidaten, die über Printmedien rekrutiert wurden, zeigen sich 72,9 Prozent der antwortenden Firmen zufrieden oder sehr zufrieden. Headhunter/Personalberatungen (Executive Search) schließen sich mit 66,7 Prozent,

Karrierenetzwerke (z. B. Xing oder LinkedIn) mit 46,5 Prozent und Recruiting Agencies/Personalvermittlungen/Zeitarbeitsfirmen mit 38,5 Prozent an. Lediglich rund drei von zehn Unternehmen zeigen sich mit neuen Mitarbeitern zufrieden, die über soziale Netzwerkplattformen, wie Facebook oder Twitter, rekrutiert wurden. Die geringste Zufriedenheit (23,5 Prozent) herrscht mit Kandidaten, die über den Arbeitsmarktservice neu ins Unternehmen kamen.

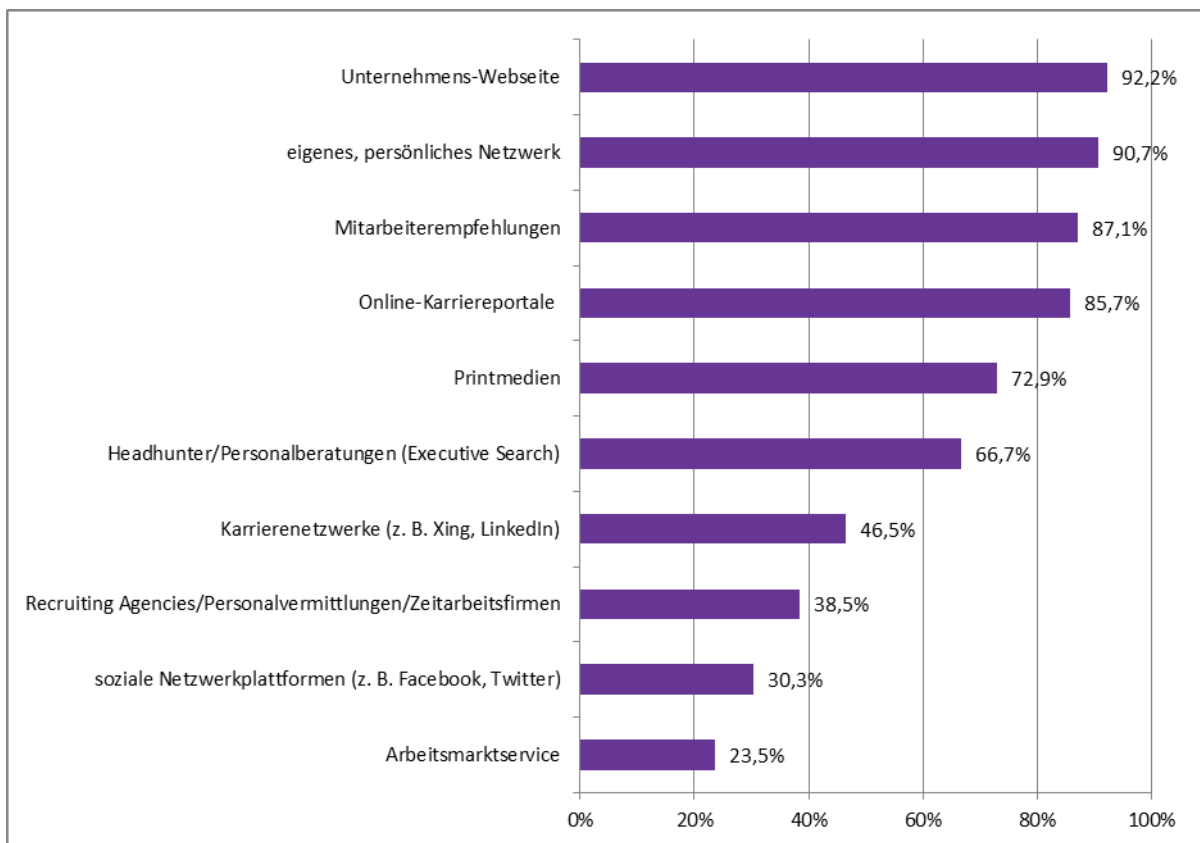


ABBILDUNG 19: ZUFRIEDENHEIT MIT DEN ÜBER VERSCHIEDENE RECRUITING-KANÄLE EINGESTELLTEN KANDIDATEN <sup>22</sup>

Unternehmen entscheiden sich jedoch nicht nur auf Basis der Zufriedenheit mit den entsprechenden Kandidaten für die Nutzung eines bestimmten Rekrutierungskanals. Darüber hinaus ist insbesondere auch die Kanaleffizienz bzw. das Kosten-/Nutzen-Verhältnis eines Kanals von entscheidender Bedeutung, wenn es um die Beantwortung der Frage geht, welcher Rekrutierungskanäle man sich im Personalmarketing bedient. Abbildung 20 veranschaulicht in diesem Zusammenhang, wie die Top-500-Unternehmen aus Österreich das Kosten-/Nutzen-Verhältnis verschiedener Rekrutierungskanäle beurteilen. Die Ergebnisse zeigen, dass die eigene Unternehmens-Webseite nach Meinung der Studienteilnehmer mit einem Mittelwert von 4,9 das

<sup>22</sup> Anteile derjenigen Unternehmen, die zufrieden oder sehr zufrieden sind.

beste Kosten-/Nutzen-Verhältnis aller untersuchten Kanäle aufweist. Die Top-3 der effizientesten Rekrutierungskanäle werden durch Mitarbeiterempfehlungen (Mittelwert = 4,7) und das eigene, persönliche Netzwerk der Recruiter (Mittelwert = 4,6) komplettiert. Online-Karriereportale finden sich mit einem Mittelwert von 4,2 auf dem vierten Rang und sind damit nach Einschätzung der Teilnehmer an der Befragung nicht nur der effektivste, sondern auch der effizienteste unternehmensexterne Rekrutierungskanal. Karrierenetzwerken wie Xing oder LinkedIn (Mittelwert = 3,5), der Arbeitsmarktservice (Mittelwert = 3,3) und soziale Netzwerkplattformen wie Facebook oder Twitter (Mittelwert = 3,3) folgen auf den Plätzen fünf bis sieben und verfügen mit einem Mittelwert größer 3,0 nach wie vor über ein eher gutes Kosten-/Nutzen-Verhältnis. Dagegen wird das Kosten-/Nutzen-Verhältnis von Recruiting Agencies/Personalvermittlungen/Zeitarbeitsfirmen (Mittelwert = 2,8), Headhuntern/Personalberatungen (Mittelwert = 2,6) und Printmedien (Mittelwert = 2,5) von den Studienteilnehmern als eher schlecht beurteilt.

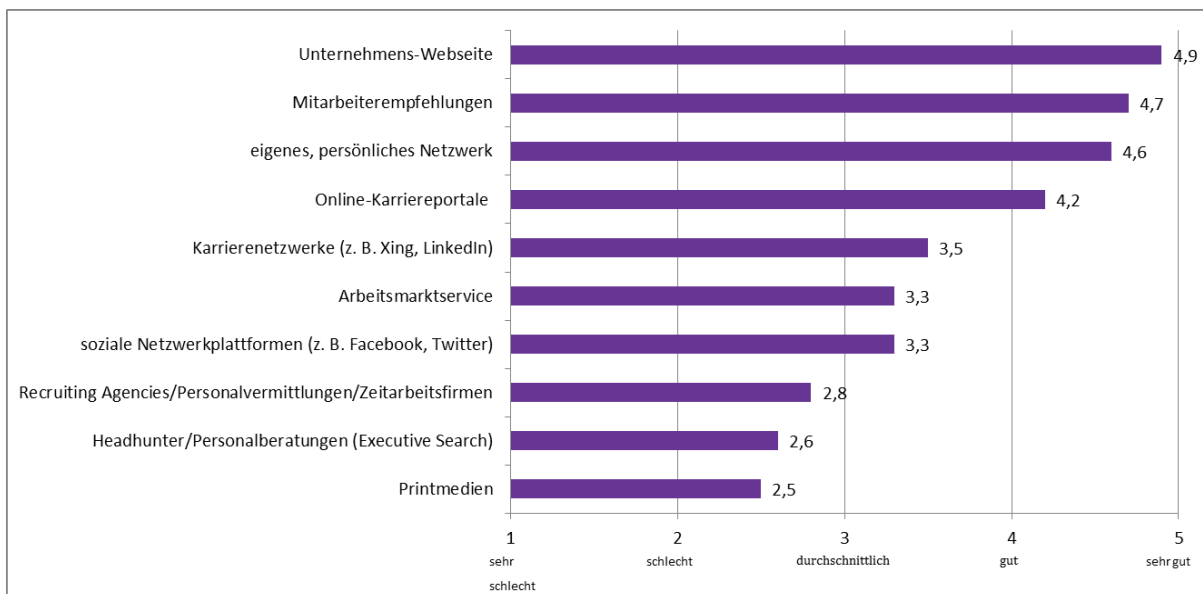


ABBILDUNG 20: KOSTEN-/NUTZEN-VERHÄLTNIS VON RECRUITING-KANÄLEN<sup>23</sup>

Neben der externen Besetzung offener Stellen durch Kandidaten aus Österreich, können Unternehmen auch auf dem internationalen Arbeitsmarkt nach geeigneten Kandidaten suchen. Inwiefern die internationale Rekrutierung für die Studienteilnehmer von Bedeutung ist, ist Gegenstand der Betrachtungen im folgenden Kapitel.

<sup>23</sup> Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

## 6.5 INTERNATIONALE REKRUTIERUNG

Um dem Fachkräftemangel in Österreich entgegenzuwirken, können Unternehmen neben der Rekrutierung von Fachkräften auf dem nationalen Arbeitsmarkt, verstärkt auch Mitarbeiter aus anderen Ländern rekrutieren. Inwiefern die grenzüberschreitende Personalbeschaffung schon heute für die Teilnehmer an der Befragung von Bedeutung ist und welche Bedeutung sie in Zukunft einnehmen wird, wird in diesem Kapitel analysiert.

Wie Abbildung 21 illustriert, messen aktuell insgesamt 35,2 Prozent aller befragten Unternehmen internationaler Rekrutierung eine sehr wichtige oder eher wichtige Bedeutung bei. Mit Blick auf das Jahr 2018 gehen bereits 49,3 Prozent der Studienteilnehmer davon aus, dass internationale Rekrutierung dann sehr oder eher wichtig für das eigene Unternehmen sein wird, was die steigende Bedeutung dieses Themas für die größten österreichischen Firmen unterstreicht.

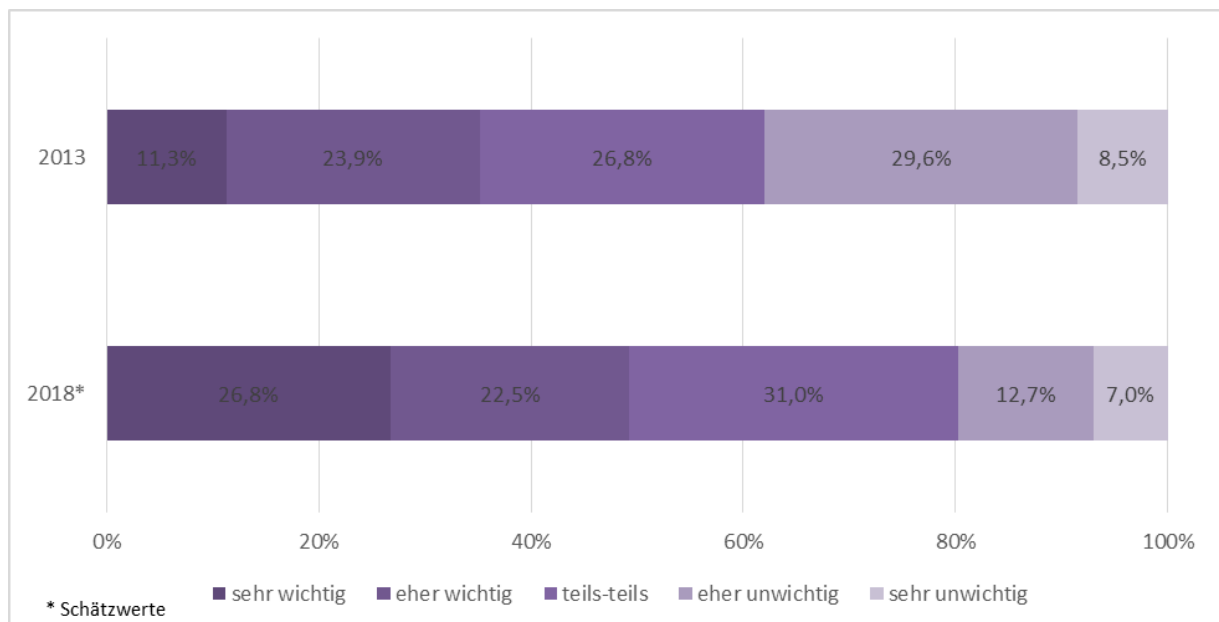


ABBILDUNG 21: DIE BEDEUTUNG INTERNATIONLER REKRUTIERUNG HEUTE UND IN FÜNF JAHREN

Mit der Betrachtung der internationalen Rekrutierung ist die Analyse der verschiedenen Kanäle zur Ansprache von Kandidaten abgeschlossen. Mit dem Thema Bewerbermanagement wird im folgenden Kapitel der nächste Schritt im Personalbeschaffungsprozess thematisiert.

## 6.6 BEWERBERMANAGEMENT

Nachdem Unternehmen offene Stellen extern kommuniziert haben und sich Stellensuchende bzw. Karriereinteressierte für eine Vakanz in einem Unternehmen interessieren, bewerben sich diese bei dem jeweiligen Unternehmen. Das Unternehmen selbst muss anschließend aus den

eingehenden Bewerbungen denjenigen Kandidaten mit der größten Passgenauigkeit für eine ausgeschriebene Stelle auswählen und ihnen ein Angebot unterbreiten. Welche Verfahren im Bewerbermanagement in den größten Unternehmen aus Österreich wie häufig zum Einsatz kommen, ist Gegenstand der Analysen in diesem Kapitel.

Interessierten Kandidaten, die sich für eine Bewerbung bei einem Unternehmen entschieden haben, stehen mit der klassischen papierbasierten Bewerbungsmappe, der E-Mail-Bewerbung und der Bewerbung per Webformular (Formularbewerbung) drei gängige Bewerbungsverfahren zur Auswahl – sofern alle drei Verfahren von Seiten des Unternehmens akzeptiert werden. Nach Eingang der Bewerbung im Unternehmen, kann diese in weiterverarbeitende Systeme, wie beispielsweise in ein Bewerbermanagementsystem, übernommen und weiter bearbeitet werden. Dies ist im Fall einer eingehenden Formularbewerbung vergleichsweise unproblematisch, da die Bewerberdaten bei dieser Bewerbungsform in digitaler und gleichzeitig strukturierter Form im Unternehmen eingehen. Dagegen ist bei Eingang einer papierbasierten und unstrukturierten Bewerbungsmappe in jedem Fall ein manuelles Eingreifen erforderlich, will man die Bewerberdaten in ein Bewerbermanagementsystem übernehmen. Die folgenden Ausführungen befassen sich eingehend mit dem Thema Bewerbermanagement. Dabei wird zunächst der Eingang der Bewerbungen in die Unternehmen thematisiert, bevor Kapitel 6 über die externe Besetzung offener Stellen mit einer Analyse der aktuellen Nutzung von Bewerbermanagementsystemen in den 500 größten Unternehmen aus Österreich schließt.

Wie Abbildung 22 zeigt, gingen im vergangenen Jahr 85,9 Prozent aller Bewerbungen auf elektronischem Weg (Summe aus E-Mail- und Formularbewerbung) bei den größten österreichischen Unternehmen ein. Lediglich 11,4 Prozent waren papierbasierte Bewerbungsmappen. Damit setzt sich der seit dem Jahr 2006 erkennbare Trend fort, wonach sich der Anteil eingehender elektronischer Bewerbungen in jedem Jahr erhöht hat. Mit Blick in die Zukunft erwarten die Studienteilnehmer sogar einen weiteren Anstieg des Anteils eingehender elektronischer Bewerbungen bis auf 91,0 Prozent im Jahr 2017. Einhergehend mit der stark zunehmenden Bedeutung elektronischer Bewerbungsverfahren, verliert die klassische papierbasierte Bewerbungsmappe immer mehr an Relevanz. Ihr Anteil an der Gesamtheit aller bei den Top-500-Unternehmen aus Österreich eingehenden Bewerbungen ist von 37,2 Prozent im Jahr 2006 auf 11,4 Prozent im Jahr 2012 gesunken und wird nach Ansicht der antwortenden Firmen bis zum Jahr 2017 noch weiter, auf dann 5,3 Prozent sinken.

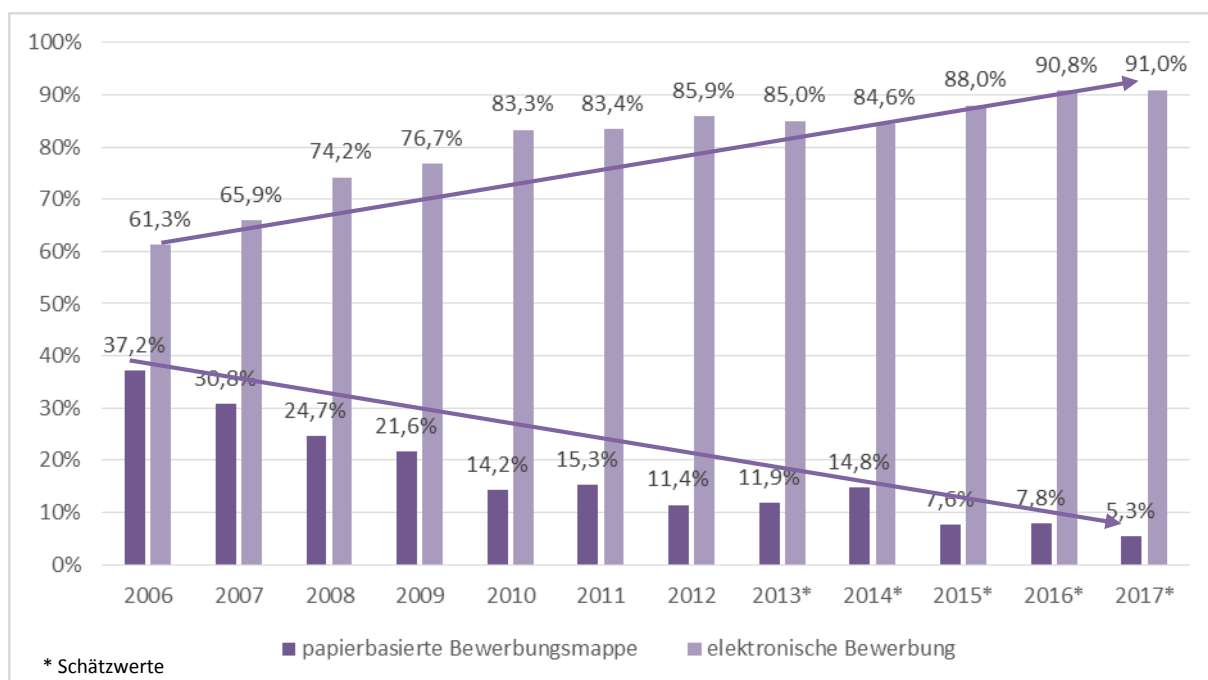


ABBILDUNG 22: ELEKTRONISCHE UND PAPIERBASIERTE BEWERBUNGSMAPPE IM VERGLEICH IM ZEITABLAUF

Betrachtet man den Bewerbungseingang differenziert nach den einzelnen Bewerbungsverfahren, so zeigt Abbildung 23, dass im Jahr 2012 mit 46,0 Prozent die meisten Bewerbungen per E-Mail bei den größten Unternehmen aus Österreich eingingen. Den zweitgrößten Anteil im Bewerbungseingang bildeten mit 39,9 Prozent Formularbewerbungen, gefolgt von der klassischen papierbasierten Bewerbungsmappe mit 11,4 Prozent. Gemäß der Zukunftsprognose der Studienteilnehmer für das Jahr 2017 ist damit zu rechnen, dass der Anteil eingehender E-Mail-Bewerbungen geringfügig, auf dann 43,0 Prozent sinken wird. Eine rückläufige Entwicklung wird auch für die papierbasierte Bewerbungsmappe erwartet, die nach Einschätzung der Unternehmen im Jahr 2017 nur noch einen Anteil von 5,3 Prozent im Bewerbungseingang bilden wird. Im Gegensatz hierzu wird die Bedeutung der Formularbewerbung nach Meinung der antwortenden Firmen weiter steigen, so dass im Jahr 2017 bereits geschätzte 48,0 Prozent aller Bewerbungen per Webformular bei den Top-500-Unternehmen aus Österreich eingehen werden.

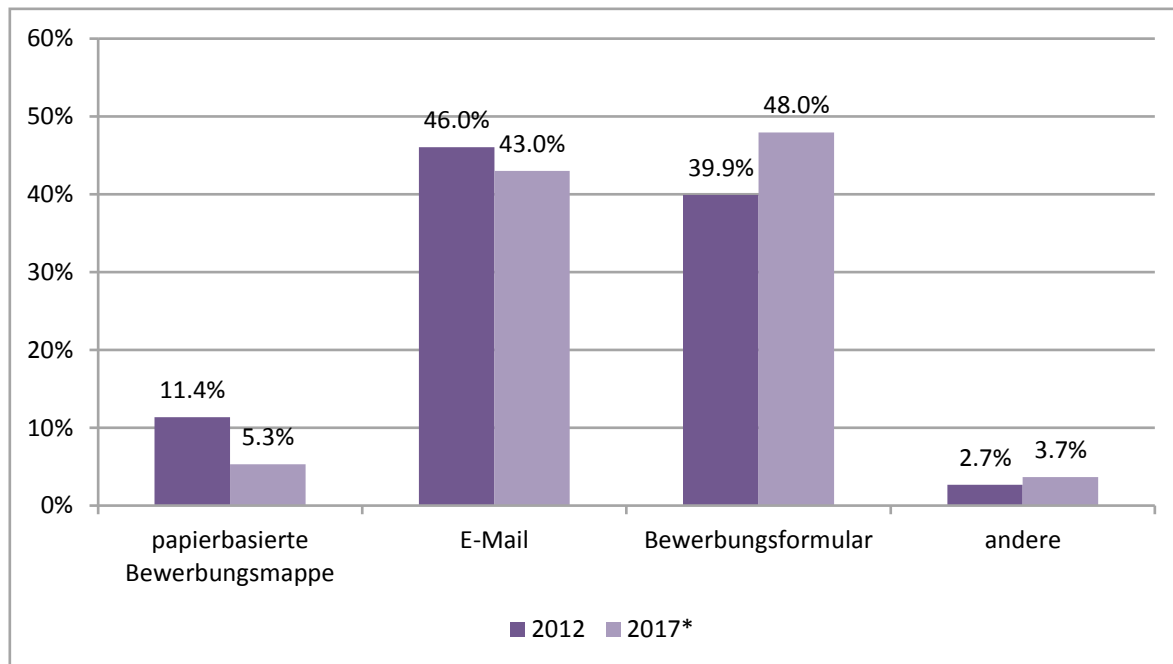


ABBILDUNG 23: ANTEILE DER EINZELNEN BEWERBUNGSVERFAHREN IM BEWERBUNGSEINGANG IN DEN JAHREN 2012 UND 2017

Neben dem tatsächlichen Bewerbungseingang ist auch von Bedeutung, welche Bewerbungsverfahren von Seiten der Unternehmen präferiert werden, da Kandidaten sich auch nach den Wünschen des Unternehmens richten (siehe „Bewerbungspraxis 2013“<sup>24</sup>). In diesem Zusammenhang zeigt Abbildung 24, dass im Jahr 2012 erstmals seit Auswertungsbeginn nahezu jedes sechste antwortende Unternehmen die Formularbewerbung bevorzugte. Dagegen präferierten lediglich 36,6 Prozent die E-Mail-Bewerbung und nur geringe 1,4 Prozent die klassische papierbasierte Bewerbungsmappe. Keine Präferenz für ein bestimmtes Verfahren äußerten 2,8 Prozent der 500 größten österreichischen Unternehmen. Ein Blick auf die Zeitreihenanalyse zeigt an dieser Stelle, dass die papierbasierte Bewerbungsmappe in der Gunst der Unternehmen über die Jahre hinweg deutlich gesunken ist. Im Jahr 2006 bevorzugten noch 16,1 Prozent der Teilnehmer an der Befragung diese Bewerbungsform (im Vergleich 2012: 1,4 Prozent). Dahingegen konnte die Formularbewerbung seit dem Jahr 2006 beachtliche 37,5 Prozentpunkte hinzugewinnen. Die E-Mail-Bewerbung hat zwischen den Jahren 2006 und 2012 13,4 Prozentpunkte eingebüßt.

<sup>24</sup> Maier, Laumer, Eckhardt, von Stetten, Weitzel, & Guhl: „Bewerbungspraxis 2013: Eine empirische Untersuchung mit über 10.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet“, Bamberg und Frankfurt am Main, Februar 2013.

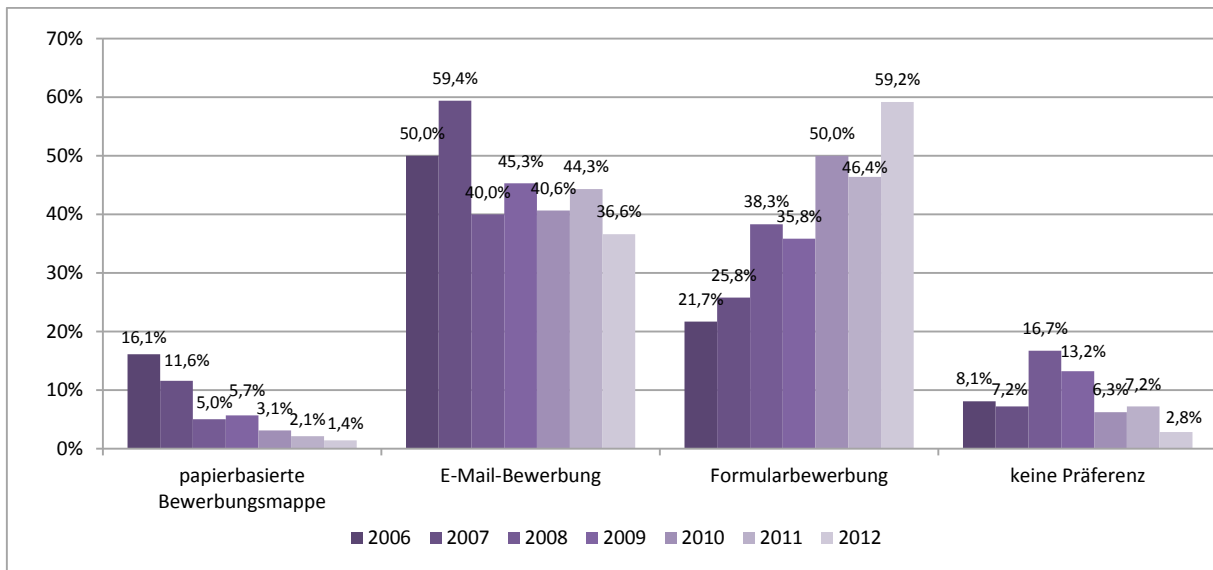


ABBILDUNG 24: PRÄFERENZ DER UNTERNEHMEN FÜR VERSCHIEDENE BEWERBUNGSVERFAHREN

Bewerbermanagementsysteme eröffnen einem Unternehmen im Rahmen einer digitalen und strukturierten Verwaltung und Weiterverarbeitung von Bewerberdaten vielfältige Potenziale im Hinblick auf eine effektive und effiziente Gestaltung des Personalbeschaffungsprozesses. Wie Abbildung 25 zeigt, nutzen bereits 70,4 Prozent der größten Unternehmen aus Österreich diese Potenziale, indem sie schon heute ein Bewerbermanagementsystem im Einsatz haben. Dagegen gibt etwa ein Viertel der befragten Firmen an, aktuell kein Bewerbermanagementsystem zu nutzen und einen entsprechenden Einsatz auch nicht geplant zu haben. 7,0 Prozent der Studienteilnehmer verfügen derzeit noch nicht über ein Bewerbermanagementsystem, wollen dies aber zeitnah ändern.

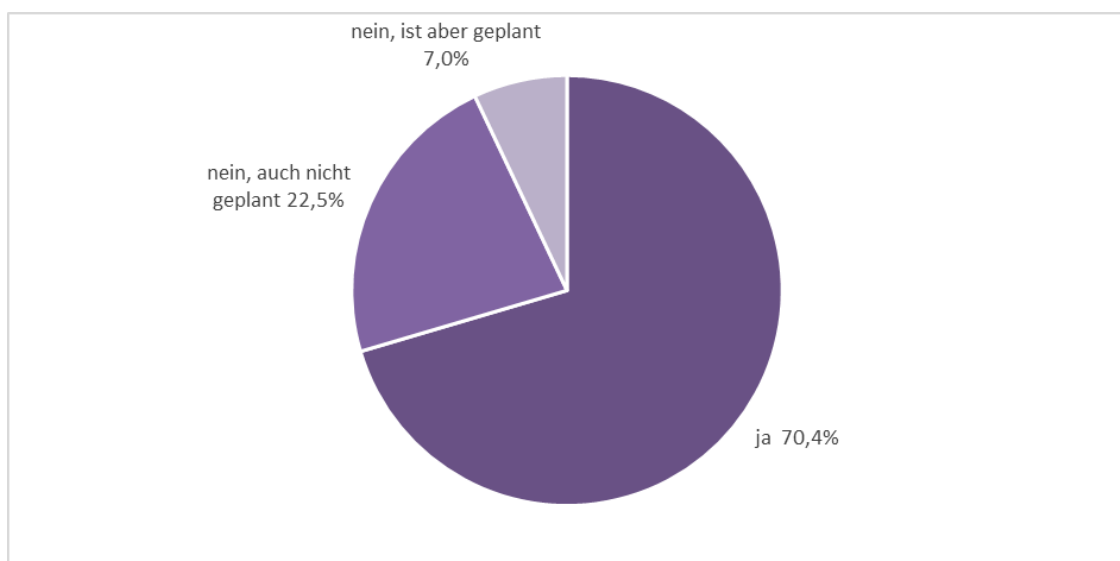


ABBILDUNG 25: NUTZUNG EINES BEWERBERMANAGEMENTSYSTEMS



Mit der Betrachtung des Bewerbermanagements ist die Analyse der Kanäle und Verfahren zur externen Besetzung offener Stellen abgeschlossen. In den folgenden Kapiteln werden weitere aktuelle Themen aus dem Bereich der Personalbeschaffung aufgegriffen. So thematisiert Kapitel 7 die Nutzung und Bedeutung von Active Sourcing, Kapitel 8 greift das Thema Social Media im Detail auf, in Kapitel 9 wird die Bedeutung von Mobile Recruiting analysiert und in Kapitel 10 der Stellenwert der Netzwerkrekrutierung diskutiert. Der vorliegende Abschlussbericht schließt mit einer Fallstudie bei der A1 Telekom Austria in Kapitel 11.

## 7. DIE NUTZUNG VON ACTIVE SOURCING IN DER PERSONALBESCHAFFUNG

---

Eine mögliche Reaktion auf das Problem des Fachkräftemangels könnte die verstärkte Direktansprache interessanter Kandidaten durch die Unternehmen sein. Diese mit dem Begriff Active Sourcing überschriebene Gestaltungsmaßnahme wurde von den Top-500-Unternehmen aus Österreich als eher wichtige interne Herausforderung eingestuft (siehe Abbildung 5). Im Rahmen von Active Sourcing übernimmt ein Unternehmen traditionelle Aufgaben eines Headhunters, indem ein interessanter Kandidat vom Unternehmen selbst aktiv gesucht, identifiziert, angesprochen und letztendlich auch eingestellt wird. Die große Bedeutung von Aktive Sourcing zeigt sich weiterhin dadurch, dass aktuell vier von zehn Stellensuchenden und Karriereinteressierten in Deutschland lieber aktiv durch ein Unternehmen angesprochen werden möchte, als selbst aktiv auf ein Unternehmen zuzugehen (vgl. „Bewerbungspraxis 2013“<sup>25</sup>).

Wie gut sich verschiedene Kanäle aus Sicht der größten österreichischen Unternehmen für die Direktansprache interessanter Kandidaten eignen, ist in Abbildung 26 dargestellt. Demzufolge denken jeweils 89,4 Prozent der Teilnehmer an der Befragung, dass sich das persönliche Netzwerk sowie ein eigener unternehmensinterner Talent-Pool gut oder sehr gut zur Direktansprache von Kandidaten eignen. Damit sind dies die beiden am besten geeigneten Active-Sourcing-Kanäle. Mit etwas Abstand folgen Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen mit 61,2 Prozent auf dem dritten Platz. Noch nahezu die Hälfte der Befragten ist der Meinung, dass sich Veranstaltungen wie Personalmessen, Absolventenkongresse etc. gut für die Direktansprache interessanter Kandidaten eignen. Bei Karrierenetzwerken wie Xing oder LinkedIn vertritt noch über ein Drittel diese Ansicht. Auf den letzten beiden Plätzen finden sich externe Lebenslaufdatenbanken mit 16,9 Prozent und Facebook mit 8,1 Prozent, womit dies aus Unternehmenssicht die beiden am wenigsten geeigneten Active-Sourcing-Kanäle sind.

---

<sup>25</sup> Maier, Laumer, Eckhardt, von Stetten, Weitzel, & Guhl: „Bewerbungspraxis 2013: Eine empirische Untersuchung mit über 10.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet“, Bamberg und Frankfurt am Main, Februar 2013.

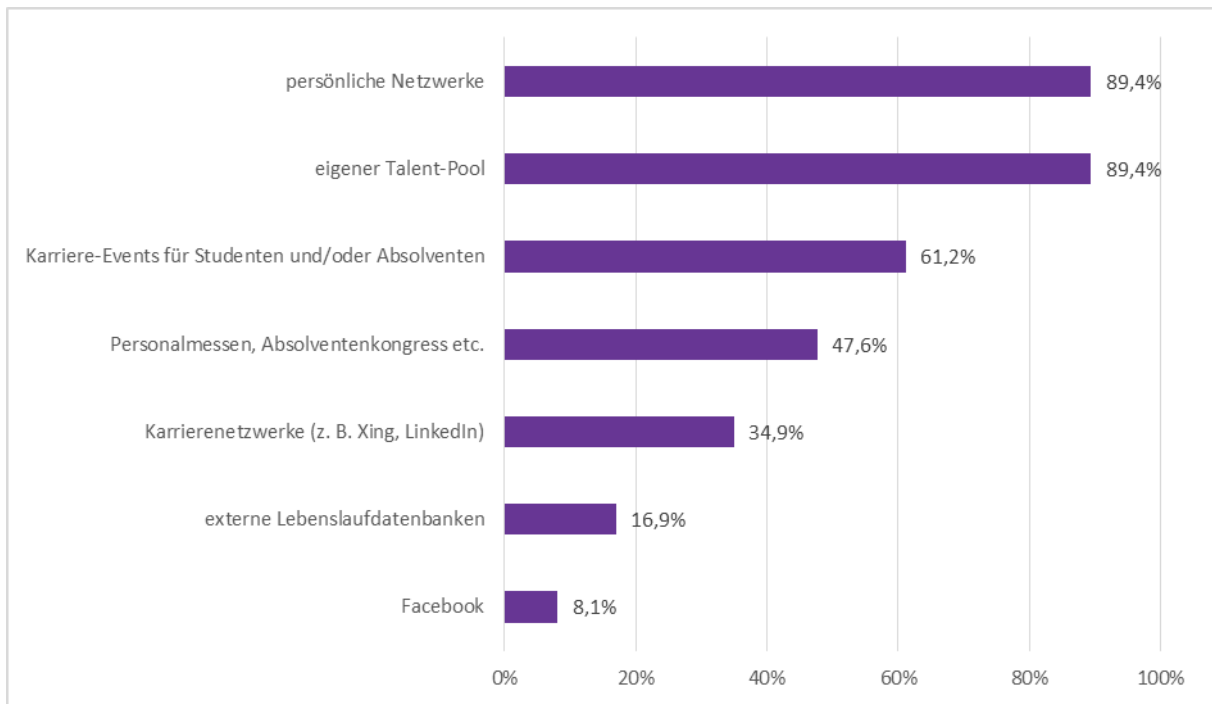


ABBILDUNG 26: DIE EIGNUNG VERSCHIEDENER KANÄLE ZUR IDENTIFIKATION UND DIREKTANSPRACHE INTERESSANTER KANDIDATEN<sup>26</sup>

Nachdem analysiert wurde, wie gut sich verschiedene Kanäle für Active Sourcing eignen, befasst sich Abbildung 27 mit der Frage, ob es in den antwortenden Unternehmen auch Mitarbeiter gibt, die sich explizit mit der Direktansprache von Kandidaten beschäftigen. Dabei zeigt sich, dass nur 5,6 Prozent der 500 größten Unternehmen aus Österreich bestätigen, Mitarbeiter zu beschäftigen, die sich explizit mit Active Sourcing auseinandersetzen. Mit 94,4 Prozent gibt dagegen der Großteil der Studienteilnehmer an, dass es bei ihnen keine Mitarbeiter gibt, die sich explizit mit der Direktansprache interessanter Kandidaten befassen.

<sup>26</sup> Anteile derjenigen Unternehmen, die der Ansicht sind, dass die Kanäle sehr gut oder gut geeignet sind.

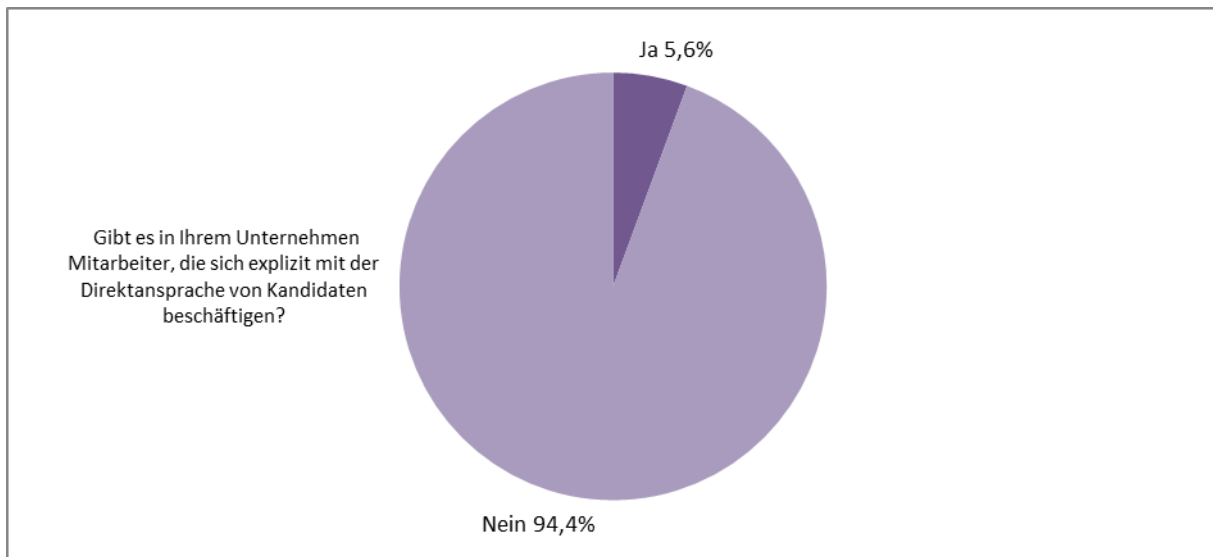


ABBILDUNG 27: FÜR ACTIVE SOURCING ZUSTÄNDIGE MITARBEITER

Die in Abbildung 28 illustrierte weiterführende Analyse zum Thema Active Sourcing bestätigt die aktuell noch vergleichsweise verhaltene Umsetzung dieser Gestaltungsmaßnahme. So geben die Top-500-Unternehmen aus Österreich an, dass sie nur bei 14,9 Prozent ihrer offenen Stellen aktiv auf Individuen zugehen. Insgesamt verwenden die Recruiter in den Unternehmen lediglich 6,5 Prozent ihrer Arbeitszeit für die Direktansprache von Kandidaten.

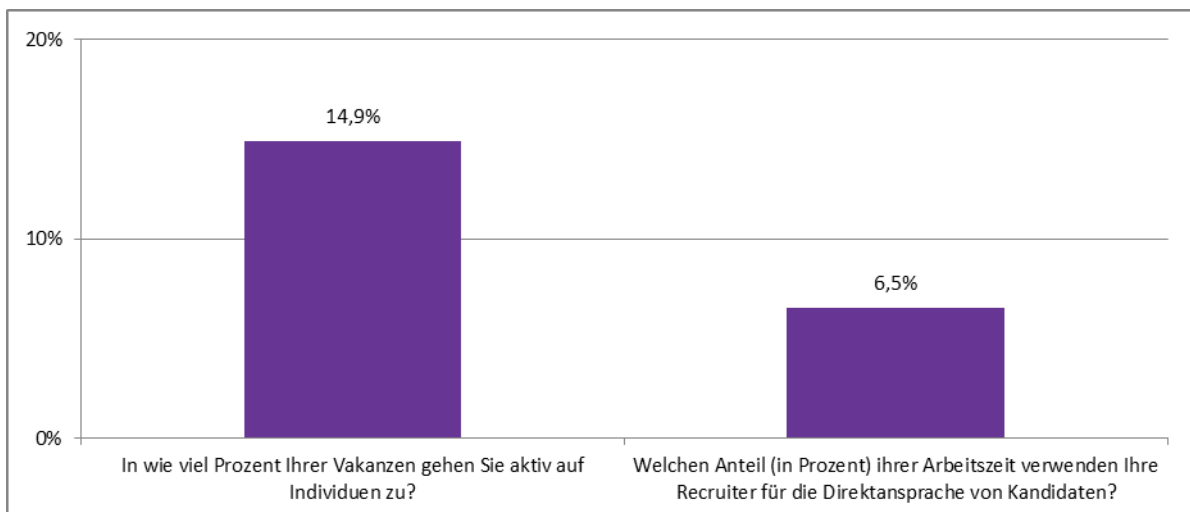


ABBILDUNG 28: AUFWAND FÜR ACTIVE SOURCING

Die in Abbildung 26 dargestellten Ergebnisse haben bereits gezeigt, dass ein eigener unternehmensinterner Talent-Pool neben dem persönlichen Netzwerk nach Meinung der antwortenden Unternehmen der am besten geeignete Active-Sourcing-Kanal ist. Aus diesem Grund soll eine weiterführende Analyse zeigen, wie viele Lebensläufe die Studienteilnehmer in einer solchen internen Kandidaten-Datenbank abgespeichert haben. In Abbildung 29 ist in diesem

Zusammenhang dargestellt, dass rund ein Viertel der Befragten bis zu zehn Lebensläufe in ihrem internen Talent-Pool abgelegt haben. 17,0 Prozent der Unternehmen haben zwischen elf und 50 und 14,9 Prozent zwischen 51 und 100 Lebensläufe in internen Datenbanken gespeichert. Mit 34,0 Prozent verfügt der größte Teil der Studienteilnehmer über mehr als 100 und bis zu 500 Lebensläufe in den eigenen internen Talent-Pools. 8,5 Prozent der größten österreichischen Unternehmen haben mehr als 500 Lebensläufe intern abgespeichert.

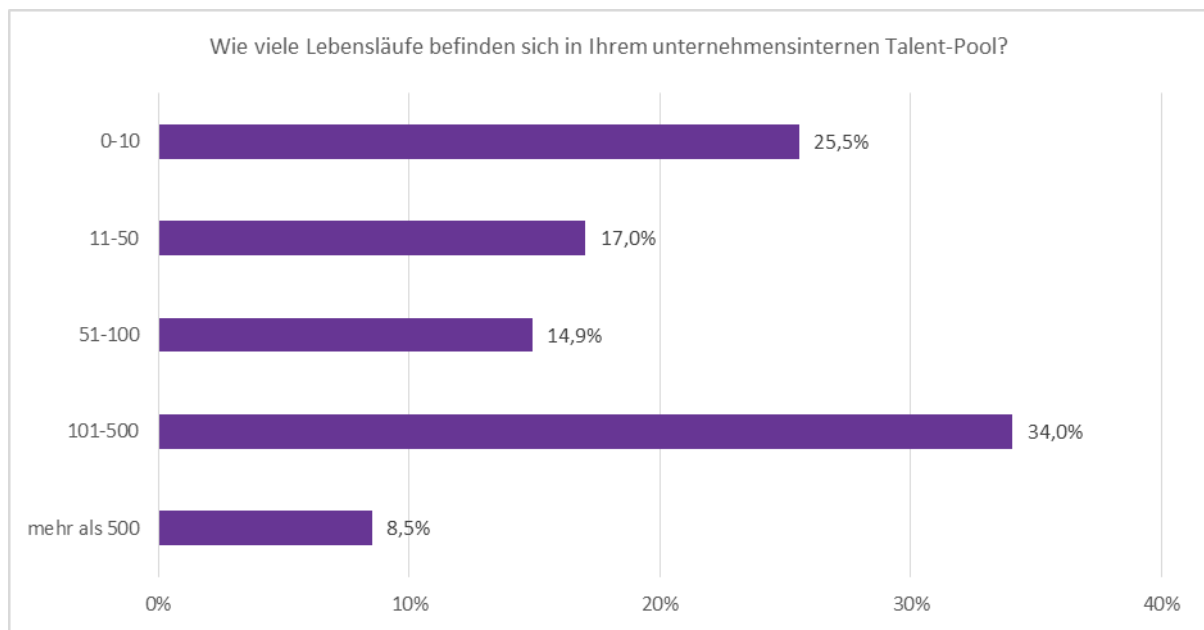


ABBILDUNG 29: ANZAHL DER IM EIGENEN TALENT-POOL ABGESPEICHERTEN LEBENSLÄUFE

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass sich das persönliche Netzwerke und ein interner Talent-Pool nach Meinung der Unternehmen am besten für die Direktansprache von Kandidaten eignen. Demgegenüber glauben lediglich 8,5 Prozent der 500 größten Unternehmen aus Österreich, dass Facebook ein geeigneter Active-Sourcing-Kanal ist. Auch wenn Facebook in diesem Kontext als weniger gut geeignet erscheint, sind Social Media im Allgemeinen aus Sicht der antwortenden Unternehmen ein Top-5-Trend in der Personalbeschaffung (siehe Abbildung 4). Aus diesem Grund befasst sich das folgende Kapitel eingehend mit dem Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung der 500 größten österreichischen Unternehmen.

## 8. DIE NUTZUNG VON SOCIAL MEDIA IN DER PERSONALBESCHAFFUNG

---

Aus Sicht der Unternehmen werden Social-Media-Anwendungen wie Facebook, Xing oder LinkedIn immer wichtiger für die Rekrutierung. Dies zeigte sich u.a. dadurch, dass Social Media nach Ansicht der antwortenden Unternehmen aktuell der fünft wichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung ist (siehe Abbildung 4). Zudem ist die Präsenz in sowie das Verstehen von Social-Media-Anwendungen für die Top-500-Firmen aus Österreich eine eher wichtige interne Herausforderung für die Personalbeschaffung (siehe Abbildung 5).

Grundsätzlich bietet Social Media im Bereich der Personalrekrutierung ein vielfältiges Potenzial. Wurde das Internet noch vor wenigen Jahren nahezu ausschließlich zur Informationsbereitstellung genutzt, hat es sich in der jüngeren Vergangenheit im Bereich der Personalbeschaffung zu einem bidirektionalen Kommunikationskanal entwickelt. In Social-Media-Anwendungen wie Facebook, Xing oder LinkedIn, in denen oftmals eine sehr große Zahl an Nutzern zeitgleich online ist, stehen die Unternehmen in direktem virtuellem Kontakt mit zahlreichen potenziellen Bewerbern. Dabei werden verstärkt private Nutzer mit Unternehmen verbunden, die sich in derartigen Plattformen präsentieren. Diese digitale Bindung eröffnet Unternehmen beispielsweise die Möglichkeit, aktiv nach Informationen über interessante Kandidaten zu suchen. Zudem können Arbeitgeber durch die innovative und kreative Gestaltung unternehmenseigener Seiten in Social Media ihre Sichtbarkeit erhöhen und das eigene Unternehmens-Image verbessern.

Die enorme Reichweite verschiedener Social-Media-Plattformen weltweit zeigt sich auch bei einem Blick auf entsprechende Nutzer-Statistiken für das Land Österreich. So verfügt aktuell etwa jeder dritte Einwohner Österreichs (ca. 2,8 Mio. Menschen) über ein Profil auf Facebook<sup>27</sup>, 160.000 Österreicher sind in LinkedIn registriert und doppelt so viele in Xing<sup>29</sup>. Des Weiteren sind auch bereits rund 48 Prozent der in Österreich ansässigen Unternehmen in verschiedenen Social-Media-Plattformen präsent<sup>30</sup>. Diese Daten verdeutlichen das große Ausmaß der Nutzung von Social Media in Österreich, infolgedessen sich zahlreiche innovative Gestaltungsoptionen im Bereich der Personalbeschaffung ergeben, die jedoch auch eine zu Grunde liegende Strategie und teilweise neue Fähigkeiten und Kenntnisse der verantwortlichen Recruiter erfordern. Klassische Einsatzszenarien sind in diesem Kontext die Schaltung von Stellenanzeigen, die aktive Suche nach

---

<sup>27</sup> <http://allfacebook.de/userdata/> (Abrufdatum: 19.03.2013).

<sup>28</sup> <http://socialmediaradar.at/facebook.php> (Abrufdatum: 19.03.2013).

<sup>29</sup> <http://www.networkfinder.cc/xing-linkedin/xing-nutzerzahlen-und-mediadaten/> (Abrufdatum: 19.03.2013).

<sup>30</sup> [http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?angid=1&stid=599722](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=599722) (Abrufdatum: 19.03.2013).

interessanten Kandidaten sowie nach Informationen über bereits identifizierte Kandidaten und die Nutzung von Social Media zur Image-Werbung bzw. im Rahmen des Employer Branding. Wie häufig die größten Unternehmen aus Österreich Social Media für diese Zwecke nutzen, ist u.a. Thema dieses Kapitels. Im Folgenden wird jedoch zunächst analysiert, welche Bedeutung die Top-500-Unternehmen aus Österreich Social Media generell zuschreiben.

Wie Abbildung 30 veranschaulicht, beurteilen 46,5 Prozent der Befragten Social-Media-Anwendungen teilweise positiv. 45,0 Prozent der antwortenden Unternehmen betrachten Social Media dagegen generell als positiv für die Rekrutierung. Lediglich 8,5 Prozent der Studienteilnehmer sind nicht der Ansicht, dass Social Media eine positive Auswirkung auf die Personalbeschaffung hat.

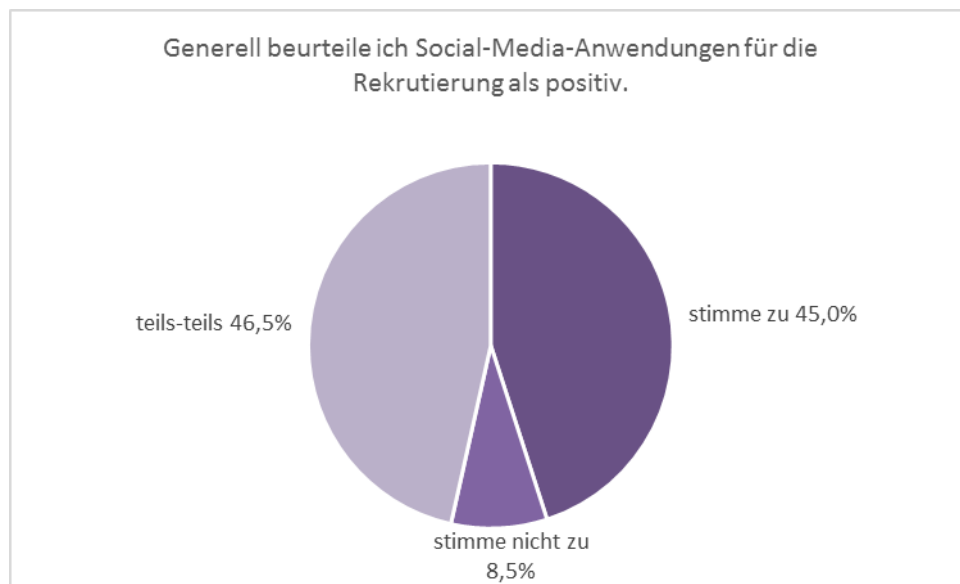


ABBILDUNG 30: DIE BEURTEILUNG DER GENERELLEN BEDEUTUNG VON SOCIAL MEDIA<sup>31</sup>

Das Spektrum von Social Media ist groß, und die Plattformen selbst sind vielfältig und können für unterschiedliche Zwecke in der Rekrutierung eingesetzt werden. Dabei muss zum einen geklärt werden, wofür man Social Media im Bereich der Rekrutierung einsetzen will, und zum anderen, welche Kanäle man in diesem Zusammenhang nutzen möchte. Die in Abbildung 31 dargestellten Ergebnisse befassen sich nachfolgend mit genau diesen Fragestellungen. Dabei wird gezeigt, wie häufig die Teilnehmer an der Befragung zu welchem Zweck auf welche Social-Media-Kanäle zurückgreifen. Geht man zunächst auf die Stellenausschreibung in Social Media ein, so ergibt sich, dass die 500 größten Unternehmen aus Österreich hierfür am häufigsten Xing nutzen. 8,5 Prozent der Befragten veröffentlichen häufig bis sehr häufig Vakanzen in Xing. LinkedIn folgt mit 4,3

<sup>31</sup> Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

Prozent. Jeweils 4,2 Prozent der Studienteilnehmer nutzen Facebook sowie Twitter in diesem Kontext mindestens häufig. In YouTube schalten derzeit 1,4 Prozent der Unternehmen häufig oder sehr häufige Stellenanzeigen.

Beim Einsatz von Social-Media-Anwendungen für die Image-Werbung hat die soziale Netzwerkplattform Facebook die größte Bedeutung. Mit 28,2 Prozent belegt Facebook den ersten Rang, gefolgt von YouTube mit 17,4 Prozent. 15,9 Prozent der Teilnehmer an der Befragung werben in Xing häufig bis sehr häufig für das eigene Arbeitgeber-Image. In Twitter tun dies 11,6 Prozent. Schließlich greifen 10,1 Prozent der antwortenden Unternehmen im Rahmen des Employer Branding häufig oder sehr häufig auf LinkedIn zurück.

Für die aktive Suche nach Kandidaten wird vor allem Xing genutzt. 18,3 Prozent der Studienteilnehmer suchen häufig bis sehr häufig in Xing nach interessanten Kandidaten. Auf Facebook (5,6 Prozent) und LinkedIn (8,5 Prozent) greifen in diesem Kontext weitaus weniger Unternehmen häufig oder sehr häufig zurück. Twitter wird aktuell von keinem Unternehmen häufig oder sehr häufig für die aktive Suche nach interessanten Kandidaten genutzt.

Insbesondere im Vorfeld eines Bewerbungsgesprächs kann es für ein Unternehmen interessant sein, zusätzliche Informationen über den Bewerber einzuholen. Aktuell nutzen bereits 22,9 Prozent der Unternehmen Xing mindestens häufig zu diesem Zweck. In Facebook suchen 15,7 Prozent der Befragten häufig bis sehr häufig nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten. LinkedIn schließt sich mit 4,3 Prozent an und Twitter mit 1,5 Prozent.



Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass das Karrierenetzwerk Xing in den Top-500-Unternehmen aus Österreich für die Schaltung von Stellenanzeigen, die aktive Suche nach Kandidaten und auch für die Suche nach Informationen über Kandidaten am häufigsten zum Einsatz kommt. Für das eigene Arbeitgeber-Image werben die Unternehmen dagegen am häufigsten in Facebook und YouTube.

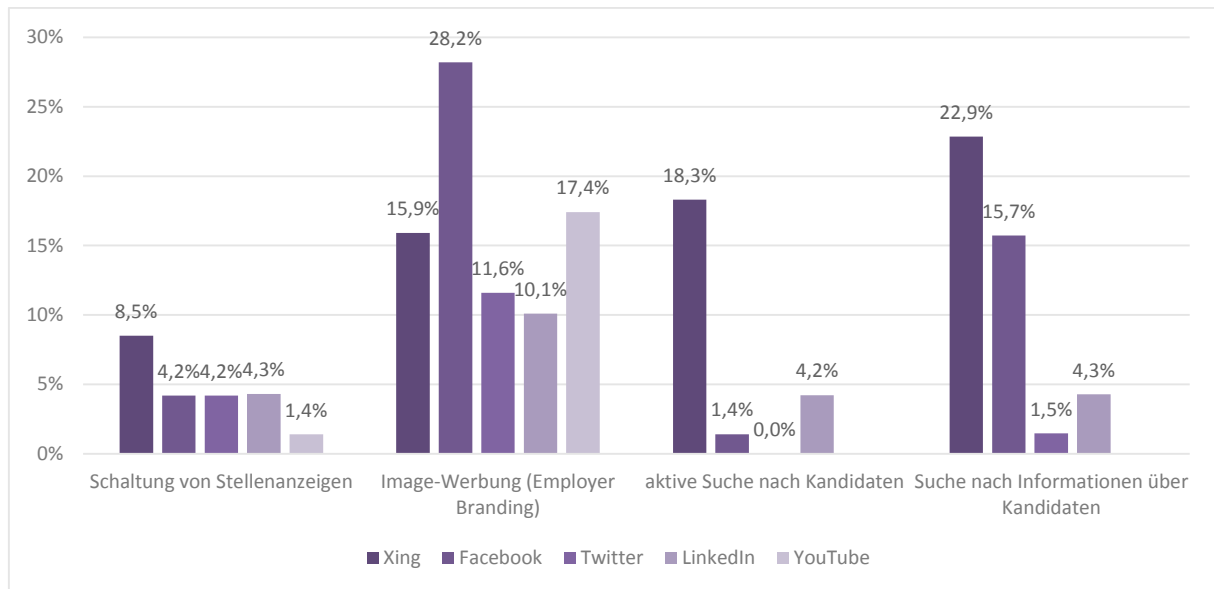


ABBILDUNG 31: DIE NUTZUNG VERSCHIEDENER SOCIAL-MEDIA-KANÄLE<sup>32</sup>

Idealerweise sollte der Einsatz von Social Media im Bereich der Rekrutierung zielorientiert gestaltet sein und auf einer entsprechenden Social-Media-Strategie basieren, die mit anderen Maßnahmen der Personalgewinnung abgestimmt ist. Inwieweit der Einsatz von Social Media in den antwortenden Unternehmen aus Österreich aktuell bereits strategisch gestaltet ist, zeigen die in Abbildung 32 dargestellten Ergebnisse. Demnach ist der Einsatz von Social Media derzeit in 36,8 Prozent der Unternehmen mit anderen Personalbeschaffungsaktivitäten abgestimmt. Zudem haben 26,1 Prozent der Studienteilnehmer einen Redaktionsplan für ihre Aktivitäten in Social Media definiert. Schließlich verfügen 23,2 Prozent der größten österreichischen Unternehmen über eine explizite Strategie für den Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung.

<sup>32</sup> Anteile derjenigen Unternehmen, die die jeweiligen Social-Media-Kanäle für die angegebenen Zwecke sehr häufig oder häufig nutzen.

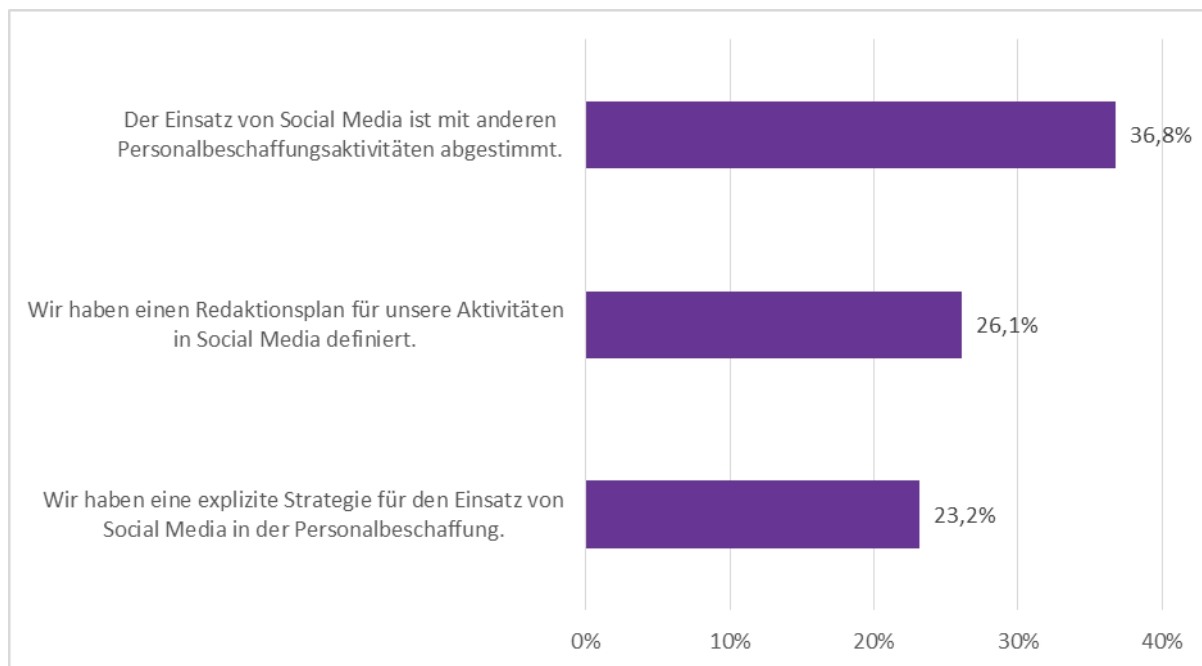


ABBILDUNG 32: DIE STRATEGISCHE AUSRICHTUNG DES EINSATZES VON SOCIAL MEDIA IN DER PERSONLABESCHAFFUNG<sup>33</sup>

Neben der reinen Formulierung einer Social-Media-Strategie, ist es auch notwendig, diese Strategie für die Personalebene zu spezifizieren. Hierbei stehen beispielsweise die Vorgabe von Richtlinien für die Social-Media-Nutzung in schriftlicher Form sowie die Übertragung von Aufgaben, wie der Pflege der genutzten Social-Media-Kanäle, an bestimmte Mitarbeiter im Fokus. Abbildung 33 veranschaulicht in diesem Kontext, dass es in 46,5 Prozent der antwortenden Unternehmen ausgewählte Mitarbeiter innerhalb der Personalabteilung gibt, die die genutzten Social-Media-Kanäle pflegen und mit Inhalten füllen. Zudem verfügen vier von zehn Studienteilnehmern über einen schriftlich fixierten Social-Media-Kodex, über den Verhalten und Auftreten der eigenen Mitarbeiter in Social-Media-Kanälen geregelt werden.

<sup>33</sup> Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

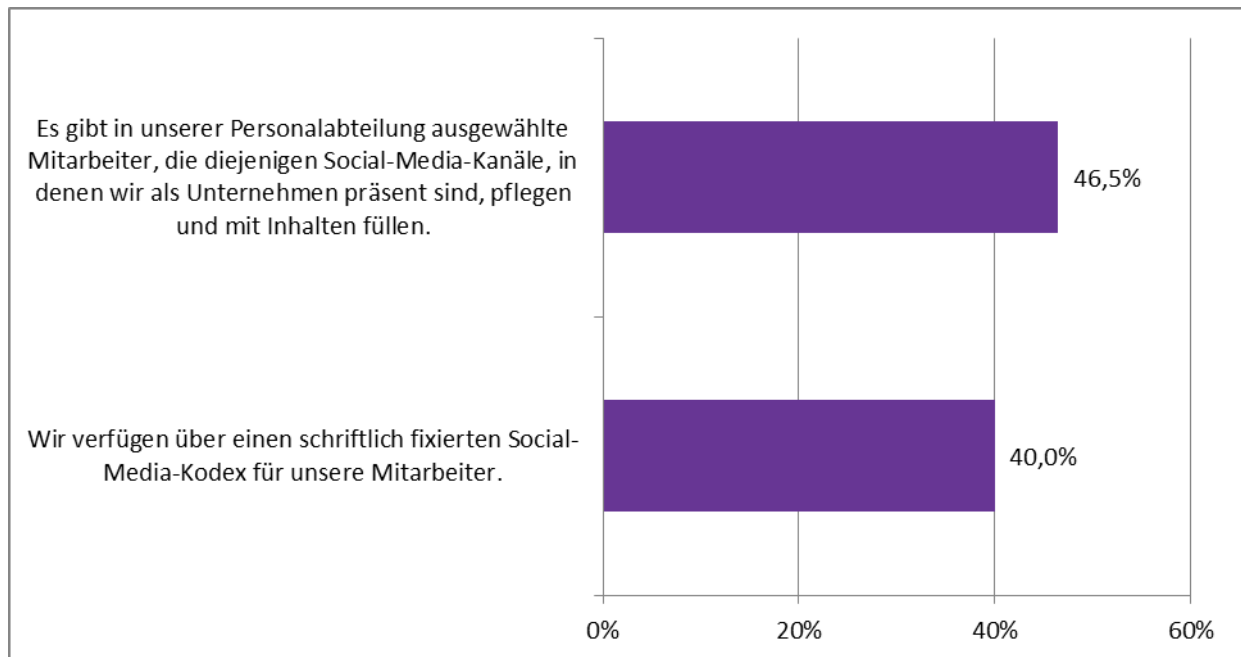


ABBILDUNG 33: PFLEGE VON SOCIAL-MEDIA-KANÄLEN UND SOCIAL-MEDIA-KODEX<sup>34</sup>

Durch den Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung ergeben sich auch Änderungen im Rekrutierungsprozess eines Unternehmens. So führt die Nutzung von Social-Media-Anwendungen in der Rekrutierung beispielsweise zu veränderten Anforderungen an die Recruiter, wie u.a. die im Rahmen der letztjährigen „Recruiting Trends 2012 Österreich“ durchgeführte Fallstudie mit der Allianz Österreich bestätigt hat<sup>35</sup>. Wie in diesem Zusammenhang ein Blick auf Abbildung 34 zeigt, denken 84,1 Prozent der Top-500-Unternehmen aus Österreich, dass die eigenen Recruiter infolge eines Einsatzes von Social Media in der Personalbeschaffung neu Fähigkeiten erlernen müssen. Allerdings ist lediglich etwa ein Drittel der Teilnehmer an der Befragung der Ansicht, dass die durch Social Media notwendig gewordenen Veränderungen in der Rekrutierung, wie z. B. eine aktivere Rolle der Recruiter oder ein verstärkter Dialog mit den Kandidaten, auch einfach umsetzbar sind.

<sup>34</sup> Anteile derjenigen Unternehmen, die mit „Ja“ antworten.

<sup>35</sup> Maier, Laumer, Eckhardt, von Stetten & Weitzel: „Recruiting Trends 2012 Österreich: Eine empirische Untersuchung mit den Top-500-Unternehmen aus Österreich“, Bamberg und Frankfurt am Main, April 2012.

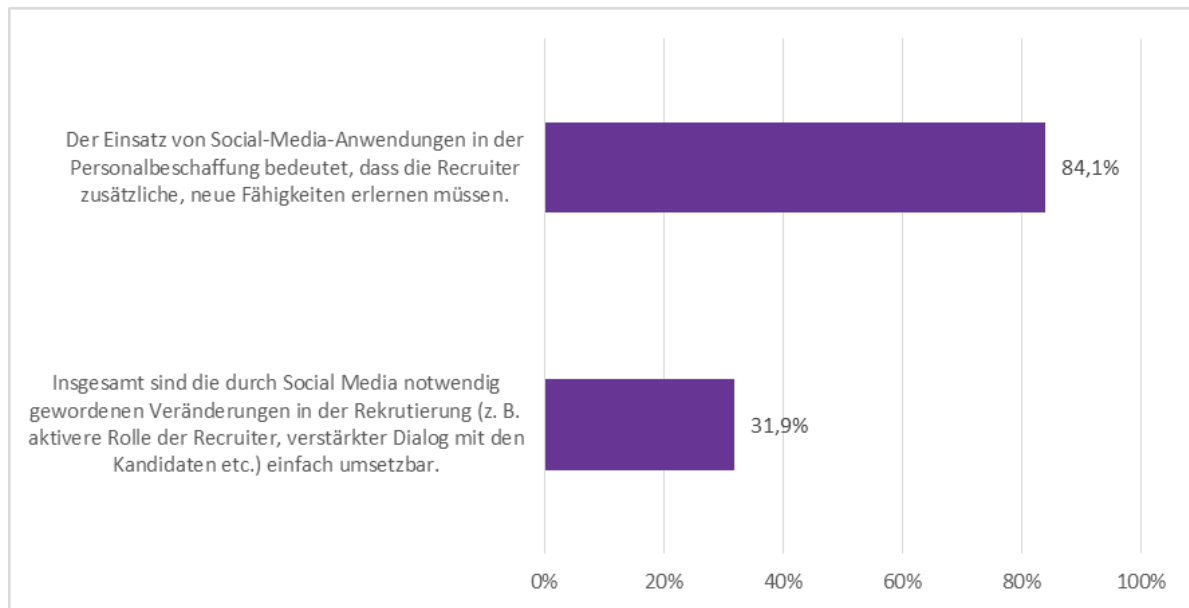


ABBILDUNG 34: VERÄNDERUNGEN DURCH SOCIAL MEDIA<sup>36</sup>

Zusammenfassend betrachtet, zeigen die in diesem Kapitel vorgestellten Ergebnisse, dass das Thema Social Media für die Personalbeschaffung an Relevanz gewinnt. Es ist zu erkennen, dass bereits einige Unternehmen den Einsatz von Social Media in der Rekrutierung mit anderen Personalaktivitäten abstimmen und spezifische Strategien für die Nutzung von Social Media entwickeln. Hinzu kommt, dass bereits nahezu jedes zweite befragte Unternehmen Mitarbeiter beschäftigt, die sich um die Pflege der genutzten Social-Media-Kanäle kümmern.

Neben der Begeisterung für Social Media, ist die stark ansteigende Nutzung von Smartphones und anderen mobilen Endgeräten ein weiterer gesellschaftlicher Trend. Aus diesem Grund beschäftigt sich das folgende Kapitel mit der Frage, wie sich diese verstärkte Verbreitung mobiler Endgeräte in der Bevölkerung für die Personalbeschaffung nutzen lässt.

<sup>36</sup> Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

## 9. DIE BEDEUTUNG UND UMSETZUNG VON MOBILE RECRUITING IN DER PERSONALBESCHAFFUNG

---

Die Nutzung mobiler Endgeräte wie Smartphones oder Tablet-PCs boomt. Aktuell besitzt schon etwa jeder dritte Handynutzer in Österreich ein Smartphone (kleinezeitung.at vom 08.09.2011)<sup>37</sup>. Zusätzlich begleitet der Tablet-PC die Menschen in Österreich von morgens bis abends (macmania.at vom 20.09.2011)<sup>38</sup>. Dabei nutzen etwa neun von zehn Personen ihren Tablet-PC hauptsächlich, um im Internet zu surfen. Ebenfalls neun von zehn Nutzern haben mindestens eine sogenannte App auf ihrem Tablet-PC installiert (oe24.at vom 28.09.2011)<sup>39</sup>. Die Bedeutung dieser mit dem Begriff „Always Online“ überschriebenen Entwicklung wurde im Rahmen des vorliegenden Ergebnisberichts bereits in Kapitel 3 dadurch unterstrichen, dass Top-500-Unternehmen hierin einen eher wichtigen externen Trend für die Personalbeschaffung sehen (siehe Abbildung 4). Der Umstand, dass die Menschen heute deutlich häufiger und länger online sind als noch vor wenigen Jahren und über ihre Smartphones und Tablet-PCs überall und einfach Informationen online abrufen können, eröffnet auch Potenziale für die Personalbeschaffung von Unternehmen. So kann man beispielsweise die Darstellung der eigenen Karriere-Webseite oder Online-Stellenanzeigen für mobile Endgeräte optimieren oder auch Apps anbieten, über die sich ein Nutzer direkt mit dem eigenen Smartphone oder Tablet-PC auf eine freie Stelle bewerben kann. Grundsätzlich werden derartige Maßnahmen, mittels derer Unternehmen versuchen, auf den Trend „Always Online“ zu reagieren, unter dem Begriff Mobile Recruiting zusammengefasst. Mobile Recruiting findet sich zwar nur am Ende der Liste der wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung in österreichischen Großunternehmen im Jahr 2013, wird jedoch von den Studienteilnehmern noch immer als eher wichtige Herausforderung angesehen (siehe Abbildung 5). Die folgenden Auswertungen befassen sich im Detail mit der Einstellung der Unternehmen gegenüber dem Thema Mobile Recruiting sowie mit der aktuellen Umsetzung von Mobile Recruiting.

Abbildung 35 zeigt, dass mehr als jeder zweite Studienteilnehmer davon ausgeht, dass die zunehmende Nutzung von mobilen Endgeräten auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird. Darüber hinaus denken 45,7 Prozent der antwortenden Unternehmen, dass sich zukünftig Kandidaten über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden. Noch immer mehr als vier von zehn Teilnehmern an der Befragung sind der Meinung, dass die Ansprache von

---

<sup>37</sup> <http://www.kleinezeitung.at/allgemein/multimedia/2827338/jedes-dritte-handy-oesterreich-schon-ein-smartphone.story> (Abrufdatum: 19.03.2013).

<sup>38</sup> <http://www.macmania.at/ipad/studie-osterreicher-nehmen-tablett-mit-ins-bett/> (Abrufdatum: 19.03.2013).

<sup>39</sup> <http://www.oe24.at/digital/So-nutzen-Oesterreicher-ihren-Tablet-PC/41639236> (Abrufdatum: 19.03.2013).

Kandidaten über mobile Endgeräte wie Smartphones oder Tablet-PCs für die Rekrutierung sinnvoll ist.

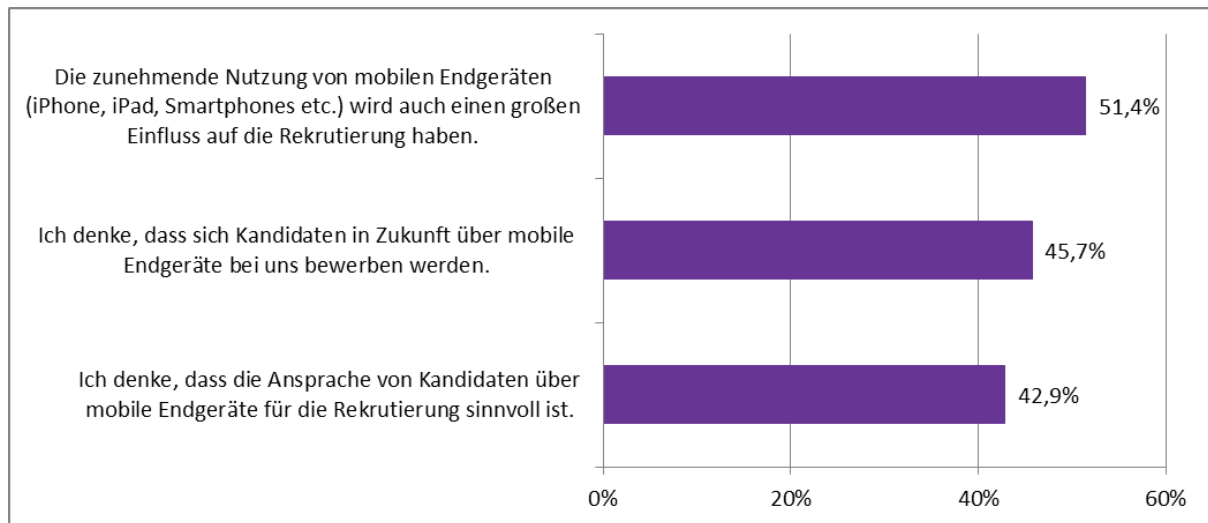


ABBILDUNG 35: DIE BEDEUTUNG VON MOBILE RECRUITING<sup>40</sup>

Nachdem die Einstellung der Studienteilnehmer gegenüber Mobile Recruiting analysiert wurde, beschäftigt sich Abbildung 36 mit der tatsächlichen Umsetzung von Mobile Recruiting in den 500 größten Unternehmen aus Österreich. Dabei zeigt sich im oberen Bereich der Abbildung, dass weniger als zehn Prozent der befragten Unternehmen für bestimmte Smartphones oder Tablet-PCs optimierte Apps zur Stellensuche anbieten. Jedoch plant jeweils ein Viertel der Teilnehmer an der Studie das Angebot einer entsprechenden App, die für bestimmte Smartphones bzw. Tablet-PCs optimiert ist. Rund zwei Drittel der Befragten bieten dagegen keine für bestimmte mobile Endgeräte optimierten Apps für die Suche nach freien Stellen in ihrem Unternehmen an und haben dies auch für die Zukunft nicht geplant.

Wie der mittlere Bereich in Abbildung 36 illustriert, haben aktuell 14,5 Prozent der Studienteilnehmer die Darstellung ihrer Online-Stellenanzeigen für bestimmte Smartphones und 11,8 Prozent für bestimmte Tablet-PCs optimiert. In beiden Fällen planen zudem rund drei von zehn Unternehmen, die Darstellung der eigenen Online-Stellenanzeigen in absehbarer Zeit zu optimieren. Annähernd sechs von zehn Befragten sehen dagegen auch zukünftig keinen Anlass für eine entsprechend optimierte Darstellung ihrer Online-Stellenanzeigen.

Ein ähnliches Bild zeigt sich mit Blick auf die Darstellung der eigenen Karriere-Webseiten. Aktuell haben jeweils etwas weniger als zwei von zehn antwortenden Firmen ihre Karriere-Webseite für die optimale Darstellung auf bestimmten Smartphones bzw. Tablet-PCs angepasst. Geplant ist

<sup>40</sup> Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

eine entsprechende Anpassung für bestimmte Smartphones in 32,8 Prozent und für bestimmte Tablet-PCs in 28,8 Prozent der Unternehmen. Etwa jeweils die Hälfte der Studienteilnehmer hat die Darstellung der eigenen Karriere-Webseite nicht für bestimmte Smartphones bzw. Tablet-PCs angepasst und will dies auch in Zukunft nicht tun.

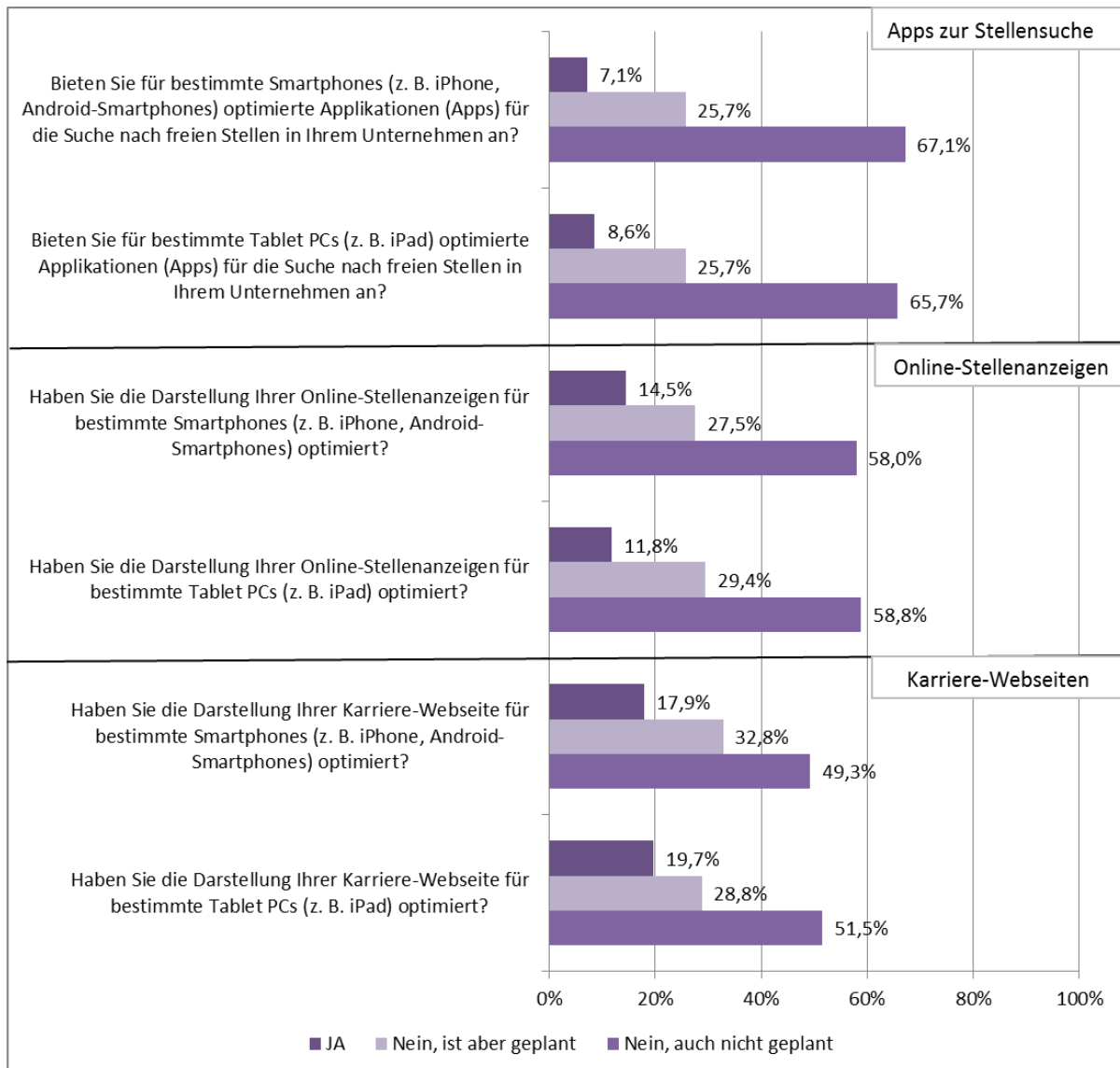


ABBILDUNG 36: UMSETZUNG VON MOBILE RECRUITING

Neben Mobile Recruiting findet sich auch das Thema Mitarbeiterempfehlungen bzw. Netzwerkrekrutierung unter den wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung im Jahr 2013 (siehe Abbildung 5). Netzwerkrekrutierung befasst sich mit der gezielten Nutzung der On- und Offline-Netzwerke der eigenen Mitarbeiter für die Personalbeschaffung. Das folgende Kapitel setzt sich im Detail mit der Bedeutung der Netzwerkrekrutierung in den 500 größten österreichischen Unternehmen auseinander.

## 10. NETZWERKREKRUTIERUNG

---

In Kapitel 8 wurde untersucht, welche Potenziale Online-Netzwerke wie Facebook oder Xing für die Personalbeschaffung bieten. Neben derartigen Online-Netzwerken kann ein Unternehmen allerdings auch die Offline-Netzwerke der eigenen Mitarbeiter für die Personalbeschaffung nutzen. Zum einen können die eigenen Mitarbeiter offene Stellen an ihr Umfeld und ihren Bekanntenkreis kommunizieren, zum anderen können sie auch direkt einen aus ihrer Sicht für eine offene Stelle geeigneten Kandidaten für eine Einstellung empfehlen. Beides kann in der Einstellung exzellenter Kandidaten resultieren. Werden Mitarbeiter für die die Empfehlung eines Kandidaten, der letztendlich auch eingestellt wird, zudem entlohnt, ergibt sich eine Win-Win-Situation für beide Seiten. Das Unternehmen hat einen interessanten Kandidaten gefunden und eingestellt, und der Mitarbeiter, der die Empfehlung abgegeben hat, wird monetär oder in Form von Sachwerten belohnt. Dass die Top-500-Unternehmen aus Österreich die Potenziale der Netzwerkrekrutierung bereits erkannt haben, zeigt sich insbesondere dadurch, dass sie die Nutzung von Mitarbeiterempfehlungen als fünft wichtigste interne Herausforderung für die Personalbeschaffung im Jahr 2013 betrachten (siehe Abbildung 5). Die vorliegenden „Recruiting Trends 2013 Österreich“ werden dieser großen Bedeutung der Netzwerkrekrutierung im Rahmen der folgenden Ausführungen gerecht. Dabei wird zunächst die grundsätzliche Einstellung der Studienteilnehmer gegenüber dem Thema Netzwerkrekrutierung untersucht, bevor im Anschluss die Frage nach einer Entlohnung im Falle einer erfolgreichen Mitarbeiterempfehlung im Fokus des Interesses steht.

Wie Abbildung 37 veranschaulicht, halten 78,3 Prozent der Studienteilnehmer ihre Mitarbeiter dazu an, im Unternehmen bestehende offene Stellen an ihr privates Umfeld bzw. an ihren Bekanntenkreis (Offline) weiterzuempfehlen. Eine entsprechende Weiterempfehlung freier Stellen an die eigenen Online-Netzwerke in sozialen Netzwerkplattformen, wie z. B. Facebook, wird hingegen lediglich in 17,9 Prozent der antwortenden Unternehmen angeregt. Daneben werden Mitarbeiterempfehlungen, die zu einer Einstellung führen, in mehr als zwei von zehn Unternehmen auch in Form von Geld- oder Sachwerten entlohnt.



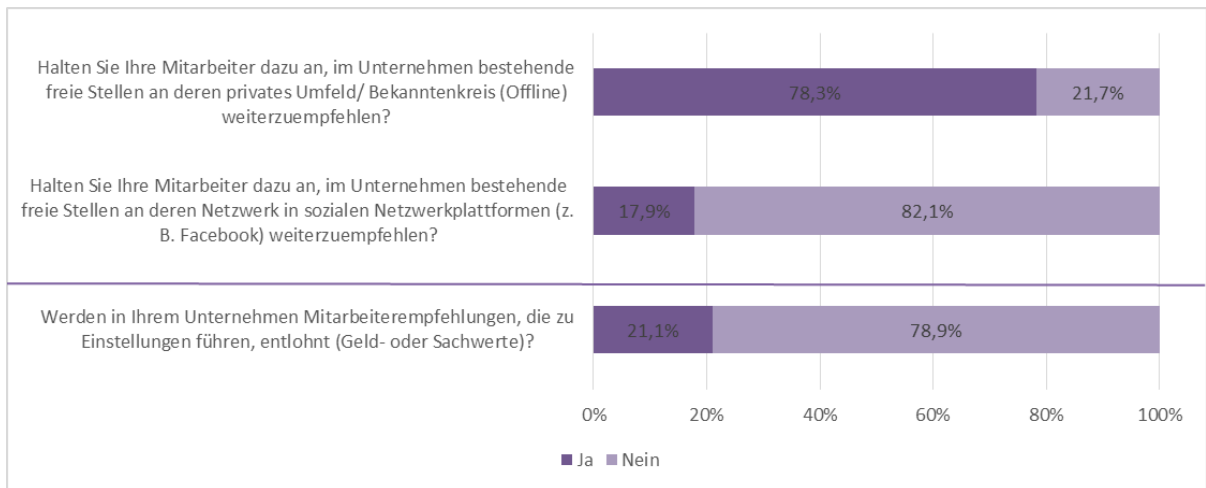


ABBILDUNG 37: DIE BEDEUTUNG VON MITARBEITEREMPFEHLUNGEN

Wie bereits in Abbildung 37 gezeigt wurde, werden erfolgreiche Mitarbeiterempfehlungen in über einem Fünftel der Top-500-Unternehmen aus Österreich entlohnt. Wie hoch eine entsprechende Entlohnung ausfällt, ist Thema der folgenden Abbildung 38. Dabei zeigt sich, dass 45,5 Prozent der antwortenden Firmen ihre Mitarbeiter für eine erfolgreiche Einstellung infolge einer Kandidatenempfehlung mit bis zu 500 Euro (in Geld- oder Sachwerten) belohnen. Ebenfalls 45,5 Prozent der befragten Unternehmen belohnen denjenigen Mitarbeiter, der eine letztendlich erfolgreiche Empfehlung ausgesprochen hat, mit mehr als 500 sowie bis zu 1.000 Euro. Mehr als 1.000 Euro Belohnung werden in diesem Fall in 9,1 Prozent der Unternehmen ausgeschüttet.

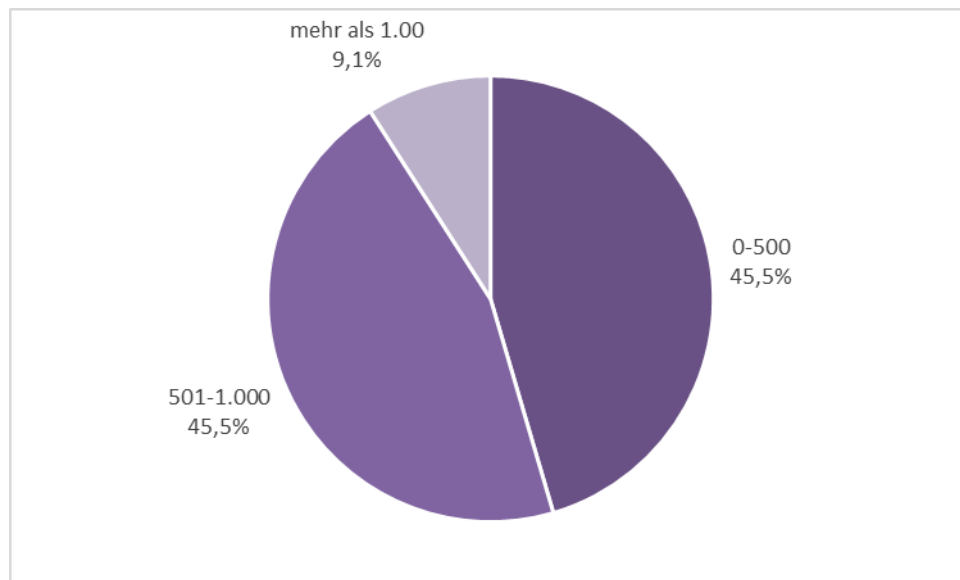


ABBILDUNG 38: HÖHE DER ENTLOHNUNG FÜR ERFOLGREICHE MITARBEITEREMPFEHLUNGEN

Zusammenfassend ist festzustellen, dass nur zwei von zehn Unternehmen erfolgreiche Mitarbeiterempfehlungen entlohnen. Zudem zeigt sich, dass die Weiterempfehlung freier Stellen

durch die Mitarbeiter in deren Offline-Netzwerken von den Unternehmen deutlich stärker forciert wird als die Weiterempfehlung in deren Online-Netzwerken.

Mit dem Thema Netzwerkekrutierung schließt die Vorstellung der Ergebnisse aus der quantitativen Befragung der österreichischen Top-500-Unternehmen im Rahmen der vorliegenden Studie „Recruiting Trends 2013 Österreich“. Im folgenden Kapitel 11 werden diese quantitativen Ergebnisse durch eine interessante Fallstudie aus der täglichen Rekrutierungspraxis ergänzt.

## 11. FALLSTUDIE A1 TELEKOM AUSTRIA: DIE A1 TOP TALENT COMPETITION – VOM EMPLOYER BRANDING ZUM RECRUITING

---

### 11.1 KURZVORSTELLUNG DES UNTERNEHMENS

---

A1 Telekom Austria, auf dem Markt unter dem Namen A1 vertreten, ist der führende Kommunikationsanbieter in Österreich und betreibt eigene Netze sowohl für mobile als auch für standortgebundene Telefonie. Das Unternehmen ist eine Tochter der Telekom Austria Group und entstand im Jahr 2010 durch die Fusion der beiden Unternehmen mobilkom austria AG und Telekom Austria TA AG.

In Österreich beschäftigt das Unternehmen rund 9.700 Mitarbeiter. Die Tätigkeitsbereiche bei A1 gliedern sich in die Bereiche Shops, Customer Service, Sales, IT und Technik, Finance und Controlling, Marketing, Company Support und International. In der externen Rekrutierung fokussiert sich A1 ausschließlich auf Berufseinsteiger. Offene Stellen für Kandidaten mit Berufserfahrung werden nur intern besetzt. Der Einstieg bei A1 ist somit entweder über eine Lehre, ein Praktikum, ein Traineeprogramm für MaturantInnen oder über ein Graduate-Programm für Universitäts- und HochschulabsolventInnen möglich. Die Rekrutierung für das Graduate-Programm wird dabei komplett durch die A1 Top Talent Competition gestaltet, die im Folgenden näher vorgestellt wird.

### 11.2 AKTUELLE ANSÄTZE IN DER REKRUTIERUNG: DIE A1 TOP TALENT COMPETITION

---

Die A1 Top Talent Competition wurde im Jahr 2008 gestartet, um Universitäts- und HochschulabsolventInnen anzusprechen und diese für eine Tätigkeit bei A1 zu begeistern. Die grundsätzliche Idee hinter dem zwölfmonatigen Programm ist ein gezielter Einsatz in einem Fachbereich nach Abschluss des Studiums sowie die Begleitung der AbsolventInnen im ersten Jahr durch Bausteine wie die Graduates Academy und ein Mentoring Programm, das durch Führungskräfte des Unternehmens geleitet wird. Die A1 Top Talent Competition war zunächst als reine Employer-Branding-Maßnahme konzipiert, um Aufmerksamkeit am Arbeitsmarkt zu erzeugen, entwickelte sich jedoch im weiteren Verlauf zu einem Rekrutierungskanal, über den heute alle offenen Stellen für Universitäts- und HochschulabsolventInnen besetzt werden.

### 11.3 DER ANFANG: DIE A1 TOP TALENT COMPETITION ALS EMPLOYER-BRANDING-MAßNAHME

---

Den Startschuss des Projekts gab im Jahr 2008 der Vorstand des Unternehmens, der Frau Birgit Schmöller, Head of Talent Acquisition bei der A1 Telekom Austria AG, beauftragte, ein Konzept zu entwerfen, welches das Unternehmen langfristig am Arbeitsmarkt sichtbar werden lässt. Daraufhin hat Frau Schmöller die A1 Top Talent Competition als Employer Branding Maßnahme entwickelt. Die grundsätzliche Idee war, ein Event zu veranstalten und dieses in verschiedenen Kanälen zu bewerben, um die Aufmerksamkeit der relevanten Zielgruppen zu gewinnen und so als Arbeitgeber besser sichtbar zu werden. *„Die ersten Veranstaltungen“, so Birgit Schmöller, „waren vor allem darauf ausgerichtet, uns als Arbeitgeber vorzustellen. Somit lag der Fokus anfangs vor allem auf der Kommunikation. Die konkrete Rekrutierung stand hierbei zunächst weniger im Vordergrund.“*

Kernidee der Top Talent Competition ist eine dreitägige Veranstaltung, im Rahmen derer Studierende in verschiedenen Gruppen eigenständig Projekte bearbeiten, deren Ergebnisse am dritten Tag dem Vorstand des Unternehmens vorgestellt werden. *„Uns war von Anfang an wichtig, dass die Führungsebene in das Konzept eingebunden ist, so dass die Studierenden tatsächlich unserem Vorstand die Ergebnisse präsentieren und mit diesem über aktuelle Entwicklungen diskutieren können“,* erläutert Birgit Schmöller. Die stark auf das Employer Branding ausgerichtete Kampagne trug in den ersten Jahren dazu bei, dass A1 am Arbeitsmarkt besser wahrgenommen wurde, jedoch wurden nur ein bis zwei Einstellungen direkt aus dem Programm generiert. Dies änderte sich jedoch in den letzten Jahren.

### 11.4 STAND HEUTE: DIE A1 TOP TALENT COMPETITION ALS REKRUTIERUNGSKANAL

---

Heute ist die A1 Top Talent Competition ein Rekrutierungskanal. *„Unter dem Motto ‚Hinter die Kulissen schauen‘ setzen wir die Competition heute als echten Rekrutierungskanal ein“,* berichtet Birgit Schmöller. *„Über diesen Weg besetzen wir heute alle unsere offenen Positionen für Universitäts- und HochschulabsolventInnen.“* Das Programm fokussiert dabei nicht nur auf die dreitägige Top Talent Competition, sondern umfasst weiterhin ein zwölfmonatiges Programm, im Rahmen dessen die ausgewählten Kandidaten in einem Fachbereich tätig und durch Rotationsmaßnahmen mit anderen Abteilungen vernetzt sind. Das Programm wird dabei durch verschiedene Bausteine, wie die Graduates Academy und ein Mentoring Programm, von A1

Führungskräften begleitet. Abbildung 39 visualisiert den heutigen Ablauf der A1 Top Talent Competition, der im Folgenden näher beschrieben wird.

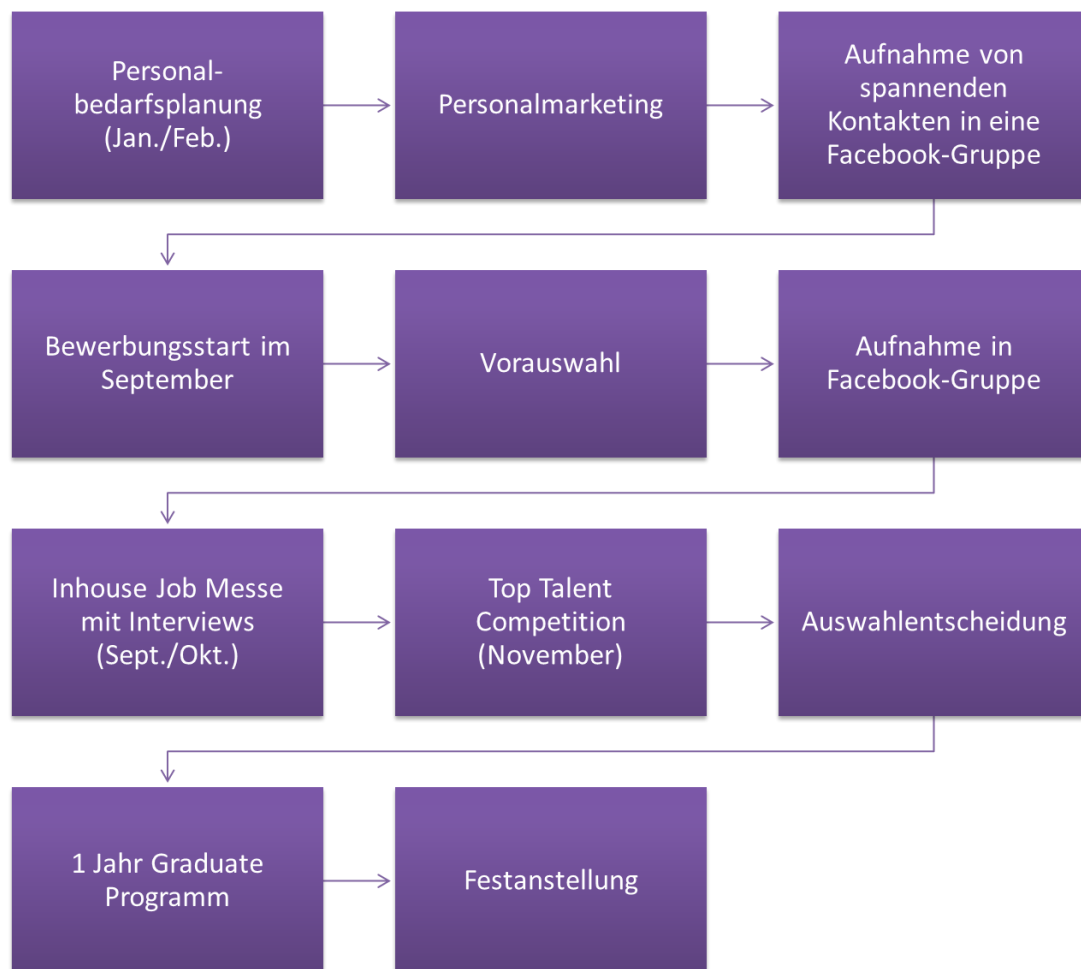


ABBILDUNG 39: DAS AUSWAHLVERFAHREN IM RAHMEN DER TOP TALENT COMPETITION

Die A1 Top Talent Competition beginnt im Jänner oder Februar. In diesen Monaten erfolgt die Abstimmung der Personalabteilung mit den Fachabteilungen hinsichtlich des Personalbedarfs an Universitäts- und HochschulabsolventInnen für das kommende Jahr. Entsprechend werden in diesem Schritt die offenen Positionen für HochschulabsolventInnen definiert, die durch die Top Talent Competition besetzt werden sollen. Im Anschluss beginnt die Planung der Inhalte und der Durchführung der Top Talent Competition.

Im Frühjahr wird das im Herbst stattfindende Event beworben. Für diesen Zweck setzt das Unternehmen auf einen Multikanalansatz. Sowohl in Online-Medien, aber vor allem auch durch den direkten Kontakt zu Hochschulen, wird die A1 Top Talent Competition beworben. Alle spannenden Kontakte, die im Zuge von Messen und im direkten Gespräch gesammelt werden, werden in eine Facebook-Gruppe aufgenommen. Die Facebook-Gruppe ermöglicht es, die

KandidatInnen bereits kurz nach der Bewerbung an das Unternehmen zu binden und ihnen über diesen Kanal weitere Informationen über das Unternehmen zukommen zu lassen. Dieser Schritt ist dabei aus Sicht des Unternehmens ein weiterer wichtiger Baustein des gesamten Programms, das den interessierten Universitäts- und HochschulabsolventInnen einen transparenten Einblick in das Unternehmen bieten soll. *„Mit Facebook nutzen wir einen Kommunikationskanal, mit dem die Zielgruppe wohl vertraut ist, und der es uns durch die geschlossene Gruppe einfach ermöglicht, den Bewerbern weitere Informationen über A1 zukommen zu lassen und sie somit von der Bewerbung über den Auswahltag bis hin zur eigentlichen Einstellung an das Unternehmen binden zu können“*, so Birgit Schmöller. Für das Unternehmen ist die geschlossene Facebook-Gruppe der Kanal, über den diese Bindung sehr gut realisiert werden kann und das Motto *„Hinter die Kulissen schauen lassen“* bestens unterstützt wird.

*„Vor allem der direkte Kontakt zu Dozenten und unsere Hochschulkontaktgruppe helfen uns, das Event in den Hochschulen zu bewerben“*, beschreibt Birgit Schmöller den Ansatz von A1. *„Kombiniert mit entsprechenden Online-Werbemaßnahmen erreichen wir dabei unsere Zielgruppen, so dass wir heute nahezu komplett auf den Einsatz von Printanzeigen verzichten.“* Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass A1 die konkreten Profile auf [A1.net/graduates](http://A1.net/graduates) darstellt, die im Rahmen der Competition gesucht werden. So können sich die Studierenden ein besseres Bild vom späteren Job machen.

Interessierte Studierende, die spätestens mit Beginn des nächsten Jahres ihr Studium abgeschlossen haben müssen, können sich von Mitte September bis Mitte November für die Top Talent Competition bewerben. Die Bewerbung erfolgt online über [A1.net/graduates](http://A1.net/graduates). Die StudentInnen haben mehrmals im Zuge des Bewerbungsprozesses die Möglichkeit, drei Jobpräferenzen anzugeben.

Nach einer ersten Vorauswahl lädt das Unternehmen die besten BewerberInnen zu Job-Messe-Tagen in das Unternehmen ein. Im Rahmen dieser im Herbst stattfindenden Job-Messe stellt das Unternehmen sich und die beteiligten Abteilungen vor. Zudem werden mit den Kandidaten Auswahlgespräche geführt. Die Job-Messe und die Einstellungsgespräche dienen dabei auch dazu, die Präferenzen der Bewerber mit den potenziellen Karrieremöglichkeiten im Unternehmen abzugleichen. *„Da die Vielzahl an BewerberInnen nicht mit einer Veranstaltung adäquat bedient werden kann, teilen wir die BewerberInnen auf drei bis vier Messetage auf“*, so Birgit Schmöller. *„Die Job-Messe ist im gesamten Prozess sehr wichtig, da sowohl wir die KandidatInnen, als auch die KandidatInnen uns besser kennenlernen können, um im Anschluss zu entscheiden, wer an der finalen Competition teilnehmen wird.“*

Basierend auf den Eindrücken dieser Job-Messe-Tage und den durchgeführten Interviews werden diejenigen Kandidaten ausgewählt, die zur Top Talent Competition eingeladen werden. Diese findet jedes Jahr im November oder Dezember statt. *„Normalerweise laden wir um die 40 Bewerber zu unserer dreitägigen Veranstaltung ein“*, berichtet Birgit Schmöller von den Ergebnissen dieser Auswahlrunde. Im Rahmen des eigentlichen dreitägigen Assessments bearbeiten die ausgewählten Studierenden verschiedene Aufgabenstellungen in Teams und präsentieren ihre Ergebnisse zum Abschluss dem Vorstand des Unternehmens. Hierzu müssen sechs Gruppen verschiedene Aufgaben bearbeiten, wobei die Gruppen aus Bewerbern unterschiedlicher Fachrichtungen zusammengesetzt werden. Die Teamarbeit wird durch Experten des Unternehmens begleitet, die auch gezielt eingreifen, um Störungen des Arbeitsalltages zu simulieren oder auf bestimmte gruppenspezifische Effekte zu reagieren. *„Die Idee ist eine möglichst reale Simulation des Arbeitsalltags“*, so Birgit Schmöller. *„Aus diesem Grund betreiben wir auch einen großen Aufwand im Unternehmen durch die Einbindung verschiedener Experten und Führungskräfte. Aber dieser Aufwand lohnt sich, da wir basierend auf den Eindrücken des dreitägigen Assessments eine sehr gute Auswahl der Kandidaten treffen können, die ein Angebot des Unternehmens unterbreitet bekommen.“*

Diese Zusage erhalten die ausgewählten Bewerber bereits am nächsten Tag und können mit Beginn des nächsten Jahres ihre Tätigkeit aufnehmen. Die neuen Graduates arbeiten von Anfang an in einer Abteilung mit fixen Aufgaben – sie rotieren nicht. Man möchte die HochschulabsolventInnen zu ExpertInnen entwickeln. Begleitend hierzu gibt es das Graduate Programm mit der Graduate Society. Ersteres ist ein Entwicklungsprogramm, das aus verschiedenen Modulen, Mentoring und einem Projekt besteht, das die Graduates gemeinsam bearbeiten. Die Graduate Society ist ein Netzwerk im Unternehmen, das aus den Graduates der ersten Stunde besteht. Dieses Netzwerk erleichtert den neuen Graduates das Leben und Eingewöhnen im Unternehmen um Einiges. Am Ende des Graduate Programmes erhalten diejenigen Kandidaten, die A1 langfristig an sich binden möchte, nach einem Jahr einen unbefristeten Arbeitsvertrag.

Die A1 Top Talent Competition hat sich somit von einer reinen Employer-Branding-Maßnahme, die das Unternehmen in den relevanten Zielgruppen bekannter machen sollte, zu einem strukturierten Rekrutierungsprogramm entwickelt, über das alle offenen Stellen für Universitäts- und HochschulabsolventInnen im Unternehmen besetzt werden.

## 11.5 ERFAHRUNGEN UND WERTBEITRAG

---

Der Wertbeitrag dieser Entwicklung lässt sich an verschiedenen Dimensionen festmachen. Zum einen hat die Maßnahme den ursprünglichen Zweck erfüllt. So zeigen verschiedene Studien den Employer-Branding-Effekt der A1 Top Talent Competition, da das Unternehmen in diversen Arbeitgeberrankings in den letzten Jahren stets Plätze gutmachen konnte. A1 gehört inzwischen zu einem der bekanntesten Unternehmen in Österreich, die regelmäßig AbsolventenInnen von Universitäten und Hochschulen einstellen.

Dies führt dazu, dass Frau Schmöller rückblickend schlussfolgert: *„Ich bin inzwischen ruhiger und zuversichtlicher geworden, was die Besetzbarkeit unserer Einstiegspositionen angeht. Sowohl die Qualität als auch die Quantität der Bewerber hat zugenommen, so dass wir mittlerweile jede Stelle mit einem qualifizierten und zum Unternehmen passenden Kandidaten besetzen können.“* Diese Effekte zeigen sich weiterhin auch dadurch, dass die Fluktuationsrate bei Berufseinsteigern im Unternehmen zurückgegangen ist und nur in wenigen Ausnahmefällen entweder das Unternehmen oder der Bewerber im ersten Jahr sagt, dass die Einstellungsentscheidung falsch war.

Ein weiterer positiver Effekt ist die Planbarkeit der Arbeit in der Personalabteilung. So kann sich Frau Schmöller mit ihren Kollegen im Frühjahr um die Rekrutierung von Maturanten kümmern, von März bis Juni kann man sich auf Lehrlinge fokussieren, und im Herbst liegt der Schwerpunkt der Arbeit auf der A1 Top Talent Competition. Somit können die Aufgaben für die externe Rekrutierung über das Jahr verteilt werden. Zudem weiß die Abteilung durch die frühzeitige Abstimmung mit den Fachbereichen bereits zu Beginn eines Jahres, welche offenen Positionen am Jahresende besetzt werden müssen. *„Somit haben wir eine wesentlich bessere Planbarkeit unserer Arbeit erreicht“*, berichtet Frau Schmöller, *„was zwar nie Ziel des Projektes war, aber natürlich ein sehr positiver Nebeneffekt ist.“*

## 11.6 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK

---

Mit der A1 Top Talent Competition hat das Unternehmen eine Maßnahme in der Personalbeschaffung etabliert, die zunächst rein aus Employer-Branding-Gesichtspunkten diskutiert wurde, aber inzwischen die wichtigste Rekrutierungsmaßnahme zur Besetzung offener Stellen im Bereich der Universitäts- und HochschulabsolventInnen darstellt. Um das Programm weiterzuentwickeln, plant das Unternehmen eine Internationalisierung, entweder um ausländische Tochtergesellschaften direkt in das Programm zu integrieren oder um im Rahmen des Rotationsjahres auch eine internationale Vernetzung der Berufseinsteiger zu ermöglichen.



Die erfolgreiche Arbeit von A1 hat inzwischen auch einige Nachahmer gefunden. So berichtet Frau Schmöller: *„Wir stellen inzwischen fest, dass viele Unternehmen ähnliche Programme anbieten. Das ist zum einen natürlich ein Zeichen dafür, dass wir den richtigen Riecher hatten. Aber gleichzeitig verlieren wir dadurch auch unser Alleinstellungsmerkmal und müssen uns überlegen, wie wir uns zukünftig am Arbeitsmarkt als Arbeitgeber differenzieren können. Wenn es alle machen, müssen wir uns wieder etwas Neues überlegen.“* Für A1 ist somit eine kontinuierliche Innovation in der Rekrutierung von großer Bedeutung, und für Frau Schmöller ist hierbei ähnlich wie bei der Gestaltung der A1 Top Talent Competition das Leitmotto, *„sich dort zu positionieren und anzufangen, wo sich die Zielgruppen bewegen. Daher beobachten wir deren Verhalten sehr genau, um in den nächsten Jahren zielgruppengerechte Maßnahmen entwickeln zu können.“*

## DIE STUDIENREIHE „RECRUITING TRENDS ÖSTERREICH“

---

Weitere Exemplare dieser Studie können über Monster Worldwide Austria bezogen werden.

Darüber hinaus können Sie folgende weitere Studien anfordern:

Maier, Christian; Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas; von Stetten, Alexander; Weitzel, Tim;  
**„Recruiting Trends 2012 – Österreich: Eine empirische Untersuchung mit den Top-500-Unternehmen aus Österreich“**  
Bamberg und Frankfurt am Main, April 2012

Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas; von Stetten, Alexander; Weitzel, Tim;  
**„Recruiting Trends 2011 – Österreich: Eine empirische Untersuchung mit den Top-500-Unternehmen aus Österreich“**  
Bamberg und Frankfurt am Main, April 2011

Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas; von Stetten, Alexander; Weitzel, Tim;  
**„Recruiting Trends 2010 – Österreich: Eine empirische Untersuchung mit den Top-500-Unternehmen aus Österreich“**  
Bamberg und Frankfurt am Main, April 2010

Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas; von Stetten, Alexander; Weitzel, Tim; König, Wolfgang  
**„Recruiting Trends 2009 – Österreich: Eine empirische Untersuchung mit den Top-500-Unternehmen aus Österreich“**  
Bamberg und Frankfurt am Main, Juni 2009

von Stetten, Alexander; Laumer, Sven; Maier, Christian; Eckhardt, Andreas; Weitzel, Tim; Guhl, Elke  
**„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“**  
Bamberg und Frankfurt am Main, Februar 2013

von Stetten, Alexander; Laumer, Sven; Maier, Christian; Eckhardt, Andreas; Weitzel, Tim; Guhl, Elke  
**„Recruiting Trends im Mittelstand 2013 - Eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand“**  
Bamberg und Frankfurt am Main, Februar 2013

Maier, Christian; Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas; von Stetten, Alexander; Weitzel, Tim; Guhl, Elke  
**„Bewerbungspraxis 2013: Eine empirische Untersuchung mit über 10.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet“**  
Bamberg und Frankfurt am Main, Februar 2013

### KONTAKT

---

**Mag. (FH) Barbara Riedl-Wiesinger**  
**Country Manager & Sales Director Austria**

Monster Worldwide Austria GmbH  
Salztorgasse 2  
A-1010 Wien  
Telefon: 0043 1532 1231-0  
E-Mail: [presse@monster.at](mailto:presse@monster.at)

[www.monster.at](http://www.monster.at) – [www.jobpilot.at](http://www.jobpilot.at)

**monster.at**  
Find better.™