

RECRUITING TRENDS 2014

Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen
aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den
Branchen Health Care, IT und Maschinenbau



monster.de
Das Bessere für mich.™

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

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

In Auftrag gegeben von
Bernd Kraft
Monster Worldwide Deutschland GmbH

INHALTSVERZEICHNIS

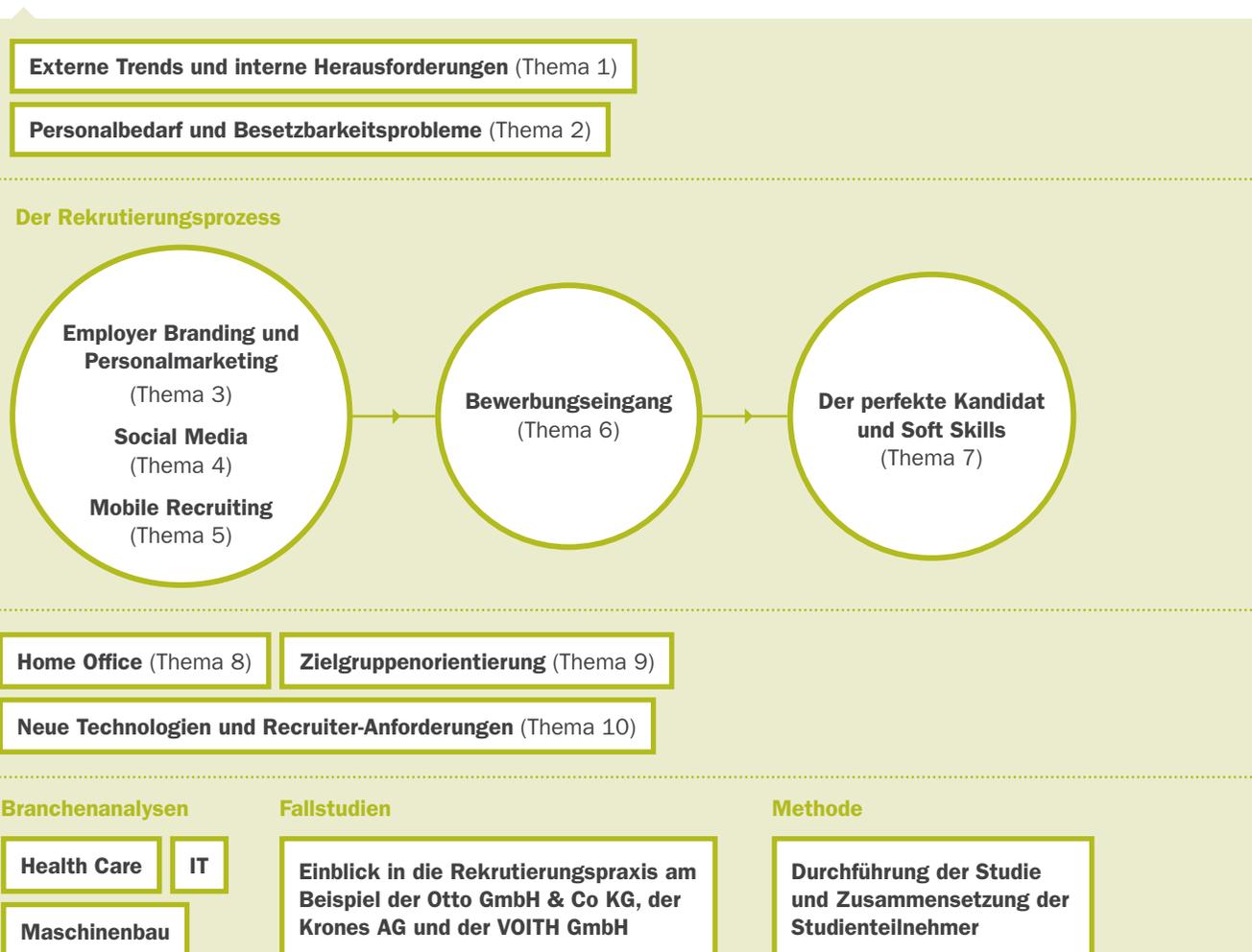
1. Kerneergebnisse der Recruiting Trends 2014	3	2.11.3	Personalbedarf & Fachkräftemangel.....	66
1.1 Externe Trends und interne Herausforderungen	4	2.11.4	Anzeigenschaltung in Recruiting-Kanälen und Generierung von Einstellungen	67
1.2 Personalbedarf und Besetzbarkeitsprobleme.....	5	2.11.5	Mitarbeiterempfehlungen.....	69
1.3 Employer Branding und Personalmarketing.....	6	2.11.6	Social Media	70
1.4 Social Media	8	2.11.7	Mobile Recruiting	72
1.5 Mobile Recruiting	9	2.11.8	Bewerbungseingang	73
1.6 Bewerbungseingang	10	2.11.9	Home Office.....	74
1.7 Der perfekte Kandidat und Soft Skills	12	2.12 Die Personalbeschaffung in der Branche IT	75	
1.8 Home Office.....	14	2.12.1	Externe Trends in der Personalbeschaffung	75
1.9 Zielgruppenorientierung.....	14	2.12.2	Interne Herausforderungen in der Personalbeschaffung.....	76
1.10 Neue Technologien und Recruiter-Anforderungen	16	2.12.3	Personalbedarf & Fachkräftemangel.....	77
1.11 Die Personalbeschaffung in der Branche Health Care	17	2.12.4	Anzeigenschaltung in Recruiting-Kanälen und Generierung von Einstellungen	78
1.12 Die Personalbeschaffung in der Branche Informationstechnologie (IT).....	18	2.12.5	Mitarbeiterempfehlungen.....	80
1.13 Die Personalbeschaffung in der Branche Maschinenbau	21	2.12.6	Social Media	81
2. Appendix: Detaillierte Ergebnisse der Recruiting Trends 2014.....	24	2.12.7	Mobile Recruiting	84
2.1 Externe Trends und interne Herausforderungen ...	25	2.12.8	Bewerbungseingang	86
2.1.1 Externe Trends in der Personalbeschaffung	25	2.12.9	Der perfekte Kandidat	87
2.1.2 Interne Herausforderungen in der Personalbeschaffung.....	26	2.12.10	Home Office.....	87
2.2 Personalbedarf und Besetzbarkeitsprobleme		2.13 Die Personalbeschaffung in der Branche Maschinenbau	89	
2.2.1 Personalbedarf und Geschäftserwartung.....	28	2.13.1	Externe Trends in der Personalbeschaffung	89
2.2.2 Besetzbarkeitsprobleme	30	2.13.2	Interne Herausforderungen in der Personalbeschaffung.....	90
2.3 Employer Branding und Personalmarketing.....	32	2.13.3	Personalbedarf & Fachkräftemangel.....	90
2.3.1 Anzeigenschaltung in Recruiting-Kanälen	32	2.13.4	Anzeigenschaltung in Recruiting-Kanälen und Generierung von Einstellungen	92
2.3.2 Dynamische Inhalte in Online-Stellenanzeigen	35	2.13.5	Mitarbeiterempfehlungen.....	93
2.3.3 Mitarbeiterempfehlungen.....	36	2.13.6	Social Media	94
2.3.4 Active Sourcing	37	2.13.7	Mobile Recruiting	96
2.4 Social Media	38	2.13.8	Bewerbungseingang	97
2.5 Mobile Recruiting	43	2.13.9	Home Office.....	98
2.6 Bewerbungseingang	46	2.14 Einblick in die Rekrutierungspraxis am Beispiel der Otto GmbH & Co KG, der Krones AG und der VOITH GmbH	99	
2.7 Der perfekte Kandidat und Soft Skills	49	2.14.1	Krones AG.....	100
2.8 Home Office.....	53	2.14.2	Otto GmbH & Cop KG	105
2.9 Zielgruppenorientierung.....	55	2.14.3	VOITH GmbH Heidenheim	112
2.10 Neue Technologien und Recruiter-Anforderungen	61	2.15 Durchführung der Studie und Zusammensetzung der Studienteilnehmer.....	116	
2.10.1 Weiterbildung von und Anforderungen an Recruiter.....	61	2.15.1	Durchführung der Studie	116
2.10.2 Neue Technologien in der Personalbeschaffung	63	2.15.2	Zusammensetzung der Studienteilnehmer an der Be- fragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland und Test der Stichprobe auf Repräsentativität	117
2.11 Die Personalbeschaffung in der Branche Health Care	64	2.15.3	Test der Stichproben in den Branchen Health Care, Informationstechnologie (IT) und Maschinenbau auf Repräsentativität.....	121
2.11.1 Externe Trends in der Personalbeschaffung	64			
2.11.2 Interne Herausforderungen in der Personalbeschaffung.....	65			

1. KERNERGEBNISSE DER RECRUITING TRENDS 2014

In den „Recruiting Trends 2014“ untersucht das Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main mit Unterstützung und im Auftrag von Monster Worldwide Deutschland bereits im zwölften Jahr in Folge die Personalbeschaffung in den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland. Dabei wurden seit Beginn der jährlichen Studien im Jahr 2003 auf Basis der Antworten von insgesamt rund 1.800 teilnehmenden Unternehmen zahlreiche Entwicklungen und Trends im Kontext der Rekrutierung identifiziert und über die Jahre hinweg begleitet, was neben der Untersuchung topaktueller Themen stets auch hochinteressante Längsschnittauswertungen und robuste Einsichten in „good practices“, Fakten und Folklore im Recruiting ermöglicht. Die komplementäre jährliche Kandidaten-Studie „Bewerbungspraxis“ zeichnet mit den Antworten von bislang über 110.000 Teilnehmern das komplementäre Bild aus Bewerberseite.

Dieses Jahr haben sich 128 der 1.000 größten deutschen Unternehmen an den „Recruiting Trends 2014“ beteiligt (Rücklaufquote 12,8 Prozent). Die Verteilung der Stichprobe der 128 Studienteilnehmer ist dabei gemäß dem aktuellen Datenbankregister von Bisnode (vormals Hoppenstedt) hinsichtlich der Merkmale Umsatz, Mitarbeiterzahl und Branchenzugehörigkeit repräsentativ für die Grundgesamtheit der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland (vgl. Kapitel 2.15).

Abbildung 1: Themenschwerpunkte der Recruiting Trends 2014



Die „Recruiting Trends 2014“ umfassen 10 Themenschwerpunkte der modernen Personalbeschaffung in den 1.000 größten deutschen Unternehmen, ausgehend von aktuellen Trends und Entwicklungen über den Personalbedarf und die Stellenausschreibung bis hin zur Kandidatenauswahl und Weiterbildung von Recruitern (vgl. Abbildung 1). Des Weiteren beinhaltet die Studie die Resultate ausgewählter Befragungen zur Personalbeschaffung in den jeweils 300 größten deutschen Unternehmen aus den Branchen Health Care, IT und Maschinenbau, sowie drei Fallstudien bei der Otto GmbH & Co KG, der Krones AG und der VOITH GmbH. Die Studie schließt mit einer Beschreibung der Methodik, einer Analyse der Zusammensetzung der Studienteilnehmer und verschiedenen Tests auf die Repräsentativität der erhobenen Stichproben.

Neben den Branchenanalysen und den Einblicken in die Praxis werden die Ergebnisse aus der Befragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland an einigen Stellen auch durch Ergebnisse aus der aktuellen Bewerberstudie „Bewerbungspraxis 2014“ des CHRIS ergänzt, um Unternehmen und Bewerbern einen umfassenden Überblick über die Personalbeschaffung in Deutschland zu ermöglichen.

1.1 THEMENSCHWERPUNKT 1

EXTERNE TRENDS UND INTERNE HERAUSFORDERUNGEN

Die mit Abstand wichtigsten externen und damit von Seiten der Unternehmen nicht oder zumindest nicht direkt beeinflussbaren Trends für die Personalbeschaffung sind für die Studienteilnehmer der demografische Wandel, der Fachkräftemangel („War for Talent“) und Social Media (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Die Top-3 der externen Trends in der Personalbeschaffung

1 demografischer Wandel

2 Fachkräftemangel

3 Social Media

Abbildung 3: Die Top-3 der internen Herausforderungen in der Personalbeschaffung

Mitarbeiterbindung 1

Employer Branding 2

neue flexible Formen der Arbeit 3

Die beiden wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung sind die Themen Binden (Mitarbeiterbindung, Retention-Maßnahmen entwickeln) und Employer Branding (Aufbau einer starken Arbeitgebermarke). Mit etwas Abstand folgen neue flexible Formen der Arbeit (Teilzeitmodelle, Telearbeit/Home Office, Lebensarbeitszeitkonten etc.) auf dem dritten Platz (vgl. Abbildung 3). „Mobile Recruiting“ (Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte) und „internationale Rekrutierung“ (Rekrutieren von Kandidaten aus dem Ausland für Deutschland) sind zwar alleine betrachtet durchaus relevant, aber im Vergleich deutlich abgeschlagen.

1.2 THEMENSCHWERPUNKT 2

PERSONALBEDARF UND BESETZBARKEITSPROBLEME

Die primäre Zielsetzung der Personalbeschaffung eines Unternehmens ist es, dem eigenen Personalbedarf kurz-, mittel- und langfristig gerecht zu werden. Dies wird jedoch insbesondere durch demografische Entwicklungen und Besetzbarkeitsprobleme in einigen Profilen erschwert.

Mit Blick auf den Personalbedarf geht exakt die Hälfte der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland davon aus, Ende des Jahres 2014 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn. Damit erwartet ein größerer Teil der Studienteilnehmer (Anstieg um 5 Prozentpunkte) einen Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahl als im Vorjahr, was den derzeitigen Optimismus der größten deutschen Unternehmen unterstreicht (vgl. Abbildung 4). Auch der Anteil der Befragten mit explizit sehr guten (10,8 Prozent, Anstieg um 6,1 Prozentpunkte im Jahresvergleich) oder guten Geschäftserwartungen (46,8 Prozent, Anstieg um 3,5 Prozentpunkte) für die nächsten Jahre hat sich erhöht.

Wir werden Ende des Jahres mehr Mitarbeiter beschäftigen als zu Jahresbeginn.



Abbildung 4: Geplanter Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen im Jahresvergleich

Wie bereits im Themenschwerpunkt 1 dargelegt wurde, ist der Fachkräftemangel für die 1.000 größten deutschen Unternehmen einer der wichtigsten Trends in der Personalbeschaffung, was sich in über die Jahre recht konstanten Besetzbarkeitsproblemen bei etlichen Zielgruppen niederschlägt. So erwarten die Teilnehmer, im Jahr 2014 35,8 Prozent ihrer offenen Stellen nur schwer und 5,8 Prozent aufgrund eines Kandidatenmangels gar nicht besetzen zu können. Diese Werte bewegen sich seit dem Jahr 2009 auf einem konstant hohen Niveau und zeigen zunehmend deutlich, dass Besetzbarkeitsprobleme ein von der konjunkturellen Entwicklung losgelöstes Phänomen darstellen. Um dieser Problematik Herr zu werden, sind nach Ansicht der Unternehmen vor allem eigene Ausbildungsmaßnahmen geeignet. Auch flexible Arbeitszeitmodelle und Telearbeit/Home Office werden in diesem Kontext sehr positiv gesehen (vgl. Abbildung 5). Dagegen ist es nach Meinung der Teilnehmer an der Befragung wenig erfolgversprechend, ein höheres Gehalt anzubieten oder Tätigkeiten ins Ausland zu verlagern.

Abbildung 5: Die Top-3-Maßnahmen gegen Besetzbarkeitsprobleme

- 1 eigene Ausbildungsmaßnahmen**
- 2 flexible Arbeitszeitmodelle**
- 3 Home Office**

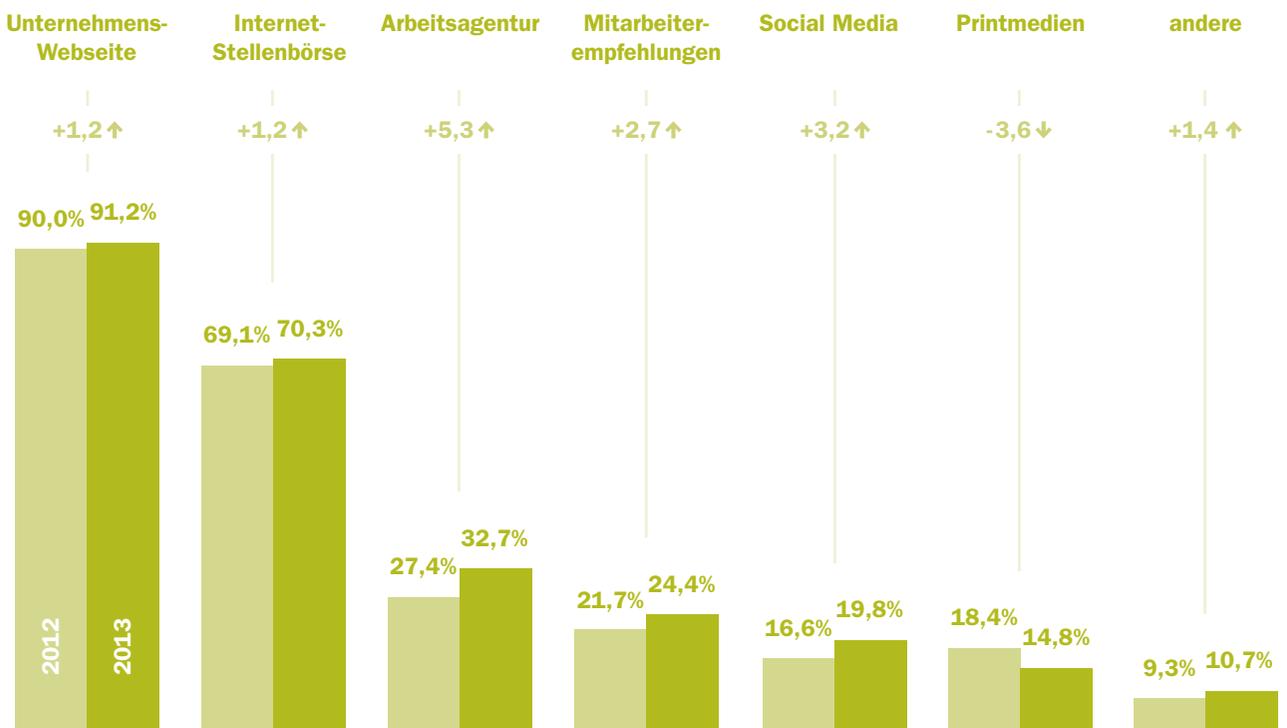
1.3 THEMENSCHWERPUNKT 3

EMPLOYER BRANDING UND PERSONALMARKETING

Die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland veröffentlichen 91,2 Prozent ihrer freien Stellen auf der eigenen Unternehmens-Webseite, was seit Beginn der Auswertungen im Jahr 2003 der höchste jemals gemessene Wert ist (vgl. Abbildung 6). Damit werden die meisten Vakanzen auf der Unternehmens-Website veröffentlicht. Auf dem zweiten Rang folgen Internet-Stellenbörsen, wo die Studienteilnehmer mehr als sieben von zehn Vakanzen ausschreiben. Auch dieser Kanal wurde seit Auswertungsbeginn nie intensiver genutzt. Es folgen die Bundesagentur für Arbeit (32,7 Prozent aller veröffentlichten Stellenanzeigen), Mitarbeiterempfehlungen (24,4 Prozent), Social Media (19,8 Prozent) und Printmedien (14,8 Prozent). Die Längsschnittanalyse über die letzten 10 Jahre zeigt, dass die Internet-Stellenbörsen deutlich zulegen konnten (Anstieg um 17,9 Prozentpunkte zwischen 2003 und 2013), während die Printmedien stark verlieren (Verlust von 22,6 Prozentpunkten zwischen 2003 und 2013). Dagegen behalten die Unternehmens-Webseite und die Bundesagentur für Arbeit ihr Niveau über die Jahre hinweg in etwa bei. Im Vergleich zum Vorjahr konnten alle untersuchten Kanäle bis auf die Printmedien Anteile hinzugewinnen.

Obwohl die 1.000 größten deutschen Unternehmen mehr Vakanzen auf den eigenen Webseiten ausschreiben als in Internet-Stellenbörsen, resultieren mit 36,2 Prozent die meisten tatsächlichen Einstellungen im Unternehmen aus einer Stellenanzeige in einer Internet-Stellenbörse (vgl. Abbildung 7). 34,1 Prozent aller Einstellungen werden über die eigene Unternehmens-Webseite generiert. Mitarbeiterempfehlungen (8,4 Prozent aller generierten Einstellungen) schließen sich auf dem dritten Rang an, gefolgt von Printmedien (6,5 Prozent), Social Media (4,6 Prozent) und der Bundesagentur für Arbeit (2,5 Prozent). Printmedien verlieren dabei in der 10-Jahres-Perspektive beachtliche 28,8 Prozentpunkte, wohingegen die beiden Internet-Kanäle der Unternehmens-Webseite und Internet-Stellenbörse in Summe 17,5 Prozentpunkte hinzugewinnen.

Abbildung 6: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen



Dynamische Elemente, wie beispielsweise Videos oder klickbare Links zur eigenen Facebook-Box oder Twitter-Wall oder zu sonstigen Webseiten oder Social Media, finden sich bereits in 15,6 Prozent aller von den größten deutschen Unternehmen veröffentlichten Online-Stellenanzeigen. Zudem gehen annähernd acht von zehn Studienteilnehmern davon aus, dass Online-Stellenanzeigen zukünftig verstärkt derartige dynamische Elemente enthalten werden. Gut drei Viertel der Befragten denken, dass man durch Online-Stellenanzeigen mit dynamischen Inhalten einfacher die Aufmerksamkeit von Stellensuchenden gewinnen kann. Ergebnisse aus der aktuellen Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis 2014“ zeigen in diesem Zusammenhang, dass es fast vier von zehn Stellensuchenden ansprechend finden, wenn Online-Stellenanzeigen dynamische Elemente enthalten und rund ein Drittel der Meinung ist, dass Unternehmen vermehrt Online-Stellenanzeigen mit dynamischen Elementen nutzen sollten.

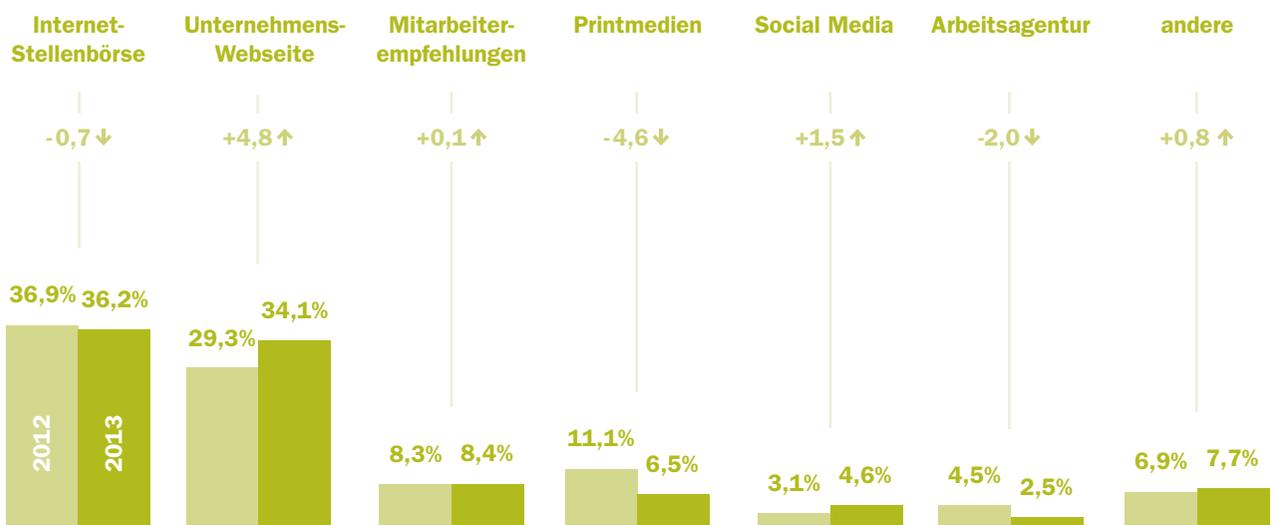
Netzwerkrekutierung, also der Rückgriff auf die Netzwerke der eigenen Mitarbeiter, ist für Unternehmen eine zunehmend wichtige Möglichkeit der Kandidatenansprache. So halten 62,9 Prozent der antwortenden Firmen ihre Mitarbeiter dazu an, bestehende freie Stellen im Unternehmen an ihr privates Umfeld/ihren Bekanntenkreis (offline) weiterzuempfehlen. Mit Blick auf die Online-Netzwerke der eigenen Mitarbeiter in sozialen Netzwerkplattformen (online, z. B. Facebook) tun dies jedoch nur 14,3 Prozent. In beinahe drei von zehn Unternehmen werden Mitarbeiterempfehlungen, die tatsächlich in einer Einstellung resultieren, mit Geld- oder Sachwerten entlohnt.

Active Sourcing beschreibt die Identifikation und Direktsprache interessanter Kandidaten durch Unternehmen. Aktuell gehen die 1.000 größten deutschen Firmen bei 14,2 Prozent ihrer Vakanzen aktiv und gezielt auf geeignete Kandidaten zu. Hierbei halten die meisten (85,6 Prozent) einen eigenen Talent-Pool für einen erfolgversprechenden Kanal. Auf Platz zwei schließen sich persönliche Netzwerke (80,0 Prozent) an. Auch Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen (71,4 Prozent) sind nach Ansicht der Teilnehmer geeignete Active-Sourcing-Kanäle (vgl. Abbildung 8). Wie die aktuelle Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis 2014“ in diesem Kontext zeigt, nutzen die Stellensuchenden im Rahmen der passiven Stellensuche am häufigsten Lebenslaufdatenbanken von Internet-Stellenbörsen, öffentliche Profile in Karrierenetzwerken und Lebenslaufdatenbanken von Unternehmen.

Abbildung 8:
Die Top-3-Active-Sourcing-Kanäle

- 1** eigener Talent-Pool
- 2** persönliche Netzwerke
- 3** Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen

Abbildung 7: Anteile der über verschiedene Recruiting-Kanäle generierten Einstellungen



1.4 THEMENSCHWERPUNKT 4

SOCIAL MEDIA

Social Media sind nach Ansicht der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland der dritt wichtigste externe Trend sowie eine eher wichtige interne Herausforderung für die Personalbeschaffung. Aktuell schreiben die Unternehmen bereits etwa zwei von zehn freien Stellen in Social-Media-Kanälen aus, woraus knapp jede 20. tatsächliche Einstellung (4,6 Prozent) resultiert. Wie Social Media zielführend und erfolgreich für die Personalbeschaffung genutzt werden können, zeigt sich in den beiden Fallstudien bei der Otto GmbH & Co KG und der Krones AG sowie im Experteninterview mit Robindro Ullah, Head of Employer Branding and HR Communication der VOITH GmbH Heidenheim (vgl. Kapitel 2.14).

Grundsätzlich wird der Einsatz von Social Media in der Rekrutierung von 64,8 Prozent der größten deutschen Unternehmen als positiv beurteilt, was einem Anstieg um 14,8 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr entspricht (vgl. Abbildung 9). Allerdings sehen die Studienteilnehmer hierbei auch Herausforderungen. So denken beispielsweise 84,3 Prozent, dass der Einsatz entsprechender Kanäle in der Personalbeschaffung bedeutet, dass die Recruiter zusätzliche, neue Fähigkeiten erlernen müssen. Darüber hinaus sind lediglich 36,8 Prozent 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.

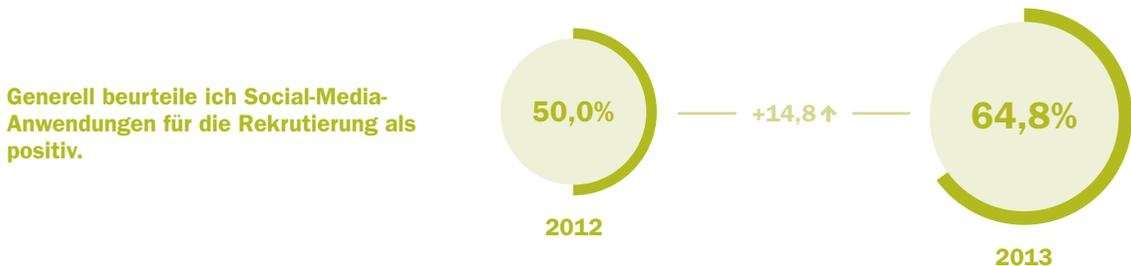


Abbildung 9: Die Einstellung gegenüber einem Einsatz von Social Media in der Rekrutierung

Social Media werden am häufigsten für Image-Werbung/Employer Branding eingesetzt. Fast ein Drittel der Befragten greift dazu häufig oder sehr häufig auf Facebook zurück. Für Stellenausschreibungen nutzen 19,1 Prozent (sehr) häufig Xing. Auch bei der aktiven Suche nach Kandidaten (Active Sourcing) steht das Karrierenetzwerk Xing im Vordergrund, das hierfür von 22,2 Prozent der Befragten (sehr) häufig genutzt wird, ebenso wie bei der Suche nach Informationen über bereits identifizierte Kandidaten (13,1 Prozent). Generell ist die Nutzungshäufigkeit beinahe aller untersuchten Social-Media-Kanäle in allen vier untersuchten Anwendungsszenarien im Jahresvergleich teilweise deutlich gestiegen.

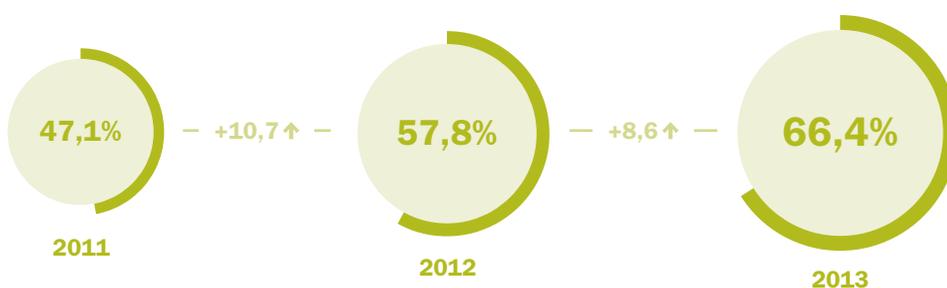
Inzwischen hat fast jedes zweite (48,1 Prozent) der deutschen Top-1.000-Unternehmen explizit für Social-Media-Recruiting-Kanäle und deren Inhalt verantwortliche Mitarbeiter. Ein schriftlich fixierter Social-Media-Kodex für die eigenen Mitarbeiter liegt bei mehr als vier von zehn Studienteilnehmern (42,6 Prozent) vor. Ein Drittel (33,6 Prozent) hat einen Redaktionsplan für Aktivitäten in Social Media und ein Viertel verfügt über eine explizite Strategie für den Einsatz von Social Media in der Rekrutierung.

1.5 THEMENSCHWERPUNKT 5

MOBILE RECRUITING

Rund zwei Drittel der 1.000 größten deutschen Unternehmen sind der Ansicht, dass die zunehmende Nutzung von Smartphones und/oder Tablet-PCs zukünftig einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird (Anstieg um 19,3 Prozentpunkte zwischen 2011 und 2013). Darüber hinaus denken fast sechs von zehn Studienteilnehmern, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte für die Rekrutierung sinnvoll ist. Auch dieser Wert ist seit 2011 um beachtliche 22,2 Prozentpunkte gestiegen (vgl. Abbildung 10).

Die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte (Smartphones, Tablet-PCs) wird auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben.



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

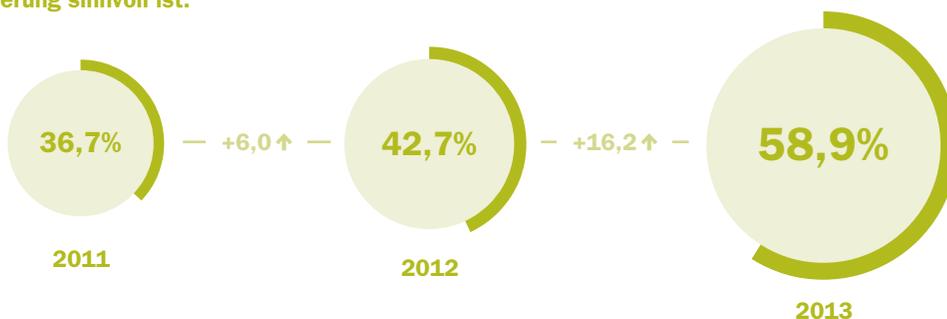


Abbildung 10: Die Einstellung gegenüber Mobile Recruiting

Bezüglich der Umsetzung von Mobile Recruiting gibt rund ein Viertel (24,3 Prozent) der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland an, die Darstellung der eigenen Karriere-Webseite für bestimmte mobile Endgeräte optimiert zu haben. Wie Ergebnisse aus der aktuellen Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis 2014“ in diesem Zusammenhang zeigen, bestätigt ein beinahe gleich großer Teil (25,2 Prozent) der antwortenden Stellensuchenden und Karriereinteressierten, dass die Darstellung von Karriere-Webseiten auf ihrem Smartphone tatsächlich ohne Probleme funktioniert. Des Weiteren bietet etwa jedes zehnte Unternehmen für mobile Endgeräte optimierte Apps zur Stellensuche an. Bedenklich erscheint, dass über die Hälfte (53,8 Prozent) der größten deutschen Firmen nicht wissen, ob ihre in Internet-Stellenbörsen veröffentlichten Stellenanzeigen auch über die Apps der genutzten Stellenbörsen zugänglich sind.

1.6 THEMENSCHWERPUNKT 6

BEWERBUNGSEINGANG

Mit 56,3 Prozent bevorzugen die meisten Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland die Formularbewerbung, gefolgt von der E-Mail-Bewerbung mit 35,9 Prozent. Vernachlässigbare 1,9 Prozent äußern eine Präferenz für die papierbasierte Bewerbungsmappe. Der Rest der Befragten hat keine feste Präferenz für eines dieser Bewerbungsverfahren.

Den größten Anteil im tatsächlichen Bewerbungseingang der teilnehmenden Unternehmen bilden mit 41,7 Prozent erstmalig Formularbewerbungen. Unmittelbar dahinter schließen sich Bewerbungen per E-Mail mit einem Anteil von 40,8 Prozent an. Nur 16,7 Prozent aller eingehenden Bewerbungen sind noch papierbasierte Bewerbungsmappen. Gemäß der Zukunftsprognose der Befragten wird sich



Bewerbung

+ Wichtig

- 1 persönliche Kontakte/Referenzen
- 2 Kurzprofil in einem Karrierenetzwerk (z. B. Xing, LinkedIn)
- 3 Kurzprofil in einer Internet-Stellenbörse/ einem Online-Stellenportal

der Anteil eingehender Formularbewerbungen in den nächsten Jahren weiter stark erhöhen. Dagegen werden sich die Bedeutung der E-Mail-Bewerbung leicht und die der papierbasierten Bewerbungsmappe deutlich verringern. Eine Analyse verschiedener Bewerbungsbestandteile zeigt, dass persönliche Kontakte/Referenzen als Bestandteil einer Bewerbung nach der Meinung von fast acht von zehn

Unternehmen in den nächsten 5 Jahren wichtig sein werden. Ein Kurzprofil in einem Karrierenetzwerk, wie beispielsweise Xing oder LinkedIn, bewerten in diesem Kontext 63,6 Prozent als wichtig. Dagegen denken lediglich 3,7 Prozent, dass ein persönliches Video auf einer Video-Plattform (z. B. YouTube) in der näheren Zukunft zu einem wichtigen Bestandteil einer Bewerbung wird (vgl. Abbildung 11).

Unwichtig

persönliches Video auf einer Video-Plattform (z.B. YouTube) 

Kurzprofil in einer sozialen Netzwerkplattform (z.B. Facebook, Twitter) 

Abbildung 11: Bestandteile einer Bewerbung und ihre zukünftige Bedeutung

1.7 THEMENSCHWERPUNKT 7

DER PERFEKTE KANDIDAT UND SOFT SKILLS

Die drei aus Unternehmenssicht wichtigsten Auswahlkriterien bei der Einstellung eines beispielhaften Hochschulabsolventen (Master) aus dem Bereich Marketing sind dessen Persönlichkeit, Soft Skills und die bspw. im Rahmen einer Tätigkeit als Praktikant oder Werksstudent gesammelte Praxiserfahrung (vgl. Abbildung 12). Weniger wichtig sind den Studienteilnehmern dagegen die Hobbies des Kandidaten, Alter und Herkunft. Keine Relevanz hat das Geschlecht des Kandidaten. Diese Ergebnisse decken sich weitestgehend

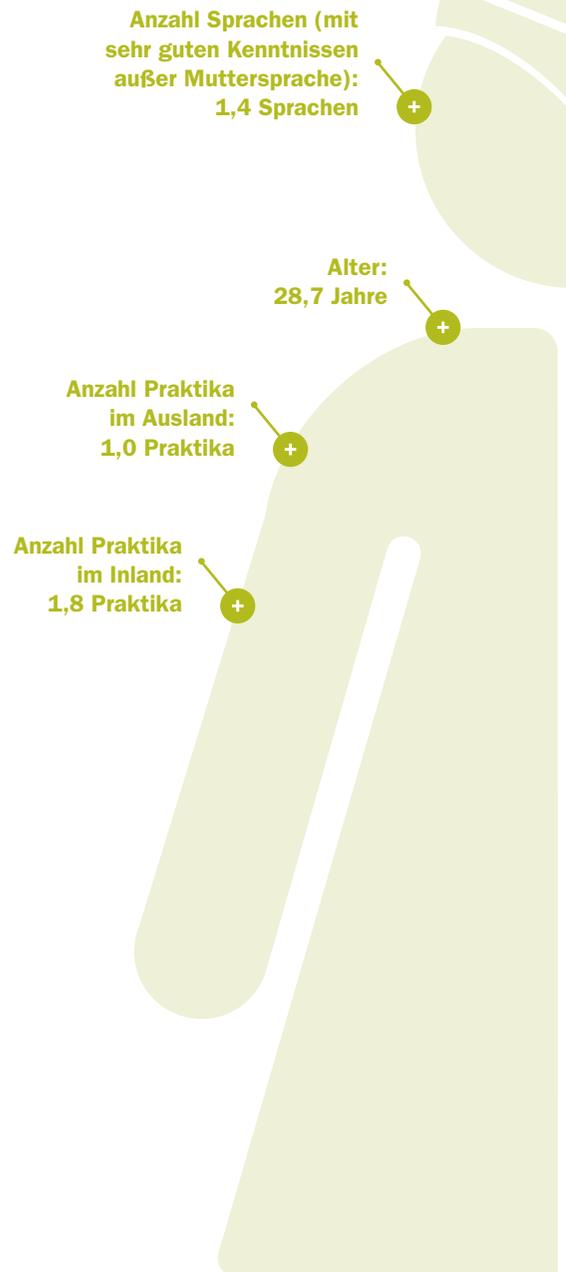
Abbildung 12: Die Top-3-Auswahlkriterien bei der Einstellung eines Hochschulabsolventen (Master) aus dem Bereich Marketing

Persönlichkeit 1

Soft Skills 2

Praxiserfahrung 3

mit der Einschätzung von über 10.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten, die an der „Bewerbungspraxis 2014“ teilnahmen und die sogenannten „weichen“ Faktoren, wie beispielsweise Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Selbstbewusstsein oder Persönlichkeitseigenschaften als die wichtigsten Auswahlkriterien für Unternehmen sehen. Ein deutlicher Unterschied ergibt sich allerdings beim Alter. Während die Stellensuchenden der Meinung sind, dass das Alter des Kandidaten für die Unternehmen ein vergleichsweise wichtiges Auswahlkriterium sei, findet sich das Alter in der Liste der aus Unternehmenssicht wichtigsten Kriterien nur auf dem drittletzten Rang. Für viele Hochschulabsolventen mag beruhigend sein, dass die Studiendauer für Recruiter nur im Mittelfeld der Auswahlkriterien liegt und die Note sowie Schwerpunkte des Studiums deutlich wichtigere Auswahlkriterien sind.





Ein aus den Idealvorstellungen der Unternehmen abgeleiteter hypothetischer „perfekter Kandidat“ aus dem Bereich Marketing (Hochschulabsolvent, Master) ist knapp 29 Jahre alt, hat rund 9 Semester studiert (eines davon im Ausland) und sein Studium an einer Universität abgeschlossen. Neben seiner Muttersprache hat er sehr gute Kenntnisse in ein bis zwei weiteren Sprachen. Er hat knapp 2 Praktika im Inland und ein Praktikum im Ausland absolviert und war bereits als Werkstudent oder Praktikant für das einstellende Unternehmen tätig. Das Geschlecht und die Herkunft (z. B. gleiche Stadt, gleicher Landkreis, gleiches Bundesland, gleiches Land) des Kandidaten haben für die antwortenden Unternehmen keine Relevanz (vgl. Abbildung 13). Die entsprechenden Ergebnisse aus der „Bewerbungspraxis 2014“ zeigen insbesondere beim Alter unterschiedliche Auffassungen. Während die befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten denken, der aus Unternehmenssicht perfekte Kandidat sollte 25,5 Jahre alt sein, wünschen sich die Unternehmen tatsächlich einen Kandidaten, der beinahe 29 Jahre alt ist und damit gut 3 Jahre älter als von den Stellensuchenden angenommen.

Interessant ist neben diesen konkreten Anforderungen, dass rund zwei Drittel der Studienteilnehmer der Meinung sind, Soft Skills seien bei der Kandidatenauswahl seit einigen Jahren wichtiger als konkrete, auf die Stelle bezogene fachliche Fähigkeiten. Hier stellt sich die Frage, ob fehlende Soft Skills lehr- und lernbar sind. Bemerkenswerterweise halten nur rund zwei von zehn Unternehmen Soft Skills für erlernbar.

Abbildung 13: Der perfekte Kandidat (Hochschulabsolvent, Master) aus dem Bereich Marketing

1.8 THEMENSCHWERPUNKT 8

HOME OFFICE

Über drei Viertel der 1.000 größten deutschen Firmen bestätigen, dass flexible Arbeitszeitmodelle Herausforderungen für die Zusammenarbeit im Unternehmen erzeugen. Dies gilt bei sechs von zehn Studienteilnehmern insbesondere für die zunehmende Inanspruchnahme der Möglichkeit, Arbeit von zu Hause aus zu erledigen (Home Office). Aktuell bietet fast die Hälfte der Befragten ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, im Home Office zu arbeiten und 41,4 Prozent wollen dies zukünftig auch verstärkt tun. Nur in etwa jedem zehnten antwortenden Unternehmen beschwerten sich interne Mitarbeiter häufig, weil sie denken, mehr Arbeit erledigen zu müssen als ihre Kollegen im Home Office. Wie die aktuelle Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis 2014“ in diesem Zusammenhang zeigt, denken 16,5 Prozent der befragten Karriereinteressierten, dass sich ihr persönliches Arbeitspensum durch die Zeit, die ihre Kollegen im Home Office verbringen, erhöht. Generell finden es jedoch 85,5 Prozent der antwortenden Kandidaten gut, wenn Unternehmen die Möglichkeit bieten, Arbeit teilweise von zu Hause aus zu erledigen.

1.9 THEMENSCHWERPUNKT 9

ZIELGRUPPENORIENTIERUNG

Aktuell segmentieren 53,1 Prozent der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland systematisch ihre Zielgruppen, und 38,8 Prozent haben Standardprofile für ihre Zielgruppen definiert. 36,2 Prozent haben ihre Anforderungsprofile in den letzten beiden Jahren angesichts eines Mangels an geeigneten Kandidaten offener gestaltet.

Mit Blick auf die Zielgruppen Frauen, Generation Y (geb. zwischen 1980 und 1995), ältere Personen (>= 50 Jahre) und Kandidaten aus dem Ausland sehen sich die Studienteilnehmer am besten bei der Rekrutierung von Kandidaten aus der Generation Y und Frauen aufgestellt (vgl. Abbildung 14). Die eigenen Fähigkeiten zur Rekrutierung älterer Personen werden als mindestens befriedigend bewertet, wohingegen sich die Unternehmen bei der Rekrutierung von Kandidaten aus dem Ausland nur die Note „ausreichend“ geben.

Insgesamt gehen die antwortenden Firmen davon aus, 37,6 Prozent der Vakanzen 2014 mit Kandidaten aus der Generation Y zu besetzen. Des Weiteren wird erwartet, dass rund drei von zehn freien Stellen im Jahr 2014 dediziert mit Frauen besetzt werden. Nur bei 9,5 Prozent ihrer Vakanzen rechnen die Befragten mit der Einstellung älterer Personen und lediglich bei 6,8 Prozent mit Stellenbesetzungen durch Kandidaten aus dem Ausland.

Zur vermehrten Rekrutierung älterer Personen denken jeweils mehr als sieben von zehn antwortenden Firmen, dass es notwendig ist, das Arbeitsumfeld (z. B. Arbeitsplatz, Arbeitszeiten etc.) entsprechend anzupassen und Weiterbildungsmaßnahmen im eigenen Unternehmen auszurichten. Coachings für Ältere (24,8 Prozent) oder Reverse Mentoring (11,9 Prozent) bieten aktuell aber die wenigsten an. Wie aktuelle Ergebnisse aus der „Bewerbungspraxis 2014“ in diesem Zusammenhang zeigen, ist fast ein Drittel der befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten der Meinung, dass die Umsetzung von Maßnahmen zur Integration älterer Personen in den Unternehmen mangelhaft ist.

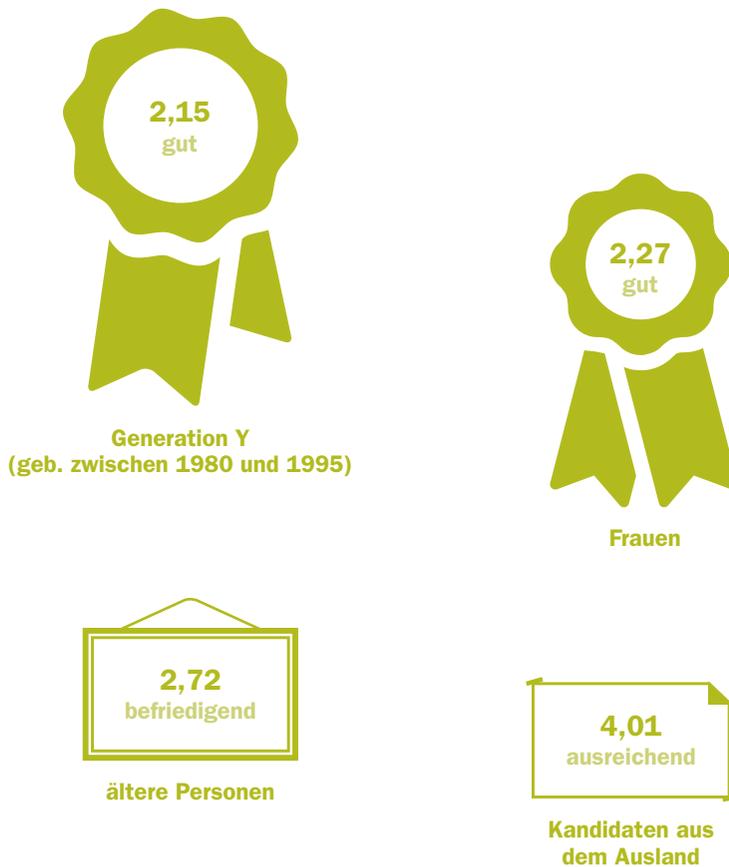


Abbildung 14: Die Fähigkeit der Unternehmen, Frauen, ältere Personen, Kandidaten aus der Generation Y sowie Kandidaten aus dem Ausland zu rekrutieren

Zur vermehrten Rekrutierung von Frauen halten es 84,4 Prozent der antwortenden Firmen für erforderlich, flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten. Konkrete Coaching- oder Mentoringprogramme bietet immerhin jedes dritte Unternehmen. Zur erfolgreichen Rekrutierung von Kandidaten aus der Generation Y halten mehr als acht von zehn Befragten eine verstärkte Präsenz in Social Media für wichtig, und rund zwei Drittel denken zudem, dass eine Anpassung von Personalmarketing- und Employer-Branding-Maßnahmen sowie der Führungsstile notwendig ist. Für die Rekrutierung aus dem Ausland sind für 81,2 Prozent der Studienteilnehmer Maßnahmen zur kulturellen Integration wie etwa interkulturelle Schulungen oder Paten-Systeme wichtig, und zwei Drittel der Unternehmen meinen auch hier, Personalmarketing- und Employer-Branding-Maßnahmen anpassen zu müssen. Für mehr als sechs von zehn Teilnehmern an der Befragung ist in diesem Kontext zudem eine weitere Anpassung der gesetzlichen Rahmenbedingungen (z. B. Bluecard) wichtig.

Interessant ist auch, dass fast vier von fünf Unternehmen sagen, dass die Kandidaten in den letzten Jahren höhere Anforderungen an die Arbeitgeber und ihren Job hätten. Über die Hälfte der Unternehmen (55,3 Prozent) gehen auch hierauf ein, da sie sonst nicht ausreichend qualifizierte Mitarbeiter finden können.

1.10 THEMENSCHWERPUNKT 10

NEUE TECHNOLOGIEN UND RECRUITER-ANFORDERUNGEN

Die hohe Dynamik im Umfeld der Personalbeschaffung bringt wachsende Anforderungen auch an das Profil des Recruiters und die Fähigkeiten der ganzen Recruitingabteilung. Um die Recruiter auf diese Anforderungen vorzubereiten, führen 13,5 Prozent der Studienteilnehmer häufig oder sehr häufig Schulungen oder sonstige Fortbildungsmaßnahmen im eigenen Unternehmen durch. Zudem greift ein Achtel der Befragten zu diesem Zweck häufig oder sehr häufig auf externe Anbieter zurück.

Bei der Einschätzung der Fähigkeiten der eigenen Recruiter fällt auf, dass sich die Teilnehmer vor allem in klassischen Themen wie der Kommunikation mit den Fachabteilungen (90,6 Prozent), Bewerbungsgesprächen (89,8 Prozent) oder der Bewerberselektion (84,4 Prozent) als sehr gut oder gut einschätzen (vgl. Abbildung 15), sich selbst allerdings bei neueren Themen wie Employer Branding, Active Sourcing, Social Media und der Suche in Lebenslaufdatenbanken sehr viel schlechtere Noten ausstellen.

Zu den wichtigsten neuen Technologien und Verfahren, die auch im Bereich der Personalbeschaffung und insbesondere im Personalmarketing genutzt werden, gehören Multi-Posting (eine Stellenanzeige nur einmal erfassen und dabei gleichzeitig in mehreren Kanälen veröffentlichen), Suchmaschinenoptimierung (SEO, worunter alle Maßnahmen fallen, die dazu dienen, dass beispielsweise die eigene Karrierewebsite im Suchmaschinenranking in den unbezahlten Suchergebnissen auf einem höheren Platz erscheint), Web Analytics (Analyse von Kennzahlen zur Beurteilung des Erfolgs von Personalmarketingaktivitäten im Internet) und Responsive Design (Anpassungsfähigkeit von Web-Inhalten für verschiedene Endgeräte). Multi-Posting (74 Prozent) und SEO (73,3 Prozent) halten rund drei von vier teilnehmenden Unternehmen für (sehr) wichtig, Web Analytics (59,2 Prozent) etwa sechs von zehn Befragten und Responsive Design (49 Prozent) immerhin noch knapp die Hälfte. Im Gegensatz zur Bedeutung werden die tatsächlichen Fähigkeiten im eigenen Unternehmen sehr viel schlechter eingeschätzt. So hält nur die Minderheit ihre Fähigkeiten bei Multi-Posting (38,1 Prozent), SEO (24,7 Prozent), Web Analytics (17,5 Prozent) und Responsive Design (15,8 Prozent) für (sehr) gut.

Abbildung 15: Die Top-3 der Recruiter-Fähigkeiten

- 1 Kommunikation mit den Fachabteilungen**
- 2 Durchführung von Bewerbungsgesprächen**
- 3 Bewerberselektion**

1.11 BRANCHENANALYSE

DIE PERSONALBESCHAFFUNG IN DER BRANCHE HEALTH CARE

Die drei wichtigsten externen und damit von den Unternehmen nicht oder nicht direkt beeinflussbaren Trends für die Personalbeschaffung bei Unternehmen der Health-Care-Branche im Jahr 2014 sind der demografische Wandel, der Fachkräftemangel und gesetzliche Rahmenbedingungen (z. B. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, mögliche Einführung einer Frauenquote, Bluecard etc.).

In der Liste der wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung in der Branche Health Care belegen die Mitarbeiterbindung, Mitarbeiterempfehlungen bzw. die Nutzung der Netzwerke der eigenen Mitarbeiter für die Rekrutierung und Employer Branding die ersten drei Plätze.

Mit Blick auf den Personalbedarf der 300 größten Unternehmen aus der Branche Health Care gehen 47,4 Prozent der Befragten davon aus, Ende des Jahres 2014 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn. Allerdings werden sich durch den Fachkräftemangel Probleme bei der Stellenbesetzung ergeben. So denken die antwortenden Firmen, dass eine Stellenbesetzung bei 37,7 Prozent aller für 2014 erwarteten Vakanzen schwierig wird und dass 1,8 Prozent der freien Stellen unbesetzt bleiben werden, weil kein geeigneter Kandidat gefunden werden kann. Im Vergleich zum Jahr 2011 haben sich die erwarteten Probleme bei der Stellenbesetzung jedoch etwas verringert.

Die nach Ansicht der Studienteilnehmer aus dem Health-Care-Sektor am besten geeigneten Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel sind die Ausbildung im eigenen Unternehmen und flexible Arbeitszeitmodelle. Hingegen denken lediglich 11,8 Prozent, dass eine Verlagerung von Tätigkeiten ins Ausland geeignet ist, um aktuell schwer oder gar nicht besetzbare Vakanzen mittelfristig besser besetzen zu können.

Mit 96,4 Prozent werden von den Teilnehmern an der Befragung nahezu alle freien Stellen auf der eigenen Unternehmens-Webseite ausgeschrieben. Rund zwei Drittel ihrer Vakanzen veröffentlichen die Unternehmen in Internet-Stellenbörsen, womit dies der am zweithäufigsten zur Stellenausschreibung genutzte Kanal im Health-Care-Sektor ist. Auf den Plätzen folgen die Bundesagentur für Arbeit (32,6 Prozent), Printmedien (26,4 Prozent), Mitarbeiterempfehlungen (17,3 Prozent), Social Media (14,4 Prozent) und sonstige Kanäle (7,2 Prozent).

Mit 37,4 Prozent resultieren die meisten tatsächlichen Einstellungen aus einer Stellenausschreibung in einer Internet-Stellenbörse. Für die zweitmeisten Einstellungen (25,9 Prozent) zeigen sich die eigenen Webseiten der Unternehmen verantwortlich. Printmedien schließen sich mit 13,9 Prozent an, gefolgt von Mitarbeiterempfehlungen (9,3 Prozent), sonstigen Kanälen (7,3 Prozent), Social Media (4,2 Prozent) und der Bundesagentur für Arbeit (1,9 Prozent).

Mitarbeiterempfehlungen haben in der Branche Health Care eine größere Bedeutung in der Personalbeschaffung als bei den 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen. Für die Top-300-Unternehmen aus dem Health-Care-Sektor ist die Nutzung der Netzwerke der eigenen Mitarbeiter für die Rekrutierung die zweitwichtigste interne Herausforderung für die Personalbeschaffung. Aktuell halten mehr als drei Viertel der Studienteilnehmer ihre Mitarbeiter dazu an, im eigenen Unternehmen bestehende freie Stellen an deren privates Umfeld/Bekanntenkreis (Offline) weiterzuempfehlen. In beinahe sechs von zehn

Health-Care-Firmen werden Mitarbeiterempfehlungen, die zu einer Einstellung führen, in Form von Geld- oder Sachwerten entlohnt.

Fast zwei Drittel der Studienteilnehmer aus der Branche Health Care beurteilen den Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung als positiv. Bezüglich des Einsatzes von Social Media in verschiedenen Anwendungsszenarien zeigt sich, dass 22,2 Prozent der Befragten Xing und 16,7 Prozent Facebook häufig oder sehr häufig zur Stellenausschreibung nutzen. Für Employer Branding greifen 27,8 Prozent häufig oder sehr häufig auf Xing und jeweils 22,2 Prozent auf Facebook und LinkedIn zurück. Bei der aktiven Suche nach Kandidaten (Active Sourcing) setzen die Teilnehmer an der Befragung ebenfalls hauptsächlich auf Xing (22,2 Prozent) und Facebook (16,7 Prozent). Schließlich suchen 16,7 Prozent häufig oder sehr häufig in Xing und 11,1 Prozent in LinkedIn nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten. Insgesamt kommen Social Media im Jahr 2013 in den vier betrachteten Anwendungsszenarien deutlich häufiger zum Einsatz als im Jahr 2011.

Die Ergebnisse zum Thema Mobile Recruiting zeigen, dass 64,7 Prozent der 300 größten Firmen aus dem Health-Care-Sektor der Ansicht sind, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte (Smartphones, Tablet-PCs) auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird. Zudem denken fast sechs von zehn Studienteilnehmern, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte für die Personalbeschaffung sinnvoll ist.

45,3 Prozent und damit die meisten Bewerbungen gehen per Webformular bei den 300 größten Health-Care-Firmen aus Deutschland ein. E-Mail-Bewerbungen schließen sich mit 29,5 Prozent und papierbasierte Bewerbungsmappen mit 24,8 Prozent an. Im Jahresvergleich gewinnt sowohl die E-Mail- als auch die Formularbewerbung an Bedeutung, wohingegen die papierbasierte Bewerbungsmappe Verluste zu verzeichnen hat. Diese Entwicklung wird sich nach Einschätzung der Teilnehmer an der Befragung auch zukünftig fortsetzen.

94,1 Prozent der antwortenden Unternehmen aus dem Health-Care-Sektor bestätigen, dass flexible Arbeitszeitmodelle im Allgemeinen Herausforderungen für die Zusammenarbeit im Unternehmen erzeugen. Aktuell bieten 41,2 Prozent der Health-Care-Unternehmen ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, im Home Office zu arbeiten, was ein etwas geringerer Anteil als bei den 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen ist.

1.12 BRANCHENANALYSE

DIE PERSONALBESCHAFFUNG IN DER BRANCHE INFORMATIONSTECHNOLOGIE (IT)

Der wichtigste externe und damit von Seiten der Unternehmen nicht oder zumindest nicht direkt beeinflussbare Trend für die Personalbeschaffung in der IT-Branche ist der demografische Wandel. Auf den Plätzen 2 und 3 in der Liste der wichtigsten externen Trends folgen der Fachkräftemangel („War for Talent“) und die Mitarbeiterfluktuation.

Bei den aus Sicht der Top-300-IT-Firmen aus Deutschland wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung findet sich die Mitarbeiterbindung auf dem ersten Platz, gefolgt von Employer Branding und der Abstimmung zwischen Personalmarketing und den Fachabteilungen (Alignment).

Hinsichtlich ihres Personalbedarfs gehen fast zwei Drittel der 300 größten deutschen Unternehmen aus dem IT-Sektor von einem Netto-Anstieg der eigenen Mitarbeiterzahl im Jahr 2014 aus. Erschwert wird die Umsetzung dieses Unterfangens jedoch durch die bei der Stellenbesetzung erwarteten Probleme. Die Studienteilnehmer rechnen damit, dass mehr als vier von zehn (43,5 Prozent) ihrer für das Jahr 2014 prognostizierten Vakanzen nur schwer besetzbar sein werden. Zudem wird nach ihrer Einschätzung etwa jede zehnte freie Stelle aufgrund eines Mangels an geeigneten Kandidaten unbesetzt bleiben. Damit haben sich die bei der Stellenbesetzung in der IT-Branche erwarteten Schwierigkeiten gegenüber dem Vorjahr leicht verringert. Allerdings zeigt ein Vergleich mit den entsprechenden Ergebnissen aus der Befragung der 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen, dass im IT-Sektor nach wie vor weitaus größere Besetzbarkeitsprobleme bestehen. Als vielversprechendste Maßnahme, um aktuell schwer oder gar nicht besetzbare Stellen mittelfristig wieder besser besetzen zu können, sehen die größten deutschen IT-Firmen die Ausbildung im eigenen Unternehmen an, gefolgt von Home Office und flexiblen Arbeitszeitmodellen. Dagegen ist eine Verlagerung von Tätigkeiten ins Ausland nach Meinung der Befragten in diesem Kontext weniger geeignet.

Die Top-300-Firmen aus dem IT-Sektor veröffentlichen mehr als neun von zehn freien Stellen und damit fast jede bestehende Vakanz auf den eigenen Unternehmens-Webseiten. Rund acht von zehn Vakanzen werden in Internet-Stellenbörsen ausgeschrieben. Auf den Plätzen folgen die Bundesagentur für Arbeit (43,8 Prozent), Social Media (37,1 Prozent), Mitarbeiterempfehlungen (32,4 Prozent), Printmedien (4,3 Prozent) und sonstige Kanäle (5,4 Prozent).

Die meisten tatsächlichen Einstellungen (43,6 Prozent) im IT-Sektor resultieren aus einer Stellenanzeige in einer Internet-Stellenbörse, und rund ein Fünftel aller Einstellungen (20,6 Prozent) wird über die eigene Unternehmens-Webseite generiert. Über Mitarbeiterempfehlungen werden 13,3 Prozent der Einstellungen realisiert, gefolgt von Social Media (10,6 Prozent), der Bundesagentur für Arbeit (3,3 Prozent), Printmedien (2,6 Prozent) und sonstigen Kanälen (6,0 Prozent). Verglichen mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland besitzen Internet-Stellenbörsen, Mitarbeiterempfehlungen und Social Media in der IT-Branche eine weitaus größere Bedeutung für die Stellenbesetzung.

Der hohe Stellenwert, den Mitarbeiterempfehlungen in der Personalbeschaffung in deutschen IT-Unternehmen haben, wird weiterhin dadurch unterstrichen, dass drei Viertel der Studienteilnehmer (Vergleichswert Top-1.000: 62,9 Prozent) ihre Mitarbeiter dazu anhalten, im Unternehmen bestehende freie Stellen an ihr privates Umfeld/ihren Bekanntenkreis (offline) weiterzuempfehlen. Mit Blick auf ihre Online-Netzwerke in sozialen Netzwerkplattformen (z. B. Facebook) werden die eigenen Mitarbeiter in rund einem Drittel der IT-Firmen zu entsprechenden Empfehlungen angehalten (Vergleichswert Top-1.000: 14,3 Prozent). Während Mitarbeiterempfehlungen, die tatsächlich zu einer Einstellung führen, in über zwei Drittel der Unternehmen aus dem IT-Sektor in Form von Geld- oder Sachwerten entlohnt werden, ist dies lediglich in 28,3 Prozent der 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen der Fall.

Mehr als sieben von zehn antwortenden IT-Firmen beurteilen Social-Media-Anwendungen generell als positiv für die Rekrutierung. Mit Blick auf ausgewählte Anwendungsszenarien zeigt sich, dass 42,9 Prozent der Teilnehmer an der Befragung häufig oder sehr häufig Stellenanzeigen in Xing und 25,0 Prozent in Facebook schalten. Im Rahmen des Employer Branding nutzen 55,6 Prozent der antwortenden Unternehmen aus der IT-Branche häufig oder sehr häufig Xing und 44,4 Prozent Facebook. Weiterhin sucht fast die

Hälfte der Befragten häufig oder sehr häufig in Xing aktiv nach interessanten Kandidaten (Active Sourcing), und mehr als jedes zweite Unternehmen nutzt diesen Kanal häufig oder sehr häufig für die Suche nach zusätzlichen Informationen über Bewerber. Grundsätzlich kommt Xing in allen vier betrachteten Anwendungsszenarien (Stellenausschreibung, Employer Branding, Active Sourcing, Suche nach weiterführenden Informationen über Bewerber) am häufigsten zum Einsatz. Allerdings ist die Nutzungshäufigkeit aller untersuchten Social-Media-Kanäle im Jahresvergleich deutlich gestiegen. Ein Vergleich mit den entsprechenden Ergebnissen aus der Befragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland zeigt, dass Social Media in der IT-Branche weitaus häufiger in der Personalbeschaffung genutzt werden.

Bezüglich Mobile Recruiting denken über zwei Drittel der 300 größten deutschen IT-Firmen, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte für die Rekrutierung sinnvoll ist. 64,3 Prozent sind der Ansicht, dass die zunehmende Nutzung von Smartphones und Tablet-PCs auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird. Schließlich sind mehr als sechs von zehn Befragten der Meinung, dass sich Kandidaten zukünftig über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden.

Im Bewerbungseingang der deutschen Top-300-Unternehmen aus dem IT-Sektor bilden E-Mail-Bewerbungen mit 58,0 Prozent derzeit den größten Anteil, gefolgt von Formularbewerbungen (33,0 Prozent) und papierbasierten Bewerbungsmappen (6,9 Prozent). Gemäß der Zukunftsprognose der Studienteilnehmer wird in fünf Jahren etwa jede zweite Bewerbung per Webformular eingehen, wohingegen sich die Anteile eingehender E-Mail-Bewerbungen sowie papierbasierter Bewerbungsmappen verringern werden.

Der für die größten deutschen IT-Firmen perfekte Kandidat (Hochschulabsolvent, Master) aus dem Bereich Wirtschaftsinformatik ist 27 Jahre alt, hat sehr gute Kenntnisse in ein bis zwei Sprachen neben seiner Muttersprache, hat rund 9 Semester studiert (bis zu eines davon im Ausland) und sein Studium an einer Universität abgeschlossen. Zudem sollte sie/er vorher bereits im einzustellenden Unternehmen tätig gewesen sei (z. B. als Praktikant oder Werksstudent) und rund zwei Praktika im Inland sowie bis zu eines im Ausland absolviert haben. Das Geschlecht des Kandidaten spielt für die Unternehmen ebenso wie ihre/seine Herkunft (z. B. gleiche Stadt, gleiches Bundesland, gleiches Land) keine Rolle.

Aktuell bieten 53,6 Prozent der 300 größten IT-Unternehmen aus Deutschland ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten (Home Office). Ein ähnlich großer Teil der Befragten will diese Möglichkeit zukünftig verstärkt anbieten. Allerdings sehen über drei Viertel der Studienteilnehmer durch die zunehmende Inanspruchnahme der Möglichkeit, im Home Office zu arbeiten, auch Herausforderungen für die Zusammenarbeit im Unternehmen, die es ansonsten nicht gäbe. Etwa vier von zehn IT-Firmen bestätigen, dass sich Mitarbeiter, die nicht die Möglichkeit haben oder nutzen, Arbeit von zu Hause aus zu erledigen, häufig beschweren, weil sie das Gefühl haben, mehr Arbeit erledigen zu müssen als ihre Kollegen im Home Office. Verglichen mit den 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen bieten die antwortenden IT-Firmen ihren Mitarbeitern häufiger die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, sehen dabei jedoch auch größere Herausforderungen für die Zusammenarbeit im Unternehmen.

1.13 BRANCHENANALYSE

DIE PERSONALBESCHAFFUNG IN DER BRANCHE MASCHINENBAU

Der demografische Wandel ist für die Top-300-Unternehmen aus der Branche Maschinenbau der wichtigste externe und damit nicht direkt beeinflussbare Trend für die Personalbeschaffung. Komplettiert werden die drei wichtigsten externen Trends für die Rekrutierung durch den Fachkräftemangel („War for Talent“) und Social Media.

Den Spitzenplatz in der Liste der wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung in der Branche Maschinenbau belegt die Mitarbeiterbindung. Auf den Plätzen 2 und 3 schließen sich Employer Branding und neue flexible Formen der Arbeit, wie Home Office, Teilzeitmodelle oder Lebensarbeitszeitkonten, an.

Die Ergebnisse hinsichtlich des Personalbedarfs der größten deutschen Maschinenbauer zeigen, dass über ein Drittel der Befragten davon ausgeht, Ende des Jahres 2014 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn. Probleme bei der Realisierung dieses Netto-Zuwachses der Mitarbeiterzahl werden jedoch durch einen Mangel an geeigneten Kandidaten erwartet. So rechnen die antwortenden Unternehmen aus dem Bereich Maschinenbau damit, dass über ein Drittel ihrer für 2014 prognostizierten freien Stellen nur schwer besetzbar sein wird und 8,2 Prozent unbesetzt bleiben werden, weil sich kein passender Kandidat findet. Die nach Ansicht der Teilnehmer an der Befragung am besten geeignete Maßnahme für die mittelfristige Lösung dieser Besetzbarkeitsprobleme ist die Ausbildung im eigenen Unternehmen. Auch flexible Arbeitszeitmodelle sowie die Rekrutierung von Frauen werden in diesem Kontext als vielversprechend angesehen. Dagegen erscheint das Anbieten eines höheren Gehalts ebenso wie die Verlagerung von Tätigkeiten ins Ausland als weniger geeignet, um aktuell schwer oder gar nicht besetzbare Stellen mittelfristig wieder besser besetzen zu können.

Die 300 größten deutschen Firmen aus der Branche Maschinenbau veröffentlichen mit 85,5 Prozent die weitaus meisten ihrer Vakanzen auf den eigenen Unternehmens-Webseiten. Der am zweithäufigsten für die Stellenausschreibung genutzte Kanal sind Internet-Stellenbörsen (61,9 Prozent), gefolgt von Mitarbeiterempfehlungen (46,8 Prozent), der Bundesagentur für Arbeit (35,2 Prozent), Printmedien (21,4 Prozent), Social Media (17,6 Prozent) und sonstigen Recruiting-Kanälen (11,7 Prozent).

Die größte Relevanz für die Generierung von Einstellungen besitzen Internet-Stellenbörsen. 35,3 Prozent aller tatsächlichen Einstellungen in der Branche Maschinenbau resultieren aus einer Stellenanzeige in einer Internet-Stellenbörse. Auf dem zweiten Platz folgen die eigenen Unternehmens-Webseiten mit 28,7 Prozent aller realisierten Einstellungen. Über Mitarbeiterempfehlungen werden 13,8 Prozent, über Printmedien 10,7 Prozent, über die Bundesagentur für Arbeit 4,2 Prozent, über Social Media 2,7 Prozent und über sonstige Kanäle 4,6 Prozent aller tatsächlichen Einstellungen generiert.

Fast drei Viertel der antwortenden Maschinenbauer nutzen die Offline-Netzwerke der eigenen Mitarbeiter für die Rekrutierung, indem sie ihre Mitarbeiter dazu auffordern, bestehende freie Stellen an ihr privates Umfeld bzw. ihren Bekanntenkreis (offline) weiterzuempfehlen. Eine entsprechende Weiterempfehlung von Vakanzen an die Online-Netzwerke der eigenen Mitarbeiter in sozialen Netzwerkplattformen, wie beispielsweise Facebook, wird dagegen von keinem einzigen Studienteilnehmer angeregt.

Führt eine Mitarbeiterempfehlung tatsächlich zu einer Einstellung, wird dies in mehr als drei von zehn antwortenden Unternehmen in Form von Geld- oder Sachwerten entlohnt.

Insgesamt 63,2 Prozent der deutschen Top-300-Unternehmen aus der Branche Maschinenbau beurteilen Social-Media-Anwendungen generell als positiv für die Rekrutierung. Geht man in diesem Zusammenhang auf verschiedene Anwendungskategorien ein, so ergibt sich, dass jeweils etwa jeder zehnte Teilnehmer an der Befragung häufig oder sehr häufig Stellenanzeigen in Xing und in Facebook schaltet. 27,8 Prozent der antwortenden Maschinenbauer werben häufig oder sehr häufig in Facebook für ihr Arbeitgeber-Image und 22,2 Prozent in Xing. In Xing suchen zudem ebenfalls 22,2 Prozent häufig oder sehr häufig aktiv nach interessanten Kandidaten (Active Sourcing), und 17,6 Prozent greifen hierfür auf Facebook zurück. Schließlich suchen jeweils 27,8 Prozent der größten Maschinenbauer aus Deutschland häufig oder sehr häufig in Facebook sowie in Xing nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten. Zieht man einen Vergleich zu den entsprechenden Ergebnissen aus der Befragung der 1.000 branchenunabhängig größten Unternehmen aus Deutschland, so zeigt sich, dass die Maschinenbauer häufiger in Social Media suchen (sowohl nach Kandidaten als auch nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten), während die Top-1.000-Unternehmen häufiger zur Stellenausschreibung auf entsprechende Kanäle zurückgreifen.

Mit Blick auf das Thema Mobile Recruiting sind fast acht von zehn Unternehmen aus der Branche Maschinenbau der Meinung, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird. Weiterhin denken beinahe sieben von zehn Studienteilnehmern, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte für die Rekrutierung sinnvoll ist, und über die Hälfte der Befragten rechnet damit, dass sich Kandidaten in Zukunft über Smartphones oder Tablet-PCs bei ihnen bewerben werden.

Aktuell gehen die meisten Bewerbungen (47,7 Prozent) per E-Mail bei den Studienteilnehmern aus dem Bereich Maschinenbau ein. Daneben bilden papierbasierte Bewerbungsmappen einen Anteil von 28,1 Prozent und Formularbewerbung einen Anteil von 23,7 Prozent im Bewerbungseingang der Unternehmen. Die Zukunftsprognose der Teilnehmer an der Befragung besagt, dass in fünf Jahren bereits 42,6 Prozent aller Bewerbungen per Webformular eingehen werden, womit diese Bewerbungsform einen vergleichbar großen Anteil wie die E-Mail-Bewerbung im Bewerbungseingang der Unternehmen bilden würde. Dagegen wird erwartet, dass die Bedeutung der papierbasierten Bewerbungsmappe zukünftig stark abnimmt.

Lediglich rund 15 Prozent der 300 größten deutschen Firmen aus der Branche Maschinenbau bieten ihren Mitarbeitern derzeit die Möglichkeit, Arbeit von zu Hause aus zu erledigen (Home Office). Allerdings wollen 36,8 Prozent diese Möglichkeit zukünftig verstärkt anbieten. Mehr als sechs von zehn Studienteilnehmern sind in diesem Kontext der Meinung, dass sich durch die zunehmende Inanspruchnahme der Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten Herausforderungen in der Zusammenarbeit im Unternehmen ergeben, die es ohne diese Möglichkeit nicht gäbe. Dass sich Mitarbeiter, die nicht die Möglichkeit haben oder nutzen, im Home Office zu arbeiten, häufig beschweren, weil sie denken, mehr Arbeit erledigen zu müssen als ihre Kollegen, die von zu Hause aus arbeiten, bestätigen 16,7 Prozent der Teilnehmer an der Befragung.

2. APPENDIX

DETAILLIERTE ERGEBNISSE DER RECRUITING TRENDS 2014

Nachdem im ersten Kapitel der vorliegenden „Recruiting Trends 2014“ die Kernergebnisse aus der Befragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland vorgestellt wurden, schließt sich im Folgenden eine detaillierte und weiterführende Betrachtung dieser Ergebnisse an. Dabei werden die Themenschwerpunkte aus Kapitel 1 erneut aufgegriffen und die entsprechenden Ergebnisse in Form von Grafiken visualisiert, um einen umfassenden Überblick über die Personalbeschaffung in Deutschlands größten Unternehmen geben zu können. Zudem werden die Erkenntnisse aus Kapitel 1 durch branchenspezifische Auswertungen in den Branchen Health Care, IT und Maschinenbau, in denen die jeweils 300 größten deutschen Unternehmen befragt wurden, ergänzt. Darüber hinaus umfasst der folgende Abschnitt zwei Fallstudien, die interessante Einblicke in die Rekrutierungspraxis deutscher Großunternehmen am Beispiel der Otto GmbH & Co KG und der Krones AG gewähren, sowie ein Experteninterview mit Robindro Ullah, Head of Employer Branding and HR Communication der VOITH GmbH Heidenheim. Abschließend steht die Durchführung der Studie „Recruiting Trends 2014“ im Fokus der Ausführungen. Hierbei werden die Zusammensetzung der teilnehmenden Unternehmen analysiert und Tests auf die Repräsentativität der Stichprobe in den Kategorien Umsatz, Mitarbeiterzahl und Branchenzugehörigkeit durchgeführt.

2.1

EXTERNE TRENDS UND INTERNE HERAUSFORDERUNGEN

Zahlreiche externe und von Seiten der Arbeitgeber nicht direkt beeinflussbare Trends, wie beispielsweise der demografische Wandel oder der Fachkräftemangel, bilden die Rahmenbedingungen für die Gestaltung der Personalbeschaffung in Unternehmen. Innerhalb dieser Rahmenbedingungen ergeben sich für die Unternehmen verschiedene interne Herausforderungen (z. B. die Mitarbeiterbindung oder Employer Branding), die es zu meistern gilt, um das Ziel einer möglichst zielführenden und effizienten Personalbeschaffung zu erreichen.

Im Folgenden wird zunächst thematisiert, wie die größten deutschen Unternehmen die Bedeutung ausgewählter externer Trends für die Personalbeschaffung beurteilen. Anschließend rücken verschiedene interne Herausforderungen für die Personalbeschaffung in den Mittelpunkt der Betrachtung.

2.1.1 EXTERNE TRENDS IN DER PERSONALBESCHAFFUNG

In Abbildung 16 ist dargestellt, wie die Studienteilnehmer die Bedeutung externer und damit von Seiten der Unternehmen nicht oder zumindest nicht direkt beeinflussbarer Trends für die Personalbeschaffung beurteilen. Die Ergebnisse zeigen, dass der demografische Wandel aus Sicht der deutschen Top-1.000-Unternehmen der mit Abstand wichtigste dieser externen Trends ist. Auf den Plätzen 2 und 3 schließen sich der Fachkräftemangel („War for Talent“) und Social Media an. Es folgen gesetzliche Rahmenbedingungen (z. B. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, Blue Card etc.), der Kultur- und Wertewandel, eine geringe Bewerbermobilität, Mitarbeiterfluktuation, die Globalisierung und die stärkere Verbreitung mobiler Endgeräte. Auf dem letzten Platz findet sich die Eurokrise, die offensichtlich keine ernstzunehmenden Auswirkungen auf die Personalbeschaffung der größten deutschen Unternehmen (mehr) hat, wobei selbst dieser Trend aus Sicht der Teilnehmer an der Befragung noch eher wichtig als unwichtig ist.

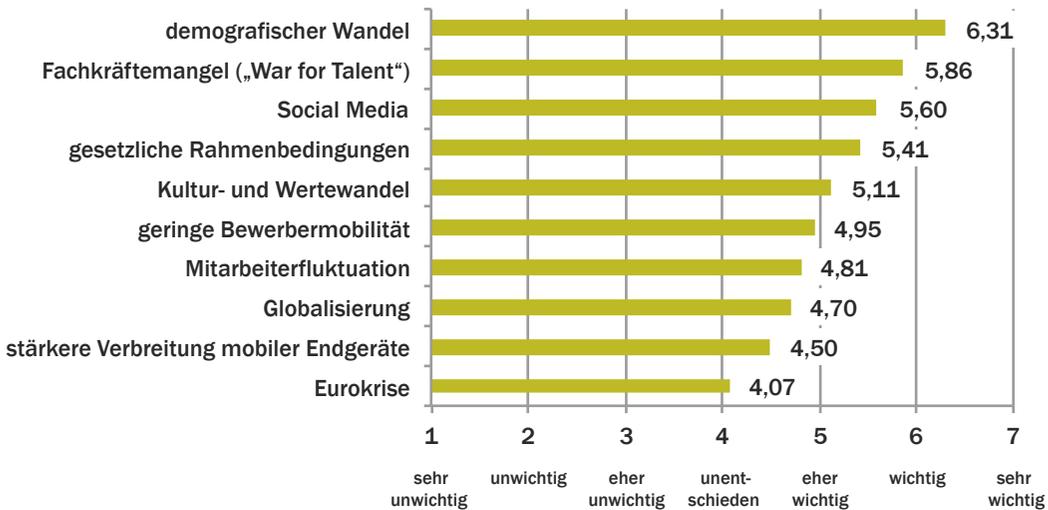


Abbildung 16: Die Bedeutung externer und nicht direkt beeinflussbarer Trends für die Personalbeschaffung¹

2.1.2 INTERNE HERAUSFORDERUNGEN IN DER PERSONALBESCHAFFUNG

Es existieren eine Vielzahl interner Herausforderungen für Unternehmen, die es zu meistern gilt, um eine möglichst effektive und effiziente Gestaltung der eigenen Personalbeschaffung zu gewährleisten. Wie Abbildung 17 veranschaulicht, sind die Mitarbeiterbindung und Employer Branding nach Ansicht der 1.000 größten deutschen Unternehmen in diesem Zusammenhang am wichtigsten. Die Top-5 der bedeutendsten internen Herausforderungen werden durch neue flexible Formen der Arbeit, Hochschulkooperationen & Hochschulmarketing und das Thema „Sichtbarkeit des Personalmarketings im Unternehmen“ vervollständigt. Es folgen Candidate Relationship Management, die Abstimmung zwischen Personalmarketing und den Fachabteilungen (Alignment), der Aufbau und die Umsetzung einer Personalmarketingstrategie, Mitarbeiterempfehlungen, Generation Y, Zielgruppenorientierung, das Thema „moderner Recruiter“, die Direktansprache von Kandidaten (Active Sourcing), die Rekrutierung von Frauen, Rekrutierungs-Controlling, Social-Media-Präsenz und die Rekrutierung älterer Personen. Auf den letzten beiden Positionen schließen sich mit etwas Abstand Mobile Recruiting und internationale Rekrutierung an. Alle untersuchten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung wurden als wichtig oder eher wichtig eingestuft.

Abbildung 17 (rechte Seite): Die Bedeutung interner Herausforderungen für die Personalbeschaffung²

1, 2 Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.



2.2

PERSONALBEDARF UND BESETZBARKEITSPROBLEME

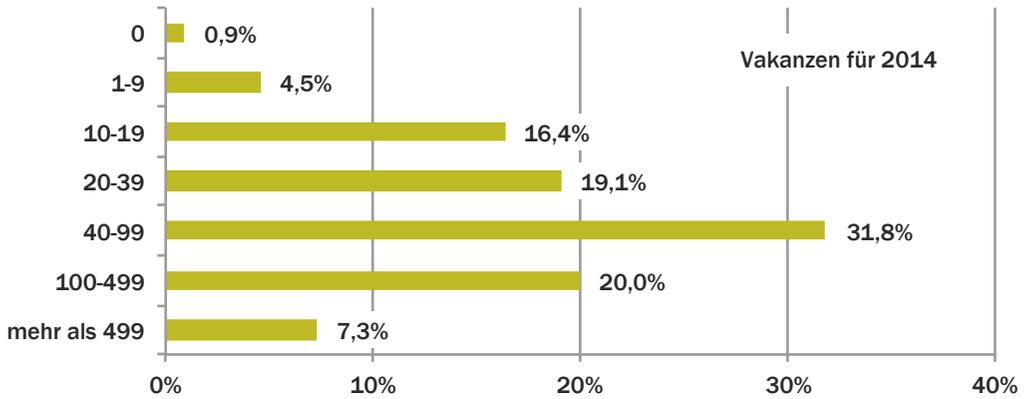
Als Basis der Personalbeschaffung determiniert der Personalbedarf sämtliche Rekrutierungsaktivitäten eines Unternehmens. Probleme, diesem Bedarf gerecht zu werden, ergeben sich dabei insbesondere durch den Fachkräftemangel in bestimmten Zielgruppen, der sich in den letzten Jahren auf einem konstant hohen Niveau bewegte.

2.2.1 PERSONALBEDARF UND GESCHÄFTSERWARTUNG

Mit Blick auf den Personalbedarf der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland zeigt Abbildung 18 im oberen Diagramm, dass mit 31,8 Prozent der größte Teil der befragten Unternehmen zwischen 40 bis 99 Vakanzen im Jahr 2014 erwartet. Lediglich 0,9 Prozent der Studienteilnehmer werden nach eigenen Angaben im Jahr 2014 keine einzige offene Stelle zu besetzen haben.

Das untere Diagramm in Abbildung 18 veranschaulicht, dass jedes zweite Unternehmen davon ausgeht, Ende des Jahres 2014 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn. Dies entspricht einem Anstieg um 5,0 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr sowie um 16 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2010, als vor dem Hintergrund der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise lediglich 34 Prozent der größten deutschen Unternehmen einen Netto-Zuwachs der Mitarbeiterzahl binnen Jahresfrist erwarteten.

Die Geschäftserwartung der 1.000 größten deutschen Unternehmen fällt im Jahresvergleich positiver aus. Aktuell äußern 10,8 Prozent (Anstieg um 6,1 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2012) der Teilnehmer an der Befragung eine sehr gute und 46,8 Prozent (Anstieg um 3,5 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2012) eine gute Geschäftserwartung für die nächsten Jahre. 35,1 Prozent gehen von einer ausgeglichenen und 7,2 Prozent von einer schlechten Entwicklung der eigenen Geschäfte in der näheren Zukunft aus.



Wir werden Ende des Jahres mehr Mitarbeiter beschäftigen als zu Jahresbeginn.

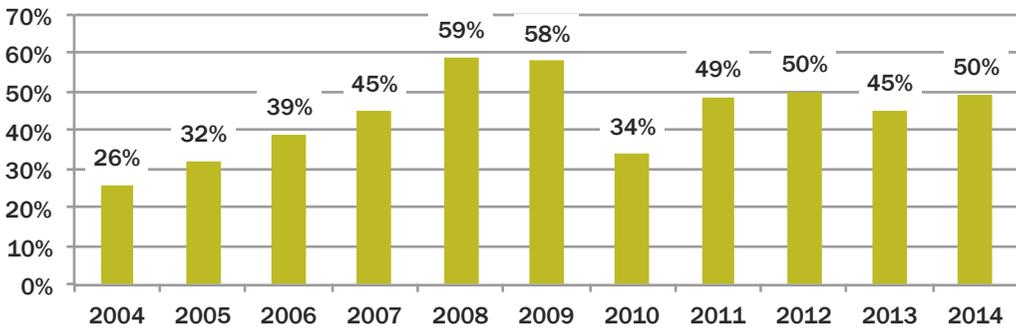


Abbildung 18: Prognose der Vakanzen für das Jahr 2014 (oben) und geplanter Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen im Zeitablauf (unten)³

Unsere Geschäftserwartung für die nächsten Jahre ist ...

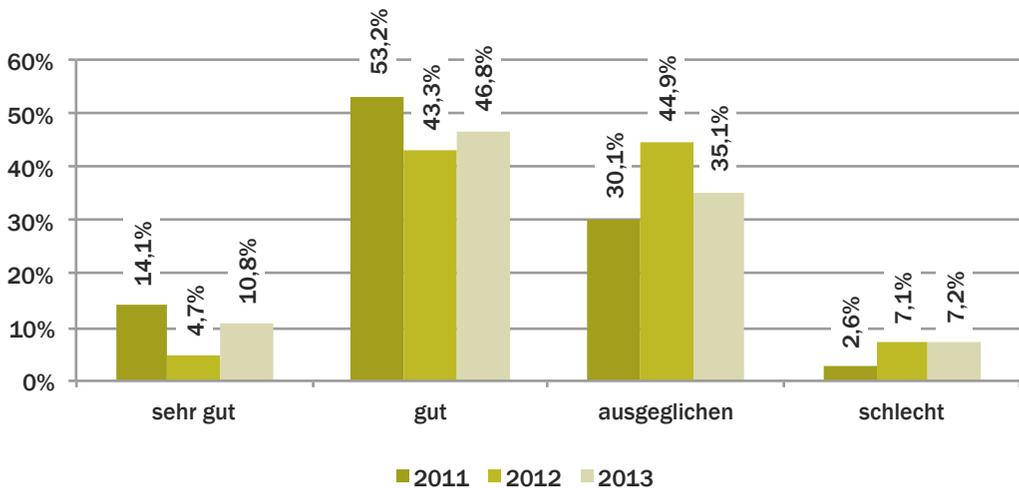


Abbildung 19: Die erwartete Geschäftsentwicklung im Zeitablauf⁴

3 Anteile derjenigen Unternehmen, die der Aussage voll zustimmen oder zustimmen.

4 In allen drei Jahren wurde kein einziges Mal eine sehr schlechte Geschäftserwartung geäußert.

2.2.2 BESETZBARKEITSPROBLEME

Der Fachkräftemangel beschäftigt die größten deutschen Unternehmen auch im Jahr 2014. Dies zeigt sich bereits dadurch, dass der Fachkräftemangel aus Sicht der Teilnehmer an der Befragung der zweitwichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung ist (vgl. Abbildung 16). Darüber hinaus veranschaulicht Abbildung 20, dass die Unternehmen davon ausgehen, dass 35,8 Prozent ihrer für das Jahr 2014 prognostizierten Vakanzen nur schwer besetzbar sind und 5,8 Prozent unbesetzt bleiben werden. Die Längsschnittanalyse zeigt in diesem Zusammenhang, dass sich die Probleme bei der Stellenbesetzung seit Auswertungsbeginn im Jahr 2009 auf einem konstant hohen Niveau befinden.

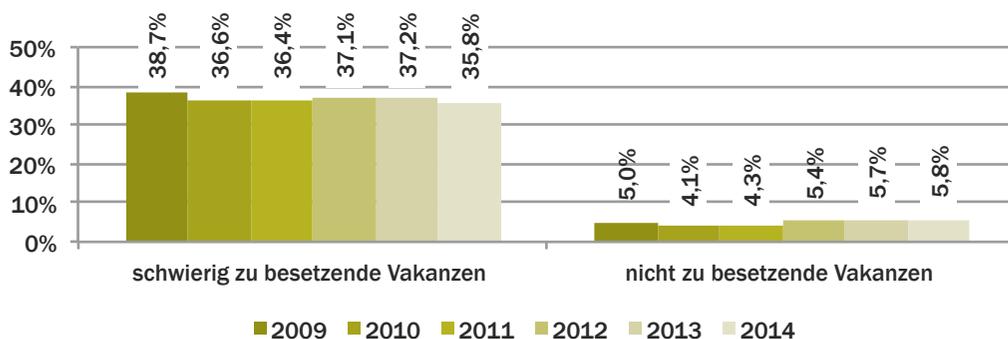


Abbildung 20: Besetzbarkeit der geschätzten Vakanzen im Zeitablauf

Als vielversprechendste Maßnahme gegen den Fachkräftemangel sehen die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland die Ausbildung im eigenen Unternehmen an (vgl. Abbildung 21). Flexible Arbeitszeitmodelle und Telearbeit/Home Office schließen sich auf den Plätzen 2 und 3 an, gefolgt von Umschulungsmaßnahmen und der Rekrutierung von Frauen. Eher weniger geeignete Maßnahmen im „War for Talent“ sind aus Firmensicht die Einstellung von Kandidaten, die nur teilweise auf die ausgeschriebene Stelle passen, das Anbieten eines höheren Gehalts sowie die Verlagerung von Tätigkeiten ins Ausland.

Wie Abbildung 22 zeigt, sind Praktika in mehr als acht von zehn Unternehmen fester Bestandteil der Rekrutierungsstrategie und demnach auch eine Maßnahme, mittels derer die Studienteilnehmer mit potenziell interessanten Kandidaten in Kontakt treten wollen. Noch mehr als sieben von zehn Befragten sind der Meinung, dass es notwendig ist, die eigenen Ausbildungsmaßnahmen im Unternehmen zu optimieren, um eine insgesamt verbesserte Ausbildung zu gewährleisten. Rund drei von zehn antwortenden Firmen stellen lieber einen etwas weniger geeigneten als gar keinen Kandidaten ein, wenn sich für eine offene Stelle kein Wunschkandidat findet.

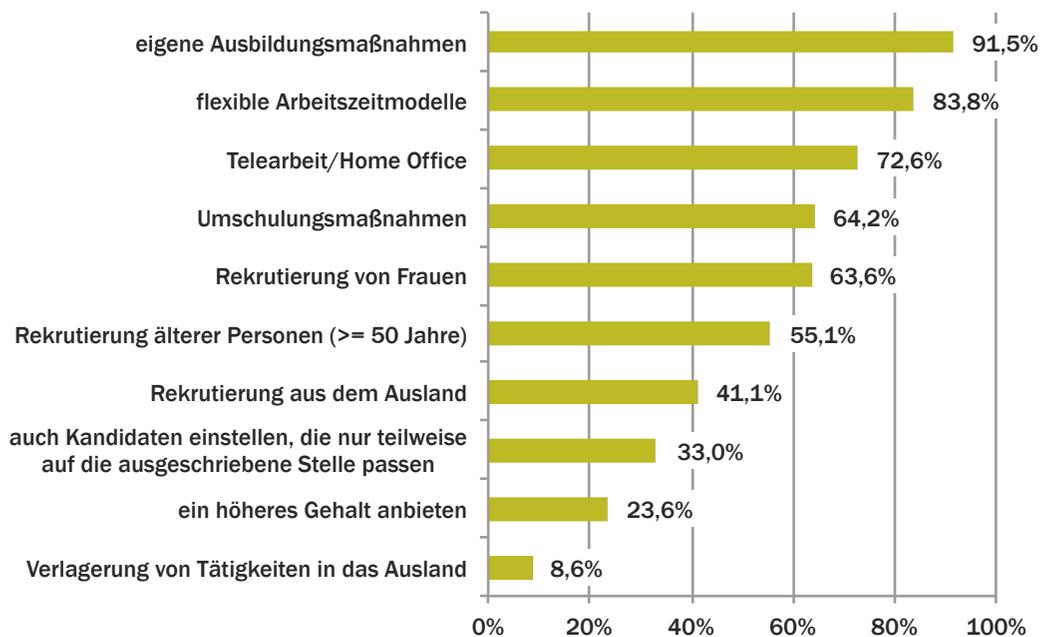


Abbildung 21: Maßnahmen gegen Besetzbarkeitsprobleme⁵

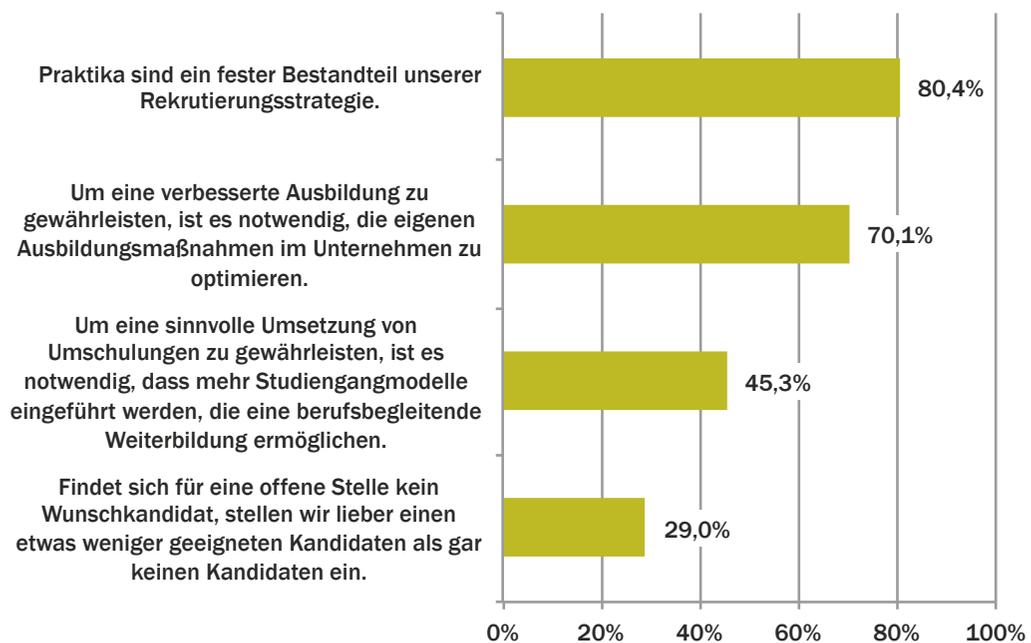


Abbildung 22: Die Umsetzung von Maßnahmen gegen Besetzbarkeitsprobleme⁶

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

6 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

2.3

EMPLOYER BRANDING UND PERSONALMARKETING

Gilt es für ein Unternehmen, eine offene Stelle zu besetzen, stellt die Kandidatenansprache den ersten Schritt im anzustoßenden Rekrutierungsprozess dar. Hierfür stehen einem Unternehmen verschiedene Möglichkeiten offen (z. B. Veröffentlichung einer Stellenanzeige, Mitarbeiterempfehlungen, Active Sourcing). Von entscheidender Bedeutung ist dabei, welche dieser Optionen aus Unternehmenssicht mit Blick auf die Zielsetzung einer erfolgreichen Stellenbesetzung am erfolgversprechendsten erscheinen.

2.3.1 ANZEIGENSCHALTUNG IN RECRUITING-KANÄLEN

Mit Blick auf die zur Anzeigenschaltung genutzten Kanäle, zeigt Abbildung 23, dass die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland mehr als neun von zehn und damit die weitaus meisten Vakanzen auf ihrer eigenen Unternehmens-Webseite veröffentlichen. Mehr als sieben von zehn freien Stellen werden in Internet-Stellenbörsen ausgeschrieben, die damit der am zweithäufigsten genutzte Kanal sind. Mit deutlichem Abstand folgen die Bundesagentur für Arbeit, Mitarbeiterempfehlungen, Social Media, Printmedien sowie sonstige Recruiting-Kanäle. Im Jahresvergleich können alle Kanäle mit Ausnahme der Printmedien (Verlust von 3,6 Prozentpunkten) zulegen.

Abbildung 24 veranschaulicht im Längsschnitt, wie sich die Nutzung vier ausgewählter Recruiting-Kanäle (Unternehmens-Webseite, Internet-Stellenbörse, Printmedien, Bundesagentur für Arbeit) zur Stellenausschreibung in den letzten 10 Jahren entwickelt hat. Die eigene Unternehmens-Webseite ist seit Beginn der Auswertungen stets der am häufigsten genutzte Kanal und befindet sich seit 2003 auf einem vergleichsweise konstant hohen Niveau. Dagegen konnte die Internet-Stellenbörse im Zeitverlauf deutlich zulegen. Im Jahr 2003 wurden 52,4 Prozent aller freien Stellen in Internet-Stellenbörsen veröffentlicht, im Jahr 2013 sind es bereits 70,3 Prozent (Anstieg um 17,9 Prozentpunkte). In Printmedien schreiben die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland aktuell nur noch 14,8 Prozent ihrer Vakanzen aus, was seit Auswertungsbeginn einem Verlust von 22,6 Prozentpunkten entspricht. Etwa jede dritte offene Stelle melden die Studienteilnehmer aktuell an die Bundesagentur für Arbeit, die sich damit im Jahresverlauf auf einem relativ konstanten Niveau bewegt.

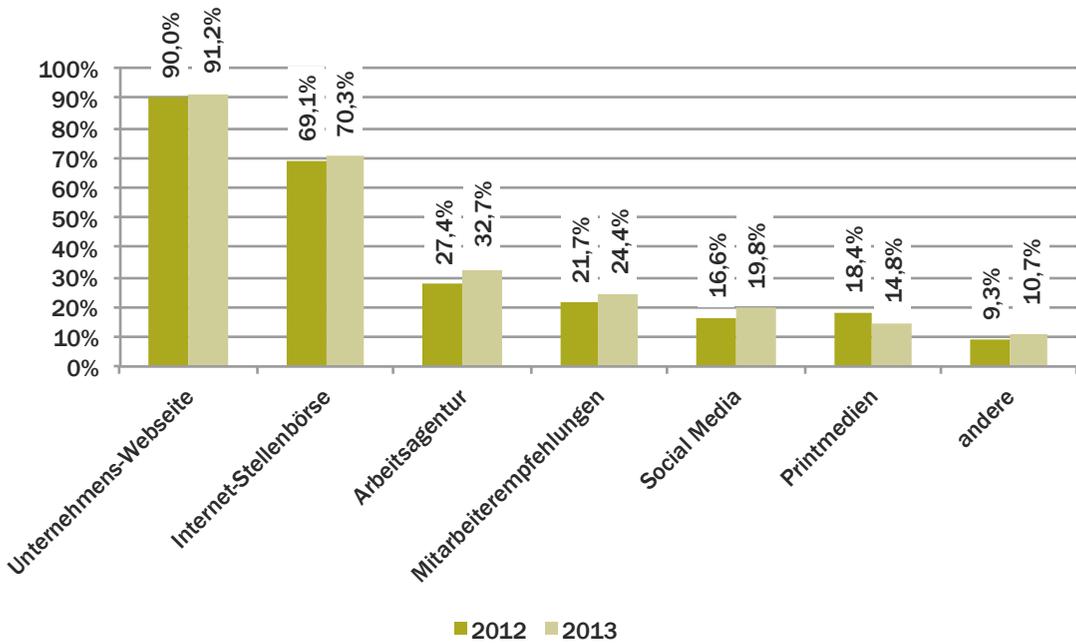


Abbildung 23: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen im Jahresvergleich⁷

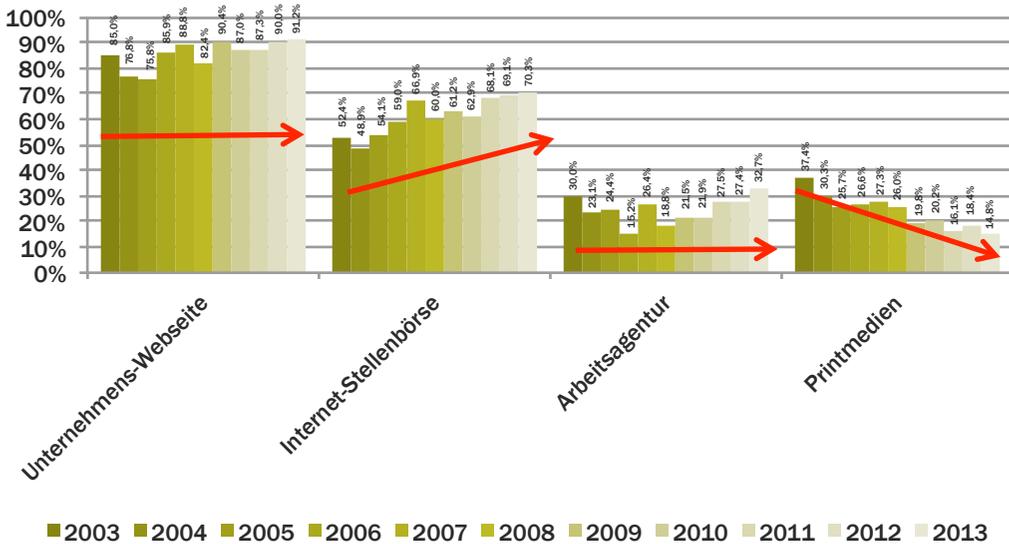


Abbildung 24: Anteile der in ausgewählten Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen im Zeitablauf⁸

7, 8 Mehrfachnennung war möglich, wenn eine Vakanz in mehreren Kanälen gleichzeitig veröffentlicht wird.

Welcher Anteil an tatsächlich realisierten Einstellungen aus Stellenausschreibungen in welchem Kanal resultiert, ist in Abbildung 25 dargestellt. Dabei zeigt sich, dass in den 1.000 größten Unternehmen Deutschlands mit 36,2 Prozent die meisten Einstellungen über Internet-Stellenbörsen generiert werden, obwohl auf den eigenen Unternehmens-Webseiten deutlich mehr freie Stellen veröffentlicht werden (vgl. Abbildung 23). Mit 34,1 Prozent folgen nur die zweitmeisten Einstellungen auf eine Stellenanzeige auf der eigenen Webseite. Mit deutlichem Abstand (8,4 Prozent) schließen sich Mitarbeiterempfehlungen auf dem dritten Platz an, gefolgt von sonstigen Kanälen (7,7 Prozent), Printmedien (6,5 Prozent), Social Media (4,6 Prozent) und der Bundesagentur für Arbeit (2,5 Prozent).

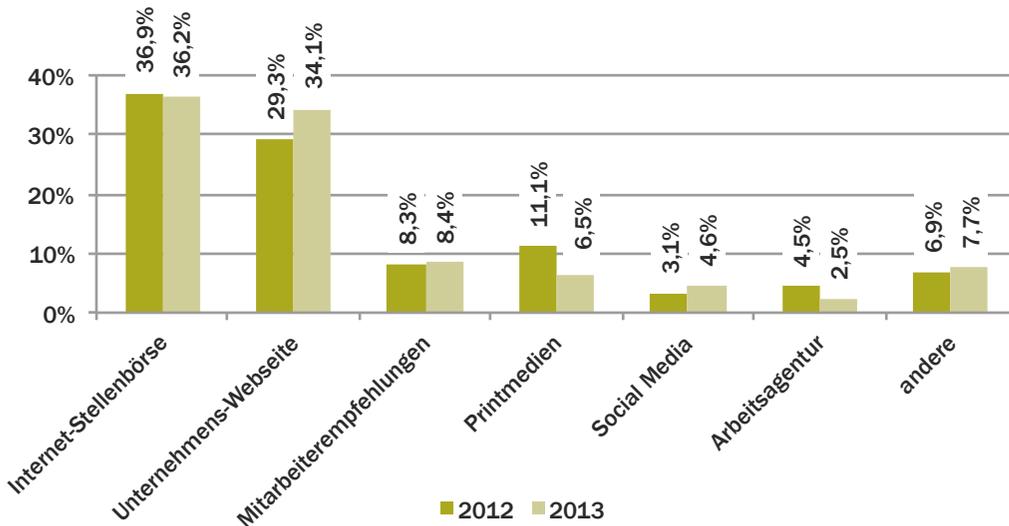


Abbildung 25: Anteile der über verschiedene Recruiting-Kanäle generierten Einstellungen im Jahresvergleich

Abbildung 26 gibt einen Überblick über die Entwicklung der Stellenbesetzung in den letzten 10 Jahren. Die Ergebnisse zeigen, dass die klassischen Internet-Kanäle (Summe aus Unternehmens-Webseite & Internet-Stellenbörse) seit Beginn der Auswertungen im Jahr 2003 beachtliche 17,5 Prozentpunkte hinzugewinnen konnten. Dagegen verlieren die Printmedien in den letzten 10 Jahren 28,8 Prozentpunkte. Die Bundesagentur für Arbeit bewegt sich seit Auswertungsbeginn auf einem konstant niedrigen Niveau. In keinem Jahr wurden mehr als 6 Prozent aller tatsächlich realisierten Einstellungen über diesen Kanal generiert.

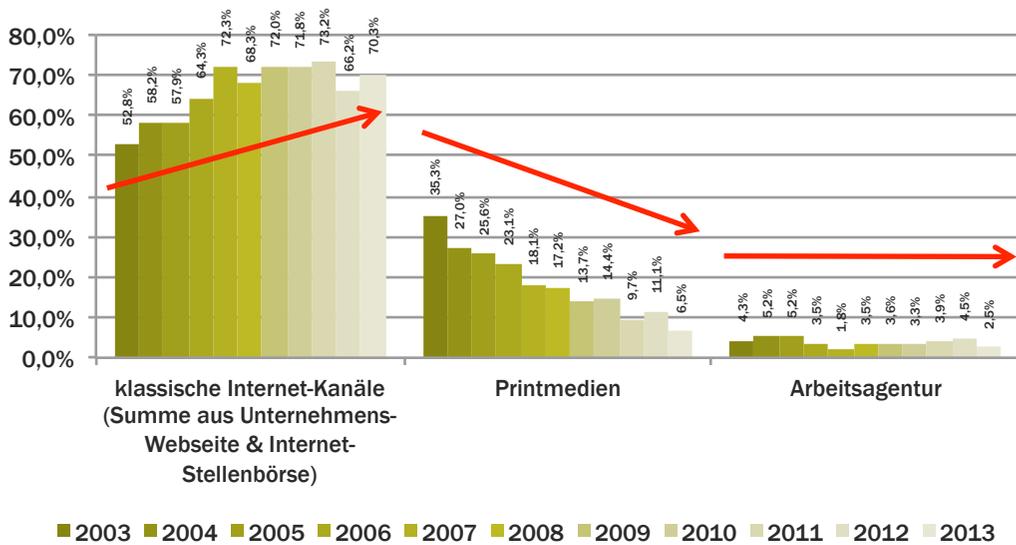


Abbildung 26: Anteile der über ausgewählte Recruiting-Kanäle generierten Einstellungen im Zeitablauf

2.3.2 DYNAMISCHE INHALTE IN ONLINE-STELLENANZEIGEN

Mit dem Aufkommen von Social Media haben Unternehmen damit begonnen, dynamische Elemente, wie beispielsweise Videos oder klickbare Links zur eigenen Facebook-Box oder Twitter-Wall oder zu sonstigen Webseiten oder Social Media, in ihre Online-Stellenanzeigen aufzunehmen. Aktuell enthalten bereits 15,6 Prozent aller von den deutschen Top-1.000-Unternehmen veröffentlichten Online-Stellenanzeigen derartige dynamische Elemente.

Mit Blick in die Zukunft veranschaulicht Abbildung 27, dass nahezu acht von zehn Teilnehmern an der Befragung davon ausgehen, dass Online-Stellenanzeigen zunehmend dynamische Inhalte enthalten werden. Weiterhin denken rund drei Viertel der antwortenden Firmen, dass man durch Online-Stellenanzeigen mit dynamischen Inhalten einfacher die Aufmerksamkeit von Stellensuchenden gewinnen kann. Noch mehr als sechs von zehn Befragten sind der Ansicht, dass man durch Online-Stellenanzeigen mit dynamischen Inhalten die Aufmerksamkeit von Stellensuchenden nicht nur leichter gewinnen, sondern auch einfacher behalten kann. Die aktuelle Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis 2014“ zeigt in diesem Zusammenhang, dass es 37,2 Prozent der befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten ansprechend finden, wenn Stellenanzeigen dynamische Elemente enthalten. Zudem ist rund ein Drittel der Kandidaten der Meinung, dass Unternehmen verstärkt Stellenanzeigen mit interaktiven Elementen anbieten sollten.

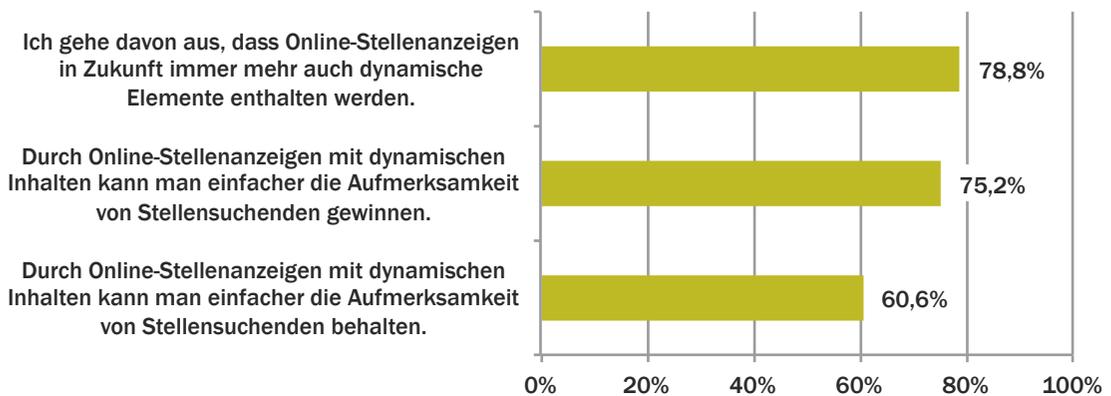


Abbildung 27: Die Bedeutung von Online-Stellenanzeigen mit dynamischen Inhalten⁹

2.3.3 MITARBEITEREMPFEHLUNGEN

Die Nutzung der Netzwerke der eigenen Mitarbeiter ist für ein Unternehmen eine vielversprechende und vergleichsweise kostengünstige Möglichkeit der Kandidatenansprache. Wie Abbildung 28 illustriert, halten aktuell 62,9 Prozent der 1.000 größten deutschen Unternehmen ihre Mitarbeiter dazu an, bestehende freie Stellen an ihr privates Umfeld/ihren Bekanntenkreis (offline) weiterzuempfehlen. Zu einer entsprechenden Weiterempfehlung von Vakanzen an deren Online-Netzwerke in sozialen Netzwerkplattformen, wie beispielsweise Facebook, werden die eigenen Mitarbeiter dagegen nur in 14,3 Prozent der antwortenden Firmen angehalten. Generell werden Mitarbeiterempfehlungen, die zu einer Einstellung führen, in 28,3 Prozent der Unternehmen mit Geld- oder Sachwerten entlohnt.

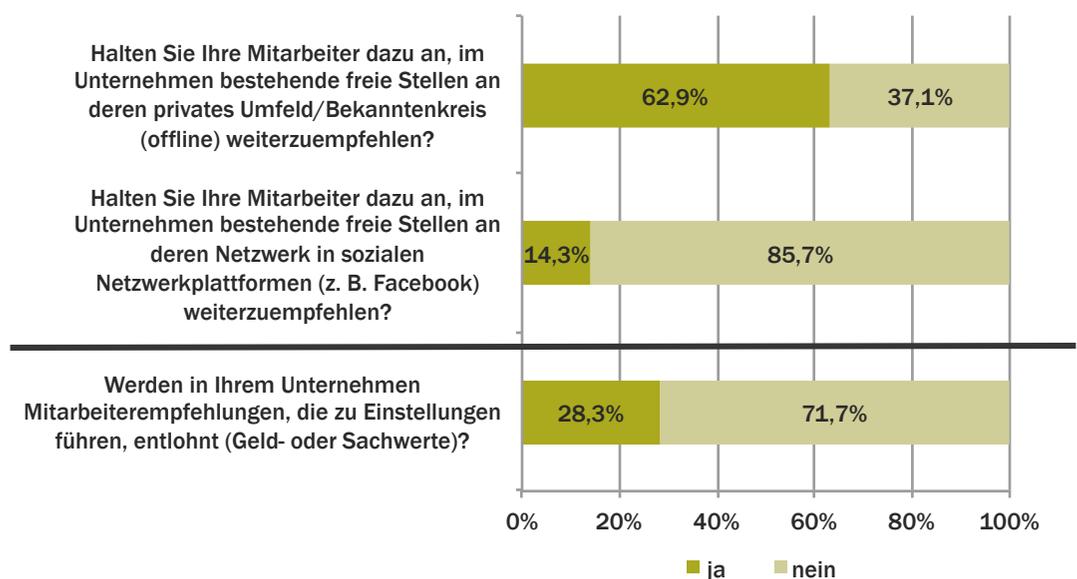


Abbildung 28: Die Bedeutung von Mitarbeiterempfehlungen in der Personalbeschaffung

9 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

2.3.4 ACTIVE SOURCING

Im Rahmen der mit dem Begriff Active Sourcing überschriebenen Direktansprache von Kandidaten übernehmen Recruiter eines Unternehmens die Rolle eines Headhunters. Die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland bedienen sich schon heute dieser Gestaltungsoption, was dadurch verdeutlicht wird, dass sie aktuell bereits in 14,2 Prozent ihrer offenen Stellen aktiv und gezielt auf Kandidaten zugehen und diese ansprechen.

Welche Kanäle sich in diesem Kontext aus Sicht der Teilnehmer an der Befragung wie gut eignen, ist in Abbildung 29 dargestellt. Dabei ist zu erkennen, dass sich ein eigener Talent-Pool nach Meinung der Studienteilnehmer am besten zur Identifikation und Direktansprache interessanter Kandidaten eignet. Weiterhin denken acht von zehn Befragten, dass persönliche Netzwerke in diesem Zusammenhang geeignet sind, womit sich dieser Kanal auf dem zweiten Rang wiederfindet. Es folgen Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen sowie Veranstaltungen wie Personalmessen oder Absolventenkongresse. Etwas weniger als die Hälfte der antwortenden Firmen vertritt die Ansicht, dass Karrierenetzwerke (z. B. Xing oder LinkedIn) ein geeigneter Active-Sourcing-Kanal sind.

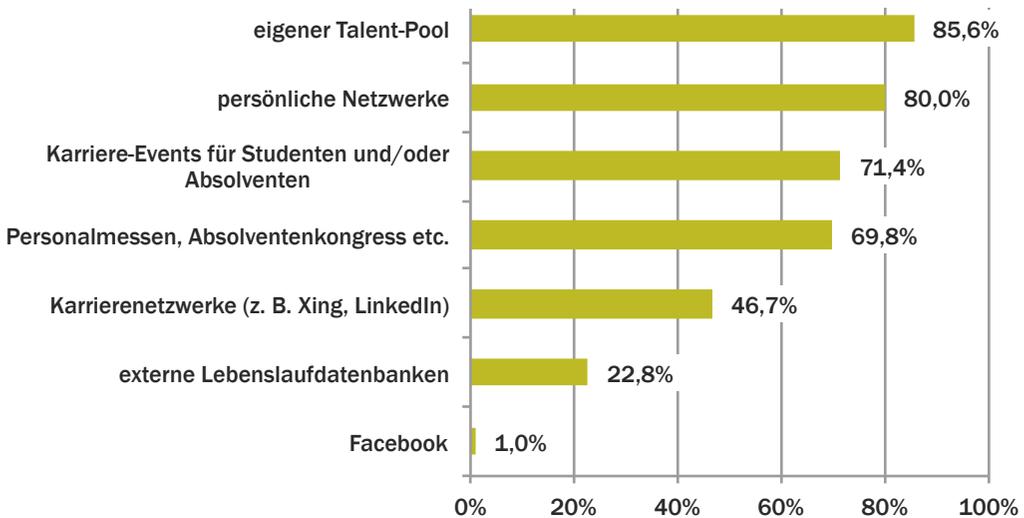


Abbildung 29: Die Eignung verschiedener Kanäle zur Identifikation und Direktansprache interessanter Kandidaten¹⁰

¹⁰ Anteile derjenigen Unternehmen, die der Ansicht sind, dass die Kanäle sehr gut oder gut geeignet sind.

2.4

SOCIAL MEDIA

Social Media haben in den vergangenen Jahren das Kommunikationsverhalten in unserer Gesellschaft grundlegend verändert und dadurch auch zahlreiche neue Potenziale im Rekrutierungskontext eröffnet. Im Zuge dieser Entwicklung haben sich Social Media bereits in vielen Unternehmen zu einem wichtigen Bestandteil der Personalbeschaffung entwickelt, wie unter anderem auch die beiden Fallstudien sowie das Experteninterview in Kapitel 2.14 zeigen. In Themenschwerpunkt 1 hat sich in diesem Zusammenhang bereits ergeben, dass Social Media aus Sicht der größten deutschen Unternehmen der dritt wichtigste externe Trend sowie eine eher wichtige interne Herausforderung für die Personalbeschaffung sind. Zudem zeigen die Ergebnisse aus Themenschwerpunkt 3, dass die Studienteilnehmer aktuell etwa zwei von zehn offenen Stellen in Social-Media-Kanälen ausschreiben, woraus letztendlich 4,6 Prozent aller tatsächlich realisierten Einstellungen resultieren.

Im Folgenden wird zunächst die generelle Einstellung der antwortenden Unternehmen gegenüber Social Media betrachtet. Dem schließt sich eine Analyse der aktuellen Nutzung ausgewählter Social-Media-Kanäle in den Kategorien Stellenausschreibung, Image-Werbung (Employer Branding), Active Sourcing sowie bei der Suche nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten an. Abschließend wird untersucht, wie viele Studienteilnehmer über einen Social-Media-Kodex, eine Social-Media-Strategie und einen Social-Media-Redaktionsplan verfügen und wie die Unternehmen die Pflege der genutzten Social-Media-Kanäle organisieren.

Wie Abbildung 30 veranschaulicht, beurteilen 64,8 Prozent der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland Social-Media-Anwendungen für die Rekrutierung generell als positiv. 84,3 Prozent sind der Meinung, dass der Einsatz von Social-Media-Anwendungen in der Personalbeschaffung bedeutet, dass die Recruiter zusätzliche, neue Fähigkeiten erlernen müssen. 44,8 Prozent der Teilnehmer an der Befragung bestätigen, dass der Einsatz von Social Media in ihrem Unternehmen mit anderen Personalbeschaffungsaktivitäten abgestimmt ist und 36,8 Prozent denken, dass die durch Social Media notwendigen Veränderungen in der Rekrutierung (z. B. aktivere Rolle der Recruiter, verstärkter Dialog mit den Kandidaten etc.) einfach umsetzbar sind.

Der Vergleich mit den entsprechenden Ergebnissen aus dem Vorjahr zeigt, dass die Studienteilnehmer eine deutlich positivere Einstellung gegenüber einem Einsatz von Social-Media-Anwendungen in der Rekrutierung haben als noch vor 12 Monaten. Auch ist der Einsatz von Social Media in einem weitaus größeren Teil der Unternehmen mit anderen Personalbeschaffungsaktivitäten abgestimmt als das noch im Jahr 2012 der Fall war.

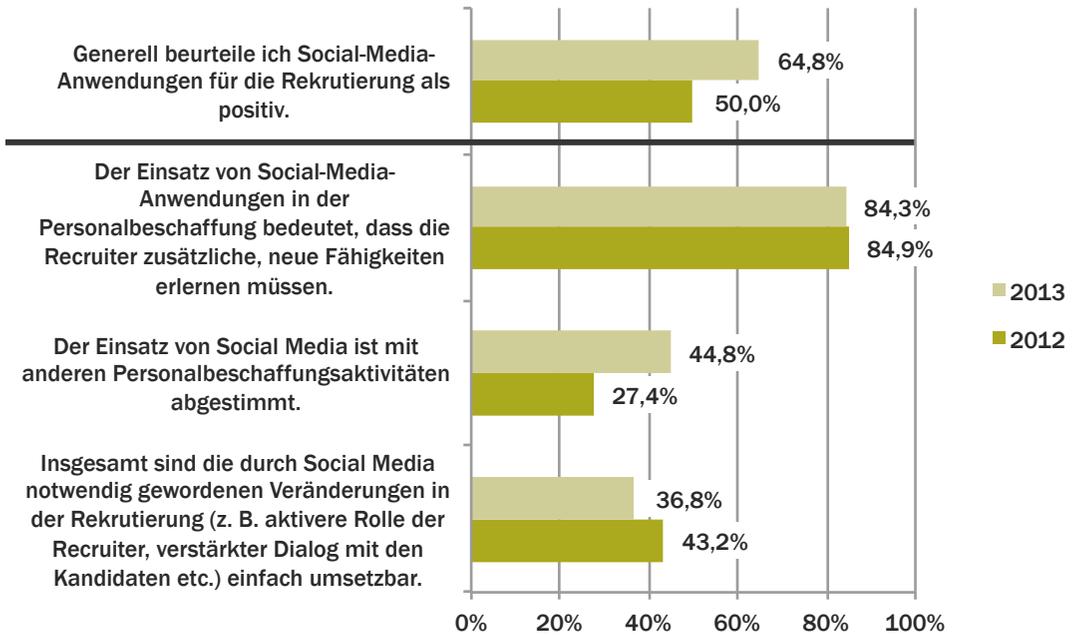


Abbildung 30: Generelle Aussagen zum Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung¹¹

Hinsichtlich der tatsächlichen Nutzung von Social Media in der Personalbeschaffung zeigt sich mit Blick auf die Stellenausschreibung, dass aktuell rund zwei von zehn antwortenden Firmen häufig oder sehr häufig freie Stellen im Karriereportal Xing veröffentlichen, womit dieser Social-Media-Kanal am häufigsten zum Einsatz kommt (vgl. Abbildung 31). Auf Rang 2 schließt sich Facebook (12,7 Prozent) an, gefolgt von Twitter (8,2 Prozent) und LinkedIn (7,3 Prozent). Im Jahresvergleich wie auch in der 4-Jahres-Perspektive konnten alle vier untersuchten Kanäle zulegen. Die aktuellen Werte sind zudem für jeden Kanal die höchsten seit Auswertungsbeginn im Jahr 2010.

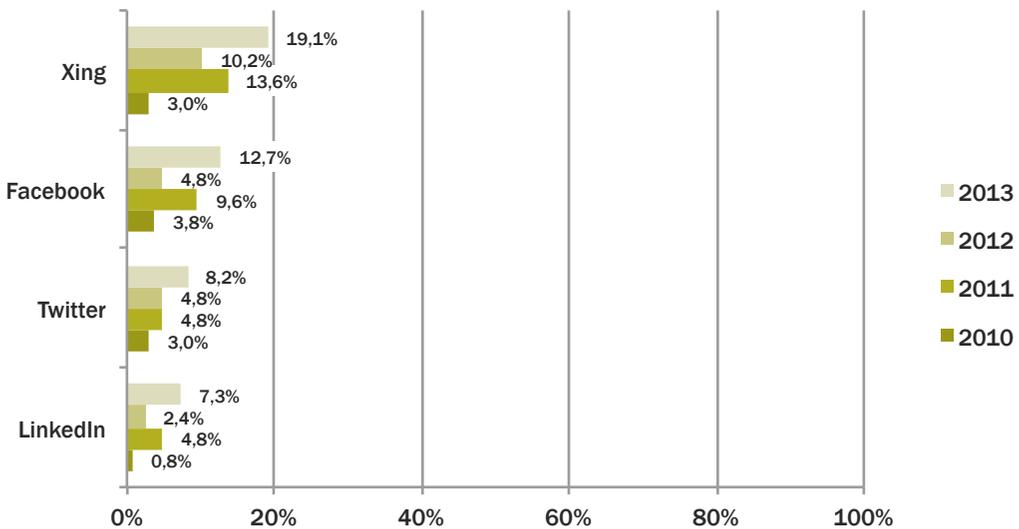


Abbildung 31: Nutzung von Social-Media-Kanälen zur Schaltung von Stellenanzeigen im Zeitablauf¹²

11 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

12 Anteile derjenigen Unternehmen, die die angegebenen Social-Media-Kanäle sehr häufig oder häufig nutzen.

Wie häufig die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland für die Image-Werbung bzw. zu Employer-Branding-Zwecken auf Social Media zurückgreifen, ist Abbildung 32 in dargestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass annähernd ein Drittel der Befragten häufig oder sehr häufig Image-Werbung in Facebook betreibt, was die größte Nutzungsintensität unter allen untersuchten Social-Media-Kanälen ergibt. Mit bereits deutlichem Abstand folgen Xing (19,4 Prozent) auf Platz 2 und Twitter (13,1 Prozent) auf Platz 3. YouTube nutzen 9,3 Prozent häufig oder sehr häufig für das Employer Branding und LinkedIn 8,4 Prozent. Alle untersuchten Kanäle, insbesondere Facebook, werden im Vergleich zum Vorjahr von einem deutlich größeren Anteil der Studienteilnehmer häufig oder sehr häufig für die Image-Werbung genutzt.

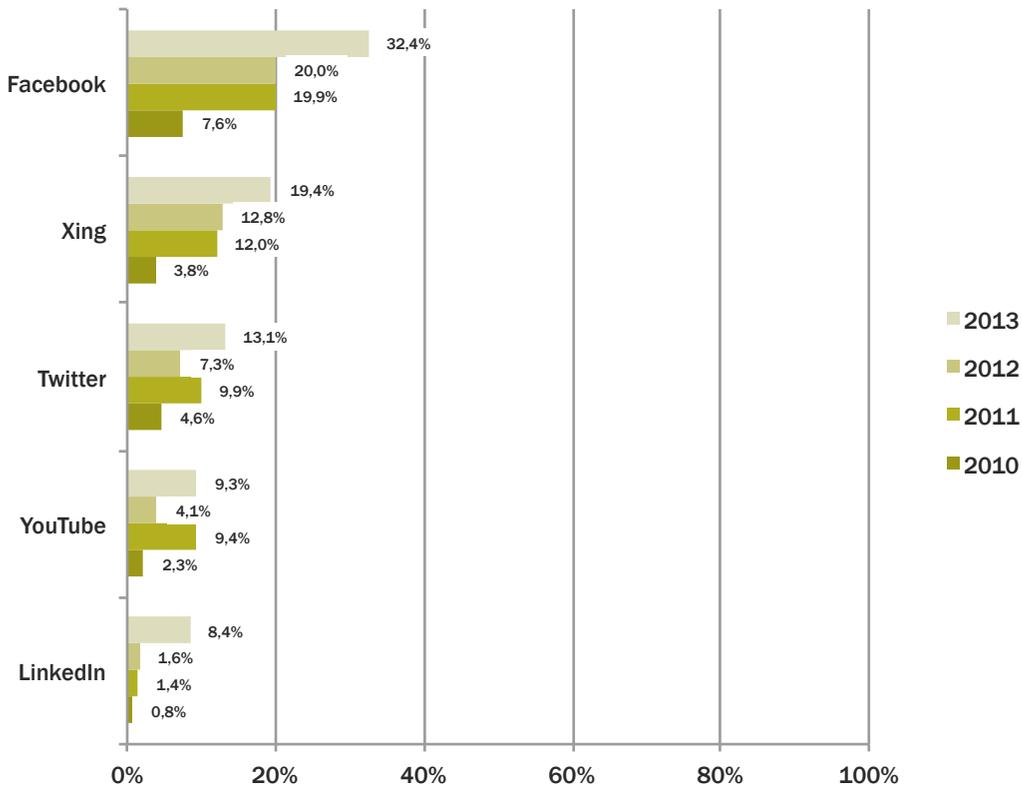


Abbildung 32: Nutzung von Social-Media-Kanälen für Image-Werbung (Employer Branding) im Zeitablauf¹³

Wie in Abbildung 33 illustriert ist, wird Xing von den betrachteten Social-Media-Kanälen mit Abstand am häufigsten für die aktive Suche nach Kandidaten (Active Sourcing) genutzt. 22,2 Prozent der 1.000 größten deutschen Unternehmen greifen hierfür häufig oder sehr häufig auf Xing zurück. Des Weiteren nutzen 6,5 Prozent häufig oder sehr häufig LinkedIn zum Active Sourcing, 4,6 Prozent Facebook und 1,9 Prozent Twitter. Auch in dieser Anwendungskategorie steigt die Nutzungsintensität im Jahresvergleich in allen untersuchten Kanälen.

Die vierte und letzte analysierte Anwendungskategorie im Kontext Social Media ist die Suche nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten in entsprechenden Kanälen. In diesem Zusammenhang zeigt Abbildung 34, dass Xing von 13,1 Prozent der größten deutschen Unternehmen häufig oder sehr häufig genutzt wird. In LinkedIn suchen 4,7 Prozent häufig oder sehr häufig nach zusätzlichen Informationen über Bewerber und in Facebook 2,8 Prozent. Auch wenn die

¹³ Anteile derjenigen Unternehmen, die die angegebenen Social-Media-Kanäle sehr häufig oder häufig nutzen.

Nutzungshäufigkeit im Vergleich zum Jahr 2012 ebenfalls für jeden Kanal steigt, werden Social Media, verglichen mit den restlichen drei betrachteten Einsatzbereichen (Veröffentlichung von Stellenanzeigen, Image-Werbung, Active Sourcing), insgesamt am wenigsten häufig in dieser Anwendungskategorie (Suche nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten) genutzt.

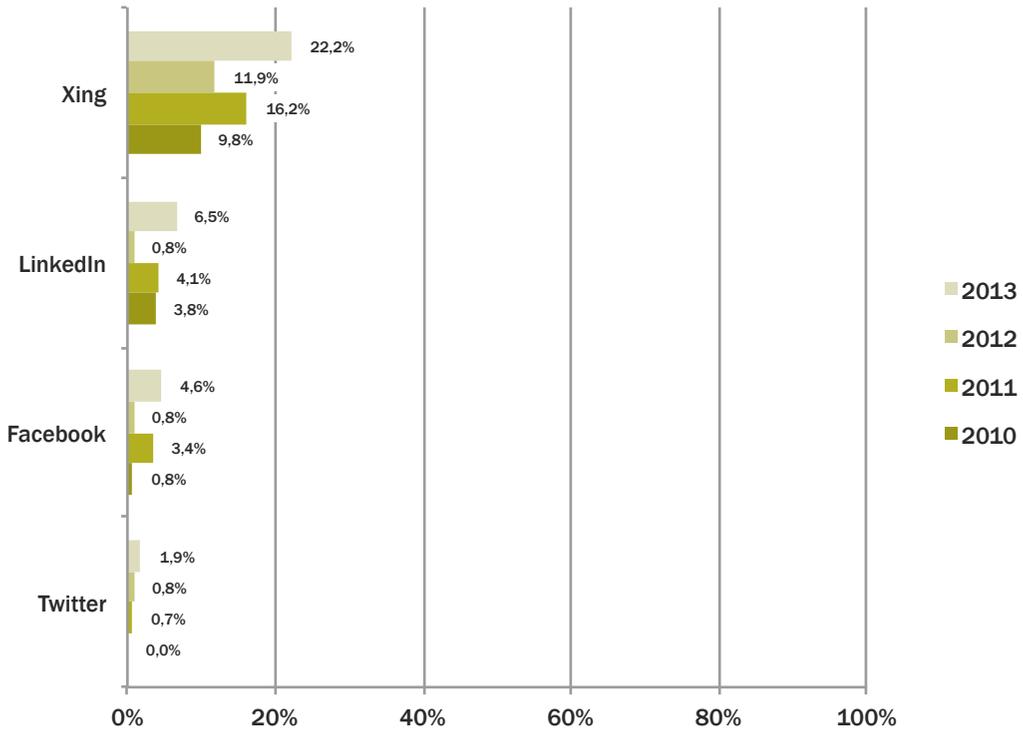


Abbildung 33: Nutzung von Social-Media-Kanälen für die aktive Suche nach Kandidaten (Active Sourcing) im Zeitablauf¹⁴

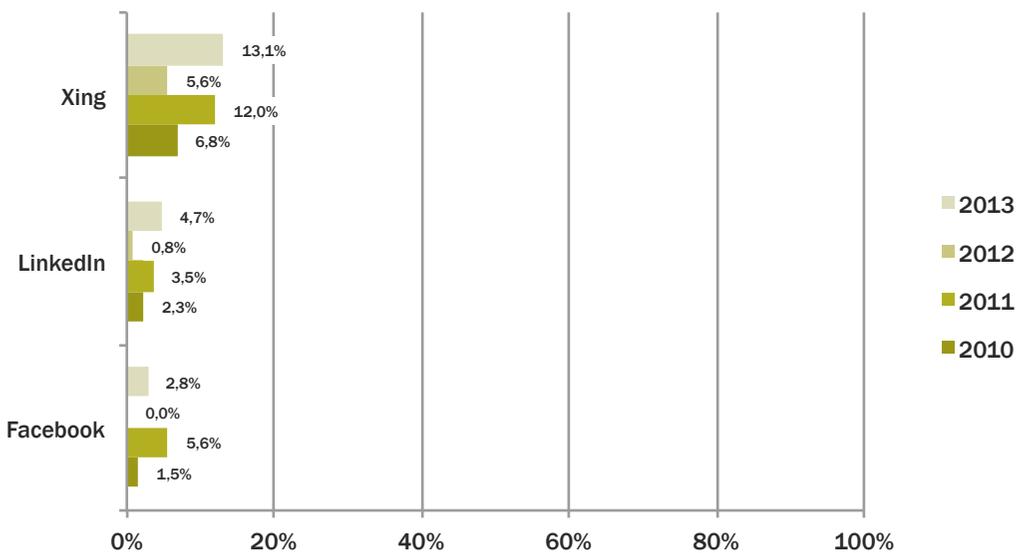


Abbildung 34: Nutzung von Social-Media-Kanälen für die aktive Suche nach Informationen über bereits identifizierte Kandidaten im Jahresvergleich¹⁵

14, 15 Anteile derjenigen Unternehmen, die die angegebenen Social-Media-Kanäle sehr häufig oder häufig nutzen.

Abschließend veranschaulicht Abbildung 35, dass es in beinahe jedem zweiten antwortenden Unternehmen ausgewählte Mitarbeiter in der Personalabteilung gibt, die diejenigen Social-Media-Kanäle, in denen man für Rekrutierungszwecke präsent ist, pflegen und mit Inhalten füllen. Darüber hinaus verfügen 42,6 Prozent der Studienteilnehmer über einen schriftlich fixierten Social-Media-Kodex für ihre Mitarbeiter und rund ein Drittel hat einen Redaktionsplan für die eigene Aktivitäten in Social Media definiert. In einem Viertel der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland liegt eine explizite Strategie für den Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung vor.

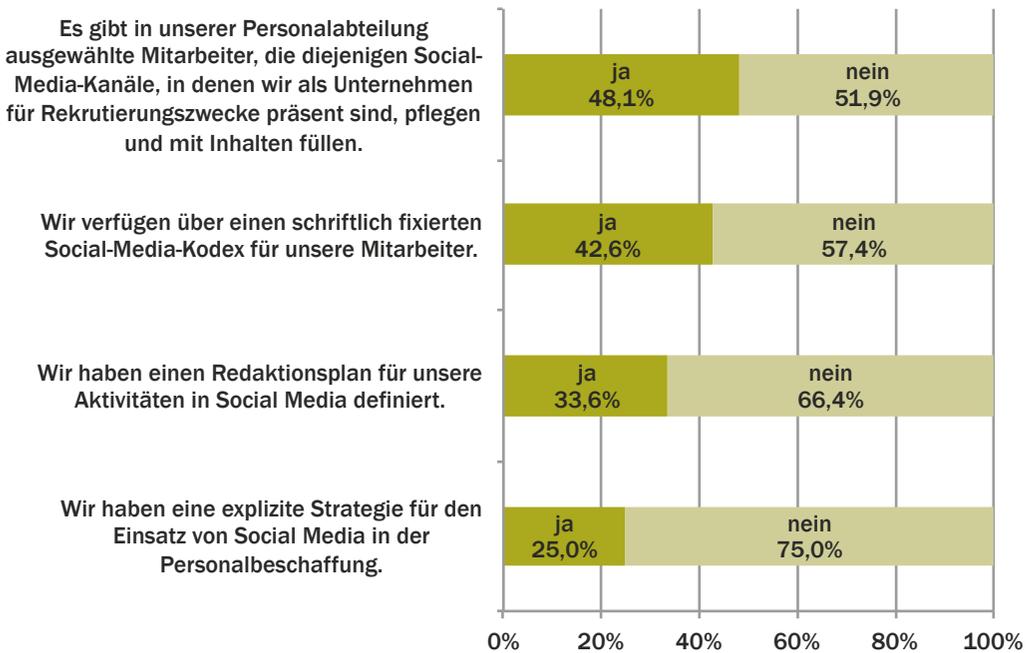


Abbildung 35: Pflege von Social-Media-Kanälen, Social-Media-Kodex, -Strategie und -Redaktionsplan

2.5

MOBILE RECRUITING

Mittels Mobile Recruiting versuchen Unternehmen auf die zunehmende Verbreitung mobiler Endgeräte (Smartphones, Tablet-PCs) zu reagieren und sich diese Entwicklung für Rekrutierungszwecke zu Nutze zu machen. Themenschwerpunkt 1 hat in diesem Zusammenhang bereits gezeigt, dass die zunehmende Verbreitung mobiler Endgeräte aus Sicht der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland ein eher wichtiger externer Trend für die Personalbeschaffung ist und folgerichtig auch Mobile Recruiting eine wichtige interne Herausforderung darstellt. Die in Kapitel 2.14 enthaltene Fallstudie bei der Otto GmbH & Co KG zeigt die erfolgreiche Umsetzung von Mobile Recruiting in der Praxis am Beispiel des Aufbaus einer mobilen unternehmensinternen Stellenbörse. Die folgenden Abschnitte befassen sich mit der generellen Einstellung der Studienteilnehmer gegenüber Mobile Recruiting sowie mit der Umsetzung von Mobile Recruiting in den Unternehmen.

Rund zwei Drittel der größten deutschen Unternehmen sind der Meinung, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte, wie Smartphones oder Tablet-PCs, auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird (vgl. Abbildung 36). Zudem denken fast sechs von zehn Teilnehmern an der Befragung, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte sinnvoll für die Rekrutierung ist. Beinahe die Hälfte der Befragten rechnet damit, dass sich zukünftig Kandidaten über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden. Die zunehmende Bedeutung von Mobile Recruiting zeigt sich dabei durch den stetigen Anstieg der entsprechenden Prozentwerte für alle drei untersuchten Aussagen seit dem Jahr 2011.

Gemäß der in Abbildung 37 dargestellten tatsächlichen Umsetzung von Mobile Recruiting hat aktuell rund ein Viertel der 1.000 größten deutschen Firmen die Darstellung der eigenen Karriere-Webseite für bestimmte mobile Endgeräte optimiert. Zudem ist eine entsprechende Optimierung in 37,9 Prozent der Unternehmen für die Zukunft geplant. Wie die aktuelle Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis 2014“ in diesem Zusammenhang zeigt, bestätigen 25,2 Prozent der befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten, dass die Darstellung von Karriere-Webseiten auf ihrem Smartphone tatsächlich problemlos funktioniert. Etwas mehr als zwei von zehn antwortenden Unternehmen haben die Darstellung ihrer Online-Stellenanzeigen für Smartphones und/oder Tablet-PCs optimiert, und weitere 37,3 Prozent wollen diese Maßnahme in der Zukunft umsetzen. Etwa jeder zehnte Teilnehmer an der Befragung bietet für mobile Endgeräte optimierte Apps zur Stellensuche im eigenen Unternehmen an und 26,9 Prozent wollen dies zukünftig tun.

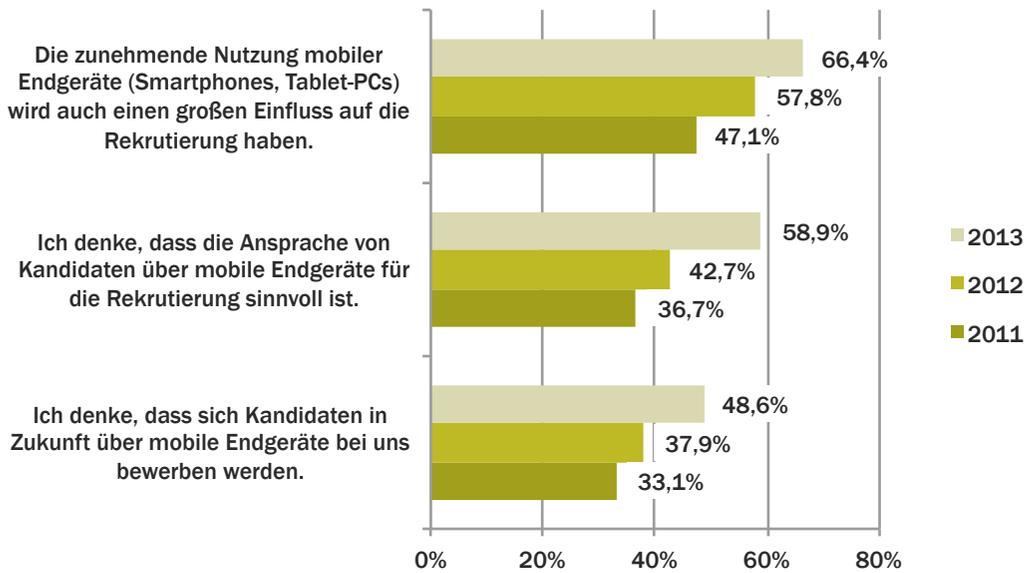


Abbildung 36: Generelle Aussagen zum Thema Mobile Recruiting im Zeitablauf¹⁶

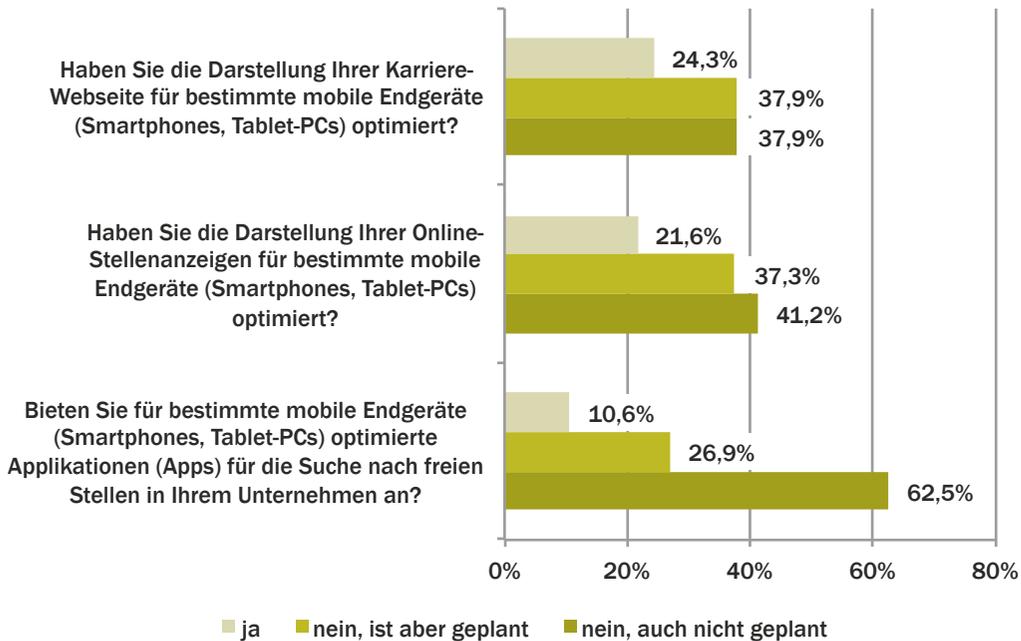


Abbildung 37: Umsetzung von Mobile Recruiting

16 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

Abschließend beschäftigt sich Abbildung 38 mit der Frage, ob die von den Studienteilnehmern in Internet-Stellenbörsen veröffentlichten Stellenanzeigen auch über die Apps der genutzten Internet-Stellenbörsen zugänglich sind. Dabei ist beachtenswert, dass sich mit 53,8 Prozent der Großteil der Unternehmen nicht im Klaren darüber ist, ob die eigenen Stellenanzeigen auch über die Apps der Internet-Stellenbörsen angezeigt werden. Rund ein Drittel der Befragten bestätigt und 14,2 Prozent verneinen eine entsprechende Zugriffsmöglichkeit.

Sind Ihre Stellenanzeigen in Internet-Stellenbörsen auch über die Apps der genutzten Internet- Stellenbörsen zugänglich?

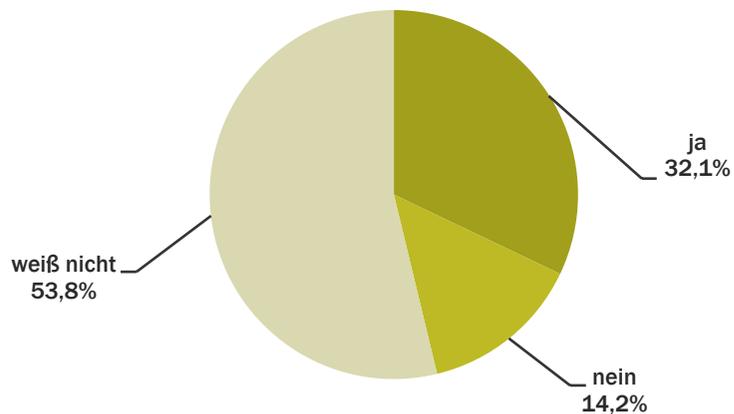


Abbildung 38: Online-Stellenanzeigen – Zugriff über Apps von Internet-Stellenbörsen

2.6

BEWERBUNGSEINGANG

Mit der papierbasierten Bewerbungsmappe, der E-Mail-Bewerbung und der Formularbewerbung existieren drei klassische Bewerbungsformen, über die man sich als Stellensuchender bei einem Unternehmen auf eine freie Stelle bewerben kann. Dieser Themenschwerpunkt befasst sich damit, welches dieser Verfahren von den Unternehmen bevorzugt wird und wie sich der tatsächliche Bewerbungseingang anteilmäßig auf diese Bewerbungsformen verteilt. Zudem wird erörtert, welche Bestandteile einer Bewerbung die Studienteilnehmer mit Blick in die Zukunft als wichtig erachten.

Wie Abbildung 39 zeigt, wird die Bewerbung per Webformular von 56,3 Prozent der Teilnehmer an der Befragung präferiert und ist damit bei den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland die beliebteste Bewerbungsform. Die E-Mail-Bewerbung schließt sich mit 35,9 Prozent an. Nahezu kein Teilnehmer an der Befragung (1,9 Prozent) bevorzugt die papierbasierte Bewerbungsmappe, die im Jahr 2005 noch das beliebteste Bewerbungsverfahren war, seitdem jedoch 39,5 Prozentpunkte eingebüßt hat. Im Gegenzug stieg die Beliebtheit sowohl der E-Mail- als auch der Formularbewerbung seit Beginn der Auswertungen im Jahr 2005 enorm.

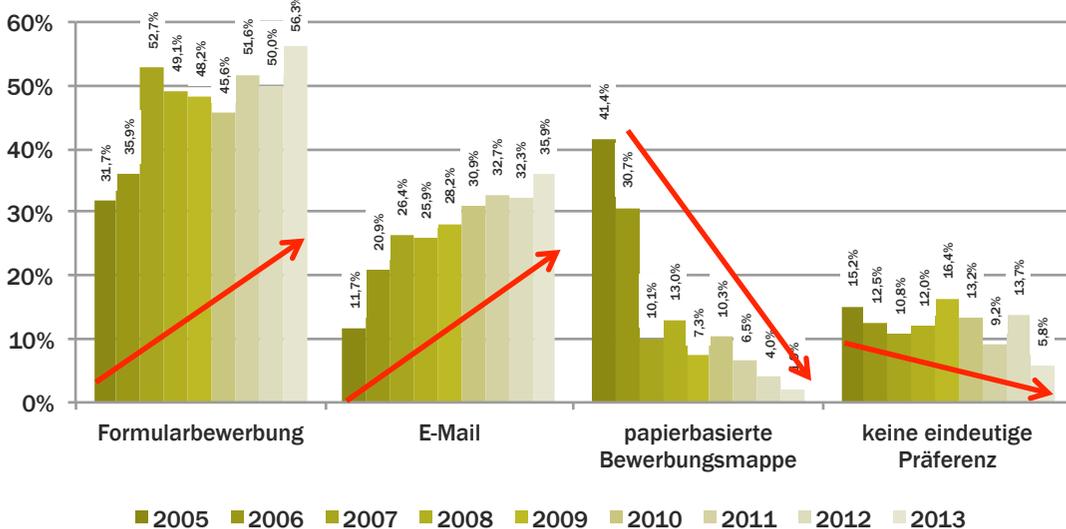


Abbildung 39: Präferenzen der antwortenden Unternehmen für den Bewerbungseingang im Zeitablauf

Auf welchem Weg die Bewerbungen tatsächlich bei den Teilnehmern an der Befragung eingehen, ist in Abbildung 40 dargestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass Formularbewerbungen mit 41,7 Prozent im Jahr 2013 erstmals den größten Anteil im Bewerbungseingang der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland bilden. Unmittelbar dahinter folgen Bewerbungen per E-Mail mit 40,8 Prozent. Lediglich 16,7 Prozent aller Bewerbungen sind papierbasierte Bewerbungsmappen. Die Längsschnittauswertung seit dem Jahr 2010 lässt erkennen, dass sich die E-Mail-Bewerbung auf einem sehr konstanten Niveau um 40 Prozent bewegt. Die Formularbewerbung konnte hingegen zwischen 2010 und 2013 über 10 Prozentpunkte zulegen, während die papierbasierte Bewerbungsmappe ebenso viel verlor. Gemäß der Zukunftsprognose der antwortenden Firmen wird sich der Negativtrend bei der papierbasierten Bewerbungsmappe weiter fortsetzen. Auch der Anteil der E-Mail-Bewerbung im Bewerbungseingang wird sich demnach bis zum Jahr 2018 leicht verringern, wohingegen die Bedeutung der Formularbewerbung nach Ansicht der Befragten weiter steigen wird.

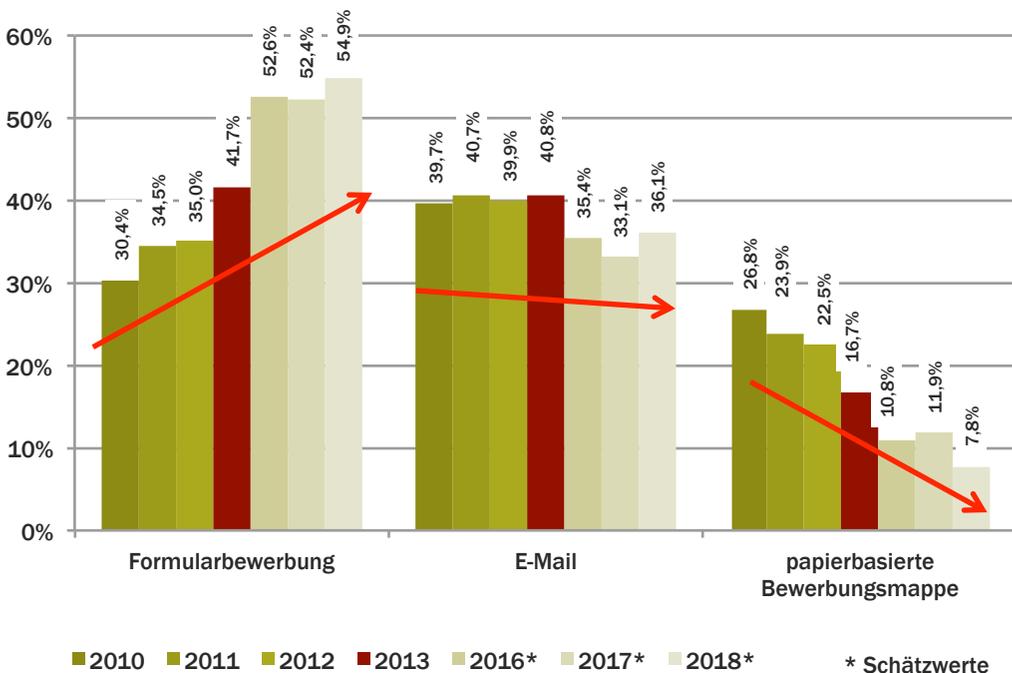


Abbildung 40: Anteile der einzelnen Bewerbungsformen im Bewerbungseingang im Zeitablauf

Die in Abbildung 41 visualisierte Zeitreihenanalyse verdeutlicht die enorme Vergrößerung des Anteils elektronischer Bewerbungsverfahren (Summe aus E-Mail- und Formularbewerbung) im Bewerbungseingang der 1.000 größten deutschen Unternehmen zu Lasten der papierbasierten Bewerbungsmappe. Die entsprechenden Anteile aus dem Jahr 2002, als noch rund sieben von zehn Bewerbungen papierbasierte Mappen und lediglich 30,2 Prozent elektronischer Form waren, haben sich bereits bis zum Jahr 2008 annähernd umgekehrt. Nach der Prognose der Unternehmen wird diese Entwicklung auch weiterhin fortschreiten, so dass im Jahr 2018 geschätzte 91,0 Prozent aller Bewerbungen auf elektronischem Weg bei den Firmen eingehen werden.

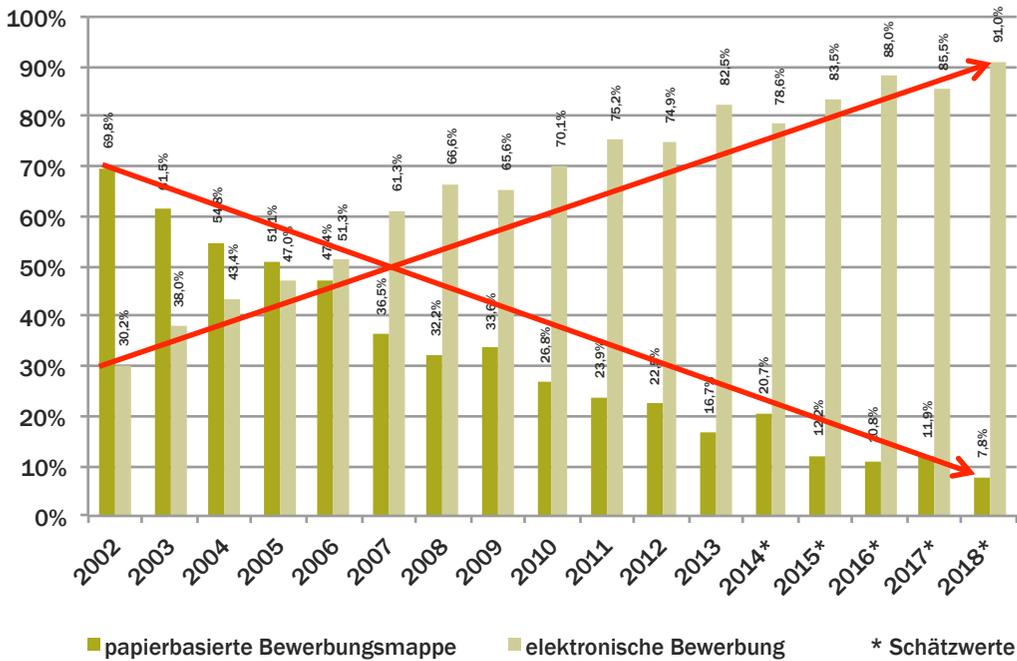


Abbildung 41: Vergleich papierbasierte Bewerbungsmappe und elektronische Bewerbung im Zeitablauf

Abbildung 42 zeigt abschließend, wie die 1.000 größten deutschen Unternehmen die Bedeutung verschiedener Bestandteile einer Bewerbung in den nächsten 5 Jahren beurteilen. Dabei ergibt sich, dass fast acht von zehn Befragten persönliche Kontakte/Referenzen als wichtig erachten. Auch ein Kurzprofil in einem Karrierenetzwerk wie Xing oder LinkedIn (63,6 Prozent) wird nach Meinung eines Großteils der antwortenden Firmen zukünftig an Bedeutung gewinnen. Ein Kurzprofil in einer Internet-Stellenbörse/einem Online-Karriereportal (45,9 Prozent) sowie in einer sozialen Netzwerkplattform wie Facebook oder Twitter (21,1 Prozent) folgen auf den Plätzen. Lediglich 3,7 Prozent der Studienteilnehmer denken, dass sich persönliche Videos auf einer Video-Plattform wie YouTube in den nächsten 5 Jahren zu einem wichtigen Bestandteil von Bewerbungen entwickeln werden.

Wie wichtig werden die folgenden Bestandteile einer Bewerbung in den nächsten 5 Jahren?

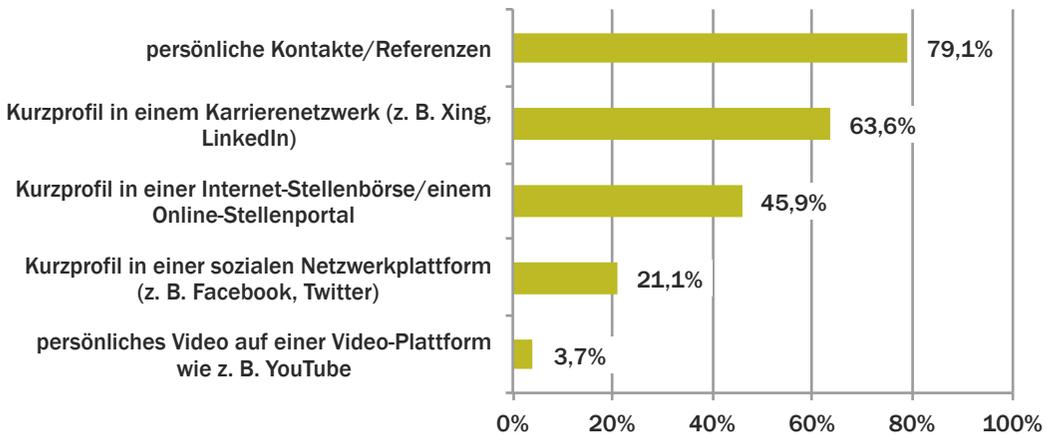


Abbildung 42: Die zukünftige Bedeutung verschiedener Bestandteile einer Bewerbung¹⁷

17 Anteile derjenigen Unternehmen, die die entsprechenden Bestandteile als sehr wichtig oder eher wichtig erachten.

2.7

DER PERFEKTE KANDIDAT UND SOFT SKILLS

Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich mit der Bedeutung verschiedener Auswahlkriterien bei der Einstellung von Kandidaten. Dabei wird zunächst analysiert, welche Kriterien für die größten deutschen Unternehmen bei der Einstellung eines Hochschulabsolventen (Master) aus dem Bereich Marketing wichtig sind. Anschließend wird dargelegt, welche Merkmale der perfekte Kandidat (Hochschulabsolvent, Master) aus dem Bereich Marketing aus Sicht der Studienteilnehmer aufweisen sollte. Abschließend wird die Einschätzung der antwortenden Firmen zu einigen ausgewählten generellen Aussagen zu den Themen Einstellung und Auswahlkriterien untersucht.

Gemäß Abbildung 43 sind mit Blick auf die Einstellung eines beispielhaften Hochschulabsolventen (Master) aus dem Bereich Marketing dessen Persönlichkeit, Soft Skills und Praxiserfahrung, die sie oder er im Rahmen von Praktika etc. sammeln konnte, die wichtigsten Auswahlkriterien. Im Anschluss folgen der (die) Studienschwerpunkt(e), Sprachkenntnisse, die Abschlussnote des Studiums sowie eine vorherige Tätigkeit des Kandidaten im eigenen Unternehmen (z. B. als Werksstudent oder Praktikant). Eher unwichtig sind für die Unternehmen dagegen die Hobbies des Kandidaten, sein Alter und seine Herkunft (z. B. gleiche Stadt, gleicher Landkreis, gleiches Bundesland). Die mit Abstand geringste Relevanz für die Einstellung eines Hochschulabsolventen (Master) aus dem Bereich Marketing hat für die Teilnehmer an der Befragung dessen Geschlecht.

Wie die aktuelle Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis 2014“ zeigt, decken sich diese Ergebnisse weitgehend mit der Einschätzung der Bewerberseite, welche Auswahlkriterien für die Unternehmen bei der Einstellung eines Kandidaten am wichtigsten sind, wobei allerdings keine Einschränkung auf eine bestimmte Zielgruppe (z. B. Hochschulabsolvent, Master, aus dem Bereich Marketing) erfolgte. Auch die antwortenden Stellensuchenden und Karriereinteressierten denken, dass sogenannte „weiche“ Faktoren, wie Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Selbstbewusstsein und Persönlichkeitseigenschaften für ein Unternehmen die größte Bedeutung haben, wenn es um die Einstellung eines nicht näher beschriebenen Kandidaten geht. Ein deutlicher Unterschied zeigt sich dagegen beim Alter. Während das Alter eines Kandidaten nach Meinung der Stellensuchenden ein vergleichsweise wichtiges Auswahlkriterium für die Arbeitgeberseite darstellt, findet sich dieses Merkmal tatsächlich in der aus Unternehmenssicht wichtigsten Kriterien nur auf dem drittletzten Rang.

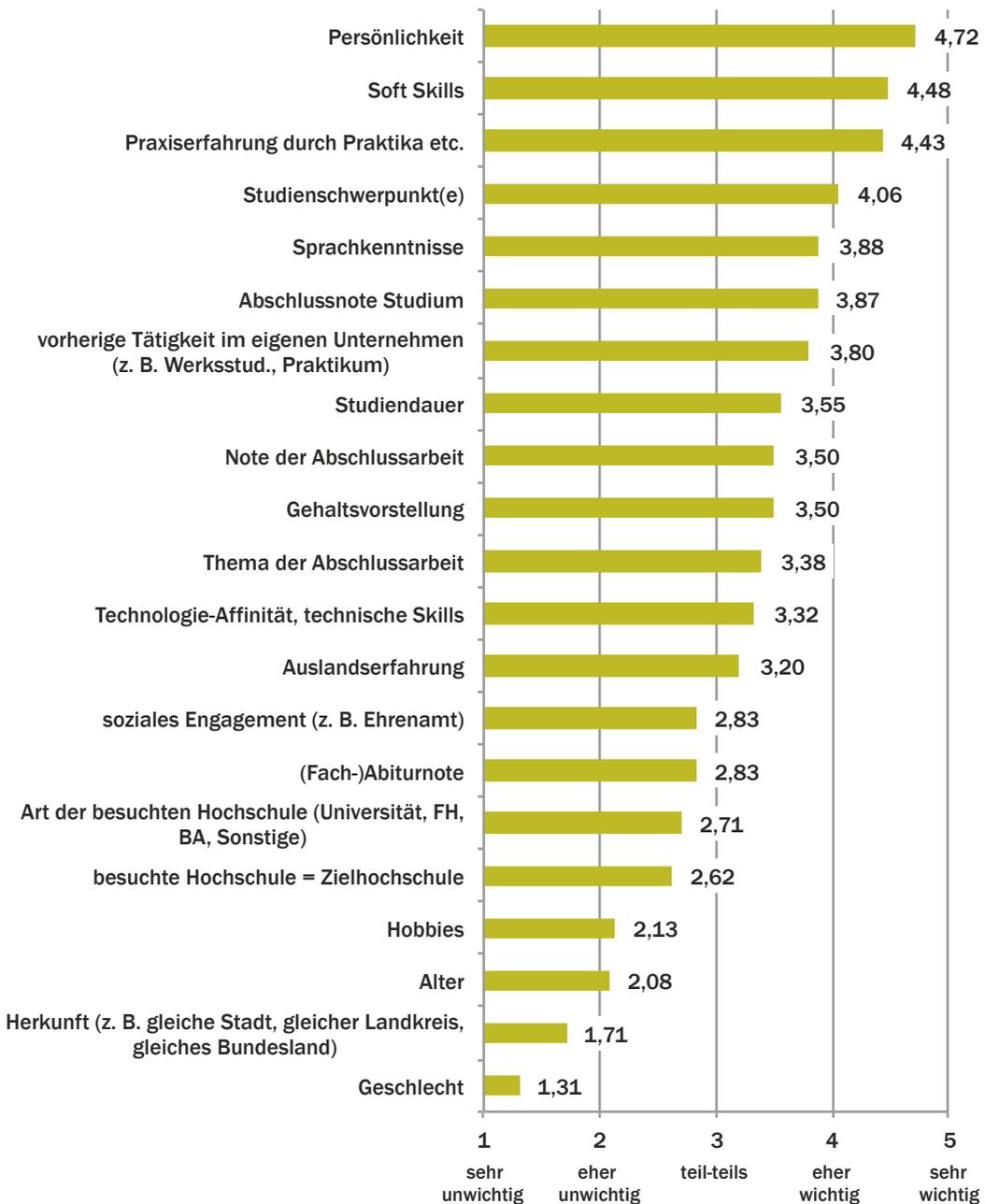


Abbildung 43: Die Bedeutung verschiedener Auswahlkriterien bei der Einstellung eines Hochschulabsolventen (Master) aus dem Bereich Marketing¹⁸

In Abbildung 44 ist dargestellt, wie der perfekte Kandidat (Hochschulabsolvent, Master) aus dem Bereich Marketing für die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland aussieht. Wie die Ergebnisse zeigen, ist das Geschlecht des Kandidaten für beinahe alle Befragten (98,0 Prozent) nicht von Belang. Dagegen sollte der Kandidat 28,7 Jahre alt sein und sein Studium an einer Universität abgeschlossen haben. Er sollte 8,8 Semester studiert haben, 0,9 davon im Ausland, und sehr gute Kenntnisse in 1,4 Sprachen neben seiner Muttersprache besitzen. Weiterhin wünschen sich die Unternehmen, dass der Kandidat 1,8 Praktika im Inland sowie ein Praktikum im Ausland gemacht hat. Der Großteil der Studienteilnehmer (72,0 Prozent) würde es zudem begrüßen, wenn der Kandidat bereits vorher einmal, beispielsweise als Werkstudent oder Praktikant, im eigenen Unternehmen tätig war. Dagegen spielt seine Herkunft (z. B. gleiche Stadt, gleicher Landkreis, gleiches Bundesland, gleiches Land) für die meisten Unternehmen (77,3 Prozent) keine Rolle.

Zieht man einen Vergleich zu der entsprechenden Einschätzungen der Bewerberseite, ergibt sich mit Ausnahme des Alters eine vergleichsweise hohe Übereinstimmung. Während der perfekte Kandidat (Hochschulabsolvent, Master) aus dem Bereich Marketing nach Angaben der antwortenden Firmen rund 29 Jahre alt ist, denken die im Rahmen der „Bewerbungspraxis 2014“ befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten, dass der Wunschkandidat der Unternehmen 25,5 Jahre alt und damit mehr als drei Jahre jünger ist.

Geschlecht (weiblich, männlich, egal)	• egal (98,0 %)
Alter	• 28,7 Jahre
Hochschule (Universität, FH, BA, Sonstige)	• Universität (47,6 %)
Studiendauer	• 8,8 Semester
Auslandssemester	• 0,9 Semester
Anzahl Sprachen (mit sehr guten Kenntnissen außer Muttersprache)	• 1,4 Sprachen
Anzahl Praktika im Inland	• 1,8 Praktika
Anzahl Praktika im Ausland	• 1,0 Praktika
vorherige Tätigkeit im eigenen Unternehmen (ja, nein)	• ja (72,0 %)
Herkunft (gleiche Stadt, gl. Landkreis, gl. Bundesland, gl. Land, egal)	• egal (77,3 %)

Abbildung 44: Der perfekte Kandidat (Hochschulabsolvent, Master) aus dem Bereich Marketing

Schließlich zeigt die in Abbildung 45 illustrierte Bewertung einiger weiterer ausgewählter Aussagen rund um die Themen Einstellung und Kandidatenauswahl, dass nach Meinung von nahezu acht von zehn der 1.000 größten deutschen Unternehmen die Kandidaten in den letzten Jahren vermehrt höhere Anforderungen äußern als früher. Fast drei Viertel der Teilnehmer an der Befragung denken, dass persönliche Referenzen (z. B. aus der Hochschule oder von früheren Arbeitgebern) zukünftig bei der Rekrutierung an Bedeutung gewinnen werden. Dass Soft Skills bei der Kandidatenauswahl seit einigen Jahren wichtiger sind als konkrete, auf die Stelle bezogene Fähigkeiten der Kandidaten, unterschreiben 66,0 Prozent, und 64,1 Prozent vertreten die Ansicht, dass vor allem die Generation Y vermehrt höhere Anforderungen an die Unternehmen stellt. Lediglich etwa jeder fünfte Befragte denkt, dass Soft Skills erlernbar sind.

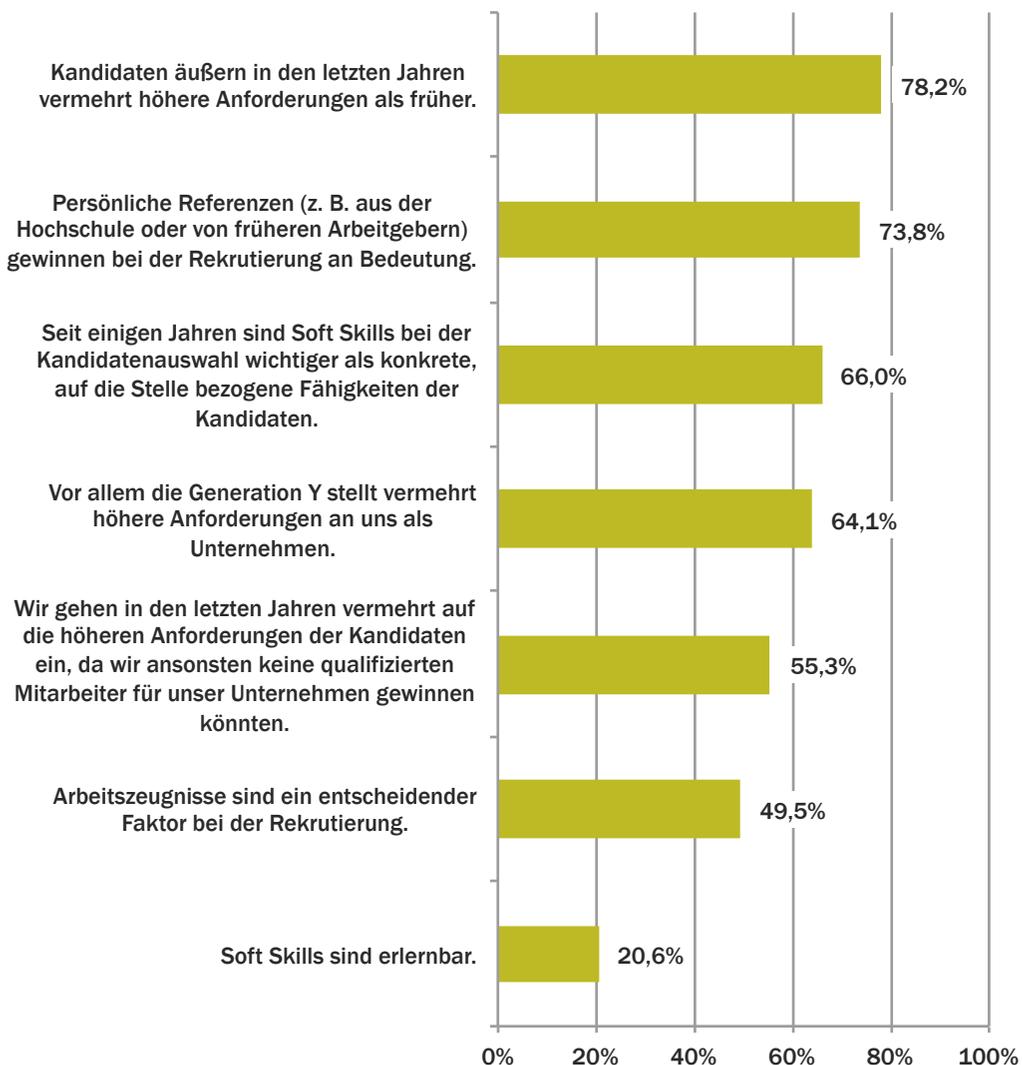


Abbildung 45: Die Beurteilung genereller Aussagen zu den Themen Einstellung und Auswahlkriterien¹⁹

19 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

2.8

HOME OFFICE

Abbildung 46 zeigt die Einschätzung verschiedener Aussagen zum Thema Telearbeit/Home Office durch die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland. Demnach sind 77,2 Prozent der Ansicht, dass flexible Arbeitszeitmodelle im Allgemeinen Herausforderungen für die Zusammenarbeit im Unternehmen erzeugen. Mehr als sechs von zehn Befragten geben an, dass sich insbesondere durch die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten (Home Office), Herausforderungen für die Zusammenarbeit im Unternehmen ergeben, die es ohne diese Möglichkeit nicht gäbe. Aktuell bietet beinahe die Hälfte der Studienteilnehmer ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, Arbeit von zu Hause aus zu erledigen (Home Office) und 41,4 Prozent wollen ihren Mitarbeitern diese Möglichkeit zukünftig verstärkt bieten. Nur ein vergleichsweise geringer Teil der antwortenden Firmen bestätigt, dass sich Mitarbeiter, die nicht die Möglichkeit haben oder nutzen, ihre Arbeitszeit flexibel einzuteilen oder von zu Hause aus zu arbeiten, häufig beschweren, weil sie denken, mehr Arbeit erledigen zu müssen als diejenigen Mitarbeiter, die diese Möglichkeiten haben oder nutzen.

Die CHRIS-Studie „Bewerbungspraxis 2014“ zeigt in diesem Kontext, dass es 85,5 Prozent der befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten gut finden, wenn Unternehmen die Möglichkeit bieten, von zu Hause aus zu arbeiten. Allerdings ergeben sich für ein Drittel der antwortenden Kandidaten dadurch, dass ihre Kollegen teilweise von zu Hause aus arbeiten, Herausforderungen, die es ohne diese Möglichkeit nicht gäbe. Zudem denken 16,5 Prozent der befragten Karriereinteressierten, dass sich ihr persönliches Arbeitspensum durch die Zeit, die ihre Kollegen im Home Office verbringen, erhöht.

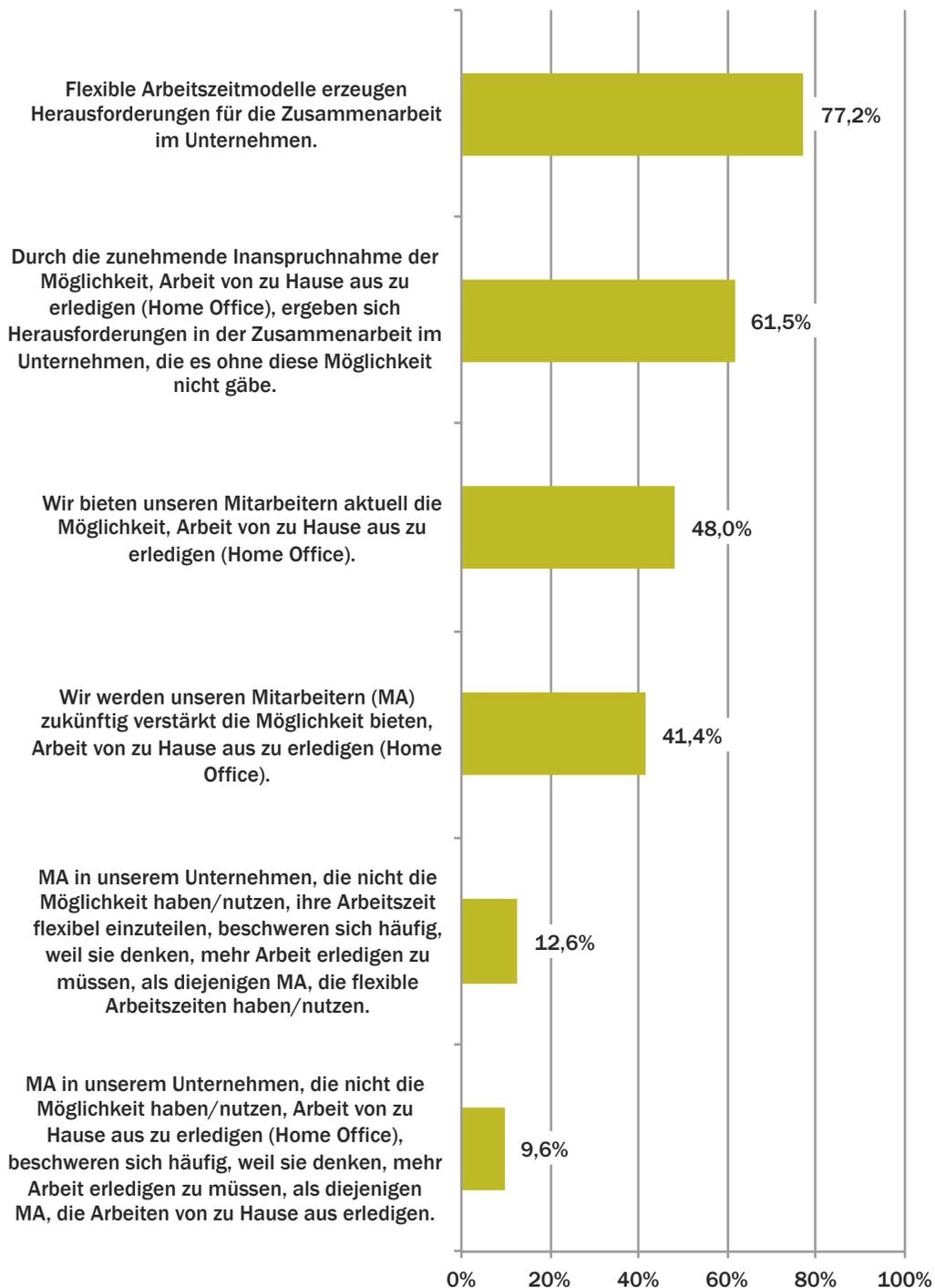


Abbildung 46: Die Beurteilung genereller Aussagen zum Thema Telearbeit/Home Office²⁰

2.9

ZIELGRUPPENORIENTIERUNG

Themenschwerpunkt 1 hat bereits gezeigt, dass die mit dem Begriff Zielgruppenorientierung überschriebene Definition und Identifikation relevanter Zielgruppen sowie die zielgruppenspezifische Kandidatenansprache nach Ansicht der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland eine wichtige interne Herausforderung für die Personalbeschaffung ist. In den folgenden Abschnitten wird die Thematik der Zielgruppenorientierung genauer analysiert, wobei der Fokus nach einführenden Analysen zur Umsetzung von Zielgruppenorientierung in der Personalbeschaffung sowie zur Veränderung von Anforderungsprofilen auf den Zielgruppen ältere Personen (≥ 50 Jahre), Frauen, Generation Y (geb. zwischen 1980 und 1995) und Kandidaten aus dem Ausland liegt.

Aktuell gehen 53,1 Prozent der größten deutschen Unternehmen strukturiert vor, um ihre Zielgruppen zu segmentieren (vgl. Abbildung 47). Zudem haben fast vier von zehn Teilnehmern an der Befragung Standardprofile für ihre Zielgruppen definiert.

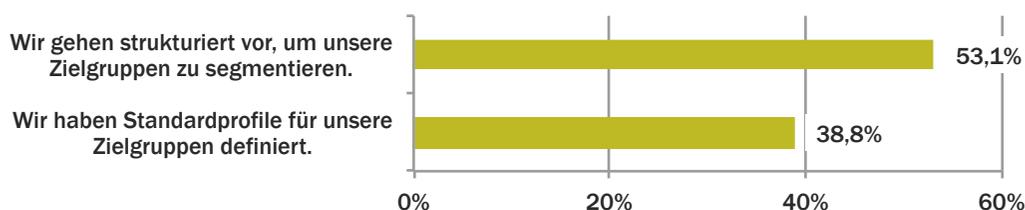


Abbildung 47: Die Umsetzung von Zielgruppenorientierung in der Personalbeschaffung²¹

Im Hinblick auf die Veränderung von Anforderungsprofilen veranschaulicht Abbildung 48, dass 36,2 Prozent der Befragten ihre Anforderungsprofile angesichts eines Mangels an geeigneten Kandidaten jetzt offener formulieren als noch vor zwei Jahren. Dagegen geben 9,5 Prozent an, ihre Anforderungsprofile heute sogar strikter zu formulieren. Der Großteil der Unternehmen (54,3 Prozent) hat dagegen in den letzten zwei Jahren nichts an der Formulierung der eigenen Anforderungsprofile geändert.

21 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

Haben sich Anforderungsprofile für offene Stellen in Ihrem Unternehmen angesichts eines Mangels an passenden Kandidaten in den letzten 2 Jahren geändert?

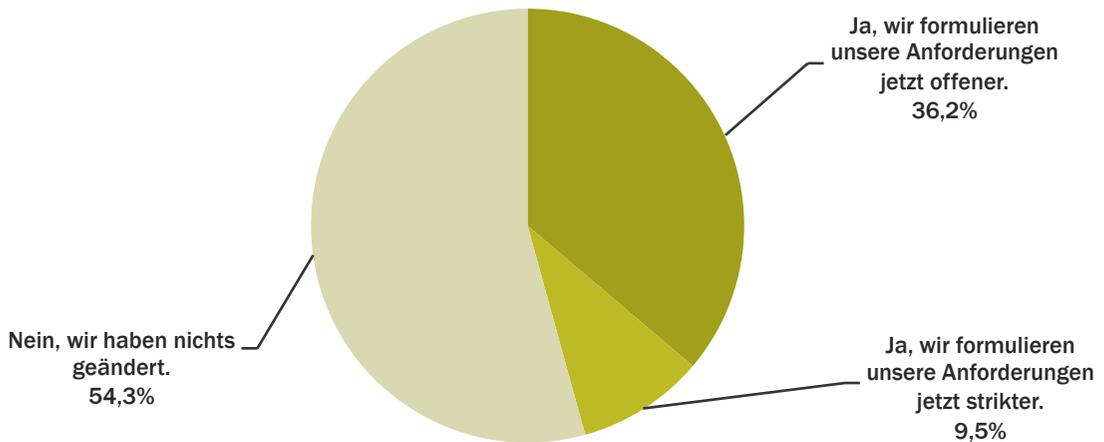


Abbildung 48: Die Veränderung von Anforderungsprofilen

Legt man den Mittelpunkt der Betrachtung auf die Zielgruppen Frauen, ältere Personen, Generation Y und Kandidaten aus dem Ausland, so zeigt Abbildung 49, dass die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland davon ausgehen, 37,6 Prozent ihrer Vakanzen im Jahr 2014 mit Kandidaten aus der Generation Y (geb. zwischen 1980 und 1995) zu besetzen. Darüber hinaus wird erwartet, dass rund drei von zehn freien Stellen mit Frauen und 9,5 Prozent mit älteren Personen (≥ 50 Jahre) besetzt werden. Schließlich rechnen die Studienteilnehmer bei 6,8 Prozent ihrer Vakanzen im Jahr 2014 mit der Einstellung eines Kandidaten aus dem Ausland.

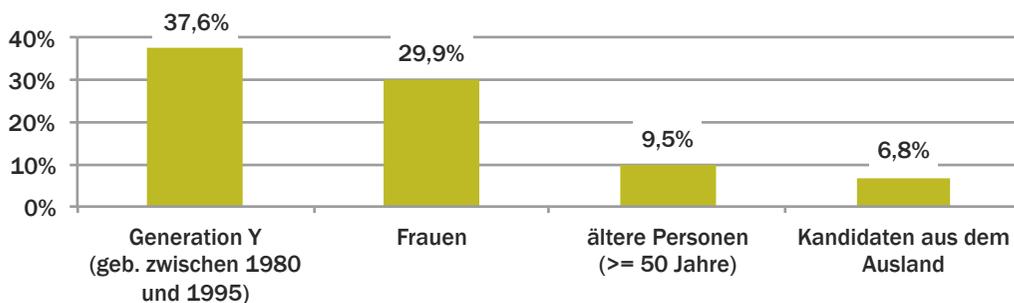


Abbildung 49: Die erwartete Besetzung der für das Jahr 2014 prognostizierten Vakanzen mit Frauen, älteren Personen, Kandidaten aus der Generation Y sowie Kandidaten aus dem Ausland

Abbildung 50 illustriert, wie gut die 1.000 größten deutschen Unternehmen gemäß ihrer eigenen Meinung bei der Rekrutierung von Frauen, älteren Personen, Kandidaten aus der Generation Y sowie Kandidaten aus dem Ausland aufgestellt sind. Die Ergebnisse zeigen, dass die Befragten ihre eigenen Fähigkeiten bei der Rekrutierung von Kandidaten aus der Generation Y und von Frauen am besten einschätzen. Bei der Rekrutierung von älteren Personen beurteilen die Studienteilnehmer die eigenen Fähigkeiten noch etwas besser als befriedigend. Hingegen geben sie sich mit Blick auf die Rekrutierung von Kandidaten aus dem Ausland lediglich die Note 4.

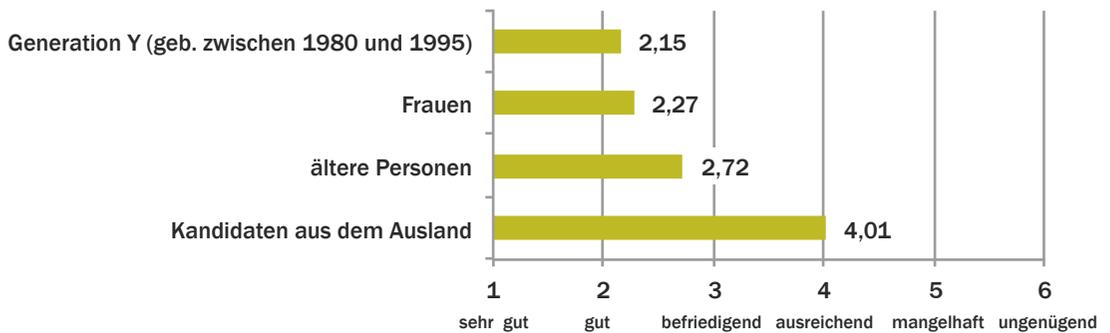


Abbildung 50: Die Fähigkeit der Unternehmen, Frauen, ältere Personen, Kandidaten aus der Generation Y sowie Kandidaten aus dem Ausland zu rekrutieren²²

Richtet man den Fokus auf die Rekrutierung älterer Personen (≥ 50 Jahre), so zeigt Abbildung 51, dass jeweils mehr als sieben von zehn der 1.000 größten deutschen Firmen der Meinung sind, es sei für die Rekrutierung älterer Personen notwendig, Weiterbildungsmaßnahmen für diese Personen im eigenen Unternehmen entsprechend auszurichten sowie das Arbeitsumfeld (z. B. Arbeitsplatz, Arbeitszeiten etc.) entsprechend anzupassen. Dagegen bietet lediglich rund ein Viertel der Befragten älteren neuen Mitarbeitern regelmäßig Unterstützung, beispielsweise in Form von Mentoring oder Coaching. Ein regelmäßiges Reverse-Mentoring-Angebot (jüngere Mitarbeiter fungieren als Mentoren für ältere Kollegen) gibt es nur in 11,9 Prozent der Unternehmen. In der aktuellen Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis 2014“ hat sich in diesem Zusammenhang ergeben, dass knapp ein Drittel der befragten Stellessuchenden und Karriereinteressierten die Umsetzung von Integrationsmaßnahmen für ältere Kandidaten in den Unternehmen mit mangelhaft bewertet.

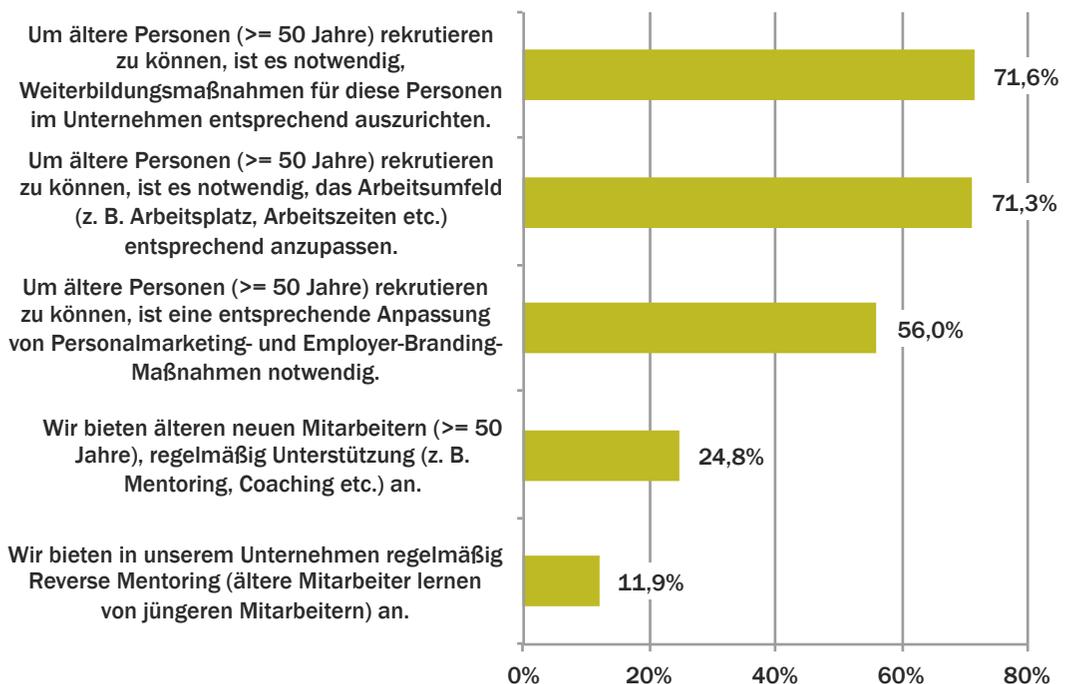


Abbildung 51: Die Rekrutierung älterer Personen (≥ 50 Jahre)²³

²² Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

²³ Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

In Abbildung 52 steht die Rekrutierung von Frauen im Mittelpunkt der Betrachtung. Dabei ergibt sich, dass es nach Ansicht von 84,4 Prozent der Teilnehmer an der Befragung notwendig ist, flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten, um mehr Frauen rekrutieren zu können. Dagegen denken nur 38,5 Prozent, dass für eine verstärkte Rekrutierung von Frauen eine entsprechende Anpassung von Personalmarketing- und Employer-Branding-Maßnahmen notwendig ist. Nur rund ein Drittel der Befragten bietet neuen weiblichen Mitarbeitern regelmäßig Unterstützung (z. B. Mentoring, Coaching etc.) an.

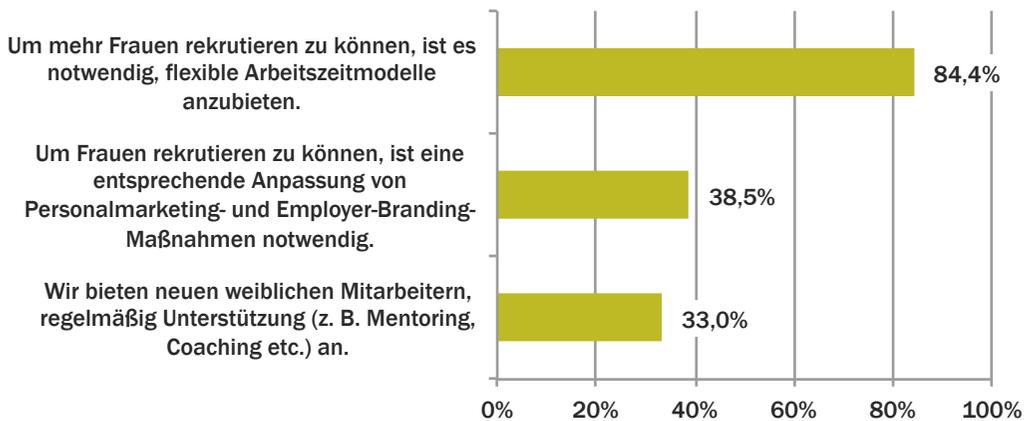


Abbildung 52: Die Rekrutierung von Frauen²⁴

Für die Rekrutierung von Kandidaten aus der Generation Y (geb. zwischen 1980 und 1995) ist es nach Ansicht von 81,7 Prozent der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland notwendig, verstärkt in Social Media präsent zu sein (vgl. Abbildung 53). Jeweils rund drei Viertel der Studienteilnehmer denken, dass eine entsprechende Anpassung von Personalmarketing- und Employer-Branding-Maßnahmen erforderlich ist, um Kandidaten aus der Generation Y rekrutieren zu können und dass darüber hinaus weitere Anpassungen für die Rekrutierung von Kandidaten aus der Generation Z (geb. nach 1995) notwendig sind. Auch das Anbieten flexibler Arbeitszeitmodelle (71,6 Prozent), eine Anpassung des Führungsstils der eigenen Führungskräfte (67,6 Prozent) und die Ausweitung des eigenen Mobile-Recruiting-Angebots (65,1 Prozent) werden von rund zwei Dritteln der antwortenden Unternehmen mit Blick auf die Rekrutierung von Kandidaten aus der Generation Y als notwendig erachtet.

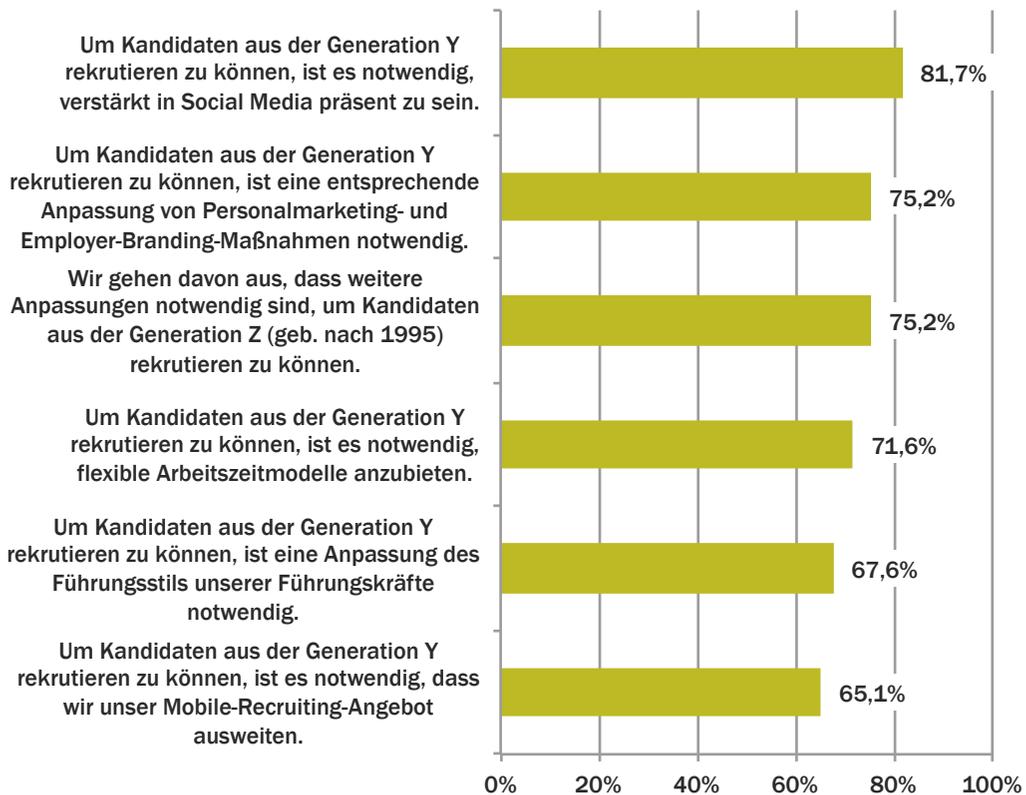


Abbildung 53: Die Rekrutierung von Kandidaten aus der Generation Y (geb. zwischen 1980 und 1995)²⁵

Abschließend befasst sich Abbildung 54 mit der Rekrutierung von Kandidaten aus dem Ausland. Die dargestellten Ergebnisse zeigen, dass Maßnahmen für eine kulturelle Integration (z. B. interkulturelle Schulungen, Einführung eines Paten-Systems etc.) nach Meinung von 81,2 Prozent der größten deutschen Unternehmen notwendig sind, um Kandidaten aus dem Ausland rekrutieren zu können. Rund zwei Drittel der Befragten denken, dass eine entsprechende Anpassung von Personalmarketing- und Employer-Branding-Maßnahmen für die Rekrutierung von Kandidaten aus dem Ausland erforderlich ist. Eine weitere Anpassung der gesetzlichen Rahmenbedingungen (z. B. Bluecard) erachten noch mehr als sechs von zehn Studienteilnehmern als notwendig, um Kandidaten aus dem Ausland rekrutieren zu können. Lediglich etwas mehr als drei von zehn Befragten bieten neuen Mitarbeitern, die aus dem Ausland für Deutschland rekrutiert wurden, regelmäßig Unterstützung (z. B. Mentoring, Coaching etc.) an.

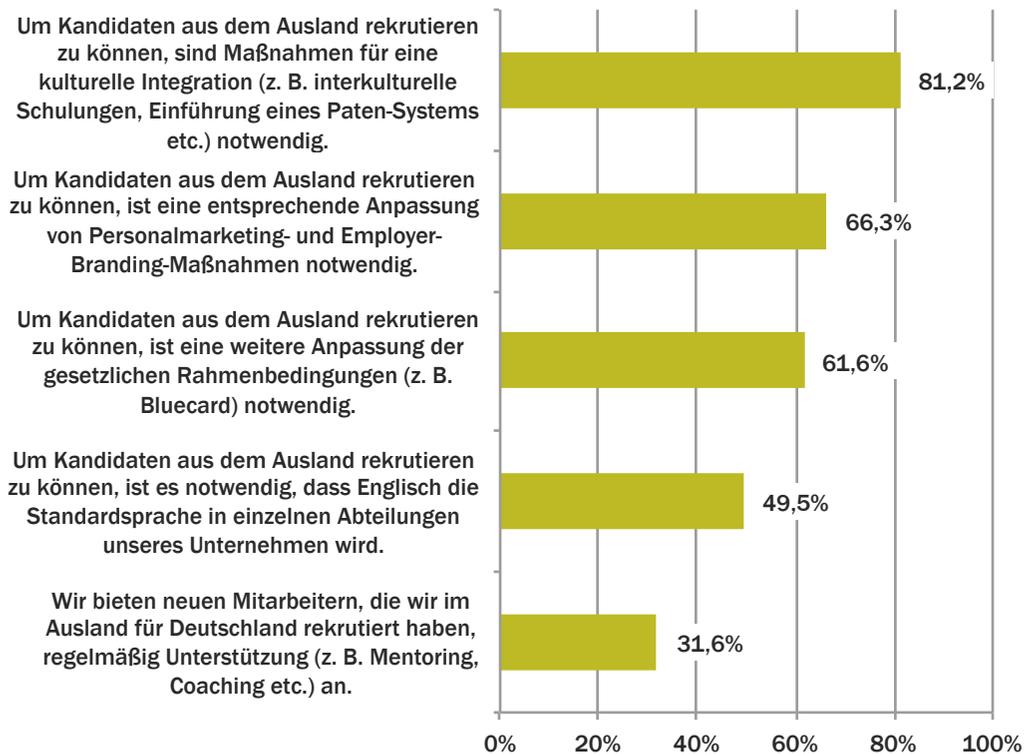


Abbildung 54: Die Rekrutierung von Kandidaten aus dem Ausland²⁶

2.10

NEUE TECHNOLOGIEN UND RECRUITER-ANFORDERUNGEN

Durch sich stetig verändernde externe Rahmenbedingungen ergeben sich kontinuierlich neue Herausforderungen für die Personalbeschaffung von Unternehmen, die es zu meistern gilt, um dem eigenen Personalbedarf kurz-, mittel- und langfristig gerecht zu werden. In diesem sehr dynamischen Umfeld ist es insbesondere von Bedeutung, dass die Recruiter eines Unternehmens mit neuen Gestaltungsmöglichkeiten im Bereich der Personalbeschaffung, wie beispielsweise Social Media oder Mobile Recruiting, vertraut sind und die sich ergebenden Potenziale erkennen und ausnutzen können. Die folgenden Ausführungen nehmen sich dieser Thematik an und befassen sich dementsprechend mit der Fort- bzw. Weiterbildung von und den Anforderungen an Recruiter. Darüber hinaus wird abschließend die Bedeutung neuer Technologien in der Personalbeschaffung (Multi-Posting, Suchmaschinenoptimierung, Web Analytics, Responsive Design) ebenso wie das entsprechende Umsetzungs-Know-how in den Unternehmen thematisiert.

2.10.1 WEITERBILDUNG VON UND ANFORDERUNGEN AN RECRUITER

Wie Abbildung 55 veranschaulicht, führen 13,5 Prozent der Top-1.000-Firmen aus Deutschland häufig oder sehr häufig Schulungen oder sonstige Fortbildungsmaßnahmen für ihre Recruiter im eigenen Unternehmen durch. Ein Achtel der Teilnehmer an der Befragung greift dagegen zur Schulung/Fortbildung der eigenen Recruiter häufig oder sehr häufig auf externe Anbieter zurück.

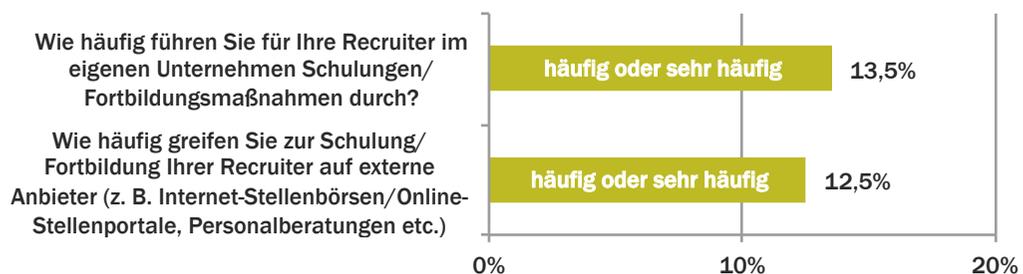


Abbildung 55: Die Fortbildung von Recruitern²⁷

27 Anteile derjenigen Unternehmen, die die entsprechenden Maßnahmen häufig oder sehr häufig durchführen/anbieten.

In Abbildung 56 ist dargestellt, wie die 1.000 größten deutschen Unternehmen die Fähigkeiten der eigenen Recruiter mit Blick auf verschiedene Aufgaben und Tätigkeiten in der Personalbeschaffung beurteilen. Die Ergebnisse zeigen, dass mehr als neun von zehn Befragten denken, dass ihre Recruiter gut oder sehr gut mit den Fachabteilungen im eigenen Unternehmen kommunizieren können. Ähnlich gute Anlagen werden den eigenen Recruitern hinsichtlich der Durchführung von Bewerbungsgesprächen (89,8 Prozent) und der Bewerberselektion (84,4 Prozent) nachgesagt. Rund acht von zehn Studienteilnehmer schätzen die Fähigkeiten ihrer Recruiter als gut oder sehr gut ein, wenn es um die Kandidatenansprache (Kommunikationsfähigkeit & Soft Skills) geht. Etwa drei Viertel bestätigen selbiges mit Blick auf die Bedienung/Anwendung von Bewerbermanagementsystemen. Betrachtet man dagegen die aktive Suche nach und Direktansprache von Kandidaten (Active Sourcing), die Gestaltung und Pflege der eigenen Social-Media-Präsenz für Rekrutierungszwecke und die Suche nach Kandidaten in internen und externen Lebenslaufdatenbanken, so beurteilt lediglich etwa jeweils ein Viertel der antwortenden Unternehmen die Fähigkeiten der eigenen Recruiter als gut oder sehr gut.

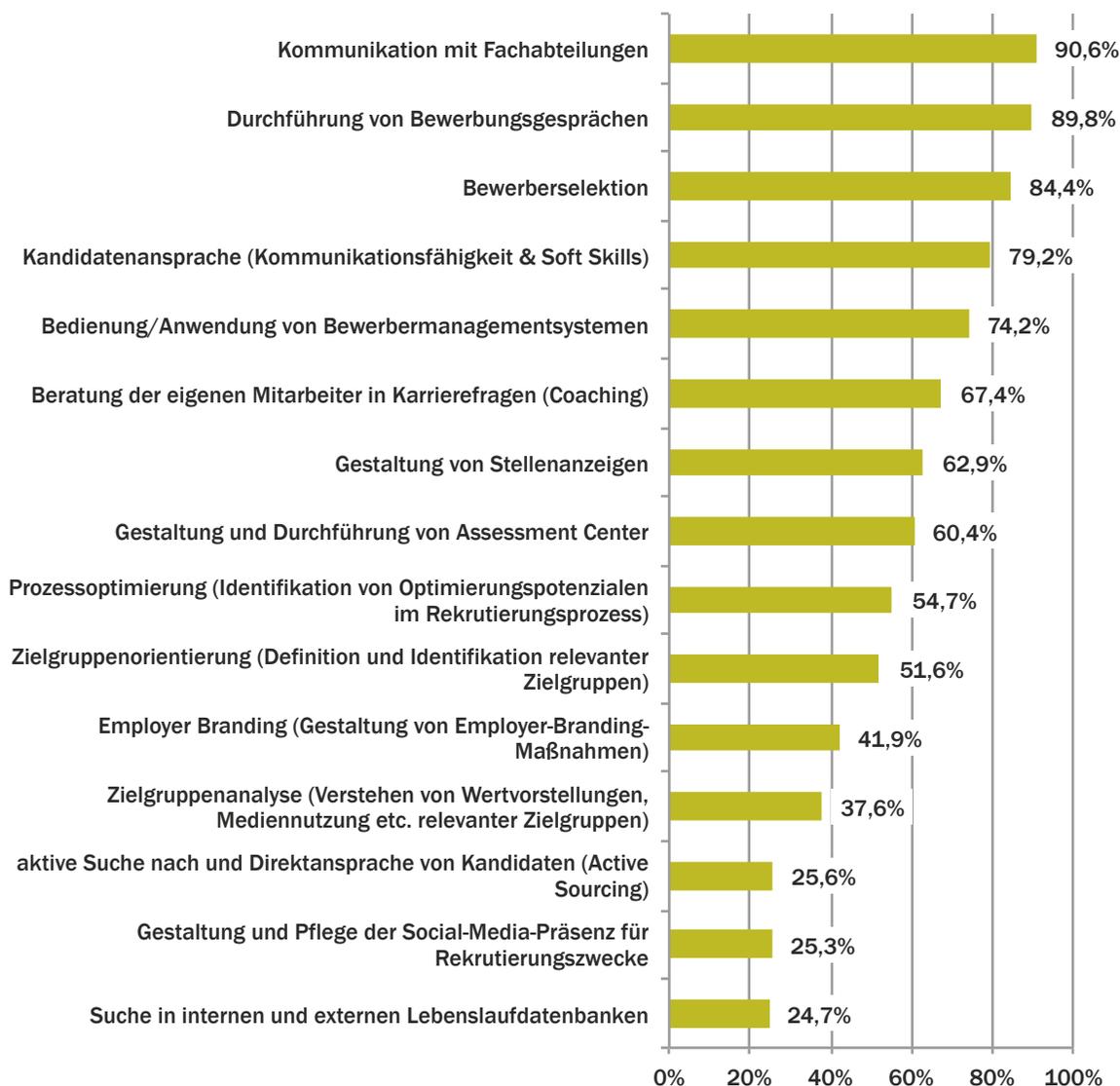


Abbildung 56: Die Einschätzung der Fähigkeiten der eigenen Recruiter²⁸

28 Anteile derjenigen Unternehmen, die die Fähigkeiten der eigenen Recruiter in den angegebenen Kategorien als sehr gut oder gut beurteilen.

2.10.2 NEUE TECHNOLOGIEN IN DER PERSONALBESCHAFFUNG

In der jüngeren Vergangenheit haben sich im äußerst dynamischen Umfeld des Internet zahlreiche neue Technologien entwickelt, die unter anderem auch im Bereich der Personalbeschaffung und hier insbesondere im Personalmarketing genutzt werden. Im Folgenden wird analysiert, für wie wichtig die Studienteilnehmer vier ausgewählte Technologien erachten und wie sie ihre Fähigkeiten/ ihr Umsetzungs-Know-how hinsichtlich dieser Technologien einschätzen. Wie Abbildung 57 veranschaulicht, sind 74,0 Prozent der 1.000 größten deutschen Unternehmen der Ansicht, dass eine Multi-Posting-Funktionalität bei der Ausschreibung von Stellenanzeigen (eine Stellenanzeige nur einmal erfassen und dabei gleichzeitig in mehreren Kanälen veröffentlichen) wichtig ist. Das eigene Umsetzungs-Know-how wird hingegen lediglich von 38,1 Prozent der Befragten als sehr gut oder gut eingestuft. Ähnlich wichtig (73,7 Prozent) wird die Suchmaschinenoptimierung (SEO) gesehen, worunter alle Maßnahmen fallen, die dazu dienen, dass beispielsweise die eigene Karriere-Webseite im Suchmaschinenranking in den unbezahlten Suchergebnissen auf einem höheren Platz erscheint. Die entsprechenden Fähigkeiten im eigenen Unternehmen werden dagegen auch hier vergleichsweise verhalten eingeschätzt (24,7 Prozent). Web Analytics bzw. die Analyse von Kennzahlen zur Beurteilung des Erfolgs von Personalmarketingaktivitäten im Internet (Wichtigkeit: 59,2 Prozent; eigene Fähigkeit: 17,5 Prozent) und Responsive Design (Anpassungsfähigkeit von Web-Inhalten für verschiedene Endgeräte; Wichtigkeit: 49,0 Prozent; eigene Fähigkeit: 15,8 Prozent) folgen auf den weiteren Plätzen.

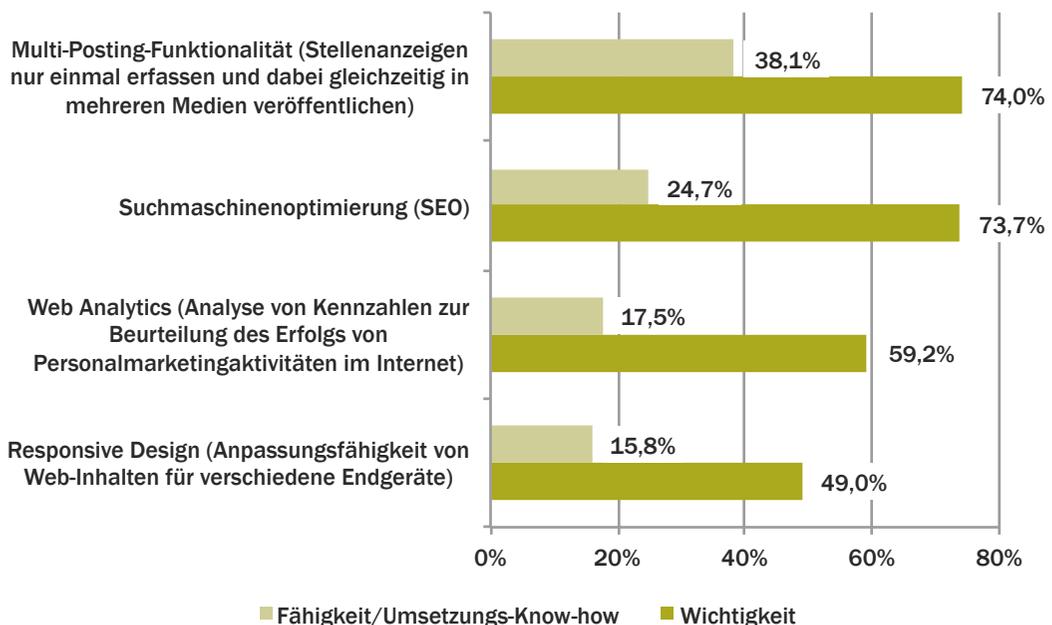


Abbildung 57: Die Wichtigkeit²⁹ ausgewählter neuer Technologien für die Personalbeschaffung und entsprechende(s) Fähigkeiten/Umsetzungs-Know-how³⁰ in den Unternehmen

29 Anteile derjenigen Unternehmen, die die entsprechenden Technologien als sehr wichtig oder eher wichtig erachten.

30 Anteile derjenigen Unternehmen, die ihre Fähigkeit/ihr Umsetzungs-Know-how in den entsprechenden Technologien als sehr gut oder gut einstufen.

2.11

DIE PERSONALBESCHAFFUNG IN DER BRANCHE HEALTH CARE

Neben den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland, werden im Rahmen der „Studienreihe Recruiting Trends“ in jedem Jahr auch die 300 größten Unternehmen aus drei ausgewählten Branchen zu ihrer Personalbeschaffung befragt. In den vorliegenden „Recruiting Trends 2014“ sind die in diesem Zusammenhang die Branchen Health Care, Informationstechnologie (IT) und Maschinenbau Gegenstand der Untersuchungen. Der folgende Abschnitt befasst sich zunächst mit den Ergebnissen aus der Befragung der 300 größten deutschen Health-Care-Firmen, an der sich 21 Unternehmen beteiligt haben. Im Anschluss steht die Personalbeschaffung in den Branchen IT und Maschinenbau im Mittelpunkt der Betrachtung.

2.11.1 EXTERNE TRENDS IN DER PERSONALBESCHAFFUNG

Wie Abbildung 58 zeigt, sind der demografische Wandel und der Fachkräftemangel („War for Talent“) nach Ansicht der 300 größten deutschen Unternehmen aus der Branche Health Care die beiden wichtigsten externen und damit nicht oder zumindest nicht direkt von Seiten der Arbeitgeber beeinflussbaren Trends für die Personalbeschaffung. Den dritten Rang nehmen gesetzliche Rahmenbedingungen (z. B. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, mögliche Einführung einer Frauenquote, Blue Card etc.) ein, und den vierten Platz teilen sich die Themen Mitarbeiterfluktuation und Social Media.

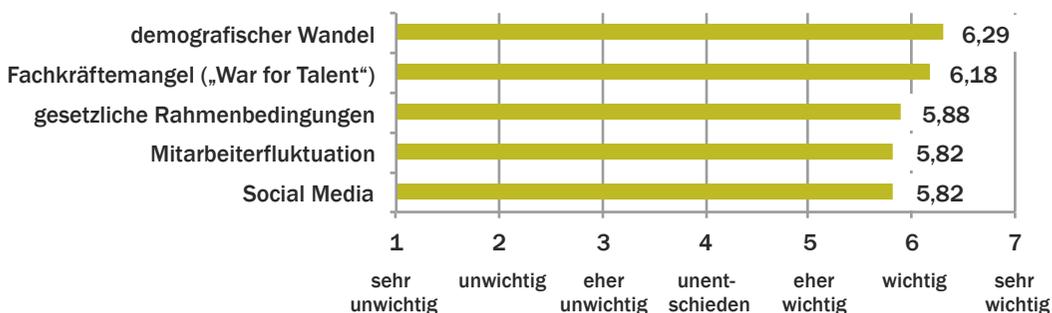


Abbildung 58: Die für die Personalbeschaffung von Unternehmen fünf wichtigsten externen und nicht direkt beeinflussbaren Trends³¹

31 Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

Zieht man einen Vergleich zu den Ergebnisse aus der Befragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland (Abbildung 16), so zeigt sich, dass sich alle genannten externen Trends bis auf die Mitarbeiterfluktuation auch bei den größten deutschen Unternehmen in den Top-5 befinden. Die Bedeutung der Mitarbeiterfluktuation nimmt dagegen bei den Top-1.000-Unternehmen nur Platz 7 ein und wird demnach als etwas weniger wichtig angesehen als in der Branche Health Care.

2.11.2 INTERNE HERAUSFORDERUNGEN IN DER PERSONALBESCHAFFUNG

In der Liste der fünf wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung im Health-Care-Bereich belegen die Themen Binden (Mitarbeiterbindung, Retention-Maßnahmen entwickeln) und Mitarbeiterempfehlungen (Mitarbeiternetzwerke für die Rekrutierung nutzen) die beiden ersten Plätze (vgl. Abbildung 59). Auf Rang 3 schließt sich Employer Branding (Aufbau einer starken Arbeitgebermarke) an, gefolgt von Candidate Relationship Management (Beziehungspflege zu interessanten Kandidaten) und Alignment (Abstimmung zwischen Personalmarketing und Fachabteilungen).

Die Mitarbeiterbindung ist auch für die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland die wichtigste interne Herausforderung für die Personalbeschaffung (vgl. Abbildung 17). Ansonsten findet sich jedoch nur Employer Branding sowohl bei den Top-1.000-Unternehmen als auch in der Branche Health Care in den Top-5 der wichtigsten internen Herausforderungen. Während Mitarbeiterempfehlungen, Candidate Relationship Management und Alignment im Health-Care-Bereich als wichtiger wahrgenommen werden, bewerten die größten deutschen Unternehmen die Bedeutung von neuen flexiblen Formen der Arbeit, Hochschulen (Hochschulkooperationen und Hochschulmarketing) und Sichtbarkeit (Bewusstsein für den Nutzen des Personalmarketings bei Entscheidungsträgern schaffen, Top-Management-Support) als höher.



Abbildung 59: Die Top-5-Herausforderungen für die Personalbeschaffung von Unternehmen³²

2.11.3 PERSONALBEDARF & FACHKRÄFTEMANGEL

Fast jedes zweite (47,4 Prozent) der 300 größten deutschen Unternehmen aus dem Sektor Health Care geht davon aus, Ende 2014 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn. Allerdings wird sich dieser geplante Nettoanstieg der eigenen Mitarbeiterzahlen schwierig gestalten, wie ein Blick auf Abbildung 60 zeigt. So erwarten die Studienteilnehmer, dass 37,7 Prozent ihrer für das Jahr 2014 prognostizierten Vakanzen nur schwer zu besetzen sein werden und 1,8 Prozent aufgrund eines Mangels an geeigneten Kandidaten unbesetzt bleiben werden. Verglichen mit dem Jahr 2012, als die Branche Health Care schon einmal Bestandteil der Studienreihe „Recruiting Trends“ war, denken die Befragten jedoch, dass sich die Stellenbesetzung 2014 etwas weniger schwierig gestalten wird.

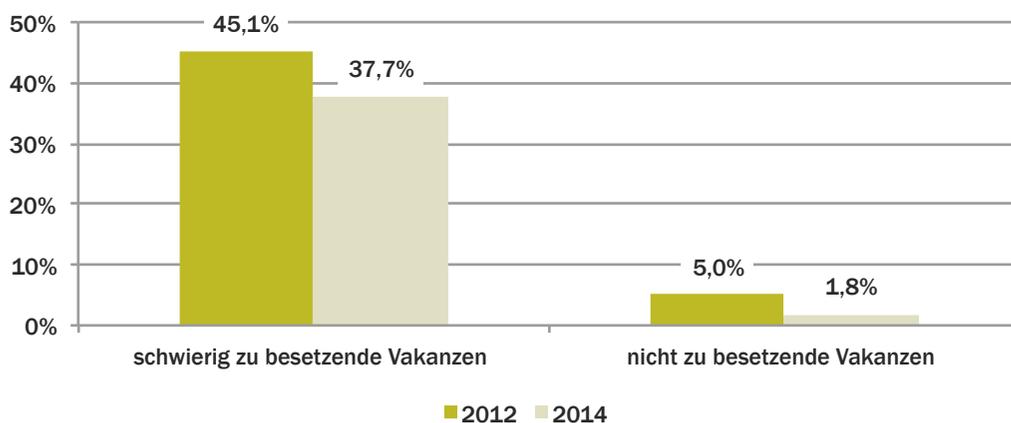


Abbildung 60: Besetzbarkeit der geschätzten Vakanzen im Zeitablauf

Um den beschriebenen Besetzbarkeitsproblemen entgegenzuwirken, eignen sich aus Sicht der 300 größten deutschen Health-Care-Firmen eigene Ausbildungsmaßnahmen und flexible Arbeitszeitmodelle am besten, wie Abbildung 61 veranschaulicht. Auch Umschulungsmaßnahmen und die Rekrutierung älterer Personen (≥ 50 Jahre) werden in diesem Kontext noch von einem vergleichsweise großen Teil der Befragten als vielversprechende Maßnahmen angesehen. Die Einstellung von Kandidaten, die nur teilweise auf die ausgeschriebene Stelle passen, und die Verlagerung von Tätigkeiten ins Ausland sind dagegen nach Meinung der Studienteilnehmer am wenigsten geeignet, um aktuell schwer oder gar nicht besetzbare Stellen mittelfristig wieder besser besetzen zu können.

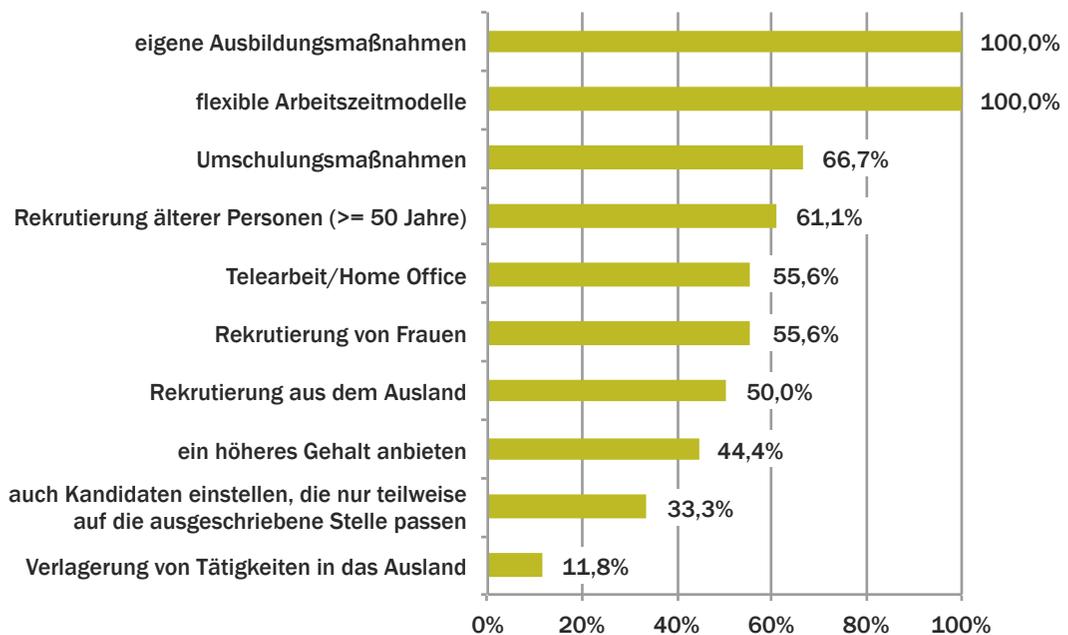


Abbildung 61: Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel – ein Überblick³³

2.11.4 ANZEIGENSCHALTUNG IN RECRUITINGKANÄLEN UND GENERIERUNG VON EINSTELLUNGEN

Die größten Unternehmen aus der Branche Health Care veröffentlichen fast jede freie Stelle auf der eigenen Unternehmens-Webseite (vgl. Abbildung 62, oberes Diagramm). Am zweithäufigsten (66,4 Prozent) werden Internet-Stellenbörsen zur Stellenausschreibung genutzt, gefolgt von der Bundesagentur für Arbeit (32,6 Prozent) und Printmedien (26,4 Prozent). Bei 17,3 Prozent ihrer Vakanzen bitten die Studienteilnehmer ihrer Mitarbeiter, geeignete Kandidaten zu empfehlen. In Social Media werden 14,4 Prozent aller freien Stellen veröffentlicht und in sonstigen Kanälen 7,2 Prozent.

Im unteren Diagramm in Abbildung 62 ist illustriert, über welche Recruiting-Kanäle tatsächliche Einstellungen generiert werden. Dabei zeigt sich, dass mit 37,4 Prozent die meisten realisierten Einstellungen aus einer Stellenanzeige in einer Internet-Stellenbörse resultieren. Auf Platz zwei folgt die eigene Unternehmens-Webseite mit 25,9 Prozent. 13,9 Prozent aller Einstellungen werden über Printmedien und 9,3 Prozent über Mitarbeiterempfehlungen generiert. Sonstige Recruiting-Kanäle zeigen sich für 7,3 Prozent, Social Media für 4,2 Prozent und die Bundesagentur für Arbeit für

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

1,9 Prozent aller tatsächlich realisierten Einstellungen verantwortlich. Damit besitzen Printmedien in der Branche Health Care eine größere Bedeutung für die Stellenbesetzung als bei den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland, bei denen wiederum ein größerer Anteil an Einstellungen über die eigenen Unternehmens-Webseiten generiert wird (vgl. Abbildung 25).

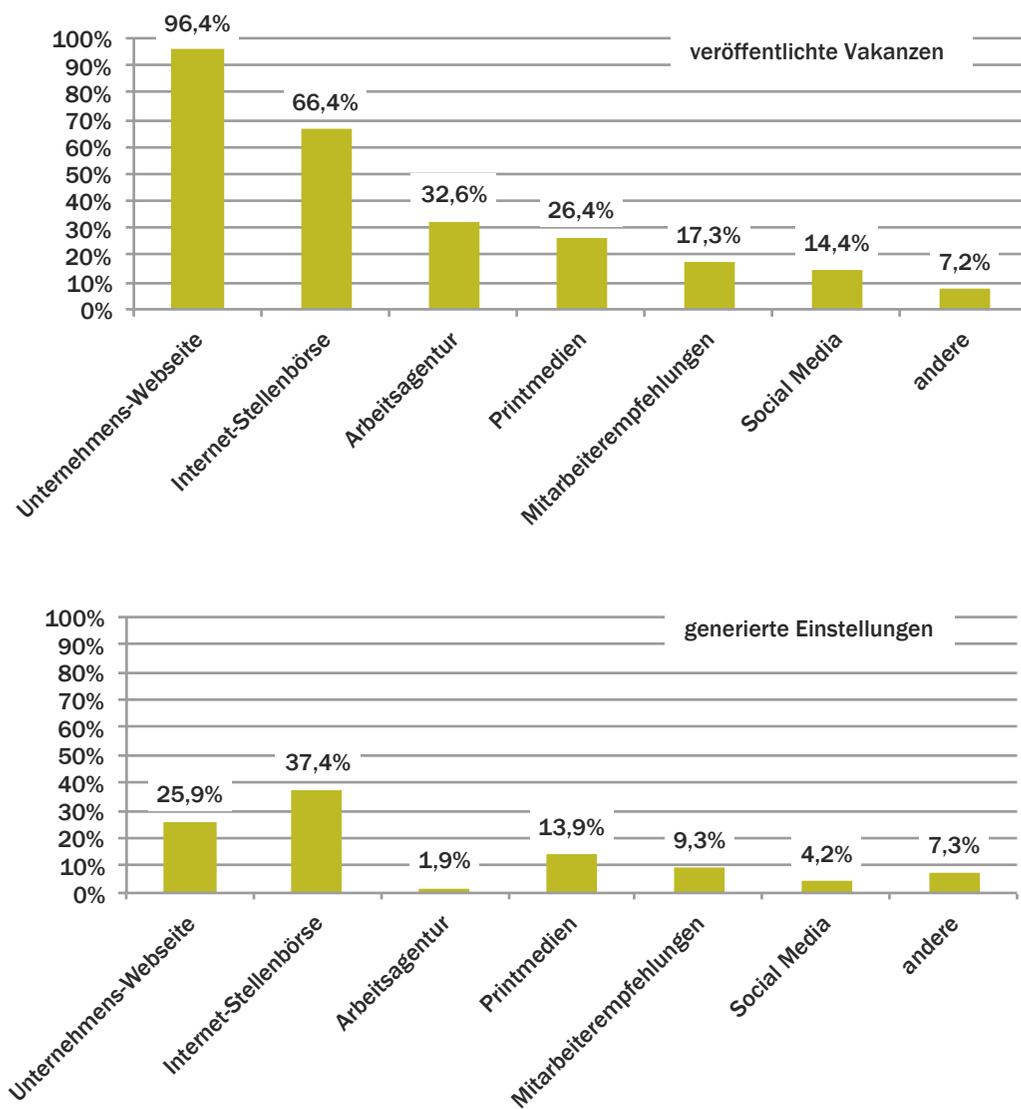


Abbildung 62: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen (oben)³⁴ und der über diese Kanäle generierten Einstellungen (unten)

34 Mehrfachnennung war möglich, wenn eine Vakanz in mehreren Kanälen gleichzeitig veröffentlicht wird.

2.11.5 MITARBEITEREMPFEHLUNGEN

Die Nutzung der Netzwerke der eigenen Mitarbeiter für die Rekrutierung ist für die größten deutschen Health-Care-Firmen die zweitwichtigste interne Herausforderung für die Personalbeschaffung (vgl. Abbildung 59). Damit wird Mitarbeiterempfehlungen in der Branche Health Care eine größere Bedeutung beigemessen als es bei den branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen der Fall ist (vgl. Abbildung 17). Auch geht ein etwas größerer Anteil der tatsächlich realisierten Einstellungen im Health-Care-Sektor auf Mitarbeiterempfehlungen zurück (9,3 Prozent) als in den 1.000 größten deutschen Unternehmen (8,4 Prozent). Die größere Bedeutung von Mitarbeiterempfehlungen in der Branche Health Care im Vergleich zu den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland zeigt sich auch in Abbildung 63. So halten über drei Viertel der größten deutschen Health-Care-Firmen (im Vergleich Top-1.000: 62,9 Prozent) ihre Mitarbeiter dazu an, im Unternehmen bestehende freie Stellen an ihr privates Umfeld bzw. ihren Bekanntenkreis (offline) weiterzuempfehlen. Mit Blick auf die Online-Netzwerke der eigenen Mitarbeiter in sozialen Netzwerkplattformen, wie z. B. Facebook, ist eine entsprechende Weiterempfehlung von Vakanzen jedoch nur in 5,9 Prozent der Firmen erwünscht. Mitarbeiterempfehlungen, die tatsächlich zu einer Einstellung führen, werden in fast sechs von zehn Health-Care-Firmen in Form von Geld- oder Sachwerten entlohnt (Vergleich Top-1.000: 28,3 Prozent).

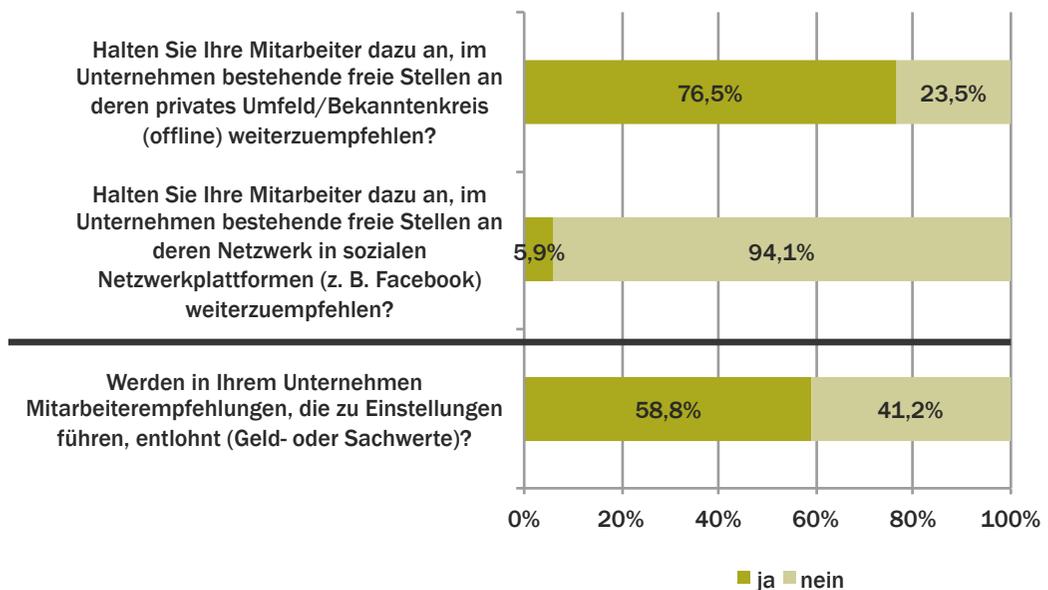


Abbildung 63: Die Bedeutung von Mitarbeiterempfehlungen in der Personalbeschaffung

2.11.6 SOCIAL MEDIA

Social Media sind aus Sicht der Top-300-Unternehmen aus der Branche Health Care der fünftwichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung (vgl. Abbildung 58). Aktuell veröffentlichen die Teilnehmer an der Befragung 14,4 Prozent ihrer freien Stellen in Social-Media-Kanälen, woraus 4,2 Prozent aller tatsächlich realisierten Einstellungen resultieren (vgl. Abbildung 62). Weiterführende Analysen haben ergeben, dass fast zwei Drittel der Studienteilnehmer aus dem Health-Care-Sektor Social-Media-Anwendungen generell als positiv für die Rekrutierung beurteilen.

In Abbildung 64 ist im obersten Diagramm ersichtlich, dass 22,2 Prozent der antwortenden Health-Care-Firmen das Karrierenetzwerk Xing, 16,7 Prozent Facebook und 5,6 Prozent YouTube häufig oder sehr häufig zur Schaltung von Stellenanzeigen nutzen. Damit ist die Nutzungshäufigkeit für alle drei Kanäle im Vergleich zum Jahr 2011, als die die Branche Health Care ebenfalls Gegenstand der Untersuchungen war, in diesem Anwendungskontext gestiegen.

Weiterhin zeigt Abbildung 64 im zweiten Diagramm von oben, dass 27,8 Prozent der größten deutschen Unternehmen aus dem Health-Care-Sektor Xing häufig oder sehr häufig für Employer Branding nutzen. Zudem betreiben jeweils 22,2 Prozent häufig oder sehr häufig Image-Werbung in Facebook sowie LinkedIn. Twitter und YouTube werden in diesem Zusammenhang nur von jeweils 5,6 Prozent der Befragten häufig oder sehr häufig genutzt. Während Xing, Facebook und LinkedIn aktuell deutlich häufiger im Bereich Employer Branding zum Einsatz kommen als noch im Jahr 2011, werden Twitter und YouTube seltener genutzt.

22,2 Prozent der Teilnehmer an der Befragung suchen in Xing häufig oder sehr häufig nach interessanten Kandidaten (Active Sourcing) und 16,7 Prozent in LinkedIn. Beide Kanäle kommen damit öfter zum Einsatz als im Jahr 2011.

Abschließend veranschaulicht das unterste Diagramm in Abbildung 64, dass 16,7 Prozent der Studienteilnehmer aus der Branche Health Care häufig oder sehr häufig in Xing und 11,1 Prozent in LinkedIn nach zusätzlichen Informationen über bereits identifizierte Kandidaten suchen. Auch in diesem Anwendungskontext ist die Nutzungshäufigkeit beider Kanäle im Vergleich zum Jahr 2011 gestiegen.

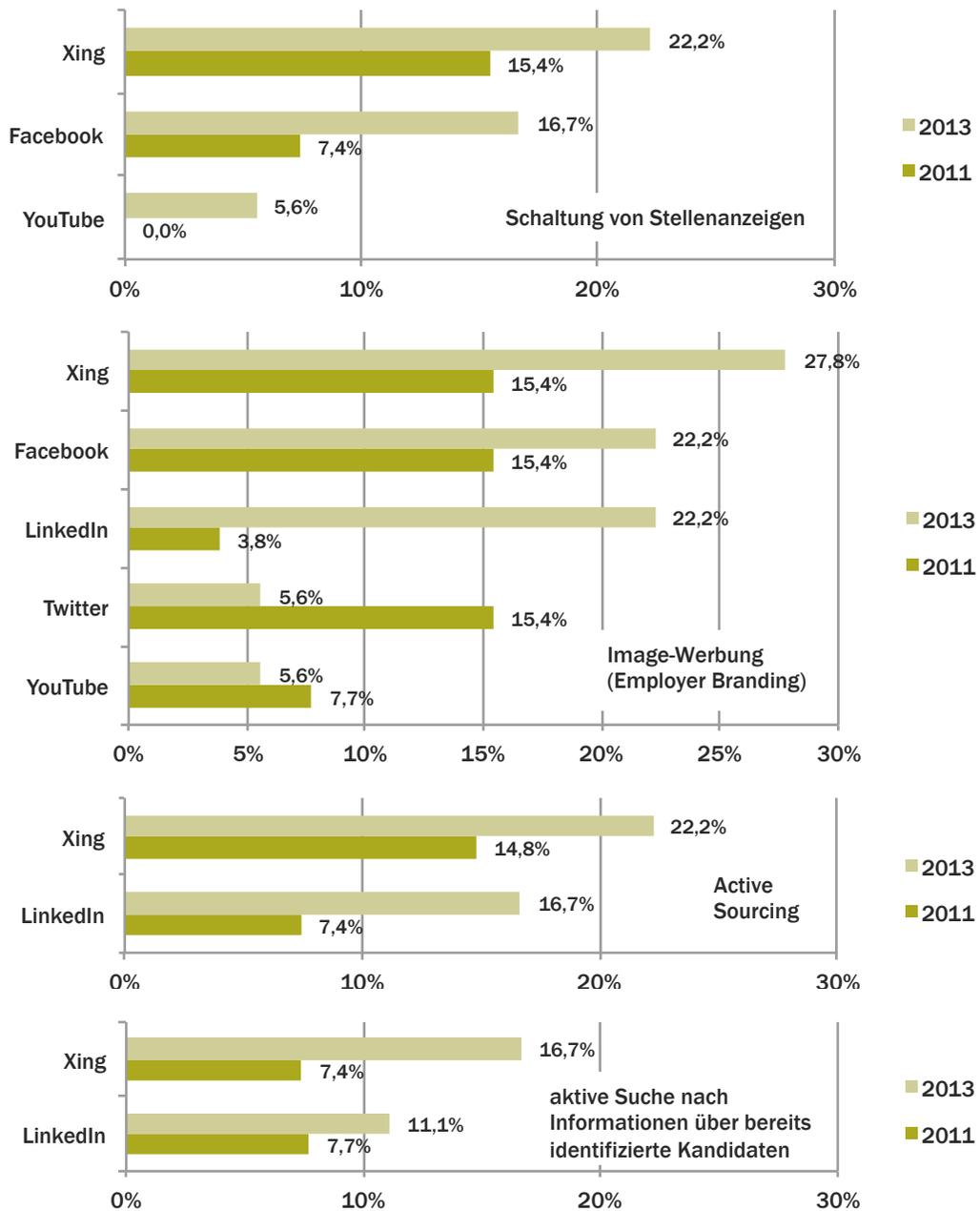


Abbildung 64: Nutzung von Social-Media-Kanälen im Zeitablauf³⁵

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

2.11.7 MOBILE RECRUITING

Die in Abbildung 65 dargestellten Ergebnisse zeigen, dass 64,7 Prozent der 300 größten deutschen Health-Care-Firmen der Meinung sind, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte (Smartphones, Tablet-PCs) auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird. Insgesamt betrachten fast sechs von zehn Studienteilnehmern die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte als sinnvoll und 47,1 Prozent denken, dass sich Kandidaten zukünftig über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden.

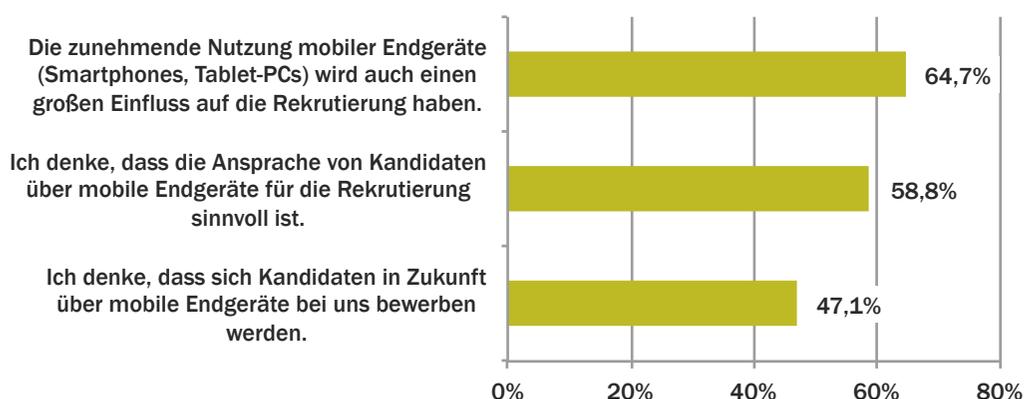


Abbildung 65: Generelle Aussagen zum Thema Mobile Recruiting im Zeitablauf³⁶

Bezüglich der tatsächlichen Umsetzung von Mobile Recruiting in den deutschen Top-300-Unternehmen aus der Branche Health Care zeigt sich in Abbildung 66, dass aktuell 17,6 Prozent der antwortenden Firmen die Darstellung ihrer Online-Stellenanzeigen für bestimmte mobile Endgeräte optimiert haben und ebenso viele Unternehmen eine entsprechende Optimierung für die Zukunft planen. Die Darstellung der eigenen Karriere-Webseite ist aktuell bei 11,8 Prozent der Studienteilnehmer für bestimmte mobile Endgeräte optimiert. Weitere 17,6 Prozent haben ein entsprechendes Vorgehen geplant. Kein Teilnehmer an der Befragung bietet derzeit für mobile Endgeräte optimierte Apps zur Stellensuche im eigenen Unternehmen an, 17,6 Prozent wollen diese Möglichkeit jedoch zukünftig bieten.

Der Vergleich mit den entsprechend Ergebnissen aus der Befragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland (vgl. Abbildung 37) zeigt, dass die Umsetzung von Mobile Recruiting bei den branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen etwas weiter fortgeschritten ist als bei den Studienteilnehmern aus der Branche Health Care.

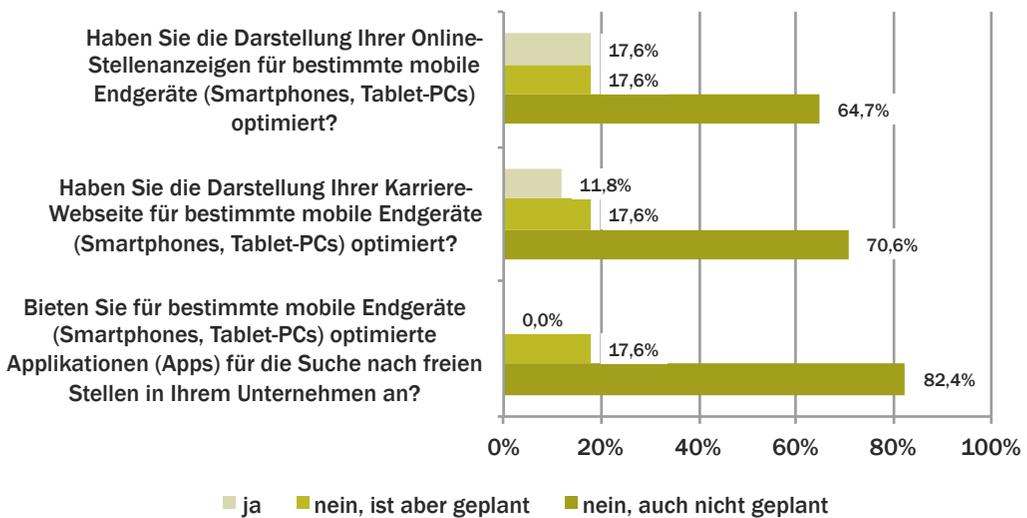


Abbildung 66: Umsetzung von Mobile Recruiting

2.11.8 BEWERBUNGSEINGANG

In Abbildung 67 ist illustriert, dass rund ein Viertel aller bei den größten deutschen Unternehmen aus der Branche Health Care eingehenden Bewerbungen papierbasierte Bewerbungsmappen sind und rund drei von zehn Bewerbungen per E-Mail eingehen. Den größten Anteil im Bewerbungseingang bilden mit 45,3 Prozent Formularbewerbungen. Während im Vergleich zum Jahr 2011 ein größerer Teil der Bewerbungen per E-Mail und Webformular eingeht, zeigt sich bei der papierbasierten Bewerbungsmappe ein Rückgang. Diese Entwicklung wird sich nach der Einschätzung der Teilnehmer an der Befragung auch zukünftig fortsetzen, wie die Prognose für die Jahre 2016 und 2018 verdeutlicht.

Im Vergleich zu den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland (vgl. Abbildung 40) gehen im Jahr 2013 bei den größten Health-Care-Firmen anteilmäßig mehr papierbasierte Bewerbungsmappen und Formularbewerbungen, jedoch deutlich weniger E-Mail-Bewerbungen ein.

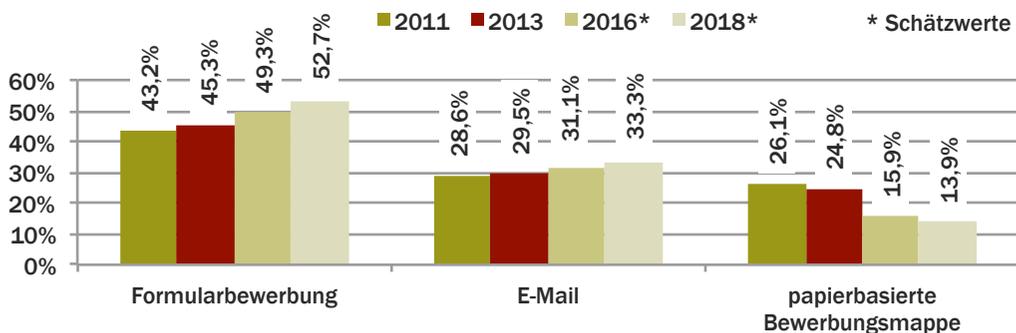


Abbildung 67: Anteile der einzelnen Bewerbungsformen im Bewerbungseingang im Zeitablauf

2.11.9 HOME OFFICE

Wie in Abbildung 68 ersichtlich ist, sind 94,1 Prozent der Studienteilnehmer aus dem Health-Care-Sektor der Meinung, dass flexible Arbeitszeitmodelle Herausforderungen für die Zusammenarbeit im Unternehmen erzeugen. 56,3 Prozent bestätigen selbiges insbesondere mit Blick auf die zunehmende Inanspruchnahme der Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten (Home Office). Aktuell ist es in mehr als vier von zehn Health-Care-Firmen möglich, im Home Office zu arbeiten. Zudem werden 23,5 Prozent der Befragten ihren Mitarbeitern zukünftig verstärkt die Möglichkeit bieten, Arbeit von zu Hause aus zu erledigen. Lediglich ein Achtel der Teilnehmer an der Befragung bestätigt, dass sich Mitarbeiter, die nicht die Möglichkeit haben oder nutzen, von zu Hause aus zu arbeiten, häufig beschweren, weil sie das Gefühl haben, mehr arbeiten zu müssen als ihre Kollegen im Home Office.

Zieht man einen Vergleich zu den entsprechenden Ergebnissen aus der Befragung der 1.000 größten deutschen Unternehmen (vgl. Abbildung 46), so lässt sich feststellen, dass Beschäftigte in der Branche Health Care seltener die Möglichkeit haben, Arbeiten von zu Hause aus zu erledigen.

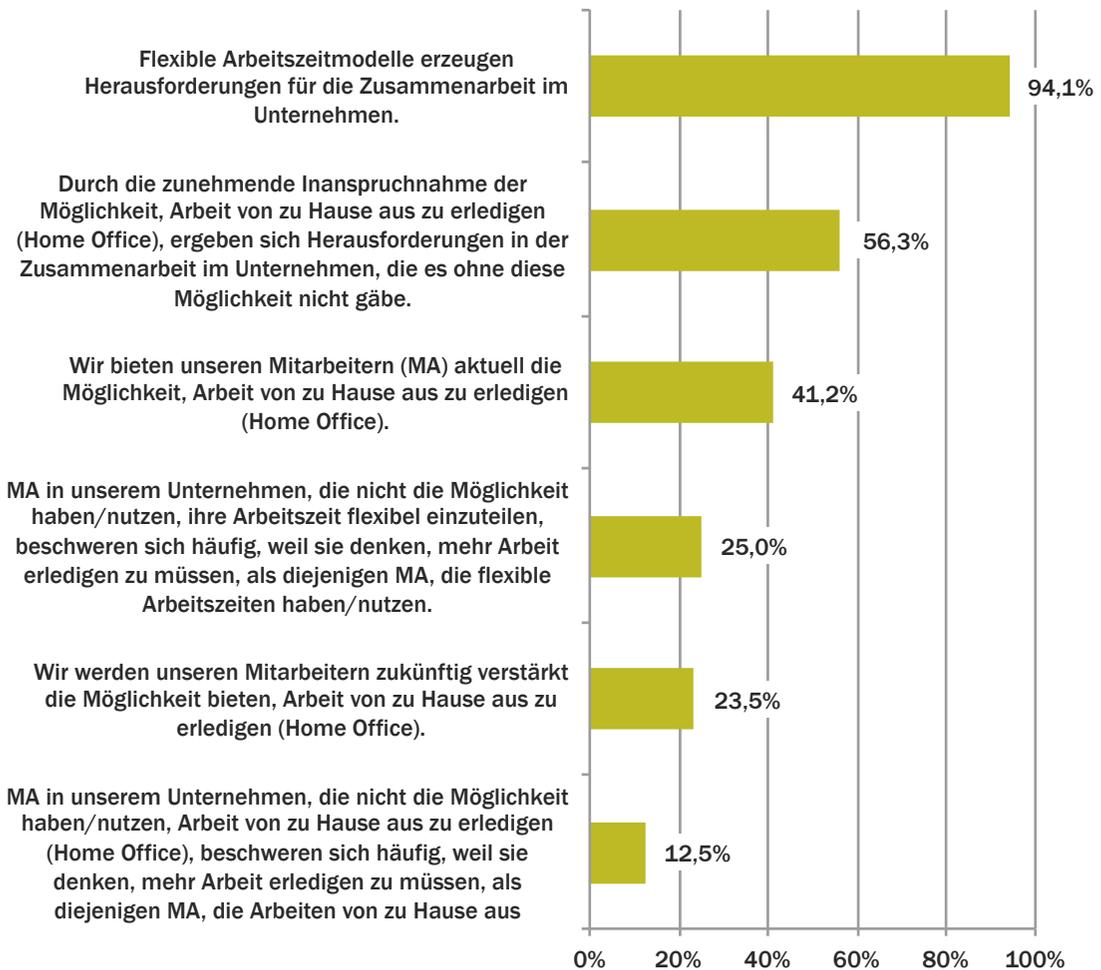


Abbildung 68: Die Beurteilung genereller Aussagen zum Thema Telearbeit/Home Office³⁷

37 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

2.12

DIE PERSONALBESCHAFFUNG IN DER BRANCHE IT

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus der Befragung der 300 größten deutschen Unternehmen aus dem IT-Sektor vorgestellt. Insgesamt beteiligten sich 34 Unternehmen an dieser Befragung, was einem Rücklauf von 11,3 Prozent entspricht.

2.12.1 EXTERNE TRENDS IN DER PERSONALBESCHAFFUNG

Die beiden wichtigsten externen und damit von Seiten der Unternehmen nicht direkt beeinflussbaren externen Trends für die Personalbeschaffung in der IT-Branche sind der demografische Wandel und der Fachkräftemangel (vgl. Abbildung 69). Auf dem dritten Rang folgt die Mitarbeiterfluktuation. Die Top-5 der wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung werden durch Social Media und gesetzliche Rahmenbedingungen (z. B. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, mögliche Einführung einer Frauenquote, Bluecard etc.) komplettiert.

Ein Vergleich mit der entsprechenden Einschätzung der 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen (vgl. Abbildung 16) ergibt, dass das Thema Mitarbeiterfluktuation für die größten deutschen IT-Firmen einen höheren Stellenwert besitzt, wohingegen der Kultur- und Wertewandel für die Top-1.000-Unternehmen wichtiger ist. Der demografische Wandel, der Fachkräftemangel, Social Media und gesetzliche Rahmenbedingungen finden sich dagegen sowohl bei den Top-1.000-Unternehmen als auch im IT-Sektor unter den fünf wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung.

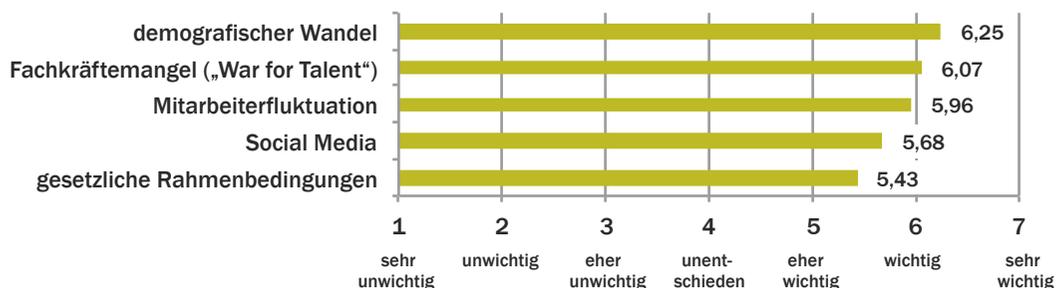


Abbildung 69: Die für die Personalbeschaffung von Unternehmen fünf wichtigsten externen und nicht direkt beeinflussbaren Trends³⁸

2.12.2 INTERNE HERAUSFORDERUNGEN IN DER PERSONALBESCHAFFUNG

Wie Abbildung 70 zeigt, ist die Mitarbeiterbindung aus Sicht der Top-300-Unternehmen aus der Branche IT die mit Abstand wichtigste interne Herausforderung für die Personalbeschaffung. Auf den weiteren Plätzen folgen die Themen Employer Branding, Alignment (Abstimmung zwischen Personalmarketing und Fachabteilungen), Sichtbarkeit (Bewusstsein für den Nutzen des Personalmarketings bei Entscheidungsträgern schaffen, Top-Management-Support) und Strategie-Implementierung (Personalmarketingstrategie explizit aufbauen und umsetzen).

Während sich die Mitarbeiterbindung ebenso wie die Themen Employer Branding und Sichtbarkeit auch bei den deutschen Top-1.000-Unternehmen in der Liste der wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung finden, bewerten die größten deutschen IT-Firmen die Bedeutung der Abstimmung zwischen Personalmarketing und den Fachabteilungen (Alignment) ebenso wie den Stellenwert einer Strategie-Implementierung im Personalmarketing höher. Dagegen sind neue flexible Formen der Arbeit sowie Hochschulkooperationen und Hochschulmarketing für die branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen wichtiger als für die antwortenden Unternehmen aus dem IT-Sektor.

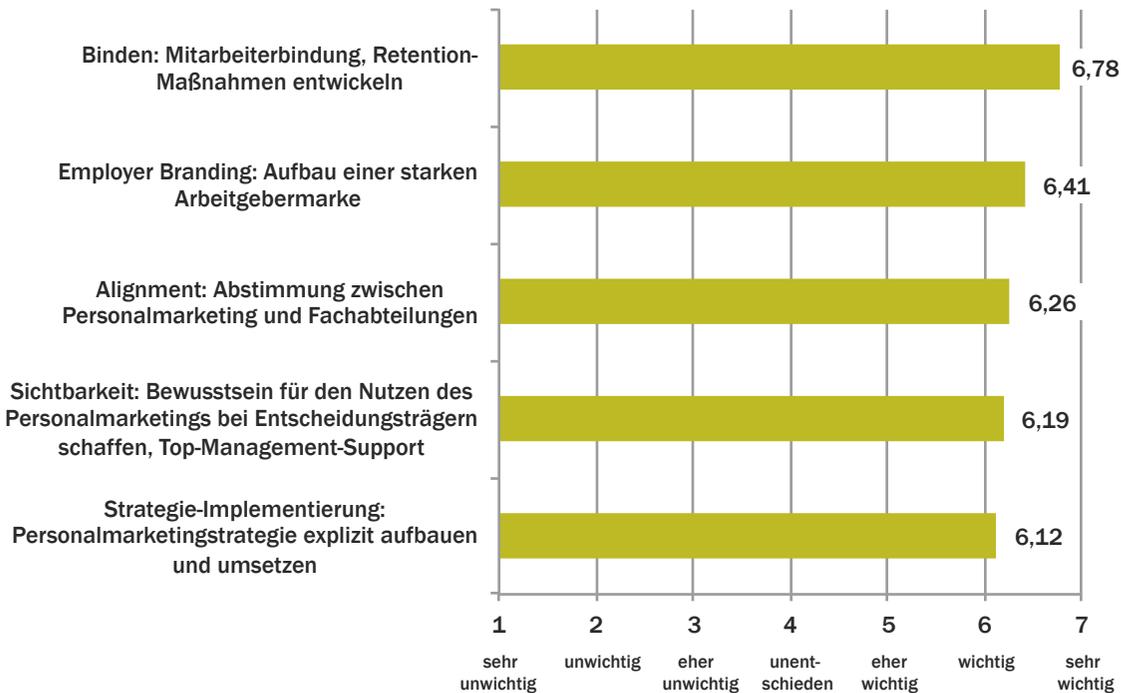


Abbildung 70: Die Top-5-Herausforderungen für die Personalbeschaffung von Unternehmen³⁹

2.12.3 PERSONALBEDARF & FACHKRÄFTEMANGEL

Hinsichtlich ihres Personalbedarfs denken 64,5 Prozent der antwortenden IT-Firmen, dass sie Ende des Jahres 2014 mehr Mitarbeiter beschäftigen werden als zu Jahresbeginn (vgl. Abbildung 71). Damit geht ein ähnlich großer Teil der Studienteilnehmer von einem Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen binnen Jahresfrist aus wie in den vergangenen beiden Jahren.

Zieht man einen Vergleich zu den Ergebnissen aus der Befragung der deutschen Top-1.000-Unternehmen, ergibt sich in der IT-Branche ein positiveres Bild. Von den branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen erwartet nur die Hälfte einen Nettoanstieg der Mitarbeiterzahlen im Jahr 2014.

Wir werden Ende des Jahres mehr Mitarbeiter beschäftigen als zu Jahresbeginn.

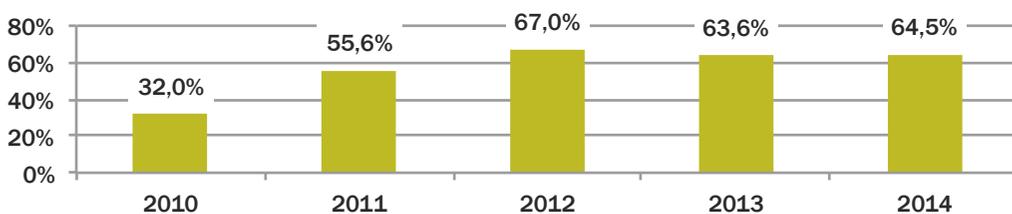


Abbildung 71: Geplanter Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen im Zeitablauf⁴⁰

Die Realisierung des von den Unternehmen erwarteten Anstiegs der Mitarbeiterzahlen im Jahr 2014 (vgl. Abbildung 71) wird sich jedoch schwierig gestalten. So zeigt Abbildung 72, dass die Top-300-Unternehmen aus dem IT-Sektor davon ausgehen, dass 43,5 Prozent ihrer für das Jahr 2014 prognostizierten Vakanzen nur schwer besetzbar sein werden und etwa jede zehnte freie Stelle aufgrund eines Mangels an geeigneten Kandidaten unbesetzt bleiben wird. Damit erwarten die Teilnehmer an der Befragung zwar geringfügig weniger Probleme bei der Stellenbesetzung als noch im Vorjahr, verglichen mit den entsprechenden Einschätzungen der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland (vgl. Abbildung 20) ist die Besetzbarkeitsproblematik in der IT-Branche jedoch nach wie vor deutlich größer.

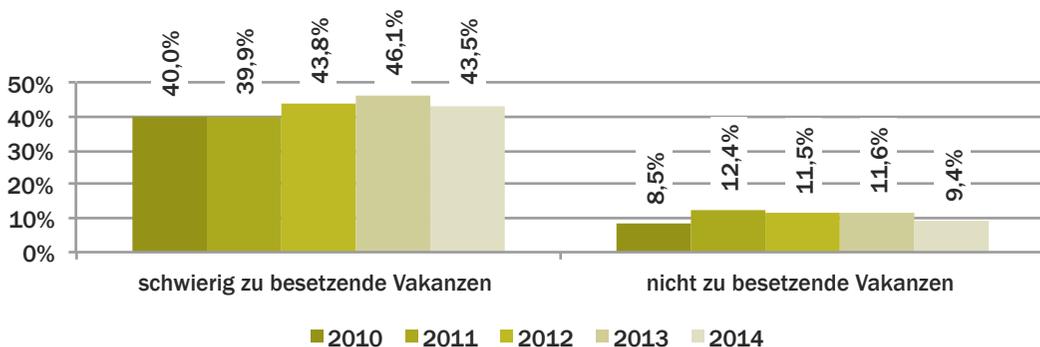


Abbildung 72: Besetzbarkeit der geschätzten Vakanzen im Zeitablauf

40 Anteile derjenigen Unternehmen, die der Aussage voll zustimmen oder zustimmen.

Die nach Meinung der 300 größten deutschen IT-Unternehmen vielversprechendste Maßnahme zur Lösung der bestehenden Besetzbarkeitsprobleme ist die eigene Ausbildung, wie Abbildung 73 veranschaulicht. Auch Telearbeit/Home Office und flexible Arbeitszeitmodelle eignen sich aus Sicht der Studienteilnehmer gut, um aktuell schwer oder gar nicht besetzbare Stellen mittelfristig besser besetzen zu können. Dagegen scheint es in diesem Kontext eher weniger erfolgversprechend zu sein, auch Kandidaten einzustellen, die nur teilweise auf die ausgeschriebene Stelle passen, oder Tätigkeiten ins Ausland zu verlagern.

Für wie geeignet halten Sie die folgenden Maßnahmen, um die in Ihrem Unternehmen schwer oder gar nicht besetzbaren Stellen mittelfristig besser besetzen zu können?

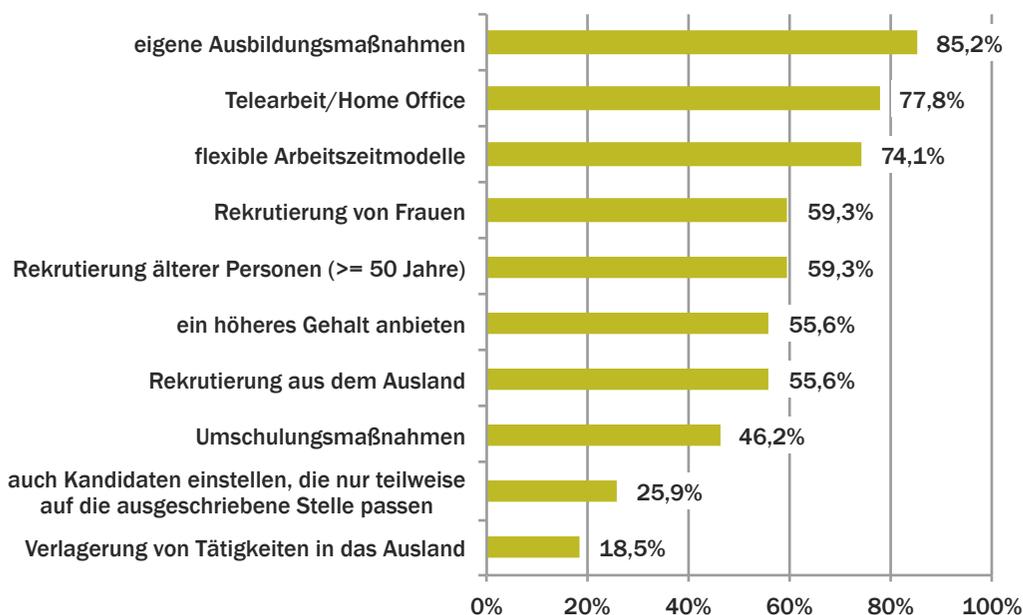


Abbildung 73: Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel – ein Überblick⁴¹

2.12.4 ANZEIGENSCHALTUNG IN RECRUITINGKANÄLEN UND GENERIERUNG VON EINSTELLUNGEN

In Abbildung 74 ist im oberen Diagramm illustriert, dass die Top-300-Unternehmen aus der Branche IT mit 93,7 Prozent den größten Teil ihrer freien Stellen auf den eigenen Unternehmens-Webseiten veröffentlichen. Der für die Stellenausschreibung am zweithäufigsten genutzte Recruiting-Kanal sind Internet-Stellenbörsen mit 79,8 Prozent. Im Anschluss folgen die Bundesagentur für Arbeit (43,8 Prozent), Social Media (37,1 Prozent), Mitarbeiterempfehlungen (32,4 Prozent), Printmedien (4,3 Prozent) und sonstige Kanäle (5,4 Prozent).

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

Das untere Diagramm in Abbildung 74 zeigt, dass mit 43,6 Prozent die weitaus meisten tatsächlich realisierten Einstellungen aus einer Stellenanzeige in einer Internet-Stellenbörse resultieren. Erst danach folgen die eigenen Unternehmens-Webseiten, über die etwa jede fünfte Einstellung generiert wird. Mitarbeiterempfehlungen zeigen sich für 13,3 Prozent, Social Media für 10,6 Prozent, die Bundesagentur für Arbeit für 3,3 Prozent, Printmedien für 2,6 Prozent und sonstige Recruiting-Kanäle für 6,0 Prozent der tatsächlich realisierten Einstellungen verantwortlich.

Ein Vergleich mit den Ergebnissen aus der Befragung der deutschen Top-1.000-Unternehmen zeigt deutliche Unterschiede bei den generierten Einstellungen. So werden im IT-Sektor mehr Einstellung über Internet-Stellenbörsen (IT: 43,6 Prozent vs. Top-1.000: 36,2 Prozent), Mitarbeiterempfehlungen (IT: 13,3 Prozent vs. Top-1.000: 8,4 Prozent) und Social Media (IT: 10,6 Prozent vs. Top-1.000: 4,6 Prozent) realisiert, wohingegen insbesondere die eigenen Unternehmens-Webseiten (IT: 20,6 Prozent vs. Top-1.000: 34,1 Prozent) bei den deutschen Top-1.000-Unternehmen eine deutlich größere Bedeutung für die Generierung von Einstellungen haben.

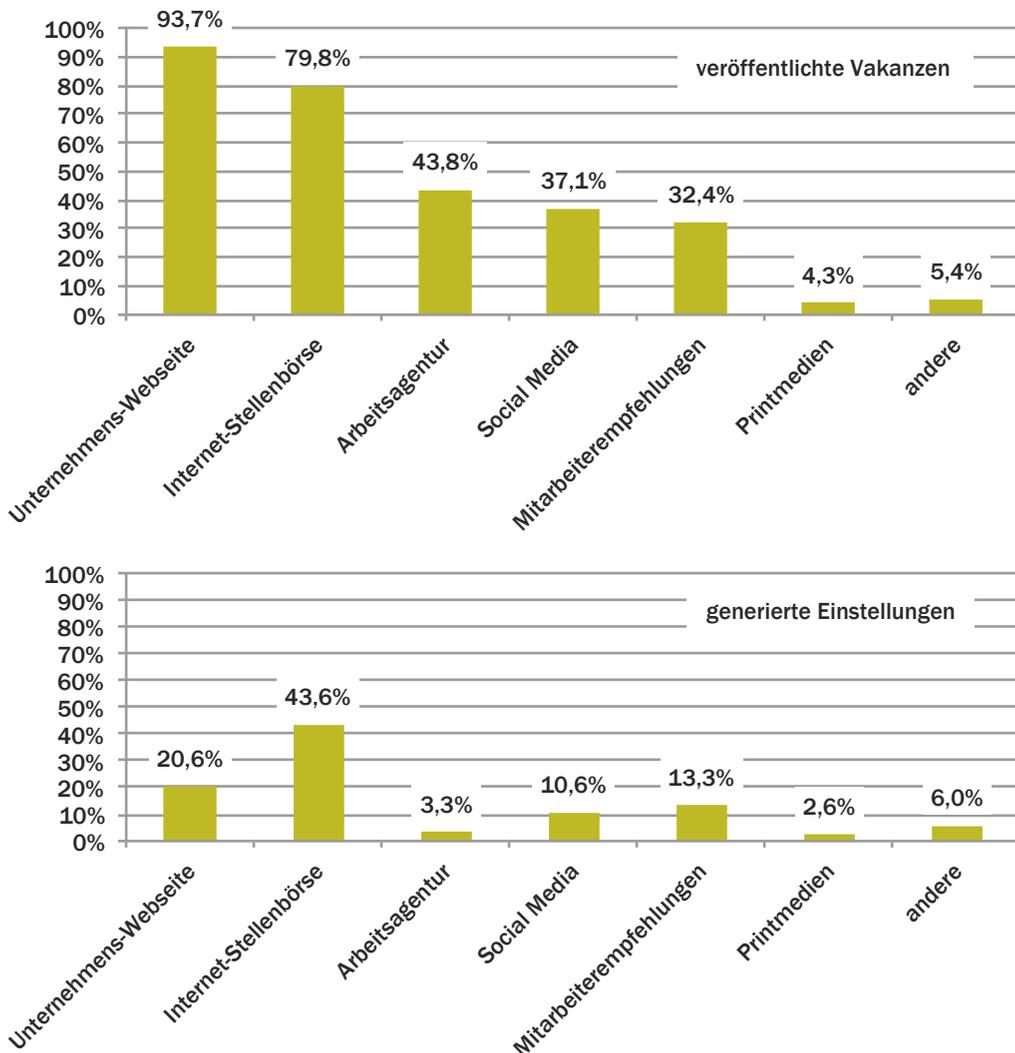


Abbildung 74: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen (oben)⁴² und der über diese Kanäle generierten Einstellungen (unten)

42 Mehrfachnennung war möglich, wenn eine Vakanz in mehreren Kanälen gleichzeitig veröffentlicht wird.

2.12.5 MITARBEITEREMPFEHLUNGEN

Bereits im vorangehenden Abschnitt hat sich in Abbildung 74 gezeigt, dass die Top-300-Firmen aus der IT-Branche bei rund einem Drittel ihrer Vakanzen die eigenen Mitarbeiter bitten, Empfehlungen für geeignete Kandidaten abzugeben, woraus letztendlich 13,3 Prozent der tatsächlich realisierten Einstellungen resultieren. Damit besitzen Mitarbeiterempfehlungen im IT-Sektor eine größere Bedeutung für die Generierung von Einstellungen als es bei den branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen der Fall ist. Dieser höhere Stellenwert von Mitarbeiterempfehlungen in der IT-Branche wird durch die in Abbildung 75 dargestellten Ergebnisse bestätigt. Aktuell halten drei Viertel der IT-Firmen ihre Mitarbeiter dazu an, im Unternehmen bestehende freie Stellen an deren privates Umfeld/Bekanntenkreis (offline) weiterzuempfehlen. Von den 1.000 größten deutschen Unternehmen tun dies lediglich 62,9 Prozent (vgl. Abbildung 28). Zudem halten mehr als drei von zehn antwortenden IT-Unternehmen ihre Mitarbeiter dazu an, bestehende Vakanzen auch an deren Online-Netzwerke in sozialen Netzwerkplattformen wie Facebook weiterzuempfehlen, was lediglich in 14,3 Prozent der branchenunabhängig größten deutschen Firmen der Fall ist. Schließlich entlohnen über zwei Drittel der Befragten aus dem IT-Sektor Mitarbeiterempfehlungen, die zu einer Einstellung führen, in Form von Geld- oder Sachwerten. Mit 28,3 Prozent gibt es eine derartige Entlohnung in einem deutlich geringeren Teil der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland (vgl. Abbildung 28).

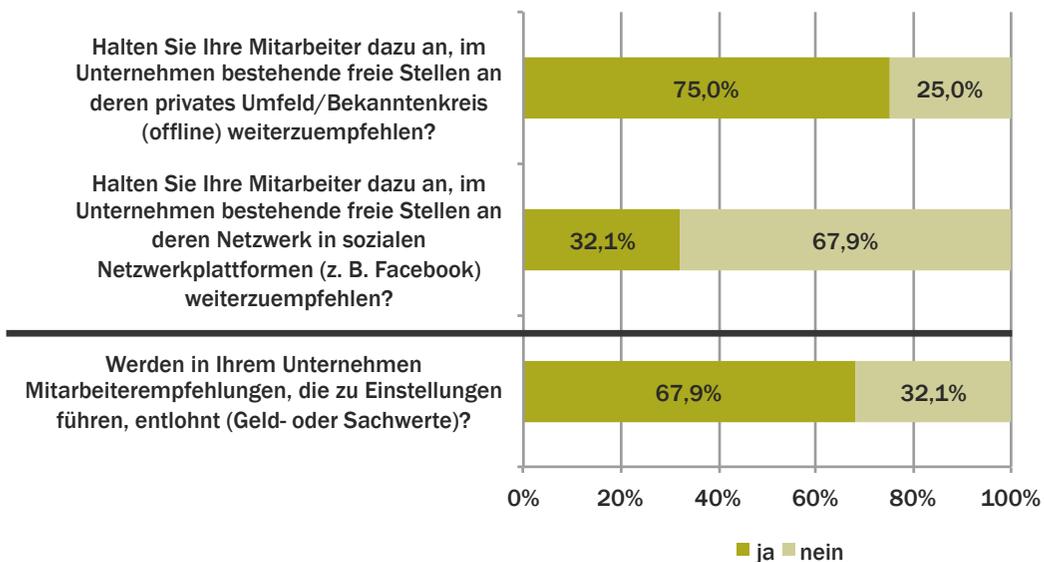


Abbildung 75: Die Bedeutung von Mitarbeiterempfehlungen in der Personalbeschaffung

2.12.6 SOCIAL MEDIA

Wie bereits die in Kapitel 2.12.1 vorgestellten Ergebnisse gezeigt haben, sind Social Media für die Top-300-Unternehmen aus der IT-Branche der viertwichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung. Darüber hinaus hat Abbildung 74 ergeben, dass die Studienteilnehmer aktuell 37,1 Prozent ihrer freien Stellen in Social-Media-Kanälen veröffentlichen, woraus schließlich jede zehnte tatsächlich realisierte Einstellung resultiert. Aktuell beurteilen insgesamt 71,4 Prozent der antwortenden IT-Firmen Social-Media-Anwendungen generell als positiv für die Rekrutierung. Die steigende Bedeutung von Social Media für die Personalbeschaffung in der IT-Branche wird auch in den im Folgenden dargestellten Anwendungskategorien (Stellenausschreibung, Image-Werbung/Employer Branding, Active Sourcing, Suche nach zusätzlichen Informationen über bereits identifizierte Kandidaten) sichtbar.

Wie Abbildung 76 veranschaulicht, nutzen 42,9 Prozent der 300 größten IT-Firmen aus Deutschland das Karrierenetzwerk Xing häufig oder sehr häufig zur Schaltung von Stellenanzeigen. Ein Viertel der Teilnehmer an der Befragung greift hierfür häufig oder sehr häufig auf Facebook zurück und jeweils 10,7 Prozent veröffentlichen freie Stellen häufig oder sehr häufig in LinkedIn sowie Twitter. Damit werden die untersuchten Social-Media-Kanäle im Rahmen der Stellenausschreibung im Vergleich zu den Vorjahren deutlich häufiger genutzt.

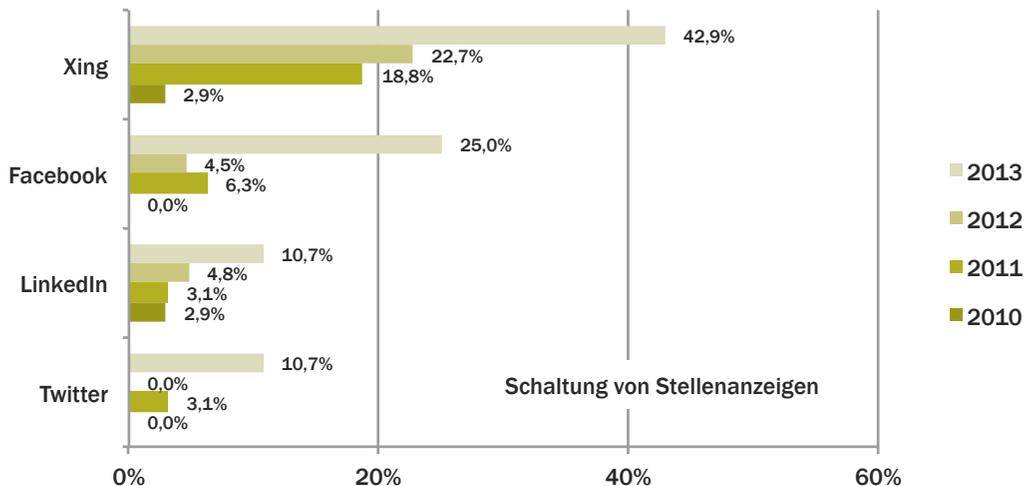


Abbildung 76: Nutzung von Social-Media-Kanälen zur Schaltung von Stellenanzeigen im Zeitablauf⁴³

Für das Employer Branding greifen 55,6 Prozent der größten deutschen IT-Firmen häufig oder sehr häufig auf Xing und 44,4 Prozent auf Facebook zurück (vgl. Abbildung 77). Weiterhin werben 22,2 Prozent der Befragten häufig oder sehr häufig in LinkedIn und jeweils 18,5 Prozent in YouTube sowie in Twitter für ihr Arbeitgeber-Image. Auch in dieser Anwendungskategorie steigt die Nutzungshäufigkeit für alle betrachteten Kanäle im Vergleich zu den Vorjahren enorm.

43 Anteile derjenigen Unternehmen, die die angegebenen Social-Media-Kanäle sehr häufig oder häufig nutzen.

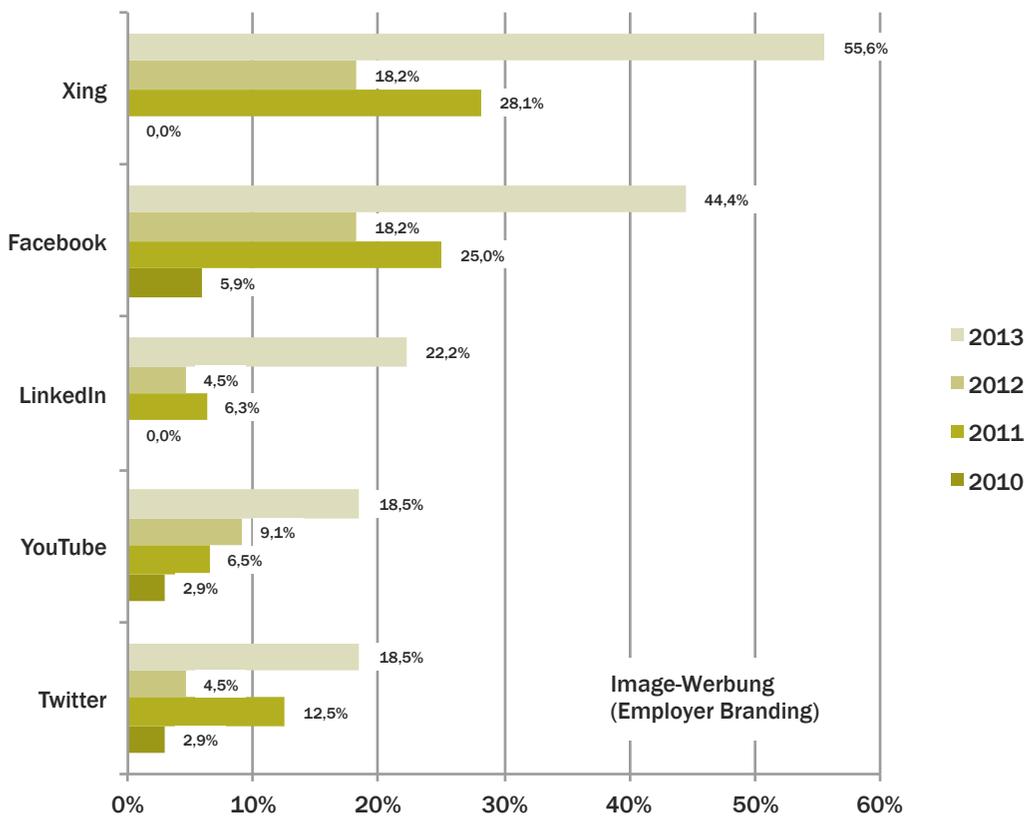


Abbildung 77: Nutzung von Social-Media-Kanälen für Image-Werbung (Employer Branding) im Zeitablauf⁴⁴

Bezüglich der für die aktive Suche nach interessanten Kandidaten (Active Sourcing) genutzten Social-Media-Kanäle zeigt Abbildung 78, dass fast in jedem zweiten antwortenden Unternehmen aus der IT-Branche Xing häufig oder sehr häufig im Rahmen des Active Sourcing zum Einsatz kommt. Des Weiteren suchen 18,5 Prozent häufig oder sehr häufig aktiv in LinkedIn und 7,4 Prozent in Facebook nach geeigneten Kandidaten. Wie schon in den beiden bereits thematisierten Anwendungskategorien (Stellenausschreibung & Employer Branding), so werden die betrachteten Social-Media-Kanäle auch im Bereich Active Sourcing deutlich häufiger durch die Studienteilnehmer genutzt als in den vergangenen Jahren.

44 Anteile derjenigen Unternehmen, die die angegebenen Social-Media-Kanäle sehr häufig oder häufig nutzen.

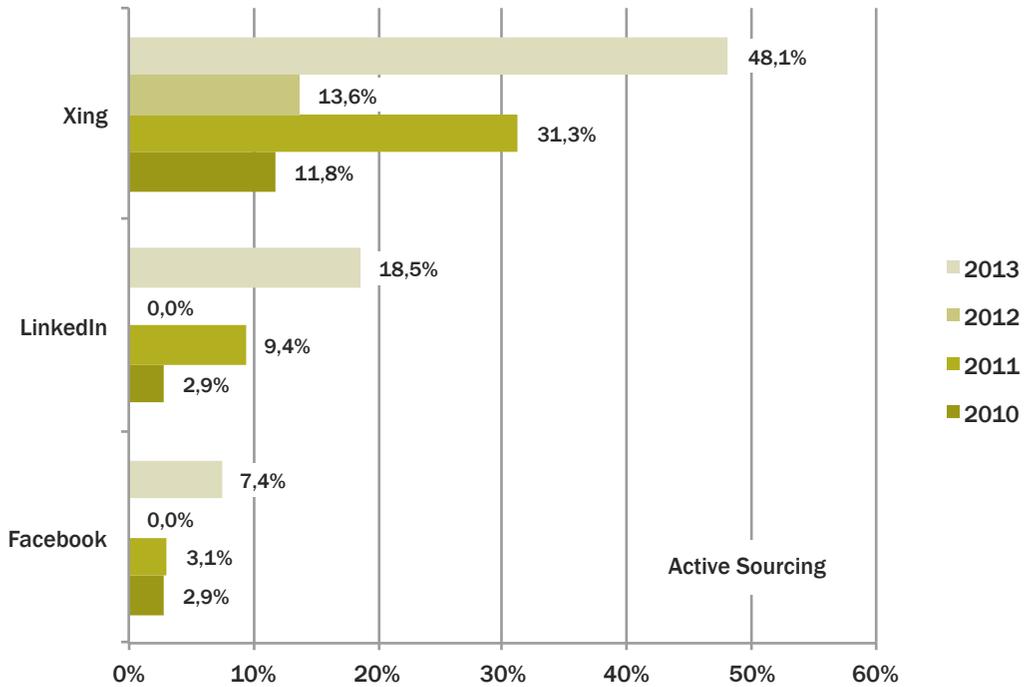


Abbildung 78: Nutzung von Social-Media-Kanälen für die aktive Suche nach Kandidaten (Active Sourcing) im Zeitablauf⁴⁵

Die deutlich steigende Bedeutung von Social Media in der Personalbeschaffung der größten deutschen IT-Firmen zeigt sich abschließend auch bei der in Abbildung 79 dargestellten Suche nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten. Über die Hälfte der Teilnehmer an der Befragung greift zu diesem Zweck häufig oder sehr häufig auf Xing zurück. In LinkedIn suchen 25,9 Prozent und in Facebook 11,1 Prozent der Befragten häufig oder sehr häufig nach zusätzlichen Informationen über Bewerber.

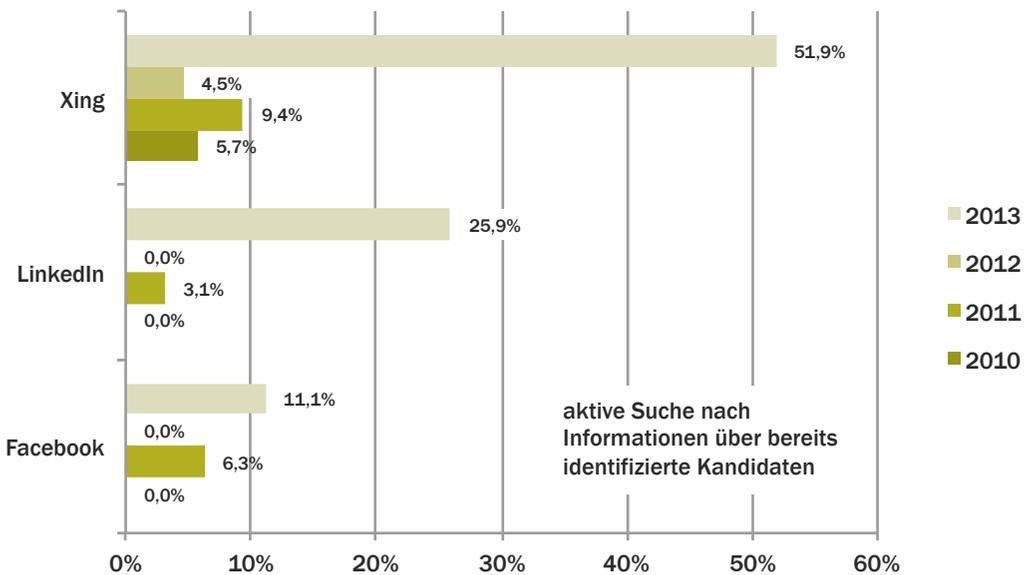


Abbildung 79: Nutzung von Social-Media-Kanälen für die aktive Suche nach Informationen über bereits identifizierte Kandidaten im Jahresvergleich⁴⁶

45, 46 Anteile derjenigen Unternehmen, die die angegebenen Social-Media-Kanäle sehr häufig oder häufig nutzen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Nutzungshäufigkeit aller untersuchten Social-Media-Kanäle in allen vier betrachteten Anwendungskategorien (Stellenausschreibung, Image-Werbung/Employer Branding, Active Sourcing, Suche nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten) im Vergleich zu den Vorjahren deutlich gestiegen ist. Zudem zeigt ein Vergleich mit den Ergebnissen aus der Befragung der 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen (vgl. Themenschwerpunkt 4), dass Social Media im IT-Sektor deutlich häufiger in der Personalbeschaffung zum Einsatz kommen als bei den Top-1.000-Unternehmen. Die größere Bedeutung von Social Media in der IT-Branche wird zudem dadurch unterstrichen, dass 71,4 Prozent der antwortenden IT-Firmen gegenüber 64,8 Prozent der Top-1.000-Unternehmen Social-Media-Anwendungen generell als positiv für die Rekrutierung beurteilen.

2.12.7 MOBILE RECRUITING

Die in Abbildung 80 illustrierte Einstellung der Top-300-Firmen aus dem IT-Sektor gegenüber Mobile Recruiting zeigt, dass über zwei Drittel der Teilnehmer an der Befragung denken, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte sinnvoll ist. Im Vergleich zum Vorjahr ist dieser Wert deutlich gestiegen. Weiterhin sind 64,3 Prozent der antwortenden IT-Unternehmen der Ansicht, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte (Smartphones, Tablet-PCs) auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird. Schließlich denken mehr als sechs von zehn Studienteilnehmern, dass sich zukünftig Kandidaten über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden, was ebenfalls ein deutlich größerer Anteil ist als noch im Jahr 2012.

Vergleicht man diese Ergebnisse mit den entsprechenden Auswertungen bei den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland (vgl. Abbildung 36), so ergibt sich, dass im IT-Sektor ein deutlich größerer Teil der Befragten (IT: 60,7 Prozent vs. Top-1.000: 48,6 Prozent) damit rechnet, dass sich Kandidaten in Zukunft über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden.

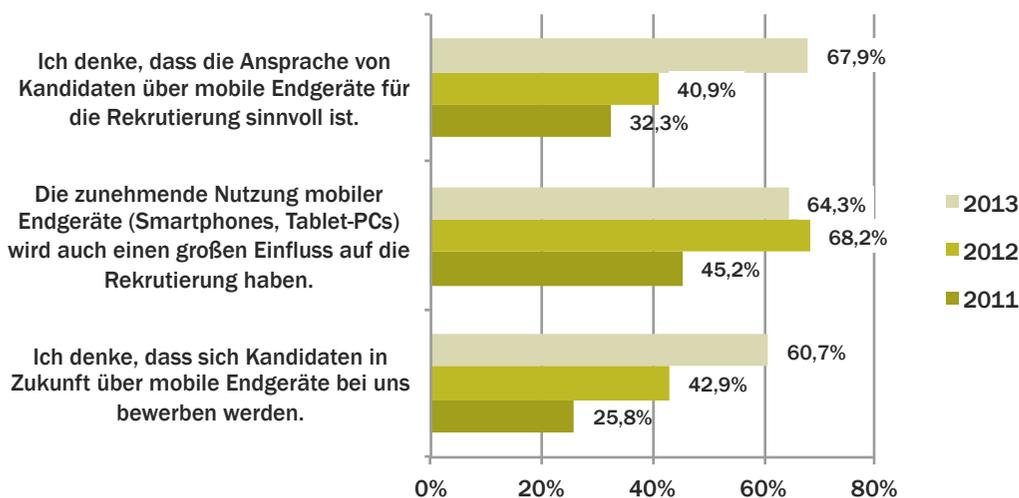


Abbildung 80: Generelle Aussagen zum Thema Mobile Recruiting im Zeitablauf⁴⁷

47 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

Richtet man den Mittelpunkt der Betrachtung auf die tatsächliche Umsetzung von Mobile Recruiting in den 300 größten deutschen IT-Firmen, so zeigt Abbildung 81, dass 35,7 Prozent der Studienteilnehmer die Darstellung ihrer Online-Stellenanzeigen für bestimmte mobile Endgeräte (Smartphones, Tablet-PCs) optimiert haben und weitere 50 Prozent planen, dies in der näheren Zukunft zu tun. Über eine für mobile Endgeräte optimierte Darstellung der eigenen Karriere-Webseite verfügen ebenfalls 35,7 Prozent der Befragten aus der IT-Branche. Weitere 46,4 Prozent wollen diese Maßnahme in der Zukunft umsetzen. Jeweils 17,9 Prozent der größten deutschen IT-Firmen bieten bereits für mobile Endgeräte optimierte Apps zur Stellensuche im eigenen Unternehmen an bzw. haben ein derartiges Angebot für die Zukunft geplant.

Ein Vergleich mit den entsprechenden Ergebnissen aus der Befragung der branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen (vgl. Abbildung 37) zeigt, dass die Umsetzung von Mobile Recruiting in der IT-Branche bereits deutlich weiter fortgeschritten ist.

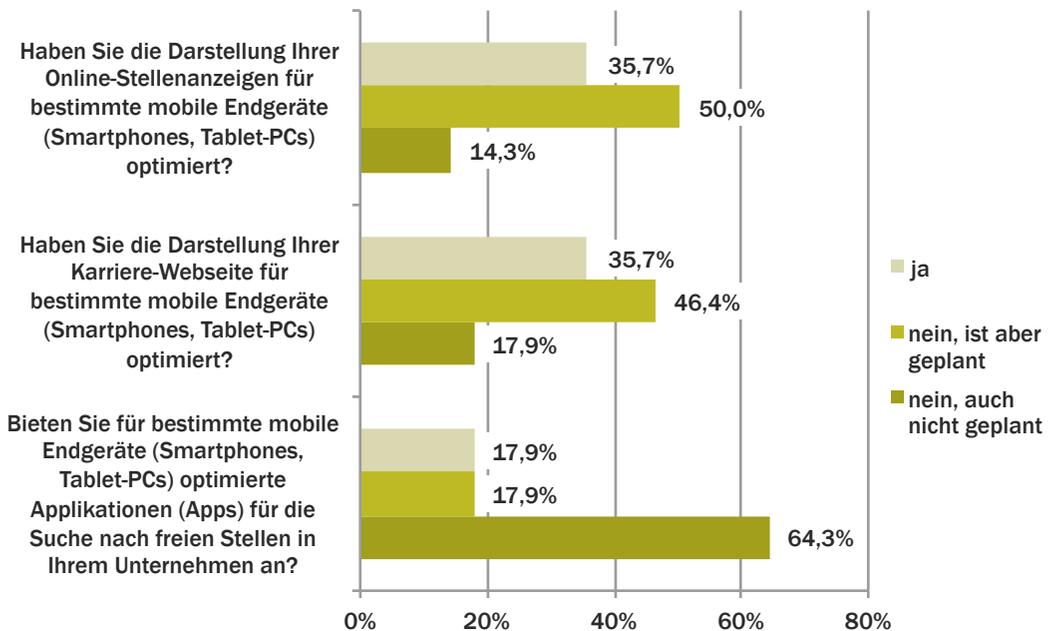


Abbildung 81: Umsetzung von Mobile Recruiting

2.12.8 BEWERBUNGSEINGANG

Wie Abbildung 82 veranschaulicht, gehen aktuell fast sechs von zehn und damit die weitaus meisten Bewerbungen per E-Mail bei den 300 größten deutschen Unternehmen aus dem IT-Sektor ein. Formularbewerbungen bilden rund ein Drittel im Bewerbungseingang der Studienteilnehmer und lediglich 6,9 Prozent aller eingehenden Bewerbungen sind papierbasierte Bewerbungsmappen. Gemäß der Zukunftsprognose der antwortenden Unternehmen wird sich der Anteil an Formularbewerbungen im Bewerbungseingang in den nächsten 5 Jahren deutlich erhöhen, wohingegen zunehmend weniger papierbasierte Bewerbungsmappen und E-Mail-Bewerbungen eingehen werden.

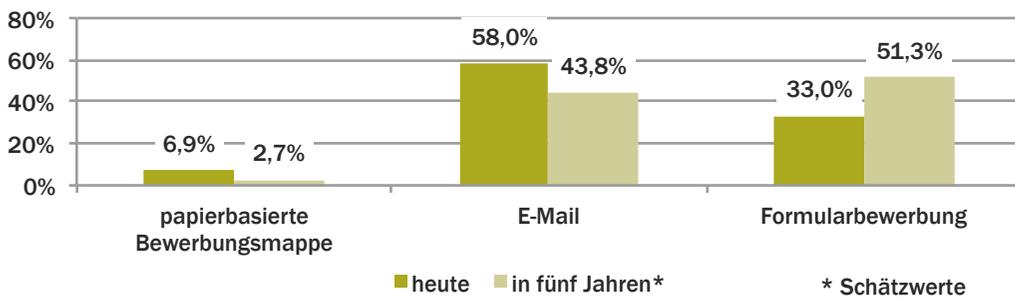


Abbildung 82: Anteile der einzelnen Bewerbungsformen im Bewerbungseingang – heute und in fünf Jahren

2.12.9 DER PERFEKTE KANDIDAT

In Abbildung 83 ist der aus Sicht der Top-300-Unternehmen aus dem IT-Sektor perfekte Kandidat (Hochschulabsolvent, Master) aus dem Bereich Wirtschaftsinformatik dargestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass weder das Geschlecht des Kandidaten noch seine Herkunft für die Unternehmen von Relevanz ist. Dagegen sollte der perfekte Kandidat 27 Jahre alt und vorher bereits für das eigene Unternehmen tätig gewesen sein (z. B. als Praktikant oder Werksstudent). Weiterhin sollte sie/er rund 9 Semester studiert (0,6 Semester davon im Ausland) und das Studium der Wirtschaftsinformatik an einer Universität abgeschlossen haben. Ferner sollte der perfekte Kandidat über sehr gute Kenntnisse in 1,3 Sprachen neben seiner Muttersprache verfügen und 1,9 Praktika im Inland sowie 0,7 Praktika im Ausland absolviert haben.

Geschlecht (weiblich, männlich, egal)	• egal (92,0 %)
Alter	• 27,0 Jahre
Hochschule (Universität, FH, BA, Sonstige)	• Universität (43,5 %)
Studiendauer	• 8,8 Semester
Anzahl Auslandssemester	• 0,6 Semester
Anzahl Sprachen (mit sehr guten Kenntnissen außer Muttersprache)	• 1,3 Sprachen
Anzahl Praktika im Inland	• 1,9 Praktika
Anzahl Praktika im Ausland	• 0,7 Praktika
vorherige Tätigkeit im eigenen Unternehmen (ja, nein)	• ja (76,0 %)
Herkunft (gleiche Stadt, gl. Landkreis, gl. Bundesland, gl. Land, egal)	• egal (69,2 %)

Abbildung 83: Der perfekte Kandidat (Hochschulabsolvent, Master) aus dem Bereich Wirtschaftsinformatik

2.12.10 HOME OFFICE

Abschließend befasst sich dieser Abschnitt mit dem Thema Home Office. Hierzu illustriert Abbildung 84, dass flexible Arbeitszeitmodelle nach der Meinung von 81,5 Prozent der antwortenden IT-Firmen grundsätzlich Herausforderungen für die Zusammenarbeit im Unternehmen erzeugen. Dass im Speziellen die zunehmende Inanspruchnahme der Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten

(Home Office) entsprechende Herausforderungen erzeugt, die es ohne diese Möglichkeit nicht gäbe, bestätigen 76,9 Prozent der Befragten. 53,6 Prozent der Teilnehmer an der Befragung bieten ihren Mitarbeitern derzeit die Möglichkeit, im Home Office zu arbeiten und ähnlich viele Unternehmen wollen dieses Angebot zukünftig ausweiten. Die Hälfte der antwortenden IT-Firmen bestätigt, dass sich Mitarbeiter, die nicht die Möglichkeit haben oder nutzen, ihre Arbeitszeit flexibel einzuteilen, häufig beschweren, weil sie denken, mehr Arbeit erledigen zu müssen als ihre Kollegen, die flexible Arbeitszeiten haben bzw. nutzen. Entsprechende Beschwerden von Mitarbeitern, die sich dadurch ergeben, dass ihre Kollegen von zu Hause aus arbeiten (Home Office), bestätigen mehr als vier von zehn Teilnehmern an der Befragung.

Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass Mitarbeiter in den antwortenden IT-Firmen häufiger die Möglichkeit haben, Arbeit von zu Hause aus zu erledigen, als dies bei den 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen der Fall ist (vgl. Abbildung 46). Allerdings ist auch ein größerer Teil der Studienteilnehmer aus dem IT-Sektor der Meinung, dass die Inanspruchnahme dieser Möglichkeit Herausforderungen für die Zusammenarbeit im Unternehmen erzeugt, die es sonst nicht gäbe.

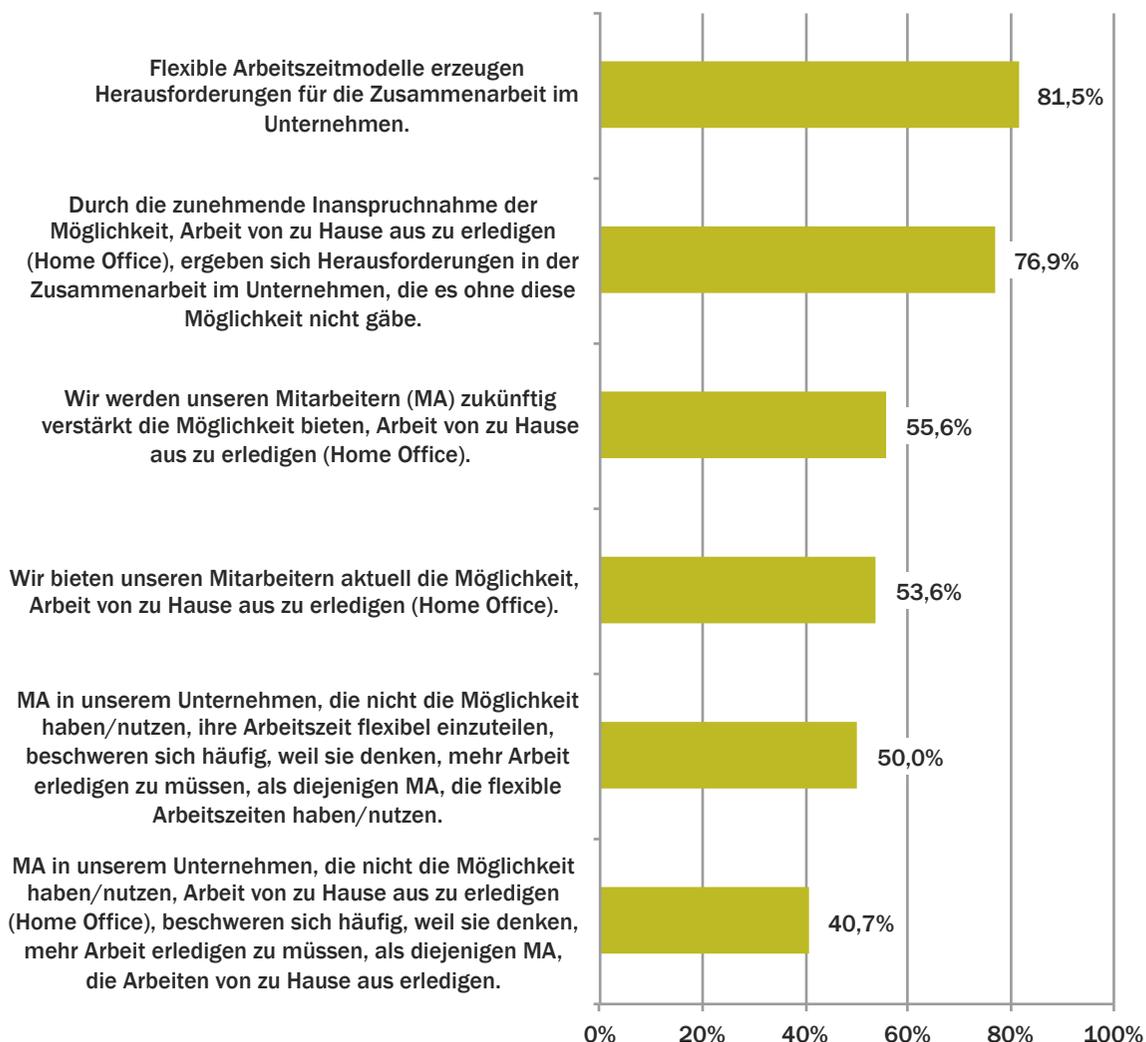


Abbildung 84: Die Beurteilung genereller Aussagen zum Thema Telearbeit/Home Office⁴⁸

2.13

DIE PERSONALBESCHAFFUNG IN DER BRANCHE MASCHINENBAU

Im Folgenden steht die Personalbeschaffung in den 300 größten deutschen Unternehmen aus der Branche Maschinenbau im Mittelpunkt der Betrachtung. Die vorgestellten Ergebnisse basieren auf den Antworten von insgesamt 30 Teilnehmern (Rücklaufquote = 10,0 Prozent) an der durchgeführten Befragung.

2.13.1 EXTERNE TRENDS IN DER PERSONALBESCHAFFUNG

Wie Abbildung 85 zeigt, ist der demografische Wandel der wichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung in der Branche Maschinenbau. Die Top-3 der wichtigsten externen Trends werden durch den Fachkräftemangel („War for Talent“) und Social Media komplettiert. Den geteilten vierten Rang belegen der Kultur- und Wertewandel (Veränderung von Wertvorstellungen in der Gesellschaft, z. B. auch Veränderung der Einstellung gegenüber Arbeits- und Berufsauffassungen) und die Globalisierung.

Zieht man einen Vergleich mit den entsprechenden Ergebnissen aus der Befragung der 1.000 größten deutschen Unternehmen (vgl. Abbildung 16), so findet man den demografischen Wandel, den Fachkräftemangel, Social Media und den Kultur- und Wertewandel ebenfalls unter den fünf wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung. Dagegen spielt die Globalisierung im Bereich Maschinenbau eine wichtigere Rolle als bei den Top-1.000-Unternehmen. Diese wiederum messen gesetzlichen Rahmenbedingungen (z. B. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, Bluecard etc.) einen höhere Bedeutung bei als es die Studienteilnehmer aus der Branche Maschinenbau tun.

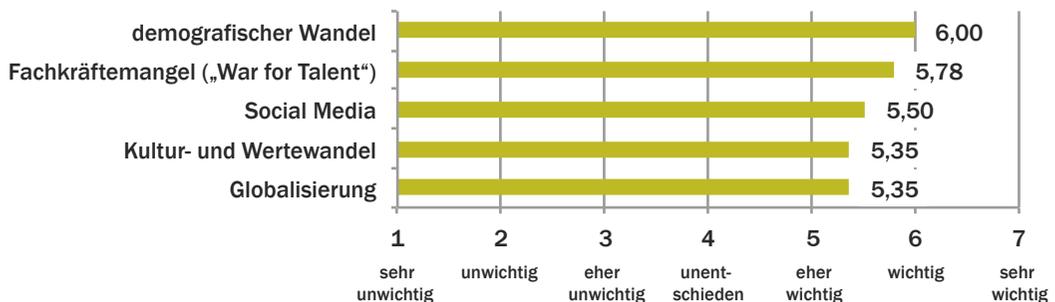


Abbildung 85: Die für die Personalbeschaffung von Unternehmen fünf wichtigsten externen und nicht direkt beeinflussbaren Trends⁴⁹

2.13.2 INTERNE HERAUSFORDERUNGEN IN DER PERSONALBESCHAFFUNG

In der Liste der aus Sicht der Top-300-Unternehmen aus dem Bereich Maschinenbau wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung nimmt die Mitarbeiterbindung den Spitzenplatz ein. Auf den Plätzen 2 und 3 schließen sich Employer Branding und neue flexible Formen der Arbeit (Telearbeit/Home Office, Teilzeitmodelle, Lebensarbeitszeitkonten etc.) an, gefolgt von den Themen Hochschulen (Hochschulkooperationen und Hochschulmarketing) und Alignment (Abstimmung zwischen Personalmarketing und Fachabteilungen).

Verglichen mit den entsprechenden Einschätzungen der branchenunabhängig größten Unternehmen aus Deutschland beurteilen die deutschen Maschinenbauer die Bedeutung von Alignment für die Personalbeschaffung höher, während die deutschen Top-1.000-Unternehmen das Thema Sichtbarkeit (Bewusstsein für den Nutzen des Personalmarketings bei Entscheidungsträgern schaffen, Top-Management-Support) als wichtiger erachten. Die Mitarbeiterbindung, Employer Branding sowie neue flexible Formen der Arbeit finden sich dagegen in beiden Datensätzen in den Top-5 der wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung.

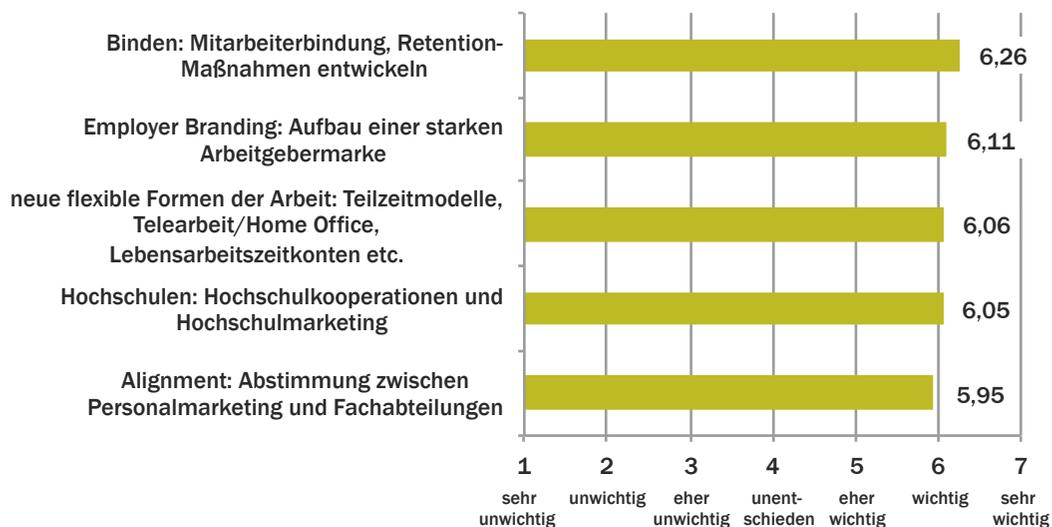


Abbildung 86: Die Top-5-Herausforderungen für die Personalbeschaffung von Unternehmen⁵⁰

2.13.3 PERSONALBEDARF & FACHKRÄFTEMANGEL

Über die Hälfte (52,4 Prozent) der Top-300-Unternehmen aus der Branche Maschinenbau rechnen damit, Ende des Jahres 2014 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn. Allerdings werden Probleme bei der Realisierung dieses prognostizierten Netto-Anstiegs der Mitarbeiterzahlen

50 Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

erwartet. In diesem Zusammenhang veranschaulicht Abbildung 87, dass die Studienteilnehmer aus dem Bereich Maschinenbau davon ausgehen, dass über ein Drittel der für das Jahr 2014 geschätzten Vakanzen nur schwer zu besetzen sein werden. Darüber hinaus werden gemäß der Prognose der Befragten 8,2 Prozent aller freien Stellen unbesetzt bleiben, weil kein geeigneter Kandidat gefunden werden kann.



Abbildung 87: Besetzbarkeit der geschätzten Vakanzen

Die am besten geeignete Maßnahme zur Lösung der bestehenden Besetzbarkeitsprobleme ist nach Ansicht der deutschen Maschinenbauer die Ausbildung im eigenen Unternehmen, gefolgt von flexiblen Arbeitszeitmodellen und der Rekrutierung von Frauen (vgl. Abbildung 88). Als weniger geeignet erachten die Befragten in diesem Kontext dagegen das Anbieten eines höheren Gehalts und die Verlagerung von Tätigkeiten ins Ausland.

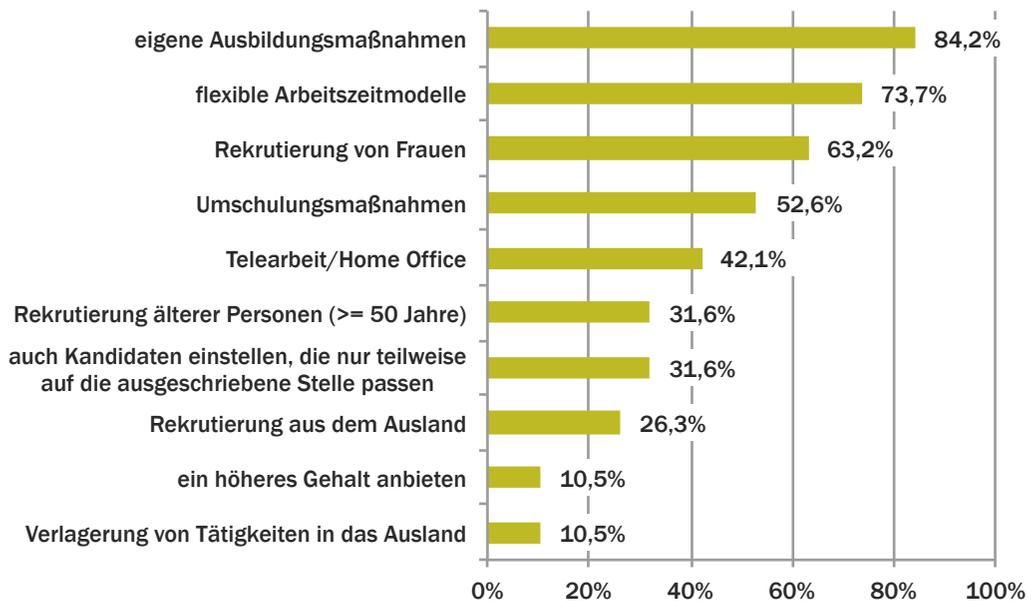


Abbildung 88: Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel – ein Überblick⁵¹

⁵¹ Anteile derjenigen Unternehmen, die die Maßnahmen als sehr gut geeignet, geeignet oder eher geeignet ansehen, um ihre schwer oder gar nicht besetzbaren Stellen mittelfristig besser besetzen zu können.

2.13.4 ANZEIGENSCHALTUNG IN RECRUITINGKANÄLEN UND GENERIERUNG VON EINSTELLUNGEN

Mit 85,5 Prozent veröffentlichen die 300 größten deutschen Unternehmen aus der Branche Maschinenbau den größten Teil ihrer freien Stellen auf der eigenen Unternehmens-Webseite, wie Abbildung 89 im oberen Diagramm zeigt. In Internet-Stellenbörsen werden mehr als sechs von zehn Vakanzan ausgeschrieben. Dahinter folgen Mitarbeiterempfehlungen (46,8 Prozent), die Bundesagentur für Arbeit (35,2 Prozent), Printmedien (21,4 Prozent), Social Media (17,6 Prozent) und sonstige Kanäle (11,7 Prozent).

Wie sich die tatsächlich realisierten Einstellungen auf diese Recruiting-Kanäle aufteilen, ist in Abbildung 89 im unteren Diagramm dargestellt. Demnach sind mit 35,3 Prozent die meisten Einstellungen auf eine Stellenanzeige in einer Internet-Stellenbörse zurückzuführen. 28,7 Prozent der tatsächlichen Einstellungen werden über die eigenen Unternehmens-Webseiten und 13,8 Prozent über Mitarbeiterempfehlungen generiert. Schließlich erfolgen 10,7 Prozent aller Einstellungen über Printmedien, 4,2 Prozent über die Bundesagentur für Arbeit, 2,7 Prozent über Social Media und 4,6 Prozent über sonstige Recruiting-Kanäle.

Vergleicht man diese Ergebnisse mit der entsprechenden Auswertung bei den branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen (vgl. Abbildung 23 und Abbildung 25), so zeigt sich unter anderem, dass Mitarbeiterempfehlungen im Bereich Maschinenbau eine größere Bedeutung haben als in den Top-1.000-Unternehmen. Die deutschen Maschinenbauer fordern ihre Mitarbeiter bei einem deutlich größeren Anteil ihrer Vakanzan zur Empfehlung geeigneter Kandidaten auf (Maschinenbau: 46,8 Prozent vs. Top-1.000: 24,4 Prozent) und generieren schließlich auch mehr tatsächliche Einstellungen über Mitarbeiterempfehlungen (Maschinenbau: 13,8 Prozent vs. Top-1.000: 8,4 Prozent).

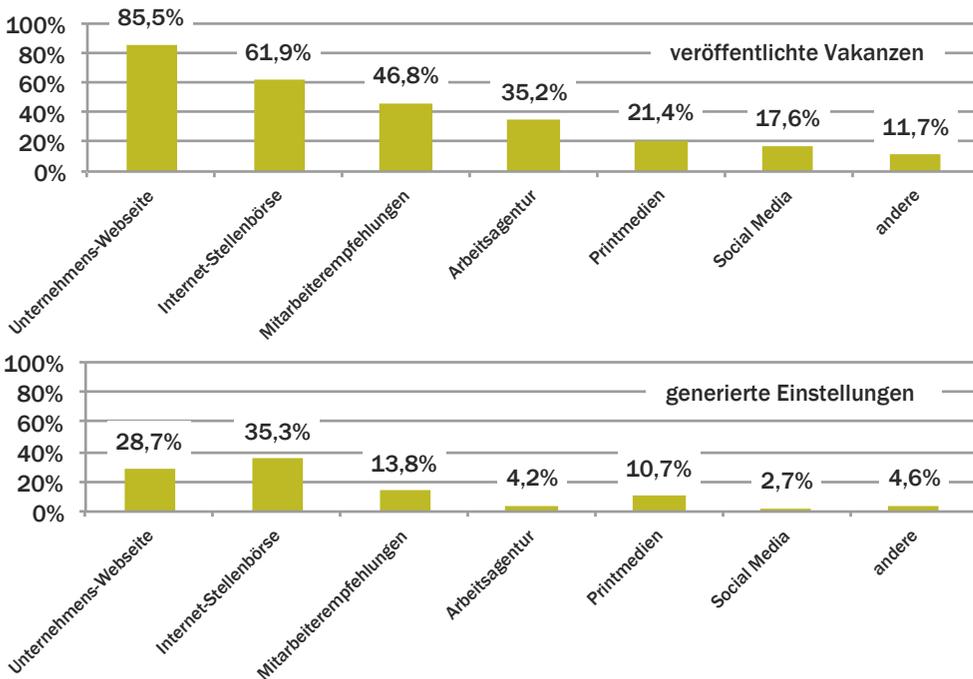


Abbildung 89: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzan (oben)⁵² und der über diese Kanäle generierten Einstellungen (unten)

52 Mehrfachnennung war möglich, wenn eine Vakanz in mehreren Kanälen gleichzeitig veröffentlicht wird.

2.13.5 MITARBEITEREMPFEHLUNGEN

Im vorangehenden Abschnitt wurde bereits gezeigt, dass Mitarbeiterempfehlungen in der Branche Maschinenbau eine größere Bedeutung für die Stellenbesetzung haben als dies bei den 1.000 branchenunabhängig größten Unternehmen aus Deutschland der Fall ist. Darüber hinaus ist in Abbildung 90 illustriert, dass 72,2 Prozent der Top-300-Firmen aus dem Bereich Maschinenbau ihre Mitarbeiter dazu anhalten, im Unternehmen bestehende freie Stellen an deren privates Umfeld/Bekanntenkreis (offline) weiterzuempfehlen. Dagegen fordert kein einziger Studienteilnehmer seine Mitarbeiter zu einer entsprechenden Weiterempfehlung von Vakanzen an deren Online-Netzwerke in sozialen Netzwerkplattformen, wie beispielsweise Facebook, auf. Damit greift im Vergleich zu den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland ein größerer Teil der Maschinenbauer im Rahmen der Rekrutierung auf die Offline-Netzwerke der eigenen Mitarbeiter zurück, während ein größerer Teil der branchenunabhängig größten deutschen Firmen in diesem Kontext die Online-Netzwerke der Mitarbeiter nutzt (vgl. Abbildung 28). Schließlich werden in mehr als drei von zehn antwortenden Unternehmen aus der Branche Maschinenbau Mitarbeiterempfehlungen, die zu einer Einstellung führen, in Form von Geld- oder Sachwerten entlohnt.

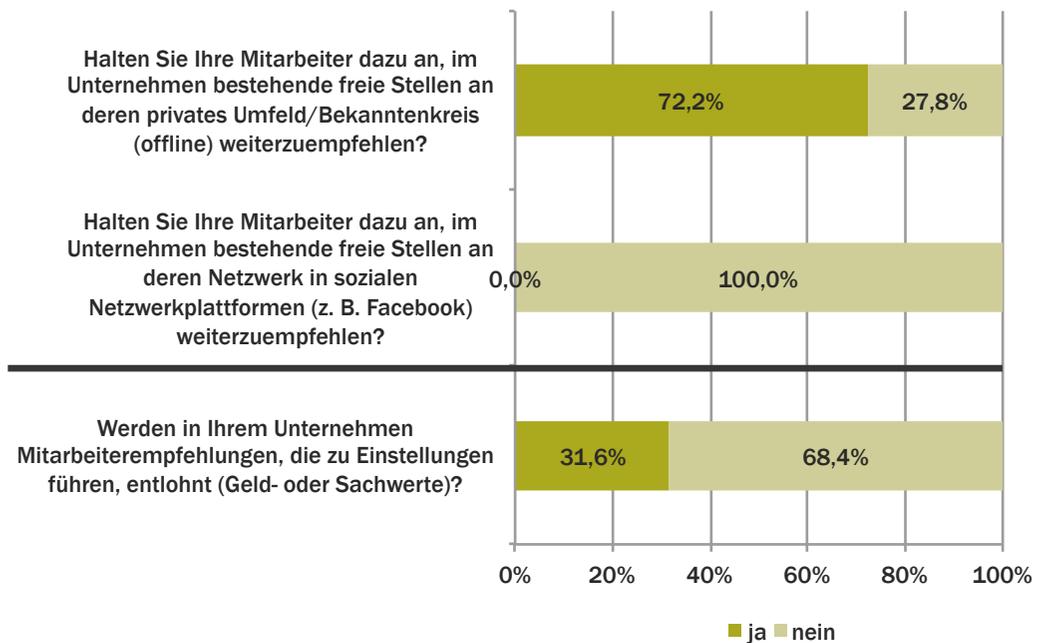


Abbildung 90: Die Bedeutung von Mitarbeiterempfehlungen in der Personalbeschaffung

2.13.6 SOCIAL MEDIA

Insgesamt beurteilen 63,2 Prozent der deutschen Top-300-Unternehmen aus der Branche Maschinenbau Social-Media-Anwendungen generell als positiv für die Rekrutierung. Die große Bedeutung, die die deutschen Maschinenbauer dem Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung beimessen, zeigt sich weiterhin dadurch, dass Social Media nach ihrer Meinung der dritt wichtigste externe Trend in diesem Bereich sind (vgl. Abbildung 85). Aktuell veröffentlichen die Studienteilnehmer 17,6 Prozent ihrer Vakanzen in Social-Media-Kanälen, woraus sich 2,7 Prozent aller tatsächlichen Einstellungen ergeben (vgl. Abbildung 89).

In Abbildung 91 ist der Einsatz ausgewählter Social-Media-Kanäle in der Branche Maschinenbau in vier klassischen Anwendungsszenarien (Stellenausschreibung, Image-Werbung/Employer Branding, Active Sourcing, Suche nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten) dargestellt. Dabei zeigt sich im obersten Diagramm, dass jeweils 10,5 Prozent der Befragten aus der Branche Maschinenbau häufig oder sehr häufig Stellenanzeigen in Facebook sowie Xing schalten. LinkedIn, Twitter und YouTube nutzen in diesem Kontext jeweils 5,3 Prozent der Teilnehmer an der Befragung häufig oder sehr häufig.

Im zweiten Diagramm von oben ist illustriert, dass 27,8 Prozent der 300 größten deutschen Maschinenbauer häufig oder sehr häufig in Facebook für ihr Arbeitgeber-Image werben. Xing wird von 22,2 Prozent häufig oder sehr häufig für das Employer Branding genutzt. Auf den weiteren Plätzen folgen LinkedIn mit 11,8 Prozent sowie Twitter und YouTube mit jeweils 5,9 Prozent.

Weiterhin suchen 22,2 Prozent der Top-300-Unternehmen aus der Branche Maschinenbau häufig oder sehr häufig in Xing und 17,6 Prozent in Facebook aktiv nach interessanten Kandidaten (vgl. Abbildung 91, zweites Diagramm von unten). Bei 11,1 Prozent kommt LinkedIn und bei 6,3 Prozent Twitter häufig oder sehr häufig im Rahmen des Active Sourcing zum Einsatz.

Abschließend zeigt das unterste Diagramm in Abbildung 91, dass jeweils 27,8 Prozent der Befragten in Facebook und Xing häufig oder sehr häufig nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten suchen. Ein Achtel der antwortenden Maschinenbauer greift hierfür häufig oder sehr häufig auf LinkedIn und 5,9 Prozent auf Twitter zurück.

Ein Vergleich mit der Nutzung von Social Media in den Top-1.000-Unternehmen in Deutschland (vgl. Themenschwerpunkt 4) zeigt ein uneinheitliches Bild. Während die branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen häufiger Stellenanzeigen in den betrachteten Kanälen veröffentlichen, nutzen die antwortenden Maschinenbauer Social Media insgesamt häufiger für die aktive Suche nach Kandidaten sowie nach zusätzlichen Informationen über Bewerber. Die Nutzungsintensität im Bereich Image-Werbung/Employer Branding ist in beiden Datensätzen vergleichbar.

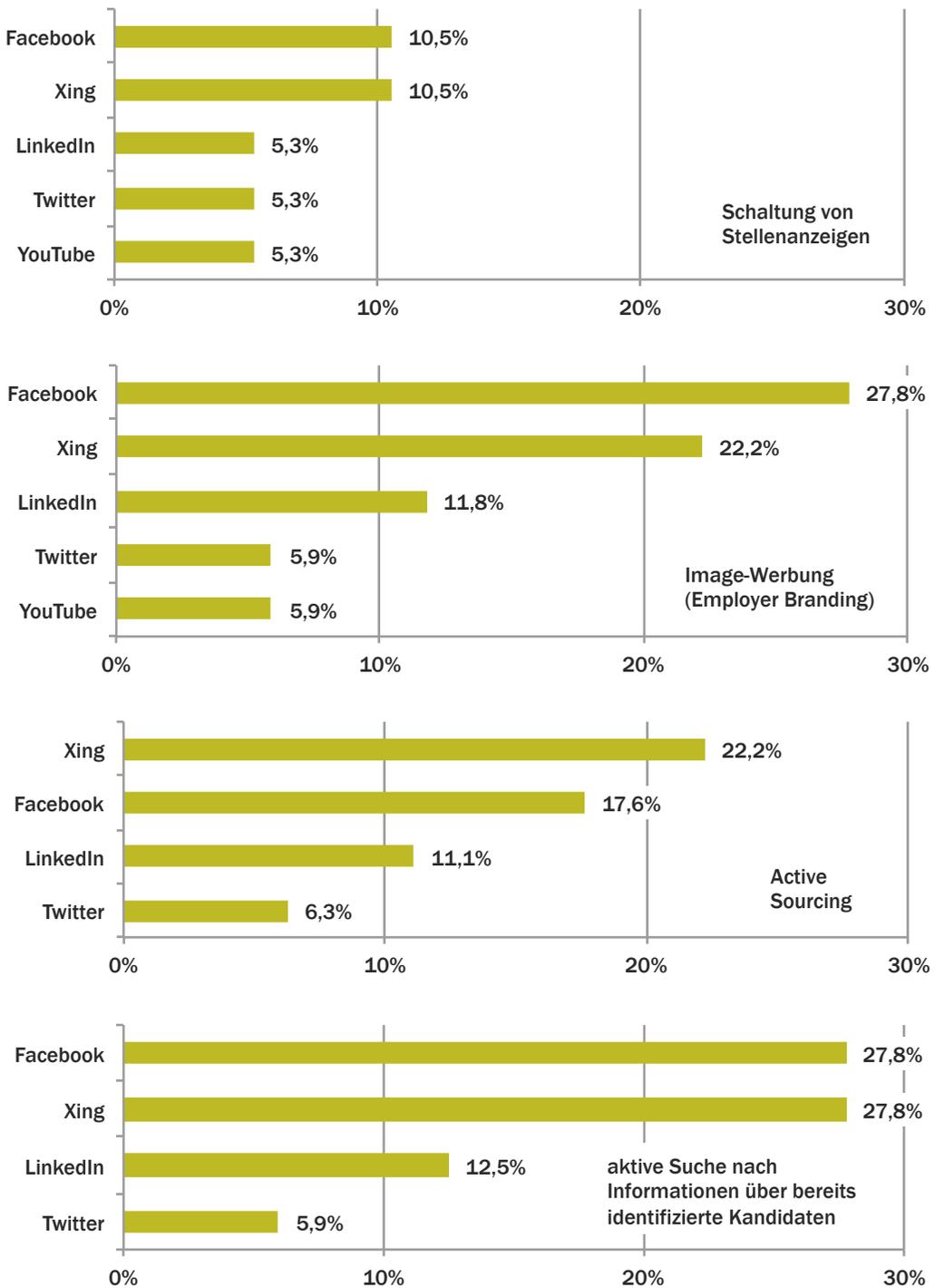


Abbildung 91: Nutzung von Social-Media-Kanälen⁵³

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

2.13.7 MOBILE RECRUITING

Mit Blick auf das Thema Mobile Recruiting zeigt Abbildung 92, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte (Smartphones, Tablet-PCs) nach Meinung von fast acht von zehn antwortenden Unternehmen aus der Branche Maschinenbau auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird. Darüber hinaus denken fast sieben von zehn Teilnehmern an der Befragung, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte für die Rekrutierung sinnvoll ist. Noch mehr als die Hälfte der Befragten rechnet damit, dass sich Kandidaten in Zukunft über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden.

Zieht man einen Vergleich zu den Ergebnissen aus der Befragung der 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen (vgl. Abbildung 36), so zeigt sich, dass die antwortenden Maschinenbauer Mobile Recruiting gegenüber positiver eingestellt sind und dieser Gestaltungsmaßnahme auch mit Blick in die Zukunft eine größere Bedeutung beimessen.

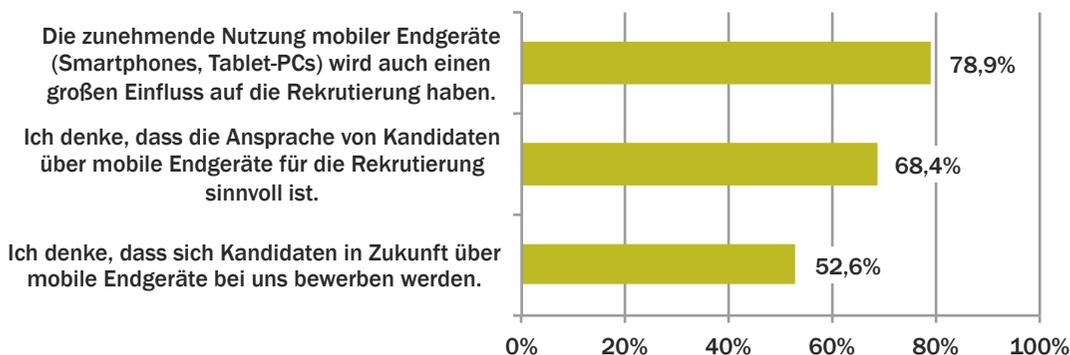


Abbildung 92: Generelle Aussagen zum Thema Mobile Recruiting im Zeitablauf⁵⁴

Die in Abbildung 93 dargestellte Umsetzung von Mobile Recruiting in den deutschen Top-300-Unternehmen aus der Branche Maschinenbau lässt erkennen, dass 31,6 Prozent der Studienteilnehmer die Darstellung ihrer Karriere-Webseite bereits für bestimmte mobile Endgeräte optimiert haben und 36,8 Prozent selbiges für die Zukunft planen. Mit Blick auf die Darstellung ihrer Online-Stellenanzeigen haben bereits 22,2 Prozent eine entsprechende Optimierung umgesetzt und weitere 33,3 Prozent wollen dies in der näheren Zukunft tun. Schließlich bieten 15,8 Prozent der antwortenden Firmen aus dem Bereich Maschinenbau für mobile Endgeräte optimierte Apps zur Stellensuche im eigenen Unternehmen an. Bei weiteren 21,1 Prozent ist ein entsprechendes Angebot für die Zukunft geplant.

Vergleicht man diese Ergebnisse mit den entsprechenden Resultaten aus der Befragung der deutschen Top-1.000-Unternehmen (vgl. Abbildung 37), zeigt sich, dass die Umsetzung von Mobile Recruiting in den 300 größten deutschen Firmen aus der Branche Maschinenbau weiter fortgeschritten ist.

54 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

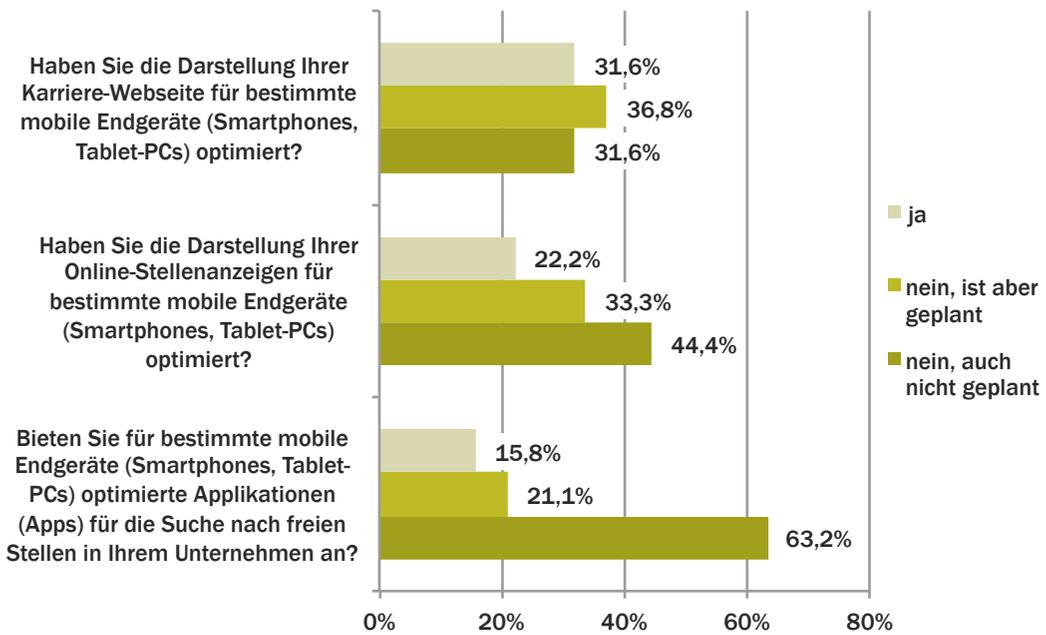


Abbildung 93: Umsetzung von Mobile Recruiting

2.13.8 BEWERBUNGSEINGANG

Aktuell gehen mit 47,7 Prozent die meisten Bewerbungen per E-Mail bei den 300 größten Firmen aus der Branche Maschinenbau ein (vgl. Abbildung 94). Den zweitgrößten Anteil im Bewerbungseingang der Studienteilnehmer bilden papierbasierte Bewerbungsmappen mit 28,1 Prozent, gefolgt von Formularbewerbungen mit 23,7 Prozent. Gemäß der Zukunftsprognose der Befragten wird sich der Anteil eingehender Formularbewerbungen in den nächsten fünf Jahren deutlich erhöhen. Dagegen wird erwartet, dass papierbasierte Bewerbungsmappen deutlich und E-Mail-Bewerbungen leicht an Bedeutung verlieren.

Verglichen mit den 1.000 branchenunabhängig größten Unternehmen aus Deutschland (vgl. Abbildung 40) gehen bei den antwortenden Maschinenbauern derzeit mehr papierbasierte Bewerbungsmappen und E-Mail-Bewerbungen, jedoch deutlich weniger Formularbewerbungen ein.

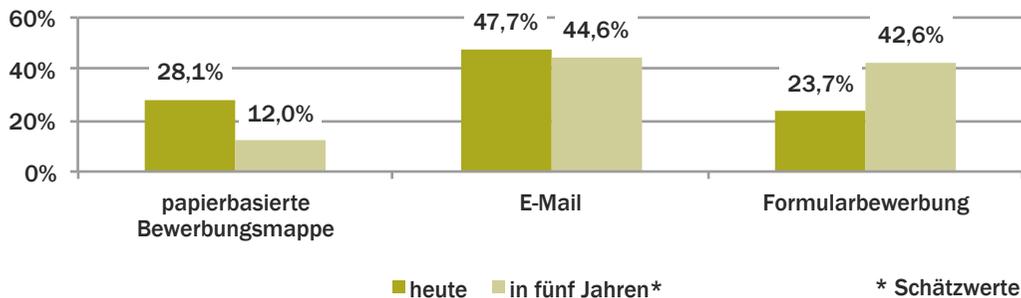


Abbildung 94: Anteile der einzelnen Bewerbungsformen im Bewerbungseingang – heute und in fünf Jahren

2.13.9 HOME OFFICE

Die Vorstellung der Ergebnisse aus den Branchenanalysen schließt mit der in Abbildung 95 dargestellten Einstellung der 300 größten deutschen Unternehmen aus dem Bereich Maschinenbau gegenüber dem Thema Home Office. Dabei zeigt sich, dass flexible Arbeitszeitmodelle nach Ansicht von 84,2 Prozent der Befragten Herausforderungen für die Zusammenarbeit im Unternehmen erzeugen. Dass im Besonderen die zunehmende Inanspruchnahme der Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten (Home Office), Herausforderungen für die Zusammenarbeit im Unternehmen erzeugt, die es ohne diese Möglichkeit nicht gäbe, bestätigen mehr als sechs von zehn Studienteilnehmern. Aktuell bieten 15,8 Prozent der größten deutschen Maschinenbauer ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, Arbeit von zu Hause aus zu erledigen, und 36,8 Prozent wollen dies zukünftig verstärkt tun. Nur in 16,7 Prozent der Unternehmen beschwerten sich Mitarbeiter, die nicht die Möglichkeit haben oder nutzen, im Home Office zu arbeiten, häufig, weil sie denken, mehr Arbeit erledigen zu müssen als ihre Kollegen, die von zu Hause aus arbeiten.

Verglichen mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland (vgl. Abbildung 46) zeigt sich, dass ein deutlich größerer Teil (48,0 Prozent) der branchenunabhängig größten deutschen Firmen den eigenen Mitarbeitern die Möglichkeit bietet, Arbeit von zu Hause aus zu erledigen als dies in der Branche Maschinenbau der Fall ist.

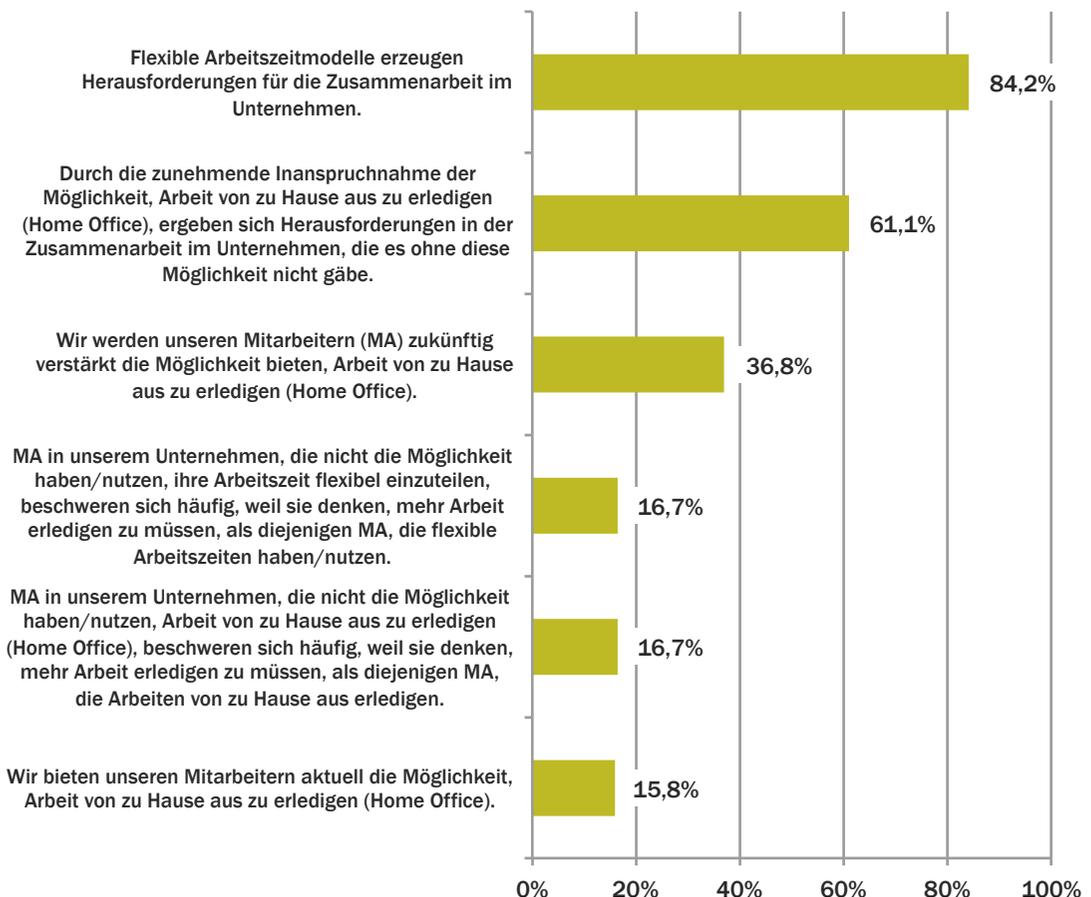


Abbildung 95: Die Beurteilung genereller Aussagen zum Thema Telearbeit/Home Office⁵⁵

55 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

2.14

EINBLICK IN DIE REKRUTIERUNGSPRAXIS AM BEISPIEL DER OTTO GMBH & CO KG, DER KRONES AG UND DER VOITH GMBH

Bereits seit vielen Jahren werden in der Studienreihe „Recruiting Trends“ die Ergebnisse aus den durchgeführten Breitenbefragungen der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie der jeweils 300 größten deutschen Unternehmen aus drei ausgewählten Branchen durch Fallstudien und Experteninterviews ergänzt, die interessante Einblicke in die Praxis der Personalbeschaffung in deutschen Großunternehmen bieten. Die vorliegenden „Recruiting Trends 2014“ setzen diese Tradition in Form zweier Fallstudien und eines Experteninterviews fort. Jedes dieser Praxisbeispiele basiert auf einem ca. zweistündiges Gespräch zwischen ein oder mehreren Mitarbeitern des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) und den jeweiligen Vertretern der Unternehmen. Zur einfacheren Durchführung und besseren Strukturierung der Gespräche wurde im Vorfeld jeweils ein Interview-Leitfaden entwickelt. Alle drei Gespräche wurden aufgezeichnet und im Anschluss vollständig transkribiert. Auf Basis der Transkripte wurden die Interviews von den Autoren der vorliegenden Studie ausgewertet, detailliert aufbereitet und niedergeschrieben. Die fertigen Texte wurden den Unternehmen schließlich zur finalen Freigabe übergeben.

Unser ganz besonderer Dank gilt an dieser Stelle den folgenden Experten der Unternehmen, die sich an der Erstellung der Fallstudien beteiligt haben:

- » **Krones AG:** Herr Charles Schmidt (Abteilungsleiter Unternehmenskommunikation und Corporate Social Media Officer), Herr Michael Kozak (HR-Referent für Internationales Recruiting), Frau Carola Unterländer (Leiterin Personalmarketing), Frau Eva-Maria Karl (Social-Media-Referentin)
- » **Otto GmbH & Co KG:** Frau Ireen Baumgart (Leiterin Recruitment), Frau Kristina Alexandra Drews (Pressereferentin)
- » **VOITH GmbH Heidenheim:** Herr Robindro Ullah (Head of Employer Branding and HR Communication)

Im Mittelpunkt der diesjährigen Fallstudien stehen Veränderungen, die durch Social Media in der Personalbeschaffung verursacht wurden. Dabei geht es insbesondere um die Fragen, wie verschiedene Prozessschritte in der Rekrutierung durch Social Media gestaltet werden können und welchen

Mehrwert Social Media der Personalbeschaffung bieten. Die vorliegenden Fallstudien ermöglichen es somit nach einigen Jahren intensiver Diskussion des Phänomens Social Media, eine erste Zwischenbilanz hinsichtlich der sich ergebenden Veränderungen und des Wertbeitrags dieser Kanäle im Kontext der Personalbeschaffung zu ziehen. Im Konkreten befassen sich die Fallstudien mit den folgenden aktuellen Fragestellungen aus der Praxis der Personalbeschaffung:

- » **Fallstudie mit der Krones AG:** Wie können Social Media im Rahmen der Rekrutierung eines B2B-Unternehmens zielführend eingesetzt werden? Wie kann die Zusammenarbeit zwischen der Personalbeschaffung und der zentralen Kommunikationsabteilung eines Unternehmens gestaltet werden? Welchen Mehrwert bieten Social Media einem B2B-Unternehmen in der Rekrutierung?
- » **Otto GmbH & Co KG:** Wie kann mit Social Media das dynamische Umfeld einer „e-driven company“ gestaltet werden? Wie können Social Media in der Phase der Kandidatenauswahl eingesetzt werden? Welchen Mehrwert hat der Einsatz von Social Media dem Unternehmen in den letzten vier Jahren beschert?
- » **Experteninterview mit Robindro Ullah von der VOITH GmbH Heidenheim:** Welche Veränderungen haben sich durch Social Media in der Personalbeschaffung ergeben? Welchen Mehrwert bieten Social Media der Personalbeschaffung? Welche Entwicklungspotenziale im Bereich Social Media existieren mit Blick in die Zukunft?

2.14.1 KRONES AG: ORGANISATION UND WERTBEITRAG DER SOCIAL-MEDIA-AKTIVITÄTEN EINES UNTERNEHMENS AUS DEM B2B-BEREICH – DIE ROLLE DER ZENTRALEN KOMMUNIKATIONSABTEILUNG FÜR DIE PERSONALGEWINNUNG DER KRONES AG

Kurzvorstellung des Unternehmens

Die im Jahr 1951 gegründete Krones AG produziert Anlagen für das Abfüllen von Getränken oder flüssigen Nahrungsmitteln in Glas- und PET-Flaschen. Diese Anlagen werden von über 12.000 Mitarbeitern an den Standorten Neutraubling, Flensburg, Freising, Nittenau und Rosenheim produziert und weltweit an andere Unternehmen verkauft. Die Krones AG ist somit ein typischer Vertreter eines Unternehmens aus dem Business-to-Business (B2B) Bereich. Obwohl B2B-Unternehmen oftmals größere Anstrengungen zum Aufbau eines Employer Brands zur Generierung qualitativer Bewerbungen aufwenden müssen als Unternehmen aus dem Business-to-Consumer (B2C) Bereich, gehen bei der Krones AG jährlich über 14.000 Bewerbungen ein. Dementsprechend kann das Unternehmen seinen jährlichen Bedarf an Neueinstellungen decken. Ein Grund für diese Vielzahl an Bewerbungen ist nach Frau Unterländer, der Verantwortlichen für das Personalmarketing des Unternehmens, vor allem das positive Image der Krones AG. Kommunikationsstärke und erfolgreiche Social-Media-Aktivitäten des Unternehmens sind dabei ein Ergebnis aus dem engen Zusammenspiel zwischen der zentralen Un-

ternehmenskommunikation und der Personalabteilung. Im Folgenden werden daher die Social-Media-Aktivitäten der Krones AG sowie das interne Vorgehen bei der Gestaltung entsprechender Auftritte näher beschrieben, um abschließend ein Fazit hinsichtlich der durch Social Media im Unternehmen wahrgenommenen Veränderungen und deren Wertbeitrag ziehen zu können.

Social-Media-Aktivitäten der Krones AG

Der Einstieg in das Thema Social Media begann bei der Krones AG im Jahr 2010 mit der Videoplattform YouTube. Diese wurde zunächst lediglich als Plattform zur Verbreitung von Informationen eingesetzt. Durch den hierbei durchlaufenen Lernprozess gelang es der Krones AG zunehmend, einen direkten Dialog mit Internet-Nutzern zu initiieren, die Interesse am Unternehmen zeigten. Aktuell weist die YouTube-Seite der Krones AG über 1 Mio. Klicks sowie rund 1.400 Abonnenten auf, die sich regelmäßig Videos ansehen und dadurch mit dem Unternehmen in einen Dialog treten.

Nachdem die Krones AG erste Erfolge im Umgang mit YouTube nachweisen konnte, öffnete sich das Unternehmen gegenüber der Nutzung weiterer Social-Media-Kanäle. Im Rahmen dessen suchte man den Dialog mit Mitarbeitern, Kunden, Bewerbern und weiteren Interessenten insbesondere über Twitter und Facebook. So veröffentlichten die Social-Media-Verantwortlichen des Unternehmens mehrmals täglich interessante Nachrichten (z. B. über Messen, aktuelle Produkte etc.) auf Twitter oder nutzten Facebook zum Austausch von Fotos, Videos oder wichtigen Ereignissen in der Firmengeschichte. Darüber hinaus ging man dazu über, Facebook auch für die allgemeine Kommunikation mit verschiedenen Zielgruppen einzusetzen, indem man sich zum Beispiel über Facebook ein schönes Wochenende wünscht, sich auf einen Kaffee verabredet oder ein Quiz (z. B. „Bist Du ein Kroneser?“) anbietet. Zudem werden auf Facebook Beiträge u.a. über Produkte, technische Verfahren und Messeauftritte veröffentlicht. Diese Aktivitäten haben dazu geführt, dass der Facebook-Auftritt der Krones AG mittlerweile über 75.000 Facebook-Usern gefällt, was sogar im Vergleich zu vielen anderen B2C-Unternehmen einen sehr hohen Wert darstellt⁵⁶. Abbildung 1 zeigt den aktuellen Auftritt von Krones bei Twitter und Facebook.



Abbildung 96: Twitter- (links) und Facebook-Auftritt (rechts) der Krones AG

56 <http://www.saatkorn.com/2013/06/07/social-media-recruitment-monitor-mit-interessanter-infografik-welche-unternehmen-nutzen-in-deutschland-srm-am-besten/>

Neben den bisher erwähnten Social-Media-Kanälen setzen die Unternehmensverantwortlichen zudem auf GooglePlus, Xing, LinkedIn und einen „Azubi-Blog“. Letztgenannter schafft Transparenz rund um die Ausbildung bei Krones. In diesem Blog berichten aktuelle und ehemalige Auszubildende über Erfahrungen, die sie im Laufe der eigenen Ausbildung im Unternehmen gemacht haben. Mit Hilfe dieses *Employer Generated Content* involviert die Krones AG ihre Mitarbeiter aktiv in die eigenen Personalgewinnungsaktivitäten und bleibt dadurch authentisch.

Nach diesem kurzen Überblick über die bei der Krones AG eingesetzten Social-Media-Kanäle werden im folgenden Abschnitt zunächst Vorteile und Herausforderungen im Themenfeld Social Media bei Krones beschrieben. Anschließend wird die Zusammenarbeit des Social-Media-Teams, das organisatorisch der zentralen Unternehmenskommunikation angehört, mit den Fachabteilungen am Beispiel der Personalabteilung genauer erläutert.

Vorteile und Herausforderungen der Social-Media-Nutzung

Der regelmäßige Einsatz verschiedener Social-Media-Plattformen birgt nach Herrn Schmidt, Abteilungsleiter Unternehmenskommunikation der Krones AG und Social-Media-Officer, sowohl Potenziale als auch Herausforderungen, die einen Lernprozess erfordern.

Zu den Potenzialen zählt Frau Karl, die Social-Media-Referentin des Unternehmens, insbesondere eine verbesserte Wahrnehmung der Krones AG in der Öffentlichkeit. Dies führt sie zum einen auf die starke Präsenz der Marke Krones in verschiedenen Social-Media-Plattformen zurück. Ein weiterer Grund hierfür ist laut Herrn Schmidt die Dialogstärke des Unternehmens, die von den eigenen Mitarbeitern seit vielen Jahren in der Kommunikation mit verschiedenen Interessengruppen unter Beweis gestellt wird. Dialogstärke ist für Herrn Schmidt die Fähigkeit, Zielgruppen nicht nur durch ein Broadcasting von Inhalten zu informieren, sondern durch den Dialog mit diesen Zielgruppen auch auf deren Bedürfnisse und Anforderungen einzugehen. *„Kommunikation ist für uns daher vor allem Dialog“*, fasst er die Dialogstärke des Unternehmens zusammen und betont weiterhin, dass *„wir dies seit Jahren in allen Unternehmensbereichen beherzigen“*. Daher ist der Dialog seit vielen Jahren Kernbestandteil der Kommunikationsstrategie des Krones AG, die sich zum Ziel gesetzt hat, den eigenen Unternehmensnamen durch intensive Kommunikation nach außen mit positiven Eigenschaften zu assoziieren.

Da Social-Media-Plattformen stets den Dialog zwischen Nutzern in den Vordergrund gestellt haben, war für die Krones AG frühzeitig klar, die eigene Kommunikationsstrategie auch auf diese Kanäle auszurichten. Die größte Herausforderung hierbei war zunächst die unternehmensweite Unsicherheit hinsichtlich kritischer Themen und negativer Kommentare. So kommentierte bspw. ein Facebook-Nutzer ein von der Krones AG auf deren Facebook-Seite gepostetes Bild des auf dem Werksgelände geparkten Busses der Bundesliga-Mannschaft SpVgg Greuther Fürth negativ. Doch noch bevor sich die Verantwortlichen des Facebook-Auftritts der Krones AG abstimmen konnten, wie sie auf diesen Kommentar reagieren sollten, regelte die Community der Facebook-Fans des Unternehmens dies selbst, indem sie in freundlicher Art und Weise auf den negativen Kommentar eingingen. Nichtsdestotrotz musste die Krones AG einen starken Lernprozess durchlaufen. Sind in anderen Kommunikationskanälen Antwortzeiten von mehreren Tagen oftmals absolut ausreichend, wird in Social-Media-Kanälen in der Regel innerhalb von weniger als 24 Stunden eine Antwort erwartet. Daher ist die Übertragung der Dialogstärke der Krones AG auf die Anforderungen dieser neuen Kommunikationskanäle sowie auf die

Erwartungen ihrer Nutzer nach Meinung von Herrn Schmidt die größte Herausforderung beim Einsatz von Social Media zur externen Unternehmenskommunikation bei der Krones AG.

Mit Blick auf einzelne Fachabteilungen des Unternehmens, wie bspw. die Personalabteilung, lässt sich der Erfolg von Social Media für deren Zwecke in der Regel zunächst nicht genau beziffern. Doch nach Frau Unterländer ist dies bei etablierten Aktivitäten im Personalmarketing, wie z. B. Messebesuchen, ähnlich. Allerdings hält Herr Kozak, HR Referent für Internationales Recruiting, fest, dass Bewerber durch Kanäle wie Facebook ein zusätzliches Informationsmedium erhalten, um sich über das Unternehmen informieren zu können. Demnach werden Social Media von der Krones AG nicht primär als Rekrutierungsmedium sondern vielmehr als Informationsmedium angesehen. Aber auch die Kommunikation ist für Herrn Kozak hierbei entscheidend. *„Über Social Media können wir direkt in Dialog mit Bewerbern, aber Bewerber auch in Dialog mit uns treten“*, erläutert er die Kommunikationsaspekte des Social-Media-Auftritts aus Sicht der Rekrutierungsabteilung.

Da Social Media von der Krones AG in erster Linie als Informations- und Kommunikationsmedium und weniger als dediziertes Rekrutierungsinstrument eingesetzt werden, verfügt die Personalabteilung des Unternehmens auch über keinen eigenen Social-Media-Auftritt. Alle Inhalte und Informationen werden über den zentralen Auftritt der Krones AG veröffentlicht, für den die zentrale Unternehmenskommunikation verantwortlich ist. Auch bei der Kommunikation zwischen der Personalabteilung und externen Interessenten fungiert die zentrale Unternehmenskommunikation als Mediator. Aus diesem Grund wurden Abstimmungsprozesse zwischen der zentralen Unternehmenskommunikation und den einzelnen Fachabteilungen etabliert, die im folgenden Abschnitt am Beispiel der Personalabteilung erläutert werden.

Zusammenarbeit zwischen zentraler Unternehmenskommunikation und Personalabteilung

Die Verantwortlichkeiten für die Koordination und Erstellung von Inhalten für Social-Media-Kanäle liegen bei der Krones AG hauptverantwortlich in der zentralen Unternehmenskommunikation. Hierbei sind Herr Schmidt als Abteilungsleiter Unternehmenskommunikation und Social Media Officer und Frau Karl als Social-Media-Referentin für die Gestaltung und Weiterentwicklung der Aktivitäten der Krones AG in verschiedenen Plattformen verantwortlich. Wird ein Beitrag in einer Social-Media-Plattform veröffentlicht, erstellen Mitarbeiter der zentralen Unternehmenskommunikation Texte und wählen ggf. geeignete Bilder aus. Die Mitarbeiter der Krones AG werden jedoch auch dazu angehalten, eigene Beiträge zu erstellen. Sind beispielsweise Mitarbeiter des Unternehmens auf einer Messe vertreten, können sie einen Text inklusive passender Bilder über diese Veranstaltungen verfassen. Im Anschluss werden die Inhalte durch die zentrale Kommunikation veröffentlicht. Zudem besteht auch die Möglichkeit, dass Mitarbeiter lediglich Bilder sowie Informationen weitergeben, und die zentrale Unternehmenskommunikation daraus selbst einen entsprechenden Textbeitrag erstellt. Grundsätzlich hat die zentrale Unternehmenskommunikation das Thema Social Media in den verschiedenen Fachabteilungen platziert und die jeweiligen Kollegen aktiv zur Mitarbeit motiviert.

Dieses Vorgehen führt aktuell dazu, dass in den Fachabteilungen verstärkt ein Bewusstsein für die Potenziale von Social Media geschaffen wird. Es ist bereits erkennbar, dass vermehrt Artikel auf Initiative verschiedener Fachabteilungen in Social-Media-Plattformen veröffentlicht werden. Dabei schlagen Mitarbeiter aus den Fachabteilungen den Social-Media-Verantwortlichen interessante The-

men vor, die regelmäßig in Form eines Artikels und dazugehöriger Bilder in entsprechenden Social-Media-Kanälen gepostet werden. Nach diesem Muster entstand bspw. der Azubi-Blog in Facebook, da Mitarbeiter der Personalabteilung das Potenzial erkannten, durch die Veröffentlichung authentischer Berichte aktueller und ehemaliger Auszubildender für das Unternehmen als Ausbildungsbetrieb zu werben. In diesem Zusammenhang bestätigt Herr Schmidt, dass die Mitarbeiter der Fachabteilungen einen Lernprozess durchlaufen und Social-Media-Plattformen immer mehr für ihre Zwecke zu nutzen wissen.

Im Mittelpunkt der Abstimmungsprozesse steht somit die zentrale Kommunikationsabteilung, da diese die Hauptverantwortung für die einzelnen Kanäle trägt und auch nur deren Mitarbeiter die Zugangsdaten zu den genutzten Social-Media-Plattformen kennen. Des Weiteren sind die Mitarbeiter der zentralen Kommunikationsabteilung auch für die Weiterentwicklung der Social-Media-Strategie der Krones AG verantwortlich. Die Aufgabe der Personalabteilung in diesem Kontext ist es dagegen, Vorschläge der zentralen Unternehmenskommunikationen aufzugreifen oder eigene Inhalte für Social-Media-Auftritte zu generieren. Zudem kann die Personalabteilung eigene Vorschläge, wie bspw. den Azubi-Blog, einbringen und diese gemeinsam mit der zentralen Unternehmenskommunikation gestalten und weiterentwickeln.

Eine Konsequenz aus dem zentral gestalteten Social-Media-Auftritt der Krones AG ist, dass aus HR-Sicht nicht zwischen Produkt- und Arbeitgeberimage unterschieden wird. Die zentrale Unternehmenskommunikation stellt immer das Unternehmen als Ganzes in den Vordergrund und versucht, über die Social-Media-Aktivitäten unterschiedliche Zielgruppen, wie bspw. Kunden, Bewerber, Mitarbeiter oder generell am Unternehmen interessierte Personen, zu erreichen. Insofern werden in den genutzten Social-Media-Kanälen sowohl produktspezifische als auch fachabteilungsspezifische Themen, die z. B. einen Rekrutierungsbezug besitzen können, veröffentlicht. Deutlich wird dies unter anderem dadurch, dass die Krones AG in Social Media einerseits Videos postet, in denen Mitarbeiter der Krones AG mit berühmten Sportlern zu sehen sind, jedoch gleichermaßen auch vakante Stellen in entsprechenden Kanälen veröffentlicht werden. Der Grund für die nicht vorhandene Trennung beider Bereiche liegt laut Herrn Schmidt darin, dass zum einen die Kunden der Krones AG regelmäßig über Aktivitäten im Unternehmen informiert werden möchten, zu denen auch die Aktivitäten im Bereich der Rekrutierung zählen, und sich zum anderen auch die eigenen Mitarbeiter mit dem Unternehmen und den Produkten identifizieren wollen. Aus diesem Grund werden unterschiedliche Themen über einen Kanal gebündelt veröffentlicht. Aus Sicht von Frau Unterländer hat dies den positiven Nebeneffekt, dass durch den Social-Media-Einsatz die Verbundenheit der Mitarbeiter und Kunden zu den eigenen Produkten sowie zur Krones AG als Arbeitgeber gestiegen ist. Beispielhaft zeigt sich dies daran, dass sich Mitarbeiter während ihres Urlaubs auf der ganzen Welt mit Krones-T-Shirts fotografieren lassen, um diese Bilder im Anschluss auf ihrer persönlichen Facebook-Seite sowie auf der offiziellen Facebook-Seite der Krones AG stolz präsentieren zu können.

Von B2B über B2H zu H2H – Die Social Media bedingten Änderungen in der Kommunikation bei der Krones AG

Da man Produkte für andere Unternehmen und nicht für Privatpersonen produziert, ist die Krones AG ein typisches Beispiel für ein B2B-Unternehmen. Durch die Aktivitäten in verschiedenen Social-Media-Kanälen gelingt es dem Unternehmen, in Dialog mit Kunden, Mitarbeitern und Bewerbern zu treten, was Frau Karl als *Business-to-Human (B2H)* Kommunikation bezeichnet. Von einer einst

starken B2B-Orientierung ausgehend (z. B. durch Produktkataloge auf Messen) hat sich die Kommunikation bei der Krones AG zunehmend in Richtung B2H entwickelt. Deutlich wird dieses Konzept auch dadurch, dass die Krones AG im Rahmen ihrer Social-Media-Aktivitäten versucht, die Menschen hinter ihren Social-Media-Profilen zu verstehen, um diese besser erreichen zu können und somit gleichzeitig attraktiver für Kunden, Mitarbeiter und Bewerber zu werden. In den Fokus der Kommunikation, die durch die zentrale Unternehmenskommunikation verantwortet wird, ist somit verstärkt der Mensch getreten, was zwar für ein B2C-Unternehmen gerade aus Marketing-Sicht Alltag, für ein B2B-Unternehmen wie Krones jedoch zu einem gewissen Grad Neuland ist.

Dieses Verhalten der Krones AG führt zu einem Dialog mit Kunden, Mitarbeitern und Bewerbern, der ohne Social Media für ein B2B-Unternehmen kaum denkbar ist. So beobachtete Herr Schmidt über die letzten Jahre hinweg, wie Social Media die Hemmschwelle hinsichtlich einer Kontaktaufnahme mit dem Unternehmen immer weiter verringerten. Mittlerweile erreichen das Unternehmen über Social-Media-Plattformen bspw. Fragen zu Unklarheiten über Produkte oder zum Bewerbungsablauf, die über andere Wege nicht gestellt worden wären oder erst nach Tagen oder Wochen bei dem richtigen Ansprechpartner im Unternehmen ankommen würden. Ein Grund hierfür wird darin gesehen, dass Kunden, Mitarbeiter und Bewerber bei der Kommunikation via Social Media auf der Unternehmensseite nicht nur das Unternehmen als solches, sondern auch den jeweiligen Mitarbeiter sehen, mit dem sie in Kontakt stehen. Diese Entwicklung und Wahrnehmung beschreibt Herr Schmidt abschließend als Human-to-Human (H2H) basierte Kommunikation, da auf beiden Seiten der Mensch als Teil der Kommunikation wahrgenommen wird. Für Herrn Schmidt stellt dies eine Entwicklung dar, *„die ohne Social Media in dieser Art und Weise nicht denkbar gewesen wäre“*.

2.14.2 OTTO GMBH & CO KG: DAS DYNAMISCHE UMFELD DER REKRUTIERUNG EINER „E-DRIVEN COMPANY“ GESTALTEN – SOCIAL-MEDIA-STRATEGIE BEI OTTO

Kurzvorstellung des Unternehmens

Das im Jahr 1949 in Hamburg gegründete Unternehmen zählt zu den größten Versandhandelsgruppen der Welt. Lag der Fokus zunächst auf dem Katalogversand, generiert die Otto Group mit ihren mehr als 123 Konzernunternehmen heute bereits rund 60 Prozent ihres Umsatzes über das Internet. Im Geschäftsjahr 2012/13 erwirtschafteten die rund 54.000 Mitarbeiter einen Jahresumsatz von 11,8 Mrd. Euro.

Infolge der zunehmenden Verbreitung des Internet durchlebte die Otto Group den größten Wandel ihrer Unternehmensgeschichte. Inzwischen bezeichnet sich der Konzern selbst als sogenannte „e-driven company“ und entwickelt kontinuierlich neue IT-gestützte Einkaufsformate. Die konsequente Weiterentwicklung der eigenen Vertriebskanäle führte dazu, dass beispielsweise die Einkaufsplattform otto.de als Webseite des Jahres 2013 in der Kategorie „Shopping“ ausgezeichnet wurde. Folgerichtig nehmen Social Media sowohl in der Vertriebsstrategie als auch in der Rekrutierung eine große Bedeutung ein. Die Facebook-Seite des Konzernunternehmens und Online-Händlers Otto hat

mittlerweile über 500.000 Fans, der Twitter-Account über 27.000 Follower und die YouTube-Videos des Unternehmens wurden bereits über 1,7 Mio. Mal aufgerufen. Die Social-Media-Kanäle sind seit dem Jahr 2009 folgerichtig fester Bestandteil der Personalmarketingstrategie. Darüber hinaus kommen Social Media aber auch im Rekrutierungsprozess zum Einsatz. Aus diesem Grund zeigt die folgende Fallstudie mit dem Online-Händler Otto zum einen, wie mit Social Media das dynamische Umfeld einer „e-driven company“ gestaltet werden kann und zum anderen, welchen Mehrwert der Einsatz von Social Media dem Unternehmen in den letzten vier Jahren beschert hat.

HR-Social-Media-Strategie

Grundsätzlich gibt es bei Otto einen Personalmarketing- und einen Rekrutierungsbereich. Das Personalmarketing fokussiert die Gestaltung der Arbeitgebermarke von Otto als „e-driven company“ auf dem Arbeitsmarkt, während sich der Rekrutierungsbereich die konkrete Besetzung offener Stellen zum Ziel gesetzt hat. Beide Bereiche arbeiten eng zusammen, wenn es um die Gestaltung und Umsetzung der Social-Media-Strategie mit dem Fokus Personal bei Otto geht.

Der Einsatz von Social Media bettet sich beim Online-Händler in die generelle Rekrutierungsstrategie ein. Aus Sicht von Otto muss die eigene Rekrutierung im Zeitalter knapper werdender Kandidaten immer schneller und besser werden. Schneller bedeutet in diesem Zusammenhang eine Verkürzung der Time-to-Hire, so dass Bewerber zeitnah eine Rückmeldung auf ihre Bewerbung erhalten, ein erster persönlicher Kontakt mit dem Unternehmen stattfinden und ein Angebot auf einen Arbeitsplatz unterbreitet werden kann. In diesem Zusammenhang spielt die eigene Social-Media-Strategie aus Sicht von Otto eine zentrale Rolle, da Social Media in verschiedenen Prozessschritten der Rekrutierung eine schnellere und bessere Umsetzung ermöglichen.

Auslöser für den Aufbau der Social-Media-Strategie bei Otto war eine kontinuierliche Beobachtung gesellschaftlicher und technologischer Entwicklungen sowie deren Anpassung auf den Rekrutierungskontext. *„Als e-driven company haben wir uns zum Ziel gesetzt, aktuelle Entwicklungen kontinuierlich zu beobachten und interessante Dinge einfach auszuprobieren. Wenn sich diese Dinge bewähren, verfolgen wir sie auch gerne weiter“*, beschreibt Frau Ireen Baumgart, Leiterin Recruitment der Otto GmbH & Co KG, die grundsätzliche Philosophie von Otto, die für den Personalbereich in den Aufbau einer eigenen Social-Media-Strategie mündete. Otto analysiert dabei technologische Innovationen, Verhaltensweisen und Wertvorstellungen von Bewerbern sowie das Verhalten anderer Unternehmen im In- und Ausland. Durch diese Beobachtungen und das Ausprobieren im eigenen Unternehmen hat Otto in den letzten Jahren verschiedene Dinge im Bereich Social Media getestet, wobei sich langfristig der im Folgenden beschriebene Kanal-Mix etabliert hat.

Die Rekrutierungsaktivitäten von Otto gehen Hand in Hand mit der Social-Media-Strategie des Unternehmens. Das Unternehmen ist in den sozialen Netzwerken mit vielen eigenen Profilen und Accounts aktiv, so auf Twitter, Facebook, Google+, Pinterest oder YouTube. Um diese neuen Dialogformate kümmern sich vorwiegend internetaffine Mitarbeiter, die in den sozialen Netzwerken zu Hause sind und sich täglich mit der Community austauschen. Das ist authentisch und kommt bei Fans und Followern gut an. Zusätzlich gibt es im größten Kundencenter des Unternehmens ein Social-Media-Team, das sich rund um die Uhr gezielt um Anfragen und Beschwerden auf Social-Media-Plattformen kümmert. Dass dem Thema Datenschutz hierbei eine hohe Bedeutung zukommt, versteht sich von selbst. Jeder Fachbereich, der in Social Media unterwegs ist, hat bei Otto freie Hand zur Gestaltung

des eigenen Auftritts. „Authentizität entsteht in Social Media durch Dezentralität“, beschreibt Frau Baumgart den Ansatz von Otto. Eine Abstimmung mit der allgemeinen Kommunikationsstrategie erfolgt bei wichtigen internen Entwicklungen, die auch auf dem Markt wahrgenommen werden, oder wenn besondere Ereignisse dies erfordern. Ansonsten gestalten die verantwortlichen Personen im Personalmarketing den Social-Media-Auftritt. Da jedoch zwei Abteilungen (Personalmarketing & Rekrutierung) für den Auftritt verantwortlich sind, erfolgt zwischen diesen beiden Abteilungen eine enge Abstimmung mit Blick auf die Kampagnen-Planung in Social Media und die gemeinsame Gestaltung des im Folgenden beschriebenen Social-Media-Kanal-Mix.

Social-Media-Kanal-Mix

Der Grundgedanke des Social-Media-Kanal-Mix ist die Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen über verschiedene Kanäle, um die Zielgruppen in ihrem jeweiligen Mediennutzungsverhalten abzuholen. Aus diesem Grund konzentriert sich Otto auf mehrere Social-Media-Kanäle, die im Rahmen der Social-Media-Strategie des Unternehmens zum Einsatz kommen. Tabelle 1 bietet einen Überblick über diese Kanäle und die jeweiligen Aktivitäten des Unternehmens. Die verschiedenen Maßnahmen zielen dabei vor allem auf die Ansprache potenzieller Bewerber ab, um diese von einer Tätigkeit bei Otto zu begeistern und sie zu einer Bewerbung zu ermuntern. Dabei lassen sich informationsgebende (z. B. Informationen in Facebook, Twitter, Blogs, YouTube), dialogfördernde (z. B. Diskussionen in Facebook, Twitter, Xing) oder dialoginitiierende (Active Sourcing in Xing, LinkedIn) Aktionen unterscheiden. Grundsätzlich wird jedoch bei allen Maßnahmen deutlich, dass der Fokus auf der Informations- und Ansprachephase des Rekrutierungsprozesses liegt.

Social-Media-Kanal	Start	Abonnenten	Inhalt
Facebook	2009	ca. 5.200	Veröffentlichung von Veranstaltungen, Fotos, Videos und Stellenangeboten; weitere Nachrichten in der Facebook-Timeline
Xing	2012	ca. 3.000	Otto verfügt über ein Unternehmensprofil, das aktuelle Informationen und eine Übersicht über vakante Stellen liefert. Darüber hinaus gibt es im Unternehmen einen Mitarbeiter, der im Rahmen seiner Active-Sourcing-Aktivitäten via Xing aktiv nach potenziellen Kandidaten sucht.
LinkedIn	2012		Seit 2012 ist Otto in LinkedIn mit einem Unternehmensprofil vertreten.
Twitter	2009	ca. 2.400	Regelmäßige Tweets über Veranstaltungen, aktuelle Themen und offene Stellen
YouTube	2009	ca. 120	Mehr als 30 Videos aus dem Unternehmen; Interviews mit Mitarbeitern; mehr als 200.000 Videoaufrufe
Google+			Gestaltung ähnlich der Seite auf Facebook

Social-Media-Kanal	Start	Abonnenten	Inhalt
Azubi-Blog	2010		Einblicke in die verschiedenen Ausbildungsberufe; Hintergrundinformationen; Interviews und Veranstaltungen; Informationen zu Ausbildungsberufen und dualen Studiengängen
E-Starter-Blog	2010		Blog der Konzernzentrale, in dem Mitarbeiter über ihren Arbeitsalltag berichten

Einen Überblick über alle Social-Media-Aktivitäten des Personalbereichs von Otto bietet:
<http://www.ottogroup.com/karriere/>

Tabelle 1: HR-Social-Media-Kanal-Mix von Otto

Neben der Kandidatenansprache ist die Social-Media-Strategie von Otto aber auch auf weitere Prozessschritte, wie beispielsweise die Kandidatenselektion, ausgerichtet (siehe folgender Abschnitt).

Social Media in der Kandidatenselektion

Seit 2009 unterstützt Otto auch die Phase der Kandidatenauswahl durch den Einsatz von Social Media. Dabei führt das Unternehmen erste Interviews mit Kandidaten, insbesondere wenn diese nicht aus Hamburg und Umgebung stammen, über Skype⁵⁷. „Skype-Interviews sind für uns inzwischen gängige Praxis“, beschreibt Frau Baumgart diese Entwicklung. „Wir führen mit jedem Kandidaten, den wir als interessant einstufen und der nicht aus Hamburg und Umgebung stammt, zunächst ein Skype-Interview, bevor wir uns zu einem persönlichen Gespräch in Hamburg treffen.“ Dieses Skype-Interview zielt dabei in erster Linie darauf ab, einen ersten Eindruck vom Kandidaten, seiner Persönlichkeit und seinen Fähigkeiten zu erhalten. Hierfür wurden die Recruiter des Unternehmens explizit dahingehend geschult, durch ihre Fragen verschiedene Aspekte der Persönlichkeit des Bewerbers und seine Eignung auf die ausgeschriebene Stelle überprüfen zu können. Die Persönlichkeit des Kandidaten wird dabei sowohl durch die Gesprächsinhalte selbst erfasst als auch durch die Art und Weise, wie bestimmte Inhalte vom Bewerber aufgenommen werden und wie er auf diese reagiert. Die Recruiter achten hierbei insbesondere auch auf Mimik und Gestik, was in einem Skype-Interview im Gegensatz zu einem reinen Telefoninterview möglich ist, da sich Bewerber und Unternehmensvertreter gegenseitig sehen können. „Um einen ersten Eindruck von einem Bewerber zu erhalten, ist ein Skype-Interview ein sehr gutes Mittel“, fasst Frau Baumgart die Erfahrungen von Otto zusammen. „Dennoch ist es wichtig, dass immer auch ein zweites persönliches Gespräch stattfindet, in dem sich in nahezu allen Fällen der erste Eindruck aus dem Skype-Interview verfestigt. Bei reinen Telefoninterviews ist es hingegen eher einmal möglich, dass sich der erste Eindruck im darauffolgenden persönlichen Gespräch nicht bestätigt.“ Weiterhin haben Skype-Interviews aus Sicht des Unternehmens den Vorteil, dass sich der Bewerber in einer gewohnten Umgebung befindet, was ihm zusätzliche Sicherheit vermittelt.

57 Laut dem Social-Media-Prisma (<http://www.ethority.de/weblog/social-media-prisma/>) zählt Skype zu der Social-Media-Anwendungskategorie Voice/Instantmessaging.

Hinsichtlich der Durchführung der Skype-Interviews hat das Unternehmen verschiedene Rahmenbedingungen geschaffen und die Abwicklung in den standardisierten Rekrutierungsprozess integriert. Zunächst wurde ein separater Raum mit der entsprechenden Technologie ausgestattet, damit ein Recruiter sowie ein Vertreter aus dem Fachbereich an dem Interview teilnehmen können und auch vom Bewerber gesehen werden. Darüber hinaus hat das Unternehmen in weiteres technisches Equipment investiert, das dem Bewerber zur Verfügung gestellt wird, falls dieser keine eigene Webcam oder kein eigenes Headset besitzt. Bezüglich des Ablaufs des Skype-Interviews findet im Vorfeld ein kurzes Telefonat mit dem Bewerber statt, um das weitere Vorgehen (u.a. Termin) abzustimmen. Zudem wird geprüft, ob der Bewerber über das nötige Equipment verfügt, das ihm im Bedarfsfall zugeschickt wird. Im Anschluss erhält der Kandidat per E-Mail eine Einladung zum Skype-Interview inklusive der relevanten Zugangsdaten und weiteren Hilfestellungen. Das eigentliche Gespräch beginnt mit einem Bild- und Soundcheck, um die technischen Rahmenbedingungen zu überprüfen und einen Einstieg in das eigentliche Interview zu finden. Kann der Kandidat im Skype-Interview überzeugen, erhält er im Anschluss eine Einladung zu einem persönlichen Gespräch, das in der Regel in der Konzernzentrale in Hamburg stattfindet.

„Da wir im Regelfall deutschlandweit und teilweise auch international unsere Stellen ausschreiben bzw. internationale Bewerbungen erhalten, ist das Skype-Interview eine gute Möglichkeit, um sehr schnell persönlich in Kontakt mit dem Kandidaten zu kommen und so die Zeit bis zur Besetzung einer offenen Stelle weiter zu verkürzen“, beschreibt Frau Baumgart die Vorteile von Skype-Interviews für Otto. Als Beispiel nennt sie die erfolgreiche Besetzung einer offenen Stelle mit einer Kandidatin aus England. Innerhalb von 14 Tagen war der gesamte Prozess abgeschlossen, da sehr zeitnah ein Skype-Interview durchgeführt werden konnte, im Rahmen dessen beide Seiten ein starkes Interesse an einer Zusammenarbeit bekundet haben. Skype-Interviews sind somit zu einem festen Bestandteil des Selektionsprozesses bei Otto geworden.

Mobile Recruiting

Ein weiterer Aspekt der Social-Media-Strategie bei Otto ist der Aufbau eines mobilen Karriereportals sowie einer mobilen Stellenbörse. Seit 2010 bietet das Unternehmen eine mobile Stellenbörse an, die seit 2012 durch ein entsprechendes Karriereportal mit weiterführenden Informationen ergänzt wird. *„Mobile Recruiting haben wir schon vor längerem als einen wichtigen Trend in der Rekrutierung identifiziert“,* verdeutlicht Frau Baumgart. Als Folge daraus können Stellensuchende Stellenanzeigen, Karrierenachrichten, Termine und Kontaktdaten inzwischen über mobile Endgeräte abrufen, sich über eine Tätigkeit bei Otto informieren und sich seit Oktober 2013 auch direkt mobil mit ihrem Xing-Profil bewerben. *„Mit der mobilen Bewerbung sind wir unter den Handelsunternehmen in Deutschland Vorreiter im E-Recruiting. Wir kommen damit den Erwartungen unserer Kandidaten nach noch mehr Komfort im Bewerbungsprozess nach“,* erklärt Frau Baumgart. Eine mobile Bewerbung ist in wenigen Schritten abgeschickt: Nachdem der Jobinteressent eine für ihn passende Vakanz in der Konzernzentrale im mobilen Karriereportal der Otto Group (m.ottogroup.com/karriere) gefunden hat, genügt ein Klick auf den Button „Bewerbung via Xing-Profil“. Nach Eingabe der Xing-Login-Daten wird automatisch ein Link zum Profil generiert, den der Bewerber dann direkt vom Smartphone aus per E-Mail an das Otto Group Recruitment senden kann. *„Mit dieser One-Click-Application-Lösung senken wir die Hemmschwelle für eine Bewerbung, denn diese kann jetzt von unterwegs erfolgen“,* sagt Baumgart. Der verantwortliche Personalreferent sichtet das zugesandte Xing-Profil und setzt sich anschließend mit dem Bewerber in Verbindung, um gegebenenfalls weitere Unterlagen von ihm anzufordern. Weiteres Plus: Den aktuellen Stand seiner Bewerbung kann der Kandidat ab sofort online nachverfolgen.

Wertbeitrag von Social Media

Durch den Einsatz von Social Media in verschiedenen Schritten des Rekrutierungsprozesses haben sich für Otto in den letzten Jahren unterschiedliche Veränderungen ergeben. *„Social Media hatten sicherlich Einfluss auf die Gestaltung unserer Prozesse“*, fasst Frau Baumgart die Entwicklung zusammen. *„Aber unsere Prozesse haben sich durch Social Media nicht komplett verändert.“* Aus Sicht von Otto haben Social Media dazu geführt, dass mehr Kapazitäten notwendig sind und man sich mehr Gedanken machen muss, wie man das eigene Unternehmen sinnvoll am Arbeitsmarkt platziert, wo relevante Bewerbergruppen effektiv und effizient angesprochen werden, und wie Möglichkeiten geschaffen werden können, insgesamt mehr passgenaue Kandidaten zu erreichen, dabei jedoch gleichzeitig den Rekrutierungsprozess schneller zu gestalten. Aus diesem Grund ist die Rekrutierung aus Sicht von Otto aktiver geworden und der Dialog mit dem Bewerber ist stärker in den Vordergrund gerückt, was auch zu einer erhöhten Transparenz beigetragen hat. *„Wir sind durch Social Media näher am Kandidaten, aber der Kandidat ist auch näher an uns“*, beschreibt Frau Baumgart die durch Social Media ausgelösten Veränderungen in der Rekrutierung, die sich im Fall von Otto positiv auf das Unternehmen ausgewirkt haben.

Messung des Wertbeitrags

Die positiven Effekte von Social Media für den Rekrutierungsprozess zu messen, gestaltet sich aus Sicht von Otto sehr komplex. Ziel des Unternehmens ist es, das Controlling so aufzubauen, dass der Wertbeitrag einzelner Rekrutierungsmaßnahmen noch gezielter nachvollzogen werden kann. Hierzu ist es wichtig, herauszubekommen, über welche Kanäle die meisten Einstellungen generiert werden und einen zielgerichteten Einsatz der Ressourcen zu ermöglichen.

Aktuell nutzt das Unternehmen sowohl qualitative als auch quantitative Methoden zur Erfassung des Wertbeitrags einzelner Rekrutierungsmaßnahmen. Qualitativ wird in Einstellungsgesprächen darauf geachtet, ob der Bewerber von sich aus berichtet, dass er bestimmte Aktionen, wie beispielsweise ein Video auf YouTube, besonders attraktiv fand. Zudem wird auch aktiv nachgefragt, ob er bestimmte Aktionen in Social Media wahrgenommen hat. Darüber hinaus achtet Otto explizit darauf, ob in Bewerbungsschreiben auf verschiedene Kanäle verwiesen wird, was dem Unternehmen zusätzlich einen Eindruck vermittelt, welche Kanäle oder Maßnahmen bei Kandidaten wahrgenommen werden.

Hinsichtlich quantitativer Kennzahlen werden im Rahmen des Employer Branding beispielsweise Klick-Zahlen, Follower-Zahlen, Like-Zahlen oder Kununu-Bewertungen erhoben und ausgewertet. Der Fokus liegt hierbei vor allem auf Kennzahlen, die veranschaulichen, wann, wo und wie der Dialog mit dem Kandidaten entsteht. Allerdings kann man aus Sicht von Otto den Mehrwert von Social Media nicht pauschal an einzelnen Kennzahlen festmachen, da jede Kennzahl von der jeweiligen Zielgruppe und Maßnahme abhängt.

Mehrwert durch Social Media

Für Otto liegt der Mehrwert von Social Media in der zielgenaueren Ansprache unterschiedlicher Zielgruppen und dem Schritthalten mit einer generellen Entwicklung, die losgelöst von der Rekrutierung stattfindet. Als „e-driven company“ ist eine Präsenz in Social Media in vielen Unternehmensberei-

chen sinnvoll, da es Teil der Kultur des Unternehmens ist, auch IT-Innovationen mitzugestalten. In diesem Zusammenhang bieten Social Media dem Unternehmen den Mehrwert, aufzuzeigen, dass Otto inzwischen in der Tat eine „e-driven company“ ist und die meisten Umsätze über das Internet generiert werden. Demnach liegt für Otto der konkrete Mehrwert von Social Media im Bereich Employer Branding. Allerdings sind jedoch mittlerweile auch viele konkrete Bewerbungen eine Folge der Aktivitäten des Unternehmens in Social Media.

Auch die eigenen Active-Sourcing-Aktivitäten sind für Otto ein positiver Aspekt von Social Media. Beispielsweise spricht ein eigenes Active-Search-Team Kandidaten über das Businessnetzwerk Xing direkt an, so dass ein erster Dialog entstehen kann. Über dieses Vorgehen generiert Otto aktuell schon einen Teil aller Neueinstellungen.

Einen weiteren Mehrwert bieten Social Media auch im Bereich der Mitarbeiterbindung. Durch die Einbindung der eigenen Mitarbeiter in die Social-Media-Aktivitäten fühlen sich diese mehr wertgeschätzt, weil sie in den entsprechenden Kanälen als Botschafter des Unternehmens auftreten können.

Lessons Learnt

Mit der Gestaltung seiner Social-Media-Strategie hat Otto in den letzten Jahren viele rekrutierungsspezifische Innovationen realisiert und die Time-to-Hire reduzieren können. Hierbei waren aus Sicht des Unternehmens verschiedene Faktoren ausschlaggebend. Zunächst war es wichtig, freie und unkonventionelle Gedanken zuzulassen und den eigenen Mitarbeitern so die notwendigen Freiräume zu gewähren, um ihre Ideen umsetzen zu können. In diesem Kontext ist es nach Meinung des Unternehmens auch wichtig, den eigenen Mitarbeitern hohes Vertrauen entgegenzubringen, um die Authentizität des Social-Media-Auftritts sicherstellen zu können. Allerdings wäre die durchlaufene Entwicklung ohne entsprechende Kapazitäten nicht möglich gewesen. So ist nach Ansicht von Otto auch eine finanzielle und personelle Ausstattung notwendig, ohne die die Social-Media-Strategie des Unternehmens nicht umsetzbar gewesen wäre. Als weiteren Erfolgsfaktor führt das Unternehmen die Abstimmung der Rekrutierung mit dem Personalmarketing und den entsprechenden Fachabteilungen an. Die Fachabteilungen kennen in der Regel ihre Zielgruppen, so dass in enger Zusammenarbeit eine Strategie entwickelt werden kann, über welche Kanäle und Kampagnen Bewerber effektiv und effizient angesprochen und für das Unternehmen begeistert werden können.

Zusammenfassung und Ausblick

„Als Hype würde ich Social Media nicht mehr bezeichnen, sondern durchaus als langfristigen Trend“, fasst Frau Baumgart die Entwicklung der letzten Jahre zusammen. „Wir wissen inzwischen, dass Social Media einen Beitrag zu einer erfolgreichen Rekrutierung leisten können. Dies hängt aber immer auch sehr stark vom Verhalten der Kandidaten ab.“ Aus diesem Grund ist es für Otto auch zukünftig wichtig, das Kandidatenverhalten weiterhin genau zu beobachten, neue Innovationen aufzugreifen und auf grundsätzliche gesellschaftliche Entwicklungen zu reagieren. Ziel muss es aus Sicht des Unternehmens immer sein, die eigenen Aktivitäten dahingehend zu gestalten, dass die Kandidaten in ihrer vertrauten Umgebung abgeholt und dort angesprochen werden, wo sie sich aufhalten. Zielgruppenorientierung und Zielgruppenanalyse sind daher für Otto bereits heute, vor allem aber auch mit

Blick in die Zukunft der Schlüssel für eine erfolgreiche Rekrutierung. Hier haben Social Media nach Meinung des Unternehmens in den letzten Jahren das Verhalten der Kandidaten verändert und dadurch neue Möglichkeiten zur Ansprache sowie in der Selektion eröffnet. Folgerichtig forcierte Otto in den letzten Jahren den Aufbau einer HR-Social-Media-Strategie, die mittlerweile fester Bestandteil der Aktivitäten in der Rekrutierung und im Personalmarketing geworden ist. Allerdings wird es für die Zukunft wichtig sein, die eigenen Fähigkeiten dahingehend weiterzuentwickeln, dass dynamische technologische und gesellschaftliche Entwicklungen schnell aufgegriffen und verstanden werden, so dass die eigenen Maßnahmen in der Rekrutierung auf sie abgestimmt werden können.

2.14.3 VOITH GMBH HEIDENHEIM: WERTBEITRAG VON SOCIAL MEDIA FÜR DIE REKRUTIERUNG

Ein Interview mit Robindro Ullah, Head of Employer Branding and HR Communication der VOITH GmbH Heidenheim, über den Wandel der Personalbeschaffung durch Social Media

Dr. Sven Laumer: Haben Social Media aus Ihrer Sicht die Rekrutierung grundlegend verändert?

Robindro Ullah: Ich glaube, Social Media hat in der Tat viel verändert, die Rekrutierung jedoch nicht gänzlich auf den Kopf gestellt. Der Grundgedanke der Rekrutierung ist derselbe geblieben. Lediglich die Umstände und die Tools haben sich verändert. Ich würde allerdings so weit gehen und behaupten, dass die tatsächlich möglichen Veränderungen noch gar nicht stattgefunden haben – im Kontext Recruiting. Vielen sind die Potenziale auch heute noch nicht bewusst. Möglichkeiten werden meiner Meinung nach aufgrund mangelnden Wissens nicht voll ausgeschöpft. Das heißt, im Bereich der Ausbildung der Recruiter wird sich noch einiges tun, wenn es eben darum geht, diese für die Anforderungen des Arbeitsmarktes und der Zielgruppen fit zu machen. Aber, wie eingangs angedeutet, meine ich, dass an dem Sachverhalt Recruiting, nämlich eine Vakanz zu besetzen, auch Social Media nichts Grundlegendes verändert hat.

Dr. Sven Laumer: Hat sich durch diese Veränderungen aus Ihrer Sicht auch der Rekrutierungsprozess gewandelt?

Robindro Ullah: Nein, der Rekrutierungsprozess als Ganzes gesehen hat sich meiner Meinung nach daher ebenfalls nicht grundlegend verändert. Einzelne Prozessschritte – und zwar jene, in denen der Recruiter mit den Bewerbern tatsächlich interagiert – haben sich durch Social Media weiterentwickelt. Natürlich handelt es sich dabei auch um eine Veränderung. Diese hat aber den Grundgedanken der Rekrutierung, wie oben bereits erwähnt, nicht auf den Kopf gestellt. Nach wie vor gilt es, den richtigen Bewerber auf die richtige Stelle zu setzen.

Dr. Sven Laumer: Worin sehen Sie die größten Veränderungen im Personalbereich in der jüngsten Vergangenheit durch Social Media?

Robindro Ullah: Meiner Meinung nach ist eine der größeren Veränderungen der Wandel der Berufsbilder. War Recruiting früher noch „nur“ eines von vielen Arbeitsgebieten eines Personalers, sprechen

wir seit geraumer Zeit von Recruitern. Trotz des Rekrutierungsdrucks der vergangenen Jahre hat sich dieses Berufsbild aber erst in der letzten Zeit deutlich geformt, was meiner Meinung nach unter anderem daran liegt, dass u.a. mit Social Media den Recruitern ein viel größeres Spezialisten-Know-how abverlangt wird, als es bislang der Fall war. Natürlich hat der sich verschärfenden Fachkräftemangel im Laufe der Zeit die Entwicklung zum Vollzeit-Recruiter stark begünstigt. Die Aufgaben erfordern aber inzwischen einen Grad an Spezialisierung, bedingt durch den Siegeszug der Technik und Social Media, der durch Generalisten nicht mehr abgedeckt werden kann. Die Entwicklung erzwingt hier meines Erachtens das Ausbilden von Spezialisten.

Dr. Sven Laumer: Ist Social Media für Sie dann auch die „Lösung“, um auf den Fachkräftemangel zu reagieren beziehungsweise um die Herausforderungen, die der Bewerbermarkt stellt, besser beherrschen zu können?

Robindro Ullah: Ich glaube, das eine hat mit dem anderen gar nichts zu tun. Ich nutze Social Media nicht, weil ich glaube, dass Social Media eine gute Lösung ist, um auf die Veränderungen des Bewerbermarktes zu reagieren. Vielmehr verwende ich Social Media, weil sich meine Zielgruppen dort teilweise oder überwiegend aufhalten und Social Media deren Hauptkommunikationsmedium ist. Meine Aktivitäten in Social Media sind keine Reaktion auf Veränderungen im Arbeitsmarkt, sondern sie sind eine Reaktion auf ein sich änderndes Kommunikations- und Mediennutzungsverhalten meiner Zielgruppen.

Dr. Sven Laumer: Welche Veränderungen ergeben sich durch den Einsatz von Social Media tatsächlich für den Recruiter, so dass sich als Folge daraus das Berufsbild des Recruiters weiter herausgestellt hat?

Robindro Ullah: Die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt erfordern eine aktivere Ansprache potenzieller Bewerber. Als Recruiter ist man somit gezwungen, sich mit dem Mediennutzungsverhalten der jeweiligen Zielgruppen stärker auseinanderzusetzen. In einem Arbeitsmarkt, in dem es einen Bewerberüberschuss gibt, fahren Unternehmen mit einer „One-Size-fits-all“ Ansprache ganz gut. Dreht sich der Markt, müssen die Unternehmen die Ansprache stärker individualisieren. Dazu müssen sie aber eben auch mehr Medien im Detail verstehen und deren Mechanismen. Zudem haben wir durch die Vielfalt und Spezialisierung von Social Networks die Herausforderung, dass wir cross-mediale Kommunikationsstrategien entwickeln müssen, die auch noch die klassischen Medien berücksichtigen. Hierzu halte ich es für absolut notwendig, dass wir unsere Recruiter speziell ausbilden. Sie benötigen nicht nur allgemeine Kommunikationsfähigkeiten, sondern insbesondere auch Detailwissen. Je nach zu rekrutierender Zielgruppe, sollten sie beispielsweise die Struktur von Twitter und Facebook kennen, um zu verstehen und ableiten zu können, welches Viralitätspotenzial das jeweilige Netzwerk hat. Blicken wir in Richtung Sourcing (LinkedIn, Xing), ist wiederum ein weiterer Blumenstrauß an Spezial-Know-how notwendig.

Dr. Sven Laumer: Kann ein Recruiter alle Fähigkeiten besitzen, die bei dem Einsatz von Social Media benötigt werden, oder ist der Recruiter von heute das Recruiting-Team?

Robindro Ullah: Der Recruiter von heute ist tatsächlich eher das Recruiting-Team. Wir haben mittlerweile einen Grad der Spezialisierung erreicht, der den Arbeitsalltag eines Professional Recruiters völlig anders aussehen lässt als den eines Schüler Recruiters. Die zielgruppengerechte Ansprache unterscheidet sich so grundlegend, dass man hier tatsächlich unterschiedlich ausgebildete Recruiter benötigt.

Recruiter ist also längst nicht mehr gleich Recruiter. Sehr wohl bin ich mir auf der anderen Seite bewusst, dass sich nicht jedes Unternehmen eine Armee von Recruitern leisten kann. Hier muss man abwägen und fokussieren.

Dr. Sven Laumer: Wie wird sich dieses Thema in der Rekrutierung weiterentwickeln?

Robindro Ullah: Bei meinen Vorträgen und auch Schulungen stelle ich immer wieder fest, dass noch nicht viele Vollzeit-Recruiter existieren. Oftmals hat man dann doch noch weitere Aufgabenbereiche abzudecken und kann sich nicht die ganze Zeit über der Rekrutierung widmen. Das heißt, hier haben wir noch einen weiten Weg vor uns. Betrachten wir darüber hinaus die Weiterentwicklung, so sind die Recruiter der Zukunft vor allem Netzwerker. Der Recruiting-Prozess wird sich meiner Meinung nach etwas stärker hin zum Bewirtschaften von Talent-Pools verschieben. Der Mangel an guten Kandidaten wird uns dazu zwingen, mit Talenten in Kontakt zu bleiben und zuzuschlagen, sobald diese wechselwillig werden. Man wird sich also zukünftig stärker auf die Netzworkebildung und die mittel- und langfristige Kandidatenbindung konzentrieren müssen.

Dr. Sven Laumer: Welche Herausforderungen sehen Sie in diesem Zusammenhang im Bereich Social Media?

Robindro Ullah: Die Herausforderung sehe ich in der Netzwerkkompetenz, die ich in diesem Zusammenhang im Kontext Social Media mit Community Management beschreiben würde. Dazu gehört für mich auch, dass Recruiter beginnen, in Netzwerkstrukturen zu denken. Zukünftige Recruiter müssen diese Kompetenz aber nicht nur in Bezug auf Social Media ausbilden. Das Phänomen Social Media wird meiner Meinung nach diesbezüglich zu hoch gehypt. Printmedien oder Internet-Stellenbörsen wird es auch weiterhin geben und Social Media wird auch nicht den Face-to-Face-Kontakt ersetzen können. Das heißt, in Netzwerken zu denken und zu arbeiten und diese sinnvoll zu verbinden, betrifft sowohl die neuen Medien als auch die klassischen Kanäle.

Dr. Sven Laumer: Welchen Wertbeitrag haben Social Media aus Ihrer Sicht bis dato für die Rekrutierung geleistet und ist dieser Wertbeitrag messbar?

Robindro Ullah: Den Erfolg von Social Media zu messen, halte ich für nicht trivial. Wenn es um das reine Sourcing geht, betrachten wir den einfachsten Fall, den ich u.a. anhand der Anzahl der Einstellungen messen würde. Diese kann ich dann den Kosten für den Netzworkezugang gegenüberstellen. Wenn es aber um Recruitingaktionen im Sinne des Erstkontaktes geht, habe ich mir angewöhnt, für jede Aktivität, die im Social Web verläuft oder dieses streift, stets neben Standard-Key-Performance-Indicators (KPIs) gesondert weitere zu definieren. Bisher zeigt meine Erfahrung, dass man im Bereich Social Media stets die Eigenheiten der jeweiligen Netzwerke bei der Messung berücksichtigen muss. Auch die Zielstellungen können unterschiedlich sein. Anhand dieser definiere ich den Erfolg und schaue mir dann an, wie ich diesen in Kennzahlen übersetzen kann. Gerade bei diesen Aktionen spielt auch die Imagebildung und Arbeitgeberpositionierung eine Rolle. Die Effekte in diesem Bereich sollten, wenn möglich, auch erhoben werden.

Dr. Sven Laumer: Wie und wann kann man den Erfolg von Social Media messen?

Robindro Ullah: Die soeben aufgezählten möglichen KPIs können in vielen Fällen jederzeit erhoben werden, beispielsweise wenn es um die Performance von Facebook Fanpages etc. geht. Da nichtsdes-

totrotz am Ende des Tages die Einstellung Ziel aller Aktivitäten ist, sollte man eben insbesondere auch im (Online-) Bewerbungsprozess und bei der Einstellung die Kandidaten befragen. Diese Kenngrößen wiederum lassen sich nicht jederzeit erheben, sondern sollten zum einen Teil des Online-Bewerbungsprozesses sein und zum anderen im Einstellungsgespräch abgefragt werden. Ersteres wird bereits bei vielen Unternehmen umgesetzt, die dann nach den Erst- und Zweitkontakten fragen, ob die Social-Media-Präsenzen des Unternehmens bekannt sind. Im Einstellungsprozess nochmals nachzufragen, ermöglicht es einem, Schlüsse über die Qualität der Kanäle zu ziehen und den Effekt der sozialen Erwünschtheit bei Antworten zu minimieren.

Dr. Sven Laumer: Worin unterscheiden sich Social Media bei der Erfolgsmessung von anderen Kommunikationskanälen in der Rekrutierung?

Robindro Ullah: Die wesentlichen Unterschiede, die ich sehe, sind die Faktoren Viralität und Dialog, die wir in den klassischen Kanälen in der Form bisher so nicht hatten. Grundsätzlich stellt Social Media für mich „lediglich“ einen weiteren Kanal in meinem Kommunikations-/ Recruiting-Portfolio dar. Die erwähnten Faktoren nehmen jedoch einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg bzw. grundsätzlich auf die Benutzung der Social-Media-Kanäle. Durch die schwere Greifbarkeit dieser beiden Faktoren und der Tatsache, dass sich diese auch noch von Netzwerk zu Netzwerk in ihrer Ausprägung unterscheiden können, erhalten wir eine Komplexität in Bezug auf Erfolgsmessung, die in der Regel neu für uns ist. Standard KPIs funktionieren dann nur noch bedingt und die Vergleichbarkeit der Kanäle schwindet dadurch. Nehmen wir als konkretes Beispiel die Messung und die Vergleichbarkeit von Follower, Fan und Leser. Kann man diese drei Größen überhaupt vergleichen? Allein die Betrachtung der Viralität lässt darauf schließen, dass es keine vergleichbaren Kennzahlen sind, da Follower und Fan noch einen messbaren Multiplikatoreffekt in sich tragen, der bei klassischen Lesern nicht auszuweisen ist. Trotzdem werden sie hin und wieder in einen Topf geschmissen.

Dr. Sven Laumer: Sehen Sie weitere Herausforderungen im Hinblick auf die Erfolgsmessung von Social Media in der Rekrutierung?

Robindro Ullah: Ich denke die Themen SEO⁵⁸ und Online Reputation sind weitere Herausforderungen, denen wir uns zukünftig annehmen sollten im Kontext Social-Media-Erfolgsmessung. Damit meine ich den Einfluss von Aktivitäten im Social Web, bezogen auf unsere Sichtbarkeit/Auffindbarkeit und den Einfluss auf unsere Online Reputation und deren Impact auf die Bewerber.

Dr. Sven Laumer: Abschließend gefragt: Was ist für Sie der grundsätzliche Mehrwert von Social Media für die Rekrutierung?

Robindro Ullah: Die verbesserte Kommunikation mit dem Bewerber.

Dr. Sven Laumer: Vielen Dank für das interessante Gespräch.

2.15

DURCHFÜHRUNG DER STUDIE UND ZUSAMMENSETZUNG DER STUDIENDEILNEHMER

2.15.1 DURCHFÜHRUNG DER STUDIE

Im Rahmen der Durchführung der Studie „Recruiting Trends 2014“ wurde im Frühjahr 2013 auf Basis der Erfahrungen und Fachkenntnisse der Autoren sowie der Ergebnisse aus der letztjährigen Studie („Recruiting Trends 2013“) zunächst ein sechsstufiger Fragebogen entwickelt. Nach Fertigstellung des Fragebogens unternahm ein Team von 10 Telefonisten Kontaktversuche bei allen 1.900 Unternehmen aus den Datensätzen Top-1.000 Deutschland, Top-300 Health Care, Top-300 Informationstechnologie (IT) und Top-300 Maschinenbau⁵⁸. Nur nach ausdrücklicher Einwilligung durch die Unternehmen wurde der Fragebogen per E-Mail an die jeweiligen Kontaktpersonen verschickt. Beteiligte sich ein Unternehmen trotz vorheriger Zusage nicht innerhalb eines festgelegten Zeitraums an der Studie, wurde ein Erinnerungsanruf durchgeführt. Insgesamt erstreckte sich die Telefonaktion von Juni bis November 2013. Die Unternehmen hatten die Möglichkeit, den Fragebogen online auszufüllen oder ihn per E-Mail (pdf-Formular oder Scan), Post oder Fax an das Forscherteam zurückzuschicken. Insgesamt gestaltete sich der Rücklauf wie folgt:

- » **Top-1.000:** 128 Teilnehmer (Rücklaufquote = 12,8 Prozent)
- » **Top-300 Health Care:** 21 Teilnehmer (Rücklaufquote = 7,0 Prozent)
- » **Top-300 Informationstechnologie (IT):** 34 Teilnehmer (Rücklaufquote = 11,3 Prozent)
- » **Top-300 Maschinenbau:** 30 Teilnehmer (Rücklaufquote = 10,0 Prozent)

Die Antworten dieser Unternehmen bilden die Grundlage für die im vorliegenden Ergebnisbericht enthaltenen empirischen Auswertungen.

58 Es handelt sich jeweils um die größten deutschen Unternehmen nach dem Kriterium Umsatz aus dem aktuellen Datenbankregister von Bisnode (vormals Hoppenstedt).

2.15.2 ZUSAMMENSETZUNG DER STUDIENTEILNEHMER AN DER BEFRAGUNG DER TOP-1.000-UNTERNEHMEN AUS DEUTSCHLAND UND TEST DER STICHPROBE AUF REPRÄSENTATIVITÄT

Im Folgenden werden die 128 Teilnehmer an der Befragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland anhand der Merkmale Branchenzugehörigkeit, Mitarbeiterzahl und Umsatz (bzw. Bilanzsumme bei Banken und Prämieinnahmen bei Versicherungen) kategorisiert. Zudem wird für jedes dieser drei Kriterien ein Test auf die Repräsentativität der Stichprobe der Studienteilnehmer durchgeführt.

In Abbildung 97 ist dargestellt, welchen Branchen die Unternehmen aus der Grundgesamtheit der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland (oberes Diagramm) und aus der Stichprobe der 128 Studienteilnehmer (unteres Diagramm) angehören. Die Ergebnisse zeigen, dass mit 48,0 Prozent annähernd jeder zweite Teilnehmer an der Befragung aus dem verarbeitenden Gewerbe stammt. Die zweitgrößte Gruppe in der erhobenen Stichprobe bilden mit 13,5 Prozent Unternehmen aus der Branche Handel sowie Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern. Unmittelbar dahinter folgen Firmen aus dem Kredit- und Versicherungsgewerbe (11,5 Prozent) sowie Energie- und Wasserversorger (10,4 Prozent). Der Branche Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen sowie Erbringung von anderweitig nicht genannten wirtschaftlichen Dienstleistungen gehören 7,3 Prozent der Studienteilnehmer an. 6,3 Prozent sind im Bereich Verkehr und Nachrichtenübermittlung tätig. Schließlich gehören jeweils 1,0 Prozent der antwortenden Unternehmen dem Gast- sowie dem Baugewerbe an und erbringen sonstige öffentliche oder persönliche Dienstleistungen.

Ein Test auf die Repräsentativität der Stichprobe der 128 Studienteilnehmer nach dem Kriterium der Branchenzugehörigkeit verlief positiv. Folglich kann die Stichprobe nach diesem Kriterium als repräsentativ für die Grundgesamtheit der 1.000 größten deutschen Unternehmen angesehen werden⁵⁹.

59 Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt mit 0,478 deutlich das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050, weswegen die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Population nicht verworfen werden kann.

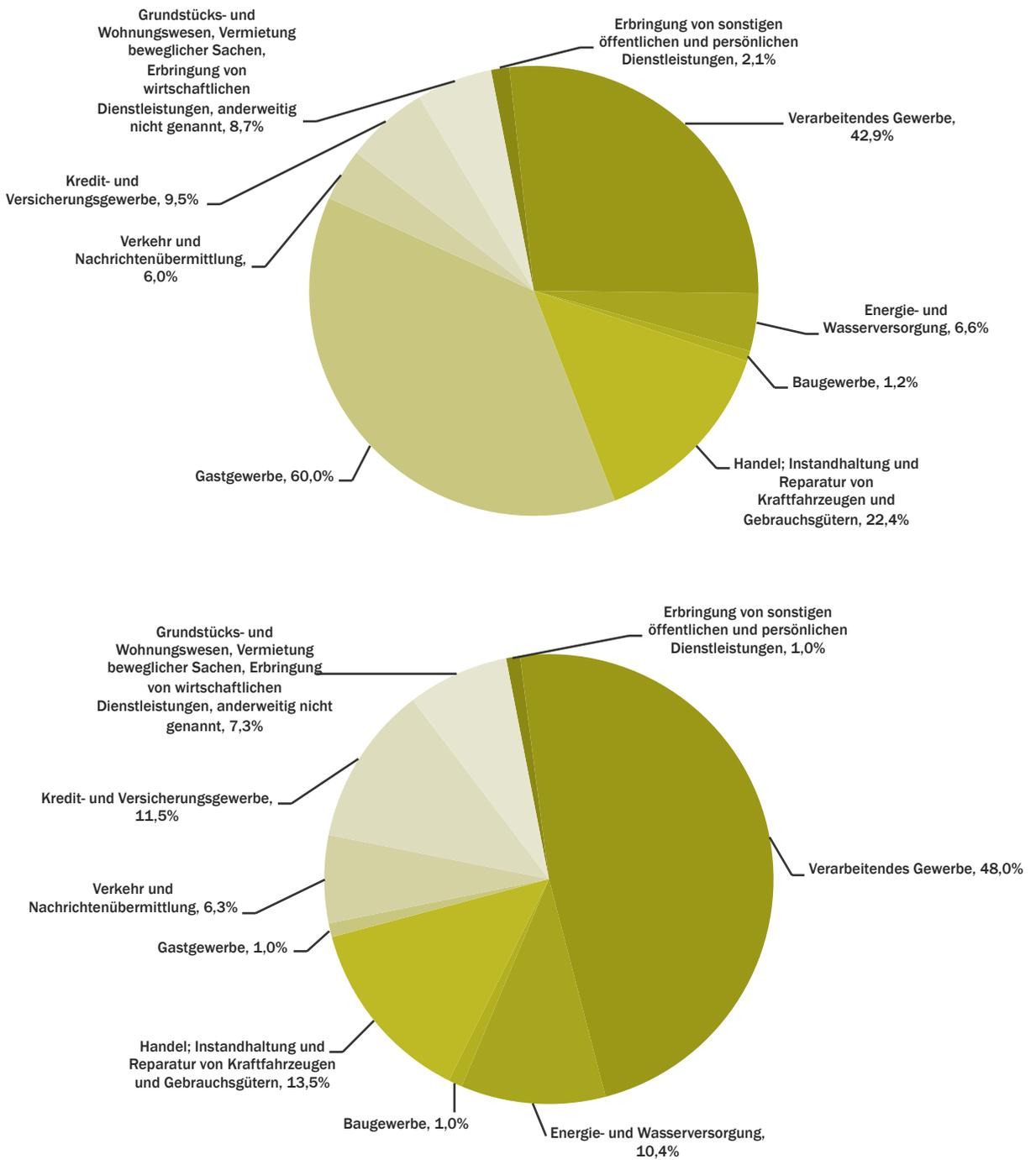


Abbildung 97: Verteilung nach Branchenzugehörigkeit in der Grundgesamtheit (oben) und in der Stichprobe (unten)

Abbildung 98 gibt einen Überblick über die Mitarbeiterzahl der Firmen aus der Grundgesamtheit der deutschen Top-1.000-Unternehmen (oberes Diagramm) sowie der 128 Teilnehmer an der Befragung (unteres Diagramm). Demnach beschäftigen 4,2 Prozent der Studienteilnehmer bis zu 100 und jeweils 9,5 Prozent zwischen 101 und 500, zwischen 501 und 1.000 sowie zwischen 1.001 und 1.500 Mitarbeiter. Zwischen 1.501 und 2.500 Beschäftigte gibt es in 10,5 Prozent, zwischen 2.501 und 4.000 in 16,7 Prozent und zwischen 4.001 und 6.000 in 14,7 Prozent der antwortenden Firmen. Jeweils 7,4 Prozent haben zwischen 6.001 und 10.000 sowie zwischen 10.001 und 15.000 und 9,5 Prozent zwischen 15.001 und 100.000 Mitarbeiter. Schließlich beschäftigen 1,1 Prozent der Teilnehmer an der Befragung über 100.000 Mitarbeiter.

Ein durchgeführter Repräsentativitätstest verlief positiv, weswegen die Stichprobe (= 128 Teilnehmer an der Befragung) auch gemäß dem Merkmal der Mitarbeiterzahl als repräsentativ für die Grundgesamtheit der deutschen Top-1.000-Unternehmen eingestuft werden kann⁶⁰.

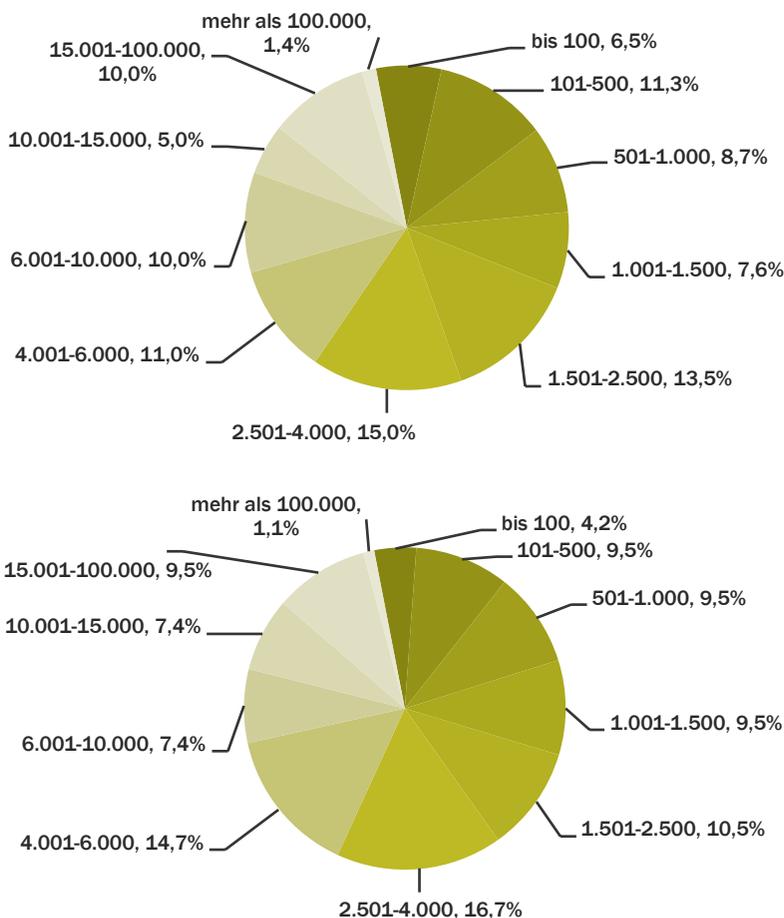


Abbildung 98: Verteilung nach Mitarbeiterzahl in der Grundgesamtheit (oben) und in der Stichprobe (unten)

60 Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt mit 0,859 deutlich das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050, weswegen die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Population nicht verworfen werden kann.

Abschließend zeigt Abbildung 99 die Umsatzzahlen (bzw. bei Banken die Bilanzsumme und bei Versicherungen Prämieinnahmen)⁶¹ der Unternehmen aus der Grundgesamtheit der 1.000 größten deutschen Firmen (oberes Diagramm) sowie der 128 Teilnehmer an der Befragung (unteres Diagramm). Es lässt sich erkennen, dass 4,3 Prozent der Studienteilnehmer bis zu 500 Mio. Euro, 11,7 Prozent zwischen 501 und 600 Mio. Euro, 16,0 Prozent zwischen 601 und 700 Mio. Euro und 11,7 Prozent zwischen 701 und 800 Mio. Euro Umsatz aufweisen. Bei jeweils 8,5 Prozent beträgt der Umsatz zwischen 801 Mio. und 1 Mrd. Euro sowie zwischen 1,001 und 1,5 Mrd. Euro. Über 1,5 und bis zu 2 Mrd. Euro Umsatz haben 7,4 Prozent, über 2 Mrd. und bis zu 2,5 Mrd. Euro 9,6 Prozent und über 2,5 und bis zu 5 Mrd. Euro Umsatz 10,6 Prozent der teilnehmenden Unternehmen. 11,7 Prozent der Studienteilnehmer haben nach eigenen Angaben einen Umsatz von über 5 Mrd. Euro.

Auch für das Kriterium Umsatz verlief der durchgeführte Repräsentativitätstest positiv⁶². Somit kann die Stichprobe der 128 Studienteilnehmer nach alle drei untersuchten Kriterien (Branchenzugehörigkeit, Mitarbeiterzahl, Umsatz) als repräsentativ für die Grundgesamtheit der 1.000 größten deutschen Unternehmen angesehen werden.

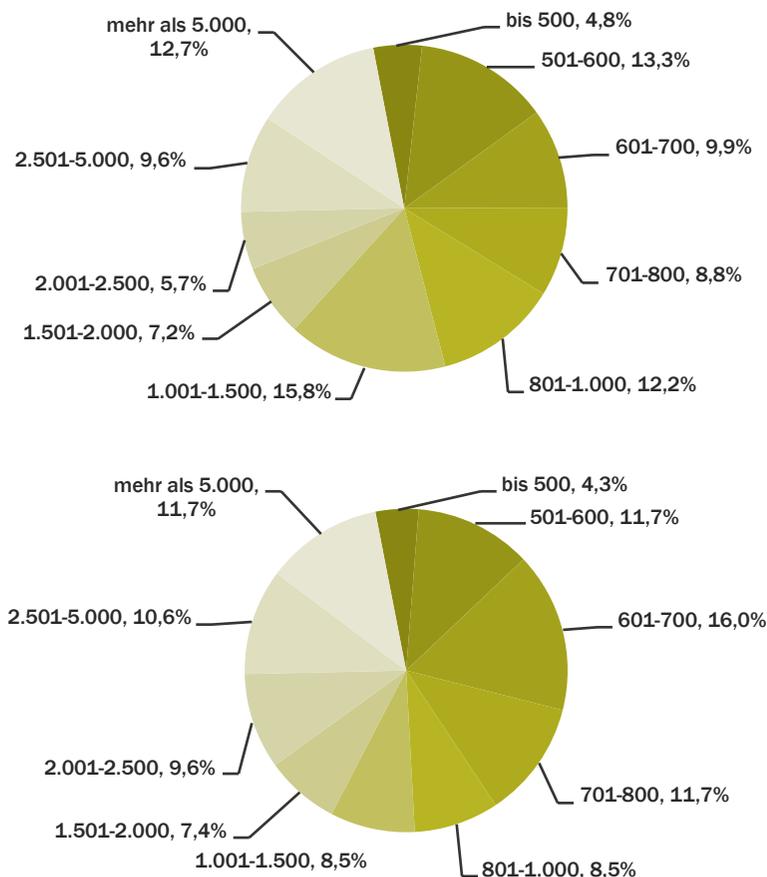


Abbildung 99: Verteilung nach Umsatz (in Mio. Euro) in der Grundgesamtheit (oben) und in der Stichprobe (unten)

61 Im Folgenden werden alle drei Kennzahlen (Umsatz, Bilanzsumme, Prämieinnahmen) zur Vereinfachung stets als Umsatz bezeichnet.

62 Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt mit 0,237 deutlich das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050, weswegen die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Population nicht verworfen werden kann.

2.15.3 TEST DER STICHPROBEN IN DEN BRANCHEN HEALTH CARE, INFORMATIONSTECHNOLOGIE (IT) UND MASCHINENBAU AUF REPRÄSENTATIVITÄT

Zur Überprüfung der Repräsentativität der Stichprobe der 21 Studienteilnehmer aus der Branche Health Care wurden die Kriterien Mitarbeiterzahl, Umsatz und Sub-Branche (z. B. Krankenhäuser, Herstellung von medizintechnischen Apparaten und Materialien, Herstellung von pharmazeutischen Grundstoffen etc.) herangezogen. Als Datengrundlage dienten hierbei die entsprechenden Verteilungen der Stichprobe sowie der Grundgesamtheit der deutschen Top-300-Unternehmen aus dem Sektor Health Care im aktuellen Datenbankregister von Bisnode (vormals Hoppenstedt). Alle durchgeführten Repräsentativitätstests verliefen positiv⁶³. Die Stichprobe kann demnach für alle drei untersuchten Kriterien (Mitarbeiterzahl, Umsatz, Sub-Branche) als repräsentativ für die Grundgesamtheit der 300 größten deutschen Unternehmen aus der Branche Health Care angesehen werden.

Auch in der Branche Informationstechnologie (IT) wurde die Stichprobe (= 34 Teilnehmer an der Befragung) auf Repräsentativität gemäß der Merkmale Mitarbeiterzahl, Umsatz und Sub-Branche (z. B. Erbringung von Beratungsleistungen auf dem Gebiet der Informationstechnologie, Betrieb von Datenverarbeitungseinrichtungen für Dritte, Sonstige Softwareentwicklung etc.) getestet. Die durchgeführten Repräsentativitätstests verliefen ebenfalls für alle drei untersuchten Merkmale positiv⁶⁴, weswegen auch die Stichprobe der Teilnehmer an dieser Branchenbefragung gemäß Umsatz, Mitarbeiterzahl und Zugehörigkeit zu einer Sub-Branche als repräsentativ für die Grundgesamtheit der deutschen Top-300-Unternehmen aus dem IT-Sektor betrachtet werden kann.

Schließlich wurde auch die Stichprobe der 30 Studienteilnehmer aus der Branche Maschinenbau anhand derselben drei Kategorien (Mitarbeiterzahl, Umsatz und Sub-Branche, wie z. B. Herstellung von Pumpen und Kompressoren, Herstellung von Hebezeugen und Fördermitteln etc.) auf Repräsentativität getestet. Da auch in dieser Branche alle durchgeführten Repräsentativitätstests erfolgreich waren⁶⁵, lässt sich zusammenfassend festhalten, dass die erhobenen Stichproben in allen drei Branchen (Health Care, IT, Maschinenbau) gemäß der Merkmale Mitarbeiterzahl, Umsatz und Sub-Branche als repräsentativ für die Grundgesamtheit der deutschen Top-300-Unternehmen aus der entsprechenden Branche angesehen werden können.

63 Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt in allen drei Fällen (Mitarbeiterzahl = 0,974; Umsatz = 0,635; Sub-Branche = 0,121) deutlich das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050, weswegen die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Population jeweils nicht verworfen werden kann.

64 Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt in allen drei Fällen (Mitarbeiterzahl = 0,816; Umsatz = 0,995; Sub-Branche = 0,308) deutlich das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050, weswegen die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Population jeweils nicht verworfen werden kann.

65 Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt in allen drei Fällen (Mitarbeiterzahl = 0,295; Umsatz = 0,893; Sub-Branche = 0,856) deutlich das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050, weswegen die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Population jeweils nicht verworfen werden kann.

