

# recruiting trends<sup>2010</sup>



**monster.de**  
Ihr neues Leben ruft™

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

Prof. Dr. Tim Weitzel  
Prof. Dr. Wolfgang König  
Alexander von Stetten  
Andreas Eckhardt  
Sven Laumer

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

Bamberg & Frankfurt am Main, Januar 2010



herausforde  
1.000  
Wörter  
jobs



## 4 Fallstudien..... 35

|            |                                                                                         |           |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4.1</b> | <b>Fallstudie AUDI AG: „Audi Talent-Relationship-Management (TRM)“:</b>                 |           |
|            | <b>Aufbau und Pflege von Beziehungen zu Talenten .....</b>                              | <b>36</b> |
| 4.1.1      | Kurzvorstellung des Unternehmens .....                                                  | 36        |
| 4.1.2      | Talent-Relationship-Management (TRM) als Ergänzung zum klassischen Recruiting .....     | 36        |
| 4.1.3      | Wie funktioniert TRM? .....                                                             | 37        |
| 4.1.3.1    | Durchführung einer Zielgruppenanalyse .....                                             | 37        |
| 4.1.3.2    | Aktive Talentsuche .....                                                                | 37        |
| 4.1.3.3    | Bindungs- und Beziehungspflegemaßnahmen.....                                            | 38        |
| 4.1.3.4    | Abgrenzung des Talent-Relationship-Managements vom Recruiting .....                     | 39        |
| 4.1.3.5    | Herausforderungen bei der Umsetzung von „Audi TRM“ .....                                | 40        |
| 4.1.4      | Fazit und Ausblick .....                                                                | 40        |
| <b>4.2</b> | <b>Fallstudie Continental AG: Innovative Ansätze bei der Einführung</b>                 |           |
|            | <b>eines global einheitlichen Bewerbermanagementsystems .....</b>                       | <b>41</b> |
| 4.2.1      | Kurzvorstellung des Unternehmens .....                                                  | 41        |
| 4.2.2      | Aktuelle Ansätze im E-Recruiting .....                                                  | 41        |
| 4.2.2.1    | Entwicklung von RTS Global .....                                                        | 42        |
| 4.2.2.2    | Prozessunterstützung durch RTS Global – zentrale Bedeutung des Controllings .....       | 43        |
| 4.2.2.3    | Potenziale und Vorteile des global einheitlichen Systems RTS Global .....               | 44        |
| 4.2.3      | Fazit und Ausblick .....                                                                | 45        |
| <b>4.3</b> | <b>Fallstudie PricewaterhouseCoopers: Dreistufige Netzwerkrekrutierung</b>              |           |
|            | <b>mit Hilfe von Schülermarketing, Hochschulkooperationen und Alumni-Netzwerken....</b> | <b>45</b> |
| 4.3.1      | Kurzvorstellung des Unternehmens .....                                                  | 45        |
| 4.3.2      | Aktuelle Ansätze im Recruiting.....                                                     | 45        |
| 4.3.2.1    | Schülermarketing .....                                                                  | 46        |
| 4.3.2.2    | Kooperation mit Universitäten und Fachhochschulen.....                                  | 47        |
| 4.3.2.3    | Alumni-Netzwerke .....                                                                  | 47        |
| 4.3.3      | Fazit und Ausblick .....                                                                | 48        |
| <b>4.4</b> | <b>Fallstudie SAP AG: Recruiter 2.0:</b>                                                |           |
|            | <b>Das neue Anforderungsprofil des modernen Recruiters.....</b>                         | <b>49</b> |
| 4.4.1      | Kurzvorstellung des Unternehmens .....                                                  | 49        |
| 4.4.2      | Aktuelle Ansätze im Recruiting.....                                                     | 49        |
| 4.4.2.1    | Proaktiver Aufbau von Talentpipelines.....                                              | 50        |
| 4.4.2.2    | Beratungsfähigkeit und Kompetenzen.....                                                 | 51        |
| 4.4.2.3    | Prozesse, die schnelle Entscheidungen ermöglichen .....                                 | 51        |
| 4.4.2.4    | Recruiter Academy.....                                                                  | 52        |
| 4.4.3      | Fazit und Ausblick .....                                                                | 53        |

## Management-Zusammenfassung

---

Die Befragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland durch das Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main in Zusammenarbeit mit der Monster Worldwide Deutschland GmbH lieferte folgende Ergebnisse:

- » **Fachkräftemangel trotz Krise:** Vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftskrise prognostizieren zwar mit 34 Prozent deutlich weniger Unternehmen einen Anstieg der Mitarbeiterzahlen als im Vorjahr (58 Prozent). Überraschend ist dennoch, dass noch immer über ein Drittel der Studienteilnehmer plant, Ende 2010 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn. Dabei erwarten die Befragten auch weiterhin Probleme bei der Besetzung der offenen Stellen. Es wird angenommen, dass 36,6 Prozent aller Vakanzen nur schwer zu besetzen sein werden und 4,1 Prozent gar nicht besetzt werden können.
- » **Erstmals über 90 Prozent aller Vakanzen auf der Unternehmens-Webseite:** Die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland veröffentlichen erstmals mehr als neun von zehn Vakanzen auf der eigenen Webseite. Da weiterhin auch 62,9 Prozent aller freien Stellen in Internet-Stellenbörsen erscheinen, dominieren diese beiden Internet-Kanäle im Personalmarketing. Mit Blick auf die tatsächlich realisierten Einstellungen zeigt sich, dass 72,0 Prozent aller Stellenbesetzungen über diese beiden Kanäle generiert werden.
- » **Dominanz elektronischer Bewerbungsverfahren:** Im Bewerbungseingang der Unternehmen beläuft sich der Anteil der elektronischen Bewerbungsverfahren (E-Mail- und Formularbewerbung) auf nahezu zwei Drittel. Lediglich 33,6 Prozent der eingehenden Bewerbungen sind papierbasierte Bewerbungsmappen.
- » **Web 2.0 und Suchmaschinen haben noch geringe Bedeutung:** Die Studienteilnehmer nutzen bereits die Möglichkeiten zur Informationssuche über Kandidaten, die sich durch Web 2.0 und Suchmaschinen ergeben, allerdings bis dato noch in überschaubarem Umfang. Beispielsweise suchen nur etwas mehr als drei von zehn Unternehmen häufig in der Karriereplattform Xing und 22,2 Prozent über die Suchmaschine Google nach Informationen über potenzielle Kandidaten.
- » **Nutzen durch E-Recruiting:** 45,4 Prozent der teilnehmenden Unternehmen sagen aus, dass die gesamte IT im Personalmarketing unter Einbezug aller aufgewendeten Kosten, Anstrengungen und Ressourcen effektiv ist.

Neben den Ergebnissen aus der Umfrage unter den Top-1.000-Unternehmen in Deutschland enthält der vorliegende Bericht weiterhin die Ergebnisse der Befragungen der Top-300-Unternehmen aus den Branchen Automotive, Finanzdienstleistung und IT sowie vier Fallstudien mit den Unternehmen AUDI AG, Continental AG, PricewaterhouseCoopers und SAP AG.

## Ergebnisse der Befragung mit den Großunternehmen

---

- » **Mehr als ein Drittel der Befragten erwartet Nettozuwachs der Belegschaft:** Mehr als jedes dritte antwortende Unternehmen geht davon aus, dass es Ende 2010 mehr Mitarbeiter beschäftigen wird als zu Jahresbeginn. Auch wenn damit weniger Unternehmen von einem Anstieg der Mitarbeiterzahlen ausgehen als in der letztjährigen Studie „Recruiting Trends 2009“, überrascht dieses Ergebnis vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftslage dennoch positiv, drückt es doch einen verhaltenen Optimismus der Studienteilnehmer aus.
- » **Probleme bei der Besetzung der offenen Stellen:** Die Befragten gehen davon aus, dass mehr als jede dritte für das Jahr 2010 geschätzte Vakanz schwer zu besetzen sein wird und 4,1 Prozent der offenen Stellen gar nicht besetzt werden können. Im Vergleich zur letztjährigen Studie ergeben

sich kaum Veränderungen im Vergleich, was darauf hindeutet, dass der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter weiterhin hochaktuell und weitgehend losgelöst von der konjunkturellen Entwicklung ist.

- » **Dominanz der Internet-Kanäle im Personalmarketing:** Im Personalmarketing dominieren wie schon in den vergangenen Jahren die Internet-Kanäle der Unternehmens-Webseite und der Internet-Stellenbörse. Im Jahr 2009 wurden von den Studienteilnehmern erstmals mehr als neun von zehn Vakanzen auf der eigenen Webseite veröffentlicht. Für 62,9 Prozent aller freien Stellen wurden Stellenanzeigen in Internet-Stellenbörsen geschaltet. Diese Entwicklung geht mit einer Abkehr von den Printmedien einher, in denen 2009 zum ersten Mal weniger als zwei von zehn Vakanzen veröffentlicht wurden.
- » **Die meisten Neueinstellungen erfolgen über das Internet:** 72 Prozent aller im Jahr 2009 realisierten Einstellungen sind auf eine Stellenanzeige im Internet zurückzuführen. Über Printmedien wurden dagegen nur 13,7 Prozent realisiert, was der geringste Wert seit Beginn der Studienreihe „Recruiting Trends“ ist. 10,7 Prozent aller Neueinstellungen erfolgen über andere Kanäle wie beispielsweise Headhunter, Zeitarbeitsfirmen oder die Netzwerke der Mitarbeiter. Die Bundesagentur für Arbeit zeigt sich lediglich für 3,6 Prozent der Stellenbesetzungen verantwortlich und bewegt sich damit seit Jahren auf vergleichsweise niedrigem Niveau.
- » **Klare Überlegenheit elektronischer Bewerbungsverfahren im Bewerbungseingang:** Nahezu zwei Drittel aller Bewerbungen gehen auf elektronischem Weg per E-Mail oder per standardisiertem Webformular bei den deutschen Top-1.000-Unternehmen ein. Lediglich etwa ein Drittel der eingehenden Bewerbungsmappen sind papierbasierte Bewerbungsmappen. Diese Divergenz wird sich nach Ansicht der Studienteilnehmer bis zum Jahr 2014 weiter vergrößern. Es wird angenommen, dass der Anteil elektronischer Bewerbungen im Bewerbungseingang dann 78,6 Prozent und der Anteil papierbasierter Bewerbungsmappen nur noch 20,7 Prozent betragen wird. Damit geht die tatsächliche Situation im Bewerbungseingang einher mit der Präferenz der Unternehmen, von denen mehrheitlich die elektronischen Verfahren bevorzugt werden. Aktuell möchten 48,2 Prozent der Befragten eine Formularbewerbung, 28,2 Prozent eine Bewerbung per E-Mail und lediglich 7,3 Prozent eine papierbasierte Bewerbungsmappe.
- » **Web 2.0 und Suchmaschinen bei der Kandidatensuche mit noch geringer Bedeutung:** Die 1.000 größten deutschen Unternehmen nutzen bei der Suche nach Informationen über Kandidaten noch vergleichsweise selten die Möglichkeiten des Web 2.0 bzw. von Suchmaschinen. So kommt das karriereorientierte Online-Netzwerk Xing bei über 30 Prozent der Unternehmen in diesem Zusammenhang häufig zum Einsatz. 22,2 Prozent suchen zudem häufig über die Suchmaschine Google. Die dabei gefundenen Informationen beurteilen 27,6 Prozent (Xing) bzw. 20,4 Prozent (Google) der Studienteilnehmer als relevant.  
Die antwortenden Unternehmen setzen sich jedoch auch damit auseinander, dass sie auf Unternehmensbewertungsplattformen und in Online-Netzwerken selbst verstärkt im Fokus der Bewerber stehen. So erheben 73,4 Prozent der Teilnehmer an der Studie, ob sie bereits auf einer Unternehmensbewertungsplattform bewertet wurden und 67,0 Prozent, ob Diskussionsgruppen zum eigenen Unternehmen in Netzwerkplattformen existieren.
- » **Bologna-Prozess und Hochschulmarketing:** Hochschulmarketing besitzt für 77,8 Prozent der Teilnehmer an der Studie einen hohen Stellenwert. Mehr als die Hälfte der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sponsern zudem Veranstaltungen an Hochschulen.  
Mit Blick auf den Bologna-Prozess geben mehr als drei Viertel der antwortenden Unternehmen an, dass ihnen die Unterschiede in Struktur und Ablauf zwischen Bachelor-/Master- und Diplomstudiengängen bewusst sind. 43,9 Prozent schreiben Stellen, die früher für Diplom-Absolventen ausgeschrieben wurden, heute eher für Master-Absolventen und nur 23,1 Prozent eher für Bachelor-Absolventen aus. Insgesamt beurteilt nur etwas mehr als ein Viertel der Befragten die Umstellung von Diplom- auf Bachelor- und Masterstudiengänge generell als positiv.

- » **Einsatz von Rekrutierungscontrolling:** Zur Erhöhung der Transparenz in der Personalbeschaffung ermittelt schon heute ein Großteil der Studienteilnehmer Kennzahlen in diesem Bereich. Mehr als sechs von zehn Befragten erheben die durchschnittlichen Kosten je geschalteter Stellenanzeige sowie über welche Informationskanäle ihre Zielgruppen auf das eigene Unternehmen als interessanter Arbeitgeber aufmerksam werden. Welche Bewerbungsverfahren die Bewerber nutzen und welche Gehälter die Zielgruppen erwarten, wird von jeweils 55,1 Prozent der deutschen Großunternehmen erhoben. 46,2 Prozent messen zudem die durchschnittliche Zeit zwischen der Identifikation einer Vakanz und ihrer Besetzung („Time-to-Hire“).
- » **Nutzen durch den Einsatz von IT:** Mehr als zwei Drittel der antwortenden Firmen geben an, dass die von ihnen genutzten Internet-Stellenbörsen unter Einbezug aller aufgewendeten Kosten, Anstrengungen und Ressourcen effektiv sind. Selbiges bestätigen 61,1 Prozent für ihre Karriere-Webseite und 58,2 Prozent für ihr Bewerbermanagementsystem. 45,4 Prozent der Teilnehmer an der Studie beurteilen die gesamte IT im Personalmarketing als effektiv.

## Ergebnisse der Zusatzbefragungen mit den Unternehmen aus den Branchen Automotive, Finanzdienstleistung und IT

Die Befragung der Top-300-Unternehmen aus drei ausgewählten Branchen ist seit Jahren fester Bestandteil der Studienreihe „Recruiting Trends“. Für die aktuelle Studie „Recruiting Trends 2010“ wurden die drei Branchen **Automotive**, **Finanzdienstleistung** und **IT** ausgewählt. Im Folgenden werden die Ergebnisse aus diesen Befragungen, jeweils getrennt nach Branche, kurz vorgestellt.

- » **Automotive:** Mit 30 Prozent schätzen die meisten Unternehmen aus der Branche zwischen 40 und 99 offene Vakanzten im Jahr 2010. Jeweils ein Viertel prognostiziert zwischen 10 und 19 sowie zwischen 20 und 39 freie Stellen. Hinsichtlich der Besetzung dieser Vakanzten erwarten die Studienteilnehmer in mehr als vier von zehn Fällen Probleme. Zudem werden 7,7 Prozent der offenen Stellen nach ihrer Einschätzung unbesetzt bleiben, da kein geeigneter Kandidat gefunden werden kann.

Im Personalmarketing veröffentlichen die Automobilhersteller und -zulieferer 83,0 Prozent ihrer freien Stellen auf der eigenen Unternehmens-Webseite und 62,2 Prozent in Internet-Stellenbörsen. Damit haben diese beiden Internet-Kanäle eine deutlich größere Relevanz als die Printmedien (17,5 Prozent) und die Bundesagentur für Arbeit (19,8 Prozent). Das Internet zeigt sich auch für die weitaus meisten Einstellungen verantwortlich. Mehr als acht von zehn Einstellungen folgten im Jahr 2009 auf eine Stellenanzeige im Internet hin. Printmedien, die Bundesagentur für Arbeit und andere Kanäle wie Headhunter, Zeitarbeitsfirmen oder Mitarbeiternetzwerke spielen bei der Stellenbesetzung dagegen nur eine vergleichsweise unbedeutende Rolle.

Im Bewerbungseingang bilden E-Mail-Bewerbungen mit 41,2 Prozent den größten Anteil. Es folgen die Bewerbung über das standardisierte Webformular mit 32,4 Prozent und die papierbasierte Bewerbungsmappe mit 25,8 Prozent. Die Prognose der Studienteilnehmer für das Jahr 2014 zeigt einen erwarteten Rückgang der papierbasierten Bewerbungsmappe auf 15,8 Prozent, der mit einen Zugewinn der Formularbewerbung auf 42,0 Prozent einher geht. Die E-Mail-Bewerbung wird nach Ansicht der Befragten ihr aktuelles Niveau halten.

- » **Finanzdienstleistung:** 37,5 Prozent der Studienteilnehmer aus der Finanz- und Versicherungsbranche gehen von 100 oder mehr freien Stellen im kommenden Jahr aus. Ein Viertel der Unternehmen plant zwischen 40 und 99 Vakanzten im Jahr 2010, und 20,8 Prozent prognostizieren zwischen 10 und 19 freie Stellen. Die Besetzung dieser Vakanzten mit geeigneten Kandidaten wird sich jedoch nach Meinung der Befragten in 37,3 Prozent aller Fälle schwierig gestalten und in 4,6 Prozent gar nicht erst möglich sein.

Auch in der Finanzdienstleistungsbranche dominieren die Internet-Kanäle im Personalmarketing. 85,0 Prozent aller freien Stellen werden auf der eigenen Webseite der Unternehmen und 70,1 Prozent in Internet-Stellenbörsen veröffentlicht. Über Printmedien (16,3 Prozent) und die Bundesagentur für Arbeit (22,9 Prozent) werden deutlich weniger Vakanzen kommuniziert. Diese Dominanz der Internet-Kanäle bei der Veröffentlichung von Stellenanzeigen wirkt sich auch auf den Anteil der Einstellungen aus, die tatsächlich über das Internet generiert werden. So erfolgen knapp sieben von zehn Stellenbesetzungen über das Internet. Deutlich weniger Einstellungen resultieren aus einer Stellenanzeige in Printmedien (14,0 Prozent), über die Bundesagentur für Arbeit (3,4 Prozent) oder über andere Kanäle wie Zeitarbeitsfirmen, Mitarbeiternetzwerke oder Headhunter (12,7 Prozent). Der Blick auf den Bewerbungseingang der Top-300-Unternehmen aus der Branche der Finanzdienstleister zeigt, dass aktuell mit anteiligen 40,3 Prozent am häufigsten E-Mail-Bewerbungen bei den Firmen eingehen. Papierbasierte Bewerbungsmappen folgen mit 37,7 Prozent und Formularbewerbungen mit 21,8 Prozent. Für die Zukunft rechnen die Studienteilnehmer damit, dass sich der Anteil an papierbasierten Bewerbungsmappen im Jahr 2014 nur noch auf 21,0 Prozent belaufen wird. Dagegen erwartet man, dass der Wert für die Formularbewerbung auf anteilmäßige 37,9 Prozent steigen und die Bewerbung per E-Mail ihr aktuelles Niveau von knapp über 40 Prozent beibehalten wird.

- » **IT:** Die Teilnehmer an der Studie gehen zu 36,4 Prozent davon aus, im Jahr 2010 zwischen 10 und 39 freie Stellen zu besitzen. Jeweils 22,7 Prozent der Antwortenden prognostizieren bis zu neun und 100 oder mehr Vakanzen für das nächste Jahr, und 18,2 Prozent erwarten zwischen 40 und 99 offene Stellen. Dabei werden auch im IT-Sektor Schwierigkeiten erwartet, wenn es um die Besetzung dieser Vakanzen geht. So nehmen die Studienteilnehmer an, dass es bei vier von zehn freien Stellen schwer wird, einen geeigneten Kandidaten zu finden. 8,5 Prozent der Vakanzen werden nach dieser Prognose nicht zu besetzen sein.

Bei der Veröffentlichung von Stellenanzeigen besitzen Printmedien und die Bundesagentur für Arbeit nur eine geringe Relevanz. 13,0 Prozent (Printmedien) und 11,3 Prozent (Arbeitsagentur) aller offenen Stellen werden über diese beiden Kanäle kommuniziert. Dagegen wird mit 94,6 Prozent fast jede Vakanze auf der eigenen Unternehmens-Webseite im Internet veröffentlicht. Internet-Stellenbörsen folgen mit 86,2 Prozent und unterstreichen damit die Dominanz der Internet-Kanäle, wenn es um die Schaltung von Stellenanzeigen geht. Der hohe Anteil im Internet veröffentlichter Vakanzen führt auch dazu, dass annähernd acht von zehn freien Stellen über das Internet besetzt werden. Jeweils etwas weniger als 10 Prozent aller Einstellungen gehen auf eine Stellenanzeige in Printmedien oder auf andere Personalmarketingkanäle wie Headhunter, Mitarbeiternetzwerke oder Zeitarbeitsfirmen zurück. Über die Bundesagentur für Arbeit erfolgen lediglich 1,4 Prozent der tatsächlichen Stellenbesetzungen.

Im Bewerbungseingang der antwortenden Unternehmen aus dem IT-Sektor bilden Formularbewerbungen mit 45,9 Prozent den größten Anteil. Es folgen Bewerbungen per E-Mail mit 38,2 Prozent und papierbasierte Bewerbungsmappen mit 13,7 Prozent. Für das Jahr 2014 erwarten die Studienteilnehmer einen nahezu unveränderten Wert für die E-Mail-Bewerbung. Dagegen wird prognostiziert, dass sich der Anteil der Formularbewerbungen auf 49,1 Prozent erhöhen und der Anteil papierbasierter Bewerbungsmappen auf 9,5 Prozent sinken wird.

# 1

## Einleitung

Trends und Innovationen, aber auch aktuelle Ereignisse rund um die tägliche Arbeit in der Personalbeschaffung deutscher Großunternehmen sind seit dem Jahr 2002 Mittelpunkt der Studienreihe „Recruiting Trends“ des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main. Die nunmehr achte Auflage der Studie steht im Zeichen der globalen Wirtschaftskrise und betrachtet speziell unter dieser Rahmenbedingung die Ergebnisse der aktuellen Befragung mit den 1.000 größten Unternehmen in Deutschland sowie drei zusätzlichen Branchenbefragungen mit den 300 größten Unternehmen der Branchen Automotive, Finanzdienstleistung und Informationstechnologie.

Trotz Einstellungsstopps und moderater Beschäftigungspolitik ist die Finanzkrise für Rekrutierungsverantwortliche in deutschen Großunternehmen aber nicht das alleinige Topthema. Die Unternehmen denken bereits vielmehr an die Zeit nach der Krise und wie sie sich für den dann bevorstehenden Wettbewerb am Arbeitsmarkt um hochqualifizierte Fachkräfte entsprechend präparieren können. So sind weitere Top-Trends und Herausforderungen im Personalmarketing der Fachkräftemangel, die steigende Bedeutung von Web 2.0, die zunehmende Globalisierung sowie die Hochschulreform des Bologna-Prozesses und die damit verbundenen Folgen für die Rekrutierung. All diese Trends werden von der Studie „Recruiting Trends 2010“ aufgegriffen und ebenso wie die Finanzkrise im Rahmen der vorliegenden Studie näher betrachtet und analysiert. Hierbei thematisiert zuerst Kapitel 2.2 die Auswirkungen von Finanzkrise und Fachkräftemangel auf die kurzfristige Einschätzung der deutschen Großunternehmen hinsichtlich ihres Personalbedarfs. Das Thema Web 2.0 und seine Bedeutung für die Suche nach neuen Mitarbeitern steht im Fokus von Kapitel 2.5. In Kapitel 2.6 werden der Bologna-Prozess und die damit verbundenen Änderungen für das Recruiting von Hochschulabsolventen und Praktikanten analysiert. Die eher negative Haltung der Unternehmen gegenüber der Hochschulreform offenbart hier bereits eine große zukünftige Herausforderung für die Bildungslandschaft in Deutschland. Als weitere wesentliche Herausforderung wird die Darstellung und Analyse der Rekrutierungsmaßnahmen durch Controlling-Kennzahlen erachtet. Rekrutierungscontrolling bietet der Personalbeschaffung die Möglichkeit, bessere Sichtbarkeit gegenüber dem Top-Management zu erlangen und den generellen Nutzen der Rekrutierung transparent darzustellen. Kapitel 2.7 gibt einen ersten Überblick, welche Kennzahlen im Rekrutierungscontrolling durch die befragten Unternehmen bereits erhoben werden und für welche die Erhebung zukünftig geplant ist. Die generelle Frage, welchen Nutzenbeitrag IT für das Recruiting leistet bzw. leisten kann, wird im abschließenden Kapitel 2.8 diskutiert. Wie die Ergebnisse zeigen, ist für das Recruiting von 2010 nicht mehr die Frage, ob es einen Wertbeitrag von IT für das Recruiting gibt, sondern wie dieser Wertbeitrag erreicht werden kann.

# 2

## Ergebnisse der empirischen Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen

Die folgende empirische Befragung der 1.000 größten Unternehmen in Deutschland stellt den Hauptteil der Studie „Recruiting Trends 2010“ dar und betrachtet die Entwicklung von Trends aus den vergangenen Jahren sowie aktuelle Herausforderungen der modernen Personalbeschaffung. Insgesamt beteiligten sich 110 Unternehmen an der Befragung, was einer Rücklaufquote von 11,0 Prozent entspricht. Die genaue Aufschlüsselung der Unternehmen nach ihrer Branchenzugehörigkeit wird in der folgenden Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer näher erläutert. Außerdem wird ein Test auf die Repräsentativität der Studie durchgeführt. Die Kapitel 2.2 bis 2.4 behandeln anschließend die grundsätzlichen Fragestellungen der Studienreihe zum Einsatz von Informationstechnologie im kurzfristigen Personalmarketing und im Bewerbermanagement. Im Mittelpunkt der Betrachtung stehen dabei die Nutzung und die Bedeutung von Personalmarketingkanälen sowie der Eingang von Bewerbungen im Unternehmen. In den Kapiteln 2.5 (Die Nutzung von Web 2.0 und Suchmaschinen in der Personalbeschaffung), 2.6 (Hochschulmarketing und Bologna-Prozess) und 2.7 (Die Erhebung von Kennzahlen in der Personalbeschaffung) werden aktuelle Themen und Trends der Personalbeschaffung diskutiert und deren Bedeutung für die Rekrutierung der Top-1.000-Unternehmen in Deutschland herausgestellt. Abschließend wird in Kapitel 2.8 der Nutzenbeitrag durch den Einsatz von Informationstechnologie dargestellt und diskutiert.

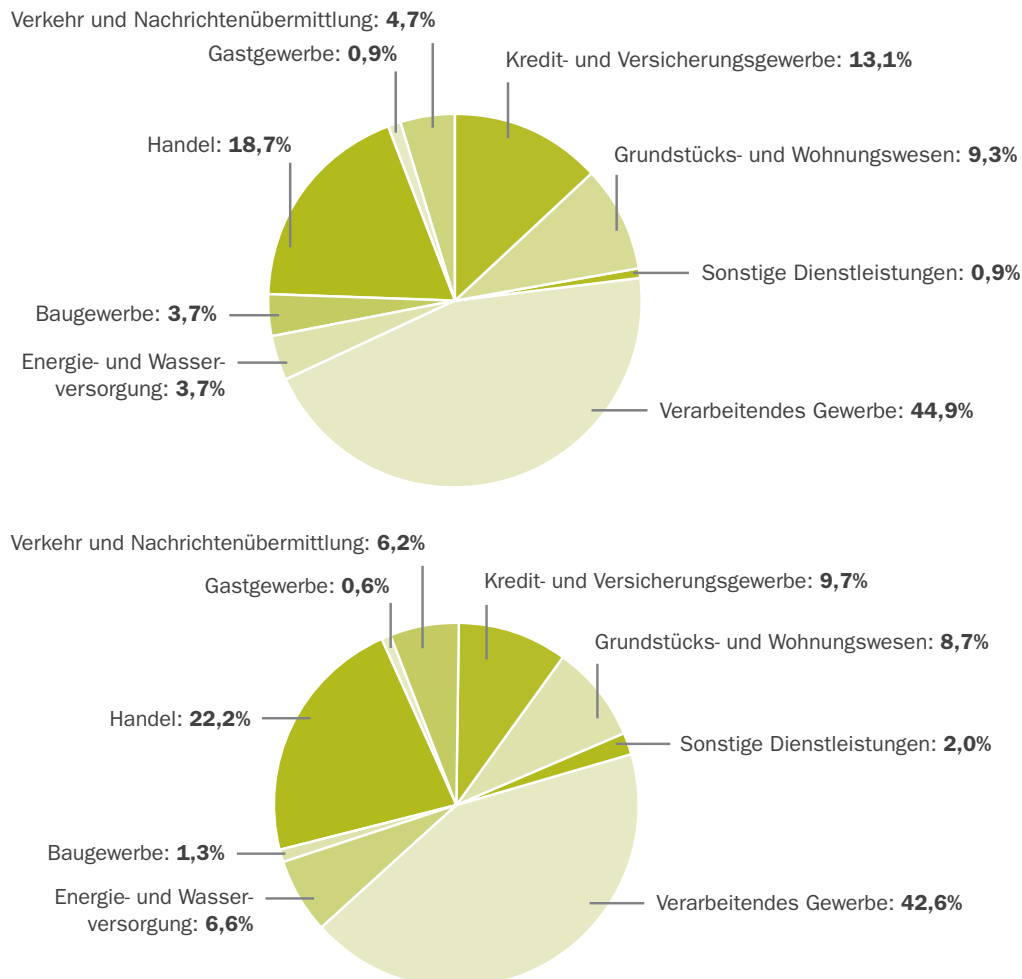
### 2.1 Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer

In diesem Kapitel wird analysiert, welcher Branche die Teilnehmer an der Studie angehören. Weiterhin wird ein Test der Repräsentativität der Stichprobe (= Gesamtheit aller Studienteilnehmer) in Bezug auf die Grundgesamtheit der 1.000 größten deutschen Unternehmen durchgeführt.

Abbildung 1 zeigt im oberen Diagramm, dass mit 44,9 Prozent die meisten Befragten aus dem verarbeitenden Gewerbe stammen. 18,7 Prozent sind Handelsunternehmen und 13,1 Prozent aus dem Kredit- und Versicherungsgewerbe. Die viertgrößte Gruppe stellen mit 9,3 Prozent Firmen aus dem Grundstücks- und Wohnungswesen. 4,7 Prozent stammen aus der Branche Verkehr und Nachrichtenübermittlung und jeweils 3,7 Prozent aus dem Baugewerbe und aus dem Bereich der Energie- und Wasserversorgung. Jeweils 0,9 Prozent der Studienteilnehmer sind im Bereich sonstiger Dienstleistungen sowie im Gastgewerbe tätig.

Zur Untersuchung der Repräsentativität der erhobenen Stichprobe nach dem Merkmal der Branchenzu-

gehörigkeit wurden die Verteilungen der Stichprobe (Abbildung 1, oben) und der Grundgesamtheit der deutschen Top-1.000-Unternehmen aus dem aktuellen Datenbankregister von Hoppenstedt (Abbildung 1, unten) herangezogen. Ein Test der Repräsentativität hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit der Unternehmen in der Stichprobe ist positiv. Die Stichprobe kann somit entsprechend der vorgenommenen Klassifizierung nach der Branchenzugehörigkeit als repräsentativ für die Grundgesamtheit der 1.000 größten Unternehmen aus Deutschland eingestuft werden<sup>1</sup>.



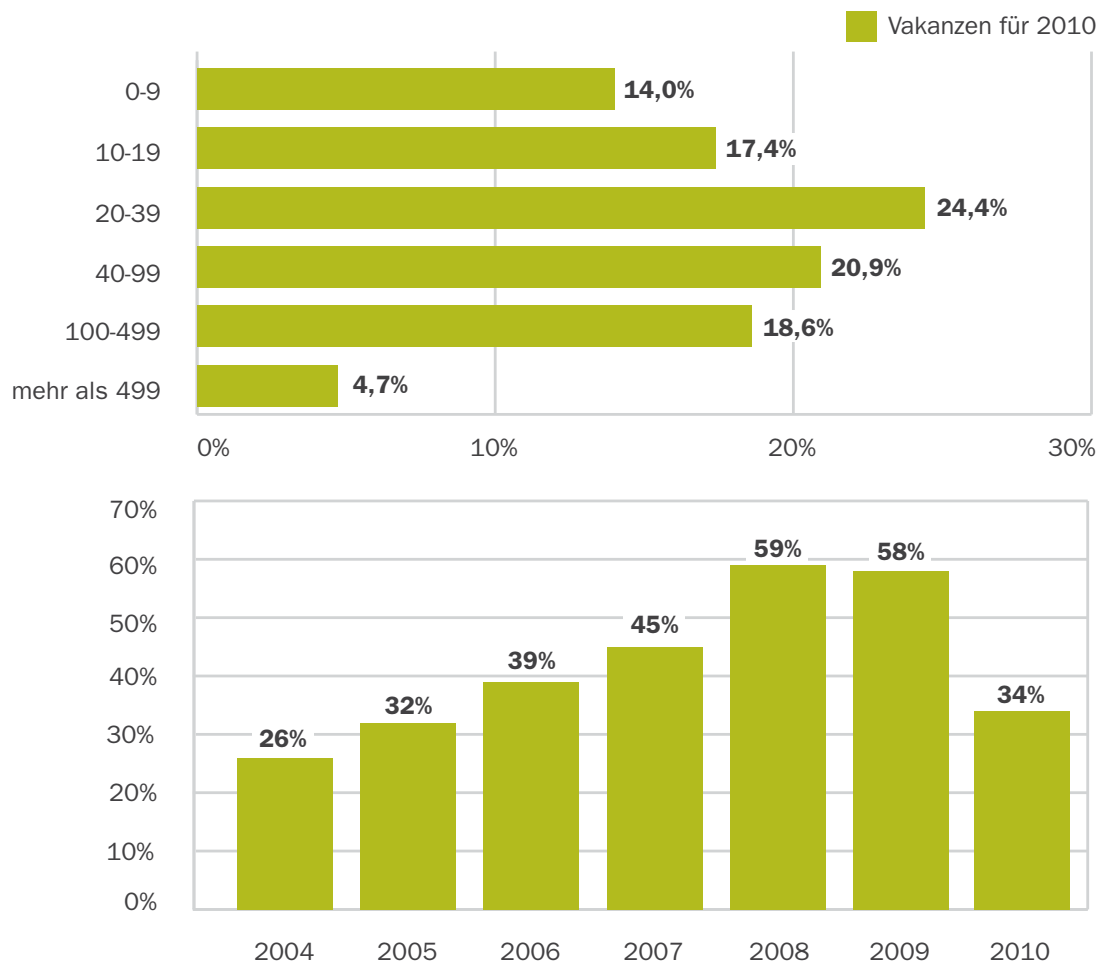
**Abbildung 1: Verteilung nach Branchenzugehörigkeit in der Stichprobe (oben) und in der Grundgesamtheit (unten)**

## 2.2 Die kurzfristige Einschätzung des Personalbedarfs

Der prognostizierte Personalbedarf und der erwartete Aufwand für die Besetzung freier Stellen bilden die Basis für die Gestaltung des Rekrutierungsprozesses eines Unternehmens. Abbildung 2 zeigt im oberen Diagramm, wie viele Vakanzen die 1.000 größten deutschen Unternehmen für das Jahr 2010 schätzen. Mit knapp einem Viertel erwartet demnach der größte Anteil der antwortenden Unternehmen zwischen 20 und 39 freie Stellen. Lediglich 4,7 Prozent der Teilnehmer an der Studie gehen von 500 und mehr Vakanzen im Jahr 2010 aus.

<sup>1</sup> Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt mit 0,305 das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050, weswegen die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Population nicht verworfen werden kann.

Im unteren Diagramm in Abbildung 2 ist im Zeitablauf dargestellt, wie viel Prozent der deutschen Top-1.000-Unternehmen planen, zum Jahresende mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn. Die Gegenüberstellung der Ergebnisse aus allen bislang erschienenen „Recruiting Trends“ Studien zeigt, dass der Anteil der antwortenden Unternehmen, die von einem Anstieg der Mitarbeiterzahlen ausgehen, zwischen 2004 und 2008 jährlich größer wurde. Die aktuelle Prognose der Rekrutierungsverantwortlichen in deutschen Großunternehmen für das Jahr 2010 lässt jedoch einen deutlichen Rückgang um 24 Prozentpunkte im Vergleich zur Prognose für 2009 erkennen. Nach 58 Prozent in der letztjährigen Studie<sup>2</sup> erwarten dieses Jahr nur noch 34 Prozent der Studienteilnehmer steigende Mitarbeiterzahlen im kommenden Jahr. Angesichts der aktuellen Wirtschaftslage ist dennoch überraschend, dass noch immer über ein Drittel der Unternehmen von einem Anstieg der Mitarbeiterzahlen im Jahr 2010 ausgeht. Dieser Wert wird von einem weiteren Ergebnis der aktuellen Studie unterstrichen, wonach lediglich 4,8 Prozent der Befragten eine schlechte Geschäftserwartung für die nächsten Jahre besitzen. Demgegenüber haben 49,5 Prozent der antwortenden Unternehmen eine ausgeglichene und 45,7 Prozent eine gute oder sehr gute Geschäftserwartung. In diesem Zusammenhang titelte die Süddeutsche Zeitung schon Mitte 2009, dass der konjunkturelle Tiefpunkt erreicht sei und deutsche Unternehmen wieder mit Zuversicht in die Zukunft blicken, auch wenn der Weg nach oben holprig verlaufen werde (Süddeutsche Zeitung vom 17.06.2009)<sup>3</sup>.



**Abbildung 2: Prognose der Vakanzen für das Jahr 2010 (oben) und geplanter Anstieg der Mitarbeiterzahlen im Folgejahr im Zeitablauf<sup>4</sup> (unten)**

<sup>2</sup> Die Datenerhebung für die Studie „Recruiting Trends 2009“ erfolgte im Frühjahr 2008.

<sup>3</sup> <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/795/472321/text/>

<sup>4</sup> Anteile derjenigen Unternehmen, die der Aussage voll zustimmen oder eher zustimmen.

Geht man nach dem prognostizierten Personalbedarf auf die Besetzbarkeit freier Stellen ein, so zeigt Abbildung 3 nur sehr geringe Veränderungen im Vergleich zur letztjährigen Studie. Die 1.000 größten deutschen Unternehmen erwarten demnach bei 36,6 Prozent aller Vakanzen, die für 2010 geschätzt werden, Probleme, einen geeigneten Kandidaten zu finden. Bei 4,1 Prozent aller offenen Stellen geht man davon aus, dass eine Besetzung nicht möglich sein wird. Die geringen Unterschiede im Vergleich zum Vorjahr werden durch eine weitere Erkenntnis aus der aktuellen Studie gestützt. Demnach äußern sich die Unternehmen uneinheitlich, wenn es darum geht, in Zukunft qualifiziertes Personal auf dem Arbeitsmarkt zu finden. 21,1 Prozent geben an, dass dies zukünftig schwerer wird, als es heute ist. Der Fachkräftemangel ist demnach trotz der globalen Wirtschaftskrise nach wie vor ein wichtiges Thema für die deutschen Großunternehmen. Einhergehend damit schreibt auch die Frankfurter Allgemeine Zeitung, dass sich der deutsche Arbeits- und Stellenmarkt zwar in einer Krise befindet, aber viele Arbeitgeber dennoch nicht alle offenen Stellen besetzen können, weil es in manchen Berufsbildern an geeigneten Bewerbern mangelt (Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 07.10.2009)<sup>5</sup>.

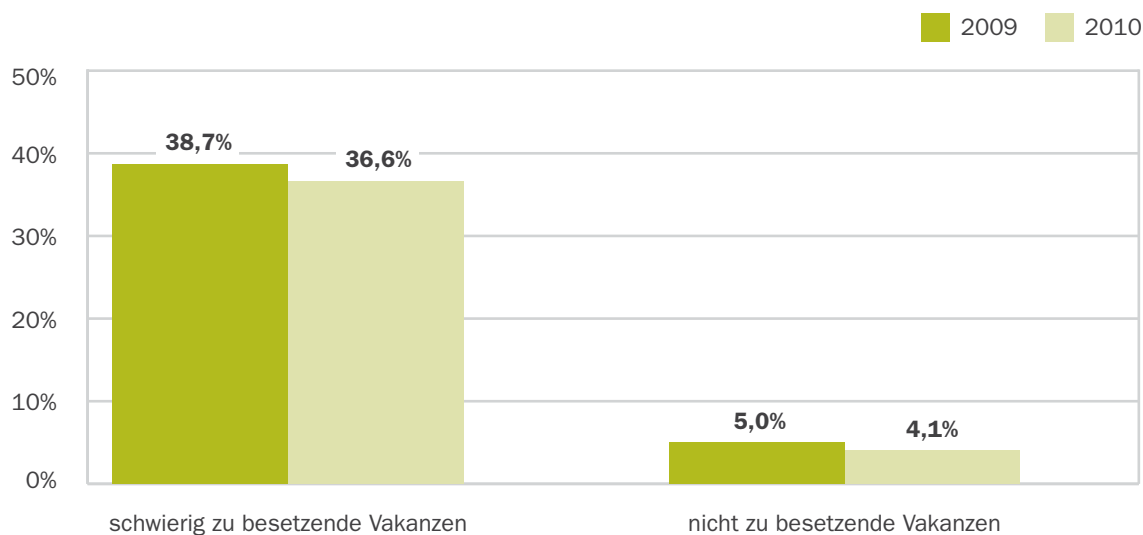


Abbildung 3: Besetzbarkeit der für das nachfolgende Jahr geschätzten Vakanzen im Zeitablauf

## 2.3 Die externe Besetzung offener Stellen

Zur Veröffentlichung einer freien Stelle auf dem externen Arbeitsmarkt steht einem Unternehmen eine Vielzahl unterschiedlicher Möglichkeiten zur Verfügung. Neben einer Stellenausschreibung im Internet (z. B. auf der eigenen Unternehmens-Webseite oder in einer Internet-Stellenbörse) oder in einem Printmedium (z. B. Tageszeitung oder Zeitschrift) kann man eine Vakanz beispielsweise auch an die Bundesagentur für Arbeit melden oder einen Headhunter mit der Stellenbesetzung beauftragen. In den nachfolgenden beiden Abschnitten wird nicht nur analysiert, wie häufig die 1.000 größten deutschen Unternehmen auf die einzelnen Rekrutierungskanäle zur Ausschreibung einer Vakanz zurückgreifen, sondern auch, über welche Kanäle eine Stelle tatsächlich erfolgreich besetzt wird.

### 2.3.1 Anzeigenschaltung in Recruiting-Kanälen

Seit nunmehr acht Jahren untersucht die Studie „Recruiting Trends“, wo deutsche Großunternehmen ihre Vakanzen veröffentlichen. Wie in Abbildung 4 dargestellt ist, wurden im Jahr 2009 erstmalig mehr als neun von zehn offenen Stellen über die eigene Unternehmens-Webseite kommuniziert, womit dieser Kanal von

<sup>5</sup> <http://www.faz.net/s/RubD16E1F55D21144C4AE3F9DDF52B6E1D9/Doc-E1EF35AB952E64F7095906ACE5D46DE10~ATpl~Ecommon~Scontent.html>

den befragten Unternehmen am häufigsten genutzt wird. 62,9 Prozent aller Vakanzen werden in Internet-Stellenbörsen ausgeschrieben. In den beiden genannten Internet-Kanälen werden somit deutlich mehr freie Stellen veröffentlicht als in Printmedien, wo im Jahr 2009 nur noch knapp zwei von zehn Stellenanzeigen durch deutsche Großunternehmen geschaltet wurden. Das entspricht einem Rückgang um 6,2 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr und um 17,6 Prozentpunkte im Vergleich zur ersten Erhebung im Jahr 2002. Schließlich meldeten die Teilnehmer an der Studie im Jahr 2009 21,5 Prozent ihrer Vakanzen an die Bundesagentur für Arbeit.

Der angesprochene, deutliche Rückgang veröffentlichter Vakanzen in Printmedien in den letzten Jahren war Ausgangspunkt für eine nähere Betrachtung dieses Personalmarketingkanals im Rahmen der aktuellen Studie. Dabei ergab sich, dass der Hauptgrund für eine Veröffentlichung von Stellenanzeigen in einem Printmedium für 35,5 Prozent der Studienteilnehmer in der Stärkung der Arbeitgebermarke (Image-Werbung) liegt. In diesem Fall steht somit eher die generelle Sichtbarkeit als Arbeitgeber im Vordergrund und weniger die tatsächliche Besetzung einer bestimmten Vakanz. Weiterhin wurde erhoben, dass sich 61,7 Prozent der deutschen Großunternehmen bei der Anzeigenschaltung in diesem Kanal auf regionale Printmedien konzentrieren, da diese günstiger als überregionale Tageszeitungen sind und verstärkt den regionalen Arbeitsmarkt ansprechen.

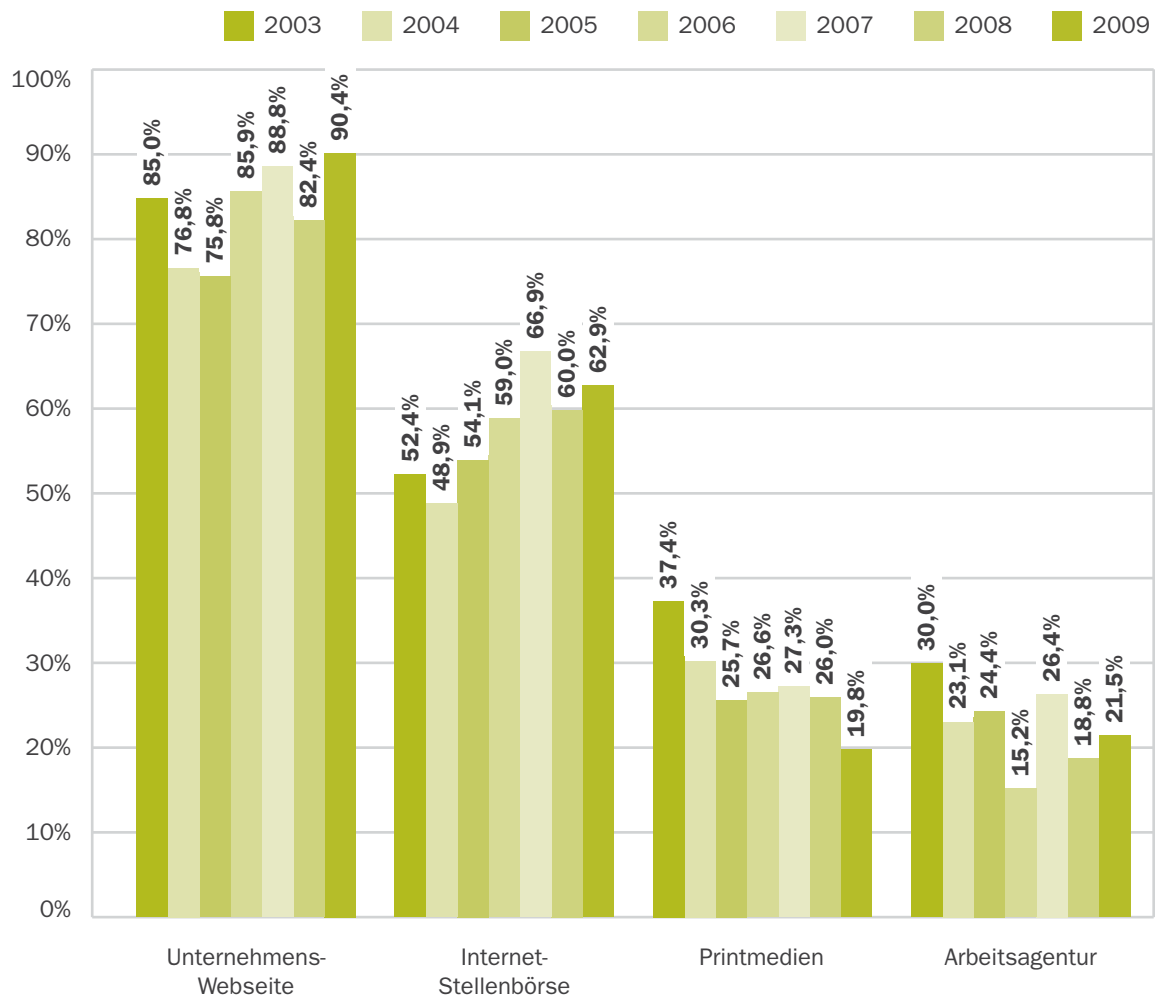


Abbildung 4: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen im Zeitablauf<sup>6</sup>

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

### 2.3.2 Generierte Einstellungen

Neben der quantitativen Betrachtung der Nutzungshäufigkeit von Personalmarketingkanälen im vorangehenden Kapitel ist nun in diesem Abschnitt eine qualitative Betrachtung der Kanäle Gegenstand der Untersuchung. Im Mittelpunkt der Analyse steht dabei die Frage, auf welchen Ausschreibungskanal eine realisierte Einstellung zurückzuführen ist (siehe Abbildung 5). Demnach generierten die deutschen Top-1.000-Unternehmen im Jahr 2009 72,0 Prozent ihrer Einstellungen über das Internet (akkumulierter Betrag für Unternehmens-Webseite und Internet-Stellenbörse). Für die Stellenveröffentlichung im World Wide Web lässt sich hier ein enormer Anstieg um 19,2 Prozentpunkte seit 2003 erkennen. Diese zunehmende Bedeutung des Internets geht mit einem Bedeutungsverlust bei den Printmedien einher. Aktuell sind lediglich noch 13,7 Prozent aller Neueinstellungen auf eine Stellenanzeige in einem Printmedium zurückzuführen, was einem Rückgang um 21,6 Prozentpunkte seit dem Jahr 2003 entspricht. Geringe 3,6 Prozent der 2009 generierten Einstellungen erfolgten über die Bundesagentur für Arbeit, die sich damit seit Jahren auf einem vergleichsweise niedrigen Niveau bewegt. Schließlich realisierten die antwortenden Unternehmen 10,7 Prozent ihrer Einstellungen über andere Personalmarketingkanäle wie beispielsweise Headhunter, Personalberatungen, Zeitarbeitsfirmen oder persönliche Netzwerke.

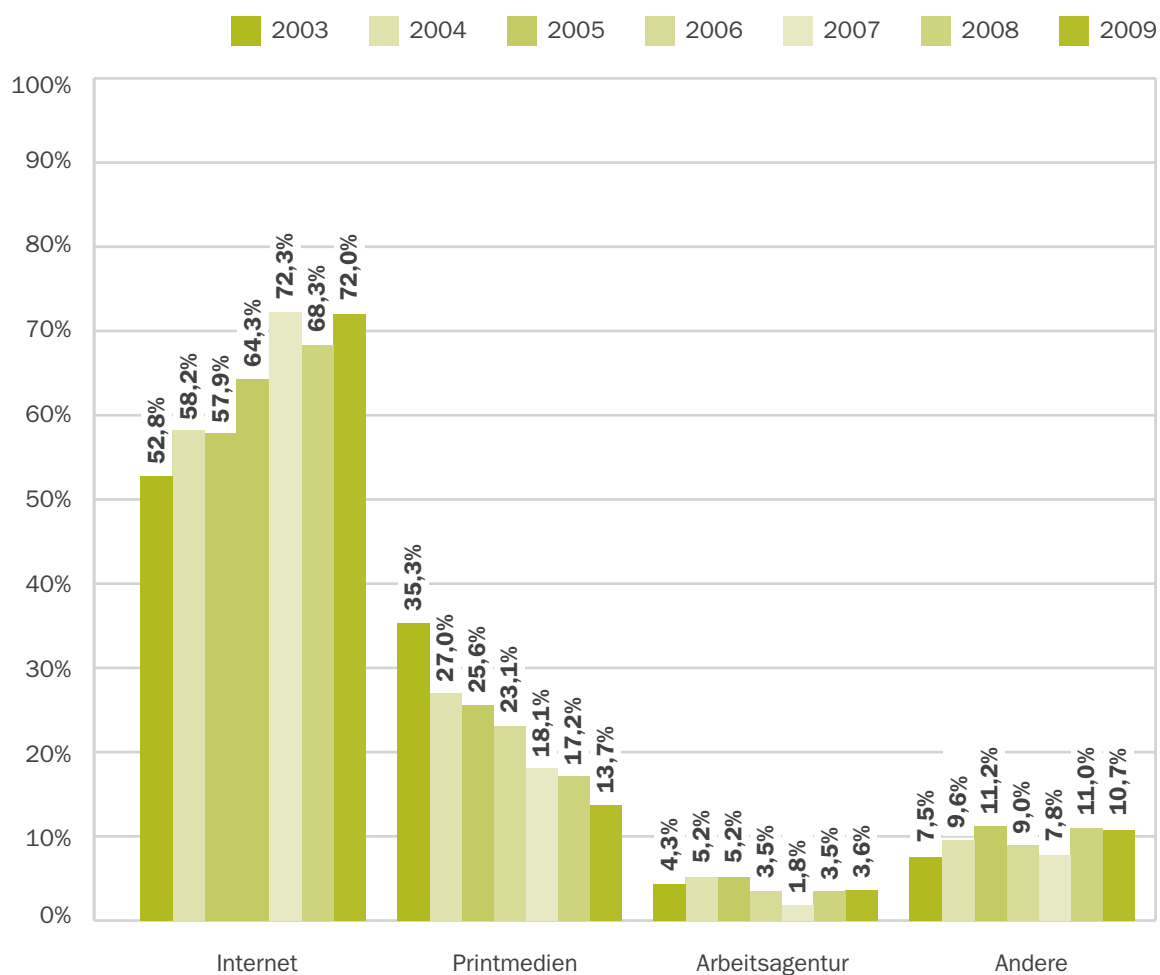


Abbildung 5: Anteile der über verschiedene Recruiting-Kanäle generierten Einstellungen im Zeitablauf

## 2.4 Der Eingang der Bewerbungen im Unternehmen

Nachdem im vorangegangenen Kapitel gezeigt wurde, über welche Kanäle mittelständische Unternehmen ihre Kandidaten ansprechen und rekrutieren, befasst sich dieser Abschnitt mit der nächsten Stufe des Rekrutierungsprozesses, der Abgabe der Bewerbung durch Kandidaten bei einem Unternehmen. Den Kandidaten stehen dabei primär drei unterschiedliche Bewerbungsformen zur Verfügung:

- » Die papierbasierte Bewerbungsmappe, die per Post verschickt wird,
- » die E-Mail Bewerbung und
- » die Bewerbung über ein standardisiertes Webformular einer Unternehmens-Webseite oder einer Internet-Stellenbörse.

Der Bewerbungseingang deutscher Großunternehmen hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verändert. Gingen Bewerbungen noch vor wenigen Jahren hauptsächlich auf dem Postweg bei den Unternehmen ein, gewinnen in der jüngeren Vergangenheit vor allem die elektronischen Bewerbungsverfahren per E-Mail und standardisiertem Webformular zunehmend an Bedeutung. Ob sich dieser Trend fortsetzt, ist ebenso Thema dieses Kapitels wie die Frage, welche Bewerbungsverfahren von Unternehmensseite präferiert werden.

### 2.4.1 Die Präferenzen für einzelne Bewerbungsverfahren

In Abbildung 6 ist illustriert, dass aktuell 48,2 Prozent der Teilnehmer an der Studie die Bewerbung per Webformular bevorzugen. Dieses standardisierte, elektronische Bewerbungsverfahren, das seit dem Jahr 2005 einen Anstieg um beachtliche 16,5 Prozentpunkte zu verzeichnen hat, steht somit in der Gunst der Unternehmen an erster Stelle. Mit 7,3 Prozent präferiert dagegen im Jahr 2009 erstmalig weniger als jedes zehnte Unternehmen die papierbasierte Bewerbungsmappe. Dies entspricht einem deutlichen Verlust um 34,1 Prozentpunkte im Vergleich zur ersten Auswertung zu diesem Sachverhalt aus dem Jahr 2005 sowie um 5,7 Prozentpunkte verglichen mit dem Vorjahr. Die E-Mail-Bewerbung wird aktuell von 28,2 Prozent der antwortenden Unternehmen bevorzugt und hat somit sowohl im Jahresvergleich als auch seit Auswertungsbeginn an Bedeutung gewonnen. 16,4 Prozent der 1.000 größten deutschen Unternehmen weisen keine Präferenz für eines der genannten Bewerbungsverfahren auf.

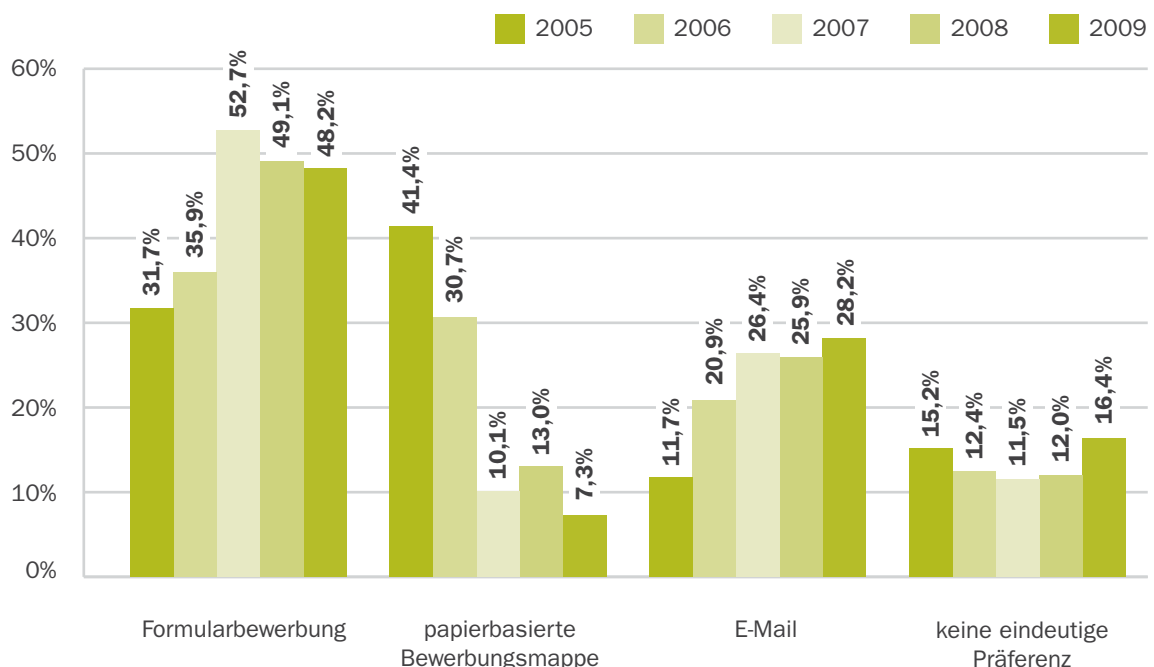


Abbildung 6: Präferenzen der antwortenden Unternehmen für den Bewerbungseingang im Zeitablauf

## 2.4.2 Die Verteilung der Bewerbungen auf die einzelnen Kanäle

Wie Abbildung 7 zeigt, folgen die Bewerber der Präferenz der Unternehmen für elektronische Bewerbungsverfahren (vgl. Abschnitt 2.4.1). Im Jahr 2009 gingen annähernd zwei Drittel aller Bewerbungen auf elektronischem Weg bei den Studienteilnehmern ein. Damit hat sich der Anteil elektronischer Bewerbungsverfahren im Bewerbungseingang seit Beginn der Auswertungen im Jahr 2002 mehr als verdoppelt. Gleichzeitig hat sich der Anteil papierbasierter Bewerbungsmappen binnen sieben Jahren um 36,2 Prozentpunkte verringert. Insgesamt ist heute nur noch etwa jede dritte Bewerbung eine papierbasierte Bewerbungsmappe. Blickt man auf die Prognose der Unternehmen für die kommenden Jahre, so ist mit einer Vergrößerung der Divergenz zwischen den beiden genannten Verfahren zu rechnen. Die Teilnehmer an der Studie gehen davon aus, dass ihr Bewerbungseingang im Jahr 2014 zu 78,6 Prozent aus elektronischen Bewerbungen und nur noch zu 20,7 Prozent aus papierbasierten Bewerbungsmappen bestehen wird. Inwiefern diese Prognose der Realität entsprechen wird, ist nur schwer abzuschätzen. Ein Anhaltspunkt ergibt sich jedoch aus dem Umstand, dass in diesem Jahr im Rahmen der Auswertungen erstmalig eine Schätzung aus der Vergangenheit mit den tatsächlichen Ist-Daten verglichen werden konnte. So prognostizierten die Unternehmen im Jahr 2004, dass fünf Jahre später 31,5 Prozent der eingehenden Bewerbungen papierbasierte Papiermappen und 67,3 Prozent elektronische Bewerbungen sein würden. Die tatsächlichen Werte im Jahr 2009 belaufen sich auf 33,6 Prozent (papierbasierte Bewerbungsmappe) und 65,6 Prozent (elektronische Bewerbung), wie in Abbildung 7 ersichtlich ist. Die Abweichung der Prognose von den Ist-Daten ist somit äußerst gering.

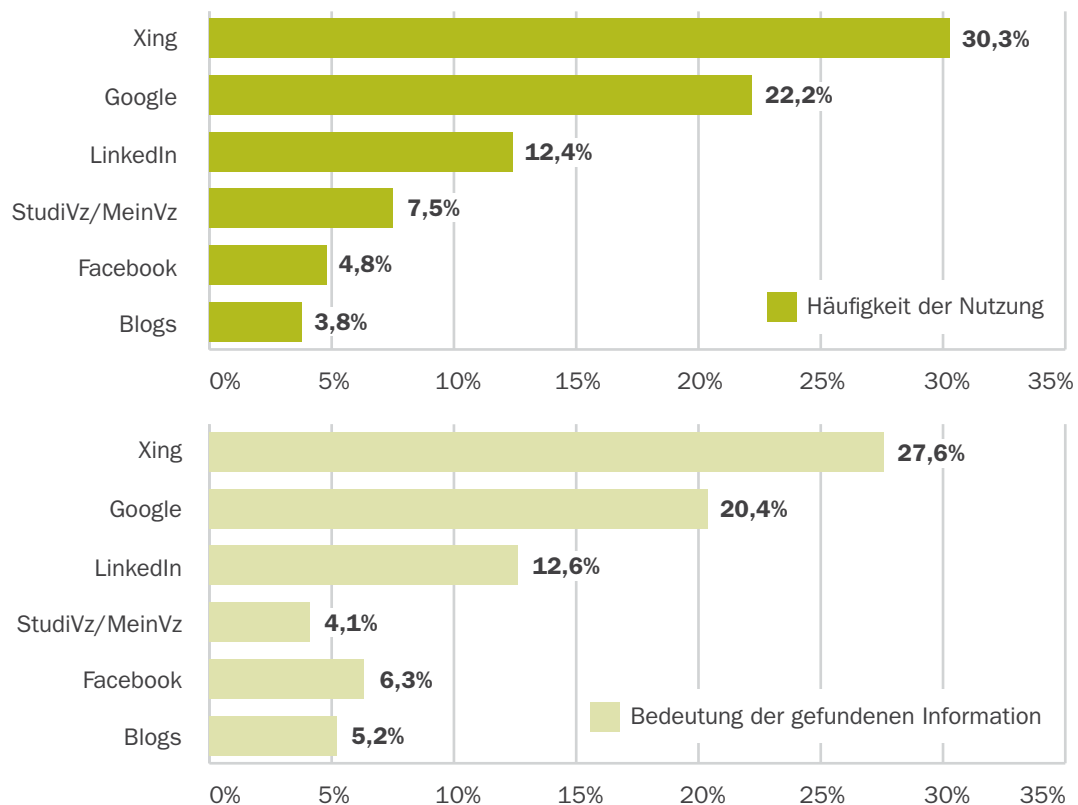
Geht man weiterhin ausschließlich auf das Verhältnis zwischen den beiden elektronischen Verfahren der Formular- und der E-Mail-Bewerbung ein, das in der aktuellen Studie ebenfalls untersucht wurde, so zeigt sich, dass aktuell noch mehr Bewerbungen per E-Mail (55,4 Prozent) bei den Unternehmen eingehen als per Webformular (44,6 Prozent). Mit Blick auf das Jahr 2014 prognostizieren die Teilnehmer an der Studie jedoch eine Umkehr dieses Verhältnisses und damit mehr Formular- als E-Mail-Bewerbungen im Bewerbungseingang.



Abbildung 7: Vergleich papierbasierte Bewerbungsmappe und elektronische Bewerbung im Zeitablauf

## 2.5 Die Nutzung von Web 2.0 und Suchmaschinen in der Personalbeschaffung

Die Digitalisierung der Personalbeschaffung in Deutschland beschränkt sich nicht mehr nur auf den Bewerbungseingang und die Veröffentlichung von Stellenanzeigen im Internet. Heute existieren vor allem im Rahmen des so genannten Web 2.0 zahlreiche Applikationen, die sowohl für Unternehmen, als auch für Bewerber neue Potenziale eröffnen, wenn es um die Suche nach Informationen über die jeweils andere Seite geht. Im Folgenden wird analysiert, inwieweit die deutschen Top-1.000-Unternehmen derartige Web 2.0-Anwendungen und Suchmaschinen nutzen und wie sie deren Bedeutung einschätzen. Dabei beschränken sich unsere Analysen nicht nur auf neue Möglichkeiten, wie Arbeitgeber an Informationen über Kandidaten gelangen. Es wird zudem untersucht, wie Unternehmen den Umstand beurteilen, dass sie im Web 2.0 auch selbst im Fokus stehen und beispielsweise als Arbeitgeber von derzeitigen und ehemaligen Angestellten bewertet werden. Aufgrund der De-facto-Monopolstellung der Suchmaschine Google in Deutschland mit nahezu 80 Prozent Marktanteil, gemäß einer Umfrage des Bundesverbands Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (BITKOM)<sup>7</sup>, wurde bei den Suchmaschinen ausschließlich die Nutzungshäufigkeit und Effektivitätseinschätzung dieses Anbieters abgefragt.



**Abbildung 8: Häufigkeit der Nutzung von bestimmten Web-Applikationen zur Informationssuche über Kandidaten und die Bedeutung der darin gefundenen Informationen<sup>8</sup>**

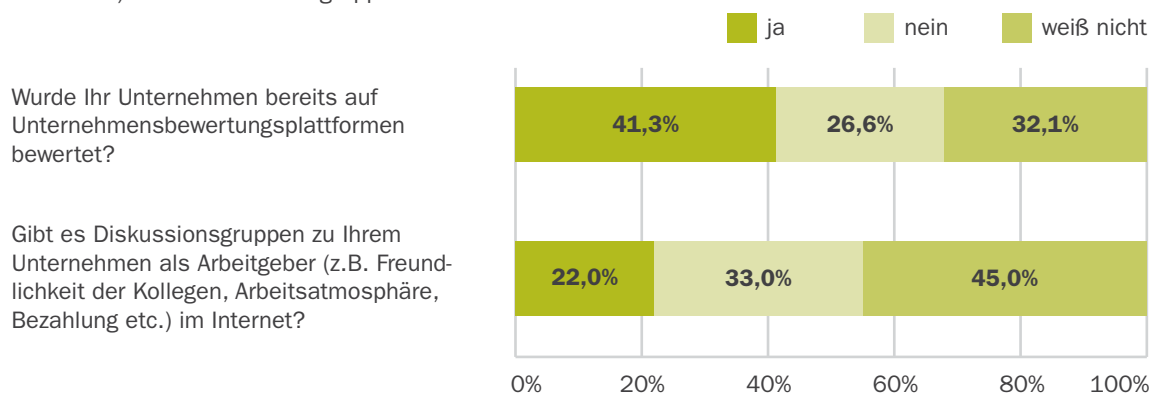
In Abbildung 8 ist dargestellt, wie oft deutsche Großunternehmen bei der Suche nach Informationen über potenzielle Kandidaten auf bestimmte Web 2.0-Applikationen oder Suchmaschinen zurückgreifen (oberes Diagramm) und wie sie die Bedeutung der dabei gefundenen Informationen beurteilen (unteres Diagramm). Demnach nutzen mehr als drei von zehn Unternehmen die karriereorientierte Netzwerkplattform Xing häufig zur Informationssuche über Kandidaten. Es folgen die Suchmaschine Google, die in diesem Zusammen-

<sup>7</sup> [http://www.bitkom.org/de/themen/54842\\_53911.aspx](http://www.bitkom.org/de/themen/54842_53911.aspx)

<sup>8</sup> Anteile derjenigen Unternehmen, die häufig nach Informationen suchen (oberes Diagramm) und die gefundenen Informationen als wichtig erachten (unteres Diagramm).

hang von 22,2 Prozent oft genutzt wird und das berufsorientierte Netzwerk LinkedIn mit 12,4 Prozent. Deutlich weniger als 10 Prozent der antwortenden Unternehmen bestätigen eine häufige Suche in Blogs und den freizeitorientierten Netzwerken StudiVZ/MeinVZ und Facebook. Insgesamt zeigen die Ergebnisse, dass deutsche Großunternehmen im Rahmen der Rekrutierung durchaus bereits auf private Bewerberinformationen aus dem Internet zurückgreifen. Dies wird auch durch eine Umfrage des Bundesministeriums für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz bestätigt, nach der ein Drittel der im Juli 2009 befragten 500 Unternehmen bei der Personalauswahl auch Informationen aus sozialen Netzwerken einbezieht<sup>9</sup>. Betrachtet man die Bedeutung der in den genannten Web 2.0-Applikationen und Suchmaschinen gefundenen Informationen, so ergibt sich ein Bild, das dem der Nutzungshäufigkeit sehr ähnlich ist. 27,6 Prozent der Studienteilnehmer sind der Meinung, dass die mittels Xing gefundenen Informationen über Kandidaten eine große Relevanz besitzen. Für etwas mehr als zwei von zehn Unternehmen sind die über Google erhaltenen Informationen wichtig. Dies wird von 12,6 Prozent auch für Informationen aus dem Netzwerk LinkedIn bestätigt. Deutlich geringer wird die Bedeutung von Informationen beurteilt, wenn sie aus freizeitorientierten Plattformen wie StudiVZ/MeinVZ und Facebook oder aus Blogs stammen.

Die folgende Abbildung 9 thematisiert die Bewertung von Unternehmen als Arbeitgeber im Internet. 41,3 Prozent der Teilnehmer an der Studie geben an, dass sie bereits auf einer dafür vorgesehenen Plattform bewertet wurden. 26,6 Prozent verneinen dies, und 32,1 Prozent wissen nicht, ob es schon zu einer derartigen Bewertung kam. Die Existenz von Diskussionsgruppen über das eigene Unternehmen im Internet bestätigen 22,0 Prozent. Knapp ein Drittel der antwortenden Unternehmen gibt an, dass es derartige Diskussionsgruppen nicht gibt, und 45,0 Prozent wissen es nicht. Geht man davon aus, dass ein Unternehmen regelmäßig gezielt in Unternehmensbewertungsplattformen und nach Diskussionsgruppen im Internet suchen muss, um eine Bewertung des eigenen Unternehmens bestätigen oder ausschließen zu können, verweisen diese Ergebnisse auf ein starkes Interesse der Befragten hinsichtlich der Frage, welches Image das Unternehmen als Arbeitgeber bei den Kandidaten hat. Demnach würden 67,9 Prozent (akkumulierter Wert für Ja-/Nein-Antworten) der deutschen Großunternehmen regelmäßig auf Unternehmensbewertungsplattformen nach dem eigenen Unternehmen suchen und 55,0 Prozent (akkumulierter Wert für Ja-/Nein-Antworten) nach Diskussionsgruppen im Internet.



**Abbildung 9: Arbeitgeberbewertungen im Internet**

Wie beurteilen die Rekrutierungsverantwortlichen der deutschen Top-1.000-Unternehmen die neuen Möglichkeiten, die sich für die Personalbeschaffung wie auch für Stellensuchende im Web 2.0 ergeben? Abbildung 10 beantwortet diese Frage anhand einiger ausgewählter Beispiele. Im vorangehenden Absatz zeigte sich, dass die Studienteilnehmer großes Interesse an der Bewertung ihres eigenen Unternehmens als Arbeitgeber im Internet haben. Dies lässt sich mit Blick auf Abbildung 10 auch dadurch erklären, dass 35,8 Prozent derartige Informationen als wichtig für die Bewerberseite erachten. Lediglich 22,0 Prozent gehen davon aus, dass solche Informationen über ihr eigenes Unternehmen unwichtig für potenzielle Bewerber sind. Tatsächlich messen die Bewerber diesen Informationen auch nur eine geringe Bedeutung

<sup>9</sup> [http://www.bmelv.de/cln\\_102/SharedDocs/Standardartikel/Verbraucherschutz/Internet-Telekommunikation/UmfrageArbeitgeberInternetnutzungPersonalauswahl.html](http://www.bmelv.de/cln_102/SharedDocs/Standardartikel/Verbraucherschutz/Internet-Telekommunikation/UmfrageArbeitgeberInternetnutzungPersonalauswahl.html)

bei (vgl. Laumer et al. 2009, Bewerbungspraxis 2010). Weiterhin sind 31,1 Prozent der Befragten der Meinung, dass Online-Netzwerke wie Xing oder LinkedIn die Personalbeschaffung vereinfachen. Mit Blick auf Unternehmensbewertungsplattformen im Internet ergibt sich ein uneinheitliches Bild. Etwa gleich viele Teilnehmer an der Studie beurteilen derartige Plattformen als förderlich (18,7 Prozent) oder gefährlich (17,8 Prozent) für ihre Rekrutierungsaktivitäten. Einen noch sehr geringen Stellenwert besitzen Plattformen zur Empfehlung interessanter Kandidaten. 91,7 Prozent der antwortenden Unternehmen haben im Rahmen ihrer Rekrutierung noch nie auf solche Informationen zurückgegriffen.

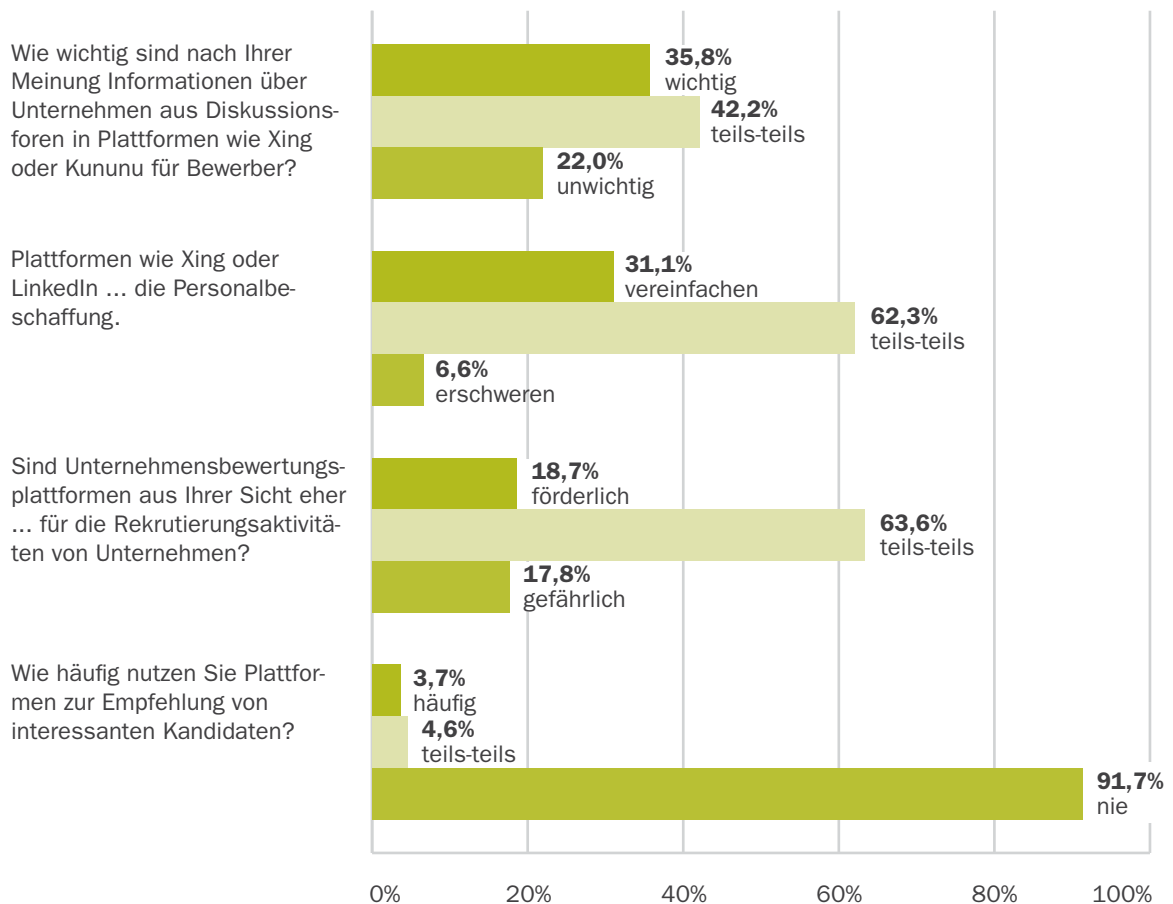


Abbildung 10: Die Bedeutung unterschiedlicher Web-Applikationen

## 2.6 Hochschulmarketing und Bologna-Prozess

Im Jahr 1999 unterzeichnete Deutschland neben 29 weiteren europäischen Staaten die so genannte Bologna-Erklärung und bekannte sich damit zu dem Ziel, bis zum Jahr 2010 einen gemeinsamen, europäischen Hochschulraum zu schaffen. Die in diesem Zusammenhang notwendige Umsetzung von Reformen und Veränderungen im deutschen Hochschulwesen kann unter dem Begriff Bologna-Prozess zusammengefasst werden. Diese Veränderungen haben auch Auswirkungen auf die Personalbeschaffung deutscher Großunternehmen, was die Rekrutierung von Studenten für Praktika oder die Einstellung von Hochschulabsolventen betrifft. Abbildung 11 zeigt, dass sich über drei Viertel der Studienteilnehmer der Unterschiede in Struktur und Ablauf zwischen Bachelor-/Master- und Diplomstudiengängen bewusst sind. 43,9 Prozent schreiben freie Stellen, die früher für Diplom-Absolventen ausgeschrieben wurden, jetzt eher für Master-Absolventen aus. Im Gegensatz hierzu werden derartige Vakanzen jetzt lediglich von 23,1 Prozent der Unternehmen eher für Bachelor-Absolventen ausgeschrieben. Etwa drei von zehn Teilnehmern an der Studie sind der Ansicht, dass sich infolge der Umstellung auf Bachelor/Master die Anzahl der Bewerber für Praktikan-

tenstellen reduziert hat bzw. reduzieren wird. Insgesamt beurteilt lediglich etwas mehr als ein Viertel der Befragten die Umstellung von Diplom- auf Bachelor- und Masterstudiengänge generell als positiv.

Durch die Veränderungen und Reformen im Rahmen der Umsetzung des Bologna-Prozesses ergeben sich auch Auswirkungen auf die Hochschulmarketingaktivitäten deutscher Großunternehmen. So muss ein Unternehmen beispielsweise sein Hochschulmarketing verstärken bzw. anpassen, falls sich infolge der Bologna-Umstellung die Zahl der Studenten reduzieren wird, die sich für ein Praktikum bewerben und aus diesem Grund nicht alle vakanten Praktikumsstellen besetzt werden können. Wie im unteren Bereich von Abbildung 11 zu erkennen ist, besitzt Hochschulmarketing folgerichtig für 77,8 Prozent der deutschen Top-1.000-Unternehmen einen hohen Stellenwert. Mehr als jedes zweite antwortende Unternehmen sponsert in diesem Zusammenhang sogar bestimmte Hochschulveranstaltungen wie beispielsweise einen „Girls Day“ oder einen „Tag der Informatik“.

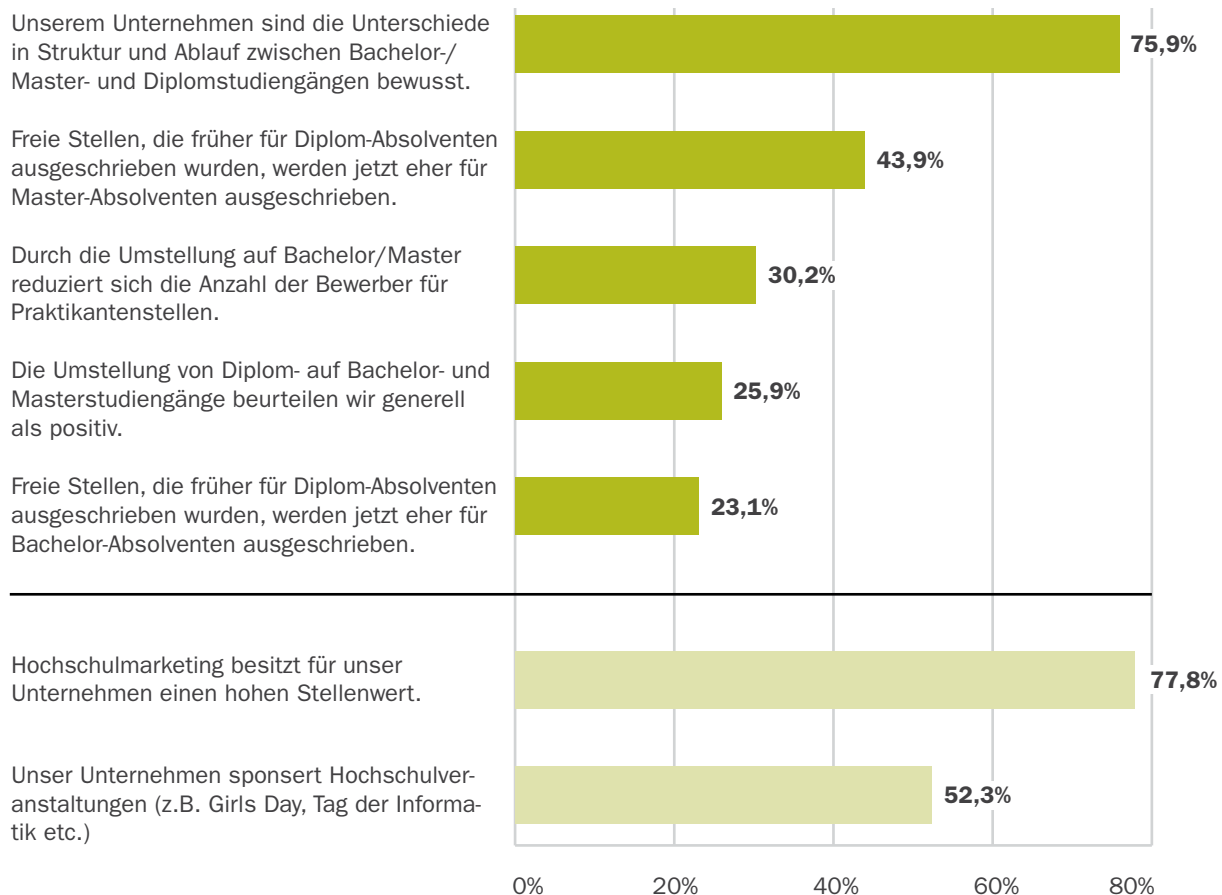


Abbildung 11: Aussagen zum Hochschulmarketing und zum Bologna-Prozess<sup>10</sup>

## 2.7 Die Erhebung von Kennzahlen in der Personalbeschaffung

In wirtschaftlichen Krisenzeiten ist auch die Personalbeschaffung von umfangreichen Einsparungen, die im gesamten Unternehmen gefordert und umgesetzt werden, betroffen. Um verstärkt diesen Effizienzfokus umzusetzen, bietet sich für Unternehmen die Möglichkeit, zunehmend Controlling-Maßnahmen auch in der Personalbeschaffung einzusetzen. Somit besitzt die Erhebung von Kennzahlen in der Rekrutierung gerade aktuell eine große Bedeutung, wenn es darum geht, die Transparenz des Personalbeschaffungsprozesses

<sup>10</sup> Anteile derjenigen Unternehmen, die der jeweiligen Aussage voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

zu erhöhen und die Effizienz der Rekrutierungsaktivitäten auf Basis der erhobenen Kennzahlen zu verbessern. In Abbildung 12 ist illustriert, dass mehr als sechs von zehn Unternehmen die durchschnittlichen Kosten je veröffentlichter Stellenanzeige erheben und 10,4 Prozent planen, dies in der Zukunft zu tun. 61,0 Prozent der Studienteilnehmer analysieren, über welche Informationskanäle ihre Zielgruppen auf das eigene Unternehmen als interessanter Arbeitgeber aufmerksam werden, und 13,3 Prozent planen die Erhebung dieser Information. Welche Bewerbungsverfahren von den Bewerbern genutzt werden, wird aktuell ebenso von 55,1 Prozent der Befragten erhoben wie die erwarteten Gehälter der Zielgruppen. Weiterhin messen 46,2 Prozent die durchschnittliche Zeit zwischen der Identifikation einer Vakanz und der tatsächlichen Einstellung („Time-to-Hire“) und 17,0 Prozent planen dies. Die Kosten je Einstellung („Costs-per-Hire“) werden derzeit von 41,9 Prozent der Unternehmen ermittelt. Weitere 15,2 Prozent planen eine zukünftige Erhebung dieser Kennzahl. Schließlich analysieren 33,6 Prozent der Teilnehmer an der Studie die demografische Struktur ihrer Zielgruppen. Weitere 14,0 Prozent haben dies für die Zukunft in Planung.

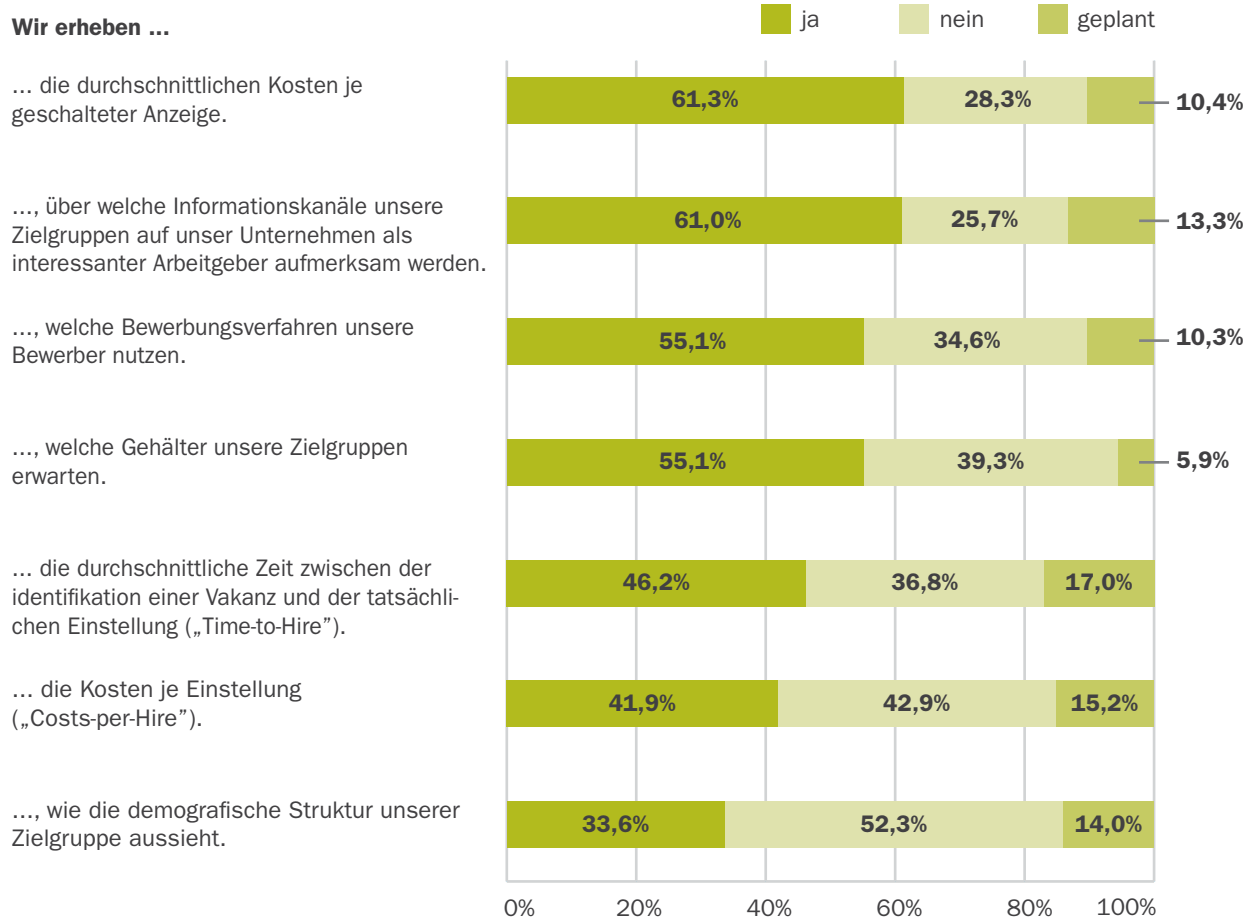


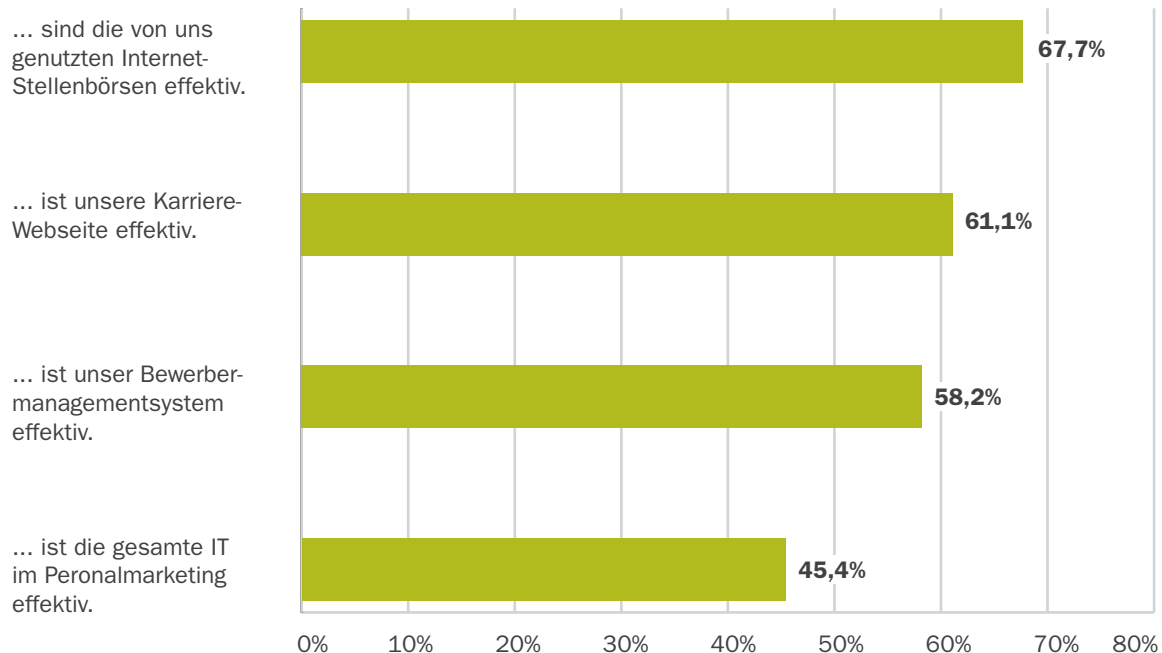
Abbildung 12: Die Erhebung von Kennzahlen im Recruiting

## 2.8 Der Nutzenbeitrag durch IT-Verwendung in der Personalbeschaffung

Inwieweit der Einsatz von Informationstechnologie generell die Effektivität in der Personalbeschaffung erhöht und zu weitreichenden Verbesserungen beitragen kann, wird innerhalb dieses Kapitels erläutert. Geht man näher auf einige bestimmte Applikationen ein, so zeigt Abbildung 13, dass mehr als zwei Drittel der deutschen Top-1.000-Unternehmen die von ihnen genutzten Internet-Stellenbörsen unter Einbezug aller aufgewendeten Kosten, Anstrengungen und Ressourcen als effektiv erachten. Mehr als sechs von zehn Unternehmen bestätigen dies auch für ihre Karriere-Webseite. Die Effektivität des im Unternehmen einge-

setzten Bewerbermanagementsystems ist aus der Sicht von 58,2 Prozent der Studienteilnehmer gegeben. Letztendlich beurteilen 45,4 Prozent die gesamte IT im Personalmarketing als effektiv.

**Unter Einbezug aller aufgewendeten Kosten, Anstrengungen und Ressourcen, ...**



**Abbildung 13: Nutzenbeitrag im Personalmarketing und Recruiting durch IT-Verwendung<sup>11</sup>**

Eine weitergehende Analyse der Performance-Dimensionen Zeit, Kosten und Qualität ergab, dass 57,3 Prozent der antwortenden Unternehmen in den letzten Jahren ihre „Time-to-Hire“ verkürzen und mehr als zwei Drittel den Anteil der erfolgreich eingestellten Wunschkandidaten steigern konnten. 62,7 Prozent realisierten in der jüngeren Vergangenheit Kosteneinsparungen bei der internen Bearbeitung von Bewerbungen.

<sup>11</sup> Anteile derjenigen Unternehmen, die der jeweiligen Aussage voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

# 3

## Ergebnisse der empirischen Untersuchungen aus den Branchen Automotive, Finanzdienstleistung und IT

Im Mittelpunkt der Studie „Recruiting Trends“ stehen seit dem Jahr 2002 die Ergebnisse der Befragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland, die in Kapitel 2 vorgestellt wurden. Zusätzlich zu dieser Umfrage werden im Rahmen der Studie jährlich seit dem Jahr 2005 auch die Top-300-Unternehmen aus drei ausgewählten Trendbranchen befragt. Dadurch können interessante Erkenntnisse über die Rekrutierung in einer bestimmten Branche gewonnen werden. Die drei in der aktuellen Studie „Recruiting Trends 2010“ enthaltenen Branchen sind:

- » Automotive (Kapitel 3.1)
- » Finanzdienstleistung (Kapitel 3.2)
- » IT (Kapitel 3.3)

Die Ergebnisse der Befragung der 300 größten Unternehmen aus diesen Branchen werden im Folgenden vorgestellt.

### 3.1 Branche: Automotive

Die Branchenanalyse beginnt mit den Top-300-Unternehmen aus dem Bereich Automotive. Es beteiligten sich 31 Unternehmen an der Befragung, was einer Rücklaufquote von 10,3 Prozent entspricht.<sup>12</sup>

#### 3.1.1 Die kurzfristige Einschätzung des Personalbedarfs

Im oberen Diagramm in Abbildung 14 ist dargestellt, wie viele Vakanzen die Studienteilnehmer aus der Branche Automotive für das Jahr 2010 schätzen. Jeweils ein Viertel der befragten Unternehmen geht demnach davon aus, dass 2010 zwischen 10 und 19 bzw. zwischen 20 und 39 Stellen vakant sein werden. Drei von zehn Befragten erwarten zwischen 40 und 99 freie Stellen. 100 und mehr Vakanzen werden lediglich von 5,0 Prozent prognostiziert.

<sup>12</sup> Die Stichprobengröße erlaubt keine Generalisierung auf die Gesamtheit der Branche. Die Auswertungen beziehen sich daher stets auf die antwortenden Unternehmen.

Welcher Aufwand nach Meinung der antwortenden Unternehmen notwendig sein wird, um diese offenen Stellen auch mit geeigneten Kandidaten zu besetzen, zeigt sich in Abbildung 14 im unteren Diagramm. Bei über 40 Prozent der geschätzten Vakanzen gehen die Studienteilnehmer davon aus, dass die Besetzung schwierig und bei 7,7 Prozent, dass sie nicht möglich sein wird. Dieses Ergebnis geht mit weiteren Analysen im Rahmen der aktuellen Studie einher. So vertritt mehr als ein Viertel der Unternehmen aus dem Bereich Automotive die Meinung, dass es trotz der aktuellen Wirtschaftslage zukünftig schwieriger werden wird, qualifiziertes Personal auf dem Arbeitsmarkt zu finden. 54,8 Prozent rechnen in diesem Zusammenhang mit einer unveränderten Situation.

Neben dem Personalbedarf und der Besetzbarkeit der offenen Stellen wurde auch die zukünftige Geschäftsentwicklung untersucht. Hierbei gaben mit 56,7 Prozent die meisten Unternehmen aus der Branche Automotive eine ausgeglichene Geschäftserwartung an. Ein nahezu gleich großer Anteil an Studienteilnehmern blickt zuversichtlich (gute Geschäftserwartung: 20,0 Prozent) oder pessimistisch (schlechte Geschäftserwartung: 23,3 Prozent) in die Zukunft.

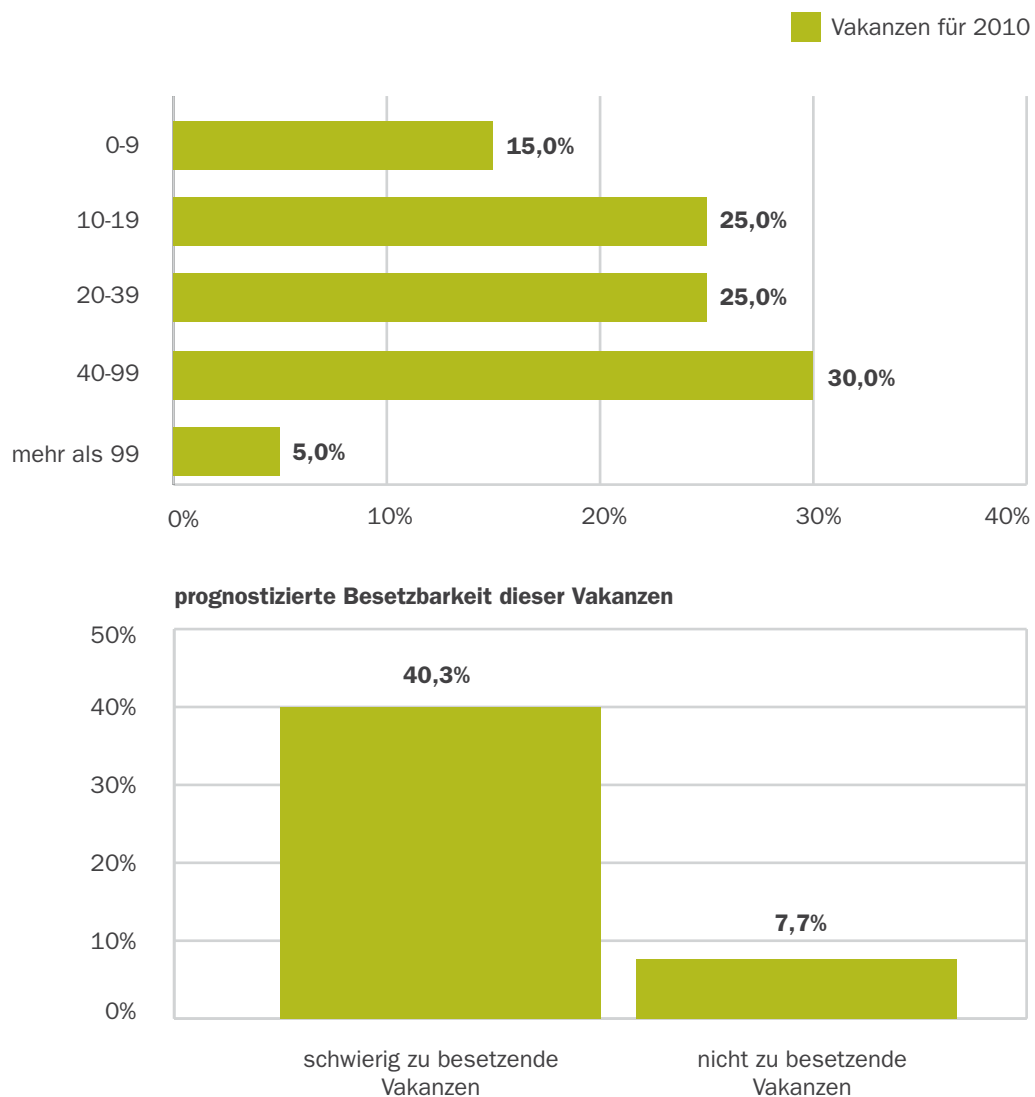
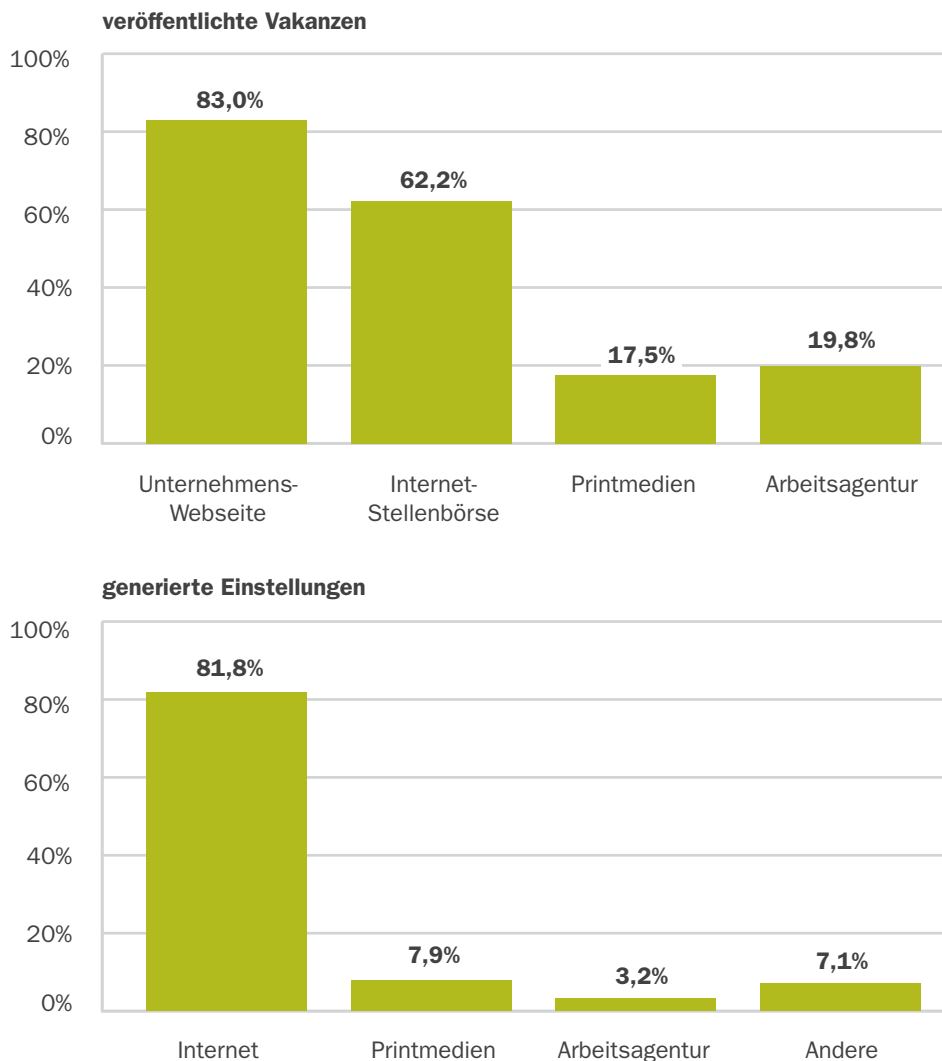


Abbildung 14: Geschätzte Vakanzen für das Jahr 2010 und deren Besetzbarkeit

### 3.1.2 Die externe Besetzung offener Stellen

In welchen Personalmarketingkanälen die Automobilhersteller und -zulieferer ihre Vakanzen veröffentlichen, ist in Abbildung 15 (oberes Diagramm) illustriert. 83,0 Prozent der offenen Stellen werden auf der Unternehmens-Webseite veröffentlicht und 62,2 Prozent in Internet-Stellenbörsen geschaltet. In Printmedien werden dagegen lediglich 17,5 Prozent der freien Stellen und damit deutlich weniger als in den genannten Internet-Kanälen ausgeschrieben. Annähernd zwei von zehn Vakanzen werden an die Bundesagentur für Arbeit gemeldet. Über welche Personalmarketingkanäle eine Einstellung letztendlich realisiert wird, ist im unteren Diagramm in Abbildung 15 ersichtlich. Demnach resultieren mehr als acht von zehn Einstellungen aus einer Stellenanzeige im Internet. 7,9 Prozent der erfolgreichen Rekrutierungen gehen auf eine Anzeige in Printmedien (z.B. Zeitung oder Zeitschrift) zurück. Bezüglich des niedrigen Anteils von Einstellungen über Stellenanzeigen in Printmedien hat eine weitere Untersuchung im Rahmen der aktuellen Befragung ergeben, dass 46,4 Prozent der Teilnehmer an der Studie nur aus Image-Gründen auf diesen Kanal zurückgreifen, um als Arbeitgeber besser sichtbar zu sein. Die Bundesagentur für Arbeit (3,2 Prozent) und andere Kanäle wie beispielsweise Headhunter oder Zeitarbeitsfirmen (insgesamt 7,1 Prozent) zeigen sich für einen deutlich geringeren Anteil an Einstellungen verantwortlich.



**Abbildung 15: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen (oberes Diagramm)<sup>13</sup> und der über diese Kanäle generierten Einstellungen (unteres Diagramm)**

<sup>13</sup> Mehrfachnennung war möglich, wenn eine Vakanze in mehreren Kanälen gleichzeitig veröffentlicht wird.

### 3.1.3 Der Eingang der Bewerbungen im Unternehmen

In diesem Abschnitt wird untersucht, welche Bewerbungsverfahren von den Top-300-Unternehmen aus dem Bereich Automotive bevorzugt werden und wie die tatsächliche Situation im Bewerbungseingang aussieht. Abbildung 16 zeigt, dass die Hälfte der Studienteilnehmer eine Bewerbung per Webformular präferiert und ein Drittel die E-Mail-Bewerbung. Damit sind die elektronischen Kanäle deutlich beliebter als die papierbasierte Bewerbungsmappe, die lediglich von 6,7 Prozent der Unternehmen bevorzugt wird. Jeder zehnte Teilnehmer an der aktuellen Studie besitzt keine eindeutige Präferenz für eines der genannten Bewerbungsverfahren.

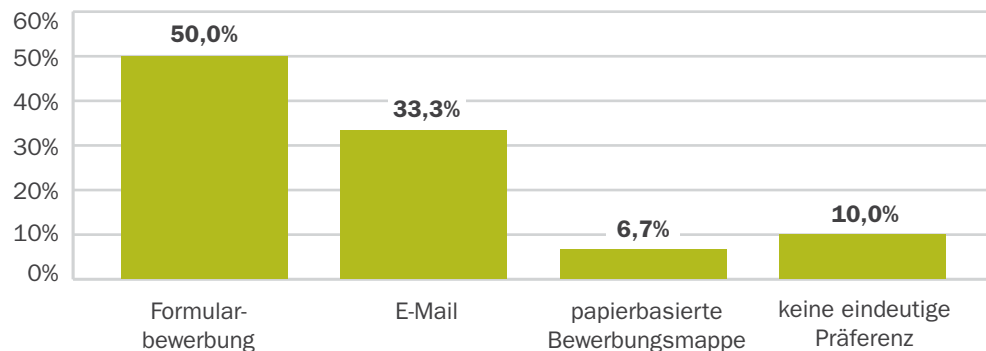


Abbildung 16: Präferenzen der antwortenden Unternehmen für den Bewerbungseingang

Blickt man auf den tatsächlichen Eingang der Bewerbungen, so ist in Abbildung 17 dargestellt, dass sich die Bewerber tendenziell an der Präferenz der Arbeitgeber ausrichten, da aktuell die meisten Bewerbungen auf elektronischem Weg bei den Unternehmen eingehen. Dabei sind 41,2 Prozent E-Mail-Bewerbungen und 32,4 Prozent Bewerbungen über ein standardisiertes Webformular. Der Anteil papierbasierter Bewerbungsmappen im Bewerbungseingang beläuft sich lediglich auf etwas mehr als ein Viertel. Ein Ausblick in die Zukunft lässt erwarten, dass die Dominanz der elektronischen Verfahren weiter steigt. So gehen die Studienteilnehmer davon aus, dass im Jahr 2014 bereits 42,0 Prozent aller Bewerbungen per Webformular eingehen und E-Mail-Bewerbungen ihren aktuellen Anteil beibehalten werden. Im Kontrast hierzu wird von den Befragten angenommen, dass in fünf Jahren nur noch 15,8 Prozent aller Eingänge papierbasierte Bewerbungsmappen sein werden.

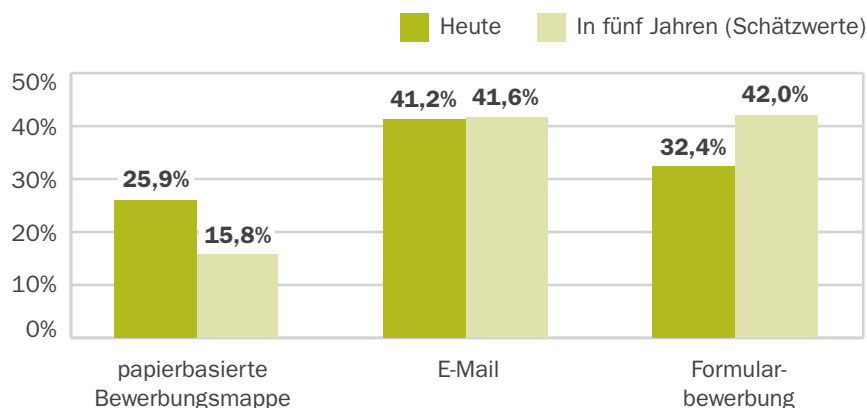


Abbildung 17: Anteile der einzelnen Kanäle an den eingehenden Bewerbungen – heute und in fünf Jahren

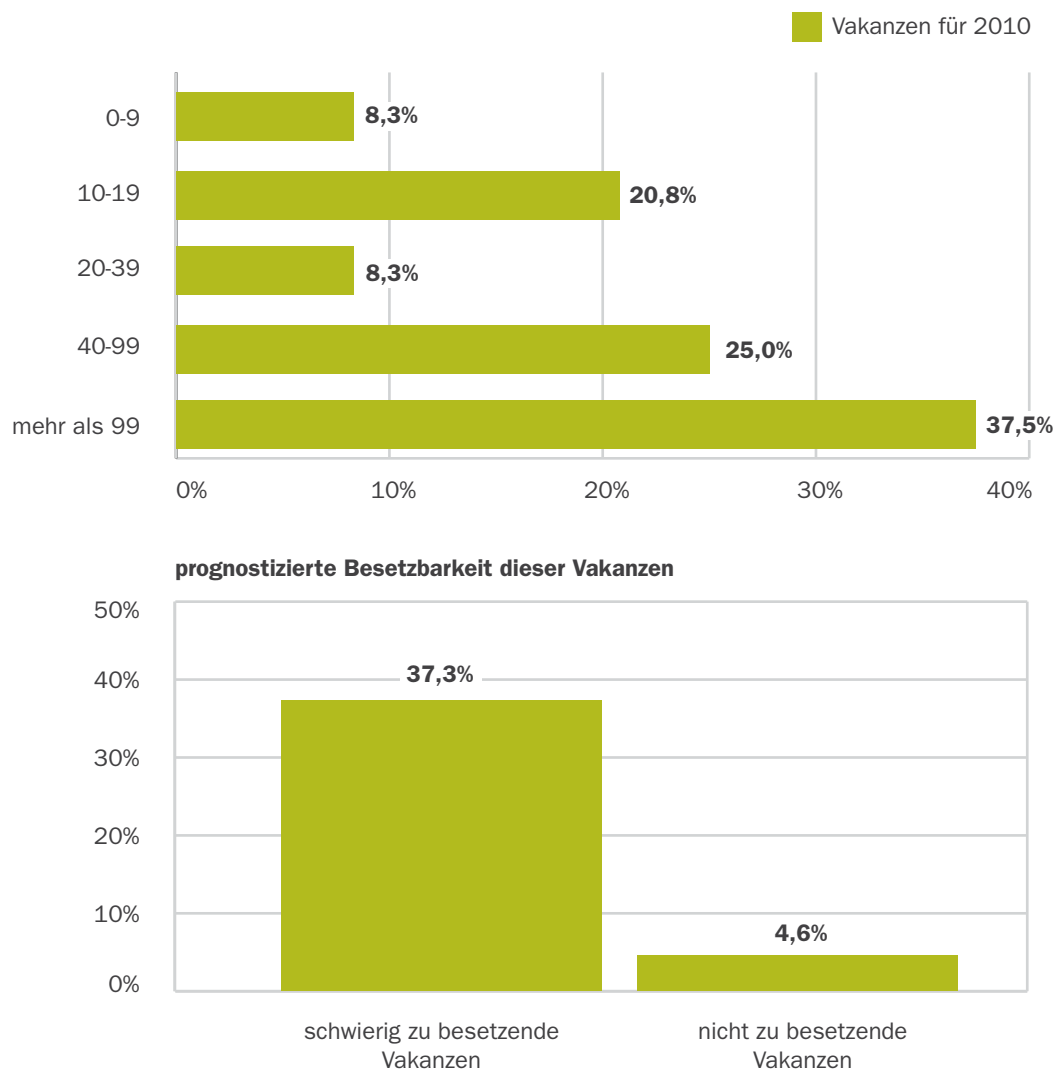
## 3.2 Branche: Finanzdienstleistung

Nach der Branche Automotive werden im Folgenden die Ergebnisse der Befragung der Top-300-Unternehmen aus der Branche Finanzdienstleistung vorgestellt. Insgesamt haben sich 33 Finanzdienstleister an der Studie beteiligt, womit eine Rücklaufquote von 11,0 Prozent erreicht werden konnte.

Die Repräsentativität der erhobenen Stichprobe wurde anhand der Mitarbeiterzahl untersucht. Hierfür wurden die Verteilungen der Stichprobe (Gesamtheit der Teilnehmer an dieser Branchenbefragung) und der Grundgesamtheit der 300 größten deutschen Unternehmen aus der Branche Finanzdienstleistung aus dem aktuellen Datenbankregister von Hoppenstedt herangezogen. Ein Test der Repräsentativität hinsichtlich der Mitarbeiterzahl der Unternehmen in der Stichprobe ist positiv. Die Stichprobe kann demnach hinsichtlich des Merkmals der Mitarbeiterzahl als repräsentativ für die Grundgesamtheit der 300 größten deutschen Unternehmen aus der Branche Finanzdienstleistung eingestuft werden<sup>14</sup>.

### 3.2.1 Die kurzfristige Einschätzung des Personalbedarfs

In Abbildung 18 ist die kurzfristige Einschätzung des Personalbedarfs sowie die Besetzbarkeit der erwarteten Vakanzen dargestellt. Das obere Diagramm zeigt, dass mit 37,5 Prozent die meisten Unternehmen aus der Branche Finanzdienstleistung 100 und mehr Vakanzen für das Jahr 2010 prognostizieren. Ein Viertel geht davon aus, im kommenden Jahr zwischen 40 und 99 freie Stellen ausschreiben zu können, und 20,8 Prozent erwarten zwischen 10 und 19 Vakanzen. Dabei treten jedoch nach Meinung der antwortenden Unternehmen in 37,3 Prozent aller Fälle Probleme bei der Besetzung auf, da nicht ausreichend viele geeignete Kandidaten verfügbar sind (unteres Diagramm). Bei 4,6 Prozent der geschätzten offenen Stellen wird angenommen, dass eine Besetzung nicht möglich sein wird.



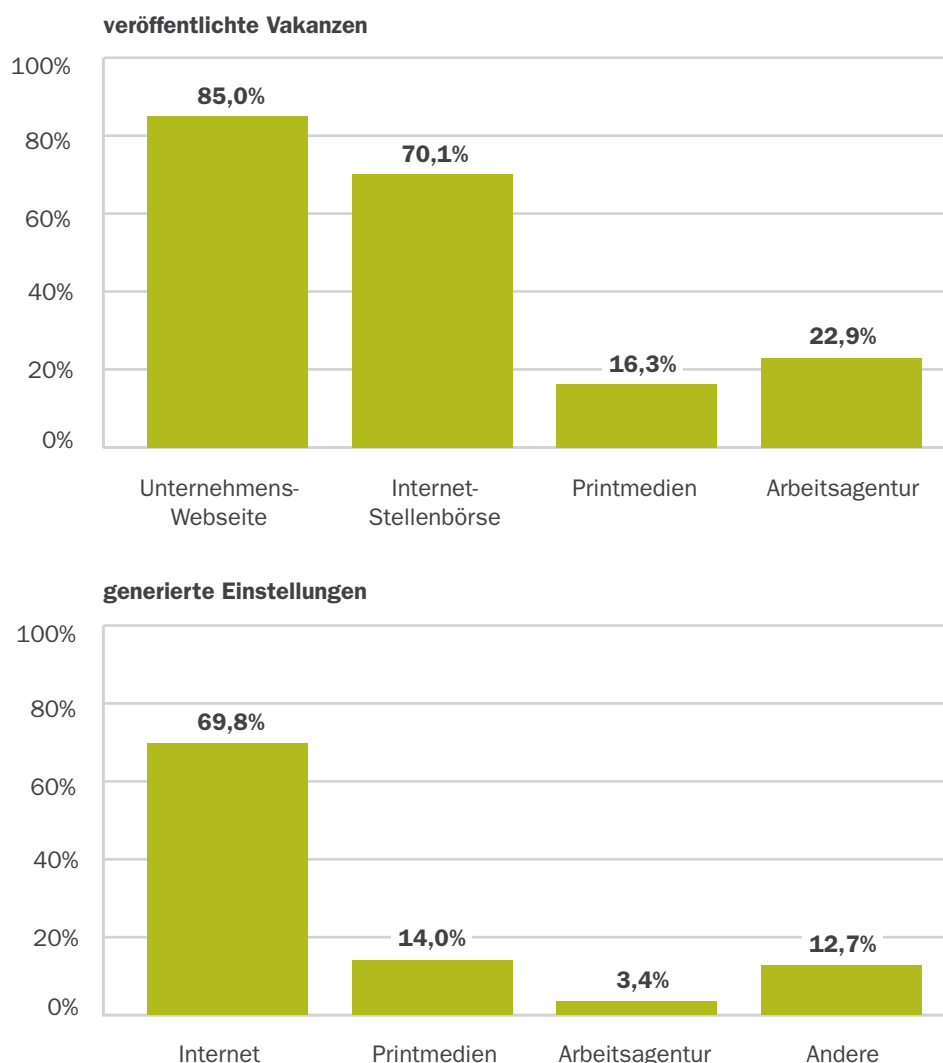
**Abbildung 18: Geschätzte Vakanzen für das Jahr 2010 und deren Besetzbarkeit**

<sup>14</sup> Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt mit 0,113 das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050, weswegen die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Population nicht verworfen werden kann.

### 3.2.2 Die externe Besetzung offener Stellen

In welchen Personalmarketingkanälen die Unternehmen ihre freien Stellen ausschreiben und über welche Kanäle letztendlich die Einstellungen realisiert werden, ist Thema des aktuellen Kapitels. In Abbildung 19 (oberes Diagramm) ist zu erkennen, dass die Online-Kanäle der Unternehmens-Webseite und der Internet-Stellenbörse am häufigsten genutzt werden. 85,0 Prozent aller Vakanzen werden auf der eigenen Unternehmens-Webseite und mehr als sieben von zehn in Internet-Stellenbörsen veröffentlicht. Über Printmedien werden lediglich 16,3 Prozent der freien Stellen kommuniziert. Schließlich melden die antwortenden Finanzdienstleister 22,9 Prozent ihrer Vakanzen an die Bundesagentur für Arbeit.

Knapp sieben von zehn realisierten Einstellungen sind auf eine Stellenausschreibung im Internet (Summe aus Unternehmens-Webseite und Internet-Stellenbörse) zurückzuführen (siehe Abbildung 19, unteres Diagramm). Die Internet-Kanäle haben somit für die Stellenbesetzung eine deutlich größere Bedeutung als die Printmedien, über die nur 14,0 Prozent aller Einstellungen generiert werden. Dies lässt sich anhand einer weiteren Fragestellung erklären, wonach 45,2 Prozent der Studienteilnehmer hauptsächlich Stellenanzeigen in Printmedien schalten, um als Arbeitgeber sichtbar zu sein und die eigene Arbeitgebermarke zu stärken. Schließlich erfolgen 3,4 Prozent der Stellenbesetzungen über die Bundesagentur für Arbeit und 12,7 Prozent über andere Personalmarketingkanäle (z. B. Headhunter, Personalberatungen, Zeitarbeitsfirmen oder persönliche Netzwerke der Mitarbeiter).



**Abbildung 19: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen (oberes Diagramm)<sup>15</sup> und der über diese Kanäle generierten Einstellungen (unteres Diagramm)**

<sup>15</sup> Mehrfachnennung war möglich, wenn eine Vakanz in mehreren Kanälen gleichzeitig veröffentlicht wird.

### 3.2.3 Der Eingang der Bewerbungen im Unternehmen

Mit Blick auf den Eingang der Bewerbungen im Unternehmen zeigt Abbildung 20 eine klare Präferenz der antwortenden Finanzdienstleister für elektronische Bewerbungsverfahren. So bevorzugen 37,5 Prozent eine Bewerbung per Webformular und 34,4 Prozent die E-Mail-Bewerbung. Die papierbasierte Bewerbungsmappe steht lediglich bei 15,6 Prozent der Studienteilnehmer in der Gunst an erster Stelle. Ein Achtel der Unternehmen besitzt zudem keine eindeutige Präferenz für ein bestimmtes Bewerbungsverfahren.

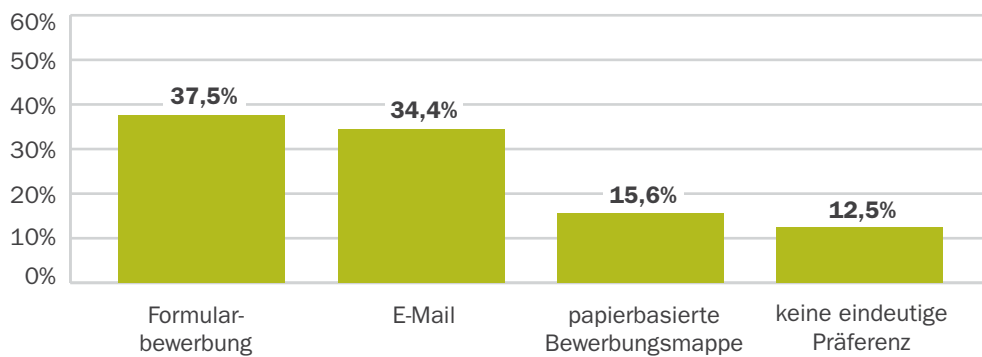


Abbildung 20: Präferenzen der antwortenden Unternehmen für den Bewerbungseingang

Die in Abbildung 21 dargestellte, tatsächliche Situation im Bewerbungseingang verdeutlicht, dass die Bewerber noch besser auf die Präferenzen der Unternehmen eingehen könnten als sie es heute tun. 37,7 Prozent der Bewerbungen sind papierbasierte Bewerbungsmappen, die nur von 15,6 Prozent der Unternehmen präferiert werden (siehe vorheriger Abschnitt). Die meisten Bewerbungen gehen aktuell mit 40,3 Prozent per E-Mail bei den 300 größten deutschen Unternehmen aus der Finanz- und Versicherungsbranche ein. Formularbewerbungen bilden mit 21,8 Prozent derzeit den geringsten Anteil im Bewerbungseingang der Studienteilnehmer. Mit Ausblick in die Zukunft wird sich dieses Verhältnis deutlich ändern. So erwarten die Unternehmen, dass die papierbasierte Bewerbungsmappe bis zum Jahr 2014 16,7 Prozentpunkte verlieren wird. Dagegen wird angenommen, dass sich der Anteil an Formularbewerbungen um 16,1 Prozentpunkte auf 37,9 Prozent erhöht. E-Mail-Bewerbungen werden dagegen nach Ansicht der antwortenden Unternehmen ihr Niveau von knapp über 40 Prozent halten können.

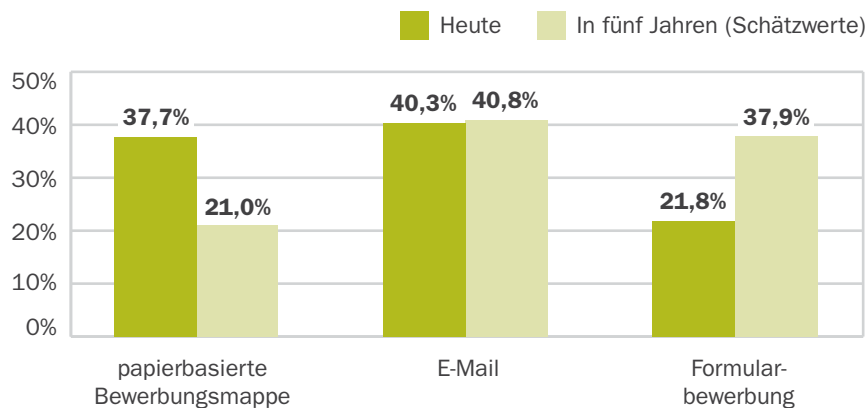


Abbildung 21: Anteile der einzelnen Kanäle an den eingehenden Bewerbungen – heute und in fünf Jahren

### 3.3 Branche: IT

Als letzte Branche steht die Informationstechnologie (IT) im Fokus des vorliegenden Ergebnisberichts. An der Befragung der 300 größten deutschen Firmen aus dem IT-Sektor beteiligten sich 26 Unternehmen, was einer Rücklaufquote von 8,7 Prozent entspricht<sup>16</sup>.

#### 3.3.1 Die kurzfristige Einschätzung des Personalbedarfs

Wie viele freie Stellen prognostizieren die Top-300-Unternehmen aus dem Bereich der Informationstechnologie und welche Probleme erwarten sie bei deren Besetzung? Antworten auf diese Fragen sind in Abbildung 22 dargestellt. Im oberen Diagramm zeigt sich, dass mit 36,4 Prozent die meisten Studienteilnehmer zwischen 10 und 39 Vakanzen im Jahr 2010 prognostizieren. 100 und mehr sowie weniger als 10 offene Stellen werden von jeweils 22,7 Prozent der Befragten geschätzt. 18,2 Prozent der antwortenden Unternehmen rechnen mit wenigstens 40 und höchstens 99 Vakanzen im kommenden Jahr. Die Besetzbarkeit dieser offenen Stellen wird sich nach Ansicht der Teilnehmer an der Studie in vier von zehn Fällen schwierig gestalten, wie Abbildung 22 im unteren Diagramm zeigt. Zudem wird eine Besetzung bei 8,5 Prozent aller Vakanzen nach Einschätzung der antwortenden Unternehmen unmöglich sein. Als Ergänzung zu diesen Ergebnissen gaben vier von zehn Befragten im Rahmen einer zusätzlichen Fragestellung an, dass es zukünftig schwerer wird, qualifiziertes Personal auf dem Arbeitsmarkt zu finden als es heute ist. 36,0 Prozent rechnen damit, dass die Situation unverändert bleibt.

Geht man schließlich auf die Zukunftsaussichten der Studienteilnehmer ein, so zeigen weitere Ergebnisse der aktuellen Studie, dass jeweils die Hälfte der Unternehmen aus dem IT-Sektor eine gute oder eine ausgeglichene Geschäftserwartung für die kommenden Jahre besitzen.

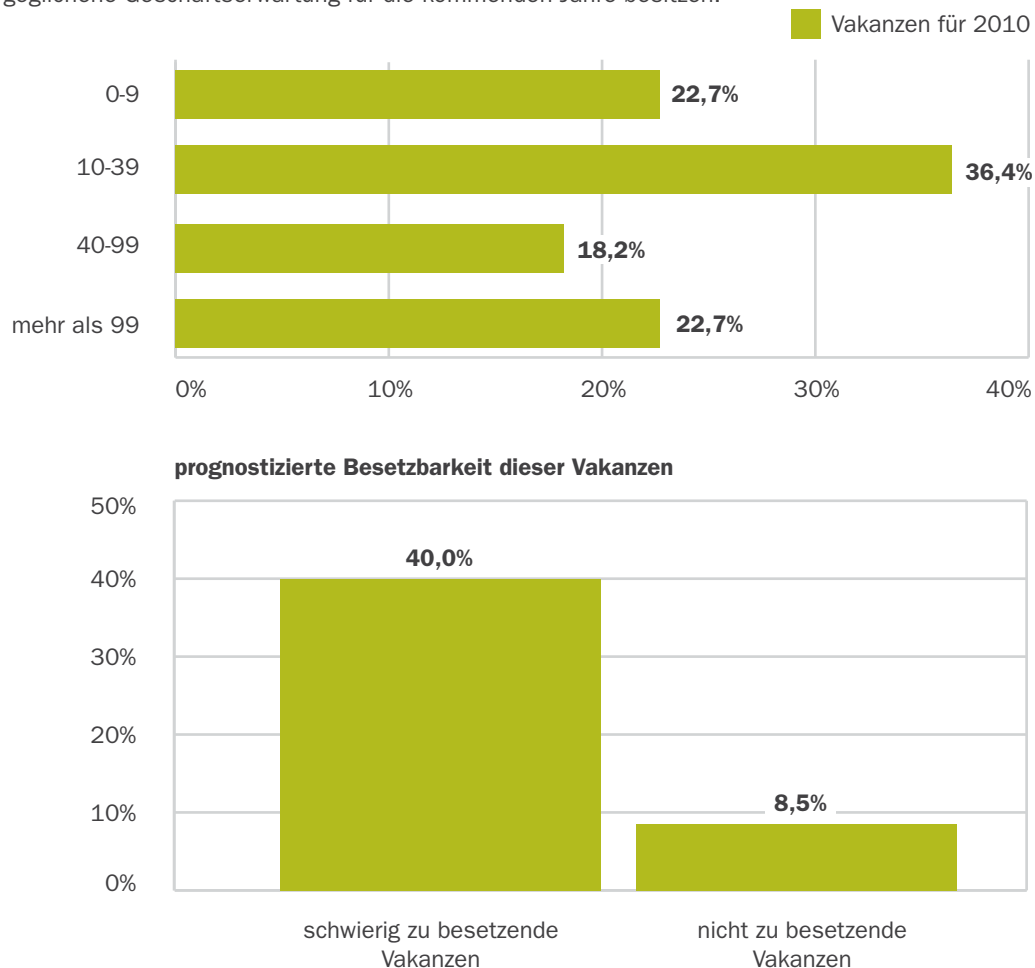


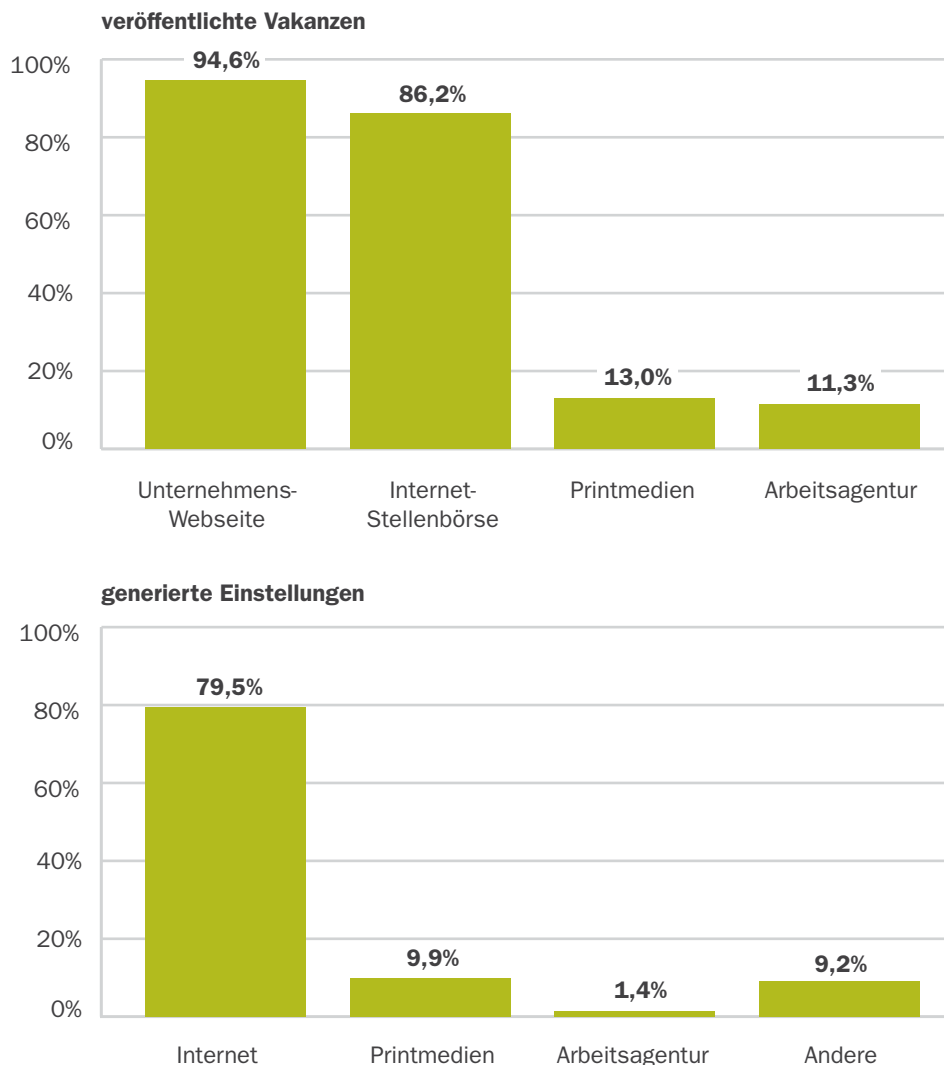
Abbildung 22: Geschätzte Vakanzen für das Jahr 2010 und deren Besetzbarkeit

<sup>16</sup> Die Stichprobengröße erlaubt keine Generalisierung auf die Gesamtheit der Branche. Die Auswertungen beziehen sich daher stets auf die antwortenden Unternehmen.

### 3.3.2 Die externe Besetzung offener Stellen

In Abbildung 23 ist illustriert, in welchen Personalmarketingkanälen die Top-300-Unternehmen aus der Branche IT ihre Vakanzen veröffentlichen und über welche dieser Kanäle die freien Stellen tatsächlich besetzt werden. Demnach werden 94,6 Prozent aller Stellenanzeigen auf der eigenen Unternehmens-Webseite und 86,2 Prozent in Internet-Stellenbörsen geschaltet (oberes Diagramm). Die Bedeutung dieser Internet-Kanäle ist somit deutlich größer als die der Printmedien, in denen lediglich 13,0 Prozent aller Vakanzen veröffentlicht werden. 11,3 Prozent der offenen Stellen werden von den antwortenden Unternehmen an die Bundesagentur für Arbeit gemeldet.

Im unteren Diagramm in Abbildung 23 ist dargestellt, dass nahezu acht von zehn Stellenbesetzungen auf die Veröffentlichung der entsprechenden Vakanz im Internet zurückgehen. Weniger als jede zehnte Einstellung wird über Printmedien realisiert. Dies lässt sich dadurch erklären, dass 23,8 Prozent der Studienteilnehmer erklären, dass Stellenanzeigen in Printmedien hauptsächlich der Stärkung der eigenen Arbeitgebermarke (Image-Werbung) dienen. 9,2 Prozent aller Einstellungen werden über andere Personalmarketingkanäle wie Zeitarbeitsfirmen oder Headhunter generiert. Die Bundesagentur für Arbeit zeigt sich im IT-Bereich aktuell lediglich für 1,4 Prozent aller Stellenbesetzungen verantwortlich.



**Abbildung 23: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen (oberes Diagramm)<sup>17</sup> und der über diese Kanäle generierten Einstellungen (unteres Diagramm)**

<sup>17</sup> Mehrfachnennung war möglich, wenn eine Vakanz in mehreren Kanälen gleichzeitig veröffentlicht wird.

### 3.3.3 Der Eingang der Bewerbungen im Unternehmen

Welche Bewerbungsverfahren die 300 größten Unternehmen aus dem Bereich der Informationstechnologie bevorzugen und über welche Kanäle die Bewerbungen tatsächlich bei den Firmen eingehen, wird im Folgenden analysiert. Abbildung 24 zeigt bei der Hälfte der Studienteilnehmer eine Präferenz für die Formularbewerbung. Weitere 37,5 Prozent bevorzugen die E-Mail-Bewerbung, womit diese beiden elektronischen Bewerbungsverfahren in der Gunst der Unternehmen klar vor der papierbasierten Bewerbungsmappe liegen, die lediglich von 8,3 Prozent präferiert wird. 4,2 Prozent der Teilnehmer an der Studie besitzen keine eindeutige Referenz für eines der genannten Bewerbungsverfahren.

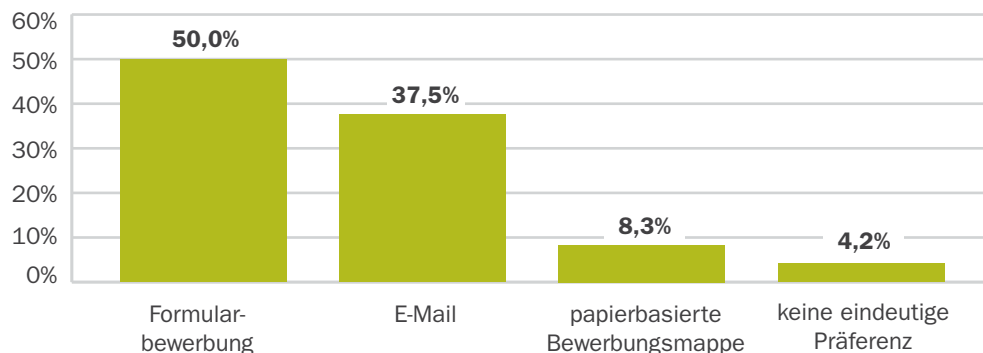


Abbildung 24: Präferenzen der antwortenden Unternehmen für den Bewerbungseingang

Die aktuelle Situation im Bewerbungseingang (siehe Abbildung 25) lässt erkennen, dass die Bewerber der Präferenz der Unternehmen klar folgen. So gehen derzeit 45,9 Prozent aller Bewerbungen per Webformular bei den Firmen ein, die dieses Verfahren auch präferieren, wie der vorherige Abschnitt zeigte. Weitere 38,2 Prozent erreichen die Studienteilnehmer per E-Mail, und nur 13,7 Prozent der Bewerbungseingänge sind derzeit papierbasierte Bewerbungsmappen. Die Zukunftsprognose der Unternehmen für das Jahr 2014 zeigt einen angenommenen Anstieg des Anteils elektronischer Bewerbungsverfahren auf 39,0 Prozent für E-Mail- sowie auf 49,1 Prozent für Formularbewerbungen. Damit einhergehend wird für die papierbasierte Bewerbungsmappe ein Rückgang um 4,2 Prozentpunkte auf 9,5 Prozent erwartet.

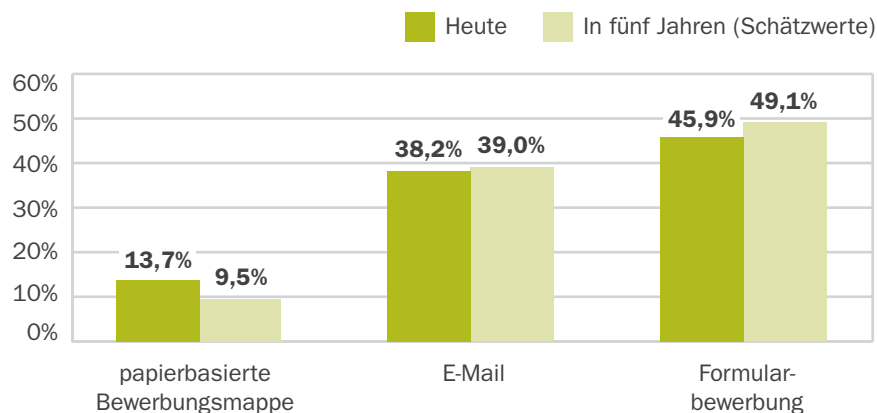


Abbildung 25: Anteile der einzelnen Kanäle an den eingehenden Bewerbungen – heute und in fünf Jahren

# 4

## Fallstudien

Neben den schriftlichen Befragungen der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie der Top-300-Unternehmen aus den Branchen Automotive, Finanzdienstleistung und IT bilden interessante Beispiele aus der Praxis seit Jahren einen festen Bestandteil der Studienreihe „Recruiting Trends“. Hierfür wurden im Rahmen der „Recruiting Trends 2010“ vier Fallstudien durchgeführt, die einen exemplarischen Einblick über die moderne Personalbeschaffung deutscher Großunternehmen geben und dabei im Einzelfall zeigen, welche Faktoren zu einer verbesserten Rekrutierung beitragen können.

Für die Fallstudien diskutierten zwei bis drei Mitarbeiter des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) etwa zwei Stunden mit Vertretern der jeweiligen Unternehmen über verschiedene aktuelle Themen aus deren Personalbeschaffung. Als Basis für die Interviews diente ein vorab entwickelter Leitfaden. Ein Protokollant hielt die Gespräche schriftlich fest. Im Anschluss an die Interviews wurden die Ergebnisse detailliert aufbereitet und in die Fallstudientexte übertragen, die schließlich den Unternehmen zur finalen Freigabe übergeben wurden.

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

- » **AUDI AG:** Marcus Fischer (Projektleiter Personalentwicklungssysteme) und Tobias Becker (Talent-Relationship-Manager)
- » **Continental AG:** Astrid Schmidt (Corporate Employer Branding & Recruiting)
- » **PricewaterhouseCoopers:** Dr. Folke Werner (Leiter Talent Relationship Management & Recruiting) und Sven Roth (Teamleiter Recruiting)
- » **SAP AG:** Wolfgang Brickwedde (Senior Director – Head of EMEA Recruitment)

Die diesjährigen Fallstudien befassen sich mit den folgenden aktuellen Fragestellungen aus der Praxis der Personalbeschaffung:

- » Wie kann Talent Relationship Management zu einer qualitativ hochwertigeren und schnelleren Stellenbesetzung in Engpasszielgruppen beitragen? (Fallstudie mit der AUDI AG)
- » Was sind Herausforderungen bei der Implementierung eines globalen Bewerbermanagementsystems und welche Vorteile ergeben sich daraus? (Fallstudie bei Continental AG)

- » Welche Bedeutung haben Netzwerke für die Rekrutierung in der Beratungsbranche? (Fallstudie bei PricewaterhouseCoopers)
- » Was sind die Anforderungen an den Recruiter 2.0? (Fallstudie bei der SAP AG)

## 4.1 Fallstudie AUDI AG: „Audi Talent-Relationship-Management (TRM)“: Aufbau und Pflege von Beziehungen zu Talenten

---

### 4.1.1 Kurzvorstellung des Unternehmens

Der Audi Konzern kann auf eine 100jährige Unternehmensgeschichte zurückblicken und gehört mit seinen beiden Marken Audi und Lamborghini zu den weltweit erfolgreichsten Automobilherstellern im Premiumsegment. Das im Jahr 1909 von August Horch in Zwickau gegründete Unternehmen wurde in Anlehnung an die lateinische Übersetzung des Familiennamens des Gründers Audi benannt. Mit mehr als einer Mio. verkaufter Fahrzeuge, einem Gesamtumsatz von 34,2 Mrd. Euro sowie einem Vorsteuerergebnis von 3,2 Mrd. Euro gelang der Marke mit den vier Ringen im Jahr 2008 trotz schwieriger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen das 13. Rekordjahr in Folge. Auch die Zahl der Mitarbeiter erhöhte sich um 7,8 Prozent von weltweit 53.347 im Jahr 2007 auf 57.533 im Jahr 2008. In den kommenden Jahren will das Unternehmen sein Produktportfolio um mehrere Modelle erweitern und seinen Marktanteil in allen wichtigen Märkten ausbauen.

### 4.1.2 Talent-Relationship-Management (TRM) als Ergänzung zum klassischen Recruiting

Zu den Aufgaben des klassischen Recruitings gehört die Deckung des Personalbedarfs mit ausreichend vielen, qualifizierten und engagierten Mitarbeitern. Für die meisten Bereiche erhält das Unternehmen aufgrund seiner attraktiven Arbeitgebermarke eine Vielzahl qualitativ hochwertiger Bewerbungen. Dennoch gibt es auch bei Audi Zielgruppen, in denen es in den vergangenen Jahren zunehmend schwieriger geworden ist, qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren. In diesen, vor allem technisch geprägten Profilen, sieht sich das Unternehmen einerseits mit einem zunehmenden Fachkräftemangel konfrontiert. Andererseits gehen qualifizierte Mitarbeiter in den Ruhestand oder wechseln in andere Unternehmens- oder Konzernbereiche und ihre Stellen müssen nachbesetzt werden. Neue Herausforderungen ergeben sich im Rahmen der Rekrutierung auch durch das Web 2.0. Insbesondere soziale Netzwerke wie Xing, Facebook, aber auch das Aufkommen von Blogs und Diensten wie Twitter haben zu einem stark veränderten Kommunikationsverhalten in den Arbeitsmärkten geführt.

*„Diese äußeren Einflussfaktoren in Verbindung mit der Zielsetzung von Audi, der erfolgreichste Automobilhersteller im Premiumsegment zu werden, haben bei uns zu der Erkenntnis geführt, dass man trotz zahlreicher Bewerbungseingänge mit klassischen Personalmarketingaktivitäten alleine nicht mehr alle Zielgruppen erreicht, die man braucht, um weiterhin erfolgreich zu sein.“*, erläutert Marcus Fischer, Projektleiter Personalentwicklungssysteme und Mitinitiator des Talent-Relationship-Management-Konzepts bei Audi, die grundsätzliche Problematik. Insbesondere der steigende Bedarf an Personal aus Engpasszielgruppen erfordert neue Ansätze zur Ergänzung der traditionellen Recruiting-Instrumente. Dies war auch der Grund, weshalb man bei Audi nach Wegen suchte, wie man noch besser Beziehungen zu interessanten Talenten aus den identifizierten Engpasszielgruppen aktiv aufbauen und pflegen könnte, um diese zu einem späteren Zeitpunkt als neue Mitarbeiter begrüßen zu dürfen. Unter der Bezeichnung *„Audi TRM“* begann man im Herbst 2008 mit der Konzeptentwicklung und dem Aufbau eines Talent-Relationship-Management-Teams.

**Welche Zielgruppen sind interessant für einen TRM-Ansatz?**

Der erste Schritt hin zum Aufbau des TRM war die Klassifizierung der Zielgruppen, die für ein solches Konzept in Frage kommen. Dabei wurden die unterschiedlichen Zielgruppen hinsichtlich ihrer Verfügbarkeit am Arbeitsmarkt, ihrer Relevanz für den Unternehmenserfolg und des zukünftig erwarteten Personalbedarfs in diesem Bereich segmentiert. Potenziell geeignet für *„Audi TRM“* sind diejenigen Zielgruppen, die eine hohe

Bedeutung für den Unternehmenserfolg besitzen, am Arbeitsmarkt nur schwer verfügbar sind und für die zukünftig ein hoher Personalbedarf prognostiziert wird. Aus den bei dieser Segmentierung identifizierten Bereichen wurden für die Pilotphase zunächst zwei Zielgruppen aus dem technischen Bereich ausgewählt.

#### 4.1.3 Wie funktioniert TRM?

In den ausgewählten Zielgruppen wird im Rahmen von „Audi TRM“ aktiv nach Talenten gesucht. Dabei spielt es keine Rolle, ob die Kandidaten aktiv nach einem neuen Arbeitgeber suchen oder nicht, da viele Talente durchaus offen sind, wenn man als Unternehmen auf sie zukommt, obwohl sie selbst aktuell nicht aktiv auf dem Arbeitsmarkt suchen. Man spricht dabei von „latent“ oder auch „passiv“ Suchenden. *„Bei manchen Zielgruppen ist Audi als Arbeitgeber nicht oder nur wenig bekannt. Gerade in solchen Fällen müssen wir aktiv Kontakt herstellen, Beziehungen aufbauen und pflegen.“*, erklärt Tobias Becker, Talent-Relationship-Manager bei Audi, der für Direktansprache und Beziehungspflege in den beiden Pilotzielgruppen zuständig ist. Grundsätzlich handelt es sich bei „Audi TRM“ nicht um eine kurzfristige Rekrutierungsmaßnahme. Es geht vielmehr um den Aufbau persönlicher Beziehungen zu ausgewählten Talenten, die individuell und langfristig betreut werden. Ziel dieser Maßnahme ist, über das langfristige und aktive Management von Beziehungen zu interessanten Kandidaten aus Engpasszielgruppen, eine höhere Qualität bei der Stellenbesetzung zu erreichen. Um dies zu gewährleisten, verfolgt „Audi TRM“ ein dreistufiges Vorgehensmodell:

1. Durchführung einer Zielgruppenanalyse
2. aktive Suche nach Talenten
3. Bindungs- und Beziehungsmaßnahmen

Die nachfolgenden Abschnitte beschreiben jede dieser Stufen im Detail. Darüber hinaus erfolgt eine Abgrenzung des Talent-Relationship-Managements vom Recruiting und insbesondere vom klassischen „Headhunting“. Abschließend werden die Herausforderungen, denen sich Audi bei der Projektumsetzung stellen musste, dargelegt.

##### 4.1.3.1 Durchführung einer Zielgruppenanalyse

Nach der Identifikation der Pilotzielgruppen war es zunächst notwendig, detaillierte Kenntnisse über die einzelnen Fachbereiche sowie deren Mitarbeiter und Strukturen aufzubauen, um als Folge daraus ein umfassendes Profil der gewünschten Kandidaten aus den Engpasszielgruppen erstellen zu können.

Zu diesem Zweck führte man eine Zielgruppenanalyse durch, im Rahmen derer ausführliche Gespräche mit aktuellen Mitarbeitern sowie Stellenverantwortlichen aus den Fachabteilungen wie auch mit Personalreferenten und ehemaligen Bewerbern geführt wurden. So erhielt man zum einen ein umfassendes Bild der beiden Pilotzielgruppen und konnte zum anderen die Anforderungen an einen idealen Mitarbeiter aus diesen Zielgruppen wie auch die strategischen Herausforderungen bei dessen Rekrutierung identifizieren. Die Interviews halfen unter anderem dabei, Ausbildungsschwerpunkte, Berufserfahrungen, Freizeitinteressen und Mediennutzungsverhalten der Kandidaten aus den nachgefragten Zielgruppen sowie Attraktivitätsmerkmale eines Arbeitgebers herauszuarbeiten.

Neben diesen persönlichen Gesprächen wurden zudem Fokusgruppen (Diplomanden, Praktikanten und Trainees) gebildet, um auch deren Gewohnheiten in Erfahrung zu bringen und daraus mögliche Gemeinsamkeiten zu den Engpasskandidaten abzuleiten. Des Weiteren führte das Unternehmen Online-Befragungen durch, um sich ein besseres Bild davon machen zu können, welche Außendarstellung die Arbeitgebermarke Audi auf dem externen Arbeitsmarkt besitzt. Aus dieser Menge an Informationen wurde schließlich ein umfassendes Profil der beiden Pilotzielgruppen erstellt, auf dessen Basis geeignete Maßnahmen zur Kandidatenansprache und zur Beziehungspflege entwickelt wurden.

##### 4.1.3.2 Aktive Talentsuche

Für die aktive Suche nach Talenten im Rahmen von „Audi TRM“ nutzt das Unternehmen eine Vielzahl unterschiedlicher Quellen. Große Bedeutung besitzt hierbei der unternehmensinterne Bewerberpool. Hier finden

sich Informationen zu Talenten, die sich in der Vergangenheit schon einmal bei Audi beworben hatten, jedoch nicht eingestellt wurden, weil entweder keine Einsatzmöglichkeiten im Unternehmen vorhanden waren (bei Initiativbewerbungen), weil ihnen abgesagt wurde (z. B. „Second Best“-Bewerber) oder weil sie ihre Bewerbung zurückgezogen hatten. Darüber hinaus wird auch unter ehemaligen Mitarbeitern, Praktikanten, Diplomanden sowie Auszubildenden nach geeigneten Kandidaten gesucht.

Primäre Quelle für die Suche nach Talenten ist jedoch das Internet. Neben Lebenslaufdatenbanken von Internet-Stellenbörsen bieten sich hier vor allem Web 2.0-Anwendungen, wie beispielsweise soziale (z. B. Facebook) und berufliche (z. B. Xing) Netzwerke oder Blogs an. *„Wir nutzen die komplette Bandbreite des Web 2.0 und suchen in allen Kanälen. Man kann hier sehr gut recherchieren und zahlreiche Informationen über potenzielle Kandidaten finden und so sehr schnell zu aussagefähigen Profilen kommen.“*, äußert sich Marcus Fischer zu den vielfältigen Möglichkeiten, die sich im Web 2.0 ergeben. *„Große Bedeutung bei einer derartigen Recherche im Internet haben die Faktoren Kreativität und Geduld.“*, ergänzt Tobias Becker. Neben dieser aktiven Suche im Internet bedient sich Audi zur Ansprache von Talenten auch klassischer Personalmarketingkanäle, wie beispielsweise Job- und Fachmessen. Darüber hinaus sind Fachbereichsmanager und Personalreferenten dahingehend in die Talentsuche eingebunden, dass sie jederzeit von sich aus Vorschläge für potenzielle Kandidaten an die Mitarbeiter im Talent-Relationship-Management weiterreichen können und auch angehalten sind, das zu tun.

Audi nutzt folglich viele verschiedene Wege, um Talente zu finden. Einzig eine aktive Suche bei direkten Wettbewerbern kommt für das Unternehmen nicht in Frage. Wurde schließlich ein geeignetes Talent über einen dieser Wege identifiziert, werden seine Profildaten in einem internen Talentpool gespeichert, auf den ausschließlich die Mitarbeiter des Bereichs *„Audi TRM“* Zugriff haben.

Neben Zielgruppenanalyse und aktiver Talentsuche stellt die Planung und Konzeption der spezifischen Bindungs- und Beziehungsmaßnahmen die dritte Stufe im Rahmen von *„Audi TRM“* dar, die im folgenden Abschnitt näher beschrieben wird.

#### 4.1.3.3 Bindungs- und Beziehungspflegemaßnahmen

Grundsätzlich existiert eine Vielzahl verschiedener Maßnahmen, über die man Kandidaten an ein Unternehmen binden oder mittels derer man die Beziehung zu Kandidaten pflegen kann. Ausgewählt werden derartige Maßnahmen in der Regel in Abhängigkeit der jeweiligen Kandidatenzielgruppe. Die Zielgruppen, die im Fokus von *„Audi TRM“* stehen, sind auf dem Arbeitsmarkt nur sehr schwer verfügbar. Demnach verfolgt Audi eine Reihe sehr spezifischer Aktivitäten, um die Beziehung zu interessanten Kandidaten aus diesen Zielgruppen zu pflegen und die Talente so an das Unternehmen zu binden. Eine mögliche Maßnahme ist in diesem Zusammenhang der regelmäßige Kontakt zwischen Talent und Mitarbeitern des Unternehmens. So ermöglicht Audi den Kandidaten im Talentpool beispielsweise persönliche Gespräche mit Experten. Des Weiteren werden Talente zu Fachkongressen, Firmenveranstaltungen und sonstigen Events eingeladen. Ein Beispiel hierfür ist die Veranstaltung *„Formula Student Germany“*, bei der es sich um einen auf der Rennstrecke in Hockenheim stattfindenden Wettbewerb handelt. Hier bauen Studenten aus der ganzen Welt in Teams Formelrennwagen. Kandidaten aus dem Talentpool, von denen bekannt war, dass sie sich für den Motorsport interessieren, wurden eingeladen, einen Talent-Relationship-Manager von Audi auf diese Veranstaltung zu begleiten. *„Es gibt ausreichend viele Bindungs- und Beziehungspflegemaßnahmen, wenn man nur ein bisschen kreativ ist. Wichtig ist allerdings, dass die gewählten Maßnahmen auch zum eigenen Unternehmen passen.“*, erklärt Tobias Becker.

Derartige, individualisierte Bindungs- und Beziehungspflegemaßnahmen sind für Audi sehr wichtig, um von den Talenten als authentisch und offen wahrgenommen zu werden. Ein Talent soll nicht mit Geld- oder Sachgeschenken umworben werden, sondern im Rahmen des Beziehungsmanagements ein individuell maßgeschneidertes Angebot erhalten, das sich klar von den Bindungsmaßnahmen anderer Unternehmen unterscheidet und nicht übertrieben wirkt. Hierbei spielt auch eine Stärken- und Schwächen-Analyse des Unternehmens und seiner Angebote an den jeweiligen Standorten eine bedeutende Rolle. Audi ist es besonders wichtig, bei der Pflege der Beziehungen zu den Talenten nicht nur die eigenen Stärken hervorzuheben, sondern auch eventuell kritische Faktoren mit potenziellen Kandidaten zu besprechen. *„Weiß ich beispielsweise von einem Talent, dass es Interesse an der Privatfliegerei hat, nutze ich dieses Wissen*

und stelle ihm die fliegerischen Attraktionen vor, die der Raum Ingolstadt zu bieten hat.“, gibt Tobias Becker ein Beispiel. So gelingt es Audi mittels Rechercheaufwand und Kreativität immer wieder, den Kandidaten im Talentpool maßgeschneiderte Angebote zu unterbreiten, die Beruf, Familie und Freizeitmöglichkeiten berücksichtigen, was von den Talenten sehr geschätzt wird. Diese Vorgehensweise spiegelt auch die Personalmarketing-Philosophie „Audi ganz persönlich“ wieder, die nicht nur bei „Audi TRM“, sondern bei allen Aktivitäten im Personalmarketing sehr hohe Priorität besitzt.

Letztendlich ist die Pflege der Beziehung zwischen Talent und Audi keine einseitige Angelegenheit, die ausschließlich vom Unternehmen ausgeht. Die Talente selbst können ebenfalls zur Beziehungspflege beitragen, indem sie von Zeit zu Zeit von sich aus Kontakt zu ihrem Talent-Relationship-Manager aufnehmen und den Austausch suchen.

#### 4.1.3.4 Abgrenzung des Talent-Relationship-Managements vom Recruiting

Auch wenn es auf den ersten Blick unter Umständen ähnlich aussieht, sind „Audi TRM“ und Recruiting dennoch zwei unterschiedliche und eigenständige Bereiche innerhalb der Personalbeschaffung der AUDI AG, die sich eindeutig voneinander abgrenzen lassen. Im Gegensatz zum klassischen Recruiting liegt der Fokus bei auf (Talent)-Profilen und nicht auf (freien) Stellen. Nimmt ein Talent-Relationship-Manager Kontakt zu einem geeigneten Kandidaten auf, geht es dabei zunächst rein um einen fachlichen Austausch und nicht darum, eine Vakanz zu besetzen bzw. dem Kandidaten eine Stelle anzubieten. Diese Tatsache ist auch den angesprochenen Talenten nicht immer bewusst, was dann jedoch von Seiten des Unternehmens eindeutig klargestellt wird, um Missverständnisse zu vermeiden. Nicht jeder Kandidat im Talentpool bekommt früher oder später auch automatisch ein Stellenangebot von Audi. Ein Talent-Relationship-Manager verspricht in diesem Punkt nichts, sondern stellt seine Absicht eines regelmäßigen, gegenseitigen Austauschs und den Fachnetzwerkgedanken in den Vordergrund.

Während einer Beziehung kann sich natürlich auch herausstellen, dass ein Talent nicht zum Unternehmen passt und eine Rekrutierung zu einem späteren Zeitpunkt auszuschließen ist. In diesem Fall verbleibt der Kandidat jedoch trotzdem im Talentpool, da sich aus seinem Profil nützliche Informationen über die gesamte Zielgruppe ableiten lassen und weil sich über seine Bekanntschaften bzw. allgemein über sein soziales Netzwerk unter Umständen Kontakte zu anderen interessanten Kandidaten ergeben können. Hat man jedoch während der Beziehung zu einem Talent festgestellt, dass es durchaus zum Unternehmen Audi passt, wird auch eine Rekrutierung angestrebt. Kommt es letztendlich tatsächlich zur Einstellung, ist die Qualität der Stellenbesetzung sehr hoch, da man das Talent über einen längeren Zeitraum gut kennenlernen konnte und über wesentlich mehr Informationen verfügt, als sie im klassischen Recruiting vorliegen.

Langfristig gesehen soll „Audi TRM“ die Qualität im Rekrutierungsprozess weiter verbessern. In diesem Zusammenhang sollen unter anderem Rekrutierungszeiten verkürzt werden, da zeitliche Verzögerungen im Rekrutierungsprozess eine erfolgreiche Besetzung unter Umständen verhindern und nicht besetzte Stellen auch immer den Ausfall von Produktivität bedeuten. *„Wird in einer Fachabteilung eine Stelle aus einer „Audi TRM“-Zielgruppe frei, sollte der Personalreferent unmittelbar den Talent-Relationship-Manager kontaktieren, der im Idealfall sofort zwei bis drei potenzielle Kandidaten aus dem Talentpool im Sinn hat, die für die Vakanz in Frage kommen. Dazu bedarf es allerdings eines sorgfältig bestückten Talentpools, den der Talent-Relationship-Manager auch gut kennt.“*, erklärt Marcus Fischer.

Eindeutig abgrenzen kann man „Audi TRM“ auch vom klassischen „Headhunting“. Zwar nutzt ein Talent-Relationship-Manager bei Audi im Rahmen der aktiven Suche nach Talenten zum Teil dieselben Instrumente und Methoden, wie sie auch „Headhunter“ einsetzen, jedoch wird dabei der Aufbau eines unternehmensinternen Talentpools als Ziel verfolgt und nicht die möglichst kurzfristige Besetzung einer freien Stelle, wie es beim „Headhunting“ der Fall ist. *„Wichtig ist, dass sowohl den angesprochenen Talenten als auch den aktuellen Mitarbeitern von Audi klar ist, dass ein Talent-Relationship-Manager kein unternehmensinterner Headhunter ist.“*, so Tobias Becker.

Unabhängig des Umstands, dass Recruiting und TRM zwei verschiedene, voneinander abgrenzbare Bereiche sind, kann „Audi TRM“ als Verbindungsglied zwischen Employer Branding und Recruiting zur Optimierung dieser Bereiche beitragen. Dies ist möglich, da die Mitarbeiter innerhalb von „Audi TRM“ infolge der beschriebenen Aktivitäten und Maßnahmen eine äußerst detaillierte und umfassende Kenntnis der Eng-

passzielgruppen sowie der Stärken und Schwächen der Arbeitgebermarke Audi besitzen. Dieses Wissen kann sowohl im Recruiting, als auch beim Employer Branding von großem Wert sein und zu weitreichenden Verbesserungen in diesen Bereichen führen.

#### 4.1.3.5 Herausforderungen bei der Umsetzung von „Audi TRM“

Im Rahmen der Umsetzung von „Audi TRM“ hatte das Unternehmen einige wesentliche Herausforderungen zu meistern. Es galt zuerst die Notwendigkeit eines eigenen Talent-Relationship-Managements zu begründen. *„Zunächst muss die fachliche und technologische Basis für ein solches Thema gelegt werden. Mit dem Audi eRecruiting haben wir dazu eine Datenbasis geschaffen, die ein strukturiertes Vorgehen im Rahmen eines TRM-Konzeptes erst ermöglicht. Auch mussten wir erst das Verständnis für die neuen Marktkonstellationen gewinnen und damit die Einsicht, dass selbst Audi als extrem attraktiver Arbeitgeber für Ingenieure nicht jeden Mitarbeiter bekommt, der gesucht wird.“*, erläutert Marcus Fischer die Situation vor Projektstart. Die Unterstützung des Top-Managements für ein TRM-Konzept ist dabei zwingend erforderlich und bei Audi auch vorhanden. Schließlich muss man der Ausgestaltung der Rollen im TRM viel Raum einräumen, um so eventuell bestehende Vorbehalte bei den Prozessbeteiligten auszuräumen. Wichtig ist dabei das Verständnis der Rolle des Talent-Relationship-Managers: Ist er Dienstleister für den Personaler, ist er gleichberechtigter Partner oder vielleicht sogar übergeordnet? All das gilt es zu klären und zu vereinbaren.

Eine weitere Herausforderung bestand darin, geeignete Kandidaten für die Stelle des Talent-Relationship-Managers zu finden. Ein Talent-Relationship-Manager sollte die Sprache der jeweiligen Zielgruppe sprechen, aber auch die Überzeugungskraft eines gestandenen Vertrieblers mitbringen. Schließlich ist auch Know-how im Personalgeschäft erforderlich, da arbeitsrechtliche Fragen und Themen wie Altersvorsorge, Arbeitszeitgestaltung usw. für Professionals bei Jobwechseln ebenfalls eine hohe Relevanz besitzen. Für Marcus Fischer war die Suche nach einem geeigneten Talent-Relationship-Manager einer der wichtigsten Abschnitte, denn *„mit der richtigen Person kann Talent-Relationship-Management zu einem großen Erfolg werden, mit der falschen jedoch auch grandios scheitern.“*

Letztendlich musste noch ein für das Unternehmen Audi geeignetes Talent-Relationship-Management-System entwickelt werden. Dieses System wurde von Audi in Zusammenarbeit mit einem externen Dienstleister entwickelt und direkt an die bestehende eRecruiting-Lösung angebunden. Dadurch tauchen die Talente des TRM auch in den Trefferlisten bei den Standardsuchen in Audi eRecruiting auf. Die Personalierer können diese Talente jedoch nicht direkt kontaktieren, sondern nur über den Talent-Relationship-Manager, der sehr gut einschätzen kann, ob ein Kandidat zu einer Stelle passt und zudem der Zeitpunkt zur Ansprache günstig ist.

Weiterhin ist wichtig, dass die Größe des Talentpools auch zukünftig überschaubar bleibt, um eine qualitativ hochwertige, persönliche Betreuung, die in der Regel sehr zeitintensiv ist, gewährleisten zu können. *„Es geht nicht darum, einen möglichst großen Talentpool zu besitzen. Die aufwändige Pflege einer persönlichen Beziehung zu seinen Talenten ist einem Talent-Relationship-Manager nicht mehr möglich, wenn er hunderte Kandidaten betreuen muss.“* beschreibt Tobias Becker den Fehler, den Umfang des Talentpools als Erfolgsgröße heranzuziehen.

#### 4.1.4 Fazit und Ausblick

Mit der Einführung von „Audi TRM“ gelang dem Unternehmen eine einzigartige Umsetzung der Philosophie *„Audi ganz persönlich“*. Der Zeitpunkt für die Einführung von „Audi TRM“ war dabei äußerst günstig. So kann Audi die aktuelle Krise nutzen, um hochkarätige Talentpools aufzubauen und mit geeigneten Talenten zu füllen. Marcus Fischer äußert sich diesbezüglich wie folgt: *„TRM eröffnet uns die Möglichkeit, schnell und qualitativ hochwertig Stellen zu besetzen, sobald die Personalbedarfe wieder stärker zunehmen.“*

Zukünftig soll „Audi TRM“ erweitert werden, indem neben den beiden Pilotzielgruppen auch weitere, neue Zielgruppen, in denen sich die Rekrutierung als schwierig erweist, betreut werden. Darüber, dass es an derartigen, neuen Zielgruppen mangelt, muss sich das Unternehmen keine Gedanken machen, da „Audi TRM“ innerhalb des Konzerns immer bekannter wird und zunehmend das Interesse der Fachbereiche weckt. Audi plant darüber hinaus, die im Rahmen des Projektes entstandenen Tools und Systeme auch für weitere Zielgruppen, wie zum Beispiel Nachwuchsprogramme einzusetzen.

## 4.2 Fallstudie Continental AG: Innovative Ansätze bei der Einführung eines global einheitlichen Bewerbermanagementsystems

---

### 4.2.1 Kurzvorstellung des Unternehmens

Technologieführerschaft und Innovationen sind bereits seit 138 Jahren Markenzeichen von Continental. Ge- gründet wurde das börsennotierte Unternehmen im Jahre 1871 in Hannover unter dem Namen Continental- Caoutchouc- und Gutta-Percha Compagnie. Schon damals war die Maxime des Unternehmens, den tech- nischen Fortschritt stets voranzutreiben und die Qualität der Produkte, Prozesse und Services fortlaufend zu verbessern. So kam es, dass Continental als erste deutsche Firma im Jahre 1892 Fahrrad-Luftreifen, sogenannte Pneumatics, fertigte und schon kurz darauf die ersten Profilreifen für Automobile entwickelte. Heute trägt das Unternehmen als Automobilzulieferer mit einer ausgefeilten Produktpalette von Bremssys- temen, Systemen und Komponenten für Antrieb und Fahrwerk, Instrumentierung, Infotainment-Lösungen, Fahrzeugelektronik, Reifen und technischen Elastomerprodukten zu höherer Fahrsicherheit und mit umwelt- und klimaschonenden Produkten und Produktionsverfahren zum Klimaschutz bei. Darüber hinaus arbeitet Continental als kompetenter Partner der Automobilindustrie kontinuierlich daran, Mobilitätskonzepte der Zukunft voranzutreiben. Seit der Übernahme der Siemens VDO im Jahr 2007 nimmt Continental einen Platz unter den fünf größten Unternehmen der internationalen Automobilzulieferindustrie ein.

Mit derzeit rund 133.000 Mitarbeitern, die sich auf etwa 190 Standorte in 35 Ländern verteilen und einem Umsatz von mehr als 24 Mrd. Euro im Jahre 2008, kann Continental seit Unternehmensgründung ein Wachstum vorweisen, wie kaum ein anderes Unternehmen in der deutschen Automobilzulieferindustrie.

### 4.2.2 Aktuelle Ansätze im E-Recruiting

Das starke Unternehmenswachstum in der jüngeren Vergangenheit resultierte in einem hohen Personalbe- darf und damit einhergehend in einer steigenden Anzahl an Bewerbungen. Insbesondere die Zahl elektroni- scher Bewerbungen nahm stetig zu, so dass sich Continental dazu entschied, den bestehenden Rekrutie- rungsprozess durch ein Bewerbermanagementsystem zu unterstützen.

Nach einer umfassenden Analyse der am Markt existierenden Lösungen für Bewerbermanagementsyste- me, entschloss sich Continental für eine Eigenentwicklung, da die evaluierten Systeme sowohl kosten- als auch prozessmäßig nicht den Vorstellungen des Unternehmens entsprachen. *„Wir wollten ein System, das bestmöglich zu unserer sehr dezentralen Unternehmensstruktur passt.“*, erklärt Astrid Schmidt, Mitarbeiterin im Corporate Employer Branding & Recruiting von Continental, die als Projektleiterin für die globale Einfüh- rung des Bewerbermanagementsystems verantwortlich ist. Mit der Eigenentwicklung *„Recruiting Tracking System (RTS)“* entstand in den folgenden Jahren ein Bewerbermanagementsystem, das speziell an den Wünschen und Bedürfnissen des Unternehmens ausgerichtet ist.

Im Jahr 2003 wurde RTS zunächst an den beiden größten Standorten in Deutschland, Hannover und Frankfurt am Main, eingeführt. Es folgte die Einführung an allen weiteren deutschen Standorten, so dass das Gesamtprojekt der deutschlandweiten Systemeinführung im Jahre 2005 vollständig abgeschlossen werden konnte. In den folgenden Jahren wurde das System durch die Integration neuer Features sukzessi- ve weiterentwickelt. So folgte beispielsweise im Jahr 2006 die Implementierung einer Reporting-Funktion, um Kennzahlen erheben und als Folge daraus Effektivität und Effizienz des Rekrutierungsprozesses besser messen zu können.

Im Jahr 2007 folgte schließlich eine grundlegende Neustrukturierung des Rekrutierungsprozesses, wobei Controlling-Maßnahmen in den Bereich der Personalbeschaffung integriert wurden. Seitdem wird beispiels- weise jede Personalanforderung zunächst von Mitarbeitern der Controlling-Abteilung geprüft und geneh- migt, bevor eine Stelle ausgeschrieben wird. Aufgrund dieser Reform wurde der Rekrutierungsprozess um den Prozessschritt *„electronic Personnel Request (ePR)“*, der die Genehmigung einer Personalanforderung durch das Controlling beschreibt, erweitert. Dieser neue Prozessschritt konnte infolge einheitlich standar- disierter Richtlinien ohne Verzögerung weltweit im Bewerbermanagementsystem umgesetzt werden. *„Die Integration des Controllings in interne Supportprozesse hat eine lange Tradition bei Continental, da so eine abteilungsübergreifende Zusammenarbeit konsequent gefördert wird.“*, erläutert Astrid Schmidt die Gründe für die Integration.

Nach der Einführung von RTS in den USA (2007) sowie in Japan und China (2008) wurde das System in Deutschland durch den internen Stellenmarkt „Jobs Online“ ergänzt. Gleichzeitig erfolgte der Rollout von RTS in Frankreich und der Schweiz wie auch bei Siemens VDO Deutschland. *„Es gestaltete sich als besondere Herausforderung, das System innerhalb von acht Wochen auf Siemens VDO Deutschland zu übertragen, da es sich bei RTS um eine Lotus Notes Applikation handelt und Siemens VDO Deutschland Microsoft Outlook im Einsatz hatte.“*, beschreibt Astrid Schmidt die Komplexität der Systemeinführung in diesem speziellen Fall. In einem letzten Schritt wurde der interne Stellenmarkt „Jobs Online“ auf sämtliche Länder, die RTS nutzen, erweitert und der „*electronic Personnel Request (ePR)*“ in allen weltweiten Siemens VDO-Standorten eingeführt.

#### 4.2.2.1 Entwicklung von RTS Global

Parallel zur Integration der einzelnen Standorte im Ausland und zur Systemeinführung bei Siemens VDO Deutschland begann im Jahr 2008 die Entwicklung von RTS Global. *„Insbesondere infolge des Zukaufs von Siemens VDO Deutschland wurde uns klar, dass wir zukünftig im Bereich der Personalbeschaffung eine einheitliche Lösung im Bewerbermanagement benötigen, die von ihrer Grundstruktur her an jedem unserer nationalen und internationalen Standorte einsetzbar ist und alle notwendigen Funktionen abbildet. Obwohl es sich bei einer derartigen Lösung in gewisser Weise um eine Standardlösung handelt, muss sie dennoch so flexibel sein, dass länderspezifische Anforderungen ohne großen Entwicklungsaufwand umgesetzt werden können.“*, erklärt Astrid Schmidt die Idee der Standardisierung durch RTS Global.

Die Anregung zur Standardisierung des Rekrutierungsprozesses mit einem unterstützenden System kam bottom-up aus dem damaligen Recruiting Center. Wesentliche Gründe, die für eine Standardisierung sprachen, waren eine höhere Effizienz primär durch Kosteneinsparungen sowie eine verbesserte Transparenz beim Reporting an das Management. Darüber hinaus sollte ein einheitliches Bewerbermanagementsystem die hohe Qualität des Rekrutierungsprozesses vom Anfang bis zum Ende sicherstellen. *„Ein derartig fortschrittlicher Technologiekonzern wie Continental es ist, darf natürlich auch im Bereich des E-Recruiting nicht hinterherhinken.“*, unterstreicht Astrid Schmidt die Notwendigkeit von RTS Global für das Unternehmen. In das Projekt der Einführung von RTS Global wurden alle Länder einbezogen, die zum damaligen Zeitpunkt das Vorgängersystem RTS bereits im Einsatz hatten. Um alle spezifischen, lokalen Anforderungen berücksichtigen zu können, wurden darüber hinaus auch die Rekrutierungsprozesse aller weiteren Länder im Detail dokumentiert. Diese Dokumentationen wurden in den Entwicklungsprozess einbezogen, um sicherzustellen, dass der in RTS Global hinterlegte Standardprozess die wichtigsten Anforderungen der jeweiligen Länder abdeckt oder Möglichkeiten bietet, diese Anforderungen über lokale Anpassungen/Customizing abzudecken. Dazu wurden in den wichtigsten Ländern Workshops durchgeführt, um den standardisierten, lokalen Rekrutierungsprozess zu definieren. Die in diesen internationalen Workshops zusätzlich gewonnenen Erkenntnisse über kulturelle Besonderheiten stellten einen wertvollen Input für die Systementwicklung dar. So ergibt sich beispielsweise in Asien einer der wichtigsten Rekrutierungskanäle aus der Zusammenarbeit mit Recruiting Agencies. Folglich wurde auch diese kulturspezifische Besonderheit im Systementwicklungsprozess berücksichtigt.

Der globale Standardisierungsansatz bringt jedoch auch eine Reihe weiterer Herausforderungen mit sich. Neben dem Anspruch der Mehrsprachigkeit zur Erhöhung der Akzeptanz in den ausländischen Standorten, muss RTS Global auch die Möglichkeit zur Umsetzung länderspezifischer, gesetzlicher Regularien bieten. So ist beispielsweise in den USA eine detaillierte Protokollierung der einzelnen Prozessschritte im System notwendig, um der geforderten, gesetzlichen Nachweispflicht nachkommen zu können.

*„Generell war es uns im Rahmen des Projektes RTS Global wichtig, ein Bewerbermanagementsystem zu entwickeln, das ein externes Bewerberportal, ein internes Bewerberportal und ein optionales Bewerberportal für die Zusammenarbeit mit Recruiting Agencies z. B. in Asien kombiniert.“*, beschreibt Astrid Schmidt das Gesamtprojekt. Darüber hinaus sollten zielgruppenspezifische Besonderheiten im Personalbeschaffungsprozess (z. B. bei der Rekrutierung von Professionals, Hochschulabsolventen oder Auszubildenden) innerhalb von RTS Global vereint werden. Welche Prozesse RTS Global im Detail unterstützt, ist Thema des folgenden Kapitels.

#### 4.2.2.2 Prozessunterstützung durch RTS Global – zentrale Bedeutung des Controllings

RTS Global unterstützt sämtliche Teilprozesse der Rekrutierung bei Continental, angefangen bei der Personalbedarfsmeldung durch einen Fachgebietsleiter bis hin zum Reporting von Kennzahlen für das Top-Management. Darüber hinaus ermöglicht das System gemäß der entsprechenden unternehmensinternen Anforderung ein Controlling innerhalb der Personalbeschaffung.

Betrachtet man die einzelnen Teilprozesse, beginnend mit der Personalbedarfsmeldung, so wird in diesem ersten Prozessschritt unter anderem zu jeder Bedarfsmeldung eine Stichwort-Liste im System hinterlegt, die alle relevanten Informationen zur angeforderten Stelle enthält (z. B. den anfordernden Unternehmensstandort oder die für die Personalanforderung verantwortliche Person). Diese übersichtliche Zusammenfassung und Darstellung wichtiger Informationen führt zu einer nicht unerheblichen Erhöhung der Transparenz. Die Recruiter erfahren im Rahmen der Personalbedarfsmeldung Unterstützung durch das System, da die möglichen Stellenarten hinterlegt sind und Formatvorlagen zur Verfügung gestellt werden. Personalbedarfsmeldungen werden, wie bereits erwähnt, automatisch an das Controlling weitergeleitet. Den dortigen Mitarbeitern bietet RTS Global Unterstützung in Form von Rechentabellen, die helfen sollen, die Entscheidung für oder gegen die angeforderte Stelle zu erleichtern. Zusätzlich sind weiterführende Informationen für den gesamten Workflow hinterlegt. In diesen Genehmigungsprozess ist neben der Controlling-Abteilung auch das Management eingebunden. So wird eine Personalbedarfsmeldung nach deren Bewilligung durch das Controlling innerhalb des Systems automatisch an das Management weitergeleitet. Erst nachdem die angeforderte Stelle auch vom Management genehmigt wurde, erfolgt die Stellenausschreibung durch einen Recruiter.

Blickt man auf die Stellenausschreibung, so ermöglichen Schnittstellen zum internen Jobmarkt im Intranet, zu verschiedenen Internet-Stellenbörsen und zur Unternehmens-Webseite eine effiziente und schnelle Veröffentlichung von Vakanzen. Infolge der aktuellen Wirtschaftskrise sowie interner Arbeitnehmerbestimmungen suchen die Recruiter des Unternehmens vor der externen Ausschreibung einer freien Stelle zunächst einmal intern nach geeigneten Kandidaten. Im Rahmen eines ausgearbeiteten Matching-Konzeptes werden die Profile aktueller Mitarbeiter nach deren Zustimmung im System mit den Anforderungen vakanter Stellen verglichen, wobei die Anonymität der Mitarbeiter jederzeit gewährleistet ist. Kommt es daraufhin beim Matching zu einer Übereinstimmung, wird der Mitarbeiter informiert und aufgefordert, sich nun personalisiert auf diese Stelle zu bewerben. *„Nur so können wir sicherstellen, dass der Recruiter lediglich die stellenbezogenen Daten sieht und die erforderliche Vertraulichkeit und Anonymität hundertprozentig gewährleistet ist.“*, erklärt Astrid Schmidt diese Vorgehensweise.

Bei externen Bewerbungen über die Unternehmens-Webseite oder über Online-Stellenbörsen stellt das standardisierte Online-Bewerbungsformular ebenso die Basis für einen Matching-Prozess dar. Weiterhin ermöglicht RTS Global in der Prozessphase des externen Bewerbungseingangs spezifische Einstellungen, die von dem zuständigen Administrator im jeweiligen Land vorgenommen werden können. So ist beispielsweise in jedem Land wählbar, ob der zuständige Recruiter eine E-Mail bekommen soll, sobald eine neue Bewerbung eingegangen ist oder nicht.

Die erleichterte Zusammenarbeit mit externen Recruiting Agencies ist eine weitere Funktionalität von RTS Global, die in der Vorgängerversion des Recruiting Tracking System noch nicht vorhanden war. Vor dem Hintergrund der hohen Bedeutung dieses Rekrutierungskanals im asiatischen Raum wurde RTS Global dahingehend konzipiert, dass externe Recruiting Agencies die von ihnen empfohlenen Kandidaten direkt in das System einstellen können.

Bei der Bewerbungsbearbeitung unterstützt RTS Global den gesamten Workflow. Ein Beispiel sind wöchentliche Erinnerungsfunktionen für die Recruiter, die anzeigen, welche Bewerbungen schon länger (über einen zu definierenden Zeitraum) nicht bearbeitet wurden. Entsprechend der gesetzlichen Bestimmungen werden alle internen und externen Kandidatenprofile automatisch aus der Datenbank gelöscht (in Deutschland z. B. nach sechs Monaten). Darüber hinaus stellt das System dem Betriebsrat am Standort Deutschland ein Leserecht (z. B. Einsicht in Bewerbungsunterlagen des Kandidaten oder in die Bewertung des Kandidaten durch die Fachabteilung) nach Abschluss des Bewerbungsverfahrens zur Verfügung.

Als letzter und zentraler Punkt der Unterstützung der Personalbeschaffung durch RTS Global ist das Re-

porting zu nennen. Mit Hilfe von RTS Global können verschiedene Kennzahlen erhoben werden, die unter anderem Antworten auf folgende Fragestellungen liefern:

- » Von welchen Universitäten kommen Hochschulabsolventen, die sich auf eine offene Stelle bewerben?
- » Welches Schwerpunktfach haben diese Bewerber an der Universität belegt?
- » Wie ist das Verhältnis von weiblichen zu männlichen Bewerbern?
- » Kommen die Bewerber aus dem kaufmännischen oder aus dem technischen Bereich?
- » Wie lange ist die „Time-to-Hire“ (Zeit von der Identifikation einer Vakanz bis zu ihrer Besetzung)?

Die Vorteile dieser Kennzahlen sowie weitere Potenziale des global einheitlichen Systems werden im kommenden Abschnitt näher betrachtet.

#### 4.2.2.3 Potenziale und Vorteile des global einheitlichen Systems RTS Global

Die Möglichkeit einer einfacheren Erhebung und Auswertung von Kennzahlen im Rahmen des systeminternen Reportings bringt wesentliche Vorteile für das Management, da durch die erhöhte Transparenz bessere Informationen über Prozessleistung und -ablauf bestehen und die Kennzahlen nicht mehr über einen umständlichen und aufwändigen Prozess aus verschiedenen Quellen generiert werden müssen. Zudem ist RTS Global eine Eigenentwicklung, die speziell an die Bedürfnisse von Continental angepasst ist. Folglich konnten spezifische, lokale Anforderungen der einzelnen Unternehmensstandorte bei der Entwicklung berücksichtigt und im System abgebildet werden. Weiterhin sollen mit RTS Global beachtliche Kosteneinsparungen erzielt werden. Neben einer allgemeinen Kostenersparnis infolge der schnelleren und effizienteren Abwicklung des Rekrutierungsprozesses wird zusätzlich erwartet, dass auch die Wartungskosten im Vergleich zur Vorgängerversion von RTS Global um bis zu 30 Prozent gesenkt werden können. Darüber hinaus ermöglicht die Systemanbindung von Internet-Stellenbörsen, Recruiting Agencies und der eigenen Unternehmens-Webseite über Schnittstellen eine sehr kurzfristige Veröffentlichung von Stellenangeboten, was zu weiteren Zeiteinsparungen führt. Über Verträge mit international tätigen Jobboards können zudem Kosteneinsparungen, einerseits durch große Volumina und andererseits durch einheitliche Schnittstellen zu einer Vielzahl von lokalen Jobboards, erzielt werden. Auch die Arbeitgebermarke kann mit einem einheitlichen, globalen Auftritt des Unternehmens gestärkt werden. *„In manchen Regionen mit hohem Kandidatenpotenzial wie beispielsweise Asien hat sich Continental noch nicht so stark als Arbeitgebermarke durchgesetzt wie in Deutschland. Mit einem einheitlichen Unternehmensauftritt kann der Markteintritt in jedem Land erleichtert werden.“*, erläutert Astrid Schmidt die Vorteile des einheitlichen Webauftritts in Bezug auf das globale Employer Branding des Unternehmens. Letztendlich profitiert die Personalbeschaffung noch von einem global zentralisierten Rekrutierungsportal für alle internationalen Karrierewebsites des Unternehmens. Über dieses Portal kann auf alle interessanten Kandidaten im gesamten Konzernverbund zurückgegriffen werden.

Vorteile durch das neue System RTS Global ergeben sich jedoch nicht nur für Continental selbst, sondern in ebenso vielfältiger Weise auch für die Bewerberseite. So werden Kandidatenprofile beispielsweise nach nur einer einzigen Registrierung mit allen Stellenausschreibungen weltweit gematcht. Hierbei wird durch die Einbeziehung von Pflichtfeldern darauf geachtet, dass dieser Registrierungsprozess sowohl internen als auch externen Kandidaten so einfach wie möglich gemacht wird. Das Matching-Konzept ist folglich sowohl für Continental, als auch für die Kandidaten gleichermaßen von Bedeutung. Die Kandidaten werden automatisch und unmittelbar über sämtliche Positionen informiert, die zu ihrem Profil passen, und der Arbeitsaufwand auf Seiten der Recruiter verringert sich durch das automatische Matching der Stellenausschreibungen mit den Kandidatenprofilen deutlich.

### 4.2.3 Fazit und Ausblick

Das Bewerbermanagementsystem RTS Global bietet seinen Nutzern auf globaler Ebene dieselben, einheitlichen Funktionalitäten, ist dabei jedoch gleichzeitig so spezifisch, dass es lokale Anforderungen der einzelnen Unternehmensstandorte zulässt und berücksichtigt. Dieser Umstand führt zu zahlreichen Vorteilen für alle Personengruppen, die am Rekrutierungsprozess bei Continental beteiligt sind: die Recruiter in der Personalabteilung, die stellenanfordernden Mitarbeiter aus den Fachabteilungen, das Management und schließlich die Bewerber selbst.

Gerade die Funktion des internen Matching-Konzeptes für aktuelle Mitarbeiter hat in den letzten Monaten enorm an Bedeutung gewonnen. *„In der aktuellen Wirtschaftskrise ist es für uns besonders wichtig, erst einmal die eigenen Mitarbeiter zu halten und unterzubringen, bevor wir eine Stelle neu ausschreiben.“*, erläutert Astrid Schmidt die Bedeutung dieser speziellen Maßnahme. Zudem ist die enge Einbeziehung des Controllings in die Personalbeschaffung ein sehr innovativer Ansatz, der das Ziel verfolgt, den Rekrutierungsprozess noch effizienter zu gestalten, was gerade in Zeiten einer globalen Finanzkrise wichtig ist.

## 4.3 Fallstudie PricewaterhouseCoopers: Dreistufige Netzwerkrekrutierung mit Hilfe von Schülermarketing, Hochschulk Kooperationen und Alumni-Netzwerken

---

### 4.3.1 Kurzvorstellung des Unternehmens

Mit dem Slogan *„PricewaterhouseCoopers - Die Vorausdenker“* demonstriert das Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmen PricewaterhouseCoopers (PwC) seinen ausgeprägten Anspruch auf vorausschauendes Denken und Handeln. Offenheit für Veränderungen, innovative Ideen, Flexibilität und kontinuierliches Lernen sind die Voraussetzungen dafür, die Erwartungen der Kunden immer wieder zu übertreffen und mittels effizienter Dienstleistungen ausgezeichnete Lösungen zu finden. PricewaterhouseCoopers gehört zu den führenden Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften in Deutschland. Entstanden ist die Organisation im Jahr 1998 durch den Zusammenschluss von Coopers & Lybrand und Price Waterhouse, die beide bereits eine über 150-jährige Unternehmensgeschichte aufweisen können sowie mehrerer Tochtergesellschaften. In Deutschland arbeiten 8.870 Mitarbeiter für nationale und internationale Mandanten jeder Größe. Auch Unternehmen der öffentlichen Hand, kommunale Träger und Verbände bauen auf die langjährige Erfahrung und Kompetenz des Unternehmens. Mit den Bereichen Wirtschaftsprüfung und prüfungsnahe Dienstleistungen (Assurance) sowie Steuerberatung (Tax) und Transaktions-, Prozess- und Krisenberatung (Advisory) weist das Portfolio von PricewaterhouseCoopers drei Geschäftsfelder auf. Qualität steht nicht nur für die 28 Standorte in Deutschland im Vordergrund. Das insgesamt 153 Länder umfassende internationale Netzwerk von PricewaterhouseCoopers ermöglicht die weltweite Bereitstellung professioneller Dienstleistungen sowie eine grenzüberschreitende Betreuung aller Kunden.

Auf internationaler Ebene erhöhte sich der Umsatz des Unternehmens, das weltweit 155.000 Mitarbeiter beschäftigt, im Jahr 2008 auf 28,2 Milliarden Euro. Allein in Deutschland erwirtschaftete PricewaterhouseCoopers 1,47 Milliarden Euro im Jahr 2008. Im selben Zeitraum stellte das Unternehmen in Deutschland 1.705 neue Mitarbeiter ein.

### 4.3.2 Aktuelle Ansätze im Recruiting

Die hohe Zahl an Neueinstellungen im vergangenen Jahr verdeutlicht ein stark ausgeprägtes Bewusstsein für Wandel. Viele Mitarbeiter sehen PricewaterhouseCoopers als Karrieresprungbrett und nutzen nach zwei bis drei Jahren im Unternehmen die vielfältig gesammelten Erfahrungen, um eine verantwortliche Position bei einem anderen Arbeitgeber zu übernehmen. Stellvertretend für dieses Bewusstsein steht eine relativ hohe Fluktuationsrate, die sich zwischen 10 und 15 Prozent bewegt. Somit steht PricewaterhouseCoopers jedes Jahr wieder vor der Herausforderung, etwa 1.000 neue, qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Im Unternehmen selbst ist diese hohe Fluktuationsrate durchaus akzeptiert. Dr. Folke Werner, Leiter Talent

Relationship Management & Recruiting bei PricewaterhouseCoopers, äußert sich hierzu wie folgt: *„Wir sehen uns als Ausbildungsunternehmen und wollen uns daher auch kontinuierlich erneuern, worunter die interne Arbeitgeberattraktivität natürlich nicht leiden darf.“* Als attraktiver Arbeitgeber nach außen und innen wahrgenommen zu werden, hat bei PricewaterhouseCoopers oberste Priorität.

In diesem Zusammenhang gewinnt auch das Candidate Relationship Management immer stärker an Bedeutung. Das Unternehmen ist sich bewusst, wie wichtig es ist, frühzeitig Kontakte mit geeigneten Kandidaten zu knüpfen, diese Kontakte aufrechtzuerhalten und zu pflegen. Zu solchen potenziellen, zukünftigen Mitarbeitern zählt PricewaterhouseCoopers auch ehemals im Unternehmen Beschäftigte. Die Abteilung Talent Relationship Management & Recruiting hat spezifische Maßnahmen entwickelt, die eine frühzeitige Kontaktaufnahme zu neuen Kandidaten ermöglichen und gleichzeitig bereits bestehende Beziehungen zu ehemaligen Mitarbeitern pflegen. PricewaterhouseCoopers setzt in der Netzwerkrekrutierung auf drei verschiedene Programme, die jeweils unterschiedliche Zielgruppen adressieren:

1. **Schülermarketing** zur Bindung von Gymnasiasten für unternehmensspezifische Studiengänge an Berufsakademien sowie für klassische Ausbildungsberufe
2. **Hochschulkooperationen** zur Bindung von Studenten und Absolventen für Einstiegspositionen in den drei Geschäftsfeldern des Unternehmens
3. **Alumni-Netzwerke** zur Pflege der Beziehungen zu ehemaligen Mitarbeitern für einen potenziellen Wiedereinstieg in das Unternehmen

*„Es ist unser Ziel, zukünftig 50 Prozent des jährlichen Personalbedarfs durch die eigens entwickelten Programme zu decken.“*, erklärt Sven Roth, Teamleiter Recruiting bei PricewaterhouseCoopers.

#### 4.3.2.1 Schülermarketing

Etwa 120 Auszubildende werden jährlich von PricewaterhouseCoopers eingestellt. Hierunter fallen hauptsächlich unternehmensspezifische Berufsakademie (BA)-Studiengänge, aber auch klassische Ausbildungsberufe wie zum Beispiel *„Kaufmann/Kauffrau für Bürokommunikation“*. Die BA-Studenten werden in allen Unternehmensbereichen eingesetzt und haben nach ihrem betriebsbezogenen Abschluss vielfältige Karrieremöglichkeiten bei PricewaterhouseCoopers. In der Ausbildung kooperiert das Unternehmen mit zahlreichen Bildungsträgern wie beispielsweise der Berufsakademie Mannheim. Sowohl die angebotenen Studiengänge an der Berufsakademie als auch die Ausbildungsberufe stehen Abiturienten offen. Bereits in dieser für PwC eher jungen Altersklasse Begeisterung für die Tätigkeit in einer Wirtschaftsprüfungsgesellschaft zu wecken, gestaltet sich zuweilen schwierig. *„Gerade bei Schülern muss erst einmal das Bewusstsein geschaffen werden, dass PricewaterhouseCoopers attraktive Jobmöglichkeiten bietet.“*, beschreibt Dr. Folke Werner die Herausforderung.

Unter Schülermarketing fallen bei PricewaterhouseCoopers verschiedene Veranstaltungen und Maßnahmen. So werden regelmäßig Veranstaltungen durchgeführt, die Abiturienten die Möglichkeit bieten, sich im Rahmen von Planspielen und Fallstudien ein Bild vom Berufsalltag bei PricewaterhouseCoopers zu machen. *„Wir freuen uns immer wieder darüber, dass die Teilnehmer am Ende der Veranstaltung von PwC begeistert sind und unser Unternehmen in einem ganz neuen Licht sehen. Wir sind immer wieder erstaunt, was für ausgezeichnete Resultate von dieser vergleichsweise jungen Altersgruppe bei den einzelnen Übungen erzielt werden.“*, berichtet Sven Roth. Bewerbertrainings und Praktika runden das Angebot des Schülermarketing-Programms ab.

Generell verfolgen die Schülermarketingaktivitäten das Ziel, Schüler für die tägliche Arbeit in einem Beratungsunternehmen zu begeistern. So sollen möglichst viele geeignete Bewerber für die jeweiligen BA-Studiengänge und Ausbildungsberufe gewonnen werden. Gleichzeitig soll PricewaterhouseCoopers jedoch auch als attraktive Arbeitgebermarke frühzeitig im Bewusstsein der potenziellen Leistungsträger von morgen platziert werden.

Im Kontext der Netzwerkrekrutierung stellt Schülermarketing nur die erste von drei Stufen dar. Die zweite Stufe zielt im Rahmen von Hochschulkooperationen auf Absolventen von Universitäten und Fachhochschulen ab.

#### 4.3.2.2 Kooperation mit Universitäten und Fachhochschulen

Hochschulabsolventen sind für PricewaterhouseCoopers die wichtigste Gruppe, aus der neue Mitarbeiter rekrutiert werden. Gerade in dieser Zielgruppe gilt es, bereits in einer frühen Phase des Studiums Kontakte zu knüpfen und diese dauerhaft aufrecht zu erhalten. Die Entscheidung für den zukünftigen Wunscharbeitgeber fällt nicht erst nach Beendigung des Studiums. *„Als Top-Unternehmen müssen wir natürlich auch bei den Top-Universitäten einen entsprechenden Ruf haben. Wir fragen uns jedoch auch, ob wir die interessanten Kandidaten nicht teilweise auch an Universitäten und Fachhochschulen finden, die in den gängigen Hochschulrankings weniger weit oben platziert sind.“*, skizziert Dr. Folke Werner einen weiteren Aspekt der Hochschulkooperationen bei PricewaterhouseCoopers.

Um Kontakte mit entsprechenden Lehrstühlen oder Universitäten zu knüpfen, zu pflegen und weiter auszubauen, setzt das Unternehmen sogenannte interne „University Relationship Manager“ ein, bei denen es sich in der Regel um Senior Manager oder Partner des Unternehmens handelt.

Im Hinblick auf die Entscheidung, mit welcher Hochschule eine Kooperation eingegangen werden soll, erstellt PricewaterhouseCoopers jährlich ein internes Hochschulranking und legt dabei die für das Unternehmen interessantesten 75 Universitäten und Fachhochschulen im deutschsprachigen Raum fest. Quantitative und qualitative Kriterien spielen dabei eine Rolle. Unter die quantitativen Kriterien fallen Kennzahlen wie die tatsächlichen Bewerber- und Einstellungszahlen aus der betreffenden Hochschule. Qualitative Kriterien ergeben sich unter anderem aus den folgenden Fragestellungen an die University Relationship Manager, die jedes Jahr um eine Beurteilung der jeweiligen Hochschulen gebeten werden:

- » Wie zufrieden waren Sie mit der Zusammenarbeit?
- » Wie kooperativ war der Lehrstuhl?
- » Wie viele Veranstaltungen konnten durchgeführt werden?
- » Wie beurteilen Sie generell die Entwicklung der Hochschule?

Alle 75 in diesem Ranking enthaltenen Hochschulen werden von PricewaterhouseCoopers in vier Stufen kategorisiert und daraus folgend mit gestaffelten Summen finanziell unterstützt. Diese Unterstützung umfasst unter anderem auch Praxisvorträge durch Unternehmensvertreter an den Hochschulen sowie das Sponsoring von Lehrstühlen als Drittmittelgeber.

Neben den auf Basis des internen Hochschulrankings geförderten Hochschulen steht PricewaterhouseCoopers auch mit anderen Hochschulen in Kontakt, in denen sich das Unternehmen beispielsweise an Hochschulmessen oder Praxistagen beteiligt. *„Wir erneuern und erweitern unser internes Ranking jährlich, um sicherzustellen, dass wir auch wirklich im Fokus aller für uns interessanten Kandidaten stehen.“*, bekräftigt Sven Roth.

Die dritte Stufe der Netzwerkrekrutierung von PricewaterhouseCoopers tritt nach dem Ausscheiden eines Mitarbeiters aus dem Unternehmen in Kraft. Mit Hilfe unterschiedlicher Alumni-Netzwerke soll die Beziehung zu interessanten, ehemaligen Mitarbeitern aufrecht erhalten und gepflegt werden. So werden potenzielle Re-Hires ermöglicht.

#### 4.3.2.3 Alumni-Netzwerke

Das Alumni-Management wurde vor einem Jahr ins Leben gerufen und richtet sich an ehemalige Mitarbeiter von PricewaterhouseCoopers. Das wesentliche Ziel dieses Programms ist es, einen intensiven Kontakt zu den ehemaligen Mitarbeitern zu pflegen, um sie möglicherweise zu einem späteren Zeitpunkt im Rahmen sogenannter Re-Hires wieder in das Unternehmen zurückzuholen. Alle Mitarbeiter, die mindestens sechs Monate bei PricewaterhouseCoopers fest angestellt waren, können sich dem Alumni-Netzwerk freiwillig anschließen. Wer diese Teilnahmevoraussetzung erfüllt, kann über die Netzwerk-Plattform Xing der eigens hierfür gegründeten Gruppe „PWC-Alumni“ beitreten. Mitglieder dieser Gruppe erhalten einen Zugang zu dem geschützten Alumni-Bereich auf der Homepage des Unternehmens, dem so genannten „PWC XChange-Club“. Somit haben Mitglieder des Alumni-Netzwerks von PricewaterhouseCoopers Zugang zu zwei unterschiedlichen Foren: zur Gruppe „PWC-Alumni“ (über die Plattform Xing) und zum „PWC XChange-Club“ (über die unternehmenseigene Homepage). Ziel des „PWC XChange-Club“ ist es, eine Plattform für den Austausch

zwischen aktiven und ehemaligen Mitarbeitern zu bieten. Hierfür haben sich mittlerweile 4.445 Personen registriert, von denen 74 Prozent ehemalige Mitarbeiter und 26 Prozent aktive Mitarbeiter sind. Innerhalb des „PWC XChange-Club“ werden die Mitglieder mit umfangreichen Informationen über Neuigkeiten innerhalb des Unternehmens und karrierebezogene Themen versorgt. Darüber hinaus haben sie durch die Mitgliedschaft in dieser Gruppe die Möglichkeit, zu vergünstigten Preisen an Fachseminaren teilzunehmen und Fachpublikationen des Unternehmens zu erwerben. Zudem erhalten die Mitglieder Informationen zu Alumni-spezifischen Veranstaltungen, die mehrmals jährlich stattfinden.

„Mit Hilfe des umfangreichen Angebots im Alumni-Netzwerk möchten wir die ehemaligen Mitarbeiter weiter an unser Unternehmen binden und so das Re-Hiring dieser Gruppe unterstützen.“, erläutert Dr. Folke Werner die grundlegende Strategie. Das Zurückgewinnen ehemaliger Mitarbeiter hat für PricewaterhouseCoopers den Vorteil, dass die ehemaligen Mitarbeiter sowohl das Geschäft, als auch die Personen und die Kultur von PricewaterhouseCoopers bereits gut kennen und zusätzlich ihre extern gewonnenen Erfahrungen und Prozesskenntnisse in das Unternehmen einbringen können. Dies führt nicht nur zu sinkenden Rekrutierungskosten und kürzeren Einarbeitungszeiten, sondern verringert darüber hinaus das Risiko von Fehleinstellungen. Re-Hiring verhilft zu zufriedenen Mitarbeitern, die das Unternehmen schätzen und diese Wertschätzung auch zum Ausdruck bringen. Neben der Wiedergewinnung ehemaliger Mitarbeiter bieten die Alumni-Netzwerke vielfältige Gelegenheiten, interessante, potenzielle Bewerber aus dem Netzwerk der ehemaligen Mitarbeiter anzusprechen, getreu nach dem Motto „Gute Leute kennen gute Leute“. Somit hat PricewaterhouseCoopers auch die Möglichkeit, eine stetig steigende Zahl qualifizierter Kandidaten über die Ehemaligen hinaus zu kontaktieren. Die Alumni-Netzwerke dienen dabei jedoch nicht nur als Rekrutierungskanal, sondern zielen zudem auf geschäftspolitische Interessen ab. So soll mit dem Alumni-Netzwerk auch der Außenauftritt und das Image von PricewaterhouseCoopers gestärkt und die Attraktivität als Arbeitgeber erhöht werden. Zudem wird das Ziel verfolgt, Kontakte zu Freelancern zu halten, so dass diese projektbezogen eingesetzt werden können. Schließlich ermöglicht das Zusammentreffen von Gleichgesinnten innerhalb des Netzwerkes den Austausch von Ideen, Themen und Visionen und steigert langfristig das Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Mitgliedern.

Im Fokus des Alumni-Managements stand bisher der Aufbau des Netzwerks. Hierbei wurde darauf geachtet, ein Netzwerk zu entwickeln, das zur Unternehmenskultur passt, aktive Mitarbeiter mit einbindet und von den Stakeholdern unterstützt wird. Nach der Entwicklungs- und Einführungsphase soll das Netzwerk nun durch interessante und spezifische Themen, die alle Mitglieder immer wieder zur Interaktion anregen sollen, langfristig am Leben erhalten werden.

Derzeit befindet sich das Alumni-Programm in der Validierungsphase und soll mit Hilfe von Mitgliederbefragungen weiter verbessert werden. Die Mitglieder haben die Möglichkeit, Anregungen und Wünsche zu äußern. PricewaterhouseCoopers sieht es als seine Pflicht an, das eigene Candidate Relationship Management kontinuierlich zu verbessern.

Zukünftig will das Unternehmen im Rahmen der Rekrutierung verstärkt innerhalb des Alumni-Netzwerks zielgruppenspezifisch aktiv werden. Hilfreich ist dabei die Übersicht über die ehemaligen (bei PricewaterhouseCoopers) und aktuellen (bei anderen Unternehmen) Positionen der einzelnen Mitglieder im Netzwerk. So fokussiert sich PricewaterhouseCoopers innerhalb des Alumni-Netzwerkes auf drei Gruppen, die als Top-Alumni, Fokus-Alumni und Keep Connected bezeichnet werden. Bei den Top-Alumni handelt es sich um ehemalige Mitarbeiter, die im Top-Management bei PwC tätig waren oder nun im Management bei Top-Kunden beschäftigt sind. Als Fokus-Alumni werden ehemalige Mitarbeiter bezeichnet, die zu anderen Arbeitgebern gewechselt sind, und bei Keep Connected handelt es sich um Ehemalige bei Mitbewerbern und um Selbstständige. „Es ist sicher nicht einfach, einem Kandidaten aus der Gruppe Top-Alumni in unserem Alumni-Forum ein attraktives Jobangebot zu unterbreiten. Für andere Kandidatengruppen wie den Fokus-Alumni könnte dieser Weg aber durchaus aussichtsreich sein.“, fasst Sven Roth den Ansatz der Alumni-Netzwerke zusammen.

#### 4.3.3 Fazit und Ausblick

Netzwerke spielen für PricewaterhouseCoopers eine zentrale Rolle als Kommunikationskanal im Talent Relationship Management & Recruiting. Die zielgruppenspezifische und möglichst frühzeitige Ansprache

potenzieller Bewerber gewinnt in diesem Rahmen auch weiterhin an Bedeutung. PricewaterhouseCoopers ist sich bewusst, dass im Online-Zeitalter hierfür verschiedene Rekrutierungsmöglichkeiten speziell im Internet beachtet werden müssen. *„Die Zeiten, in denen man eine Stellenanzeige schaltet und auf die eingehenden Bewerbungen wartet, sind ein für allemal vorbei. Wer das nicht realisiert hat, wird im Wettbewerb nicht bestehen können.“*, konstatiert Sven Roth. So ist für die Zukunft zu prüfen, ob eine aktive Ansprache von Bewerbern in verschiedenen Netzwerken wie Xing oder LinkedIn den gewünschten Erfolg bringt. Als Ergänzung zur dreistufigen Netzwerkrekrutierung gewinnt auch der interne Bewerberpool von PricewaterhouseCoopers als Rekrutierungsnetzwerk weiter an Bedeutung. Gerade in Zeiten, in denen die Einstellungszahlen allerorts rückläufig sind, gilt es, vorausschauend zu denken. In den internen Bewerberpool des Unternehmens werden qualifizierte Bewerber aufgenommen, für die zum Zeitpunkt ihrer Bewerbung keine Einsatzmöglichkeiten vorhanden waren, die jedoch grundsätzlich interessante Kandidaten für PricewaterhouseCoopers sind. Gibt es zu einem späteren Zeitpunkt eine passende Stelle, wird der Kandidat über die im internen Bewerberpool hinterlegten Kontaktdaten aktiv vom Unternehmen angesprochen. *„Imagepflege und Candidate Relationship Management sind zentrale Punkte in der Rekrutierung und dürfen auch in wirtschaftlichen Krisenzeiten nicht vernachlässigt werden. Einsparungen in diesen Bereichen sind unangemessen und kontraproduktiv für die Zukunft eines Unternehmens.“*, resümiert Dr. Folke Werner.

## 4.4 Fallstudie SAP AG: Recruiter 2.0: Das neue Anforderungsprofil des modernen Recruiters

---

### 4.4.1 Kurzvorstellung des Unternehmens

Innovationen, Kreativität und Erfolg bilden die drei Grundprinzipien des Leistungsangebotes von SAP und verhalfen dem Unternehmen, sich vom regionalen Softwarehersteller zum weltweit führenden Anbieter von Unternehmenssoftware und zum drittgrößten unabhängigen Softwarelieferanten der Welt zu entwickeln. Die Geschichte dieses einzigartigen Erfolges begann 1972, als fünf ehemalige IBM-Mitarbeiter das Unternehmen SAP Systemanalyse und Programmentwicklung in Walldorf gründeten. 1988 erfolgte schließlich die Umwandlung der SAP GmbH in eine Aktiengesellschaft. Heute ist das Unternehmen an mehreren Börsen, wie der Frankfurter und der New Yorker Wertpapierbörse (NYSE) gelistet.

Mit innovativen Softwarelösungen unterstützt SAP unternehmerische Ziele, wie die Expansion, Wachstumserzielung, Kostensenkung und die Optimierung der IT-Landschaft. Darüber hinaus runden Support-, Beratungs- und Schulungsangebote das Portfolio von SAP ab.

Mehr als 90.000 Kunden aus über 120 Ländern profitieren bereits von der Entwicklung maßgeschneiderter Unternehmenslösungen. Ob Customer Relationship Management, Supply Chain Management oder Product Lifecycle Management: Mit der Bereitstellung von innovationsbeschleunigenden Lösungen möchte SAP seinen Kunden auch zukünftig bei der Optimierung ihrer Geschäftsprozesse helfen. Hierbei wird stets eine reibungslose, standort- und zeitunabhängige Zusammenarbeit zwischen Kunden, Partnern und Mitarbeitern gewährleistet. Die hohe Produktqualität sowie das Wissen und die langjährige Erfahrung der über 48.000 Mitarbeiter aus mehr als 50 Ländern führten im Jahr 2008 zu einem weltweiten Umsatz von 11,6 Mrd. Euro.

### 4.4.2 Aktuelle Ansätze im Recruiting

Innovationen und Kreativität stehen bei SAP nicht nur bei den angebotenen Produkten an erster Stelle, auch innerhalb des Unternehmens gilt es als Maxime, das Wissen und die Fähigkeiten der eigenen Mitarbeiter speziell in Bezug auf diese Eigenschaften stets weiterzuentwickeln sowie an aktuelle Entwicklungen am Markt anzupassen. Gerade der Personalbeschaffungsbereich unterliegt einer äußerst dynamischen Entwicklung über die vergangenen Jahre (z. B. zunehmender Einsatz von Informationstechnologie). Der Recruiter muss demnach in seiner täglichen Arbeit nicht nur mit dem Problem eines Fachkräftemangels

umgehen, sondern sich auch mit vielen weiteren, externen Einflussfaktoren wie der demographischen Entwicklung oder dem Wertewandel der Generationen X,Y,Z auseinandersetzen. Im Zuge dieser Entwicklung ändert sich das Tätigkeitsprofil eines Recruiters von einem Personaladministrator hin zu einem proaktiven, strategischen Berater der Fachabteilung in Bezug auf die Rekrutierung neuer Mitarbeiter. Neben diesen beratenden Tätigkeiten wird speziell der sichere Umgang mit dem Internet, insbesondere Web 2.0-basierten Anwendungen (z. B. soziale Netzwerkplattformen oder Blogs) sowie weiteren IT-Applikationen erwartet. Darüber hinaus muss ein Recruiter neueren Profils auch immer zur Hälfte ein Verkäufer sein, d.h. er „verkauft“ in enger werdenden Märkten den Arbeitgeber und auch den Arbeitsplatz gegenüber den Bewerbern und die vorausgewählten Bewerber gegenüber dem Fachvorgesetzten. Insgesamt wird deutlich, dass sich die Anforderungen an den Recruiter in den letzten Jahren massiv geändert haben und dieser ein neues Profil benötigt, um weiterhin qualifiziertes Personal gewinnen zu können. Speziell der alte passive Personalbeschaffungsprozess, Schalten einer Anzeige und das Warten auf die Bewerbung, gehört durch die Entwicklung der externen Unternehmensumwelt und den damit verbundenen Einflussfaktoren längst der Vergangenheit an.

*„Unser Weg führt zu einem proaktiven Recruiter, der weiß, wie und wo er nach qualifizierten Mitarbeitern suchen muss, Kontakt zu diesen hält, sie weiterqualifiziert und nicht darauf hofft, dass sich die guten Kandidaten einfach auf eine Anzeige hin bei ihm bewerben.“*, erläutert Wolfgang Brickwedde, Senior Director Recruitment bei SAP, die Anforderungen an den modernen Recruiter im Unternehmen.

Zusammengefasst hängt das Arbeitsprofil des Recruiters bei SAP neben der Rekrutierung neuer Mitarbeiter an drei wesentlichen Faktoren:

1. dem proaktiven Aufbau von Talentpipelines
2. dem Beratungsansatz für die Fachabteilung und den damit verbundenen Kompetenzen
3. den Prozessen, die schnellere Entscheidungen ermöglichen

In den nachfolgenden drei Kapiteln werden diese Faktoren und deren Ausgestaltung detailliert erläutert. Darüber hinaus wird darauf eingegangen, inwieweit die Recruiter bei SAP diese Faktoren bereits erfüllen.

#### 4.4.2.1 Proaktiver Aufbau von Talentpipelines

*„Um den proaktiven Aufbau von Talentpipelines voranzutreiben ist es wichtig, dass unsere Recruiter die Personalbeschaffungsmöglichkeiten insbesondere im Web 2.0 kennen und nutzen.“*, betont Wolfgang Brickwedde die Bedeutung von Web 2.0 für die moderne Personalrekrutierung. So steigt zum Beispiel die Bedeutung von sozialen Netzwerken wie Xing und LinkedIn als Rekrutierungskanal stetig und damit für Recruiter die Anforderung, sich in diesen Plattformen sicher zu bewegen, um interessante Kandidaten aktiv anzusprechen. Zuzüglich zur Bearbeitung sozialer Netzwerkplattformen werden auch Blogs oder verschiedene Foren zur aktiven Kandidatenansprache oder Anzeigenschaltung verwendet. Darüber hinaus nutzen die Recruiter bei SAP auch die einfache Stichwortsuche mit Booleschen Operatoren über Google, um Bewerberhomepages oder Informationen über interessante Kandidaten zu identifizieren. Für den modernen Recruiter wird es demnach immer wichtiger, ein stetig wachsendes Netzwerk zu im Bewerbungsprozess passiven Kandidaten zu unterhalten. In diesem Zusammenhang macht es durchaus Sinn, dass in dieses Netzwerk durch die aktive Kontaktaufnahme seitens des Recruiters auch Fachabteilungen, Potenzialträger (hierunter werden die Mitarbeiter verstanden, die in den jährlichen Beurteilungen als diejenigen identifiziert werden, die überdurchschnittliche Leistung bringen und Werte schaffen) und neue Mitarbeiter integriert werden, um auch deren Netzwerke zu nutzen.

*„Damit die Recruiter genug Zeit für proaktive und beratende Tätigkeiten haben, muss natürlich sichergestellt werden, dass diese nicht mit administrativen Tätigkeiten überhäuft werden.“*, erklärt Wolfgang Brickwedde die Problematik des aktiven Netzwerks für einen Recruiter. Für SAP ist es in diesem Rahmen überlegenswert, den Recruiter bei der erfolgreichen Einstellung passiver Kandidaten zu belohnen, um proaktives Verhalten zu fördern.

#### 4.4.2.2 Beratungsfähigkeit und Kompetenzen

Aber nicht nur die passive Rekrutierung und der Aufbau eines nachhaltigen Kandidatennetzwerkes sind für den Recruiter von heute von zentraler Bedeutung. Eine wesentliche Anforderung richtet sich auch an deren Kompetenzen und Beratungsfähigkeiten gegenüber der Fachabteilung.

In erster Linie ist zunächst einmal wichtig, dass der Recruiter über tiefe Kenntnisse der jeweiligen Marktsituation für die zu besetzenden Position verfügt. *„Nur wenn ein Recruiter den Markt kennt, weiß er auch wo, die guten Leute sind.“*, erklärt Wolfgang Brickwedde. Um den Recruiter in der Erfüllung dieser Anforderung umfassend zu unterstützen, bekommen bei SAP beispielsweise diejenigen Recruiter, die ausschließlich technische Fachkräfte rekrutieren, zusätzliche Schulungen im technischen Bereich. Dies ist auch ein unabdingbares Kriterium für die valide Vorselektion und Selektion einzelner Bewerber, da so die individuellen Skills der Kandidaten auf technischer Ebene von dem Recruiter besser beurteilt und damit die passendsten Kandidaten für offene Positionen rekrutiert werden können.

Aufgrund der steigenden Bedeutung und verstärkten unternehmensinternen Sichtbarkeit der Personalrekrutierung für das Topmanagement müssen Recruiter verstärkt in Managementmeetings und Prozesse eingebunden werden. Die Teilnahme an solch entscheidenden Geschäftsmeetings und Aktivitäten kann helfen, dass die *„Sprache des Geschäftes“* auf Seiten des Recruiters besser absorbiert und verstanden wird und dieser damit die an ihn gestellten, steigenden Kompetenzanforderungen optimal erfüllen kann.

Besonders wichtig ist es für SAP, Recruiter in diesem Rahmen nicht nur als Dienstleister, sondern als Consultants anzusehen. Um diesen Abgleich zwischen Personalrekrutierung und Management möglichst geräuschlos zu bewerkstelligen, muss besonders im Einarbeitungsprozess das für die Beratungsfähigkeit notwendige Geschäftsverständnis der Recruiter ausgebildet und trainiert werden.

Wichtigster interner Stakeholder der Personalrekrutierung neben dem Topmanagement ist die rekrutierende Fachabteilung als eigentlicher Kunde, zumeist in Person des Fachvorgesetzten. Zu Beginn des Rekrutierungsprozesses zählt es zum Aufgabengebiet des Recruiters, sich ausreichend Zeit für den Fachvorgesetzten zu nehmen und sich mit diesem zusammenzusetzen, um das Anforderungsprofil für die gesuchten Kandidaten zu schärfen und damit auch das Matching des eingestellten Kandidaten zur besetzenden Stelle zu optimieren. Jede hierzu investierte Zeit zahlt sich in besserer Qualität der Bewerber und Einsparungen in Zeit und Geld im weiteren Prozess mehrfach aus. Dies gestaltet sich jedoch manchmal als schwierig, da einige Fachvorgesetzte gar nicht die Bereitschaft zeigen, sich mit dem Recruiter zu besprechen und das gemeinsame Vorgehen abzustimmen. Tritt dieser Fall ein, so ist es Aufgabe des Recruiters, den Fachvorgesetzten von der Wichtigkeit eines gemeinsamen, vorab geschärften Profils zu überzeugen und die damit verbundenen Vorteile aufzuzeigen. Wichtig für diese gemeinsamen Treffen von Recruiter und Fachvorgesetzten ist es, dass der Recruiter die Fähigkeit besitzt, die für das Stellenprofil notwendigen Informationen zu erfragen und zu verarbeiten. Hierzu nutzt SAP bereits einen speziellen Erhebungsbogen, der das Vorgehen beschreibt und die gegenseitigen Aufgaben fixiert. Hilfreich für diesen Prozess ist eine spezielle Ausbildung zur Gestaltung effektiver Gesprächsführung und Kommunikation. SAP hat diesen Sachverhalt in das interne Schulungsprogramm bereits integriert.

Bei der SAP bestehen darüber hinaus Bestrebungen, all diese erläuterten, „soften“ Fähigkeiten und Kompetenzen im Rahmen eines Recruitercontrollings zu messen. Zielgrößen wie Beratungsfähigkeit, Tiefe des Geschäftswissens und Glaubwürdigkeit bei den Kunden zu erheben, eröffnet dem Unternehmen die Chance, nicht nur Performancedeterminanten wie Zeit (*„Wie viel Zeit benötigt der Recruiter zur Besetzung einer offenen Stelle?“*) und Kosten (*„Welche monetären Ausgaben entstehen bei der Besetzung?“*), sondern auch Kennzahlen für die Qualität eines jeden Recruiters zu erheben.

#### 4.4.2.3 Prozesse, die schnelle Entscheidungen ermöglichen

Ein zentraler Punkt für eine erfolgreiche Rekrutierung ist eine von Anfang an detailliert abgestimmte Prozessorganisation der Personalrekrutierung. Hier ist der Recruiter gefordert, speziell auf die Fachabteilung einzugehen und die Terminabstimmung speziell bei Entscheidungsprozessen mit den dortigen Verantwortlichen zu koordinieren und zu optimieren.

In der Vergangenheit gestaltete es sich für den Recruiter oftmals als Problem, dass besonders nach einer Interviewphase mit potenziellen, zukünftigen Mitarbeitern die endgültige Entscheidung der Fachab-

teilung, welche Kandidaten eingestellt werden sollen, stets auf sich warten ließ. Dies verzögerte den Bewerbungs- bzw. Einstellungsprozess erheblich, so dass aufgrund der langen Entscheidungswartezeiten durchaus schon gute Kandidaten verloren wurden. Aus diesem Grund ist es nun schon zu Beginn des Bewerbungsprozesses Aufgabe des Recruiters, die Termine der Entscheidungsmeetings mit der Fachabteilung zusammen mit den Interviewterminen zu planen, um die interne Prozessabstimmung zu verbessern. Folglich können die zuständigen Personen den Termin von Anfang an in ihren Kalendern blocken. Es kommt dementsprechend zu keinen Zeitengpässen, so dass schnelle Entscheidungen ermöglicht werden. Zukünftig sollen die Recruiter und die Fachvorgesetzten bei SAP eventuell noch genau festgelegte Zeitvorgaben erhalten, wie schnell nach einem Interview die Einstellungsentscheidungen getroffen werden müssen. Darüber hinaus ist es Aufgabe des Recruiters, den Fachvorgesetzten in seinem Entscheidungsprozess zu unterstützen, indem er diesem Ranking-Tabellen der Kandidaten zur Verfügung stellt, um den Vergleich unter den Kandidaten zu erleichtern. Hierfür haben die Recruiter eigens ein Formular entwickelt, welches sich aus vorab festgelegten, notwendigen SAP-Kompetenzen und den, nach dem erfolgten Interview vom Fachvorgesetzten beurteilten, fachlichen Kompetenzen zusammensetzt. Nach Abgleich der Anforderungen mit den ermittelten Kompetenzen ergibt sich dann die Ranking-Tabelle der letzten fünf Kandidaten, aus denen schließlich ein Kandidat ausgewählt wird.

Eine weitere wichtige Aufgabe für den modernen Recruiter ist es, die Fachvorgesetzten hinsichtlich der Bedeutung des Verkaufsprozesses im Recruiting zu beraten und von dessen Wichtigkeit zu überzeugen. Gerade in schlechten Zeiten herrscht bei vielen Fachvorgesetzten oftmals die Einstellung, dass Bewerber froh sein könnten, überhaupt einen Arbeitsplatz zu bekommen und ein Verkaufsprozess nicht nötig wäre. *„Dies ist jedoch die völlig falsche Einstellung, denn ein Bewerber ist immer auch ein Kunde und muss auch als solcher behandelt werden. Darüber hinaus haben die interessanten Bewerber oft auch nicht nur ein Angebot.“*, betont Wolfgang Brickwedde nachdrücklich. Dementsprechend ist es besonders wichtig, Personalmarketingmaßnahmen auch in schlechten Wirtschaftszeiten kontinuierlich auf demselben Level wie in guten Zeiten zu betreiben. So ist sich SAP bewusst, dass eine Reduzierung der Personalmarketingaufwendungen in schlechten Zeiten eine völlige Fehleinsparung wäre, da die negativen Auswirkungen auf die Arbeitgebermarke bis weit nach Ende der Krise noch zu spüren wären und das Ansehen auf Kandidatenseite erst in einem langwierigen Prozess wiederhergestellt werden müsste. Dieses Bewusstsein gilt es folglich auch auf den Fachvorgesetzten zu übertragen.

Damit sich SAP als Arbeitgeber kontinuierlich verbessern und sein Image steigern kann, führen die Recruiter bei den neueingestellten Mitarbeitern wie auch bei etwa 5-10 % der Kandidaten, die den von SAP angebotenen Arbeitsvertrag abgelehnt haben, Befragungen durch, um herauszufinden, welche Aspekte des Unternehmens und speziell des Angebotes am interessantesten waren und zu der Angebotsannahme geführt haben, bzw. welche Aspekte in der Ablehnung des Angebots resultierten. *„Mit diesem einfachen Fragebogen gewinnt man ein wertvolles Feedback für das Unternehmen und kann dieses für zukünftige Verbesserungen im Personalmarketing einarbeiten.“*, erklärt Wolfgang Brickwedde hierzu.

Um die Leistung ihrer Recruiter an diese Veränderungen anzupassen und deren Skills fortlaufend zu verbessern, bietet SAP umfassende Möglichkeiten zur Weiterbildung seiner Recruiter. Für die Qualität der Rekrutierung sind verschiedene Charakteristika von Bedeutung. Hierfür spielen neben der steigenden Erfahrung des Recruiters, seiner eigenen Einstellung und den allgemeinen Business Skills, vor allem die spezifischen Recruiting Skills eine entscheidende Rolle. Wie diese Recruiting Skills bei SAP weiterentwickelt werden, ist Gegenstand des folgenden Kapitels.

#### 4.4.2.4 Recruiter Academy

Um die Leistung eines Recruiters zu verbessern und diesen bei der Umsetzung der soeben erläuterten, vielfältigen neuen Anforderungen auch bestmöglich unterstützen zu können, hat SAP ein Schulungsprogramm entwickelt, die so genannte Recruiter Academy. Dieses Schulungsprogramm beinhaltet individuelle Module zu allen Skills, die durch das neue Anforderungsprofil entstanden sind. Diese Recruiting Skills beinhalten im Gegensatz zu den Business Skills, die für alle Mitarbeiter im Unternehmen relevant sind (wie beispielsweise Fähigkeiten im Projektmanagement oder im Kundenservice) nur die Fähigkeiten, die die Recruiter zur Erfüllung spezifischer Aktivitäten innerhalb des Rekrutierungsprozesses benötigen. Dement-

sprechend richtet sich der Workshop, der erstmals im Juli und August dieses Jahres stattfand, an Recruiter aller Hierarchiestufen, angefangen vom Einstiegslevel bei SAP dem Recruitment Associate, bis hin zum höchstmöglichem Karrierelevel, dem Recruiting Manager.

In der Recruiter Academy werden die Recruiting Skills nach den jeweiligen Prozessschritten der Rekrutierung bei SAP (Requisition – Sourcing – Pre-Screening – Screening – Closing) sortiert und modular geschult. Das diesjährige Schulungsprogramm beginnt mit dem Modul „Sourcing“, also dem Finden und Weiterqualifizieren von Kandidaten. Diese proaktive Rekrutierungsweise ist in Ländern wie der USA und England schon längst gebräuchlich, jedoch in Kontinentaleuropa eine eher unübliche Herangehensweise. *„Folglich ist es vor allem wichtig, dass die Recruiter zu dem Thema Sourcing hingeleitet werden.“*, erklärt Wolfgang Brickwedde. So sollen sich die Recruiter zu Beginn des Schulungsprogrammes erst einmal mit den Fragen auseinandersetzen, wie sie bisher Kandidaten gefunden haben und welche Sourcing Tools sie dafür eingesetzt haben. Zentraler Punkt ist, ob der Recruiter bereits die aktive Suche nach geeigneten Kandidaten genutzt hat und wie er sich dann im nächsten Schritt bei der aktiven Ansprache verhalten hat.

Der Recruiter muss also lernen, wie er wo nach passenden Kandidaten suchen kann und was er dabei beachten muss. Hierbei spielen verschiedene Recruiting Skills eine Rolle, wie beispielsweise die Fähigkeiten im Umgang mit dem internen Bewerbermanagementsystem sowie Skills im Prozessmanagement. Neben diesen Prozesskenntnissen umfasst das Lehrmodul Sourcing die wettbewerbsentscheidenden Inhalte in Sourcing- und Recruiting-Strategien.

Die Sourcing Skills beinhalten folglich das Wissen, die Fähigkeit und das Geschick, die ein moderner Recruiter benötigt, um den Arbeitsmarkt zu verstehen und in diesem geeignete Kandidaten identifizieren zu können. Mit der Recruiter Academy wird der Recruiter schrittweise an diese neuen Anforderungen im virtuellen Zeitalter herangeführt.

#### 4.4.3 Fazit und Ausblick

An einen Recruiter werden heutzutage vielfältige Anforderungen gestellt. So muss dieser, um die wirklich guten Kandidaten zu gewinnen, auch proaktiv vorgehen können. Zu diesem Zweck muss der Recruiter sämtliche Rekrutierungsmöglichkeiten kennen und nutzen. Er muss seinen Markt und sein Business verstehen, damit er dem Fachvorgesetzten als strategischer Partner aktiv zurarbeiten kann. Hierbei ist wichtig, dass der Recruiter nicht mehr nur die Rolle eines Dienstleisters einnimmt, sondern vielmehr als Berater auftritt. Um diese Herangehensweise erfolgreich umsetzen zu können, spielt auch die Rekrutierungsorganisation eine strategische Rolle. Denn nur mit dem richtigen Prozessaufbau werden schnelle Entscheidungen sichergestellt, wodurch verhindert wird, dass gute Kandidaten infolge von Verzögerungen verloren werden.

Top-herausfo  
Top-1.000  
Ekrüthier  
JOJO

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

Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas; von Stetten, Alexander; Weitzel, Tim; König, Wolfgang  
**„Recruiting Trends im Mittelstand 2010: Eine empirische Untersuchung  
mit 500 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand“**  
*Bamberg und Frankfurt am Main, Januar 2010*

Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas; von Stetten, Alexander; Weitzel, Tim; König, Wolfgang  
**„Bewerbungspraxis 2010: Eine empirische Untersuchung  
mit über 9.000 Stellensuchenden im Internet“**  
*Bamberg und Frankfurt am Main, November 2009*

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

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

Laumer, Sven; von Stetten, Alexander; Eckhardt, Andreas; Weitzel, Tim; König, Wolfgang  
**„Recruiting Trends 2009: Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen in Deutschland sowie  
den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Aerospace, Bildung und Erziehung sowie Transport und Logistik“**  
*Bamberg und Frankfurt am Main, Januar 2009*

Orderung  
gung  
S

