

# recruiting trends im mittelstand 2012



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

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

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

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

Elke Guhl  
Monster Worldwide Deutschland GmbH

Bamberg & Frankfurt am Main, Januar 2012

# Neuropsicología Social

## Neuropsicología Social

### Neuropsicología Social

# Vorwort

Trotz der aktuellen Finanz- und Strukturkrise prognostizieren lediglich 1,6 Prozent der befragten 1.000 deutschen mittelständischen Unternehmen der vorliegenden Studie „Recruiting Trends im Mittelstand 2012“ eine rückläufige Geschäftserwartung. So möchten 91,2 Prozent der teilnehmenden Mittelständler im kommenden Jahr neue Mitarbeiter einstellen. Doch auch in der Krise ist der Fachkräftemangel nicht leichter geworden. So halten die befragten Unternehmen etwa jede zweite Vakanz für nur schwer oder gar nicht besetzbar. Die demographische Entwicklung und der damit korrespondierende Fachkräftemangel sind somit im deutschen Mittelstand nach wie vor die beherrschenden Trends, die die Gestaltung der Personalbeschaffung beeinflussen.

In diesem Zusammenhang zeigt die Studie „Recruiting Trends im Mittelstand 2012“, dass das Internet für die Gewinnung von Mitarbeitern im Mittelstand ein immer wichtigerer Rekrutierungskanal ist und die Unternehmen die eigenen Prozesse effektiver und effizienter gestalten. Auch andere innovative Wege wie Netzwerkrekrutierung werden im Mittelstand genutzt. So geben die Unternehmen an, dass die Rekrutierung aus den Netzwerken der Mitarbeiter von hoher Bedeutung ist und Mitarbeiterempfehlungen damit ein wichtiger Baustein im Methodenkasten der Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand sind. Knapp die Hälfte sieht in Social Media einen möglichen zukünftigen Rekrutierungskanal. Zu den weiteren wichtigen Bausteinen zählen die eigene Unternehmens-Webseite, Internet-Stellenbörsen und die Arbeitsagentur. Die Bedeutung des Internets wird dabei auch im Bewerbungseingang deutlich. Seit Beginn der Studienreihe kann festgestellt werden, dass der Anteil an elektronischen Bewerbungen im deutschen Mittelstand zunimmt (2007: 34,7 Prozent, 2011: 47,5 Prozent) und entsprechend der Anteil an papierbasierten Bewerbungen rückläufig ist.

Die vorliegende Studie „Recruiting Trends im Mittelstand 2012“ ist die fünfte Auflage der gleichnamigen Studienreihe des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main in Zusammenarbeit mit der Monster Worldwide Deutschland GmbH. Die Studie beschreibt und diskutiert zentrale Trends und Herausforderungen der Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand.



**Prof. Dr. Tim Weitzel**

Lehrstuhl für Informationssysteme in Dienstleistungsbereichen  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg





## Management-Zusammenfassung

Die Studie „Recruiting Trends im Mittelstand 2012“ wurde mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand durch das Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main in Zusammenarbeit mit der Monster Worldwide Deutschland GmbH durchgeführt. Die Umfrage liefert folgende Ergebnisse für das Recruiting im Mittelstand:

### Trends und Herausforderungen für das Recruiting im deutschen Mittelstand 2012

Die fünf bedeutendsten externen Trends sowie die fünf bedeutendsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand sind im Jahr 2012:

Top-5 Themen 2012 (unternehmensübergreifend)	Top-5 Herausforderungen 2012 (intern)
<b>1) Demographischer Wandel</b> Demografische Änderung des Bewerberpools	<b>1) Mitarbeiterbindung</b> Mitarbeiter im Unternehmen halten
<b>2) Fachkräftemangel</b> Knappheit qualifizierter Bewerber	<b>2) Internes Arbeitgeber-Image</b> „Employer of Choice“ bleiben
<b>3) Gesetzliche Rahmenbedingungen</b> z. B. Einfluss des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes	<b>3) Alignment</b> Verzahnung zwischen HR- und Fachabteilungen
<b>4) Wirtschaftskrise<sup>1</sup></b> Negative Entwicklung des Wirtschaftswachstums	<b>4) Employer Branding</b> Aufbau einer externen Arbeitgebermarke
<b>5) Mitarbeiterfluktuation</b> Abwanderung der Mitarbeiter aus dem eigenen Unternehmen	<b>5) Candidate Relationship Management</b> Langfristige Kandidatenbindung

**Fachkräftemangel:** Die Besetzbarkeit von offenen Stellen ist neben der demographischen Entwicklung die größte Herausforderung für mittelständische Unternehmen. Fast die Hälfte der befragten Unternehmen geht aktuell davon aus, dass sie ihre Vakanzen im kommenden Jahr nicht oder nur schwer besetzen können. Eine Knappheit an Kandidaten sehen die Unternehmen vor allem in den beiden Fachrichtungen IT sowie Forschung & Entwicklung.

**Ältere Fachkräfte:** Mehr als die Hälfte der befragten 1.000 mittelständischen Unternehmen glaubt, dass Menschen mit einem Alter von 50 Jahren und älter eine Antwort auf den Fachkräftemangel sein könnten. Aus diesem Grund verfolgen viele Unternehmen die Strategie, Mitarbeiter bis ins hohe Alter im Unternehmen zu halten.

**Mitarbeiterempfehlungen als neuer Weg:** Aus dem Fachkräftemangel resultiert bei 78,0 Prozent der befragten 1.000 mittelständischen Unternehmen die Erkenntnis, Mitarbeiter auch außerhalb der Personalabteilung direkt in den Rekrutierungsprozess einzubinden.

**Hoher Personalbedarf:** Mehr als neun von zehn mittelständische Unternehmen wollen im Jahr 2012 neue Mitarbeiter einstellen.

**Über Internet-Kanäle werden die meisten Vakanzen ausgeschrieben und besetzt:** Annähernd sechs von zehn Stellenanzeigen (57,3 Prozent) können von Stellensuchenden auf der Unternehmens-Webseite aufge-

<sup>1</sup> Unter Wirtschaftskrise verstehen die mittelständischen Unternehmen die Finanz- und Strukturkrise in Europa

rufen werden. Zusätzlich veröffentlichen mittelständische Unternehmen fast jede dritte Vakanz in Internet-Stellenbörsen (31,3 Prozent). Dabei können 37,5 Prozent aller Neueinstellungen auf Stellenbeschreibungen im Internet zurückgeführt werden.

**Internet-Stellenbörsen sind der externe Rekrutierungskanal mit dem besten Kosten-Nutzen-Verhältnis.**

Rund neun von zehn Unternehmen schreiben der Unternehmens-Webseite (90,4 Prozent) sowie den Mitarbeiterempfehlungen (89,5 Prozent) als Rekrutierungskanal ein gutes oder sehr gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis zu. Bei externen, kostenpflichtigen Rekrutierungskanälen schneiden Internet-Stellenbörsen am besten ab (65,4 Prozent).

**Social Media erhöht Leistungsfähigkeit:** Knapp die Hälfte (48,3 Prozent) der befragten 1.000 Mittelständler sehen Social Media als einen neuen Rekrutierungskanal an, mit dessen Hilfe die Leistungsfähigkeit der Recruiter gesteigert werden kann.

## Überblick über die Ergebnisse

---

Die vorliegende Studie „Recruiting Trends im Mittelstand 2012“ ist die fünfte Auflage der gleichnamigen Studienreihe des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und der Goethe-Universität Frankfurt am Main in Zusammenarbeit mit der Monster Worldwide Deutschland GmbH. Für diese Studie wurden 1.000 mittelständische Unternehmen befragt. Die 65 teilnehmenden Unternehmen stellen hinsichtlich der Kriterien Umsatz und Mitarbeiteranzahl eine repräsentative Stichprobe dar. Themenschwerpunkt der aktuellen Studie sind insbesondere Trends und Herausforderungen für das Recruiting von mittelständischen Unternehmen. Hier wird untersucht, welche Maßnahmen durch die Unternehmen ergriffen werden, um Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Die zentralen Erkenntnisse sind im Folgenden zusammengefasst.

**Demographischer Wandel und Fachkräftemangel bleiben die wichtigsten Trends im Recruiting:** Für die 1.000 befragten mittelständischen Unternehmen stellen der demographische Wandel sowie der Fachkräftemangel die beiden bedeutendsten externen Trends für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter dar. Auf den Plätzen drei bis fünf folgen die gesetzlichen Rahmenbedingungen, die derzeitige Wirtschaftskrise und Mitarbeiterfluktuation.

**Mitarbeiterbindung und internes Arbeitgeberimage als größte Herausforderungen:** Nach Meinung der Befragten sind das erfolgreiche Binden aktueller Mitarbeiter sowie der Aufbau eines nach innen gerichteten Arbeitgeberimages die zentralen Herausforderungen im Tagesgeschäft der Rekrutierungsabteilungen der mittelständischen Unternehmen. Dahinter folgen die Themen Alignment, Employer Branding und Candidate Relationship Management.

**Mehr als neun von zehn Unternehmen wollen neue Mitarbeiter rekrutieren:** Von den antwortenden Unternehmen erwarten lediglich 8,8 Prozent keine Neueinstellungen im kommenden Jahr. Mit 7 Prozent erwarten in etwa genauso viele Unternehmen, dass sie im kommenden Jahr mehr als 50 neue Mitarbeiter einstellen werden.

**Fachkräftemangel vor allem in den Bereichen Forschung & Entwicklung und IT:** Nach Meinung der befragten Mittelständler können vier von zehn offenen Stellen im kommenden Jahr nur schwer und jede fünfzehnte Stelle gar nicht besetzt werden. Insbesondere für Mitarbeiter aus den Fachbereichen Forschung & Entwicklung und IT erwarten die befragten Unternehmen nur eine geringe Verfügbarkeit.

**Offene Stellen werden primär über das Internet ausgeschrieben:** Die Teilnehmer der Studie veröffentlichen mehr als jede zweite Stelle auf der eigenen Unternehmens-Webseite. Zusätzlich wird mit 31,3 Prozent annähernd jede dritte Stelle über Internet-Stellenbörsen online zugänglich gemacht. Des Weiteren werden 35,7 Prozent aller vakanten Stellen über Printmedien und 36,1 Prozent über die Arbeitsagentur publiziert. Zusätzlich wird über Mitarbeiterempfehlungen jede vierte Vakanz (24,4 Prozent) veröffentlicht.

**Offene Stellen werden hauptsächlich über das Internet besetzt:** Bei den Umfrageteilnehmern werden 37,5 Prozent aller Einstellungen über Stellenanzeigen besetzt, die auf der Unternehmens-Webseite oder über Internet-Stellenbörsen ausgeschrieben wurden. Etwas mehr als jede vierte Einstellung (25,1 Prozent) wird über Printmedien generiert. Auf einem vergleichbaren Niveau lagen mit 15,2 bzw. 14,2 Prozent aller generierten Einstellungen die Kanäle Mitarbeiterempfehlungen und Arbeitsagentur.

**Unternehmens-Webseite und Mitarbeiterempfehlungen als effizienteste Kanäle:** Mittelständische Unternehmen schreiben der eigenen Unternehmens-Webseite das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis zu. Auf den Rängen zwei und drei folgen Mitarbeiterempfehlungen sowie die Rekrutierung über das persönliche Netzwerk der Rekrutierungsverantwortlichen. Bei den externen Kanälen hat beispielsweise die Internet-Stellenbörse (Rang 4) ein deutlich besseres Kosten-Nutzen-Verhältnis als Printmedien (Rang 9).

**Anteil papierbasierter Bewerbungen rückläufig:** Der in den zurückliegenden Jahren identifizierte Trend des Rückgangs von papierbasierten Bewerbungen ist auch in diesem Jahr zu erkennen. So präferieren in diesem Jahr erstmalig mehr mittelständische Unternehmen eine E-Mail-Bewerbung gegenüber einer papierbasierten Bewerbungsmappe. Dennoch geht momentan noch mindestens jede zweite Bewerbung papierbasiert im Unternehmen ein (50,7 Prozent). Des Weiteren prognostizieren die Mittelständler, dass bis zum Jahr 2016 mehr als jede zweite Bewerbung per E-Mail im Unternehmen und lediglich noch 28,8 Prozent papierbasierte Bewerbungen im Unternehmen eintreffen werden. Dieser Trend lässt sich zurückblickend seit dem Jahr 2007 erkennen.

**Mitarbeiterempfehlungsprogramme bereits von hoher Bedeutung:** 78,0 Prozent aller befragten Unternehmen nutzen Mitarbeiter im Rahmen von Empfehlungen, um neue Fachkräfte zu rekrutieren. 39,0 Prozent der mittelständischen Unternehmen gehen hierbei auch aktiv auf Mitarbeiter zu, um diese für Mitarbeiterempfehlungsprogramme zu gewinnen.

**Auftreten von Mitarbeitern als Botschafter nimmt aktuelle Mitarbeiter in die Pflicht:** Als Reaktion auf den Fachkräftemangel setzen mittelständische Unternehmen auf die eigenen Mitarbeiter als Helfer zur Verbesserung des Employer Brandings. Sowohl auf Vorstandsebene als auch auf den Hierarchieebenen darunter werden Mitarbeiter aller Abteilungen als Botschafter der Unternehmen eingesetzt. Diese Strategie wird auf Vorstandsebene von 80,3 Prozent und auf niedrigerer Unternehmensebene von bereits 67,2 Prozent aller Unternehmen realisiert.

**Ältere Menschen als Ausweg aus dem Fachkräftemangel:** Als möglicher Ausweg aus dem Fachkräftemangel bietet sich für Unternehmen die Möglichkeit, ältere Mitarbeiter länger an das Unternehmen zu binden. Von den antwortenden Unternehmen sehen 55,0 Prozent ältere Menschen als eine mögliche Antwort auf den Fachkräftemangel. 86,7 Prozent aller Unternehmen versuchen, Mitarbeiter möglichst bis zu deren Renteneintritt an das Unternehmen zu binden. Dahingegen rekrutieren lediglich 23,3 Personen häufig Personen mit einem Alter von über 50 Jahren.

**Social Media erhöht Leistungsfähigkeit der Recruiter.** Als eine Möglichkeit zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Rekrutierungsabteilung nutzen mittelständische Unternehmen Social Media. So sehen 48,3 Prozent der befragten 1.000 Unternehmen die Möglichkeit, mit Hilfe von Social Media als Rekrutierungskanal die Leistungsfähigkeit zu verbessern.

# 1

## Einleitung

Auf Umsatzeinbußen von bis zu 30 Milliarden Euro wird die Konsequenz aus der Nicht-Besetzbarkeit von offenen Stellen im deutschen Mittelstand geschätzt, wobei jedes zweite mittelständische Unternehmen in Deutschland einen Rückgang des eigenen Umsatzes auf Grund des Fachkräftemangels erwartet<sup>2</sup>. Vor dem Hintergrund, dass dem Mittelstand, wenn man Kleinbetriebe mit einschließt, ca. 99,8 Prozent der deutschen Unternehmen zuzurechnen sind und dass im Mittelstand mit ca. 21 Millionen mehr als 78 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten in Deutschland arbeiten<sup>3</sup>, wird die volkswirtschaftliche Bedeutung des Phänomens Fachkräftemangel besonders deutlich. Auch in der hier vorliegenden Studie, „Recruiting Trends im Mittelstand“, zeigt sich die Bedeutung dieses Phänomens. So betrachten Personalabteilungen mittelständischer Unternehmen zum zweiten Mal in Folge die Themen Fachkräftemangel und demographischer Wandel als wichtigste externe Herausforderung. Darüber hinaus zeigt die Studie, welche Herangehensweise Personalverantwortliche wählen, um effektiv und effizient offene Stellen in Unternehmen mit neuen Mitarbeitern besetzen zu können. Zentraler Bestandteil der Studie „Recruiting Trends im Mittelstand“ ist eine jährliche Befragung von 1.000 mittelständischen Unternehmen, die vom Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main in Zusammenarbeit mit der Monster Worldwide Deutschland GmbH durchgeführt wird.

Im Hinblick auf die zurückliegende Wirtschaftskrise und die momentane Finanzkrise in weiten Teilen des Euroraums thematisiert die „Recruiting Trends im Mittelstand 2012“ die wichtigsten in- und externen Herausforderungen für das Recruiting in mittelständischen Unternehmen. Neben neuen Möglichkeiten des Internets, wie z. B. Social Media, können die Netzwerke der Unternehmen ein wichtiger Erfolgsfaktor werden, um im Wettbewerb um Fachkräfte bestehen zu können. So fördern Unternehmen seit Jahren das freiwillige Auftreten aktueller Mitarbeiter als Botschafter unternehmenseigener Werte<sup>4</sup>, um die Bekanntheit des Unternehmens als potentieller Arbeitgeber zu steigern. Weitere Themen, die aktuell Personaler in mittelständischen Unternehmen beschäftigen, sind die steigende Bedeutung von „Age Management“ sowie die Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge im Rahmen des Bologna-Prozesses.

---

2 [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Mittelstandsbarometer\\_2011\\_-\\_Sommerumfrage/\\$FILE/Mittelstandsbarometer-Deutschland%2009-2011.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Mittelstandsbarometer_2011_-_Sommerumfrage/$FILE/Mittelstandsbarometer-Deutschland%2009-2011.pdf)

3 [http://www.bundesfinanzministerium.de/nn\\_39836/DE/BMF\\_\\_Startseite/Service/Glossar/M/003\\_\\_Mittelstand.html](http://www.bundesfinanzministerium.de/nn_39836/DE/BMF__Startseite/Service/Glossar/M/003__Mittelstand.html)

4 <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/firmen-foerdern-freiwilligkeit/3191006.html?p3191006=all>

Innerhalb des vorliegenden Ergebnisberichtes der Studie „Recruiting Trends im Mittelstand 2012“ werden diese aktuellen Entwicklungen für den deutschen Mittelstand genauer betrachtet. Inhaltlich besteht der Bericht aus zwölf Kapiteln. Im Anschluss werden dazu zunächst die an der Studie teilnehmenden Unternehmen hinsichtlich deren Umsatzes und Mitarbeiterzahl beschrieben. Kapitel 3 gibt im Folgenden dann Aufschluss über die Wahrnehmung mittelständischer Unternehmen über die aktuelle Wirtschaftslage und den zukünftigen Personalbedarf. Nachdem in Kapitel 4 die Bedeutung aller externen Trends und internen Herausforderungen aufgezeigt wird, fokussiert Kapitel 5 den für mittelständische Unternehmen sehr bedeutsamen Trend des Fachkräftemangels. Kapitel 6 und 7 zeigen, welche Kanäle von Unternehmen zur Veröffentlichung von Stellenanzeigen genutzt werden und welche Art der Bewerbung Kandidaten tatsächlich nutzen. Die beiden Trendthemen Social Media und Bologna-Prozess werden in den Kapiteln 8 und 9 genauer untersucht. Kapitel 10 zeigt die Bedeutung und den Einsatz von Netzwerkrekrutierung (Mitarbeiterempfehlungen) auf. Die Diskussion zur Weiterbeschäftigung und Neueinstellung älterer Fachkräfte schließt in Kapitel 11 den empirischen Ergebnisbericht ab. Im finalen Kapitel 12 wird ein Praxisbeispiel mit der Coinor AG präsentiert. Dies zeigt auf, welche innovativen Kanäle zur Ansprache von Kandidaten in mittelständischen Unternehmen genutzt und Prozesse effizient im Unternehmen realisiert werden können.

# 2

## Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer

In diesem Kapitel beschreiben wir die 65 mittelständischen Unternehmen, die an der vorliegenden Studie teilnahmen, hinsichtlich deren Umsatz sowie deren Anzahl an Mitarbeitern. Des Weiteren werden Repräsentativitätstests durchgeführt. Hierfür wurde das aktuelle Datenbankregister von Hoppenstedt herangezogen. Insgesamt wurde der Fragebogen an 1.000 mittelständische Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen zehn und 50 Millionen und Mitarbeiterzahlen zwischen 50 und 250 versendet.

Betrachtet man die Verteilung der teilnehmenden mittelständischen Unternehmen nach deren Umsatz in Abbildung 1, so ist sichtbar, dass 10,2 Prozent aller Firmen in der Stichprobe im zurückliegenden Jahr einen Umsatz von weniger als elf Millionen Euro besaßen. 23,7 Prozent aller teilnehmenden Unternehmen setzten im vergangenen Jahr zwischen elf und 14 Millionen Euro um. Weitere 20,3 Prozent verzeichneten einen Umsatz zwischen 15 und 19 Millionen Euro. Einen Umsatz zwischen 20 und 29 Millionen Euro konnten 23,7 Prozent aller Unternehmen erwirtschaften, und einen Umsatz von über 30 Millionen Euro konnten weitere 22,0 Prozent nachweisen. Ein Repräsentativitätstest über die Aussagekraft der Stichprobe hinsichtlich der Grundgesamtheit (Abbildung 1) zeigt, dass die Stichprobe hinsichtlich des Kriteriums Umsatz als repräsentativ für die Grundgesamtheit der befragten 1.000 Mittelständler eingestuft werden kann.<sup>5</sup>

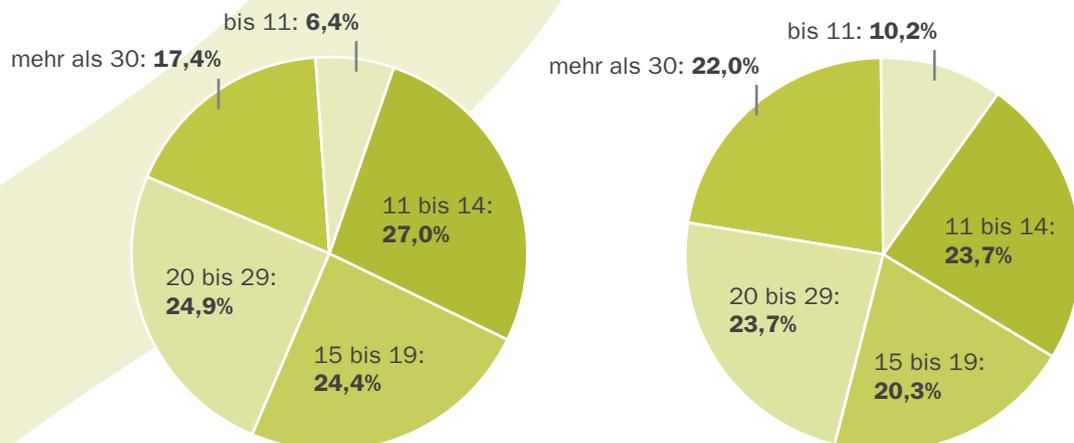


Abbildung 1: Verteilung nach Umsatz in der Grundgesamtheit (links) und in der Stichprobe (rechts)

5 Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt mit 0,603 das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050 deutlich. Deswegen kann die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Population nicht verworfen werden.

Neben der Überprüfung hinsichtlich des Umsatzes wurde ein Test auf Repräsentativität hinsichtlich des Kriteriums Mitarbeiterzahl durchgeführt (Abbildung 2). Von den teilnehmenden Unternehmen haben 12,1 Prozent bis zu 50 Mitarbeiter. Weitere 6,9 Prozent beschäftigen aktuell zwischen 51 und 60 Mitarbeiter. Zwischen 61 und 69 Mitarbeiter beschäftigen momentan lediglich 1,7 Prozent, und zwischen 70 und 79 Mitarbeiter werden von 8,6 Prozent beschäftigt. Annähernd jedes fünfte antwortende Unternehmen (19,0 Prozent) hat zwischen 80 und 100 Mitarbeiter. Über eine Mitarbeiterzahl von 101 bis 149 verfügen 17,2 Prozent der Unternehmen in der hier vorliegenden Stichprobe. In der erhobenen Stichprobe aus den 1.000 mittelständischen Unternehmen hat mit 20,7 Prozent der größte Anteil der Unternehmen zwischen 150 bis 199 Beschäftigte. 13,8 Prozent verfügen über mehr als 200 Mitarbeiter. Der Test der Stichprobe zeigt, dass sie hinsichtlich des Kriteriums der Mitarbeiterzahl als repräsentativ für die Grundgesamtheit aller 1.000 mittelständischen Unternehmen eingestuft werden kann.<sup>6</sup>

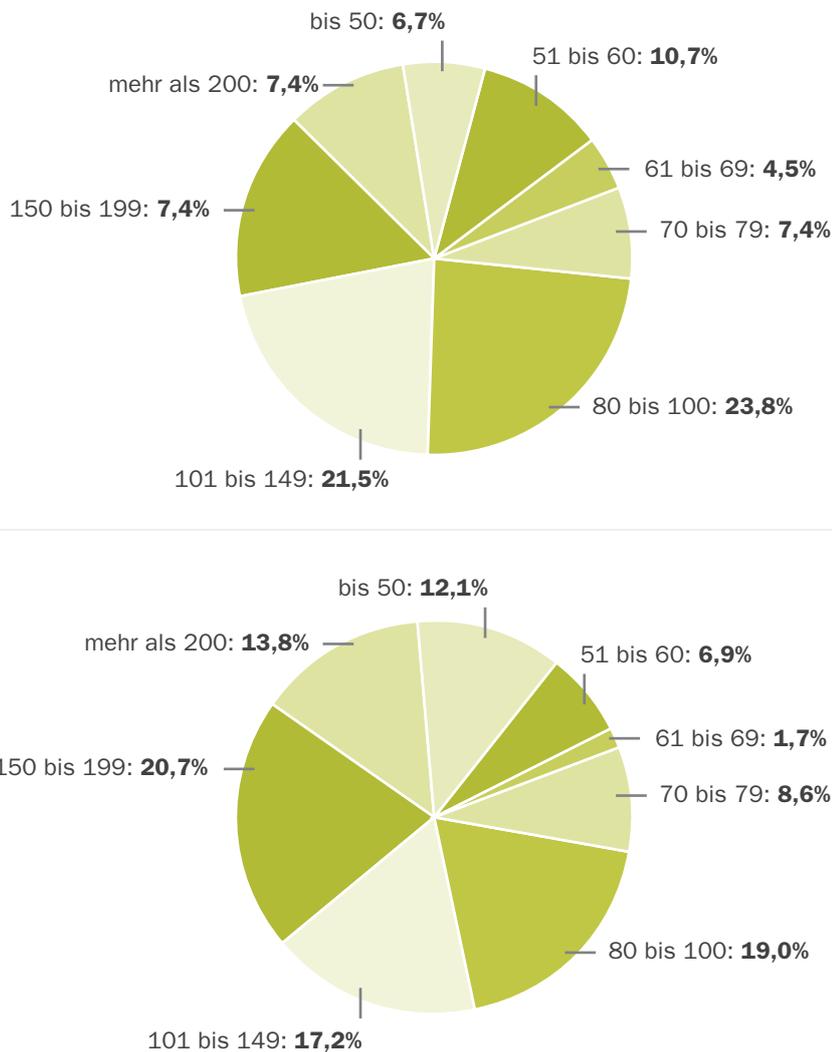


Abbildung 2: Verteilung nach Mitarbeiterzahl in der Grundgesamtheit (oben) und in der Stichprobe (unten)

6 Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt mit 0,121 das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050. Deswegen kann die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Population nicht verworfen werden.

# 3

## Beurteilung der Wirtschaftslage und des Personalbedarfs

Trotz der momentan drohenden Finanzkrise innerhalb der Europäischen Union und der aufkommenden Krisenstimmung blicken deutsche Mittelstandsunternehmen zuversichtlich in die Zukunft. Mit 98,4 Prozent gehen nahezu alle befragten mittelständischen Unternehmen von einer ausgeglichenen, guten oder sehr guten Geschäftsentwicklung für das kommende Jahr aus. Nur 1,6 Prozent geben an, eine eher schlechte Geschäftsentwicklung zu besitzen. Insgesamt gehen vier von zehn Unternehmen von einer ausgeglichenen, die Hälfte von einer guten und 4,8 Prozent von einer sehr guten Geschäftsentwicklung aus (vgl. Abbildung 3). Diese Erwartung bestätigen auch weitere Studien. So zeigte eine Umfrage der Unternehmensgruppe Creditreform<sup>7</sup>, dass sich mittelständische Unternehmen unbeeindruckt von den zunehmend schlechter werdenden Konjunkturmeldungen zeigen. Sechs von zehn Unternehmen in dieser Studie gehen von einer guten oder sehr guten zukünftigen Geschäftsentwicklung aus.

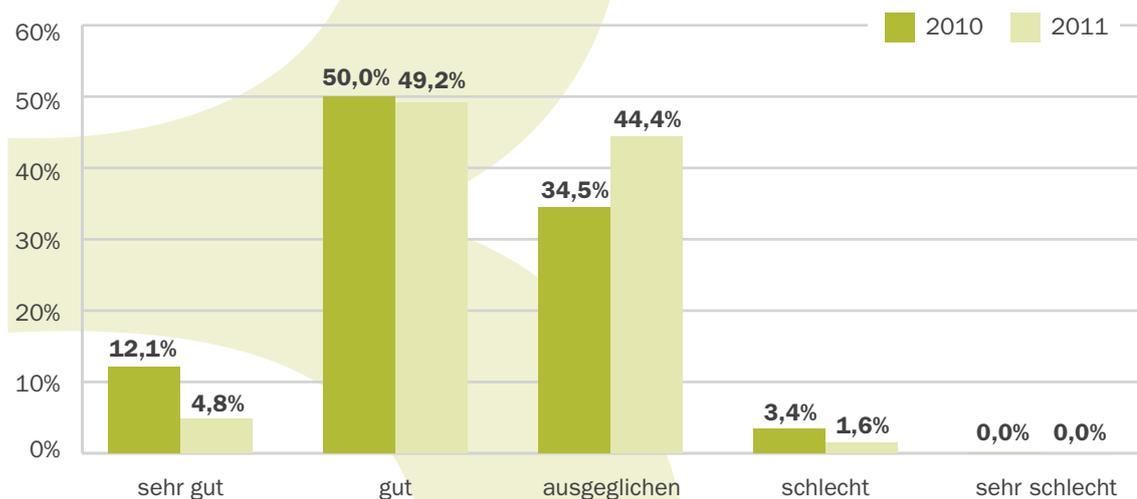


Abbildung 3: Prognostizierte Geschäftserwartung der befragten Unternehmen - im letzten Jahr und heute

Diese Entwicklungen spiegeln sich ebenfalls in der Erwartung der Vakanzen für das Jahr 2012 wider. Lediglich 8,8 Prozent aller befragten Mittelstandsunternehmen gehen davon aus, im Jahr 2012 keine Stellen im Unternehmen neu zu besetzen (Abbildung 4). Etwa drei von zehn Befragten erwarten im kommenden Jahr zwischen einer und fünf freien Stellen. Mit 28,1 Prozent geht ungefähr dieselbe Anzahl an Mittelstandsunternehmen von sechs bis zehn Vakanzen aus. Elf bis 25 neu zu besetzende Stellen prognostizieren 17,5 Prozent

der befragten Unternehmen. Weitere 8,8 Prozent schätzen einen größeren Bedarf an neuen Mitarbeitern, indem sie 26 bis 50 Vakanzen voraussagen. Jeweils 3,5 Prozent prognostizieren sogar zwischen 51 und 100 oder eine dreistellige Zahl an freien Stellen für das Jahr 2012.

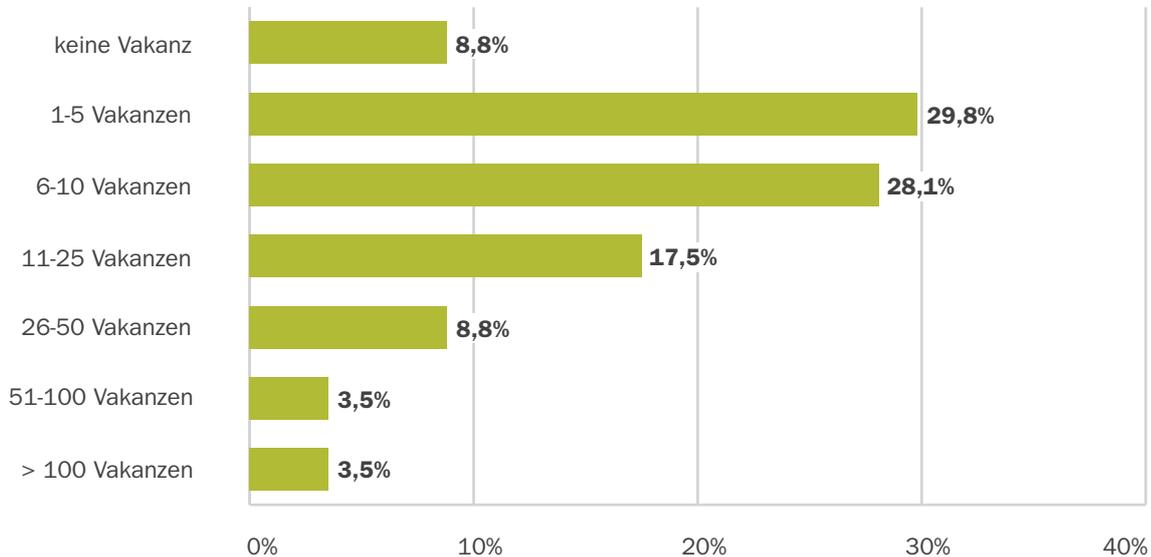


Abbildung 4: Für das Jahr 2012 erwartete Vakanzen

Bei der Besetzung dieser gestiegenen Zahl an Vakanzen erwarten die befragten Unternehmen jedoch Schwierigkeiten. So zeigt Abbildung 5, dass die Unternehmen davon ausgehen, vier von zehn offenen Stellen nur schwer und 6,8 Prozent der Vakanzen nicht besetzen zu können. Zum Vorjahr stiegen diese Werte nochmals um 3,9 respektive einen halben Prozentpunkt an.

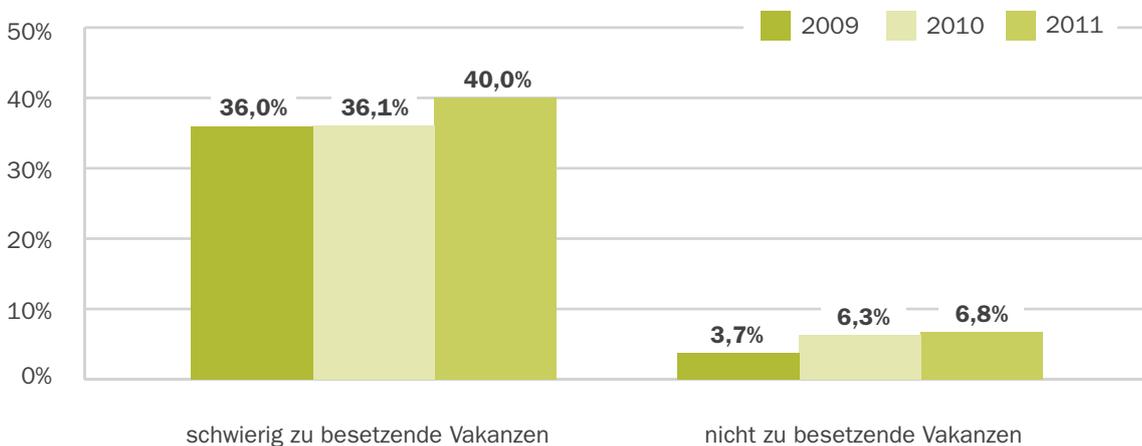


Abbildung 5: Besetzbarkeit der Vakanzen des kommenden Jahres

Bezüglich der Wirtschaftslage und des daraus abgeleiteten Personalbedarfs lassen sich diverse Aspekte festhalten. Zunächst prognostizieren nur sehr wenige Mittelständler eine schlechter werdende Geschäftslage für die kommenden Jahre. 98,4 Prozent der befragten Unternehmen blicken positiv in die Zukunft oder erwarten eine stabile Auftragslage. Hieraus resultiert, dass lediglich jedes neunte Unternehmen für das kommende Jahr keine Vakanzen zu besetzen hat. Die Unternehmen erwarten jedoch bei der Besetzung dieser Vakanzen zunehmend Schwierigkeiten.

# 4

## Trends und Herausforderungen für die Personalrekrutierung im Jahr 2012

Die Gestaltung der Personalbeschaffung in deutschen Unternehmen wird durch einige externe gesellschaftliche, ökonomische und technologische Trends beeinflusst. Um positive Trends auszunutzen bzw. negativen Trends nicht ausgesetzt zu sein, müssen sich Unternehmen durch den Aufbau entsprechender interner Schlüsselqualifikationen auf diese Trends einstellen. Zur Identifikation dieser externen Trends und internen Herausforderungen wurde eine Expertenbefragung mit langjährigen Personalverantwortlichen durchgeführt. Hieraus resultierten 14 Trends sowie 15 Herausforderungen, die eine große Spannweite an aktuell wichtigen Themen abdecken. Die identifizierten externen Trends berücksichtigen neben der gesellschaftlichen Entwicklung (z. B. Fachkräftemangel, demographischer Wandel, Kultur- und Wertewandel) und innovativen Technologien (z. B. Social Media, Smartphones) auch Reformen in der Gesetzgebung oder Bildung (z. B. Bologna-Prozess, Schulreform). Ergänzt wurde diese Liste um klassische Personalthemen wie Mitarbeiterfluktuation und Bewerbermobilität. Die Spannweite für interne Herausforderungen ist mit Themen zu klassischen Personalmarketingaktivitäten (z. B. Employer Branding), Rekrutierungscontrolling und Bindung von Mitarbeitern sogar noch umfangreicher. Diese identifizierten Trends und Herausforderungen wurden in der Studie aus dem Vorjahr von den teilnehmenden Mittelstandsunternehmen hinsichtlich ihrer Bedeutung bewertet. Basierend auf diesen Ergebnissen wurde im Rahmen von Experteninterviews und Fallstudiengesprächen die Liste aus dem Vorjahr modifiziert, so dass auch in diesem Jahr die Studienteilnehmer gebeten wurden, externe Trends und interne Herausforderungen für die Personalbeschaffung in ihrem jeweiligen Unternehmen zu bewerten.

Abbildung 6 zeigt die aktuell wichtigsten externen Trends für die Personalrekrutierung deutscher Mittelstandsunternehmen. Auf Platz 1 der externen Trends liegt wie im Vorjahr der demographische Wandel (Mittelwert von 6,14). Auf Platz 2 folgt der Fachkräftemangel (Mittelwert 5,93) und auf Platz 3 die gesetzlichen Rahmenbedingungen (z. B. das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG)) (Mittelwert 5,93). Dieses Ergebnis konnte bereits in der gleichen Reihenfolge in der Vorjahresstudie beobachtet werden, wobei sich die Wichtigkeit dieser drei Trends nochmals erhöhte. In der diesjährigen Studie folgen nach diesen drei Trends die Wirtschaftskrise und die Mitarbeiterfluktuation mit einem Mittelwert von 5,22 respektive 5,09 auf den weiteren Plätzen. Die Wirtschaftskrise nahm dabei insofern in der Bedeutung zu, als dass dieser Trend von Platz 7 auf Platz 4 nach oben kletterte. Auf Rang sechs der bedeutendsten Trends folgt der Kultur- und Wertewandel (z. B. Nachhaltigkeit oder Work-Life Balance), mit einem Mittelwert von 4,95 vor der Globalisierung auf Platz 7 (4,76), der geringen Bewerbermobilität auf Rang 8 (4,68) sowie neuen Formen der Arbeit, wie etwa der Möglichkeit eines Sabbaticals, Gleitzeit oder auch Telearbeit auf Position 9 (4,57).

Auf den drei folgenden Plätzen befinden sich die Trends Social Media (4,44), die neue Bewerbergruppe der Generation Y (4,40) und der Bologna-Prozess mit seiner verbundenen Umstellung auf Bachelor-Master-Studiengänge (4,16). Ungefähr unentschieden sind die Unternehmen in ihrer Meinung hinsichtlich der Bedeutung des Themas Schulreform (4,02). Lediglich das mit dem Mobile Recruiting verbundene Phänomen „Always Online“, über Mobiltelefone dauerhaft und überall einen Internetzugang zu haben, wird von den Unternehmen als eher unwichtig eingestuft (3,93).

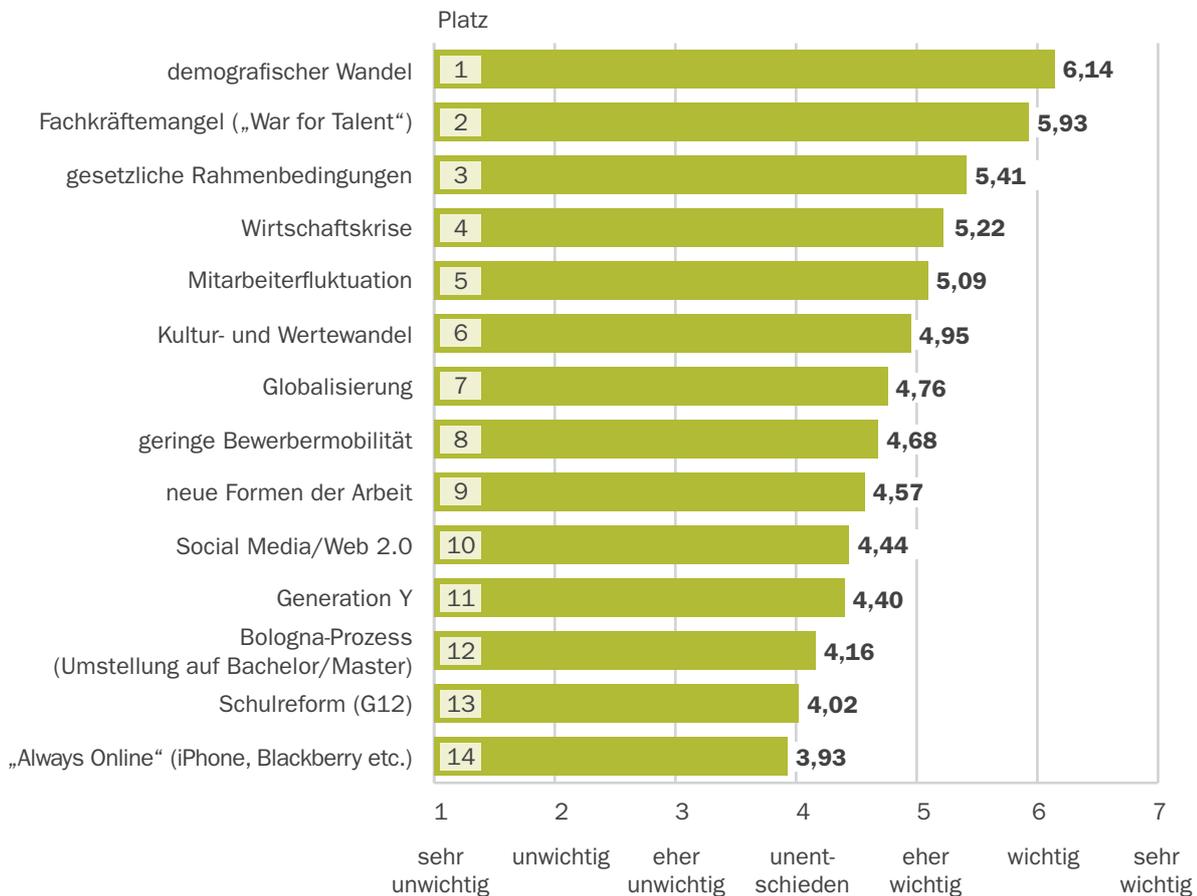


Abbildung 6: Die Bedeutung externer Trends für die Personalbeschaffung<sup>8</sup>

Zusätzlich zu diesen externen Trends sehen sich die Unternehmen unterschiedlichen internen Herausforderungen gegenüber. Mit einem Mittelwert von 6,33 stellt das langfristige Binden von aktuellen Mitarbeitern die derzeit wichtigste Herausforderung für Mittelstandsunternehmen dar. Mit etwas Abstand folgen die Plätze zwei bis vier. Dies sind die Herausforderungen, ein internes Arbeitgeber-Image aufzubauen, um „Employer-of-Choice“ zu bleiben (5,68), das Alignment zwischen Personal- und Fachabteilungen zu stärken (5,62) und das eigene Employer Branding zu pflegen (5,62). Auf Rang vier der bedeutendsten Herausforderungen folgt die Beziehungspflege zu interessanten Kandidaten mit einem Mittelwert von 5,43 vor der zielgruppenspezifischen Kandidatenansprache (5,40) und der Notwendigkeit, sichtbar zu sein (5,30), auf Rang sieben. Des Weiteren zählen zu den zehn bedeutendsten Herausforderungen für Mittelstandsunternehmen Kooperationen und Marketingaktivitäten an Hochschulen (5,22), die Identifikation des Nutzens des Personalmarketings (5,05) sowie der Aufbau und die Durchsetzung einer Strategie für das Personalmarketing (4,97) auf Platz zehn. Etwas weniger bedeutend sind gemäß den befragten Mittelstandsunternehmen die Themen „moderner Recruiter“ (4,88), der ein neues, verändertes Anforderungsprofil verkörpern muss, Referrals (4,86) sowie Rekrutierungs-Controlling (4,52) und damit die Nutzung von Kennzahlen im Rekrutierungsprozess zur Verbesserung der Transparenz. Mit größerem Abstand finden sich die Themen Online-Communities (4,24) und Mobile Recruiting (3,67) auf den beiden letzten Plätzen, wobei lediglich das Thema Mobile Recruiting bei den Unternehmen noch eher unwichtig ist.

8 Mittelwerte der Antworten der Unternehmen



Abbildung 7: Interne Herausforderungen für die Personalabteilung<sup>9</sup>

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass Mittelstandsunternehmen den demographischen Wandel und den Fachkräftemangel als die wichtigsten externen Trends einschätzen. Dementgegen sind die beiden Themen Bologna-Prozess und Social Media für Mittelständler noch weniger wichtig. Bezüglich der bedeutendsten internen Herausforderungen stellt der Themenkomplex Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden die bedeutendste Herausforderung für Mittelständler dar.

# 5

## Der Fachkräftemangel im Mittelstand

Der Fachkräftemangel ist neben dem demographischen Wandel das beherrschende Thema der Personalarbeit in mittelständischen Unternehmen. So schätzt die Unternehmensberatung Ernst & Young die Umsatzeinbußen durch den Fachkräftemangel im Mittelstand bereits auf jährlich 30 Milliarden Euro<sup>10</sup>. Die staatliche Bankengruppe KfW zeigt zudem auf, dass im Zeitraum von 2010 bis 2012 1,2 Millionen Stellen im deutschen Mittelstand nur schwer besetzt werden konnten<sup>11</sup>. Hierin sehen etwa 32 Prozent aller Unternehmen mit bis zu 500 Beschäftigten ein Risiko für deren Geschäftstätigkeit<sup>12</sup>. Infolgedessen befasst sich dieses Kapitel mit dem Fachkräftemangel im Mittelstand aus Sicht der sich an der Studie beteiligten Unternehmen. Im Vergleich mit den Studien aus dem Vorjahr wird hierzu zunächst im Dreijahresvergleich analysiert, wie Unternehmen in den Jahren 2009, 2010 und 2011 die Verfügbarkeit von Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt beurteilen. Zusätzlich wird untersucht, welche Fachrichtungen aus Sicht der Unternehmen im kommenden Jahr besonders knapp sein werden.

Betrachtet man vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Lage die Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt, so zeigt Abbildung 8, dass deutsche Mittelstandsunternehmen auch in Zukunft einen verschärften Wettbewerb um Fachkräfte erwarten. Auf Basis der aktuellen Lage gehen mehr als neun von zehn Unternehmen davon aus, dass es zukünftig noch schwerer sein wird, qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren. Dies entspricht einem Anstieg um 17,6 Prozentpunkte zum Vorjahreswert und einem Anstieg um 62,9 Prozentpunkte zu den Prognosen im Jahr 2009. Dementsprechend rückläufig ist die Zahl der Mittelständler, die denken, dass es in Zukunft einfacher werden wird, qualifiziertes Personal zu finden. Diese Meinung vertreten in diesem Jahr lediglich noch 1,6 Prozent aller befragten mittelständischen Unternehmen, wohingegen im Jahr 2009 noch mehr als jeder vierte Mittelständler diese Meinung vertrat.

10 <http://www.wiwo.de/unternehmen/hochrechnung-fachkraeftemangel-kostet-mittelstaendler-milliarden/5235456.html>

11 <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/mittelstand/fachkraeftemangel-ist-fuer-mittelstand-zweitrangig/4137686.html>

12 <http://www.personalwirtschaft.de/de/html/news/details/1406/Mittelstand-einstellungswillig,-doch-Fachkraefte-mangel-bremst/>

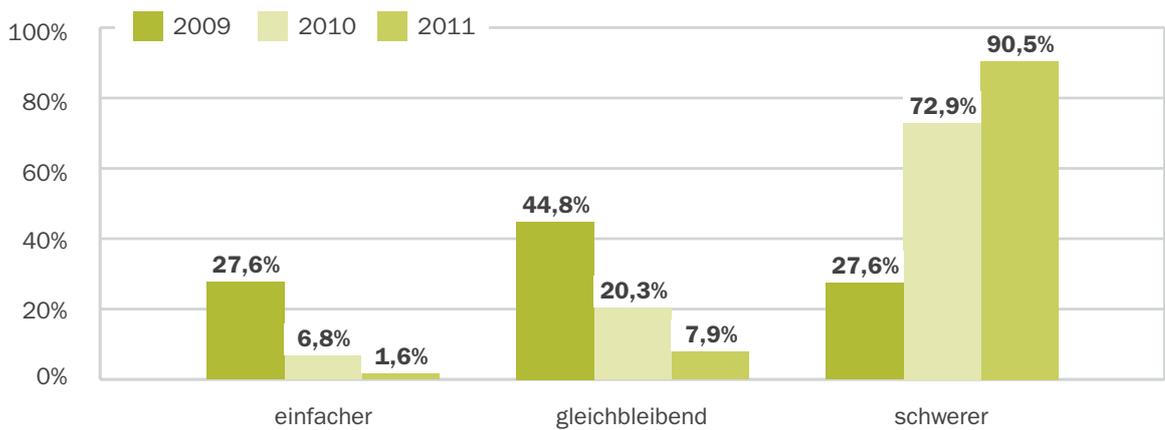


Abbildung 8: Beurteilung des zukünftigen Arbeitsmarktes

Auf Grund dieser Einschätzung des zukünftigen Arbeitsmarktes ist es interessant zu sehen, in welchen Fachrichtungen deutsche Mittelstandsunternehmen den größten Fachkräftemangel sehen. So schätzen die befragten Unternehmen die Verfügbarkeit von Fachkräften für die Fachrichtung Forschung & Entwicklung am geringsten ein (Abbildung 9). Lediglich 11,3 Prozent der Mittelständler sehen die Verfügbarkeit von Fachkräften mit beispielweise ingenieurwissenschaftlichem Hintergrund als ausreichend an. Ein vergleichbares Bild erhält man von deutschen Mittelstandsunternehmen, wenn man diese nach der Verfügbarkeit von Fachkräften im IT-Bereich fragt. Nur jedes vierte Unternehmen sieht Fachkräfte mit Wissen in den Bereichen Informatik oder Wirtschaftsinformatik als ausreichend verfügbar an. Im Gegensatz zu diesen Gruppen betrachten die befragten Unternehmen Fachkräfte in den Bereichen Finanzwesen & Controlling sowie Verkauf & Vertrieb mit 60,0 Prozent respektive 55,0 Prozent als ausreichend an. Für die Bereiche Produktion (60,4 Prozent) und Personalwesen (57,9 Prozent) gehen Mittelständler ebenso von einer guten Verfügbarkeit von Fachkräften am Arbeitsmarkt aus. Selbiges gilt auch für den Bereich Marketing mit 66,7 Prozent.

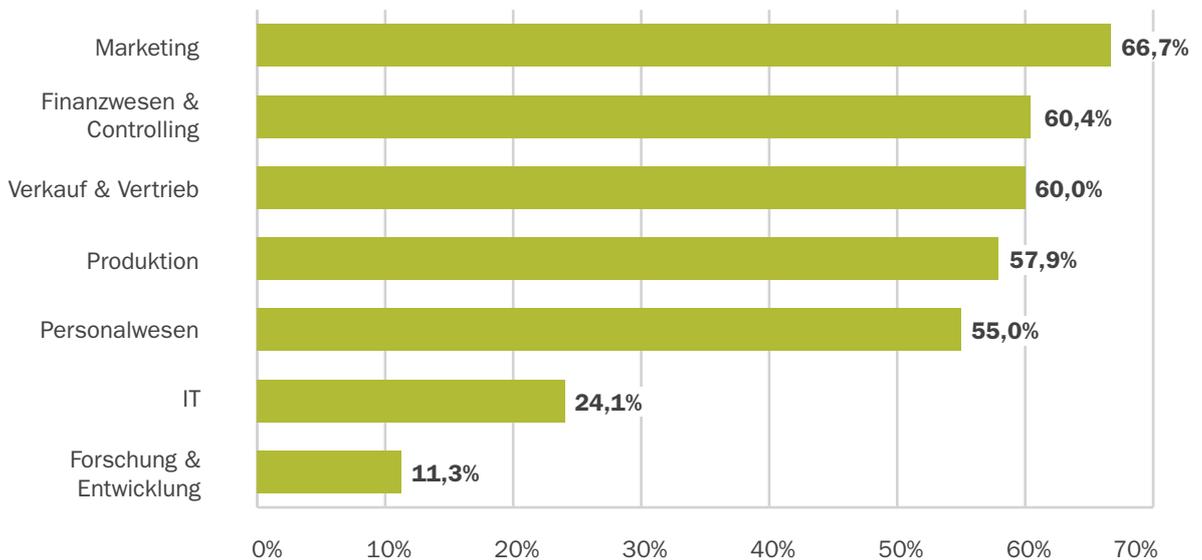


Abbildung 9: Verfügbarkeit von Fachkräften nach Fachrichtung<sup>13</sup>

Nachdem in diesem Kapitel gezeigt wurde, dass mittelständische Unternehmen die Lage am Arbeitsmarkt in Bezug auf die Personalbeschaffung deutlich schwerer als in den beiden zurückliegenden Jahren beurteilen, untersucht das folgende Kapitel, welche Kanäle Unternehmen zur externen Besetzung von offenen Stellen einsetzen.

13 Anteile derjenigen Unternehmen, die angeben, dass Kandidaten aus den jeweiligen Zielgruppen verfügbar oder eher verfügbar sind.

# 6

## Die externe Besetzung offener Stellen

Für die externe Besetzung von offenen Stellen können mittelständische Unternehmen eine Vielzahl von Kanälen einsetzen, um Vakanzen in den gesuchten Zielgruppen zu kommunizieren. Abbildung 10 veranschaulicht in diesem Zusammenhang, dass mit 57,3 Prozent der größte Anteil an Stellenanzeigen über die Unternehmens-Webseite veröffentlicht wird. Etwas mehr als jede dritte Vakanz wird der Arbeitsagentur gemeldet (36,1 Prozent) oder über Printmedien publiziert (35,7 Prozent). Des Weiteren werden 31,3 Prozent aller Vakanzen mittelständischer Unternehmen über eine Internet-Stellenbörse ausgeschrieben. Über interne Rekrutierungskanäle wie Mitarbeiterempfehlungen wird etwa jede vierte Stelle (24,4 Prozent) veröffentlicht. Lediglich 3,3 Prozent aller Stellenanzeigen werden über Social Media wie Xing, LinkedIn oder Facebook verbreitet. Zusätzlich wird versucht, 8,4 Prozent aller offenen Stellen über weitere Kanäle wie Personalvermittlungen oder Headhunter zu besetzen.

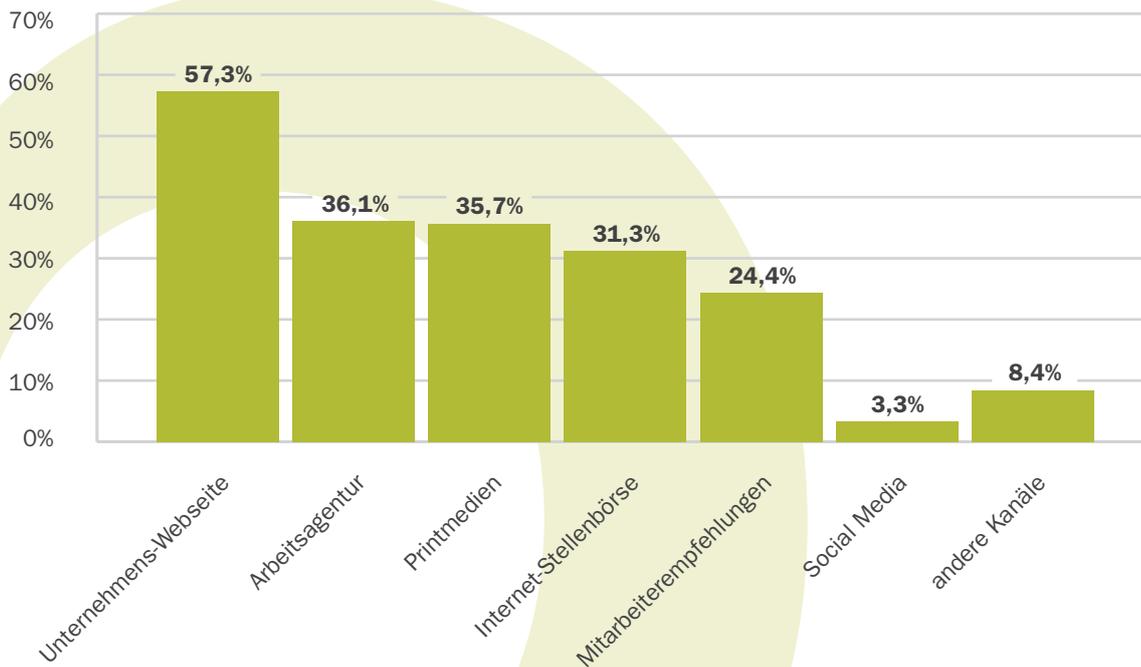
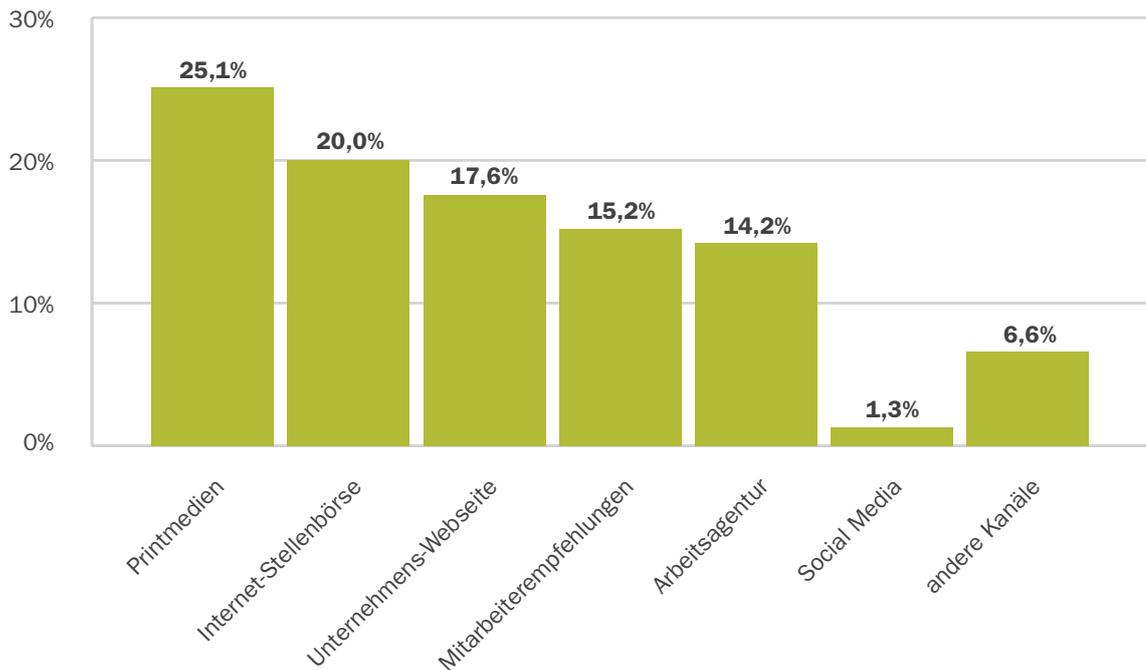


Abbildung 10: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen

Hinsichtlich der tatsächlich generierten Einstellungen visualisiert Abbildung 11, dass mit 37,5 Prozent die meisten Einstellungen mittelständischer Unternehmen auf Stellenanzeigen im Internet (kumulierter Wert für die Einstellungen über die Kanäle Unternehmens-Webseite und Internet-Stellenbörse ohne Einstellungen über Social Media) zurückführbar sind. Des Weiteren wird jede vierte Einstellung (25,1 Prozent) über Printmedien generiert. Auf den Rängen drei und vier landen mit 15,2 Prozent und 14,2 Prozent die Neueinstellungen über Mitarbeiterempfehlungen sowie die Arbeitsagentur. Über Social Media können lediglich nur 1,3 Prozent aller Einstellungen zurückgeführt werden, jedoch werden über diese Kanäle wie oben erwähnt auch nur wenige Stellenanzeigen veröffentlicht. Auf sonstige Kanäle entfallen zusätzlich noch 6,6 Prozent der Einstellungen mittelständischer Unternehmen.



**Abbildung 11: Anteile der über verschiedene Recruiting-Kanäle generierten Neueinstellungen**

Nach der Betrachtung der geschalteten Vakanzen und generierten Einstellungen pro Recruiting-Kanal, stellt sich nun die Frage, wie zufrieden die befragten Unternehmen mit den Neueinstellungen sind, und wie sie das Kosten-Nutzen-Verhältnis der einzelnen Kanäle einschätzen. Da mittelständische Unternehmen nur kleine Budgets im Rahmen des Personalmarketings zur Verfügung haben, ist für den effektiven und effizienten Einsatz der einzelnen Maßnahme eine Optimierung hinsichtlich des Kosten-Nutzen-Verhältnisses sowie der Zufriedenheit der Unternehmen mit den über entsprechende Kanäle eingestellten Kandidaten von großer Bedeutung.

Im Rahmen dieser Studie sind die Umfrageteilnehmer mit denjenigen Kandidaten am zufriedensten, die sie über die eigene Unternehmens-Webseite rekrutiert haben (78,8 Prozent). Des Weiteren erachten die antwortenden Unternehmen Mitarbeiterempfehlungen (77,2 Prozent) und das eigene, persönliche Netzwerk (76,9 Prozent) als weitere Kanäle, worüber gute Kandidaten rekrutiert werden können. Mit 71,4 Prozent werden Printmedien auf Position vier geführt. Internet-Stellenbörsen (54,5 Prozent) belegen Platz fünf und Headhunter (53,8 Prozent) Rang sechs. Weniger als die Hälfte der befragten Unternehmen sind mit Kandidaten zufrieden, die über Personalberatungen (42,5 Prozent) und Zeitarbeitsfirmen (32,7 Prozent) rekrutiert werden. Trotz der hohen Nutzung der Arbeitsagentur als Kanal zur Publikation von Vakanzen, sind lediglich drei von zehn Unternehmen mit den auf diesem Weg eingestellten Kandidaten zufrieden. Abgeschlagen auf den letzten Plätzen finden sich Karrierenetze wie Xing und LinkedIn (23,1 Prozent) sowie soziale Netzwerkplattformen wie Facebook (15,0 Prozent) wieder.

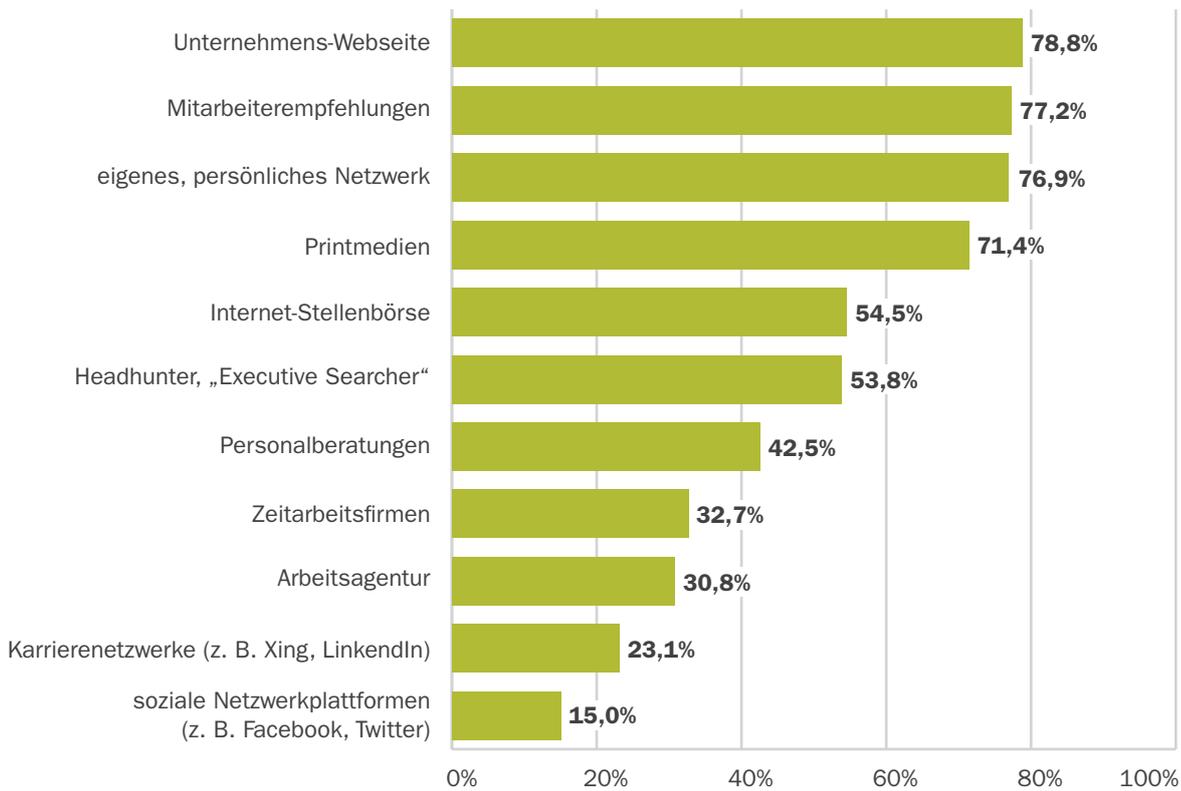


Abbildung 12: Zufriedenheit mit Rekrutierungskanälen<sup>14</sup>

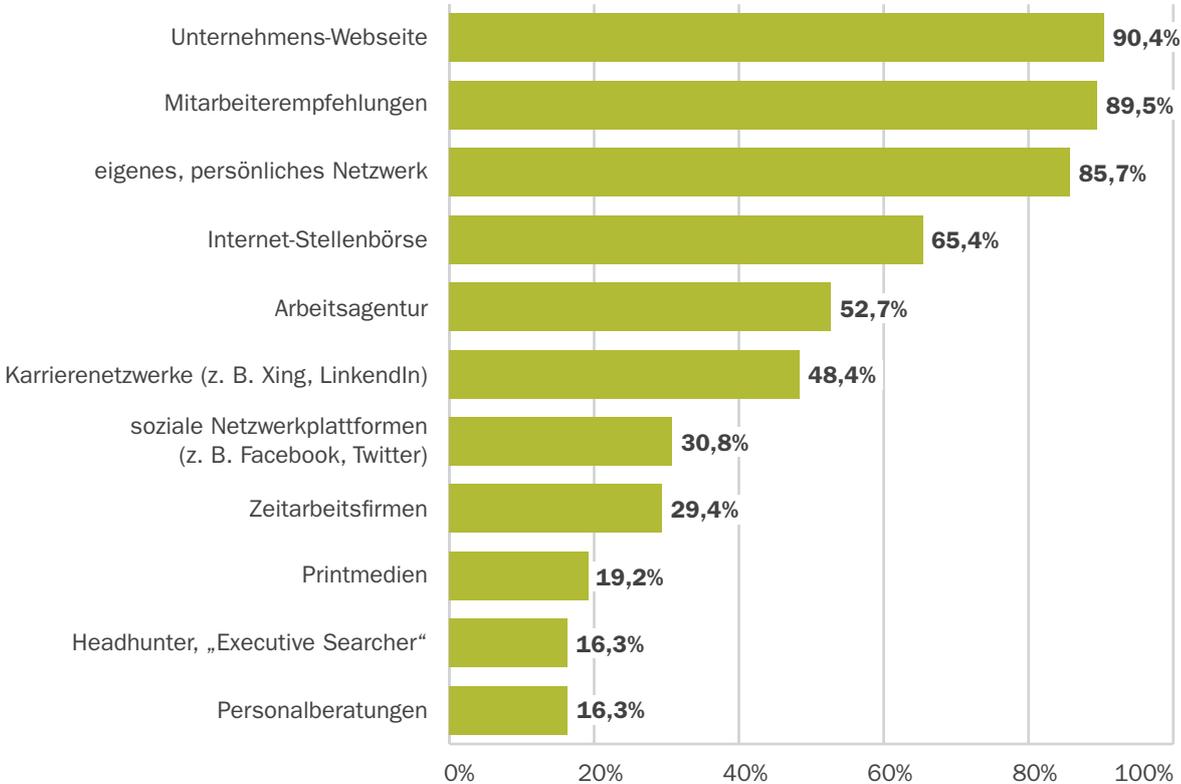


Abbildung 13: Kosten-Nutzen-Verhältnis der Rekrutierungskanäle<sup>15</sup>

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

15 Anteile derjenigen Unternehmen, die angeben, dass das Kosten-Nutzen-Verhältnis des Rekrutierungskanals gut oder sehr gut ist.

Vergleicht man die generelle Zufriedenheit mit den rekrutierten Kandidaten und das jeweilige Kosten-Nutzen-Verhältnis der Kanäle, ergibt sich auf den vorderen Positionen ein ähnliches Bild. Das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis wird aus Sicht der Studienteilnehmer mit Neueinstellungen über die eigene Unternehmens-Webseite erreicht. Hier sehen mehr als neun von zehn Befragten ein gutes oder sehr gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis. Selbiges gilt mit 89,5 Prozent für Mitarbeiterempfehlungen, gefolgt von dem eigenen persönlichen Netzwerk der Verantwortlichen (85,7 Prozent) auf Rang 3. Internet-Stellenbörsen (65,4 Prozent) belegen Platz 4 und die Arbeitsagentur (52,7 Prozent) folgt mit deutlichem Abstand auf Position fünf. Das Kosten-Nutzen-Verhältnis der übrigen Kanäle erachtet die Hälfte aller Befragten als eher schlecht. Hierzu gehören auf Rang sechs und sieben Karrierenetzwerke wie Xing und LinkedIn (48,4 Prozent) sowie soziale Netzwerkplattformen wie Facebook (30,8 Prozent) noch vor Zeitarbeitsfirmen (29,4 Prozent) und Printmedien (19,2 Prozent). Mit nur jeweils 16,3 Prozent rechnen die antwortenden Mittelständler Headhuntern und Personalberatungen ein gutes oder sehr gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis für die jeweils erbrachten Leistungen zu.

Obwohl über den Kanal der Internet-Stellenbörse deutlich weniger Stellen publiziert werden als über die eigene Unternehmens-Webseite, Printmedien und die Arbeitsagentur, stellt dieser Kanal nach Printmedien den zweitwichtigsten Rekrutierungskanal dar. Des Weiteren wird das Kosten-Nutzen-Verhältnis von Internet-Stellenbörsen (65,4 Prozent) als deutlich besser angesehen als das von Printmedien (19,2 Prozent). Zusätzlich ist interessant zu erkennen, dass die Internet-Stellenbörsen derjenige kostenpflichtige, externe Rekrutierungskanal mit dem besten Kosten-Nutzen-Verhältnis sind.

# 7

## Der Eingang der Bewerbung im Unternehmen

Auf den Prozessschritt des kurzfristigen Personalmarketings folgt bei den Unternehmen der Eingang der Bewerbungen, dieser wird innerhalb dieses Kapitels genauer analysiert. Dazu wird primär dargelegt, welchen Bewerbungseingangskanal mittelständische Unternehmen bevorzugen, wie der Bewerbungseingang tatsächlich aussieht und wie sich dieser aus Sicht der Unternehmen in Zukunft entwickeln wird. Für Kandidaten existieren bei der Bewerbung drei verschiedene Möglichkeiten. Bewerber können offline ihre papierbasierte Bewerbungsmappe per Post an ausgewählte Unternehmen schicken, die Bewerbungsunterlagen in einer E-Mail-Bewerbung versenden oder im Internet ein standardisiertes Bewerbungsformular auf der Webseite der Unternehmen bzw. in einer Internet-Stellenbörse ausfüllen.

Abbildung 14 visualisiert zunächst die Präferenz der befragten Mittelstandsunternehmen für den Bewerbungseingang. Präferierte in der Vorjahresstudie noch etwa jedes dritte Unternehmen eine papierbasierte Bewerbungsmappe, so sind dies in diesem Jahr lediglich noch 22,0 Prozent der Befragten. Neben der Präferenz für E-Mail-Bewerbungen (37,3 Prozent) verzeichnet insbesondere das standardisierte Bewerbungsformular einen starken Anstieg hinsichtlich der Präferenz. Verglichen mit den Ergebnissen aus 2010 wurde dieser Kanal in diesem Jahr von annähernd viermal so vielen Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand als Präferenz angegeben (11,9 Prozent). Auffällig bleibt weiterhin, dass in etwa drei von zehn Unternehmen keine Präferenz hinsichtlich des Bewerbungseingangs besteht.

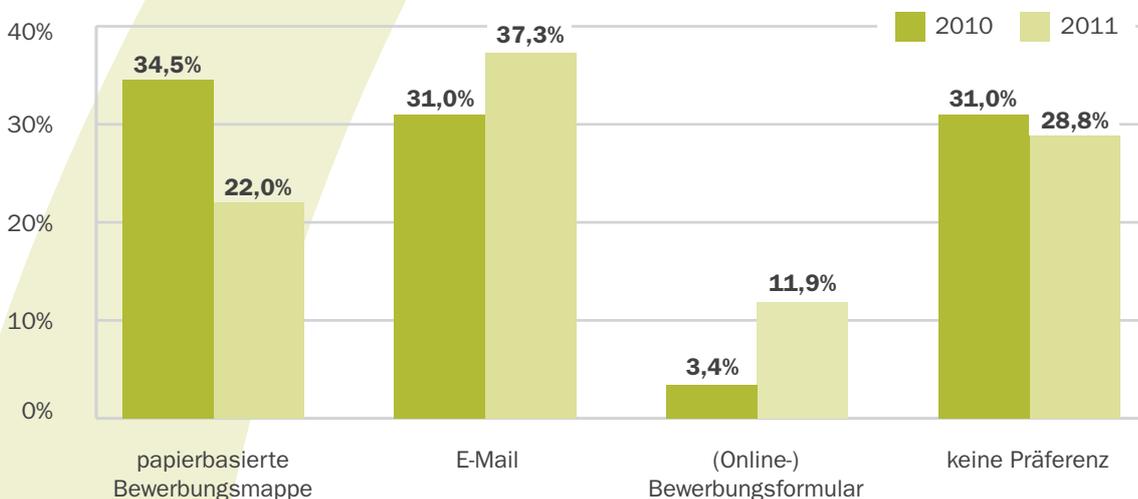
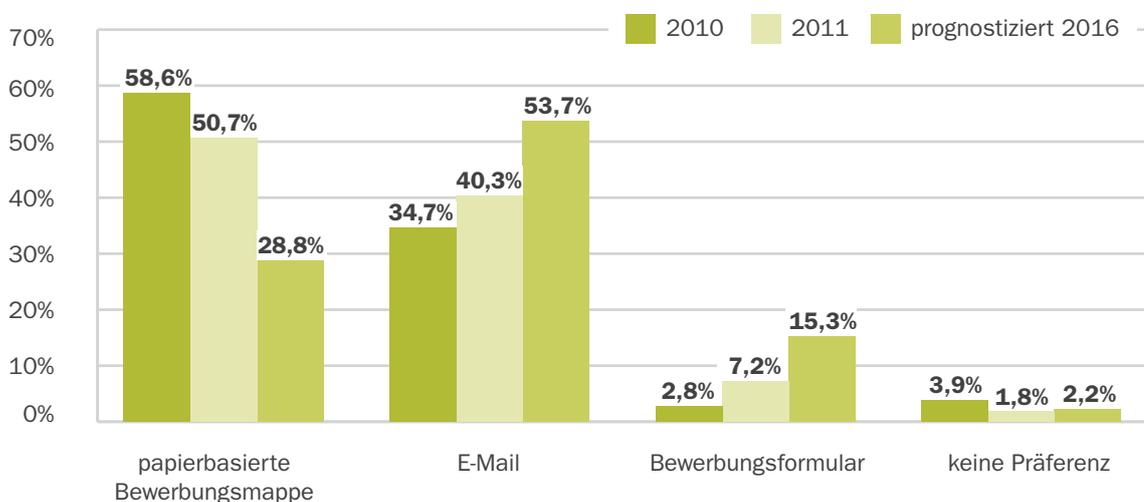


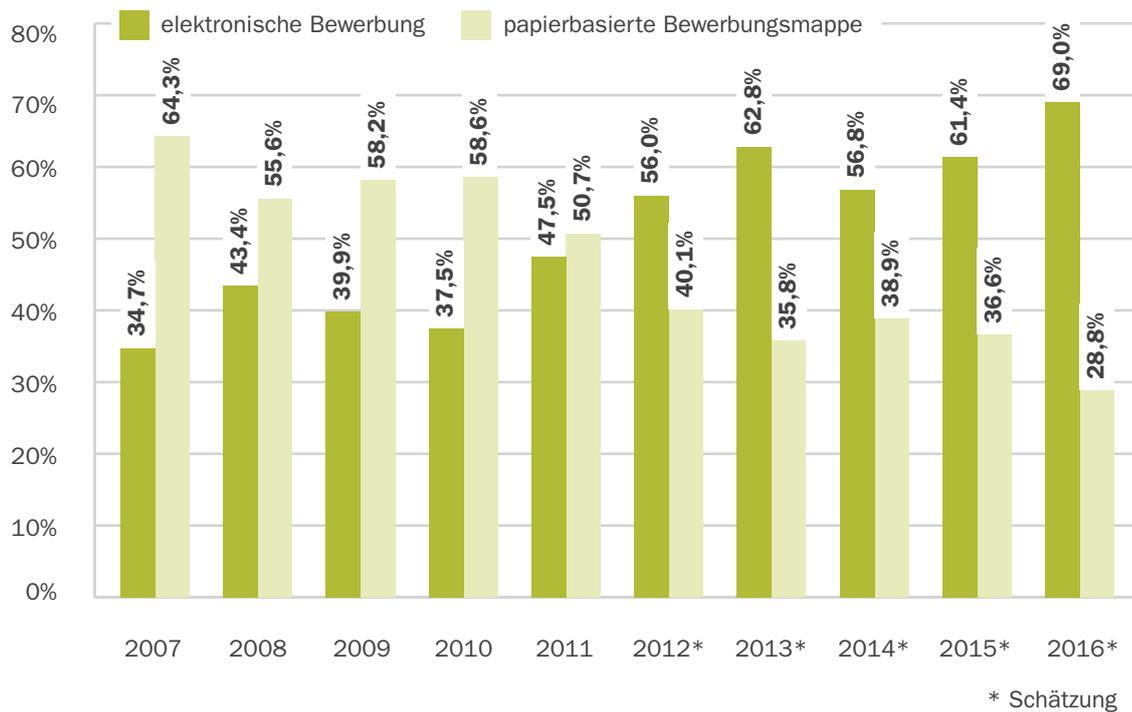
Abbildung 14: Präferenzen der Mittelstandsunternehmen für den Bewerbungseingang

Entgegen der eigentlichen Präferenz erhalten die befragten Mittelständler mindestens noch jede zweite Bewerbung papierbasiert (50,7 Prozent). Jedoch ist dieser Anteil seit Jahren rückläufig. Verglichen mit dem Vorjahr entspricht der Wert aus diesem Jahr einem Rückgang um 7,9 Prozentpunkte. Zudem prognostizieren die befragten Mittelstandsunternehmen in Hinblick auf die Situation in fünf Jahren einen weiteren Rückgang und erwarten, dass im Jahr 2016 nur noch etwa jede vierte Bewerbung papierbasiert bei ihnen im Unternehmen eingehen wird (28,8 Prozent). Eine steigende Anzahl eingehender E-Mail- (53,7 Prozent) und Formularbewerbungen (15,3 Prozent) wird von den Unternehmen vorhergesagt. Ein Trend in diese Richtung kann bereits in diesem Jahr festgestellt werden. So gehen vier von zehn Bewerbungen (40,3 Prozent) elektronisch per E-Mail ein und 7,2 Prozent aller Bewerbungen werden per Bewerbungsformular den Unternehmen zugänglich gemacht. Speziell die Bedeutung des Bewerbungsformulars wurde in der Fallstudie mit der Sparkasse Bamberg aus der Studie des letzten Jahres dargelegt. Dabei wurde aufgezeigt, dass durch die Umstellung auf standardisierte Bewerbungsformulare im Bewerbungseingang das Auswahlverfahren für Auszubildende zum einen strukturierter und transparenter und zum anderen auch schneller und kostengünstiger abgewickelt werden konnte (siehe Weitzel et al. 2011).



**Abbildung 15: Anteile der einzelnen Kanäle an eingehenden Bewerbungen - Letztes Jahr, heute, und in fünf Jahren**

Vergleicht man das Verhältnis von papierbasierten und elektronischen Bewerbungen mit den Ergebnissen der letzten vier Studien, ergibt sich der in Abbildung 16 dargelegte Verlauf. Waren im Jahr 2007 noch 64,3 Prozent aller eingehenden Bewerbungen papierbasiert, so geht aktuell lediglich noch etwa jede zweite Bewerbung als Bewerbungsmappe per Post im Unternehmen ein. Demgegenüber stieg der Anteil elektronischer Bewerbungen per E-Mail oder standardisiertem Bewerbungsformular von 34,7 Prozent im Jahr 2007 um 12,8 Prozentpunkte auf nunmehr 47,5 Prozent im Jahr 2011 an. Somit sind der Anteil der elektronischen Bewerbungen und der papierbasierter Bewerbungsmappen nahezu gleich. Jedoch erwarten die Unternehmen, dass sich dieses Verhältnis in den nächsten Jahren immer stärker zu Gunsten der elektronischen Bewerbung verschieben wird.



**Abbildung 16: Vergleich papierbasierter Bewerbungsmappe und elektronische Bewerbung im Zeitverlauf**

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass sich wie bei den Großunternehmen auch im Mittelstand immer mehr der Trend abzeichnet, dass die papierbasierte Bewerbungsmappe an Bedeutung verliert und die elektronische Bewerbung per E-Mail oder standardisiertem Bewerbungsformular sowohl in der Präferenz der Unternehmen als auch im tatsächlichen Bewerbungseingang immer wichtiger wird.

# 8

## Die Bedeutung und Nutzung von Social Media

In Kapitel vier wurde die Bedeutung verschiedener externer Trends und interner Herausforderungen für die Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand im Detail begutachtet. Auffällig in dieser Rangliste ist die Platzierung von Social Media auf Rang 10 als externer Trend und auf Rang 14 als interne Herausforderung. Unter dem externen Trend wird dabei weniger eine technische Neuerung, sondern vielmehr ein verändertes Verhalten und Verständnis bei der Nutzung des Internets verstanden. Social-Media-Anwendungen verändern dabei das Kommunikationsverhalten vor allem der jüngeren Generation. Statt über Telefon, SMS oder E-Mail zu kommunizieren, werden Nachrichten über soziale Netzwerke ausgetauscht, wie sie früher über andere Kanäle verbreitet wurden. Somit können unter Social-Media-Anwendungen Kommunikationssysteme verstanden werden, mit deren Hilfe Individuen, Institutionen oder Organisationen miteinander in den sozialen Kontakt treten können, um miteinander zu kommunizieren. Vor dem Hintergrund dieses externen Trends müssen sich Unternehmen überlegen, inwiefern sie die Präsenz in entsprechenden Medien verstehen und gestalten möchten, um sich dem Kommunikationsverhalten einiger Zielgruppen anzupassen. Vor diesem Hintergrund analysiert dieses Kapitel explizit die Bedeutung von Social Media für mittelständische Unternehmen und die Bereitschaft, derartige Anwendungen für die Personalbeschaffung zu nutzen.

Generell können verschiedene Social-Media-Kanäle zur Unterstützung unterschiedlicher Aufgaben in der Personalbeschaffung eingesetzt werden. Beispielsweise können Unternehmen Vakanzen über Xing, LinkedIn, Facebook, Twitter oder YouTube veröffentlichen. Auch zu Image-Werbezwecken können diese Kanäle benutzt werden. Des Weiteren können Unternehmen aktiv nach neuen Mitarbeitern in Social Media suchen. Da Kandidaten auf diesen Plattformen persönliche Information von sich preisgeben, können Mittelständler auch nach zusätzlichen Informationen über Bewerber suchen. Wie Abbildung 17 zeigt, geben in diesem Kontext sechs von zehn Unternehmen an, dass sie sich der Möglichkeiten bewusst sind, die Social-Media-Anwendungen für die Personalbeschaffung bieten. Darüber hinaus beurteilen 35,0 Prozent der Unternehmen Social Media generell als positiv für die Personalbeschaffung.

Ich bin mir der Möglichkeiten bewusst, die Social-Media-Anwendungen für die Personalbeschaffung bieten.

Generell beurteile ich Social-Media-Anwendungen für die Rekrutierung als positiv.

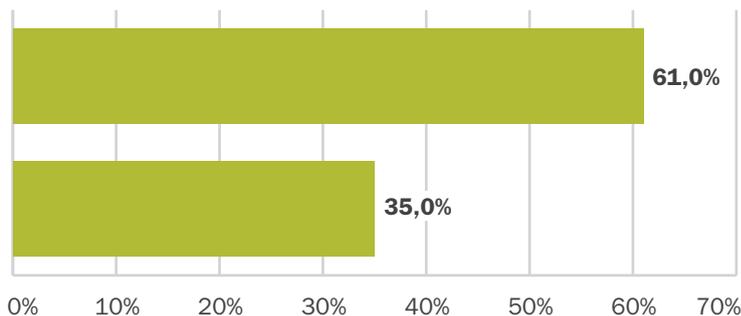


Abbildung 17: Generelle Beurteilung von Social-Media-Anwendungen<sup>16</sup>

Hinsichtlich der konkreten Nutzung entsprechender Social-Media-Anwendungen für die Personalbeschaffung zeigt Abbildung 18, dass 8,8 Prozent aller Vakanzen durch die befragten mittelständischen Unternehmen in Facebook und etwa jede zwanzigste Stelle über Xing ausgeschrieben wird. Um Imagewerbung für das Unternehmen zu machen, setzen mit 6,8 Prozent doppelt so viele Mittelständler auf Xing wie auf Facebook. Obwohl bei den Befragten weder über LinkedIn Stellen geschaltet werden, noch nach neuen Kandidaten gesucht wird, nutzen 1,7 Prozent diesen Kanal zur Bewerbung ihres Employer Brandings. Aktiv suchen sowohl in Facebook als auch in Xing 1,7 Prozent aller antwortenden mittelständischen Unternehmen häufig oder sehr häufig neue Kandidaten und jeweils 3,4 Prozent nach bereits identifizierten Kandidaten. Die Social-Media-Kanäle YouTube und Twitter werden bis dato von keinem Umfrageteilnehmer im Personalmarketing genutzt.

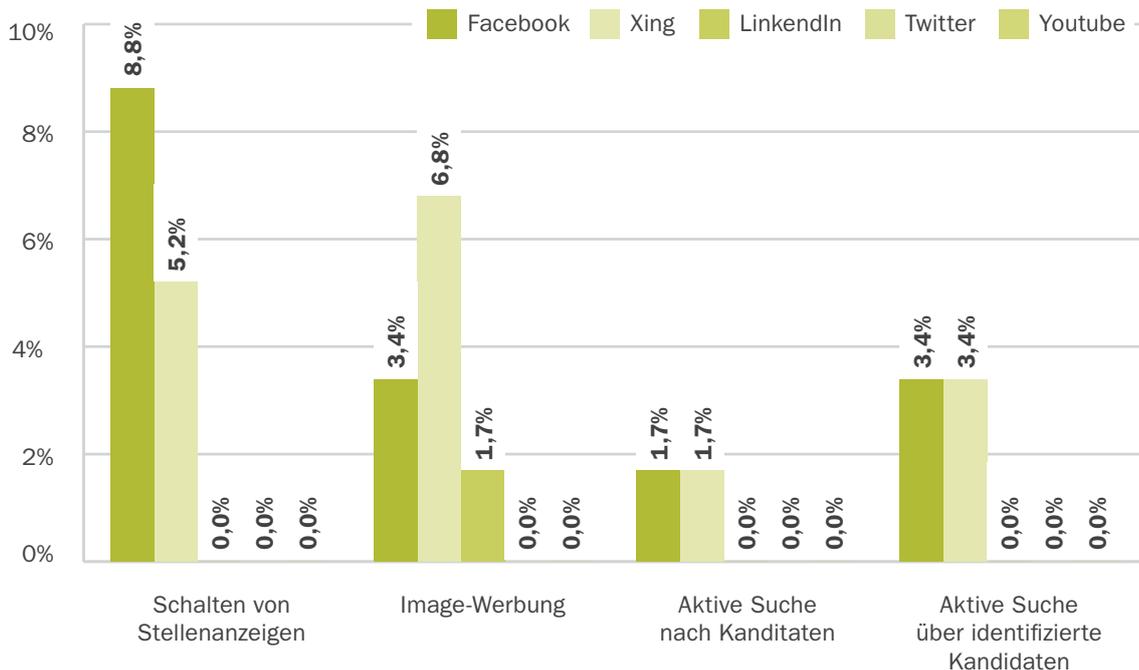


Abbildung 18: Die Nutzung von Social Media im Mittelstand<sup>17</sup>

Durch Social-Media-Anwendungen können Kandidaten nicht nur als Konsument von Inhalten auftreten, sondern auch selbst als Autor im „Mitmach-Web“ fungieren. Abbildung 19 zeigt in diesem Zusammenhang die Kenntnisse der befragten Unternehmen hinsichtlich der im Internet und insbesondere in Social Media abrufbaren Inhalte über das jeweilige Unternehmen. So geben 9,8 Prozent an, dass zu ihrem Unternehmen Diskussionsgruppen zum Beispiel bei Xing, LinkedIn oder Facebook existieren. 57,4 Prozent verneinen deren Existenz. Jedoch geben auch 32,8 Prozent an, dass sie nicht wissen, ob derartige Diskussionsgruppen über ihr Unternehmen existieren. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Frage nach konkreten Bewertungen

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

17 Anteile derjenigen Unternehmen, die mit häufig oder sehr häufig antworteten.

des Unternehmens auf entsprechenden Plattformen. So geben 19,7 Prozent an, dass sie bereits einmal auf einer Unternehmensbewertungsplattform wie Kununu bewertet wurden und 32,8 Prozent verneinen dies. Jedoch gibt mit 47,5 Prozent knapp die Hälfte der Umfrageteilnehmer an, nicht zu wissen, ob derartige Bewertungen über das eigene Unternehmen existieren.

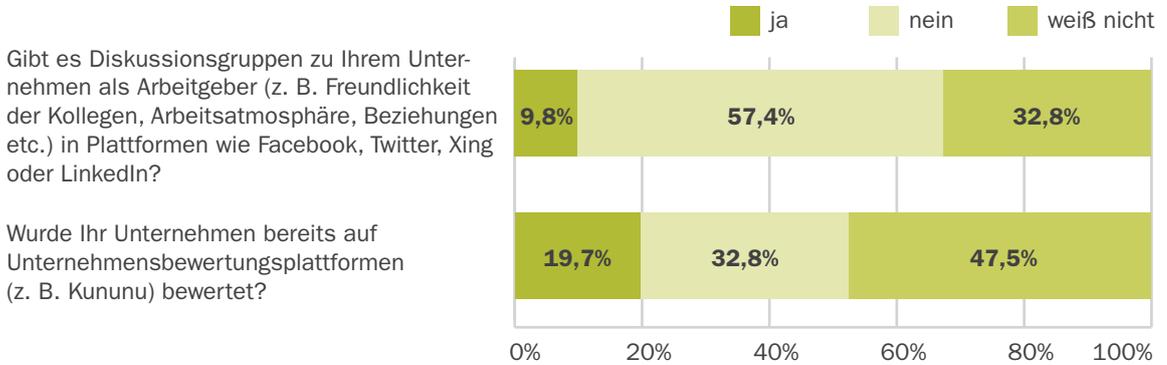


Abbildung 19: Generelle Fragen zu Social-Media-Anwendungen

Social-Media-Anwendungen haben gemäß dieser Ergebnisse für mittelständische Unternehmen bis dato noch keine große Bedeutung bei der Suche nach neuen Mitarbeitern. Als ein Grund für den nur geringen Einsatz von Social Media im Recruiting nennen 61,7 Prozent der befragten mittelständischen Unternehmen die Notwendigkeit für den Recruiter, neue Fähigkeiten zu erlernen, um derartige Anwendungen sinnvoll einsetzen zu können. Wie Abbildung 20 auch zeigt, geben 61 Prozent an, dass sie die durch Social Media notwendig gewordene Veränderung in der Rekrutierung verstehen. Darüber hinaus vertreten 48,3 Prozent die Meinung, dass Social-Media-Anwendungen einfach zu nutzen sind und genauso viele sehen durch Social Media eine höhere Leistungsfähigkeit der Recruiter.

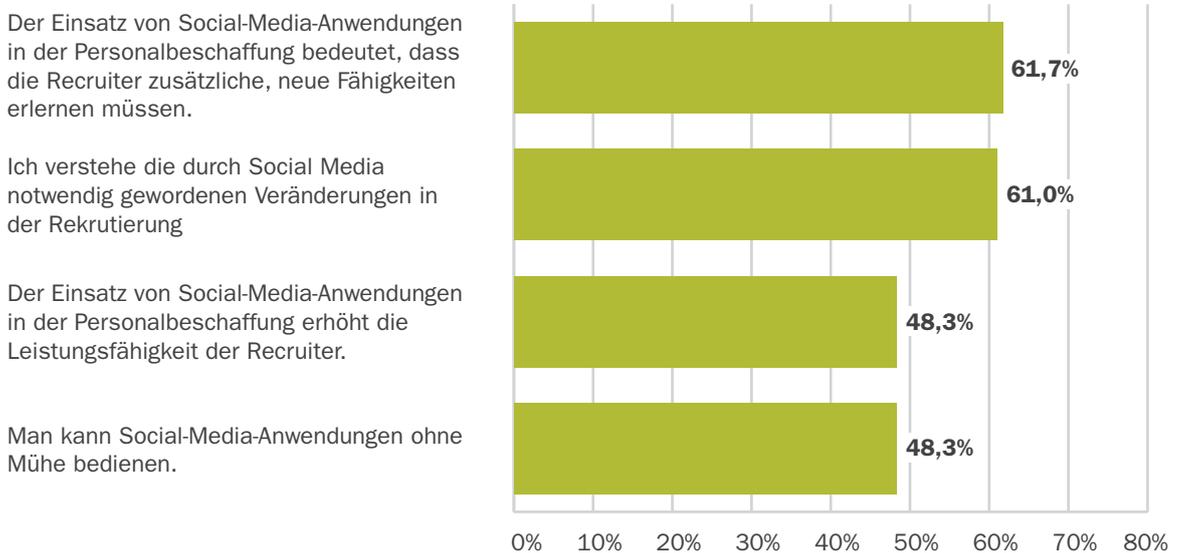


Abbildung 20: Social Media in mittelständischen Unternehmen<sup>18</sup>

Obwohl Social-Media-Anwendungen durch die befragten mittelständischen Unternehmen noch kaum genutzt werden, zeigt die Fallstudie zum Abschluss dieser Studie, wie die Coinor AG erfolgreich Social-Media-Anwendungen wie Facebook oder Xing in der Rekrutierung einsetzt. Jedoch wird in der Fallstudie auch deutlich, dass der Einsatz von Social-Media-Anwendung zwar auf der einen Seite technisch einfach umzusetzen ist, jedoch das Fachkonzept und die damit verbundenen Veränderungen die eigentliche Herausforderung darstellen.

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

# 9

## Bologna-Prozess

Durch die Umstellung von Diplom- auf Bachelor- und Masterstudiengänge ergeben sich für Unternehmen Chancen, doch gleichzeitig müssen sich Personalabteilungen auf die neuen Gegebenheiten einstellen. Der größte Vorteil für Unternehmen liegt sicherlich in der verkürzten Ausbildungszeit. So können Bachelorabsolventen schon mit 22 Jahren im Unternehmen als Hochschulabsolvent einsteigen. Durch diese verkürzte Ausbildungszeit kann sich der Fachkräftemangel in den nächsten Jahren etwas entspannen. Demgegenüber stehen die Unsicherheiten hinsichtlich des Kenntnisstandes von Bachelor-Absolventen. So sagt der Hauptgeschäftsführer des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) Dr. Martin Wansleben, dass Chancen, die durch den Bologna-Prozess entstehen, oftmals noch ungenutzt bleiben.<sup>19</sup> Für den Mittelstand gilt, dass aktuell Bachelor-Absolventen oftmals für Positionen rekrutiert werden, welche vor dem Bologna-Prozess für Fachhochschulabsolventen ausgeschrieben wurden.<sup>20</sup> Lediglich ein Drittel aller Mittelstandsunternehmen setzen Bachelorabsolventen zu reduzierten Bezügen auf Positionen, die früher mit Diplomabsolventen besetzt wurden.<sup>21</sup>

Auch in dem vorliegenden Ergebnisbericht wird der Bologna-Prozess unterschiedlich bewertet. Obwohl sich 65,0 Prozent über die Konsequenzen des Bologna-Prozesses bewusst sind, ist man sich unter den mittelständischen Unternehmen uneinig, ob man Stellen, die früher an Diplom-Absolventen gerichtet waren, an Bachelor- (36,8 Prozent) oder Master-Absolventen (38,9 Prozent) richtet. 44,6 Prozent der antwortenden deutschen Mittelständler vertreten die Meinung, der Master-Abschluss solle der reguläre Abschluss sein. Immerhin 41,1 Prozent aller Befragten sind der Meinung, dass Bachelor-Absolventen alle notwendigen Fähigkeiten für das Unternehmen mitbringen. Generell betrachten aber lediglich etwas mehr als drei von zehn Unternehmen die Umstellung als positiv. Allerdings hat dies nichts mit dem niedrigen Alter der Bachelorabsolventen zu tun hat, denn nur jedes achte Unternehmen sieht diese als zu jung an.

---

19 <http://www.spektrumdirekt.de/artikel/998067>

20 <http://www.bvmw.de/nc/homeseiten/news/artikel/studie-mehrheit-der-unternehmen-stellt-bachelor-absolventen-ein.html>

21 <http://www.bvmw.de/nc/homeseiten/news/artikel/studie-mehrheit-der-unternehmen-stellt-bachelor-absolventen-ein.html>

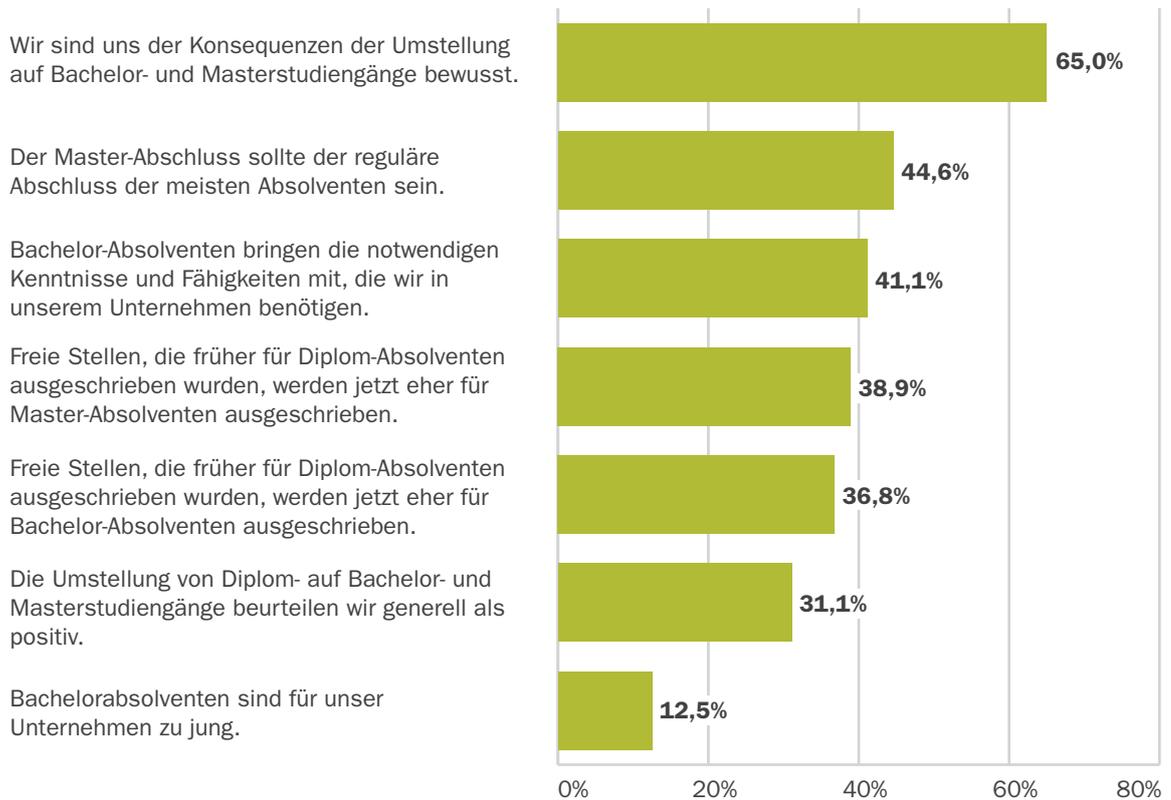


Abbildung 21: Die Beurteilung des Bologna-Prozesses von Mittelständlern<sup>22</sup>

Aufbauend auf diesen Ergebnissen lässt sich erklären, weshalb deutsche Mittelstandsunternehmen das Thema Bologna-Prozess als weniger bedeutenden Trend einschätzen. Auf die Umstellung von Diplom- auf Bachelor- und Master-Studiengänge fühlen sich deutsche Mittelstandsunternehmen gut vorbereitet. Trotzdem zeigt sich, dass Unternehmen und Weiterbildungsinstitutionen wie Universitäten und Hochschulen sich weiterhin verstärkt mit diesem Thema auseinandersetzen müssen, da die Mehrzahl der Unternehmen die Umstellung negativ sieht. Bei der Umsetzung und damit der Frage, ob anstelle von Diplom-Absolventen nun Bachelor- oder Master-Absolventen rekrutiert werden sollen, sind sich Mittelständler uneins und entscheiden in Abhängigkeit der vakanten Stelle sowie der Verfügbarkeit an Bewerbern.

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

# 10

## Die Nutzung und Bedeutung von Netzwerkrekrutierung

Die Nutzung der eigenen Mitarbeiter zum Zwecke der Personalbeschaffung zählt für mittelständische Unternehmen zu den wichtigen internen Herausforderungen. Hierzu sollen aktuelle Mitarbeiter dahingehend motiviert werden, dem Unternehmen Kandidaten aus ihrem sozialen Umfeld zu empfehlen. Im Rahmen derartiger Mitarbeiterempfehlungsprogramme können die empfehlenden Mitarbeiter ihr Gehalt durch Einmalzahlungen aufbessern oder sonstige materielle oder immaterielle Vorzüge erhalten. Die Fallstudie mit der Coinor AG zeigt beispielhaft, wie mittelständische Unternehmen diese Möglichkeit gezielt in der Gewinnung von neuen Fachkräften einsetzen können.

Für die antwortenden mittelständischen Unternehmen zeigt Abbildung 22 die Bedeutung und Nutzung von Mitarbeiterempfehlungsprogrammen. Acht von zehn Umfrageteilnehmern sehen Mitarbeiterempfehlungen als bedeutenden Rekrutierungskanal an (78,0 Prozent). Dabei sprechen aber nur 39,0 Prozent der befragten Mittelständler aktiv Mitarbeiter an, um diese zu motivieren, in deren Netzwerk nach passenden Personen zu suchen. Ohne explizit ausgeschriebene Stelle werden 36,2 Prozent der befragten Unternehmen regelmäßig Kandidaten durch die eigenen Mitarbeiter empfohlen. Allerdings berichtet auch jeder vierte Studienteilnehmer, dass bei ihnen kaum Empfehlungen auf ausgeschriebene Stellen eingehen (24,6 Prozent). Interessant ist, dass nur 12,1 Prozent der befragten Unternehmung die Meinung vertreten, Mitarbeiter seien über monetäre Boni motivierbar, um Kandidaten aus dem sozialen Umfeld zu empfehlen. Demnach stellt es für Unternehmen eine Herausforderung dar, Boni für Empfehlungsprogramme im Unternehmen zu entwickeln, die einen Anreiz für Mitarbeiter darstellen, um Kandidaten zu empfehlen.

Die Eingangsfrage dieses Kapitels war, inwieweit Empfehlungsprogramme helfen, neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Zwar werden Empfehlungsprogramme von Unternehmen im Allgemeinen als wichtiger Rekrutierungskanal angesehen, jedoch ist die Umsetzung aus verschiedenen Gründen nicht einfach realisierbar. So sehen sich Unternehmen in der Pflicht, den Mitarbeitern neben monetären Zahlungen weitere Anreize zu setzen. Des Weiteren werden nur selten Mitarbeiter aktiv vorgeschlagen und Vakanzen werden auch nur selten intern für Mitarbeiterempfehlungen ausgeschrieben. Eine Möglichkeit, Empfehlungsprogramme zu verbessern, besteht darin, Mitarbeiter als Botschafter des Unternehmens in deren privatem sozialem Umfeld aufzubauen und somit als wichtiger Erzeuger eines nachhaltigen Employer Brandings einzusetzen.

Zusätzlich hierzu, setzen Unternehmen auch verstärkt auf aktuelle Mitarbeiter als Botschafter zu dem Aufbau eines nachhaltigen Arbeitgeberimages. Hierzu werden Mitarbeiter verschiedenster Unternehmensbereiche oder Hierarchieebenen als Botschafter eingesetzt. In diesem Fall fungieren Mitarbeiter als Botschafter

in deren sozialem Umfeld zur Stärkung der Arbeitgebermarke. Dieser Bestandteil des Employer Brandings verfolgt insbesondere das Ziel der Gewinnung und Bindung von Fachkräften. Diese Botschafter sollen die Werte des Unternehmens im Rahmen des Employer Brandings vertreten und so die Arbeitgebermarke stärken. Mittelständler hoffen hierdurch auf eine höhere Bindung aktueller Fachkräfte sowie die Gewinnung neuer Arbeitnehmer. Von den befragten Unternehmen verfolgen mehr als neun von zehn Unternehmen die Strategie, den eigenen Vorstand als expliziten Botschafter des Unternehmens einzusetzen. Umgesetzt wird dies von 80,3 Prozent der antwortenden Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand. Bei 82,0 Prozent der Umfrageteilnehmer sollen auch die übrigen Mitarbeiter als Botschafter fungieren, realisiert wird dies jedoch lediglich erst bei 67,2 Prozent der Studienteilnehmer.

Abschließend zeigen die Ergebnisse, dass noch eine Divergenz zwischen dem angestrebten und dem tatsächlichen Einsatz von Mitarbeitern als Unternehmensbotschafter besteht.

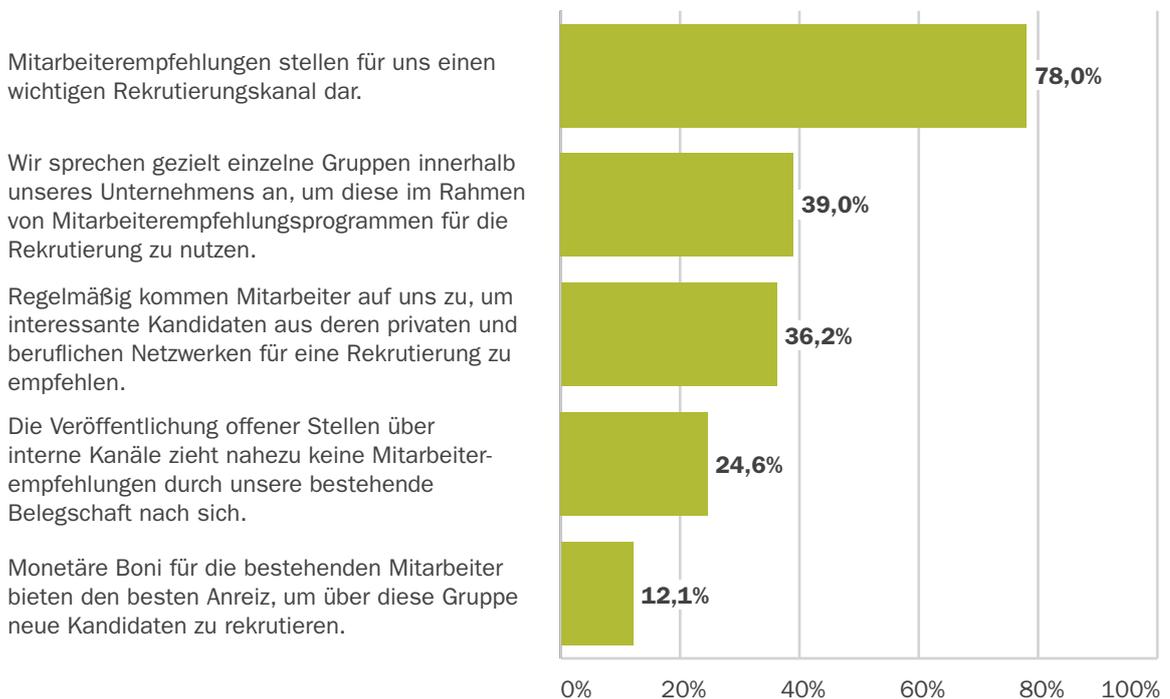


Abbildung 22: Die Bedeutung von Mitarbeiterempfehlungen<sup>23</sup>

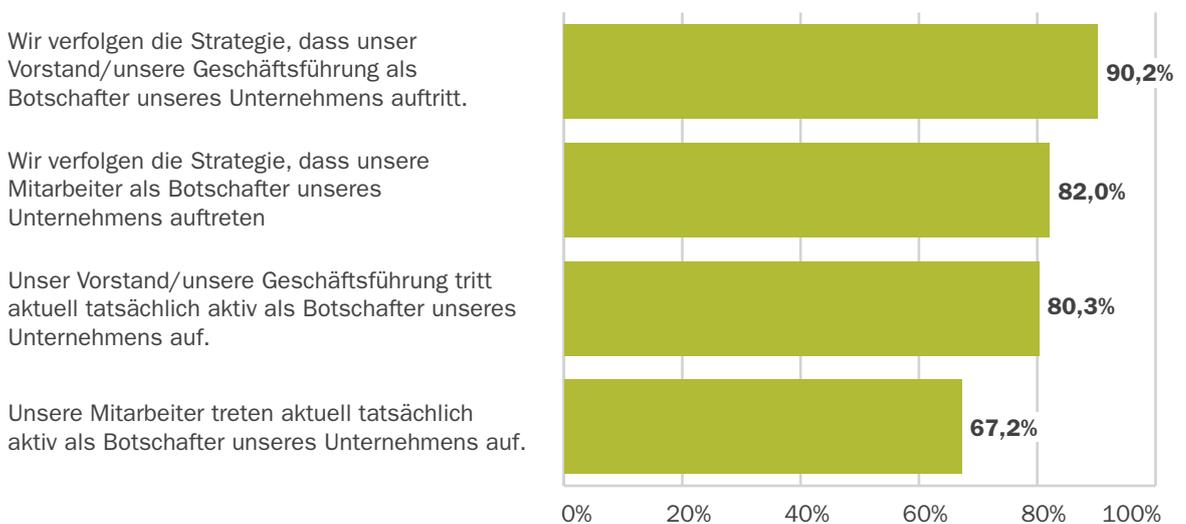


Abbildung 23: Die Bedeutung von Mitarbeitern als Botschafter<sup>24</sup>

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

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

# 11

## Die Anstellung älterer Menschen

Im Jahr 2035 wird in Deutschland knapp jeder Zweite 50 Jahre oder älter sein. Jeder Dritte wird zu diesem Zeitpunkt sogar älter als 60 Jahre sein. Um für diesen demographischen Wandel vorbereitet zu sein, startete das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie eine Initiative namens Wirtschaftsfaktor Alter. Diese motiviert Mittelstandsunternehmen, aus diesen Veränderungen Kapital zu schlagen und generationsgerechte Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln. Der beschriebene demographische Wandel stellt allerdings auch Personalabteilungen vor eine Herausforderung. Wie die Frankfurter Allgemeine Zeitung am 26.8.2010 beschreibt, herrscht in deutschen Personalabteilungen eine Art Jugendwahn. Um jedoch dem Fachkräftemangel sowie dem demographischen Wandel gerecht zu werden, müsse ein Umdenken erfolgen und vermehrt auf ältere Fachkräfte gesetzt werden. Dabei hielt die Zeitung fest, dass ältere Fachkräfte zwar mehr wertgeschätzt werden, aber noch nicht gezielt rekrutiert werden.<sup>25</sup> In diesem Kapitel soll dieses Phänomen detaillierter untersucht werden und Einblicke ermöglichen, wie deutsche Mittelstandsunternehmen mit Fachkräften, die 50 Jahre und älter sind, umgehen.

86,7 Prozent der befragten Unternehmen verfolgen dabei die Strategie, Mitarbeiter möglichst lange im Unternehmen zu halten. 55 Prozent der Studienteilnehmer betrachten außerdem die Einstellung von Fachkräften über 50 Jahren als einen möglichen Ausweg aus dem Fachkräftemangel. Aber nur etwas weniger als jedes vierte Unternehmen stellt auch selbst regelmäßig ältere Fachkräfte ein. Eine wichtige Thematik für Unternehmen stellt in diesem Zusammenhang die Bezahlung dar. Ein wichtiger Punkt in diesem Zusammenhang betrifft die Art der Entlohnung der älteren Fachkräfte. So geben 23,7 Prozent der mittelständischen Unternehmen an, ältere Fachkräfte lediglich im Falle einer leistungsbezogenen Bezahlung weiter beschäftigen zu wollen.

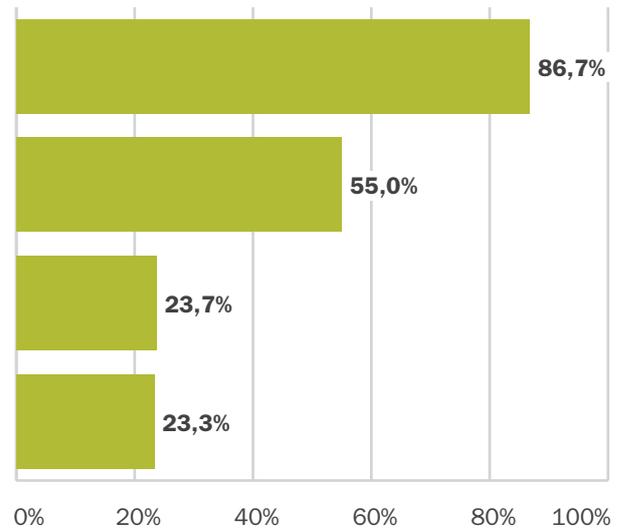
25 <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/fachkraeftemangel-der-lange-abschied-vom-jugendwahn-1603981.html>

Wir wollen unsere Mitarbeiter möglichst lange (= bis in ein höheres Alter, z. B. 65 Jahre) im Unternehmen halten.

Die Rekrutierung älterer Personen (>= 50 Jahre) kann eine mögliche Antwort auf den Fachkräftemangel sein.

Wir würden unsere Mitarbeiter gerne möglichst lange (= bis in ein höheres Alter, z. B. 65 Jahre) im Unternehmen halten, jedoch nur im Falle einer leistungsbezogenen Bezahlung.

Wir stellen regelmäßig ältere Personen (>= 50 Jahre) ein.



**Abbildung 24: Die Einschätzung von Mittelständlern zum Thema ältere Fachkräfte<sup>26</sup>**

Konfrontiert mit dem demographischen Wandel, verfolgt die Mehrzahl der antwortenden deutschen Mittelstandsunternehmen die Strategie, ältere Fachkräfte solange an das Unternehmen zu binden, bis diese in Rente gehen. Auch die Neueinstellung älterer Fachkräfte kann eine mögliche Antwort auf die Herausforderung des Fachkräftemangels sein. Jedoch stellen nur wenige Unternehmen aktiv ältere Personen neu ein.

# 12

## Fallstudie: Innovativ in der Ansprache, effizient im Prozess– Recruiting bei der Coinor AG

### Kurzvorstellung des Unternehmens

---

Das Mittelstandsunternehmen Coinor AG unterstützt führende Finanzdienstleister seit mittlerweile vier Jahren bei der Übersetzung von Unternehmensstrategien in fachliche Konzeptionen, Prozesse und IT-Systeme (Business Transformation). Die bankfachlichen Schwerpunkte der COINOR AG sind das Kredit- und Wertpapiergeschäft. Technologisch setzt COINOR auf den bewährten Standard JEE und modernste Prozess- und Datenintegrationsarchitekturen (BPMS, SOA, EAI). Seit der Gründung im Jahr 2007 wuchs die Mitarbeiteranzahl auf mehr als 70 Mitarbeiter, die an vier Standorten tätig sind. Nach dem Sitz in Karlsruhe ist die größte Niederlassung derzeit in Frankfurt. Doch auch die Standorte in München und Berlin entwickeln sich positiv, so dass das Unternehmen einen Anstieg der Mitarbeiterzahlen prognostiziert. Selbst in den zurückliegenden Jahren, nach dem Bankrott der Lehman Brothers im September 2008 und der damit einhergehenden Banken- und Weltwirtschaftskrise, wurden durch das Unternehmen zusätzliche Mitarbeiter eingestellt. Das Unternehmen sucht vor allem zwei Bewerberprofile: Zum einen werden Bewerber aus IT-nahen Studiengängen mit Affinität zur Bankenbranche gesucht oder zum anderen Personen aus dem Bankenumfeld, insbesondere dem Kredit- und Wertpapiergeschäft, mit einer Affinität zur IT. Innerhalb beider Profile müssen Bewerber eine hohe Bereitschaft zur Mobilität mitbringen um den jeweiligen Kunden vor Ort beraten zu können. Aktuell verzeichnet die Coinor AG etwa 100 Bewerbungseingänge pro Monat, wobei etwa 30 Prozent der Bewerber Berufserfahrung mitbringen und 70 Prozent Absolventen einer Hochschule oder Universität sind. Diesen Bewerbungen stehen pro Jahr etwa 20 bis 50 offene Stellen im Unternehmen gegenüber.

### Aktuelle Ansätze im Recruiting

---

Innerhalb der Fallstudie mit der Coinor AG werden die Kandidatenansprache des Unternehmens und der Gestaltung der internen Prozesse im Recruiting vorgestellt.

### Innovationen in der Kandidatenansprache

Im Rahmen des Employer Branding und der Bewerberansprache setzt die Coinor AG auf ein breites Spektrum verschiedenster Kanäle, um das Unternehmen innerhalb ihrer Bewerberzielgruppen bekannt zu machen und nachhaltig als attraktiver Arbeitgeber in Erinnerung zu bleiben.

Eine große Anzahl an Unternehmensaktivitäten verfolgt das Ziel, bei Studenten aus Banken- oder IT-affinen Studiengängen als potentieller Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Während des Studiums ermöglicht die Coinor AG Studenten, schon frühzeitig erste Erfahrungen und Einblicke in die Arbeitsweisen eines IT-Consulting Unternehmens zu sammeln. Weiterhin können sich Studenten für ein Stipendienprogramm bei der Coinor AG bewerben, welches die Nachwuchskräfte mit monatlich 250 € fördert und diesen darüber hinaus zwei Fortbildungen im Jahr ermöglicht. Sofern während des Studiums noch keine praktischen Erfahrungen gesammelt worden sind, können theoretische und praktische Sichtweisen im Rahmen von Master- oder Bachelor-Abschlussarbeiten bei der Coinor AG vereint werden. Um diese Angebote der breiten Masse bekannt zu machen, sind Personalmitarbeiter auf verschiedenen Hochschulmessen in ganz Deutschland vertreten und Verantwortliche aus verschiedenen Fachabteilungen halten Fachvorträge. Hieraus resultierten zusätzliche Hochschulkooperationen und Projektarbeiten wie etwa mit den Hochschulen in Karlsruhe und Darmstadt. Dabei ist die Coinor AG nicht nur an Hochschulen vertreten, sondern bietet Nachwuchskräften auch an der dualen Hochschule in Karlsruhe zwei Studienplätze an.

Um neben Studenten auch erfahrene Mitarbeiter gewinnen zu können, vertraut das Mittelstandsunternehmen neben Stellenanzeigen in Stellenbörsen, Personalvermittlern und Head-Huntern, auch auf Bewerbungen aus dem sozialen Umfeld von Mitarbeitern. Insbesondere über Mitarbeiter, welche über Empfehlungen rekrutiert wurden, berichtet die Personalabteilung ausschließlich positives. Auf Grund dieser Erfahrung schreibt das Unternehmen aktuell eine zusätzliche Geldprämie aus, um Mitarbeiter anzuhalten, innerhalb deren Umfeld nach passenden und fähigen Bewerbern Ausschau zu halten. Ferner positioniert sich das Unternehmen in Gruppen, wie etwa der Java-User Group, in der sich für das Unternehmen überproportional viele interessante Kandidaten aufhalten.

Da gemäß Jasmin Kraetz, der Teamleiterin der Human Resources Abteilung, das Personal den aktuell am stärksten hemmenden Wachstumsfaktor darstellt, wird auch im umliegenden Ausland hochqualifiziertes Personal angeworben: *„Mit der aktuellen wirtschaftlichen Entwicklung in Europa sehen wir gute Chancen Fachkräfte aus dem Ausland für Deutschland gewinnen zu können.“* Auf Grund der momentanen Wirtschaftslage sind hierbei insbesondere die Länder Tschechien, Polen und Spanien von Interesse, weil Personen aus diesen Ländern zum Teil gute Deutschkenntnisse besitzen oder wie in Spanien – wegen der in Deutschland guten Wirtschaftslage – verstärkt Deutschkurse angeboten und genutzt werden. Somit beschränkt sich das Mittelstandsunternehmen nicht nur auf in Deutschland ausgebildete Bewerber, sondern veröffentlicht derzeit auch in anderen Ländern Europas Stellenangebote, um sowohl qualifiziertes als auch mobiles Personal zu rekrutieren. Um als Unternehmen überregional bekannt zu werden, engagiert und sponsert das Mittelstandsunternehmen zusätzlich eine Berliner Rugbymannschaft.

Darüber hinaus vertraut die Coinor AG auf die Möglichkeiten von Social Media bei der Ansprache von Bewerbern. Insbesondere mit der Plattform Xing wurden bisher gute Erfahrungen gesammelt. *„Wir besetzen jährlich etwa 5 bis 10 Prozent aller offenen Stellen über diesen Kanal“* beschreibt Jasmin Kraetz den Erfolg der Social Media Aktivitäten. Basierend auf der positiven Erfahrung bei Xing entschied sich das Unternehmen, auch bei anderen Plattformen wie LinkedIn nach möglichen Kandidaten zu suchen. Des Weiteren unterhält das Unternehmen seit circa einem Jahr eine eigene Fanpage auf Facebook. Diese zusätzliche Unternehmensseite repräsentiert die gesamte Coinor AG, wobei der Großteil der in Facebook eingestellten Nachrichten aus der HR-Abteilung stammt. Die Nutzung von Facebook wird von der HR-Abteilung der Coinor AG aktuell als verpflichtend betrachtet, um im Wettbewerb um High-Potentials mit Konkurrenzunternehmen standhalten zu können.

*„In der Ansprache der Kandidaten versuchen wir über verschiedene Kanäle zum Ziel zu kommen. Durch die Kombination aus Online- und Offline-Maßnahmen können wir frühzeitig Kandidaten ansprechen und diese langfristig an uns binden, so dass wir unseren Personalbedarf einigermaßen decken können. Dazu müssen wir aber weiterhin innovativ sein und neue Wege gehen“*, fasst Jasmin Kraetz die Strategie der Coinor AG zusammen.

## System-unterstützter Prozess

Bis vor circa einem Jahr verwendete die Coinor AG zur Verarbeitung aller eingehenden Bewerbungen die beiden Microsoft Produkte Outlook und Excel. Zu dieser Zeit konnten sich potentielle Interessenten lediglich per E-Mail bewerben. Im Unternehmen wurde die eingehende Bewerbung zunächst manuell durch die HR-Abteilung auf Grund festgelegter Kriterien selektiert. Fiel diese Begutachtung positiv aus, wurde die Bewerbung an einen Mitarbeiter aus der Fachabteilung weitergegeben. Hierbei wurde pro Vakanz ein Verantwortlicher festgelegt, der neben der Erstbegutachtung den weiteren Verlauf betreute. Sofern auch diese für positiv befunden wurde, folgte ein standardisiertes Telefoninterview, in welchem in Abhängigkeit der zu besetzenden Stelle entweder nach technischen Fähigkeiten, wie JAVA und SQL, oder nach Wissen im Bereich Kredit bzw. Wertpapier gefragt wurde. Die so gewonnenen Einblicke wurden dann manuell in ein Formular eingetragen und zusammen mit den ursprünglichen Bewerbungsunterlagen und den Einschätzungen des Managementboards an die HR-Abteilung weitergeleitet. Sofern all diese Einschätzungen ein stimmiges Bild des Bewerbers ergaben, sowie zu dem Profil der vakanten Stelle passten, wurde dieser zu einem vierstündigen Auswahltag eingeladen. Während des Auswahltages nahmen die Bewerber zunächst an einem Warm-up-Unternehmensgespräch teil, währenddessen der weitere Ablauf des Tages und der Bewerbung skizziert wurde. Anschließend bereitete jeder Kandidat eine Aufgabe vor und präsentierte diese einer Gruppe von drei bis vier Unternehmensvertretern, die sich aus Mitarbeitern der HR-Abteilung, dem Management, einem fachlichen Ansprechpartner, sowie dem Rekrutierungsverantwortlichen zusammensetzten. Nach dem Vortrag stellten diese Mitarbeiter sowohl Fragen, welche im thematischen Umfeld des Vortrags anzusiedeln waren, als auch Fragen zu dem bisherigen Lebensweg des Bewerbers. Nachdem sich die Unternehmensmitarbeiter zu einer Besprechung zurückgezogen hatten, bekam der Kandidat noch am selben Tag die Entscheidung über eine Einstellung mitgeteilt.

Um diesen Bewerbungsprozess für bis zu 300 Bewerbungen pro Monat schneller durchlaufen und damit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber Mitbewerbern erzielen zu können, beschloss das Unternehmen die Einführung eines Bewerbermanagementsystems. Wichtige Ziele der IT-Einführung waren neben einer verkürzten Time-to-Hire auch die Erhöhung der Prozesstransparenz. Dies konnte erreicht werden, indem sowohl Formularbewerbungen eingesetzt wurden, so dass kein Mitarbeiter der Coinor AG die Bewerberdaten manuell in das System eintragen musste. Zusätzlich werden Anmerkungen zu Bewerbungen während des gesamten Recruitingprozesses mit Hilfe einer Kommentarfunktion im System gespeichert, so dass alle Beteiligten zentral auf die jeweiligen Informationen zugreifen können. Eine erhöhte Transparenz bietet das System, indem mit Hilfe eines Klicks erkennbar ist, an welcher Stelle der Bewerbungsprozess Ineffizienzen aufweist. Da alle Mitarbeiter die notwendige Disziplin aufbrachten, Kommentare direkt ins System einzugeben und das System Doppelbewerbungen eliminiert, konnte das Unternehmen die Durchlaufzeit vom Bewerbungseingang bis zur Verkündung der Entscheidung auf etwa drei Wochen reduzieren.

*„Neben der Innovation in der Ansprache müssen wir einen transparenten und effizienten Prozess gewährleisten, um Bewerbern in einem kurzen Zeitraum unsere Entscheidung mitzuteilen. Nur so können wir erfolgreich neue Mitarbeiter für uns gewinnen“* beschreibt Jasmin Kraetz die Notwendigkeit eines IT-system gestützten Recruiting-Prozesses.

## Zusammenfassung und Ausblick

Um den Mangel an qualifizierten Bewerbern in den beiden gesuchten Zielgruppen zu adressieren, setzt das Unternehmen auf verschiedene Kanäle, um potentielle Kandidaten anzusprechen. Insbesondere die selbstverständliche Nutzung von Social Media wie Facebook, LinkedIn und Xing stellen für das Mittelstandsunternehmen einen innovativen Kanal zur Kandidatenansprache dar. In diesem Bereich plant das Unternehmen, zeitnah News-Feed-Technologien wie Twitter und Videokanäle wie YouTube einzusetzen. Speziell eine ständige Innovationsbereitschaft und der Antrieb, neue Wege gehen zu wollen, um Kandidaten noch besser erreichen zu können, sind die Erfolgsfaktoren der Coinor AG in der Kandidatenansprache.

Aber auch die Einführung eines Bewerbermanagementsystems für die Unterstützung des Bewerbungsprozesses trägt zu diesem Erfolg bei. Nach kurzer Zeit wurde das System von allen Mitarbeitern akzeptiert

und die Durchlaufzeit des Prozesses konnte reduziert werden. Dennoch hat sich das Unternehmen das Ziel gesetzt, dass jeder Bewerber spätestens 14 Tage nach Bewerbungseingang eine Entscheidung mitgeteilt bekommt. „Wir müssen mit unserer Entscheidungsfindung schneller sein als unsere Wettbewerber“ erläutert Jasmin Kraetz die Bedeutung des Bewerbermanagementsystems für das Unternehmen, „mit dem System können wir schneller und transparenter arbeiten, was für uns einen großen Vorteil bietet“. Da das Unternehmen vom Handelsblatt schon drei Jahre nach Gründung unter die Top-50 Arbeitgeber im Mittelstand gewählt wurde, wird die Coinor AG auch zukünftig viele Bewerbungen erhalten und durch effiziente Prozessgestaltung und innovative Ansprache qualifizierte Bewerber frühzeitig an das Unternehmen binden, um so den weiterhin hohen Personalbedarf in der Zukunft decken zu können.

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

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

**Recruiting Trends im Mittelstand 2011:  
Eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand**

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

**Recruiting Trends im Mittelstand 2010:  
Eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand**

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

**Recruiting Trends im Mittelstand 2009:  
Eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand**

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

**Recruiting Trends im Mittelstand 2008:  
Eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem Deutschen Mittelstand**

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

**Recruiting Trends 2012:  
Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie  
den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Health Care, IT sowie Umwelt & Recycling**

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

**Bewerbungspraxis 2012: Eine empirische Untersuchung mit mehr als 10.000 Stellensuchenden im Internet**

**Kontakt:**

Daniel Thomas  
Monster Worldwide Deutschland GmbH  
Ludwig-Erhard-Straße 14  
D-65760 Eschborn  
Telefon: 06196 9992-0  
E-Mail: studien@monster.de  
[www.monster.de](http://www.monster.de)