

recruiting trends 2013



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



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



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

monster.de
Das Bessere für mich.™

Elke Guhl
Monster Worldwide Deutschland GmbH

Vorwort

Auch in diesem Jahr widmet sich die Studienreihe „Recruiting Trends“ wieder hochaktuellen Entwicklungen und langfristigen Trends in der Personalbeschaffung deutscher Großunternehmen. Im Fokus der aktuellen Ausgabe stehen Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel und deren Umsetzung, der Einsatz von Social Media sowie die Themen Active Sourcing und Mobile Recruiting.

Die Studienreihe „Recruiting Trends“ des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main untersucht seit 2003 jährlich in Kooperation mit der Monster Worldwide Deutschland GmbH, wie Unternehmen ihre Personalbeschaffung gestalten und mit neuen Herausforderungen umgehen. Zusammen mit der Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis“, die in diesem Jahr ihr zehnjähriges Jubiläum feiert, ergibt sich so ein ganzheitlicher Überblick über die Personalbeschaffung in Deutschland.

Der Fachkräftemangel stellt seit vielen Jahren ein konjunkturunabhängiges Phänomen und auch im aktuellen Jahr wieder eine Top-Herausforderung für Unternehmen in Deutschland dar. Obwohl deren Geschäftserwartung im Vergleich zum Vorjahr etwas verhaltener ist, sehen sie gleichbleibende Probleme bei der Besetzung ihrer offenen Stellen. Die „Recruiting Trends 2013“ zeigen, welche Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel aus Sicht der Unternehmen vielversprechend sind und worauf es bei deren Umsetzung ankommt. Weitere Kernthemen der „Recruiting Trends 2013“ sind Social Media, die Direktansprache interes-

santer Kandidaten (Active Sourcing) und die Bedeutung der zunehmenden Nutzung mobiler Endgeräte für die Rekrutierung. Im diesjährigen Schwerpunktthema Active Sourcing wird untersucht, wie gut sich verschiedene Kanäle zur Direktansprache interessanter Kandidaten eignen. Wie schon in den Vorjahren ist der Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung wieder ein wichtiges Thema, wobei sich in diesem Jahr erstmalig eine leichte Reduzierung der Nutzung einiger Social-Media-Kanäle zeigt. Wie die Personalabteilungen auf die verstärkte Nutzung von Smartphones und Tablet-PCs reagieren, wird im Kapitel über Mobile Recruiting diskutiert. Dabei wird sich zeigen, wie die größten deutschen Unternehmen Mobile Recruiting generell bewerten und inwieweit sie entsprechende Maßnahmen bereits umgesetzt haben. Darüber hinaus befassen sich die „Recruiting Trends 2013“ mit der internationalen Rekrutierung, der Zielgruppenorientierung im Rahmen der Personalsuche und mit einer Reihe grundlegender Personalbeschaffungsthemen, wie dem Personalbedarf, der Stellenausschreibung oder der Generierung von Einstellungen.

Die Ergebnisse aus der Befragung der 1.000 größten deutschen Unternehmen werden wie in jedem Jahr durch Branchenanalysen ergänzt. In diesem Jahr wurden in diesem Zusammenhang die Top-300-Unternehmen aus den Branchen Automotive, Finanzdienstleistung und IT befragt. Zusätzlich bieten vier Fallstudien bei adidas, SAP, den Verkehrsbetrieben Zürich (VBZ) und über das GAPYEAR Programm der Firmen Allianz, Bertelsmann, Henkel sowie McKinsey & Company interessante Einblicke in die Rekrutierungspraxis.



Prof. Dr. Tim Weitzel

Lehrstuhl für Informationssysteme in Dienstleistungsbereichen
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

4.2	Branche: Finanzdienstleistung.....	73
4.2.1	Trends und Herausforderungen in der Personalbeschaffung.....	74
4.2.2	Personalbedarf	76
4.2.3	Anzeigenschaltung in Recruiting-Kanälen und Generierung von Einstellungen.....	77
4.2.4	Der Eingang der Bewerbungen im Unternehmen	78
4.2.5	Der Fachkräftemangel	78
4.2.6	Einsatz von Social Media	80
4.2.7	Active Sourcing	81
4.2.8	Mobile Recruiting	82
4.2.9	Internationale Rekrutierung.....	84
4.3	Branche: IT	85
4.3.1	Trends und Herausforderungen in der Personalbeschaffung.....	86
4.3.2	Personalbedarf	87
4.3.3	Anzeigenschaltung in Recruiting-Kanälen und Generierung von Einstellungen.....	89
4.3.4	Der Eingang der Bewerbungen im Unternehmen	90
4.3.5	Der Fachkräftemangel	91
4.3.6	Einsatz von Social Media	93
4.3.7	Active Sourcing	94
4.3.8	Mobile Recruiting	95
4.3.9	Internationale Rekrutierung.....	97

5 Fallstudien..... 99

5.1	adidas AG: Ein Interview zu Trends und Herausforderungen in der Rekrutierung.....	100
5.2	Das GAPYEAR Projekt: Ein gemeinsames Praktikantenprogramm der Unternehmen Allianz, Bertelsmann, Henkel sowie McKinsey & Company.....	103
5.2.1	Kurzvorstellung der Unternehmen.....	103
5.2.2	Ausgangssituation.....	104
5.2.3	Das GAPYEAR Programm	104
5.2.4	Das GAP YEAR 2012	105
5.2.5	Zusammenfassung und Ausblick	106
5.3	Gestaltung der Vielfalt bei der SAP AG: Eine Strategie zur modernen Personalbeschaffung durch Diversity und Zielgruppenorientierung.....	106
5.3.1	Kurzvorstellung des Unternehmens	106
5.3.2	Aktuelle Trends und Herausforderungen in der Rekrutierung	107
5.3.3	Qualität und beidseitige Passung der Einstellungen	107
5.3.4	Erfahrung der Kandidaten	107
5.3.5	Zielgruppenorientiertes Employer Branding, auch nach innen.....	108
5.3.6	Effizienz.....	108
5.3.7	Technologie	109
5.3.8	„Early Talent“	109
5.3.9	Diversity	109
5.3.10	Zusammenfassung und Ausblick	110
5.4	Umsteigen lohnt sich! Neue Wege im Personalmarketing bei den Verkehrsbetrieben Zürich	110
5.4.1	Kurzvorstellung des Unternehmens	110
5.4.2	Neue und innovative Wege in der Ansprache von Kandidaten.....	110
5.4.2.1	Ausgangssituation.....	110
5.4.2.2	Der neue Weg: Video-Stellenanzeigen.....	111
5.4.2.3	Die Umsetzung im Unternehmen	114
5.4.3	Zusammenfassung und Ausblick	115

Management-Zusammenfassung

Die repräsentative Befragung der Personalverantwortlichen der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland (Rücklaufquote 13,7 Prozent) durch das Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main in Zusammenarbeit mit der Monster Worldwide Deutschland GmbH liefert folgende Ergebnisse:

Trends und Herausforderungen

Die drei wichtigsten unternehmensübergreifenden Recruiting Trends sowie die drei wichtigsten sich ergebenden internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung im Jahr 2013 sind:

Top-3 Themen 2013 (unternehmensübergreifend)	Top-3 Schlüsselherausforderungen 2013 (intern)
1) Demografischer Wandel Demografische Änderung des Bewerberpools	1) Mitarbeiterbindung Mitarbeiter im Unternehmen halten
2) Fachkräftemangel Knappheit qualifizierter Bewerber	2) Employer Branding Aufbau einer Arbeitgebermarke
3) Gesetzliche Rahmenbedingungen z. B. Blue Card, Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG) etc.	3) Internes Employer Branding „Employer of Choice“ bleiben

Personalbedarf und Fachkräftemangel

Nahezu alle antwortenden Unternehmen rechnen mit freien Stellen im Jahr 2013. 45 Prozent gehen sogar davon aus, Ende 2013 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn. Erschwert wird die Deckung des Personalbedarfs durch den Fachkräftemangel, der für die 1.000 größten deutschen Firmen nach wie vor ein Top-Thema ist. So erwarten die Unternehmen, mehr als ein Drittel der offenen Stellen nur schwer und 5,7 Prozent gar nicht besetzen zu können. Als vielversprechende Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel sehen die Unternehmen vor allem die eigene Ausbildung von Mitarbeitern, flexible Arbeitszeitmodelle, Telearbeit/Home Office sowie die noch stärkere Rekrutierung von Frauen an.

Anzeigenschaltung und Generierung von Einstellungen

Die 1.000 größten deutschen Unternehmen haben im Jahr 2012 neun von zehn und damit die meisten ihrer freien Stellen auf der eigenen Unternehmens-Webseite veröffentlicht. In Internet-Stellenbörsen werden 69,1 Prozent aller Vakanzen ausgeschrieben. Ein derart großer Anteil an freien Stellen wurde der seit Beginn der Auswertungen im Jahr 2003 noch nie in Internet-Stellenbörsen veröffentlicht. Die Bundesagentur für Arbeit schließt sich mit 27,4 Prozent an. Bei noch mehr als zwei von zehn freien Stellen fordern die Firmen ihre Mitarbeiter auf, geeignete Kandidaten aus deren Netzwerken zu empfehlen. Es folgen Printmedien (18,4 Prozent) und Social Media (16,6 Prozent).

Mit 36,9 Prozent gehen die meisten tatsächlichen Einstellungen im Jahr 2012 auf eine Stellenanzeige in einer Internet-Stellenbörse zurück. Rund drei von zehn Stellenbesetzungen werden über die eigene Unternehmens-Webseite realisiert. Printmedien folgen mit 11,1 Prozent, Mitarbeiterempfehlungen mit 8,3 Prozent und die Bundesagentur für Arbeit mit 4,5 Prozent. Über Social Media werden derzeit 3,1 Prozent aller Einstellungen generiert.

Social Media

Exakt die Hälfte der Unternehmen beurteilt den Einsatz von Social Media in der Rekrutierung inzwischen generell als positiv. Im Vergleich zum Vorjahr ergibt sich jedoch insgesamt eine leicht rückläufige Nutzung von Social Media bei der Stellenausschreibung, beim Active Sourcing (siehe auch nächster Punkt) und bei der Suche nach Informationen über bereits identifizierte Kandidaten. Für Employer Branding werden Xing und Facebook dagegen aktuell von einigen Unternehmen (Facebook: 20,0 Prozent der Studienteilnehmer; Xing: 12,8 Prozent) häufig oder sehr häufig genutzt und können dabei ihr Niveau aus dem Jahr 2011 beibehalten. Diese Ergebnisse deuten darauf hin, dass sich insbesondere Facebook und Xing als Employer-Branding-Instrument etablieren, während die Unternehmen bei der Nutzung von Social Media zur Stellenausschreibung, für Active Sourcing und für die Suche nach Informationen über bereits identifizierte Kandidaten nach wie vor zurückhaltend agieren.

Active Sourcing

In 13,7 Prozent der Unternehmen gibt es Mitarbeiter, die sich explizit mit der Direktansprache von Kandidaten bzw. Active Sourcing beschäftigen. Der Kanal, der sich für Active Sourcing am besten eignet, ist nach Ansicht der Umfrageteilnehmer ein eigener Talent-Pool, gefolgt von persönlichen Netzwerken und Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen. Auf dem vierten Platz finden sich Veranstaltungen wie Absolventenkongresse oder Personalmessen und auf Rang fünf Karrierenetzwerke. Mit Blick auf Letztere zeigt eine zusätzliche Auswertung, dass 11,9 Prozent der antwortenden Firmen Xing häufig oder sehr häufig für Active Sourcing nutzen.

Mobile Recruiting

Die Bedeutung von Mobile Recruiting nimmt nach Ansicht der größten deutschen Unternehmen weiter zu. 57,8 Prozent denken, dass die starke Verbreitung mobiler Endgeräte auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird. 42,7 Prozent gehen davon aus, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte für die Rekrutierung sinnvoll ist und 37,9 Prozent, dass sich Kandidaten in Zukunft über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden. Alle drei Werte sind im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Mit Blick auf die aktuelle Umsetzung von Mobile Recruiting zeigt sich, dass zwischen 4,3 und 10,4 Prozent der Unternehmen die Darstellung ihrer Karriere-Webseite oder ihrer Online-Stellenanzeigen für bestimmte Smartphones oder Tablet-PCs bereits optimiert haben oder schon heute Apps für die Stellensuche anbieten. Ein weitaus größerer Teil der Unternehmen (zwischen 15,4 und 29,9 Prozent) hat derartige Maßnahmen zwar noch nicht umgesetzt, jedoch für die nähere Zukunft geplant.

Zusammenfassung der Ergebnisse der Befragung der Großunternehmen

Diese Zusammenfassung gibt einen kompakten Überblick über die wichtigsten Ergebnisse aus der Befragung der größten deutschen Unternehmen (Top-1.000 nach Umsatz; 13,7 Prozent Rücklaufquote; repräsentativ bzgl. Branchenzugehörigkeit, Mitarbeiterzahl und Umsatz).

Demografie, Fachkräftemangel und gesetzliche Rahmenbedingungen haben den größten Einfluss auf die Rekrutierung in den Top-1.000-Unternehmen in Deutschland: Wie schon in den vergangenen beiden Jahren belegen der demografische Wandel und der Fachkräftemangel auch in diesem Jahr die ersten beiden Plätze in der Liste der aus Unternehmenssicht wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung. Auf Rang drei finden sich gesetzliche Rahmenbedingungen (z. B. Datenschutzbestimmungen, Blue Card, mögliche Einführung einer Frauenquote etc.). Die Top-5 der wichtigsten unternehmensexternen Trends für die Personalbeschaffung werden durch die Themen Social Media und geringe Bewerbermobilität ergänzt.

Mitarbeiterbindung und Employer Branding sind die größten internen Herausforderungen für die Unternehmen: In der Liste der nach Ansicht der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung nimmt die Mitarbeiterbindung den Spitzenplatz ein. Auf den Plätzen zwei und drei finden sich das Thema Employer Branding sowie der Aufbau eines nach innen gerichteten Arbeitgeber-Images, mit dem Ziel, „Employer of Choice“ zu bleiben. Es folgt die Schaffung eines Bewusstseins für Personalmarketing bei Entscheidungsträgern (Top-Management-Support) auf dem vierten Rang. Die fünftwichtigste interne Herausforderung für die Personalbeschaffung sind neue flexible Formen der Arbeit (Teilzeitmodelle, Telearbeit/Home Office, Lebensarbeitszeitkonten etc.).

Trotz eher verhaltenem Optimismus gehen die Unternehmen von Neueinstellungen in 2013 aus: 99,1 Prozent der 1.000 größten Unternehmen aus Deutschland prognostizieren freie Stellen im Jahr 2013. Dabei erwartet mit 30,2 Prozent der größte Teil zwischen 100 und 499 Vakanzen. 45 Prozent der Studienteilnehmer gehen sogar von einem Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen im Jahr 2013 aus, wie Abbildung 1 zeigt. Im Jahresvergleich ergibt sich für diesen Wert ein geringes Minus von fünf Prozentpunkten. Auch mit Blick auf die zukünftig erwartete Geschäftsentwicklung äußern sich die Unternehmen etwas weniger optimistisch als im vergangenen Jahr. Dabei ist jedoch positiv anzumerken, dass trotz der aktuellen Schuldenkrise im Euroraum noch immer 43,3 Prozent der Teilnehmer an der Umfrage eine gute und 4,7 Prozent eine sehr gute Entwicklung der eigenen Geschäfte in den nächsten Jahren erwarten.

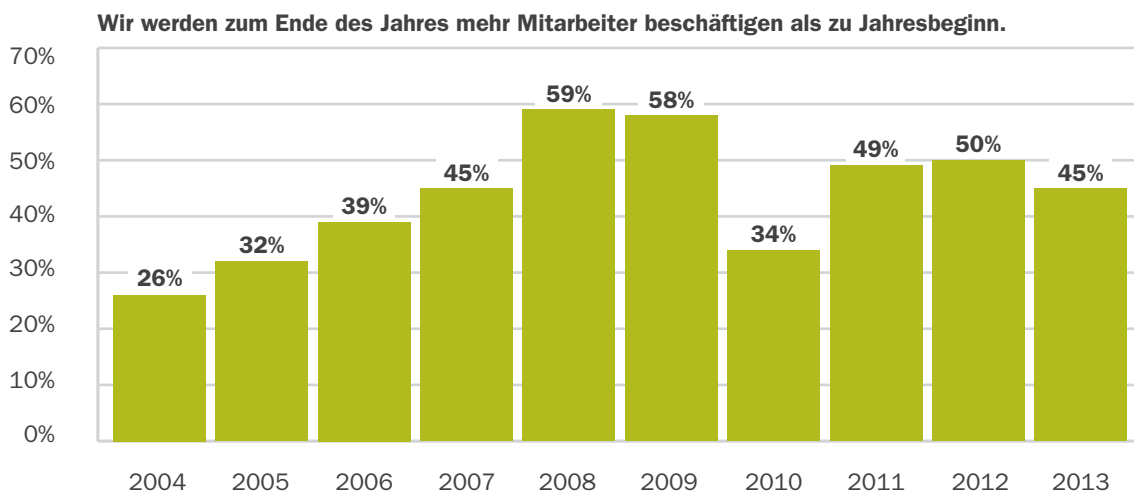


Abbildung 1: Geplanter Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen im Zeitablauf¹

¹ Anteile derjenigen Unternehmen, die der Aussage voll zustimmen oder zustimmen.

Weiterhin vier von zehn Stellen nur schwer oder gar nicht besetzbar: Wie Abbildung 2 zeigt, erwarten die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland, dass 37,2 Prozent ihrer Vakanzen im Jahr 2013 nur schwer zu besetzen sein werden. 5,7 Prozent werden aus ihrer Sicht sogar unbesetzt bleiben, weil sich kein geeigneter Kandidat findet. Diese Werte bewegen sich seit dem Jahr 2009 auf einem gleichbleibend hohen Niveau, was verdeutlicht, dass der Fachkräftemangel ein von der konjunkturellen Entwicklung losgelöstes Phänomen darstellt. Für die Top-300-IT-Firmen aus Deutschland stellt der Fachkräftemangel eine noch weitaus größere Herausforderung dar als für die branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen. Die im Rahmen der durchgeführten Branchenanalyse antwortenden Unternehmen aus dem IT-Sektor gehen davon aus, dass fast sechs von zehn ihrer offenen Stellen im Jahr 2013 nur schwer oder gar nicht mit qualifizierten Kandidaten besetzt werden können.

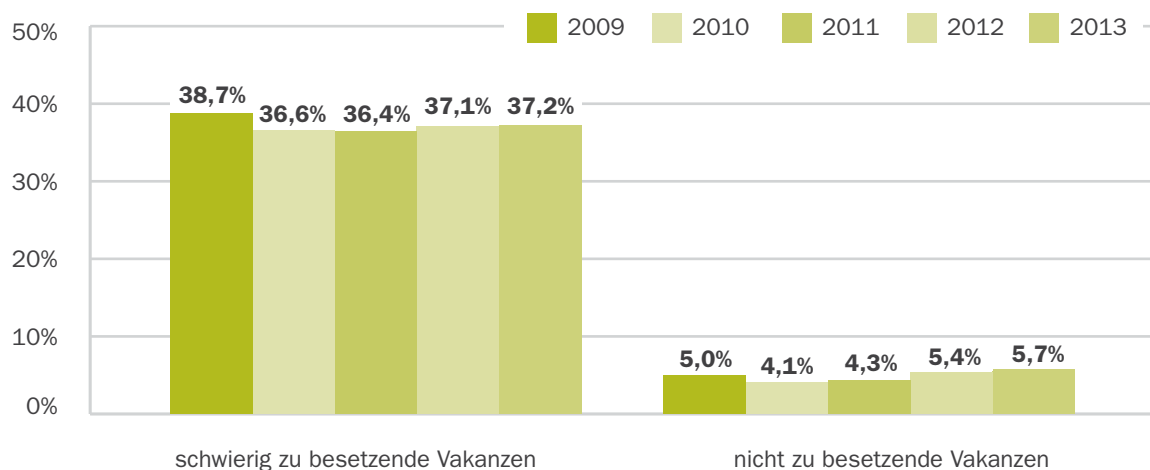


Abbildung 2: Besetzbarkeit der geschätzten Vakanzen im Zeitablauf

Eigene Ausbildungsmaßnahmen sowie flexible Arbeitszeit- und Arbeitsmodelle das beste Mittel gegen den Fachkräftemangel: Das Mittel, das sich aus Sicht der größten deutschen Unternehmen am besten eignet, um das Problem des Fachkräftemangels zu mindern und um aktuell schwierig oder gar nicht besetzbare Stellen mittelfristig wieder besser besetzen zu können, sind eigene Ausbildungsmaßnahmen. 92,4 Prozent der Studienteilnehmer denken, dass die eigene Ausbildung in diesem Kontext gut geeignet ist. Es folgen flexible Arbeitszeitmodelle (z. B. Gleitzeit, Sabbaticals) und Arbeitsortmodelle (z. B. Telearbeit/Home Office), die 88,8 Prozent bzw. 78,6 Prozent als geeignet betrachten. Auf den Plätzen vier bis sechs finden sich die Rekrutierung von Frauen (72,6 Prozent), die Rekrutierung von Personen, die 50 Jahre oder älter sind (51,7 Prozent), sowie Umschulungsmaßnahmen (50,8 Prozent). Mit Blick auf die Umsetzung dieser Ansätze sind rund acht von zehn Unternehmen der Meinung, dass es notwendig ist, flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten, wenn man mehr Frauen rekrutieren will. Dass es für die Rekrutierung älterer Personen (>= 50 Jahre) erforderlich ist, Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen entsprechend auszurichten und das Arbeitsumfeld (Arbeitsplatz, Arbeitszeiten etc.) entsprechend anzupassen, bestätigen 64,1 bzw. 57,1 Prozent.

Die meisten Stellenausschreibungen erfolgen über Online-Kanäle: Neun von zehn und damit die meisten freien Stellen werden von den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland auf der eigenen Webseite veröffentlicht. In Internet-Stellenbörsen werden rund sieben von zehn Vakanzen ausgeschrieben – der größte Wert seit Beginn der Auswertungen im Jahr 2003. 27,4 Prozent der offenen Stellen werden an die Bundesagentur für Arbeit gemeldet. Die eigenen Mitarbeiter werden bei etwas mehr als jeder fünften Vakanz dazu aufgefordert, Empfehlungen für aus ihrer Sicht geeignete Kandidaten abzugeben. Printmedien und Social Media schließen sich mit 18,4 bzw. 16,6 Prozent an. 9,3 Prozent aller Vakanzen werden in sonstigen Kanälen ausgeschrieben. Die in Abbildung 3 dargestellte Längsschnittanalyse seit dem Jahr 2003 zeigt für die Ausschreibung freier Stellen auf der eigenen Webseite ein konstant hohes Niveau. Dagegen ist der Anteil der in Internet-Stellenbörsen veröffentlichten Vakanzen über die Jahre hinweg gestiegen. Bei der Stellenausschreibung in Printmedien ist die Entwicklung stark rückläufig. Für die Bundesagentur für Arbeit ergibt sich ein vergleichsweise konstantes Niveau.

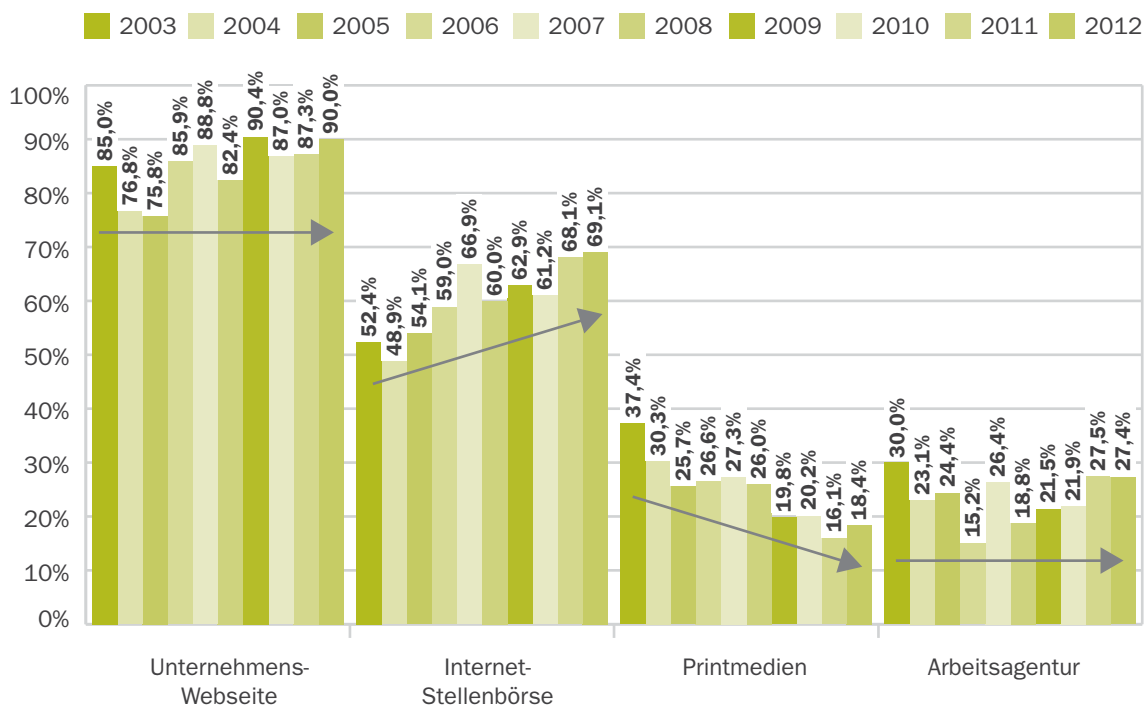


Abbildung 3: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen im Zeitablauf²

Der größte Teil tatsächlich realisierter Einstellungen erfolgt über die Internet-Stellenbörse: Mit 36,9 Prozent resultieren die meisten Einstellungen aus einer Stellenausschreibung in einer Internet-Stellenbörse. Über die eigenen Webseiten werden von den 1.000 größten deutschen Unternehmen rund drei von zehn Einstellungen generiert. Es folgen Printmedien (11,1 Prozent), Mitarbeiterempfehlungen (8,3 Prozent), die Bundesagentur für Arbeit (4,5 Prozent) und Social Media (3,1 Prozent). 6,9 Prozent der tatsächlichen Einstellungen werden über sonstige Rekrutierungskanäle realisiert. Im Zeitablauf zeigt sich in diesem Kontext eine deutlich steigende Bedeutung der Internet-Stellenbörse. Der Anteil der über diesen Kanal generierten Einstellungen ist seit dem Jahr 2003 enorm gestiegen. Dagegen zeigen sich Printmedien für immer weniger Einstellungen verantwortlich. Im Jahr 2003 wurden noch 35,3 Prozent aller Einstellungen über Printmedien realisiert, im Jahr 2012 sind es nur noch 11,1 Prozent. Über die eigenen Unternehmens-Webseiten wurde zwischen 2003 und 2007 ein zunehmend größerer Anteil an tatsächlichen Einstellungen generiert. Vergleicht man jedoch den Wert aus 2007 (39,5 Prozent aller Einstellungen) mit dem aus 2012 (29,3 Prozent), so zeigt sich für diesen Kanal in der jüngeren Vergangenheit eine rückläufige Entwicklung.

Effektivität und Effizienz von Rekrutierungskanälen: Gemessen an der Zufriedenheit mit den über einen Kanal eingestellten Kandidaten, ist das persönliche Netzwerk der Recruiter der effektivste Rekrutierungskanal. Mehr als acht von zehn Unternehmen sind mit den Kandidaten, die über diesen Kanal zur Einstellung kamen, zufrieden oder sehr zufrieden. Auf den Plätzen zwei und drei in der Liste der effektivsten Rekrutierungskanäle folgen die eigene Unternehmens-Webseite (75,5 Prozent) und Internet-Stellenbörsen (72,2 Prozent). Letztere sind damit der effektivste unternehmensexterne Kanal. Komplettiert werden die Top-5 der effektivsten Rekrutierungskanäle durch Headhunter und Mitarbeiterempfehlungen. 72,0 Prozent (Headhunter) bzw. 66,7 Prozent (Mitarbeiterempfehlungen) sind mit den Kandidaten, die über diese Kanäle rekrutiert wurden, zufrieden oder sehr zufrieden.

Das beste Kosten-/Nutzen-Verhältnis aller Rekrutierungskanäle weist aus Sicht der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland die eigene Webseite auf, die damit der effizienteste Kanal ist. Es folgen das eigene, persönliche Netzwerk der Recruiter sowie Mitarbeiterempfehlungen. Der effizienteste unternehmensexterne Rekrutierungskanal ist die Internet-Stellenbörse, die in der Liste der effizientesten Kanäle den vierten Platz einnimmt. Auf Rang fünf schließen sich Karrierenetzwerke wie Xing oder LinkedIn an.

² Mehrfachnennung war möglich, wenn eine Vakanze in mehreren Kanälen gleichzeitig veröffentlicht wird.

Weitere Digitalisierung des Bewerbungseingangs: Die meisten Bewerbungen (39,9 Prozent) gehen aktuell per E-Mail bei den Unternehmen ein, dicht gefolgt von Bewerbungen per Webformular bzw. Formularbewerbungen mit 35,0 Prozent. 22,5 Prozent aller Bewerbungen sind papierbasierte Bewerbungsmappen. Die Prognose der größten deutschen Unternehmen für das Jahr 2017 sagt einen deutlich steigenden Anteil an Formularbewerbungen voraus. Dagegen denken die Studienteilnehmer, dass sich die Anteile der E-Mail-Bewerbung und der papierbasierten Mappe im Bewerbungseingang bis zum Jahr 2017 verringern werden.

Fasst man die Anteile der E-Mail- und der Formularbewerbung als elektronische Bewerbungsformen zusammen, so ergibt sich über die Jahre hinweg eine äußerst positive Entwicklung, wie die in Abbildung 4 dargestellte Zeitreihenanalyse zeigt. Im Jahr 2002 waren rund drei von zehn eingehenden Bewerbungen elektronischer Form, im Jahr 2012 sind es bereits 74,9 Prozent. Dieser positive Trend wird sich nach Einschätzung der Unternehmen auch zukünftig fortsetzen. Im Gegenzug hat sich der Anteil eingehender papierbasierter Mappen deutlich verringert, wie ein Minus von 47,3 Prozentpunkten zwischen 2002 und 2012 dokumentiert. Im Jahr 2002 waren noch rund sieben von zehn Bewerbungen papierbasiert.

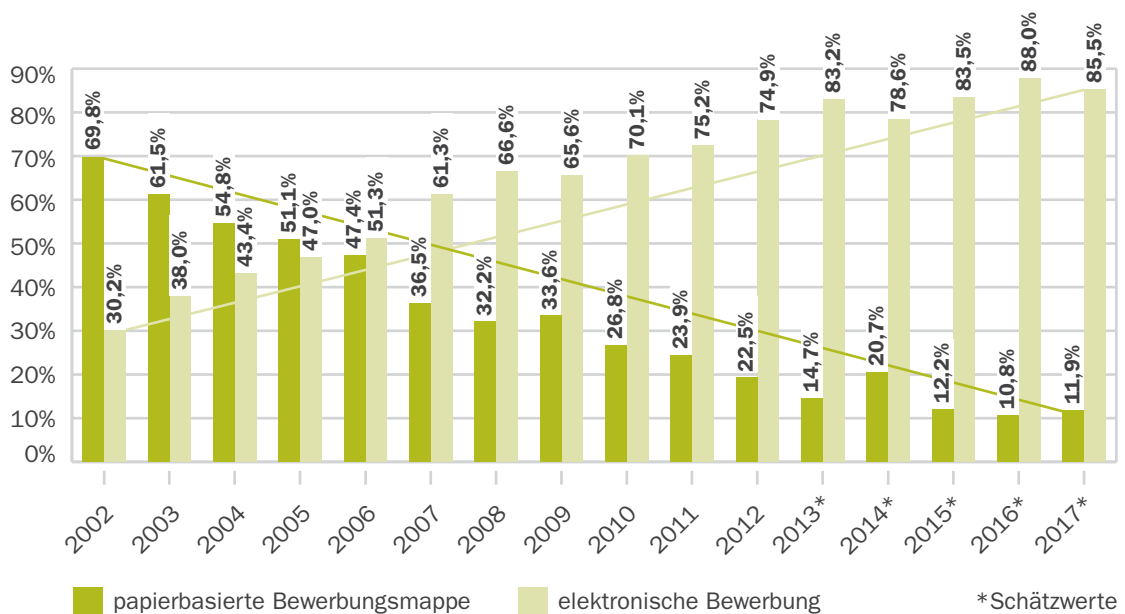


Abbildung 4: Vergleich papierbasierte Bewerbungsmappe und elektronische Bewerbung im Zeitablauf

Verteilung des Rekrutierungsbudgets: 38,2 Prozent des ihnen zur Verfügung stehenden Rekrutierungsbudgets geben die 1.000 größten deutschen Unternehmen für Internet-Stellenbörsen aus und 27,3 Prozent für Headhunter oder Personalberatungen (Executive Search). Für Printmedien werden 18,7 Prozent und für Zeitarbeitsfirmen 8,9 Prozent des Rekrutierungsbudgets aufgewendet.

Social Media – Facebook und Xing etablieren sich als Employer-Branding-Instrument: Jedes zweite Unternehmen beurteilt den Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung generell als positiv. Insgesamt geht die Nutzungshäufigkeit bei der Stellenausschreibung, beim Active Sourcing und bei der Suche nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten jedoch leicht zurück. Jedes zehnte Unternehmen veröffentlicht häufig oder sehr häufig Stellenanzeigen in Xing und jeweils 4,8 Prozent in Facebook, LinkedIn und Twitter. 11,9 Prozent der Umfrageteilnehmer suchen häufig oder sehr häufig in Xing nach interessanten Kandidaten. Für die Suche nach zusätzlichen Informationen über bereits identifizierte Kandidaten wird Xing von 5,6 Prozent häufig oder sehr häufig genutzt. Beim Einsatz von Social Media für Employer Branding ergibt sich ein positives Bild. Hier können Facebook und Xing ihre vergleichsweise hohen Vorjahreswerte bestätigen und werden aktuell von 20,0 Prozent (Facebook) bzw. 12,8 Prozent (Xing)

häufig oder sehr häufig genutzt, um für das eigene Arbeitgeber-Image zu werben. Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass sich Facebook und Xing als Employer-Branding-Kanäle etablieren. Wie die Branchenanalysen zeigen, kann der Einsatz von Social Media auch zwischen den untersuchten Branchen (Automotive, Finanzdienstleistung und IT) deutlich variieren. Insgesamt zeigt sich in den Branchen Automotive und IT eine leicht höhere Nutzung von Social-Media-Kanälen. So schalten beispielsweise 22,7 Prozent der 300 größten deutschen IT-Firmen häufig oder sehr häufig Stellenanzeigen in Xing, und jeweils 18,2 Prozent nutzen Xing sowie Facebook häufig oder sehr häufig für das Employer Branding. Von den Top-300-Unternehmen aus der Branche Automotive nutzen 44,4 Prozent Facebook und 18,5 Prozent Twitter häufig oder sehr häufig, um für das eigene Arbeitgeber-Image zu werben. Darüber hinaus besitzen Social Media insbesondere in der IT-Branche eine weitaus größere Bedeutung für die Stellenbesetzung als bei den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland. 10,7 Prozent aller tatsächlich realisierten Einstellungen im IT-Sektor resultieren aus einer Stellenanzeige in einem Social-Media-Kanal, bei den 1.000 größten deutschen Unternehmen sind es lediglich 3,1 Prozent.

Active-Sourcing-Kanäle – eigener Talent-Pool und persönliche Netzwerke am besten geeignet: Insgesamt gibt es in 13,7 Prozent der antwortenden Firmen Mitarbeiter, die sich explizit mit der Direktansprache von Kandidaten beschäftigen. Der Kanal, der sich für diesen Zweck am besten eignet, ist ein eigener Talent-Pool. 86,3 Prozent der größten deutschen Unternehmen sind der Ansicht, dass ein derartiger Pool ein geeigneter Active-Sourcing-Kanal ist. Es folgen persönliche Netzwerke (78,6 Prozent), Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen (73,5 Prozent) und Veranstaltungen wie Personalmessen, Absolventenkongresse etc. (65,8 Prozent). Rund die Hälfte der Studienteilnehmer denkt, dass sich Karrierenetzwerke wie Xing oder LinkedIn zur Direktansprache interessanter Kandidaten eignen.

Die Bedeutung von Mobile Recruiting nimmt weiter zu: Wie Abbildung 5 zeigt, denken 57,8 Prozent der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte wie Tablet-PCs oder Smartphones auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird. 42,7 Prozent beurteilen die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte für die Rekrutierung als sinnvoll, und 37,9 Prozent erwarten, dass sich in Zukunft Kandidaten über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden. Alle genannten Werte sind Vergleich zum Vorjahr gestiegen, was die zunehmende Bedeutung von Mobile Recruiting unterstreicht.

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

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

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

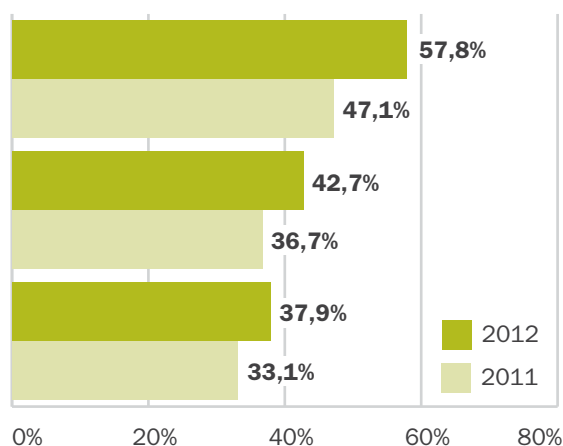


Abbildung 5: Generelle Aussagen zum Thema Mobile Recruiting im Zeitablauf³

Betrachtet man die aktuelle Umsetzung von Mobile Recruiting in den Unternehmen, so zeigt sich, dass zwischen 6,0 und 10,4 Prozent der Studienteilnehmer die Darstellung ihrer Karriere-Webseite oder Online-Stellenanzeigen für bestimmte Tablet-PCs oder Smartphones optimiert haben. Optimierte Applikationen (Apps) für die Suche nach freien Stellen in ihrem Unternehmen bieten aktuell 4,3 Prozent für bestimmte Tablet-PCs und 5,1 Prozent für bestimmte Smartphones an. Für die Zukunft plant ein deutlich größerer Teil der antwortenden Firmen die Umsetzung derartiger Maßnahmen. Jeweils rund 26 Prozent wollen die Darstellung ihrer Karriere-Webseite für bestimmte Tablet-PCs bzw. Smartphones optimieren. Eine optimierte Darstellung der eigenen Online-Stellenanzeigen für bestimmte Tablet-PCs (25,9 Prozent) oder Smartphones

(29,9 Prozent) ist in ähnlich vielen Unternehmen geplant. Schließlich wollen jeweils 15,4 Prozent der Studienteilnehmer in absehbarer Zeit für bestimmte Tablet-PCs bzw. Smartphones optimierte Apps zur Stellensuche anbieten.

Gestaltung von Online-Stellenanzeigen mit dynamischen Inhalten: Mehr als acht von zehn Firmen gehen davon aus, dass Online-Stellenanzeigen in Zukunft zunehmend auch dynamische Elemente (Videos, Links zur Facebook-Box oder Twitter-Wall etc.) enthalten werden. Zwei Drittel denken zudem, dass man durch Online-Stellenanzeigen mit dynamischen Inhalten einfacher die Aufmerksamkeit von Stellensuchenden gewinnen kann. Allerdings enthalten Online-Stellenanzeigen aktuell nur in etwa jedem zehnten Unternehmen auch tatsächlich dynamische Elemente, und lediglich 28,1 Prozent der Firmen haben eine Integration dynamischer Elemente in ihre Online-Stellenanzeigen für die Zukunft geplant. Die in Kapitel 5.4 dieses Ergebnisberichts enthaltene Fallstudie bei den Verkehrsbetrieben Zürich (VBZ) zeigt, welche Potenziale ein Umstieg von traditionellen, statischen Stellenanzeigen auf Video-Stellenanzeigen eröffnet und worauf man bei einer solchen Umstellung achten muss.

Knapp die Hälfte der Unternehmen betreibt aktiv Netzwerkrekrutierung: Fast die Hälfte der Teilnehmer an der Befragung hält seine Mitarbeiter dazu an, im Unternehmen bestehende freie Stellen an deren privates Umfeld (Offline) weiterzupflegen. Dass die eigenen Mitarbeiter bestehende Vakanzen auch an ihre Netzwerke in Social-Media-Kanälen weiterempfehlen, wird dagegen nur von etwa jedem zehnten Unternehmen forciert. Insgesamt werden Mitarbeiterempfehlungen, die tatsächlich in einer Einstellung resultieren, in 26,9 Prozent der Firmen in Form von Geld- oder Sachwerten entlohnt.

Internationale Rekrutierung wird wichtiger: Aktuell hat internationale Rekrutierung für 23,3 Prozent der 1.000 größten deutschen Unternehmen einen hohen Stellenwert. Mit Blick auf das Jahr 2017 erwartet jedoch jeder zweite Studienteilnehmer, dass internationale Rekrutierung einen hohen Stellenwert für das eigene Unternehmen haben wird. Insgesamt rekrutieren 2,6 Prozent der Firmen häufig oder sehr häufig, 18,8 Prozent regelmäßig und 65,0 Prozent selten neue Mitarbeiter aus dem Ausland für eine Tätigkeit in Deutschland. 13,7 Prozent verzichten dagegen komplett auf eine grenzüberschreitende Personalbeschaffung. Rund ein Drittel der Unternehmen sieht in der Rekrutierung von Fachkräften aus anderen Ländern eine Möglichkeit zur Linderung des Fachkräftemangels in Deutschland.

Zielgruppenorientierte Rekrutierung bei mehr als der Hälfte der Unternehmen: Über 50 Prozent der Studienteilnehmer gehen bei der Segmentierung ihrer potenziellen Bewerbergruppen strukturiert vor, um die eigene Rekrutierung an diesen Zielgruppen auszurichten. 46,1 Prozent haben in diesem Kontext Standardprofile für ihre Zielgruppen definiert. Rund vier von zehn Unternehmen verfügen aktuell über bis zu zehn dieser Standardprofile, um ihre Rekrutierungsaktivitäten auf die entsprechenden Zielgruppen abzustimmen. In einem Viertel der Firmen existieren zwischen elf und 20 Standardprofile für Zielgruppen, und in 22,9 Prozent sind es zwischen 21 und 50. 12,5 Prozent haben mehr als 50 Standardprofile für ihre Zielgruppen definiert. Die Fallstudien bei der adidas AG (Kapitel 5.1) und der SAP AG (Kapitel 5.3) greifen das Thema Zielgruppenorientierung aus verschiedenen Blickwinkeln auf und unterstreichen dessen Bedeutung für die Personalbeschaffung.

Ein Drittel der Unternehmen nutzt Web Analytics in der Personalbeschaffung: 37,8 Prozent der Teilnehmer an der Befragung können im Detail analysieren, über welche Kanäle Bewerber auf ihr Unternehmen oder eine ausgeschriebene Stelle aufmerksam werden. Rund ein Viertel der Top-1.000-Firmen aus Deutschland hat Maßnahmen etabliert, um gezielt nachvollziehen zu können, welchen Erfolg Online-Kampagnen im Personalmarketing haben. Schließlich sind 15,5 Prozent in der Lage, den Erfolg ihrer Aktivitäten in Social Media nachzuweisen.

Der Bologna-Prozess kommt (langsam) bei den Unternehmen an: Der Bologna-Prozess steht zunehmend weniger im Fokus der größten deutschen Unternehmen. Im Jahr 2010 belegte er in der Liste der wichtigsten unternehmensexternen Trends für die Personalbeschaffung noch den dritten Rang, im Jahr 2011 war es Platz acht, und in der aktuellen Studie ist es Platz zehn. Diese Entwicklung deutet darauf hin, dass sich die Unternehmen mit den durch diesen Prozess einhergehenden Veränderungen arrangiert und entsprechend auf sie reagiert haben. Gestützt wird diese Einschätzung durch eine im Jahresvergleich positivere Beurteilung des Bologna-Prozesses. Festzuhalten ist dabei jedoch, dass noch immer lediglich 27,7 Prozent der Studienteilnehmer die Umstellung von Diplom- auf Bachelor- und Masterstudiengänge generell positiv sehen. Die in Kapitel 5.2 enthaltene Fallstudie über das GAPYEAR Programm der Unternehmen Allianz, Bertelsmann, Henkel sowie McKinsey & Company zeigt beispielhaft, welche Maßnahmen Unternehmen ergriffen haben, um die eigene Personalbeschaffung auf die Bologna-Reform auszurichten.

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

Seit nunmehr sechs Jahren ist die Befragung der Top-300-Unternehmen aus drei ausgewählten Branchen fester Bestandteil der Studienreihe „Recruiting Trends“. Im Rahmen der vorliegenden „Recruiting Trends 2013“ fiel die Wahl auf die Branchen **Automotive, Finanzdienstleistung** und **IT**. Die Ergebnisse aus diesen Befragungen werden nachfolgend, jeweils getrennt nach Branche, kurz vorgestellt.

Automotive:

Der wichtigste **externe Trend für die Personalbeschaffung** in der Branche Automotive ist der Fachkräftemangel. Auf den Plätzen zwei und drei schließen sich der demografische Wandel und gesetzliche Rahmenbedingungen (z. B. Datenschutzbestimmungen, Blue Card, mögliche Einführung einer Frauenquote etc.) an.

Die drei wichtigsten **unternehmensinternen Herausforderungen für die Personalbeschaffung** im Automotive-Sektor sind die Mitarbeiterbindung, Employer Branding und Hochschulmarketing bzw. Hochschulkooperationen.

Der Blick auf den **Personalbedarf** der Top-300-Unternehmen aus der Branche Automotive zeigt, dass ausnahmslos alle Studienteilnehmer 2013 neue Mitarbeiter suchen. Zudem geht mit 53,8 Prozent mehr als jedes zweite Unternehmen sogar von einem Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen im Jahr 2013 aus.

Der wichtigste Kanal für die **Stellenausschreibung** ist die eigene Unternehmens-Webseite. 85,8 Prozent aller Vakanzen werden über diesen Kanal veröffentlicht. Mehr als sieben von zehn offenen Stellen schreiben die Teilnehmer an der Befragung in Internet-Stellenbörsen aus, und 36,6 Prozent werden an die Bundesagentur für Arbeit gemeldet.

Die beiden Online-Kanäle Internet-Stellenbörse und Unternehmens-Webseite haben auch für die **Generierung von Einstellungen** die weitaus größte Bedeutung. 35,6 Prozent aller tatsächlichen Einstellungen werden über Internet-Stellenbörsen und 29,5 Prozent über die eigenen Webseiten der Unternehmen realisiert.

Beinahe jede zweite Bewerbung geht per E-Mail bei den 300 größten Firmen aus dem Automotive-Sektor ein. Formularbewerbungen bilden im **Bewerbungseingang** der Studienteilnehmer einen Anteil von 27,5 Prozent und papierbasierte Bewerbungsmappen von 15,3 Prozent. Die Prognose der Unternehmen für das Jahr 2017 besagt einen steigenden Anteil an Formularbewerbungen sowie sinkende Anteile für die E-Mail-Bewerbung und die papierbasierte Bewerbungsmappe.

Das Ausmaß des **Fachkräftemangels** zeigt sich durch die bei der Stellenbesetzung erwarteten Probleme. Die Unternehmen gehen davon aus, dass mehr als vier von zehn ihrer für das Jahr 2013 prognostizierten Vakanzen nur schwer zu besetzen sein werden. 5,9 Prozent der freien Stellen werden gemäß dieser Einschätzung infolge eines Mangels an geeigneten Kandidaten sogar unbesetzt bleiben müssen. Der am besten geeignete Lösungsansatz für das Problem des Fachkräftemangels sind nach Meinung der Studienteilnehmer eigene Ausbildungsmaßnahmen. Flexible Arbeitszeitmodelle, Telearbeit/Home Office und die Rekrutierung von Frauen eignen sich aus Unternehmenssicht ebenfalls gut, um aktuell schwer oder gar nicht besetzbare freie Stellen mittelfristig wieder besser besetzen zu können.

Social-Media-Anwendungen kommen hauptsächlich im Rahmen des Employer Branding zum Einsatz. So nutzen beachtliche 44,4 Prozent der antwortenden Firmen Facebook häufig oder sehr häufig, um für ihr Arbeitgeber-Image zu werben. 18,5 Prozent nutzen Twitter zu diesem Zweck häufig oder sehr häufig, 11,1 Prozent Xing und 7,4 Prozent YouTube. Für die aktive Suche nach Kandidaten (Active Sourcing) greifen 7,4 Prozent der Top-300-Unternehmen aus der Branche Automotive häufig oder sehr häufig auf Xing zurück.

Verlässt man den Social-Media-Kontext und wirft einen grundlegenden Blick auf das Thema **Active Sourcing**, so zeigen die Ergebnisse, dass Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen nach Einschätzung der Teilnehmer an der Befragung der hierfür am besten geeignete Kanal sind. Unmittelbar dahinter schließen sich ein unternehmenseigener Talent-Pool und Personalmessen/Absolventenkongresse an. Auch persönliche Netzwerke werden von einem Großteil der Unternehmen als geeigneter Active-Sourcing-Kanal angesehen.

Mit Blick auf das Thema **Mobile Recruiting** sind jeweils 46,2 Prozent der 300 größten Unternehmen aus der Branche Automotive der Ansicht, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird und dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte für die Rekrutierung sinnvoll ist. Schon heute hat jeder fünfte Studienteilnehmer die Darstellung seiner Karriere-Webseite für bestimmte Tablet-PCs optimiert. Eine für bestimmte Smartphones optimierte Darstellung der eigenen Online-Stellenanzeigen existiert in 19,2 Prozent der antwortenden Unternehmen.

Internationale Rekrutierung hat aktuell für 38,5 Prozent der Befragten einen hohen Stellenwert. Die Zukunftsprognose offenbart eine steigende Bedeutung dieser Maßnahme: Sechs von zehn Unternehmen denken, dass internationale Rekrutierung für sie im Jahr 2017 wichtig oder sehr wichtig sein wird. Der größte Teil der Studienteilnehmer (50,0 Prozent) rekrutiert derzeit selten Mitarbeiter aus dem Ausland für eine Tätigkeit in Deutschland. Rund ein Fünftel der antwortenden Firmen bedient sich nicht ausländischer Arbeitsmärkte, um den eigenen Personalbedarf in Deutschland zu stillen.

Finanzdienstleistung:

Der wichtigste **externe Trend für die Personalbeschaffung** in der Branche Finanzdienstleistung ist der demografische Wandel. Dahinter schließen sich der Fachkräftemangel und Social Media an.

Die wichtigste **interne Herausforderung für die Personalbeschaffung** im Finanzdienstleistungssektor ist die Mitarbeiterbindung. Auf den Plätzen zwei und drei folgen Employer Branding und der Aufbau eines nach innen gerichteten Arbeitgeber-Images, mit dem Ziel, „Employer of Choice“ zu bleiben.

Alle antwortenden Unternehmen aus der Branche Finanzdienstleistung wollen im Jahr 2013 neue Mitarbeiter einstellen. Darüber hinaus zeigt eine zusätzliche Analyse des **Personalbedarfs** der Studienteilnehmer, dass mehr als drei von zehn Unternehmen erwarten, Ende des Jahres 2013 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn.

Im Hinblick auf **die Veröffentlichung freier Stellen** besitzen mit der eigenen Unternehmens-Webseite und der Internet-Stellenbörse zwei Online-Kanäle die weitaus größte Bedeutung. Die Top-300-Unternehmen aus der Branche Finanzdienstleistung schreiben 93,8 Prozent ihrer Vakanzen auf den eigenen Webseiten aus und 71,1 Prozent in Internet-Stellenbörsen.

Über diese beiden Kanäle erfolgen auch die meisten **tatsächlichen Einstellungen**. 36,0 Prozent aller Einstellungen werden über Internet-Stellenbörsen und 35,8 Prozent über die eigenen Unternehmens-Webseiten generiert.

Im **Bewerbungseingang** der größten deutschen Finanzdienstleister bilden E-Mail-Bewerbungen mit 48,2 Prozent den größten Anteil. Drei von zehn Bewerbungen gehen per Webformular ein, und 19,1 Prozent sind papierbasierte Bewerbungsmappen.

Mit Blick auf die Besetzbarkeit der für das Jahr 2013 prognostizierten Vakanzen offenbart sich das große Ausmaß des **Fachkräftemangels**. Die 300 größten Firmen aus dem Finanzdienstleistungssektor denken, dass im Jahr 2013 37,5 Prozent ihrer freien Stellen nur schwer zu besetzen sein werden. 5,9 Prozent werden sogar unbesetzt bleiben, weil kein passender Kandidat gefunden werden kann. Um diese schwer oder nicht besetzbaren Vakanzen mittelfristig wieder besser besetzen zu können, bietet sich aus Sicht der Unternehmen vor allem die eigene Ausbildung an. 97,1 Prozent sind der Meinung, dass eigene Ausbildungsmaßnahmen einen guten Lösungsansatz für das Problem des Fachkräftemangels darstellen. Ebenfalls gut geeignete

Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel sind nach Ansicht der Studienteilnehmer flexible Arbeitszeitmodelle, die verstärkte Rekrutierung von Frauen sowie Telearbeit/Home Office.

Bei der Untersuchung des Einsatzes verschiedener **Social-Media-Kanäle** in der Personalbeschaffung wurden vier klassische Anwendungsszenarien (Schaltung von Stellenanzeigen, Employer Branding, Active Sourcing, Suche nach weiterführenden Informationen über Bewerber) unterschieden. Die Ergebnisse zeigen, dass 13,2 Prozent der 300 größten deutschen Finanzdienstleister in Xing häufig oder sehr häufig Stellenanzeigen schalten. Die Nutzung von LinkedIn, Twitter und Facebook ist in diesem Zusammenhang vernachlässigbar. Allerdings nutzen 16,2 Prozent Facebook häufig oder sehr häufig für das Employer Branding. Auf Twitter greifen in diesem Kontext 13,5 Prozent, auf Xing 8,3 Prozent und auf YouTube 5,6 Prozent häufig oder sehr häufig zurück. Bei der aktiven Suche nach Kandidaten (Active Sourcing) sowie nach zusätzlichen Informationen über Bewerber kommt von den betrachteten Kanälen lediglich Xing häufig oder sehr häufig zum Einsatz. Demnach suchen in Xing 16,2 Prozent der Teilnehmer an der Befragung häufig oder sehr häufig aktiv nach Talenten und 8,1 Prozent nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten.

Der aus Unternehmenssicht vielversprechendste **Active-Sourcing-Kanal** ist ein eigener Talent-Pool. Mehr als neun von zehn Umfrageteilnehmern bestätigen, dass sich ein solcher Talent-Pool für die Direktansprache interessanter Kandidaten eignet. Als zweiteffektivster Kanal werden persönliche Netzwerke genannt. Noch immer mehr als die Hälfte der größten deutschen Finanzdienstleister ist der Ansicht, dass auch Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen sowie Personalmessen/Absolventenkongresse geeignete Active-Sourcing-Kanäle sind. Wirft man einen Blick auf die tatsächliche Nutzung von Active-Sourcing-Kanälen, so haben die Ergebnisse zum Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung bereits gezeigt, dass aktuell 16,2 Prozent der Unternehmen in Xing häufig oder sehr häufig nach interessanten Kandidaten suchen.

Bei der Umsetzung von **Mobile Recruiting** zeigt sich, dass aktuell bereits 12,1 Prozent der antwortenden Firmen aus dem Finanzdienstleistungssektor die Darstellung ihrer Karriere-Webseiten für bestimmte Tablet-PCs sowie Smartphones optimiert haben. Darüber hinaus hat fast jedes zehnte Unternehmen schon heute die Darstellung seiner Online-Stellenanzeigen für bestimmte Tablet-PCs oder Smartphones optimiert. Grundsätzlich sind 45,5 Prozent der Studienteilnehmer der Meinung, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird. Rund vier von zehn Unternehmen denken, dass sich Kandidaten in Zukunft über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden.

Die mit dem Begriff **internationale Rekrutierung** überschriebene Einstellung von Kandidaten aus dem Ausland für eine Tätigkeit in Deutschland spielt im Finanzdienstleistungssektor eine deutlich geringere Rolle als in den Branchen Automotive und IT sowie bei den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland. Aktuell hat internationale Rekrutierung für lediglich 8,6 Prozent der antwortenden Finanzdienstleister einen hohen Stellenwert. Mit Blick auf das Jahr 2017 wird die Bedeutung einer grenzüberschreitenden Personalbeschaffung nach Meinung der Firmen jedoch steigen. 22,9 Prozent sind der Ansicht, dass internationale Rekrutierung dann einen hohen Stellenwert für das eigene Unternehmen haben wird. Tatsächlich rekrutieren derzeit 42,9 Prozent der antwortenden Unternehmen aus der Branche Finanzdienstleistung selten und 11,4 Prozent regelmäßig Mitarbeiter aus anderen Ländern für eine Beschäftigung in Deutschland. 45,7 Prozent verzichten dagegen auf eine grenzüberschreitende Personalbeschaffung.

IT:

In der Liste der wichtigsten **externen Trends für die Personalbeschaffung** in der IT-Branche belegt der Fachkräftemangel den Spitzenplatz. Die Top-3-Trends werden durch den demografischen Wandel und die Mitarbeiterfluktuation komplettiert. Damit ist die Mitarbeiterfluktuation für die antwortenden IT-Firmen (Platz 3) ein deutlich wichtigerer Trend als für die unabhängig der Branche größten Unternehmen aus Deutschland (Platz 8).

Die Mitarbeiterbindung ist für die Studienteilnehmer aus dem IT-Sektor die wichtigste **unternehmensinterne Herausforderung für die Personalbeschaffung**, gefolgt von Employer Branding und dem Aufbau eines nach innen gerichteten Arbeitgeber-Images, das zum Ziel hat, für die bereits beschäftigten Mitarbeiter der „Employer of Choice“ zu bleiben.

Blickt man auf den **Personalbedarf** der Unternehmen, so zeigt sich, dass alle Teilnehmer an der Befragung im Jahr 2013 neue Mitarbeiter suchen werden. 63,6 Prozent gehen sogar von einem Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen im Jahr 2013 aus.

Neun von zehn freien Stellen werden von den Top-300-Unternehmen aus der IT-Branche auf den eigenen Webseiten veröffentlicht, womit dieser Kanal für die **Stellenausschreibung** die größte Relevanz besitzt. 65,4 Prozent aller Vakanzen werden in Internet-Stellenbörsen veröffentlicht. Bei 35,2 Prozent ihrer offenen Stellen fordern die Studienteilnehmer ihre bereits beschäftigten Mitarbeiter auf, Empfehlungen für geeignete Kandidaten abzugeben. In Social Media wird über ein Viertel aller Vakanzen ausgeschrieben.

Mit der eigenen Unternehmens-Webseite und der Internet-Stellenbörse besitzen wie schon bei der Stellenausschreibung auch bei der **Generierung von Einstellungen** dieselben beiden Online-Kanäle die größte Bedeutung. 27,6 Prozent aller tatsächlichen Einstellungen resultieren aus einer Stellenanzeige auf der eigenen Unternehmens-Webseite, und 26,0 Prozent werden über Internet-Stellenbörsen generiert. Zudem erfolgen 11,7 Prozent aller Einstellungen über Mitarbeiterempfehlungen und 10,7 Prozent über Social-Media-Kanäle.

Beinahe die Hälfte aller Bewerbungen geht per E-Mail bei den Top-300-Unternehmen aus dem IT-Sektor ein. Drei von zehn **Bewerbungseingängen** sind Formularbewerbungen und 17,8 Prozent papierbasierte Bewerbungsmappen.

Das Ausmaß des **Fachkräftemangels** in der IT-Branche ist beträchtlich, wie ein Blick auf die Stellenbesetzung zeigt. Die Teilnehmer an der Befragung rechnen damit, dass 46,1 Prozent ihrer freien Stellen im Jahr 2013 nur schwer besetzbar sein werden. Zudem gehen sie davon aus, dass mehr als jede zehnte Vakanz aufgrund eines Mangels an geeigneten Kandidaten unbesetzt bleiben muss. Somit werden im Jahr 2013 fast sechs von zehn freien Stellen in der IT-Branche nur schwer oder gar nicht mit qualifizierten Kandidaten besetzt werden können. Die vielversprechendste Maßnahme gegen den Fachkräftemangel ist Telearbeit/Home Office. 95,5 Prozent der 300 größten Unternehmen aus der IT-Branche sind der Ansicht, dass sich Telearbeit/Home Office gut eignet, um aktuell schwer oder gar nicht besetzbare Stellen mittelfristig wieder besser besetzen zu können. Sehr positiv werden in diesem Zusammenhang auch eigene Ausbildungsmaßnahmen, flexible Arbeitszeitmodelle und die verstärkte Rekrutierung von Frauen gesehen.

Mit Blick auf den **Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung** der größten deutschen IT-Firmen zeigt sich, dass 22,7 Prozent in Xing häufig oder sehr häufig Stellenanzeigen schalten. Auf LinkedIn greifen zu diesem Zweck 4,8 Prozent und auf Facebook 4,5 Prozent der Unternehmen häufig oder sehr häufig zurück. Für das Employer Branding nutzen jeweils 18,2 Prozent Xing bzw. Facebook häufig oder sehr häufig. YouTube kommt hierfür in 9,1 Prozent und LinkedIn in 4,5 Prozent der Unternehmen häufig oder sehr häufig zum Einsatz. 13,6 Prozent der Teilnehmer an der Umfrage suchen in Xing häufig oder sehr häufig nach geeigneten Kandidaten (Active Sourcing) und 4,5 Prozent nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten.

Für die Direktansprache interessanter Kandidaten eignet sich nach Meinung von 85,7 Prozent der antwortenden Firmen ein eigener Talent-Pool. Ein ähnlich großer Teil der Unternehmen sieht in diesem Kontext auch persönliche Netzwerke als geeignet an. Effektive **Active-Sourcing-Kanäle** sind nach Einschätzung eines Großteils der Befragten auch Personalmessen/Absolventenkongresse, Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen und Karrierenetze wie Xing oder LinkedIn.

Die aktuelle Umsetzung von **Mobile Recruiting** zeigt sich beispielsweise darin, dass 13,6 Prozent der antwortenden IT-Firmen die Darstellung ihrer Karriere-Webseite bereits für bestimmte Tablet-PCs sowie

Smartphones optimiert haben. Wie die Analyse der generellen Einstellung der Studienteilnehmer gegenüber dem Thema Mobile Recruiting zeigt, sind fast sieben von zehn Unternehmen der Meinung, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird.

Für mehr als vier von zehn Unternehmen aus dem IT-Sektor hat **internationale Rekrutierung** aktuell einen hohen Stellenwert. Mit Blick auf das Jahr 2017 denkt bereits jeder zweite Studienteilnehmer, dass internationale Rekrutierung für das eigene Unternehmen wichtig oder sehr wichtig sein wird. Mit 54,5 Prozent rekrutiert derzeit der größte Teil der antwortenden IT-Firmen selten Mitarbeiter aus dem Ausland für eine Tätigkeit in Deutschland. 22,7 Prozent tun dies regelmäßig und 13,6 Prozent häufig. Kein einziger Teilnehmer an der Befragung stellt sehr häufig Kandidaten aus dem Ausland an einem seiner deutschen Standorte ein. Etwa jedes fünfte Unternehmen aus dem IT-Sektor verzichtet derzeit auf eine grenzüberschreitende Personalbeschaffung.

1

Einleitung

Im Rahmen der jährlichen Studienreihe „Recruiting Trends“ untersucht das Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main mit Unterstützung der Monster Worldwide Deutschland GmbH seit nunmehr elf Jahren die Personalbeschaffung in Deutschlands größten Unternehmen. Die vorliegenden „Recruiting Trends 2013“ setzen diese Tradition fort und richten ihre Aufmerksamkeit im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung der Personalbeschaffung in den deutschen Top-1.000-Unternehmen sowohl auf langfristige Trends, wie die zunehmende Diversifikation der im Personalmarketing genutzten Rekrutierungskanäle oder die verstärkte Digitalisierung des Bewerbungseingangs, als auch auf moderne Ansätze und Maßnahmen, wie den Einsatz von Social Media, Mobile Recruiting oder Active Sourcing. Eine maßgebliche Intention der Studienreihe ist es dabei stets, die größten deutschen Unternehmen bei einer effektiven und effizienten Gestaltung ihrer Personalbeschaffung innerhalb der vorgegebenen externen Rahmenbedingungen (z. B. Verfügbarkeit geeigneter Kandidaten) zu begleiten und zu unterstützen. Unterstrichen wird dieser Anspruch durch die seit zehn Jahren parallel durchgeführte Studienreihe „Bewerbungspraxis“. Die empirischen Analysen der Bewerbersicht auf den Prozess der Stellensuche zeigen dabei auf, welche gemeinsamen, aber auch unterschiedlichen Wahrnehmungen Unternehmen und Stellensuchende mit Blick auf die Rekrutierung haben. Seit der erstmaligen Durchführung der beiden Studienreihen haben sich inzwischen über 100.000 Stellensuchende an der „Bewerbungspraxis“ sowie fast 2.000 Unternehmen an den „Recruiting Trends“ beteiligt. Gemeinsam bieten beide Studienreihen somit einen komplementären und sehr umfassenden Überblick über die Personalbeschaffung in Deutschland, der sowohl die Sichtweise der Unternehmen als auch die der Bewerber einschließt.

Einen Schwerpunkt der diesjährigen „Recruiting Trends 2013“ bilden Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel und deren Umsetzung. Die mit dem Begriff Fachkräftemangel überschriebene, nicht ausreichende Verfügbarkeit geeigneter Kandidaten in manchen Fachbereichen ist ein in Deutschland sehr kontrovers diskutiertes Thema. Während Arbeitsuchende, der Deutsche Gewerkschaftsbund oder das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung in Berlin im Fachkräftemangel kein ernsthaftes Problem sehen oder ihm sogar grundsätzlich die Existenz absprechen, werden das Institut der deutschen Wirtschaft, der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) oder der Branchenverband Bitkom nicht müde, den großen Mangel an Fachkräften – insbesondere in Ingenieurs- oder IT-Berufen – zu betonen (sueddeutsche.de vom 09.09.2012; zeit.de vom 14.10.2012; handelsblatt.com vom 30.10.2012)⁴. Unbestritten ist die Existenz eines Fachkräftemangels jedoch nach Ansicht der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland. Die vorliegenden „Recruiting Trends 2013“ zeigen, dass der Fachkräftemangel für die größten deutschen Unternehmen wie schon in den letzten beiden Jahren, so auch

4 <http://www.sueddeutsche.de/karriere/erfolglose-jobsuche-wie-der-fachkraeftemangel-bewerber-frustriert-1.1462335>; <http://www.zeit.de/campus/2012/04/fachkraeftemangel/seite-1>; <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/fachkraeftemangel-mehr-unbesetzte-stellen-in-der-it-branche/7322194.html> (Abrufdatum jeweils: 28.12.2012).

aktuell nach dem demografischen Wandel der zweitwichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung ist. Zudem befindet sich der Anteil nur schwer oder gar nicht besetzbarer Vakanzen seit 2009 auf gleichbleibend hohem Niveau. Aufgrund dieser über Jahre hinweg konstant hohen Aktualität ist der Fachkräftemangel ein Schwerpunktthema der „Recruiting Trends 2013“. Die Untersuchungen werden zeigen, welche Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel nach Meinung der Unternehmen erfolgversprechend sind und worauf es bei deren Umsetzung ankommt.

Weitere Kerninhalte der Studie umfassen in diesem Jahr den Einsatz von Social Media, die Direktansprache interessanter Kandidaten (Active Sourcing) sowie das Thema Mobile Recruiting. Mit Blick auf die Nutzung von Social Media werden Längsschnittanalysen unter anderem Aufschluss darüber geben, wie sich die Nutzungshäufigkeit bestimmter Kanäle in Abhängigkeit des Anwendungsszenarios (Employer Branding, Schaltung von Stellenanzeigen, Suche nach Kandidaten bzw. nach Informationen über Bewerber) während der letzten drei Jahre verändert hat. Dagegen steht das Thema Active Sourcing erstmalig im Fokus der Studienreihe „Recruiting Trends“. Analysiert wird hierbei insbesondere, wie gut sich verschiedene Kanäle nach Meinung der Studienteilnehmer zur Direktansprache interessanter Kandidaten eignen. Schließlich stehen im Rahmen des vierten und letzten Schwerpunktthemas Mobile Recruiting die aktuelle Umsetzung entsprechender Maßnahmen sowie die generelle Einstellung der Unternehmen gegenüber Mobile Recruiting im Fokus des Interesses.

Neben diesen Kerninhalten befassen sich die „Recruiting Trends 2013“ auch wieder mit grundlegenden Aspekten der Rekrutierung wie beispielsweise dem Personalbedarf der Unternehmen. In diesem Zusammenhang ist vor dem Hintergrund der schwankenden Konjunktur insbesondere die Längsschnittanalyse des von Seiten der Unternehmen prognostizierten Netto-Anstiegs der Mitarbeiterzahlen von Interesse. Die Phase der wirtschaftlichen Konsolidierung nach der globalen Finanzkrise scheint angesichts der aktuellen Schuldenkrise im Euroraum nur von kurzer Dauer gewesen zu sein. Man darf gespannt sein, wie die befragten Unternehmen hierauf reagieren und inwiefern sich diese Entwicklung auf ihre Rekrutierungsaktivitäten auswirkt. Weitere grundlegende Personalbeschaffungsthemen, mit denen sich die vorliegende Studie auseinandersetzt, sind beispielsweise die Bedeutung verschiedener Kanäle für die Stellenausschreibung und die Generierung von Einstellungen oder auch der Bewerbungseingang. Darüber hinaus sind die Netzwerkrekrutierung, die internationale Rekrutierung, die Zielgruppenorientierung in der Personalbeschaffung, neue Formen von Stellenanzeigen sowie das Thema Web Analytics Gegenstand der Untersuchungen.

Um einen ganzheitlichen Blick auf die Personalbeschaffung in Deutschland zu gewährleisten, werden die vorgestellten Ergebnisse immer wieder auch durch Ergebnisse aus der aktuellen Jubiläumsausgabe der Bewerberstudie „Bewerbungspraxis 2013“ ergänzt. Darüber hinaus beinhalten die „Recruiting Trends 2013“ auch einen Überblick über die Personalbeschaffung in drei ausgewählten Branchen. Im Rahmen dieser Branchenanalysen wurden in diesem Jahr die jeweils 300 größten Unternehmen aus den Branchen Automotive, Finanzdienstleistung und IT zu Personalbeschaffungsthemen befragt. Abgerundet werden die „Recruiting Trends 2013“ durch vier interessante Fallstudien aus der Praxis bei den Unternehmen adidas und SAP, den Verkehrsbetrieben Zürich (VBZ) sowie über das GAPYEAR Programm, einer gemeinsamen Personalmarketinginitiative der Firmen Allianz, Bertelsmann, Henkel sowie McKinsey & Company.

2

Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer

Insgesamt haben sich 137 Unternehmen an der diesjährigen Studie „Recruiting Trends 2013“ beteiligt. Im Folgenden werden diese Firmen anhand der Merkmale Branchenzugehörigkeit, Mitarbeiterzahl und Umsatz (bzw. Bilanzsumme bei Banken und Prämieinnahmen bei Versicherungen) kategorisiert. Zudem wird für jedes dieser drei Kriterien ein Test auf die Repräsentativität der Stichprobe der Studienteilnehmer durchgeführt.

In Abbildung 6 ist dargestellt, welchen Branchen die Unternehmen aus der Grundgesamtheit der Top-1.000-Firmen in Deutschland (oberes Diagramm) und aus der Stichprobe der 137 Umfrageteilnehmer (unteres Diagramm) angehören. Das untere Diagramm veranschaulicht, dass über vier von zehn und damit die weitaus meisten Studienteilnehmer aus dem verarbeitenden Gewerbe stammen. 16,3 Prozent sind der Gruppe Handel sowie Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern zuzurechnen. 11,5 Prozent der antwortenden Firmen sind im Kredit- und Versicherungsgewerbe tätig. Energie- und Wasserversorger sowie Unternehmen aus der Branche Grundstücks und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen und Erbringung von anderweitig nicht genannten wirtschaftlichen Dienstleistungen bilden jeweils einen Anteil von 8,4 Prozent in der Stichprobe. 6,9 Prozent kommen aus dem Bereich Verkehr und Nachrichtenübermittlung, und 4,6 Prozent erbringen sonstige öffentliche und persönliche Dienstleistungen. Jeweils 1,5 Prozent der antwortenden Unternehmen stammen aus dem Gast- sowie aus dem Baugewerbe. Schließlich sind 0,8 Prozent in der Land- und Forstwirtschaft tätig.

Ein Test der Repräsentativität der Stichprobe der 137 Studienteilnehmer nach dem Kriterium der Branchenzugehörigkeit verlief positiv. Damit kann die Stichprobe der teilnehmenden Unternehmen nach dem Merkmal der Branchenzugehörigkeit als repräsentativ für die Grundgesamtheit der 1.000 größten deutschen Unternehmen angesehen werden⁵.

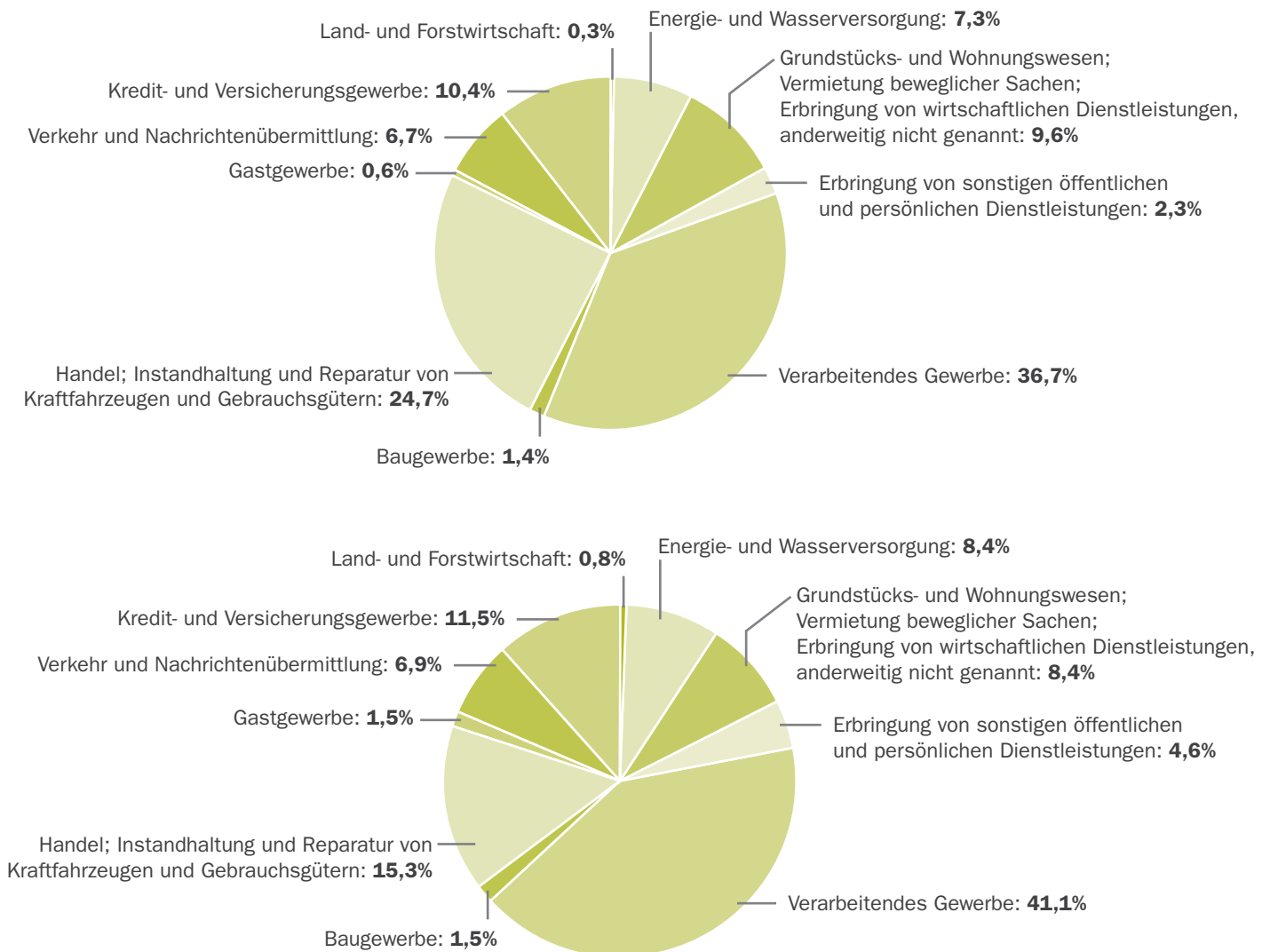


Abbildung 6: Verteilung nach Branchenzugehörigkeit in der Grundgesamtheit (oben) und in der Stichprobe (unten)

Neben der Branchenzugehörigkeit wurde auch analysiert, wie viele Mitarbeiter die Umfrageteilnehmer beschäftigen. In diesem Zusammenhang zeigt Abbildung 7 im oberen Diagramm die Verteilung der Grundgesamtheit und im unteren Diagramm die Verteilung der Stichprobe. Im unteren Diagramm ist dargestellt, dass 6,8 Prozent der antwortenden Firmen bis zu 100 Beschäftigte aufweisen. zwischen 101 und 400 Mitarbeiter sind bei 8,3 Prozent und zwischen 401 und 800 bei 6,8 Prozent angestellt. 7,6 Prozent der Studienteilnehmer haben zwischen 801 und 1.500 und 8,3 Prozent zwischen 1.501 und 2.300 Beschäftigte. Etwas mehr als jedes zehnte antwortende Unternehmen hat zwischen 2.301 und 3.500 Mitarbeiter. Bei 15,9 Prozent beläuft sich die Zahl der Beschäftigten auf mehr als 3.500 und bis zu 5.000 und bei 11,4 Prozent auf mehr als 5.000 und bis zu 8.000. Zwischen 8.001 und 20.000 Mitarbeiter sind bei 16,7 Prozent der Umfrageteilnehmer tätig, und 7,6 Prozent haben mehr als 20.000 Beschäftigte.

Auch für das Kriterium der Mitarbeiterzahl verlief der durchgeführte Test auf Repräsentativität positiv. Die Stichprobe der 137 teilnehmenden Firmen kann demnach gemäß der vorgenommenen Klassifizierung nach der Mitarbeiterzahl als repräsentativ für die Grundgesamtheit der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland angesehen werden⁶.

⁶ Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt mit 0,469 deutlich das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050, weswegen die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Population nicht verworfen werden kann.

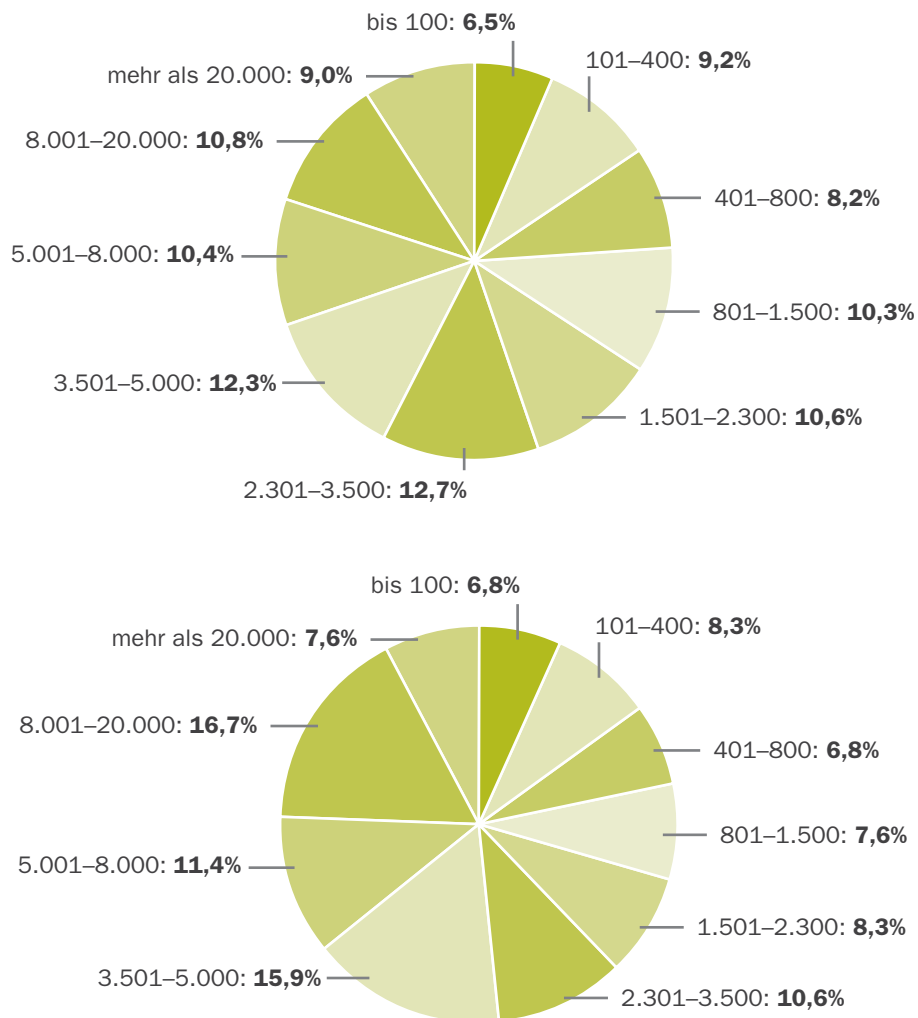


Abbildung 7: Verteilung nach Mitarbeiterzahl in der Grundgesamtheit (oben) und in der Stichprobe (unten)

Als drittes und letztes Kriterium wird der Umsatz (bzw. bei Banken die Bilanzsumme und bei Versicherungen Prämieinnahmen)⁷ zur Charakterisierung der Studienteilnehmer herangezogen. Im unteren Diagramm in Abbildung 8 zeigt sich bezogen auf dieses Merkmal, dass 4,6 Prozent der antwortenden Unternehmen einen Umsatz von bis zu 500 Mio. Euro aufweisen. 9,1 Prozent haben einen Umsatz zwischen 501 und 600 und 9,9 Prozent zwischen 601 und 700 Mio. Euro. Jeweils 7,6 Prozent der Umfrageteilnehmer geben einen Umsatz von mehr als 700 und bis zu 800 Mio. Euro sowie von mehr als 800 und bis zu 950 Mio. Euro an. Mit 17,5 Prozent weisen die meisten Teilnehmer an der Studie einen Umsatz zwischen 951 Mio. und 1,3 Mrd. Euro auf. Einen Umsatz von mehr als 1,3 und bis zu 1,8 Mrd. Euro haben 6,9 Prozent und von mehr als 1,8 und bis zu 2,5 Mrd. Euro 9,2 Prozent der Befragten. 12,2 Prozent der antwortenden Firmen generieren einen Umsatz von mehr als 2,5 und bis zu 4 Mrd. Euro und 6,9 Prozent von mehr als 4 und bis zu 10 Mrd. Euro. Schließlich geben 8,4 Prozent einen Umsatz von mehr als 10 Mrd. Euro an.

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

Nachdem bereits die Tests auf die Repräsentativität der Stichprobe gemäß der Merkmale der Branchenzugehörigkeit und der Mitarbeiterzahl positiv verliefen, lieferte auch der Repräsentativitätstest nach dem Kriterium Umsatz ein positives Ergebnis. Somit kann die Stichprobe der antwortenden Firmen auch nach dem Merkmal Umsatz gemäß der in Abbildung 8 vorgenommenen Klassifizierung als repräsentativ für die Grundgesamtheit der 1.000 größten deutschen Unternehmen eingestuft werden⁸.

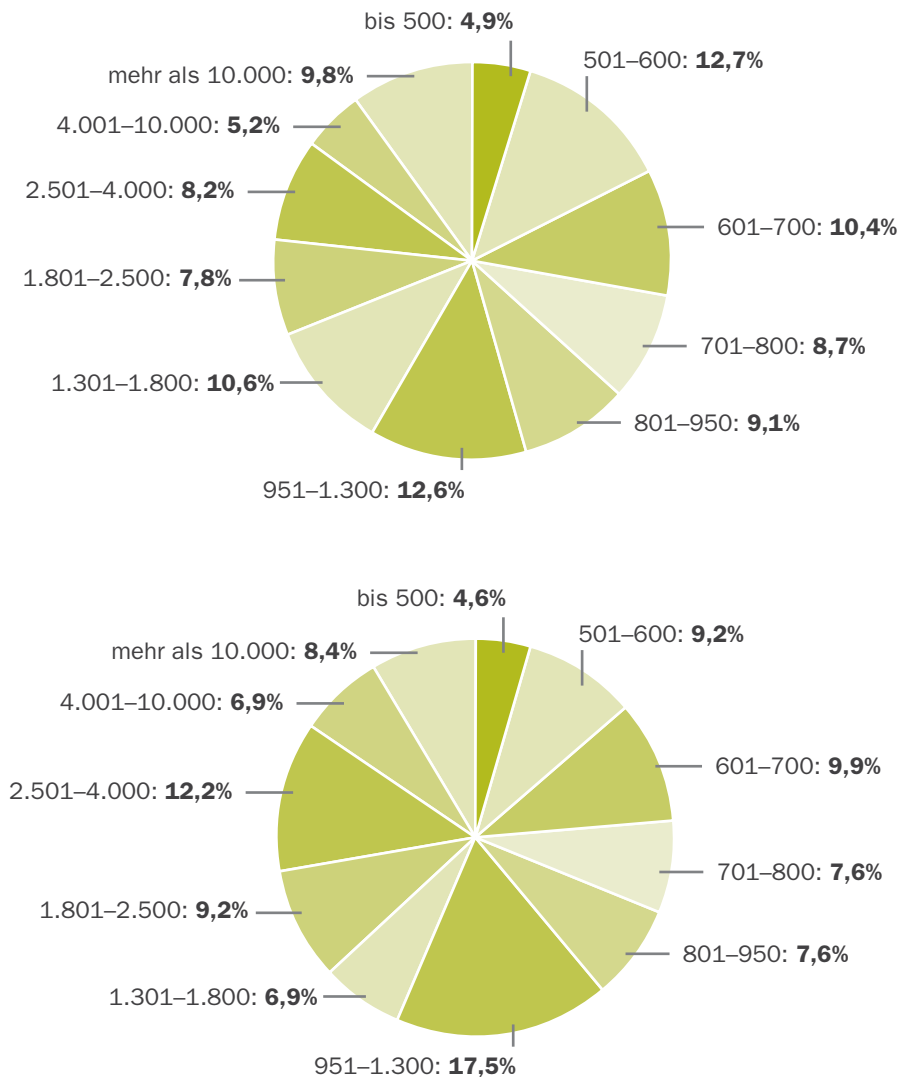


Abbildung 8: Verteilung nach Umsatz in der Grundgesamtheit (oben) und in der Stichprobe (unten)

Nachdem die Verteilung der Studienteilnehmer anhand der Merkmale Branchenzugehörigkeit, Mitarbeiterzahl und Umsatz analysiert und dabei zudem gezeigt wurde, dass die Stichprobe der Teilnehmer an der Befragung nach diesen Merkmalen als repräsentativ für die Grundgesamtheit der Top-1000-Unternehmen aus Deutschland angesehen werden kann, folgt im nächsten Kapitel die Vorstellung der Ergebnisse aus der Befragung der 1.000 größten deutschen Unternehmen.

⁸ Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt mit 0,458 deutlich das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050, weswegen die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Population nicht verworfen werden kann.

3

Ergebnisse der empirischen Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen

Im Hauptteil des Ergebnisberichts der Studie „Recruiting Trends 2013“ werden die Ergebnisse aus der Befragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland, an der sich insgesamt 137 Unternehmen beteiligt haben, vorgestellt. Im Rahmen dieser Befragung wurden unterschiedlichste Aspekte und Themen aus dem Bereich der Rekrutierung aufgegriffen, was eine umfassende Analyse der Personalbeschaffung in deutschen Großunternehmen ermöglicht.

Die Vorstellung der Ergebnisse beginnt im folgenden Abschnitt 3.1 mit einem Überblick über externe Trends und interne Herausforderungen in der Personalbeschaffung deutscher Großunternehmen. Im Anschluss erfolgt eine Analyse des Personalbedarfs und der Geschäftserwartung der Unternehmen (Kapitel 3.2). Danach steht in Kapitel 3.3 die externe Besetzung offener Stellen im Fokus der Ausführungen. Hierbei werden insbesondere die Stellenausschreibung, die Generierung von Einstellungen, Effektivität und Effizienz von Rekrutierungskanälen, der Bewerbungseingang und die Verteilung des Rekrutierungsbudgets auf verschiedene Kanäle betrachtet. Anschließend folgen mit den Themen Fachkräftemangel (Kapitel 3.4), Social Media (Kapitel 3.5), Active Sourcing (Kapitel 3.6) und Mobile Recruiting (Kapitel 3.7) die Kerninhalte der vorliegenden Studie. Online-Stellenanzeigen mit dynamischen Inhalten werden in Kapitel 3.8 thematisiert. Die Kapitel 3.9 bis 3.12 befassen sich mit der Netzwerkrekrutierung, der internationalen Rekrutierung, der Zielgruppenorientierung und der Bedeutung von Web Analytics in der Personalbeschaffung. Die Vorstellung der Ergebnisse aus der Befragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland schließt mit einer Betrachtung des Bologna-Prozess in Kapitel 3.13.

3.1 Trends und Herausforderungen in der Personalbeschaffung

Zahlreiche nicht oder zumindest nicht direkt beeinflussbare unternehmensexterne Trends wirken sich auf die Personalbeschaffung von Unternehmen aus. Prominente Beispiele sind der demografische Wandel oder die Personalbeschaffung betreffende gesetzliche Vorgaben (z. B. Datenschutzbestimmungen, Blue Card oder die mögliche Einführung einer Frauenquote). Die Unternehmen müssen versuchen, ihre Personalbeschaffung innerhalb dieser externen Rahmenbedingungen möglichst effektiv und effizient zu gestalten. Dabei ergibt sich eine Vielzahl interner Herausforderungen, wie beispielsweise Employer Branding oder die Bindung der eigenen Mitarbeiter. Im Folgenden werden diese grundlegenden Recruiting Trends und Her-

ausforderungen analysiert. Dabei wird zunächst ein Überblick über die wichtigsten unternehmensexternen Trends und anschließend über die wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung gegeben.

Die in Abbildung 9 dargestellten Ergebnisse zeigen, dass der demografische Wandel mit einem Mittelwert von 5,99 aus Sicht der Top-1.000-Unternehmen Deutschlands der wichtigste unternehmensexterne Trend für die Personalbeschaffung ist. Dicht dahinter folgt der Fachkräftemangel, der im so genannten „War for Talent“ resultiert, mit einem Mittelwert von 5,95 auf dem zweiten Rang. Den dritten Platz in der Liste der aus Firmensicht wichtigsten externen Trends für die Rekrutierung nehmen mit einigem Abstand (Mittelwert = 5,32) gesetzliche Rahmenbedingungen (z. B. Datenschutzbestimmungen, Blue Card, mögliche Einführung einer Frauenquote etc.) ein.

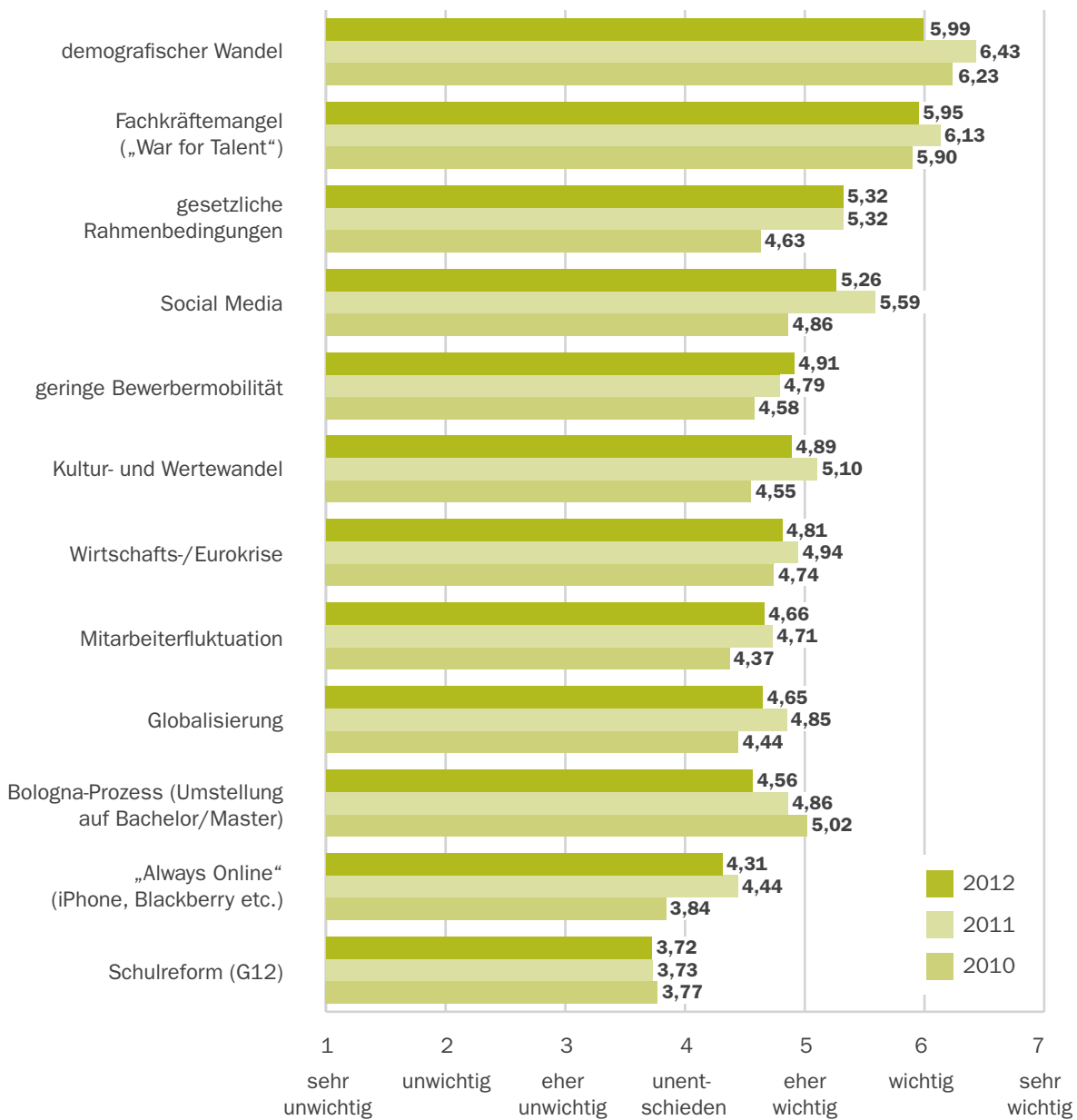


Abbildung 9: Die Bedeutung externer und nicht direkt beeinflussbarer Trends für die Personalbeschaffung⁹

9 Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

Es folgen Social Media (Mittelwert = 5,26), die geringe Bewerbermobilität (4,91) sowie der Kultur- und Wertewandel (Veränderung von Wertvorstellungen in der Gesellschaft, z. B. auch Veränderung der Einstellung gegenüber Arbeits- und Berufsauffassungen; Mittelwert = 4,89). Auf Platz sieben findet sich die aktuelle Wirtschafts-/Eurokrise mit einem Mittelwert von 4,81. Die Themen Mitarbeiterfluktuation (4,66) und Globalisierung (4,65) schließen sich an. Der Bologna-Prozess und die damit verbundene Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge reiht sich mit einem Mittelwert von 4,56 ein, gefolgt vom Trend „Always Online“ (4,31), der dem Phänomen Rechnung trägt, dass heute viele Menschen durch die Nutzung mobiler Endgeräte (z. B. iPhone, iPad, Blackberry etc.) deutlich häufiger und länger online sind als noch vor wenigen Jahren. Auf dem letzten Rang in der Liste der wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung findet sich die Schulreform (G12), die auch der einzige Trend ist, der von den antwortenden Großunternehmen als eher unwichtig wahrgenommen wird. Alle anderen genannten externen Trends weisen dagegen einen Mittelwert größer 4,0 auf und sind demnach eher wichtig.

Vergleicht man die aktuellen Werte mit den Ergebnissen aus dem Vorjahr, so zeigen sich vergleichsweise geringe Veränderungen in der Reihenfolge der dargestellten externen Trends. Die beiden Top-Trends bleiben, auch in dieser Reihenfolge, der demografische Wandel und der Fachkräftemangel. Social Media und gesetzliche Rahmenbedingungen tauschen lediglich die Plätze. Auf den letzten beiden Plätzen standen auch schon im vergangenen Jahr „Always Online“ und die Schulreform (G12). Die größte Veränderung in der Rangfolge innerhalb der letzten drei Jahren verzeichnet die Bologna-Reform, die im Jahr 2010 noch den dritten Platz einnahm, aktuell jedoch bereits auf Rang zehn abgerutscht ist. Aus diesem Grund erfolgt in Kapitel 3.13 eine weitergehende Analyse der Einschätzung des Bologna-Prozesses durch die Unternehmen.

Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich mit den internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung, die sich durch die in Abbildung 9 dargestellten externen Trends ergeben. In diesem Zusammenhang sind auch die den Kapiteln 5.1 und 5.3 enthaltenen Fallstudien bei der adidas AG und der SAP AG von besonderem Interesse, zeigen sie doch, welche Herausforderungen für die Personalbeschaffung diese beiden Unternehmen in den nächsten Jahren als besonders wichtig erachten.

Der in Abbildung 10 illustrierte Überblick über die aus Sicht der deutschen Top-1.000-Unternehmen wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung zeigt die Mitarbeiterbindung mit einem Mittelwert von 6,29 auf dem ersten Platz. Die Top-3-Herausforderungen werden durch Employer Branding (Mittelwert = 6,21) und den Aufbau eines nach innen gerichteten Arbeitgeber-Images (6,03) komplettiert. Mit einem Mittelwert von 5,84 schließt sich das Thema Sichtbarkeit bzw. die Schaffung eines Bewusstseins für Personalmarketing bei Entscheidungsträgern auf dem vierten Rang an. Es folgen neue flexible Formen der Arbeit, wie bspw. Teilzeitmodell oder Telearbeit/Home Office (5,77), die Abstimmung zwischen Personalmarketing und den Fachabteilungen (= Alignment; Mittelwert = 5,74) sowie Hochschulkooperationen und Hochschulmarketing (5,74). Die Plätze acht bis zehn nehmen Zielgruppenorientierung (5,70), das Aufzeigen des Nutzenbeitrags des Personalmarketings für das Unternehmen (5,69) und der explizite Aufbau sowie die Umsetzung einer Personalmarketingstrategie (5,67) ein. Auf Rang elf findet sich das Thema Candidate Relationship Management mit einem Mittelwert von 5,61. Die Nutzung von Mitarbeiternetzwerken bzw. Mitarbeiterempfehlungen für die Rekrutierung (5,44), Rekrutierungs-Controlling (5,31), das Thema moderner Recruiter (5,12) und die Präsenz in sowie das Verstehen von Social Media wie bspw. Xing oder Facebook (5,11) folgen im hinteren Mittelfeld. Den vorletzten Platz nimmt die Direktansprache von Kandidaten (Active Sourcing) ein. Am unteren Ende der Liste der wichtigsten unternehmensinternen Herausforderungen für die Personalbeschaffung findet sich das Thema Mobile Recruiting mit einem Mittelwert von 4,19.

Festzuhalten bleibt, dass alle dargestellten internen Herausforderungen mit einem Mittelwert größer 4,0 aus Sicht der antwortenden Unternehmen eher wichtig sind. Keine einzige dieser Herausforderungen ist für die Umfrageteilnehmer eher unwichtig. Vergleicht man die aktuellen mit den Vorjahreswerten, so zeigen sich nur sehr wenige Veränderungen. Die Top-3-Herausforderungen waren auch in den letztjährigen „Recruiting Trends 2012“ die Themen Mitarbeiterbindung, Employer Branding und internes Arbeitgeber-Image. Mitarbeiterbindung und Employer Branding haben in diesem Jahr lediglich die Plätze getauscht.



Abbildung 10: Die Bedeutung interner Herausforderungen für die Personalbeschaffung¹⁰

10 Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

Die am wenigsten wichtige Herausforderung bleibt wie schon im Vorjahr Mobile Recruiting, was vor dem Hintergrund der Ergebnisse aus der aktuellen Bewerberstudie „Bewerbungspraxis 2013“ überrascht. Demnach sehen es beispielsweise 44,7 Prozent der befragten Stellensuchenden positiv, wenn Unternehmen Applikationen (Apps) zur Stellensuchen anbieten, und 27,7 Prozent nutzen bereits heute ihr Smartphone zur Suche nach offenen Stellen.

Nach dem Überblick über die aus Sicht der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland wichtigsten externe Trends sowie internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung, befasst sich das folgenden Kapitel mit dem Personalbedarf und der Geschäftserwartung der Studienteilnehmer.

3.2 Personalbedarf und Geschäftserwartung

Der Personalbedarf eines Unternehmens ist die Basis aller Rekrutierungsbemühungen. Hat ein Unternehmen keinen Bedarf an neuen Mitarbeitern, liegt der Fokus im HR-Bereich folglich auch nicht auf der Personalbeschaffung, sondern auf anderen Themen, wie beispielsweise der Personalentwicklung oder der Bindung bereits angestellter Mitarbeiter. Beeinflusst wird der Personalbedarf eines Unternehmens insbesondere durch dessen Geschäftserwartung. Blickt ein Unternehmen positiv in die Zukunft, ist in der Regel von einem größeren Personalbedarf auszugehen als bei einer negativen Geschäftserwartung. Wie sich Personalbedarf und Geschäftserwartung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland vor dem Hintergrund der aktuellen Schuldenkrise im Euroraum darstellen, ist Thema der folgenden Ausführungen.

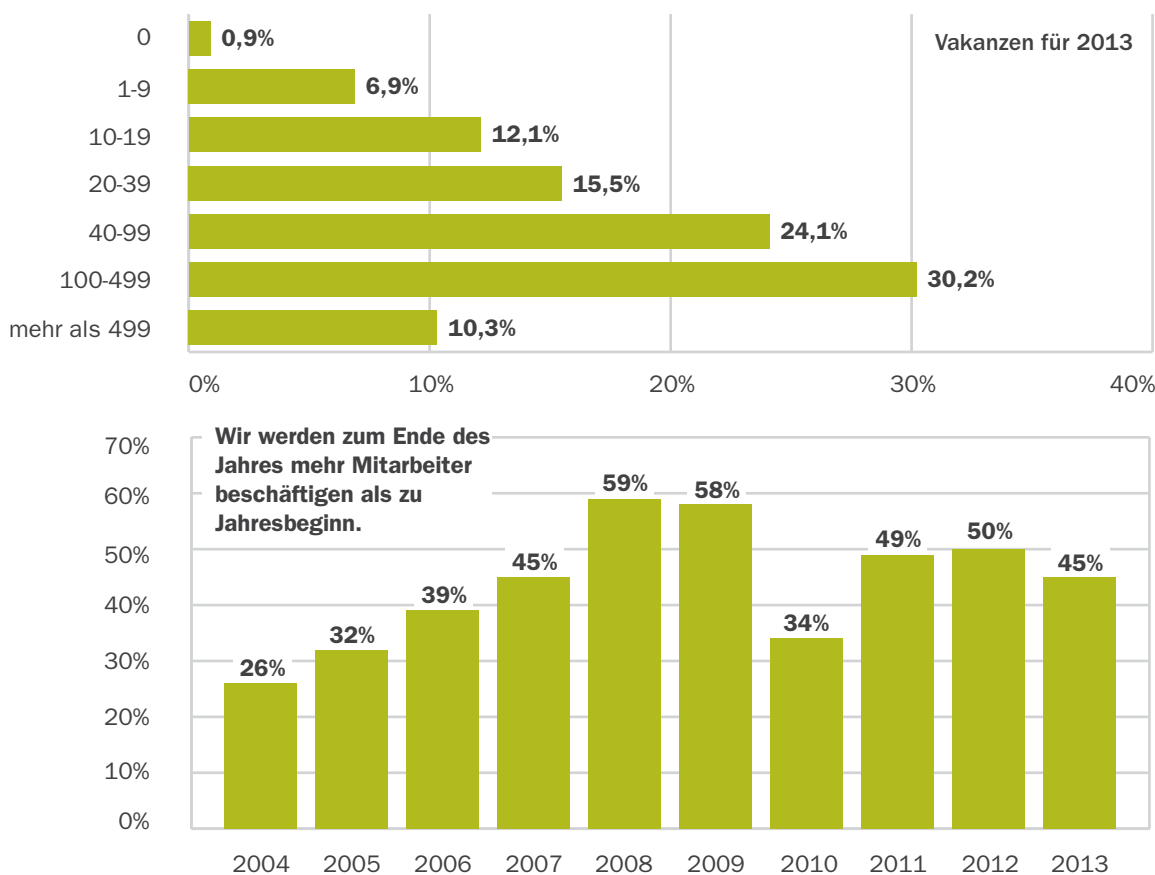


Abbildung 11: Prognose der Vakanzen für das Jahr 2013 (oben) und geplanter Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen im Zeitablauf (unten)¹¹

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

Einleitend ist im oberen Diagramm in Abbildung 11 illustriert, wie viele offene Stellen die 1.000 größten deutschen Unternehmen im Jahr 2013 erwarten. Demnach geben 0,9 Prozent an, dass sie im Jahr 2013 keine neuen Mitarbeiter suchen werden. 6,9 Prozent gehen von mindestens einer und höchstens neun Vakanzen im Jahr 2013 aus. Zwischen zehn und 19 freie Stellen werden von 12,1 Prozent und zwischen 20 und 39 von 15,5 Prozent der Umfrageteilnehmer prognostiziert. Knapp ein Viertel der antwortenden Firmen rechnet mit mehr als 39 und weniger als 100 Vakanzen. Mit 30,2 Prozent erwartet der größte Anteil der teilnehmenden Firmen zwischen 100 und 499 offene Stellen im Jahr 2013. Etwa jedes zehnte Unternehmen schätzt 500 oder mehr Vakanzen.

Betrachtet man in Ergänzung zur Prognose der freien Stellen den erwarteten Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahl, so zeigt das untere Diagramm in Abbildung 11, dass 45 Prozent der Studienteilnehmer davon ausgehen, Ende 2013 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn. Im Jahresvergleich ist dieser Wert um fünf Prozentpunkte gesunken. Für das Jahr 2012 prognostizierte im Rahmen der letztjährigen Studie „Recruiting Trends 2012“ noch jedes zweite Unternehmen einen Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen binnen Jahresfrist. Der aktuelle Wert von 45 Prozent befindet sich auch unter dem Niveau des Jahres 2011 (49 Prozent). Der Wert des Jahres 2010 (34 Prozent), der von der großen Unsicherheit der Umfrageteilnehmer infolge der im damaligen Erhebungszeitraum (Spätsommer 2009) vorherrschenden globalen Finanzkrise geprägt ist, wird jedoch übertroffen. Dennoch bleibt festzuhalten, dass aktuell weniger Unternehmen von steigenden Mitarbeiterzahlen ausgehen als dies im Vorjahr der Fall war.

Neben dem Personalbedarf der größten deutschen Firmen wurde auch deren Geschäftserwartung analysiert. Die entsprechenden Ergebnisse sind in Abbildung 12 ersichtlich. Aktuell erwarten 4,7 Prozent der Teilnehmer an der Befragung eine sehr gute und 43,3 Prozent eine gute Entwicklung der eigenen Geschäfte in den nächsten Jahren. Eine ausgeglichene Geschäftserwartung äußert mit 44,9 Prozent der größte Teil der antwortenden Unternehmen. 7,1 Prozent gehen in den kommenden Jahren von einer schlechten Geschäftsentwicklung aus. Im Jahresvergleich offenbaren diese Werte eine leicht gedämpfte Stimmung unter den größten deutschen Unternehmen. Der Anteil der Firmen, die in den nächsten Jahren eine sehr gute oder gute Geschäftserwartung prognostizieren, sinkt binnen Jahresfrist um 9,4 (sehr gut) bzw. 9,9 (gut) Prozentpunkte. Im Gegenzug gibt ein größerer Teil der Unternehmen als im Vorjahr eine ausgeglichene Geschäftserwartung an, wie ein Anstieg um 14,8 Prozentpunkte verdeutlicht. Ein Anstieg (um 4,5 Prozentpunkte) ergibt sich zudem auch bei den Umfrageteilnehmern, die von einer schlechten Geschäftsentwicklung ausgehen.

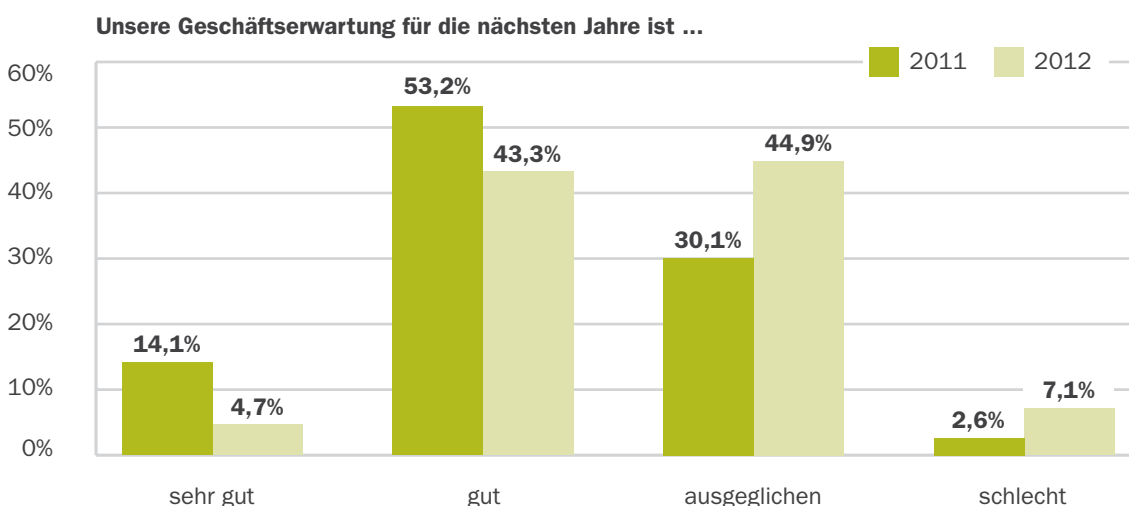


Abbildung 12: Die erwartete Geschäftsentwicklung im Zeitablauf¹²

¹² Sowohl im Jahr 2011 als auch im Jahr 2012 äußerte kein einziger Studienteilnehmer eine sehr schlechte Geschäftserwartung.

Zieht man ein abschließendes Fazit, überrascht es aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht, dass ein geringerer Anteil der Unternehmen als im vergangenen Jahr einen Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen binnen Jahresfrist erwartet und eine sehr gute oder gute Geschäftserwartung äußert. So korrigierten sowohl die Bundesregierung (spiegel.de vom 12.10.2012)¹³ als auch der Internationale Währungsfonds (IWF) (spiegel.de vom 05.10.2012)¹⁴ ihre Wachstumsprognose für die deutsche Wirtschaft für das Jahr 2013 nach unten. Vor diesem Hintergrund erscheinen die im Rahmen der „Recruiting Trends 2013“ erhaltenen Ergebnisse sogar noch vergleichsweise positiv. Trotz der aktuellen Schuldenkrise im Euroraum äußern noch immer 48 Prozent der antwortenden Firmen eine sehr gute oder gute Geschäftserwartung für die kommenden Jahre, und 45 Prozent gehen nach wie vor davon aus, Ende 2013 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn. Eine ähnlich überraschende Entwicklung offenbart ein Blick auf die neuen Zahlen des statistischen Bundesamtes zur Lage der Realwirtschaft sowie auf den Geschäftsklimaindex des Ifo-Instituts. Die Schuldenkrise bremst zwar die deutsche Konjunktur, wie die neuen Zahlen zur Lage der Realwirtschaft zeigen, allerdings hat dies weitaus weniger schlimme Ausmaße als in anderen Ländern. Gemäß Ifo-Index hat sich die Stimmung unter deutschen Managern sogar unerwartet verbessert. Im Oktober 2012 stand der Ifo-Index auf dem höchsten Stand seit August 2012 (sueddeutsche.de vom 23.11.2012)¹⁵.

Nach der Analyse der prognostizierten Geschäftsentwicklung und des Personalbedarfs, befasst sich das folgende Kapitel mit der externen Besetzung offener Stellen.

3.3 Die externe Besetzung offener Stellen

Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich mit der externen Besetzung offener Stellen in den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland. Dabei werden die Stellenausschreibung, die Generierung von Einstellungen, die Effektivität und Effizienz von Rekrutierungskanälen, der Bewerbungseingang und die Verteilung des zur Verfügung stehenden Rekrutierungsbudgets analysiert. Im folgenden Abschnitt 3.3.1 steht zunächst die Frage im Vordergrund, in welchen Kanälen die Studienteilnehmer ihre freien Stellen veröffentlichen und über welche dieser Kanäle die tatsächlichen Einstellungen generiert werden.

3.3.1 Anzeigenschaltung in Recruiting-Kanälen und Generierung von Einstellungen

In diesem Abschnitt wird analysiert, wie häufig verschiedene Rekrutierungskanäle von den 1.000 größten deutschen Unternehmen zur Ausschreibung offener Stellen genutzt werden und wie viele Einstellungen schlussendlich tatsächlich über diese Kanäle erfolgen.

Abbildung 13 beschäftigt sich dabei mit der Stellenausschreibung. Die dargestellten Ergebnisse zeigen, dass die Studienteilnehmer neun von zehn freien Stellen auf der eigenen Unternehmens-Webseite veröffentlichen, womit dieser Kanal am häufigsten zum Einsatz kommt. Es folgen Internet-Stellenbörsen, in denen rund sieben von zehn Vakanzen ausgeschrieben werden. Damit sind die Unternehmens-Webseiten und die Internet-Stellenbörsen die weitaus wichtigsten Rekrutierungskanäle, was die Stellenausschreibung betrifft. An die Bundesagentur für Arbeit werden 27,4 Prozent aller offenen Stellen gemeldet, und bei 21,7 Prozent wird die aktuelle Belegschaft aufgefordert, Empfehlungen für geeignete Kandidaten abzugeben. 18,4 Prozent der Vakanzen werden in Printmedien und 16,6 Prozent in Social Media, wie bspw. Xing, LinkedIn, Facebook oder Twitter, veröffentlicht. Schließlich wird etwa jede zehnte freie Stelle in anderen, bislang nicht genannten Kanälen ausgeschrieben.

13 <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/prognose-fuer-2013-bundesregierung-erwartet-ein-prozent-wachstum-a-860872.html> (Abrufdatum: 28.12.2012).

14 <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/iwf-senkt-prognose-fuer-deutschland-a-859603.html> (Abrufdatum: 28.12.2012).

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

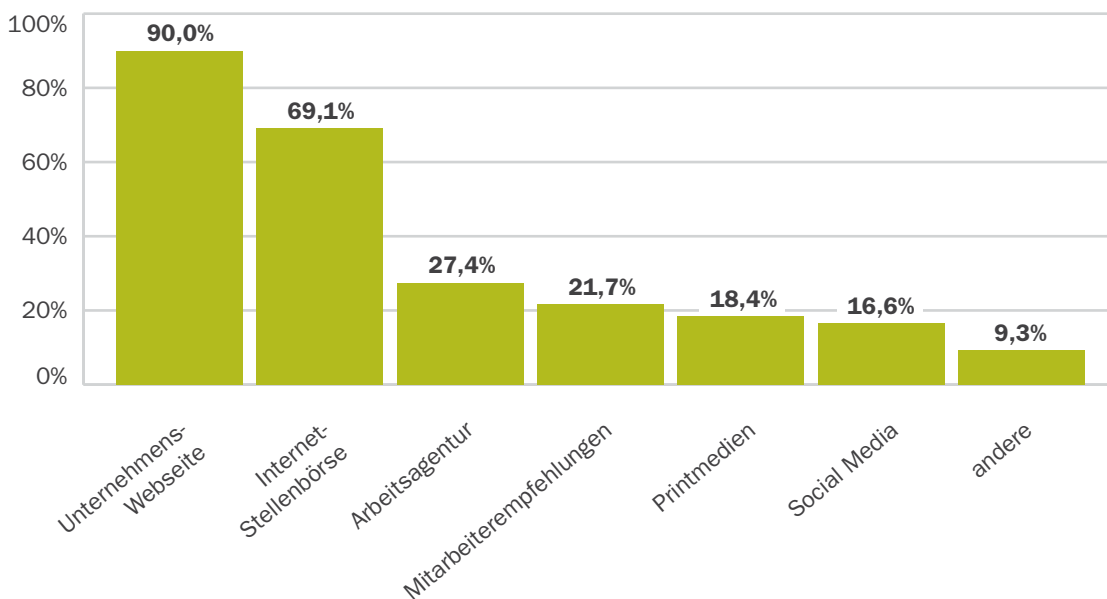


Abbildung 13: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen¹⁶

Betrachtet man die in Abbildung 14 dargestellte Zeitreihenanalyse der Stellenausschreibung für die Unternehmens-Webseite, die Internet-Stellenbörse, die Printmedien und die Bundesagentur für Arbeit, so erkennt man bei der Unternehmens-Webseite über die letzten Jahre hinweg ein sehr stabiles Niveau. Aktuell werden von den größten deutschen Unternehmen neun von zehn freien Stellen auf der eigenen Webseite veröffentlicht. Dieser Wert liegt um geringe 1,7 Prozentpunkte über dem Vorjahresniveau und um 5,0 Prozentpunkte über dem Wert des Jahres 2003. Insgesamt verdeutlicht die Darstellung in Abbildung 14 die große Kontinuität dieses Kanals. Im Gegensatz hierzu steigt die Bedeutung der Internet-Stellenbörse im Laufe der Jahre. Der aktuelle Wert von 69,1 Prozent ist der höchste seit Beginn der Auswertungen im Jahr 2003. Binnen Jahresfrist ergibt sich für die Internet-Stellenbörse damit ein Anstieg um einen Prozentpunkt und seit dem Jahr 2003 um 16,7 Prozentpunkte.

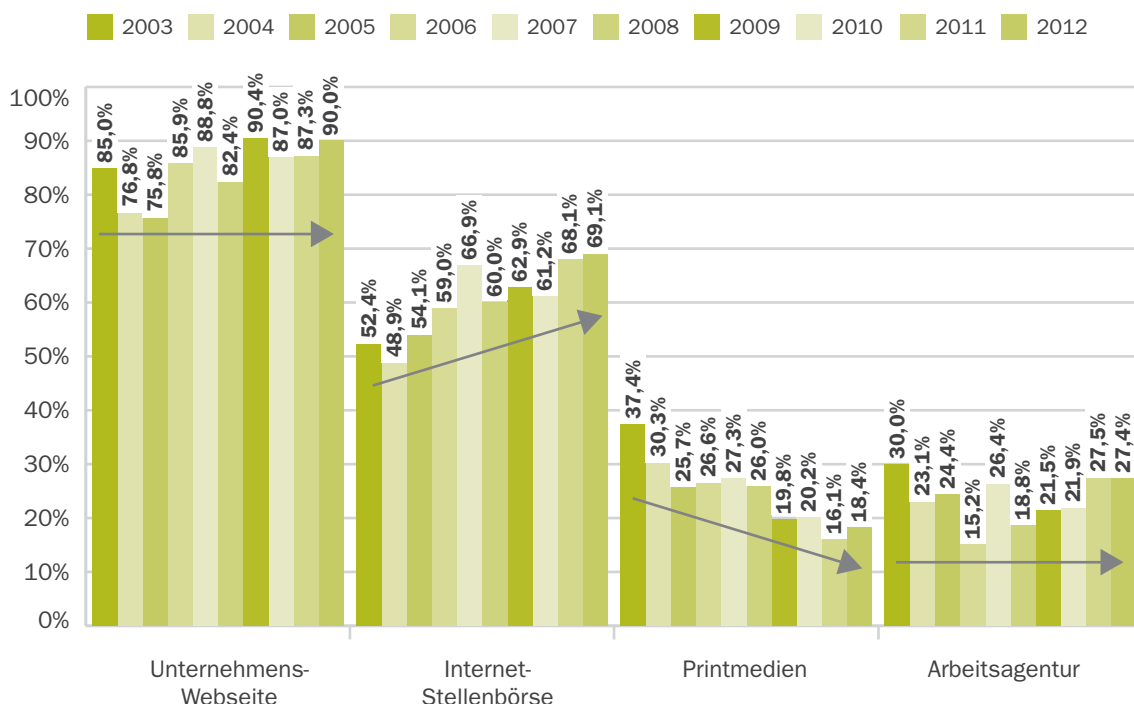


Abbildung 14: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen im Zeitablauf¹⁷

16, 17 Mehrfachnennung war möglich, wenn eine Vakanz in mehreren Kanälen gleichzeitig veröffentlicht wird.

Einhergehend mit diesem Anstieg sinkt die Bedeutung der Printmedien für die Stellenausschreibung. Im Jahr 2003 wurden noch 37,4 Prozent aller Vakanzen in Printmedien veröffentlicht, im Jahr 2012 sind es nur noch 18,4 Prozent. Damit ergibt sich für diesen Kanal zwischen den Jahren 2003 und 2012 ein Rückgang um 19,0 Prozentpunkte. Die Bundesagentur für Arbeit bewegt sich dagegen über die Jahre hinweg auf einem vergleichbar konstanten Niveau. Im Jahr 2003 wurde jede dritte freie Stelle an die Arbeitsagentur gemeldet, im Jahr 2012 sind es 27,4 Prozent. Dies zeigt einen geringen Verlust von 2,6 Prozentpunkten binnen zehn Jahren.

Interessant stellt sich in diesem Kontext auch ein Blick auf die Ergebnisse der aktuellen Bewerberstudie „Bewerbungspraxis 2013“ dar. Demnach nutzen potenzielle Bewerber bei der Suche nach freien Stellen mit Abstand am häufigsten Internet-Stellenbörsen, gefolgt von Unternehmens-Webseiten und Karrierenetzen wie Xing oder LinkedIn.

Nachdem dargelegt wurde, auf welche Rekrutierungskanäle die 1.000 größten Unternehmen aus Deutschland in welchem Ausmaß bei der Stellenausschreibung zurückgreifen, beschäftigt sich die folgende Abbildung 15 mit der Frage, welcher Anteil an tatsächlichen Stellenbesetzungen über diese Kanäle realisiert wird. Es ergibt sich, dass die meisten Einstellungen über Internet-Stellenbörsen erfolgen. Obwohl mehr Vakanzen auf den eigenen Unternehmens-Webseiten veröffentlicht werden als in Internet-Stellenbörsen (vgl. Abbildung 13), zeigen sich Internet-Stellenbörsen mit 36,9 Prozent für einen größeren Anteil der Einstellungen verantwortlich. Über die eigenen Unternehmens-Webseiten werden dagegen nur rund drei von zehn Einstellungen generiert. Tatsächlich könnte der Anteil der über Internet-Stellenbörsen generierten Einstellungen sogar noch größer sein, da Stellenanzeigen in Internet-Stellenbörsen häufig keine direkte Bewerbung in diesem Kanal zulassen, sondern den Bewerber auf die Webseite des ausschreibenden Unternehmens weiterleiten. Des Weiteren resultieren 11,1 Prozent der Stellenbesetzungen aus einer Stellenanzeige in einem Printmedium. 8,3 Prozent werden über Mitarbeiterempfehlungen und 4,5 Prozent über die Bundesagentur für Arbeit generiert. Über Stellenanzeigen in Social Media werden 3,1 Prozent aller Einstellungen realisiert. Für 6,9 Prozent der Stellenbesetzungen zeigen sich andere, bislang nicht genannte Rekrutierungskanäle verantwortlich.

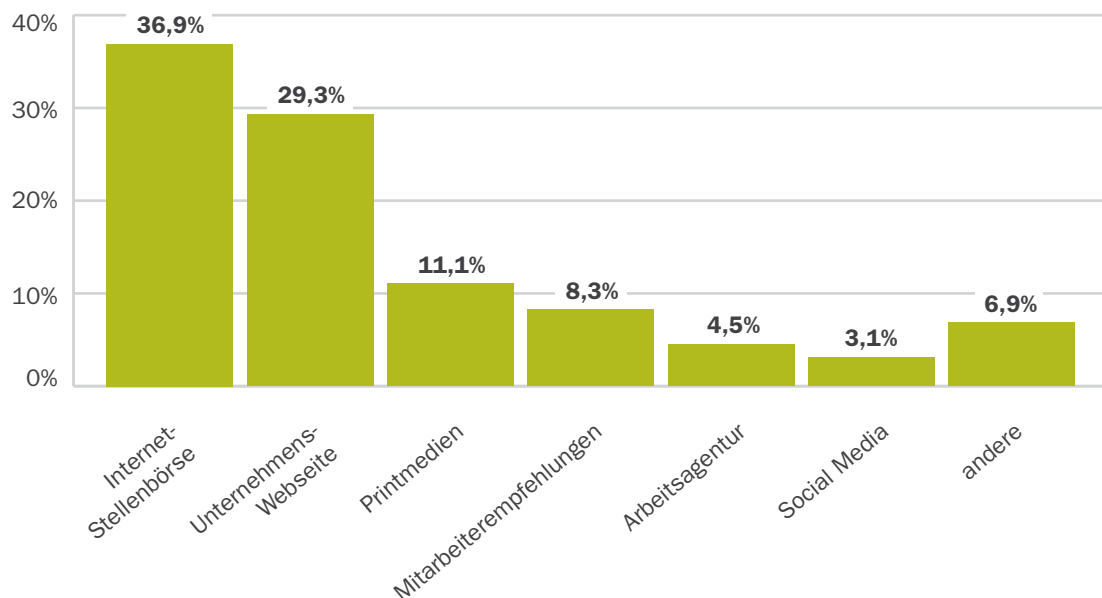


Abbildung 15: Anteile der über verschiedene Recruiting-Kanäle generierten Einstellungen

Die im Hinblick auf die Bedeutung verschiedener Rekrutierungskanäle für die Stellenbesetzung in Abbildung 16 dargestellte Längsschnittauswertung verdeutlicht eine stetig steigende Relevanz der Internet-Stellenbörsen. Im Jahr 2003 wurde rund ein Viertel aller Einstellungen über diesen Kanal generiert, im Jahr

2007 waren es bereits 32,8 Prozent, und heute sind es 36,9 Prozent. Damit ergibt sich zwischen 2003 und 2012 ein Anstieg um insgesamt 12,0 Prozentpunkte. Das Gegenstück hierzu bilden die Printmedien. Der Anteil der über diesen Kanal realisierten Stellenbesetzungen geht seit Beginn der Auswertungen kontinuierlich zurück. Wurden im Jahr 2003 noch 35,3 Prozent aller Einstellungen über Printmedien generiert, so sind es im Jahr 2012 nur noch 11,1 Prozent, was ein Minus von 24,2 Prozentpunkten bedeutet. Interessant gestaltet sich die Entwicklung der Unternehmens-Webseiten. Die Bedeutung dieses Kanals für die Stellenbesetzung ist zwischen 2003 und 2007 um 11,6 Prozentpunkte gestiegen. Im Jahr 2007 wurde mit 39,5 Prozent auch der größte Teil der Einstellungen über die Unternehmens-Webseiten generiert. Zwischen den Jahren 2007 und 2012 ist dieser Wert jedoch um 10,2 Prozentpunkte gesunken, so dass Unternehmens-Webseiten im Jahr 2012 mit 29,3 Prozent der realisierten Einstellungen nur noch der zweitwichtigste Rekrutierungskanal für die Stellenbesetzung nach den Internet-Stellenbörsen sind. Auf einem kontinuierlich niedrigen Niveau befindet sich über die Jahre hinweg die Bundesagentur für Arbeit. Im Jahr 2003 wurden 4,3 Prozent aller Einstellungen über diesen Kanal generiert, 2007 waren es 1,8 Prozent, und im Jahr 2012 sind es 4,5 Prozent.

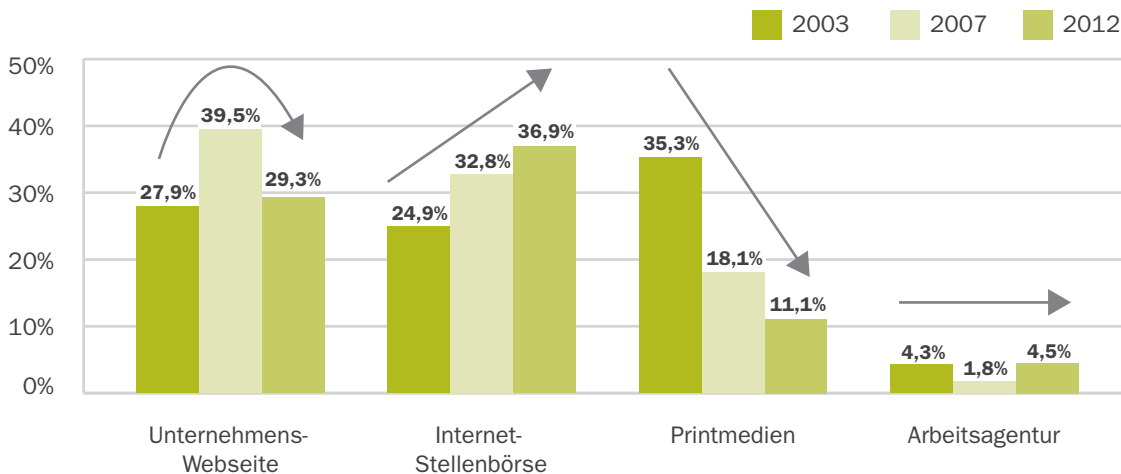


Abbildung 16: Anteile der über verschiedene Recruiting-Kanäle generierten Einstellungen im Zeitablauf

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die beiden Online-Kanäle Unternehmens-Webseite und Internet-Stellenbörse am häufigsten für die Stellenausschreibung genutzt werden und auch die größte Bedeutung für die Stellenbesetzung besitzen. Hervorzuheben ist dabei weiterhin, dass die 1.000 größten deutschen Unternehmen mehr freie Stellen über die eigenen Webseiten ausschreiben als in Internet-Stellenbörsen, über Internet-Stellenbörsen jedoch mehr tatsächliche Einstellungen realisiert werden als über die Unternehmens-Webseiten. Insgesamt wird seit dem Jahr 2003 ein kontinuierlich steigender Teil der Einstellungen über Internet-Stellenbörsen generiert, wohingegen der Anteil der über die Unternehmens-Webseiten realisierten Stellenbesetzungen zwischen 2003 und 2007 zwar zunächst ebenfalls anstieg, seitdem jedoch wieder rückläufig ist. Der Rekrutierungskanal der Printmedien verliert zwischen 2003, dem Jahr des Auswertungsbeginns, und dem Jahr 2012 sowohl bei der Stellenausschreibung als auch bei der Stellenbesetzung deutlich an Relevanz.

Nachdem illustriert wurde, welche Rekrutierungskanäle die Top-1.000-Firmen aus Deutschland zur Veröffentlichung ihrer Vakanzen nutzen und über welche dieser Kanäle die tatsächlichen Einstellungen generiert werden, stehen Effektivität und Effizienz verschiedener Rekrutierungskanäle im Fokus des nächsten Abschnitts.

3.3.2 Effektivität und Effizienz von Recruiting-Kanälen

Für die Beantwortung der Frage, in welchen Rekrutierungskanälen man seine freien Stellen veröffentlichen soll, haben die wahrgenommene Effektivität und Effizienz der zur Auswahl stehenden Kanäle eine große

Bedeutung. Dieser Abschnitt greift diese Aspekte auf und gibt zunächst einen Überblick über die Effektivität verschiedener Rekrutierungskanäle anhand der Zufriedenheit der Studienteilnehmer mit Kandidaten, die über bestimmte Kanäle eingestellt wurden. Im Anschluss wird die Kanaleffizienz auf Basis des Kosten-/Nutzen-Verhältnisses analysiert.

Wie Abbildung 17 veranschaulicht, ist das persönliche Netzwerk der Recruiter nach Ansicht der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland der effektivste Rekrutierungskanal. Mehr als acht von zehn antwortenden Firmen sind mit den Kandidaten, die über diesen Kanal zur Einstellung gelangten, zufrieden oder sehr zufrieden. Auf dem zweiten Rang in der Liste der effektivsten Rekrutierungskanäle schließt sich die Unternehmens-Webseite mit einem Wert von 75,5 Prozent an, dicht gefolgt von der Internet-Stellenbörse mit 72,2 Prozent und Headhuntern bzw. „Executive Searchern“ mit 72,0 Prozent. Damit ist die Internet-Stellenbörse nach Ansicht der Befragten auch der effektivste unternehmensexterne Rekrutierungskanal. Zwei Drittel der Umfrageteilnehmer zeigen sich mit den über Mitarbeiterempfehlungen ins Unternehmen gekommenen Kandidaten zufrieden oder sehr zufrieden, und 63,7 Prozent bestätigen selbiges für Kandidaten, die über Personalberatungen eingestellt wurden. Mit neuen Mitarbeitern, die über Printmedien rekrutiert wurden, zeigen sich 56,0 Prozent zufrieden oder sehr zufrieden. Karrierenetze wie Xing oder LinkedIn folgen mit 43,1 Prozent und Zeitarbeitsfirmen mit 34,3 Prozent. Eine vergleichsweise geringe Zufriedenheit herrscht mit über soziale Netzwerkplattformen oder die Bundesagentur für Arbeit rekrutierten neuen Mitarbeitern. Lediglich 26,8 Prozent der antwortenden Unternehmen sind mit den Kandidaten, die über soziale Netzwerkplattformen wie Facebook oder Twitter eingestellt wurden, zufrieden oder sehr zufrieden. Bei Neueinstellungen über die Bundesagentur für Arbeit sind es sogar nur 19,1 Prozent.

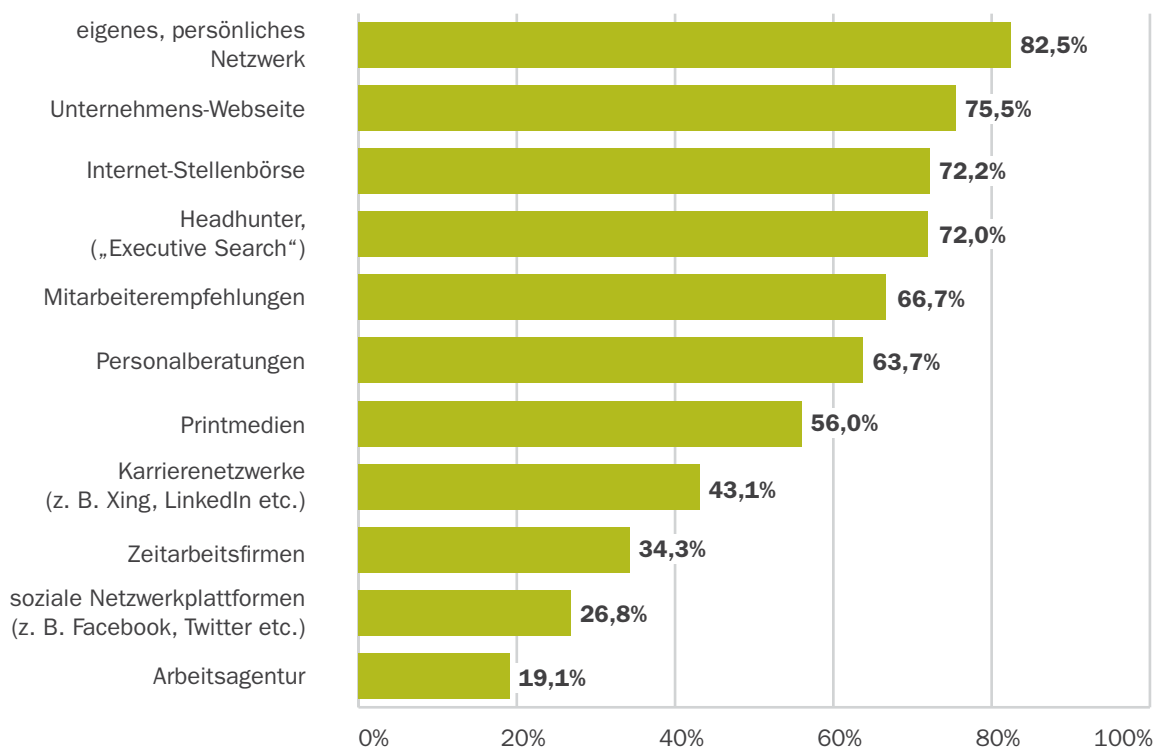


Abbildung 17: Zufriedenheit mit den über verschiedene Recruiting-Kanäle eingestellten Kandidaten¹⁸

Die Effizienz der Rekrutierungskanäle wird anhand des Kosten-/Nutzen-Verhältnisses untersucht. Die in Abbildung 18 illustrierten Ergebnisse verdeutlichen, dass die eigene Unternehmens-Webseite mit einem Mittelwert von 4,67 aus Sicht der größten deutschen Firmen der effizienteste Rekrutierungskanal ist. Auf den Plätzen zwei und drei der effizientesten Rekrutierungskanäle folgen mit etwas Abstand das persönliche

¹⁸ Anteile derjenigen Unternehmen, die zufrieden oder sehr zufrieden sind.

Netzwerk der Recruiter (Mittelwert = 4,31) und Mitarbeiterempfehlungen (4,30), die sich annähernd auf demselben Niveau befinden. Ein gutes Kosten-/Nutzen-Verhältnis wird mit einem Mittelwert von 4,03 auch der Internet-Stellenbörse zugerechnet, die damit der effizienteste unternehmensexterne Rekrutierungskanal ist. Karrierenetze wie Xing oder LinkedIn (3,42), die Bundesagentur für Arbeit (3,24) und soziale Netzwerkplattformen wie Facebook oder Twitter (3,08) folgen auf den Plätzen. Das Kosten-/Nutzen-Verhältnis dieser Kanäle wird von den Umfrageteilnehmern jedoch nach wie vor als eher gut eingestuft, was ein Mittelwert größer 3,0 verdeutlicht. Mit Mittelwerten knapp unter 3,0 sehen die befragten Firmen dagegen für Personalberatungen (2,96), Headhunter bzw. „Executive Searcher“ (2,94) und Zeitarbeitsfirmen (2,93) ein eher schlechtes bzw. annähernd durchschnittliches Kosten-/Nutzen-Verhältnis. Mit einem Mittelwert von 2,58 werden Printmedien als ineffizientester Rekrutierungskanal wahrgenommen.

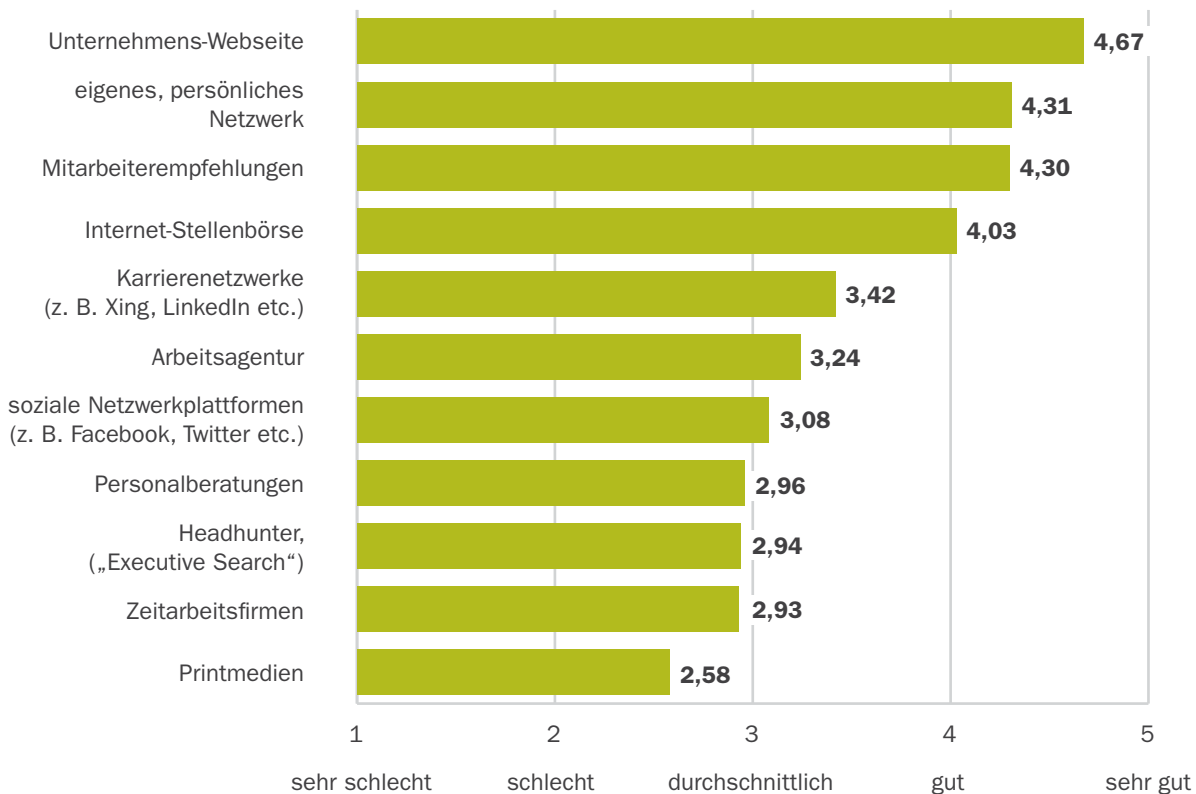


Abbildung 18: Kosten-/Nutzen-Verhältnis von Recruiting-Kanälen¹⁹

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die firmeninternen Rekrutierungskanäle der eigenen Unternehmens-Webseite und der persönlichen Netzwerke der eigenen Recruiter aus Sicht der Teilnehmer an der Studie sowohl am effektivsten als auch am effizientesten sind. Die Internet-Stellenbörse wird von den Befragten als effektivster und auch effizientester unternehmensexterner Rekrutierungskanal angesehen.

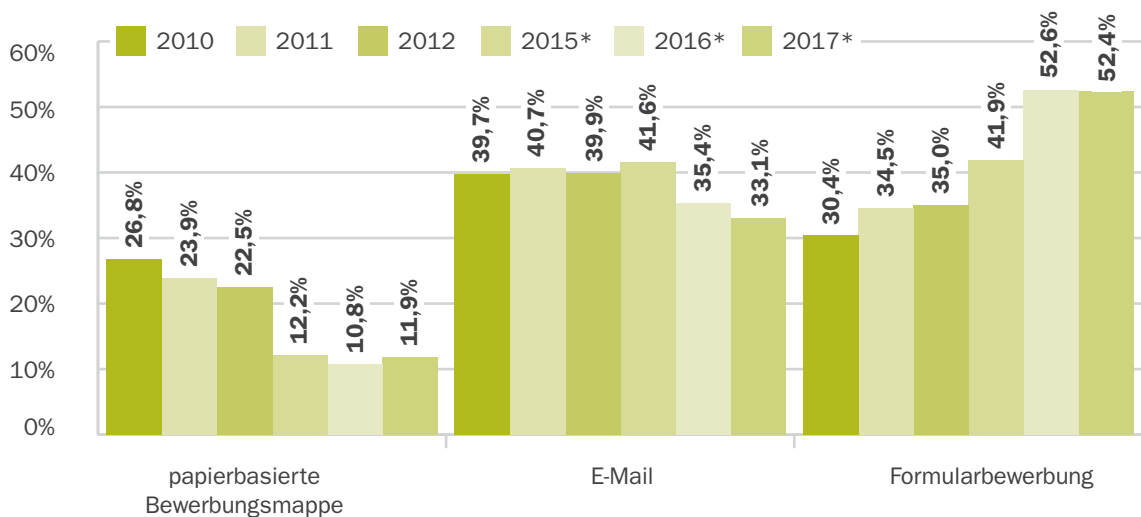
Nachdem die verschiedenen Rekrutierungskanäle gemäß ihrer Effektivität und Effizienz untersucht wurden, befasst sich der folgende Abschnitt mit dem Eingang der Bewerbungen bei den Unternehmen.

3.3.3 Der Eingang der Bewerbungen im Unternehmen

Auf die Veröffentlichung einer freien Stelle folgt im nächsten Schritt der Eingang der Bewerbungen im stellenausschreibenden Unternehmen. Grundsätzlich gibt es hierbei mit der klassischen, papierbasierten Bewerbungsmappe, der E-Mail-Bewerbung und der Bewerbung per Webformular (Formularbewerbung) drei geläufige Bewerbungsformen. Die Längsschnittauswertung in Abbildung 19 zeigt, welchen Anteil an der Gesamtheit aller bei den Firmen eingehenden Bewerbungen diese drei Formen bilden. Demnach gehen aktuell rund vier von zehn und damit der größte Teil der Bewerbungen per E-Mail bei den Unternehmen ein. Dicht dahinter folgen Formularbewerbungen mit 35,0 Prozent. Die papierbasierte Bewerbungsmappe bildet im

Bewerbungseingang der 1.000 größten deutschen Firmen einen Anteil von 22,5 Prozent. Im Vergleich zu den beiden Vorjahren ergibt sich somit eine rückläufige Entwicklung bei der papierbasierten Bewerbungsmappe, die zwischen 2010 und 2012 4,3 Prozentpunkte verliert. Sollte die Zukunftsprognose der Unternehmen eintreten, wird sich dieser Negativtrend fortsetzen. Die Studienteilnehmer gehen davon aus, dass im Jahr 2017 nur noch 11,9 Prozent aller Bewerbungen papierbasierte Mappen sein werden. Die E-Mail-Bewerbung bewegt sich seit 2010 auf einem konstanten Niveau um 40 Prozent. Mit Blick auf das Jahr 2017 wird jedoch ein Rückgang um 6,8 Prozentpunkte im Vergleich zu 2012 erwartet. Trifft diese Einschätzung zu, werden E-Mail-Bewerbungen im Jahr 2017 nur noch einen Anteil von rund einem Drittel im Bewerbungseingang der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland bilden. Der Anteil eingehender Formularbewerbungen ist seit 2010 um 4,6 Prozentpunkte gestiegen und wird nach Ansicht der antwortenden Firmen auch in Zukunft weiter steigen. Für 2017 rechnen die die Unternehmen damit, dass bereits über die Hälfte aller Bewerbungen per Webformular eingehen wird.

Betrachtet man die Bedeutung der drei klassischen Bewerbungsverfahren aus Sicht der Bewerber, so zeigen aktuelle Ergebnisse aus der Bewerberstudie „Bewerbungspraxis 2013“ eine deutliche Präferenz für die E-Mail-Bewerbung. Mehr als drei Viertel der befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten bevorzugen eine Bewerbung per E-Mail. Die papierbasierte Bewerbungsmappe präferieren 11,9 Prozent und die Formularbewerbung 7,6 Prozent.



*Schätzwerte

Abbildung 19: Anteile der einzelnen Bewerbungsformen im Bewerbungseingang im Zeitablauf

Da der Bewerbungseingang der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland seit der erstmaligen Datenerhebung im Rahmen der Studienreihe „Recruiting Trends“ im Jahr 2002 stets Bestandteil der Untersuchungen war, ergibt sich an dieser Stelle die Gelegenheit einer Längsschnittanalyse über die letzten elf Jahre. In Abbildung 20 ist diese Zeitreihe dargestellt, die zudem noch die Prognosewerte der antwortenden Firmen für die Jahre 2013 bis 2017 enthält. Diese Prognosewerte wurden jeweils in einer 5-Jahres-Perspektive erhoben, d.h. der Prognosewert für 2013 stammt bspw. aus dem Jahr 2008. Im Rahmen der Längsschnittanalyse wird betrachtet, wie sich die Anteile elektronische Bewerbungen (Summe aus E-Mail- und Formularbewerbung) und papierbasierter Bewerbungsmappen im Bewerbungseingang der größten deutschen Unternehmen über die Jahre hinweg verändern. Die Ergebnisse zeigen, dass die Bedeutung elektronischer Bewerbungen im Untersuchungszeitraum deutlich ansteigt. Im Jahr 2002 gingen rund drei von zehn Bewerbungen in elektronischer Form bei den Unternehmen ein, im Jahr 2012 sind es bereits 74,9 Prozent, und die Prognose der Studienteilnehmer für das Jahr 2017 sagt einen weiteren Anstieg auf 85,5 Prozent voraus. Damit ergibt sich für elektronische Bewerbungsformen ein tatsächlicher Anstieg um 44,7 Prozentpunkte zwischen 2002 und 2012 sowie ein prognostizierter Anstieg um 55,3 Prozentpunkte zwischen 2002 und 2017. Einhergehend mit dieser sehr positiven Entwicklung elektronischer Bewerbungsformen veranschaulicht Abbildung 20 einen rückläufigen Trend bei den papierbasierten Bewerbungsmappen. Zu Beginn der Auswertungen im Jahr 2002 bildeten papierbasierte Bewerbungs-

mappen noch einen Anteil von rund 70 Prozent im Bewerbungseingang der größten deutschen Unternehmen. Bis zum Jahr 2012 ist dieser Anteil auf 22,5 Prozent geschrumpft, was einem Verlust von 47,3 Prozentpunkten entspricht. Sollte die Zukunftsprognose der Umfrageteilnehmer für das Jahr 2017 eintreffen, so wird der Anteil papierbasierter Mappen noch weiter, auf dann 11,9 Prozent sinken. Damit ergäbe sich seit dem Jahr 2002 ein Rückgang um insgesamt 57,9 Prozentpunkte.

Erwähnenswert ist weiterhin, dass die aus dem Jahr 2007 stammenden Prognosewerte für das Jahr 2012 nur unwesentlich von den tatsächlich im Jahr 2012 erreichten Werten abweichen. Vor fünf Jahren prognostizierten die antwortenden Unternehmen für das Jahr 2012 einen Anteil von 78,4 Prozent elektronischer Bewerbungen und von 19,4 Prozent papierbasierter Bewerbungsmappen im Bewerbungseingang. Die tatsächlichen Werte für das Jahr 2012 belaufen sich auf 74,9 Prozent für elektronische Bewerbungen und 22,5 Prozent für papierbasierte Bewerbungsmappen, womit sich nur sehr geringe Abweichungen um 3,5 (elektronische Bewerbung) bzw. 3,1 Prozentpunkte (papierbasierte Bewerbungsmappe) zwischen prognostiziertem und letztendlich erreichtem Wert ergeben.

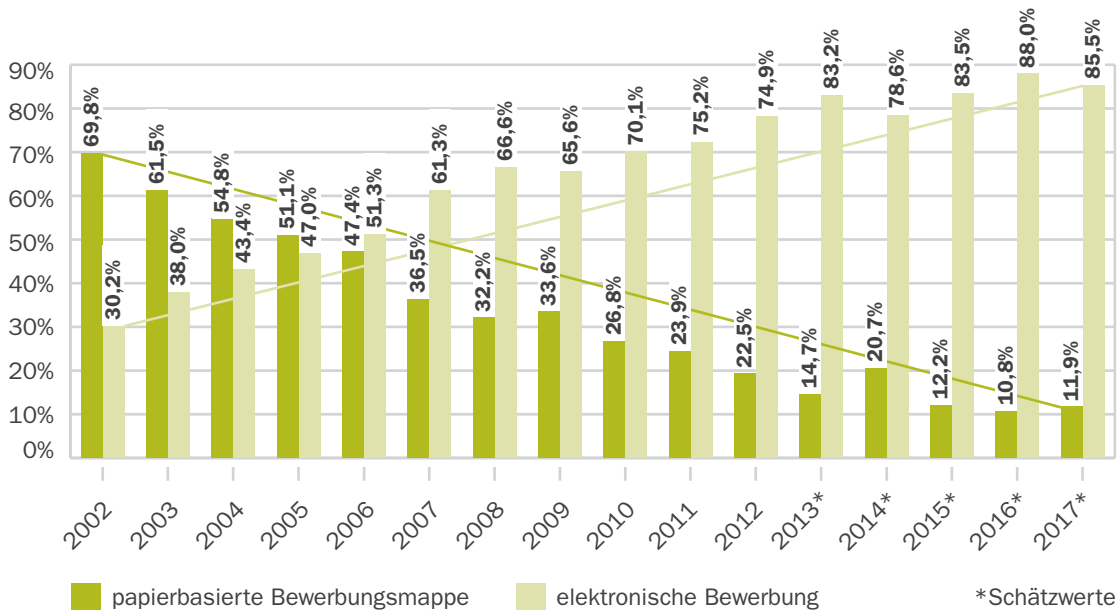


Abbildung 20: Vergleich papierbasierte Bewerbungsmappe und elektronische Bewerbung im Zeitablauf

Der Untersuchung des Bewerbungseingangs der größten deutschen Unternehmen schließt sich im Folgenden eine Analyse der Verteilung des zur Verfügung stehenden Rekrutierungsbudgets an.

3.3.4 Rekrutierungsbudget

Während eine Stellenausschreibung auf der eigenen Webseite für ein Unternehmen abgesehen vom Zeitaufwand und der Bereitstellung der Infrastruktur nicht direkt mit Veröffentlichungskosten verbunden ist, hat eine Stellenanzeige in einer Internet-Stellenbörse oder die Beauftragung eines Headhunters unmittelbare Kosten zur Folge. Wie die Studienteilnehmer das ihnen zur Verfügung stehende Rekrutierungsbudget auf derartige externe Rekrutierungskanäle verteilen, ist Thema dieses Abschnitts. Dabei wird sich mit Rückblick auf Abbildung 15 zeigen, ob die Unternehmen über den Kanal, für den sie am meisten ausgeben, im Vergleich zu den anderen externen Rekrutierungskanälen auch die meisten tatsächlichen Einstellungen generieren. Des Weiteren ist eine Gegenüberstellung der Budgetverteilung mit den aus Unternehmenssicht effektivsten (vgl. Abbildung 17) und effizientesten (vgl. Abbildung 18) Rekrutierungskanälen von Interesse. Es wird sich zeigen, ob die Firmen für einen effektiveren oder effizienteren externen Kanal tatsächlich mehr aufwenden als für einen weniger effektiven oder effizienten Kanal.

Wie Abbildung 21 illustriert, geben die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland mit 38,2 Prozent den größten Teil ihres Rekrutierungsbudgets für Internet-Stellenbörsen aus. Das ist mit Blick auf die Abbildungen 15, 17 und 18 auch nachvollziehbar, da die Internet-Stellenbörse aus Sicht der Studienteilnehmer auch der effektivste und effizienteste externe Rekrutierungskanal ist und über diesen Kanal zudem die meisten Einstellungen generiert werden. 27,3 Prozent des zur Verfügung stehenden Budgets werden für Headhunter oder Personalberatungen (Executive Search) ausgegeben. Auf Printmedien entfällt ein Anteil von 18,7 Prozent und auf Zeitarbeitsfirmen ein Anteil von 8,9 Prozent.

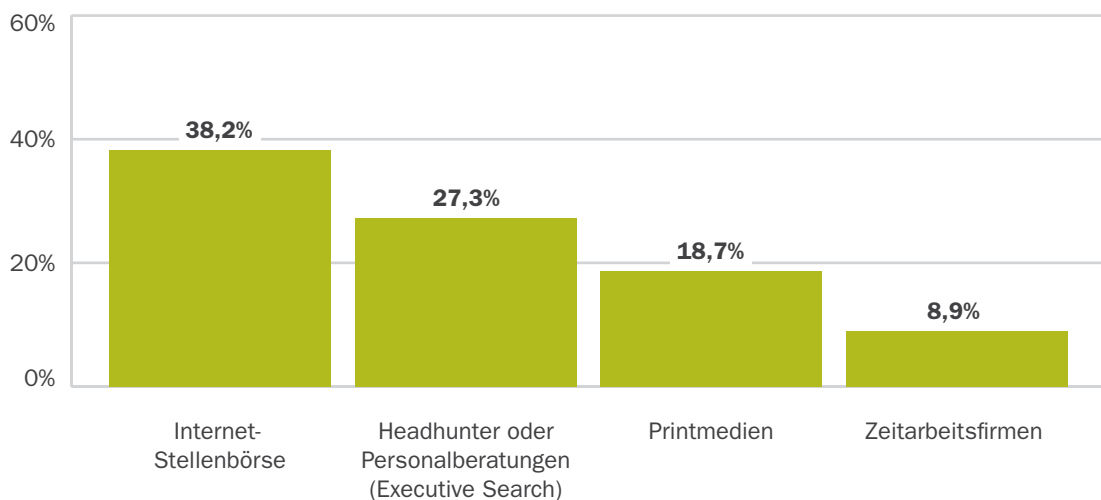


Abbildung 21: Verteilung des zur Verfügung stehenden Rekrutierungsbudgets auf verschiedene unternehmensexterne Rekrutierungskanäle

Mit der vorgestellten Verteilung des Rekrutierungsbudgets schließt das Kapitel 3.3, in dem die externe Besetzung offener Stellen analysiert wurde. Im nächsten Kapitel 3.4 schließt sich mit dem Fachkräftemangel eines von vier Schwerpunktthemen der vorliegenden „Recruiting Trends 2013“ an.

3.4 Der Fachkräftemangel

Der Fachkräftemangel ist aus Sicht der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland seit Beginn der entsprechenden Auswertungen im Jahr 2010 ein Top-Trend für die Personalbeschaffung (vgl. Abbildung 9). Zielgruppen, die in Verbindung mit dem Phänomen des Fachkräftemangels häufig genannt werden, sind insbesondere IT-Fachkräfte (handelsblatt.com vom 30.10.2012)²⁰ und Ingenieure (sueddeutsche.de vom 18.11.2012)²¹. Die Ergebnisse aus den letztjährigen „Recruiting Trends 2012“ bestätigen diese Eindrücke. So gaben die Studienteilnehmer im vergangenen Jahr an, dass sie die mit Abstand geringste Verfügbarkeit an geeigneten Kandidaten in den Bereichen IT sowie Forschung & Entwicklung (F&E), einem klassischen Betätigungsfeld von Ingenieuren, sehen²². Der aus dem Fachkräftemangel resultierende Kampf um qualifizierte Bewerber, der so genannte „War for Talent“, beschränkt sich dabei nicht nur auf Deutschland, sondern stellt ein globales Phänomen dar (economist.com vom 23.10.2012)²³.

20 <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/fachkraeftemangel-mehr-unbesetzte-stellen-in-der-it-branche/7322194.html> (Abrufdatum: 28.12.2012).

21 <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/heiss-begehrt-maschinenbaustudenten-profitieren-vom-fachkraeftemangel-1.1526309> (Abrufdatum: 28.12.2012).

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

23 <http://www.economist.com/whichmba/continuing-war-talent> (Abrufdatum: 28.12.2012).

Auf der anderen Seite wird das Thema Fachkräftemangel in Deutschland auch sehr kontrovers diskutiert, und es werden immer wieder Stimmen laut, die einen bestehenden Mangel an Fachkräften in Deutschland abstreiten²⁴. Unbestritten ist jedoch, dass die 1.000 größten deutschen Unternehmen im Fachkräftemangel einen Top-Trend für die Personalbeschaffung sehen (vgl. Abbildung 9) und demnach von seiner Existenz überzeugt sind.

Die negativen Auswirkungen des Fachkräftemangels zeigen sich insbesondere mit Blick auf die in Abbildung 22 dargestellten Ergebnisse. Demnach gehen die Studienteilnehmer davon aus, dass 37,2 Prozent ihrer für das Jahr 2013 prognostizierten freien Stellen nur schwer zu besetzen sein werden. Darüber hinaus wird angenommen, dass 5,7 Prozent der erwarteten Vakanzen unbesetzt bleiben werden, weil kein geeigneter Kandidat verfügbar ist. Diese Werte bewegen sich seit dem Jahr 2008 auf einem konstanten Niveau, was weiterhin verdeutlicht, dass der Fachkräftemangel losgelöst von der konjunkturellen Entwicklung auftritt.

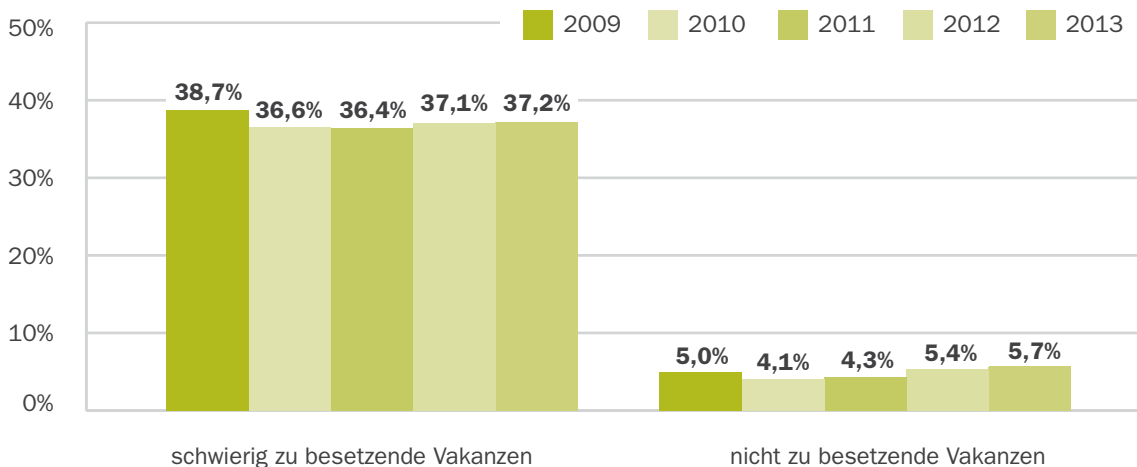


Abbildung 22: Besetzbarkeit der geschätzten Vakanzen im Zeitablauf

Bereits vorgestellte Ergebnisse zeigen, dass der Fachkräftemangel nach Meinung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland ein Top-Trend für die Personalbeschaffung ist (vgl. Abbildung 9) und sich der Anteil schwer oder gar nicht besetzbarer freier Stellen in den Unternehmen seit dem Jahr 2009 auf einem konstant hohen Niveau bewegt (vgl. Abbildung 22). Die Bundesregierung trug diesem Umstand im Jahr 2011 mit der Einführung eines Fachkräftekonzepts Rechnung. Kernaktivitäten, mittels derer dieses Konzept zu einer Abschwächung des Fachkräftemangels beitragen soll, sind die folgenden (bundesregierung.de vom 22.06.2011)²⁵:

- » Aktivierung und Beschäftigungssicherung
- » bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- » Bildungschancen für alle von Anfang an
- » Qualifizierung: Aus- und Weiterbildung
- » Integration und qualifizierte Zuwanderung

Doch auch abseits dieses Fachkräftekonzepts werden in Deutschland schon seit langem mögliche Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel rege diskutiert. In diesem Zusammenhang kommen insbesondere die Rekrutierung ausländischer Arbeitskräfte sowie die Mobilisierung von älteren Personen und Frauen häufig zur Sprache (faz.net vom 17.06.2012)²⁶. Im Folgenden wird analysiert, wie die größten deutschen Unternehmen diese und weitere Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel beurteilen und worauf man aus ihrer Sicht bei der Umsetzung dieser Maßnahmen achten muss.

24 <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-03/studie-fachkraeftemangel-ingenieure> & <http://www.sueddeutsche.de/karriere/erfolgreiche-jobsuche-wie-der-fachkraeftemangel-bewerber-frustriert-1.1462335> (Abrufdatum jeweils: 28.12.2012).

25 <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2011/06/2011-06-22-fachkraefte-fuer-deutschland.html> (Abrufdatum: 28.12.2012).

26 <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/fachkraeftemangel-personal-verzweifelt-gesucht-11777361.html> (Abrufdatum: 28.12.2012).

Wie Abbildung 23 veranschaulicht, ist die eigene Ausbildung nach Meinung der Top-1.000-Firmen aus Deutschland die am besten geeignete Maßnahme gegen den Fachkräftemangel. Mehr als neun von zehn antwortenden Unternehmen denken, dass eigene Ausbildungsmaßnahmen geeignet sind, um aktuell schwer oder gar nicht besetzbare Stellen mittelfristig besser besetzen zu können. Dicht dahinter folgen mit 88,8 Prozent flexible Arbeitszeitmodelle. Für annähernd acht von zehn Umfrageteilnehmern ist Telearbeit/Home Office eine geeignete Maßnahme gegen den Fachkräftemangel. Die Rekrutierung von Frauen betrachten 72,6 Prozent und die von älteren Personen (≥ 50 Jahre) 51,7 Prozent der größten deutschen Unternehmen als geeignet. Umschulungsmaßnahmen folgen mit 50,8 Prozent. Das Anbieten eines höheren Gehalts sehen 37,6 Prozent und die Rekrutierung aus dem Ausland 33,1 Prozent als geeignete Maßnahmen an, um die eigenen schwer oder gar nicht besetzbare Stellen mittelfristig besser besetzen zu können. Die Rekrutierung aus dem Ausland wird in Kapitel 3.10 noch einmal separat thematisiert. Rund ein Viertel der Befragten sieht eine geeignete Maßnahme gegen den Fachkräftemangel darin, dass auch Kandidaten eingestellt werden, die nur teilweise auf die ausgeschriebene Stelle passen. Für lediglich 9,4 Prozent ist die Verlagerung von Tätigkeiten ins Ausland eine geeignete Maßnahme.

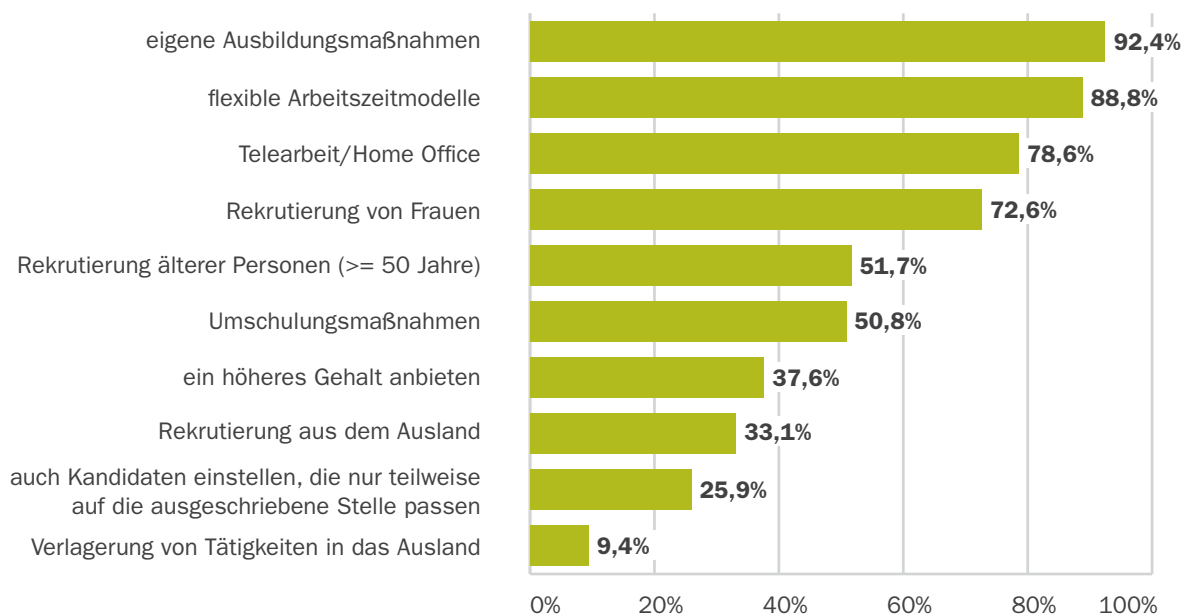


Abbildung 23: Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel – ein Überblick²⁷

Nachdem in Abbildung 23 gezeigt wurde, welche Maßnahmen sich nach Meinung deutscher Großunternehmen am besten eignen, um dem Fachkräftemangel entgegenzutreten und aktuell schwer oder gar nicht besetzbare Stellen mittelfristig besser besetzen zu können, befasst sich die folgende Abbildung 24 mit der Umsetzung derartiger Maßnahmen. Im obersten Abschnitt liegt der Fokus dabei auf der Rekrutierung von Frauen. In diesem Kontext sind mehr als acht von zehn Studienteilnehmern der Ansicht, dass es für eine verstärkte Rekrutierung von Frauen notwendig ist, flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten. Rund drei von zehn Unternehmen bieten ihren neuen weiblichen Mitarbeitern regelmäßige Unterstützung, z. B. in Form von Mentoring oder Coaching.

Für die Rekrutierung älterer Personen (≥ 50 Jahre) sehen 64,1 Prozent der Teilnehmer an der Befragung die Notwendigkeit einer entsprechenden Ausrichtung von Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen. Zudem sind 57,1 Prozent der Meinung, dass es für eine Rekrutierung älterer Personen notwendig ist, das Arbeitsumfeld (z. B. Arbeitsplatz und Arbeitszeiten) entsprechend anzupassen.

Mit Blick auf die Rekrutierung von Kandidaten aus dem Ausland denken 73,7 Prozent der antwortenden Firmen, dass Maßnahmen für eine kulturelle Integration, wie bspw. interkulturelle Schulungen oder die Einführung eines Paten-Systems, erforderlich sind. Eine weitere Anpassung der gesetzlichen Rahmenbedingungen ist nach

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

Ansicht von 42,2 Prozent und die Etablierung von Englisch als Standardsprache in einzelnen Abteilungen ihres Unternehmens nach Ansicht von 40,9 Prozent notwendig, um Kandidaten aus dem Ausland rekrutieren zu können. Ein Drittel der Unternehmen bietet neuen Mitarbeitern, die im Ausland für Deutschland rekrutiert wurden, regelmäßig Unterstützung, bspw. in Form von Mentoring oder Coaching, an.

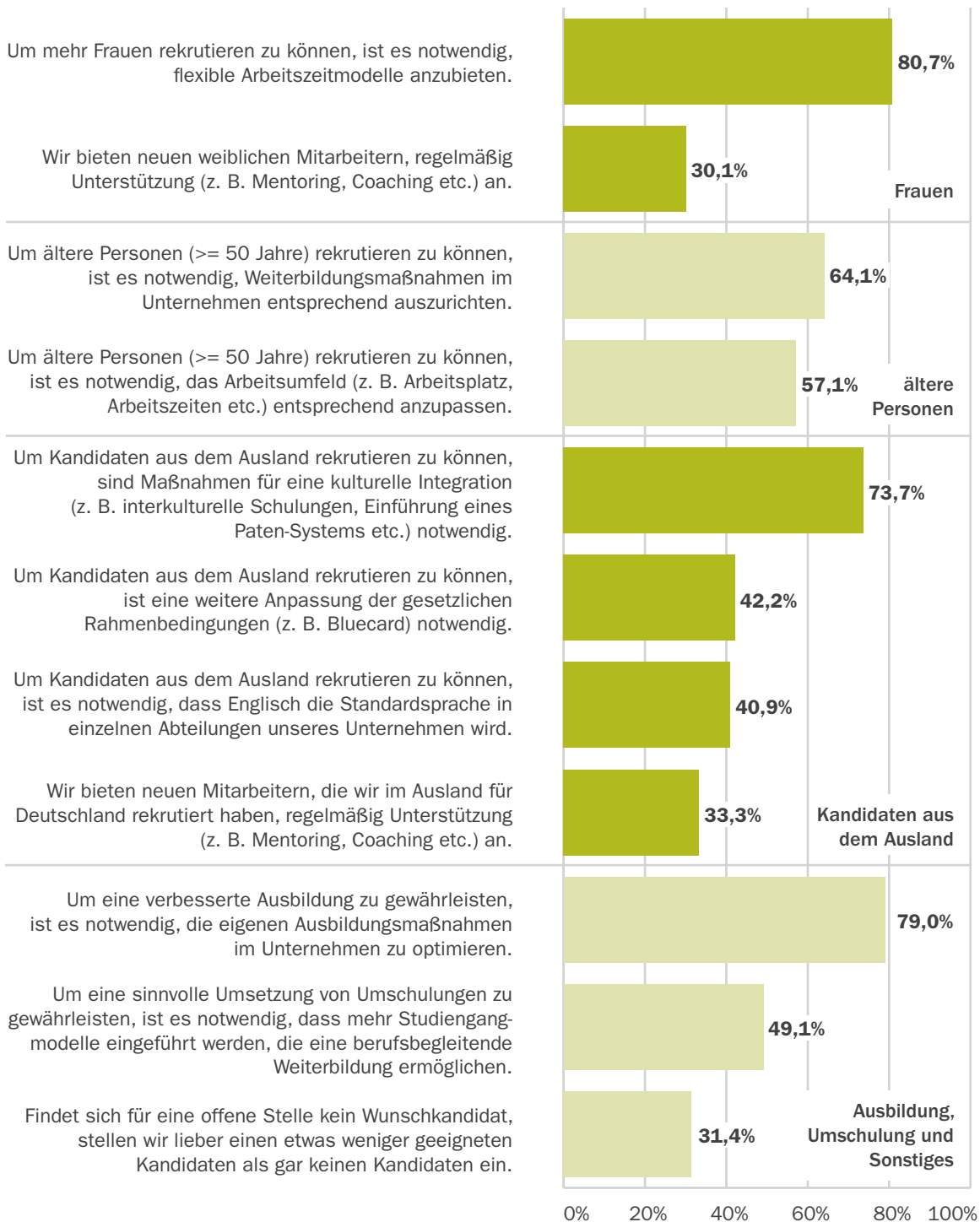


Abbildung 24: Die Umsetzung von Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel²⁸

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

Der unterste Abschnitt in Abbildung 24 illustriert schließlich, dass es rund acht von zehn Studienteilnehmern für notwendig erachten, die eigenen Ausbildungsmaßnahmen im Unternehmen zu optimieren, um eine grundsätzlich verbesserte Ausbildung zu gewährleisten. Knapp die Hälfte der Befragten unterstreicht, dass es erforderlich ist, mehr Studiengangmodelle einzuführen, die eine berufsbegleitende Weiterbildung ermöglichen, wenn man eine sinnvolle Umsetzung von Umschulungen gewährleisten will. 31,4 Prozent geben an, dass sie lieber einen etwas weniger geeigneten als gar keinen Kandidaten einstellen, falls sich für eine offene Stelle kein Wunschkandidat findet.

Betrachtet man die Einschätzung der Arbeitnehmer hinsichtlich der Umsetzung einiger der untersuchten Maßnahmen in den Unternehmen, so zeigen aktuelle Ergebnisse aus der Bewerberstudie „Bewerbungspraxis 2013“, dass Stellensuchende und Karriereinteressierte noch deutlichen Verbesserungsbedarf sehen. Demnach geben 41,4 Prozent der Befragten an, dass die Arbeitgeber bei der Integration neuer Mitarbeiter generell in einer angemessenen Form Unterstützung leisten. 47,2 Prozent sind der Ansicht, dass Unternehmen ausreichend viele Möglichkeiten für flexible Arbeitszeiten anbietet. Lediglich drei von zehn Studienteilnehmern denken, dass die Integrationsmaßnahmen für ausländische Stellensuchende in den Unternehmen ausreichend sind. Schließlich ist nur etwa jeder vierte befragten Stellensuchende und Karriereinteressierte der Meinung, dass Unternehmen genug Arbeitsplätze anbieten, die für ältere Mitarbeiter optimiert sind.

Die Ausführungen in diesem Abschnitt zeigen, dass eigene Ausbildungsmaßnahmen und flexible Arbeitszeitmodelle aus Sicht der größten deutschen Unternehmen am besten geeignet sind, um aktuell schwer oder gar nicht besetzbare Stellen mittelfristig wieder besser besetzen zu können. Die am wenigsten geeignete Maßnahme stellt in diesem Zusammenhang nach Meinung der Umfrageteilnehmer die Verlagerung von Tätigkeiten in das Ausland dar. Ergänzt wurde diese generelle Beurteilung verschiedener Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel durch eine Analyse, die sich im Detail mit der Umsetzung einzelner dieser Maßnahmen auseinandersetzt. Dabei ergibt sich beispielsweise, dass es über 80 Prozent der Studienteilnehmer als notwendig erachten, flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten, wenn man mehr Frauen rekrutieren will. Ein Blick in die aktuelle Bewerberstudie „Bewerbungspraxis 2013“ zeigt, dass die befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten noch reichlich Verbesserungspotenziale bei der Umsetzung einiger der untersuchten Maßnahmen sehen, so zum Beispiel beim Angebot von Arbeitsplätzen, die für ältere Personen optimiert sind.

Nach der Betrachtung möglicher Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel sowie deren Umsetzung steht mit dem Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung das zweite Schwerpunktthema der vorliegenden „Recruiting Trends 2013“ im Fokus des folgenden Kapitels.

3.5 Einsatz von Social Media

Der Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung ist ein in der jüngeren Vergangenheit viel diskutiertes Thema. Die Studienreihe „Recruiting Trends“ hat dieser Entwicklung Rechnung getragen, indem der Einsatz von Social Media ein Kerninhalt der letzten beiden Ausgaben war. Dabei wurde die Nutzung von Social Media in der Rekrutierung auch im Rahmen von Fallstudien, wie bspw. am Beispiel der Bayer AG („Recruiting Trends 2011“) oder der Bertelsmann AG („Recruiting Trends 2010“) untersucht. Darüber hinaus widmete sich die „Bewerbungspraxis“-Studienreihe dem Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung in den letzten Jahren auch aus Sicht der Stellensuchenden und Kandidaten. In den vorliegenden „Recruiting Trends 2013“ stellt der Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung ebenfalls wieder ein Schwerpunktthema dar. Die bisher vorgestellten Ergebnisse haben gezeigt, dass Social Media aus Sicht der 1.000 größten deutschen Unternehmen der vierwichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung sind (vgl. Abbildung 9). Zudem ist die Präsenz in und das Verstehen von Social-Media-Plattformen wie Xing oder Facebook für die Studienteilnehmer eine eher wichtige interne Herausforderung (vgl. Abbildung 10). Schließlich zeigen die aktuellen Untersuchungen, dass deutsche Großunternehmen 16,6 Prozent ihrer Vakanzen in Social Media veröffentlichen (vgl. Abbildung 13) und 3,1 Prozent aller tatsächlich realisierten Einstellungen auf eine Stellenanzeige in einem Social-Media-Kanal zurückzuführen sind (vgl. Abbildung 15).

Die folgenden Ausführungen befassen sich darüber hinaus noch einmal im Detail mit dem Thema Social Media. Zunächst steht dabei die generelle Einstellung der Studienteilnehmer gegenüber einem Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung im Fokus der Auswertungen. Im Anschluss erfolgt eine Analyse der Nutzungsintensität verschiedener Social-Media-Kanäle bei der Schaltung von Stellenanzeigen, im Employer Branding, beim Active Sourcing und bei der Suche nachzusätzlichen Informationen über bereits identifizierte Kandidaten.

Wie Abbildung 25 zeigt, beurteilt jedes zweite Unternehmen Social Media für die Rekrutierung generell als positiv. Hinsichtlich der Integration von Social Media in die Strategien der eigenen Rekrutierungsaktivitäten sind rund 85 Prozent der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland der Ansicht, dass der Einsatz von Social-Media-Anwendungen in der Personalbeschaffung bedeutet, dass die Recruiter zusätzliche, neue Fähigkeiten erlernen müssen. 43,2 Prozent denken, dass die durch Social Media notwendig gewordenen Veränderungen in der Rekrutierung (wie bspw. eine aktivere Rolle der Recruiter oder ein verstärkter Dialog mit den Kandidaten) insgesamt einfach umsetzbar sind. In 27,4 Prozent der befragten Firmen ist der Einsatz von Social Media mit anderen Personalbeschaffungsaktivitäten abgestimmt, und 22,0 Prozent haben einen Redaktionsplan für ihre Aktivitäten in Social Media definiert. Schließlich verfügen 16,1 Prozent der Teilnehmer an der Umfrage über eine explizite Strategie für den Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung.

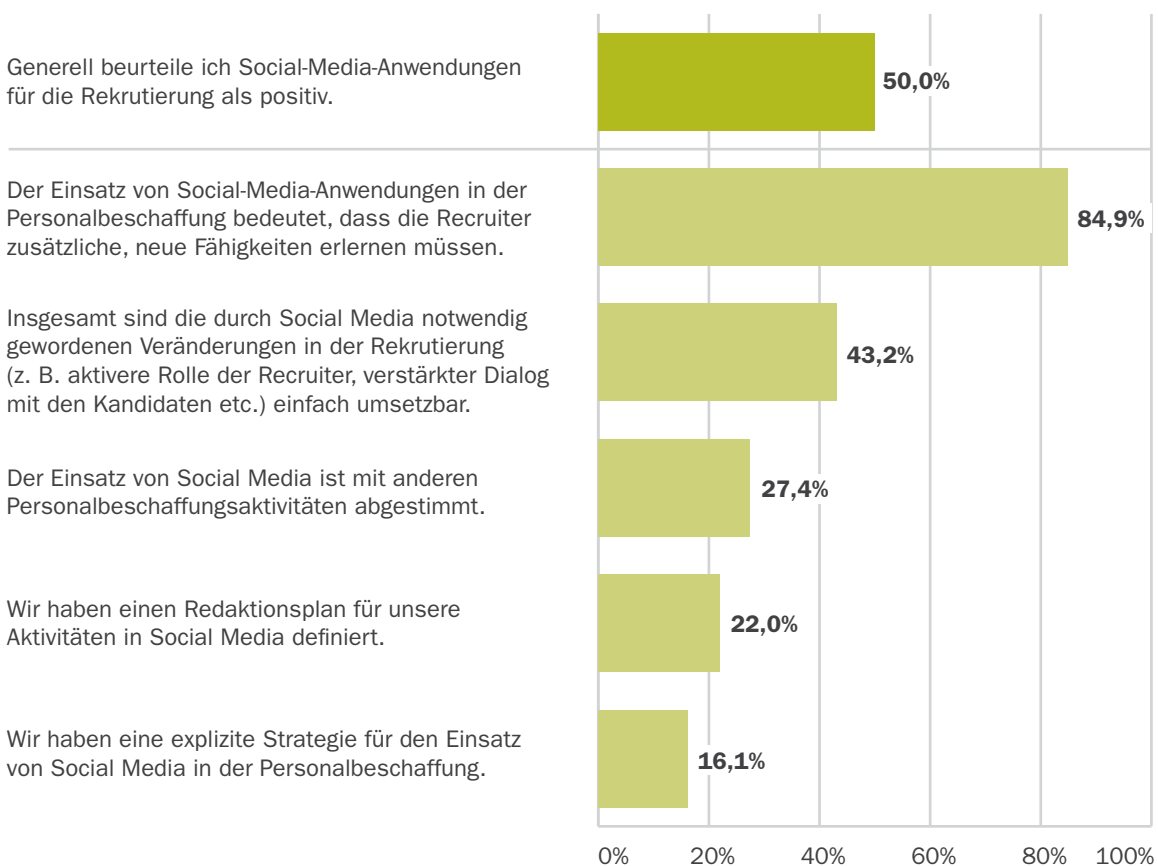


Abbildung 25: Generelle Aussagen zum Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung²⁹

Im Rahmen von Abbildung 25 wurde die generelle Einstellung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland gegenüber einem Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung ebenso analysiert wie die Herausforderungen, die sich bei der Nutzung derartiger Plattformen ergeben. Die folgenden Ausführungen

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

befassen sich mit der Nutzungsintensität verschiedener Social-Media-Kanäle, wie bspw. Xing, LinkedIn, Facebook oder Twitter, in vier klassischen Anwendungsszenarien (Schaltung von Stellenanzeigen, Image-Werbung/ Employer-Branding, Active Sourcing, Suche nach Informationen über bereits identifizierte Kandidaten).

Die in Abbildung 26 dargestellten aktuellen Ergebnisse geben zunächst einen Überblick über den Einsatz von Social Media im Rahmen der Stellenausschreibung. Man erkennt, dass im Jahr 2012 etwa jedes zehnte Unternehmen häufig oder sehr häufig freie Stellen in Xing veröffentlicht. Auf Facebook sowie Twitter greifen in diesem Kontext jeweils 4,8 Prozent der Umfrageteilnehmer häufig oder sehr häufig zurück, auf LinkedIn 2,4 Prozent. Twitter befindet sich damit auf dem Vorjahresniveau. Dagegen geht die Nutzungshäufigkeit für die anderen drei untersuchten Kanäle (Xing, Facebook, LinkedIn) im Jahresvergleich jeweils leicht zurück, wobei die aktuellen Werte noch immer teilweise deutlich über den Werten aus dem Jahr 2010 liegen. Xing verliert in den letzten zwölf Monaten 3,4 Prozentpunkte. Im Jahr 2011 griffen noch 13,6 Prozent der Befragten häufig oder sehr häufig auf diesen Kanal zurück, um Stellenanzeigen zu schalten. Bei Facebook beträgt der Verlust 4,8 Prozentpunkte (Wert im Jahr 2011: 9,6 Prozent) und bei LinkedIn 2,4 Prozentpunkte (Wert im Jahr 2011: 4,8 Prozent).

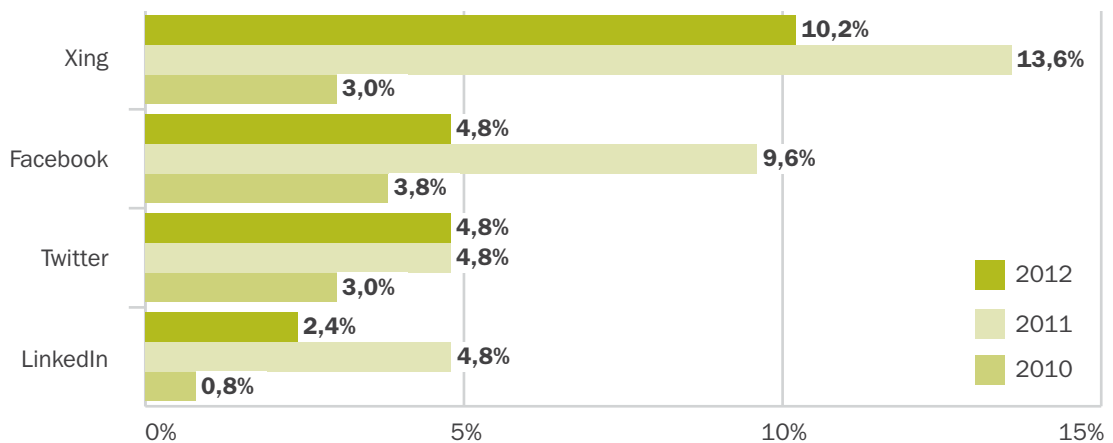


Abbildung 26: Nutzung von Social-Media-Kanälen zur Schaltung von Stellenanzeigen im Zeitablauf³⁰

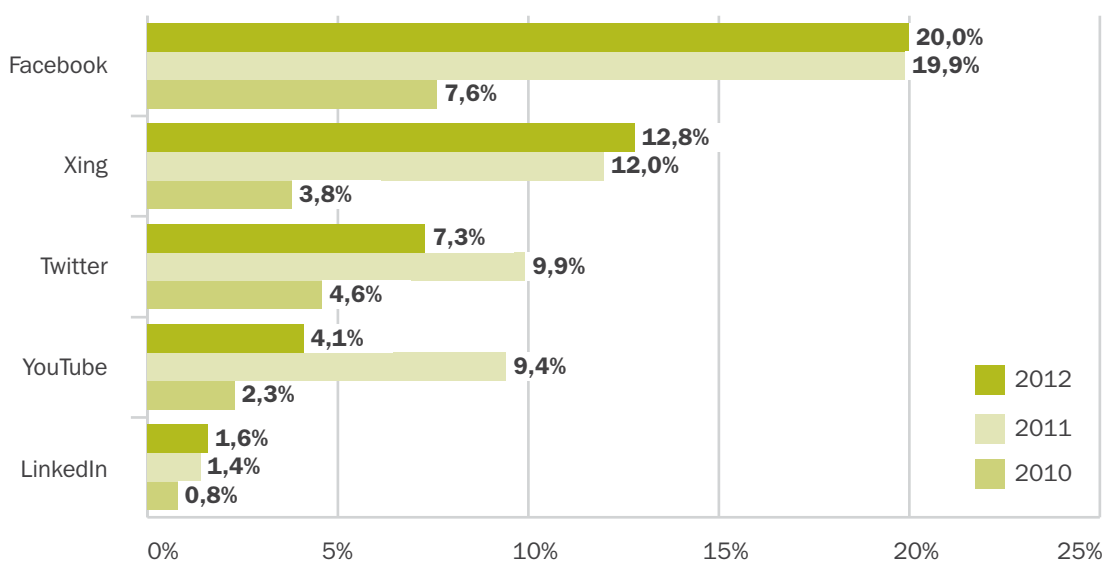


Abbildung 27: Nutzung von Social-Media-Kanälen für Image-Werbung (Employer Branding) im Zeitablauf³¹

30, 31 Anteile derjenigen Unternehmen, die die angegebenen Social-Media-Kanäle sehr häufig oder häufig nutzen.

Insgesamt deutlich häufiger als bei der Stellenausschreibung kommen Social Media im Rahmen des Employer Branding zum Einsatz, wie die in Abbildung 27 illustrierten Ergebnisse zeigen. Demnach nutzt jedes fünfte antwortende Unternehmen Facebook häufig oder sehr häufig zum Zweck der Image-Werbung. Auf Xing greifen hierfür 12,8 Prozent häufig oder sehr häufig zurück und auf Twitter 7,3 Prozent. 4,1 Prozent der Umfrageteilnehmer betreiben häufig oder sehr häufig Employer Branding in YouTube und 1,6 Prozent in LinkedIn. Vergleicht man die Werte im Längsschnitt der letzten Jahre, so erkennt man, dass Facebook sein Niveau aus dem Jahr 2011 beibehält und deutlich häufiger genutzt wird als noch im Jahr 2010. Gleiches gilt für Xing. Eine zwischen 2012 und 2011 leicht rückläufige Entwicklung ergibt sich dagegen für Twitter (Verlust von 2,6 Prozentpunkten) und YouTube (Verlust von 5,3 Prozentpunkten). Allerdings werden auch diese beiden Kanäle aktuell noch immer häufiger genutzt als im Jahr 2010. LinkedIn befindet sich in etwa auf dem Niveau des Vorjahres und 0,8 Prozentpunkte über dem Wert aus dem Jahr 2010.

11,9 Prozent der Teilnehmer an der Studie nutzen Xing häufig oder sehr häufig für die aktive Suche nach Kandidaten (Active Sourcing), wie Abbildung 28 zeigt. LinkedIn, Facebook und Twitter werden im Jahr 2012 in diesem Kontext dagegen nur von jeweils 0,8 Prozent der antwortenden Firmen häufig oder sehr häufig genutzt. Damit ergibt sich für Xing binnen Jahresfrist ein Rückgang um 4,3 Prozentpunkte, für LinkedIn um 3,3 Prozentpunkte und für Facebook um 2,6 Prozentpunkte. Twitter weist eine ähnlich geringe Nutzungshäufigkeit auf wie im Vorjahr. Blickt man zwei Jahre zurück, so lässt sich feststellen, dass Xing im Jahr 2012 geringfügig häufiger genutzt wird als im Jahr 2010. Dagegen liegt der 2012er Wert für LinkedIn (0,8 Prozent) sogar unter dem Wert aus dem Jahr 2010 (3,8 Prozent). Facebook befindet sich aktuell exakt auf dem Niveau des Jahres 2010, und die Nutzungshäufigkeit von Twitter ist in der 2-Jahres-Perspektive auf niedrigem Niveau leicht gestiegen. Im folgenden Kapitel 3.6 steht das Thema Active Sourcing noch einmal separat im Fokus der Ausführungen.

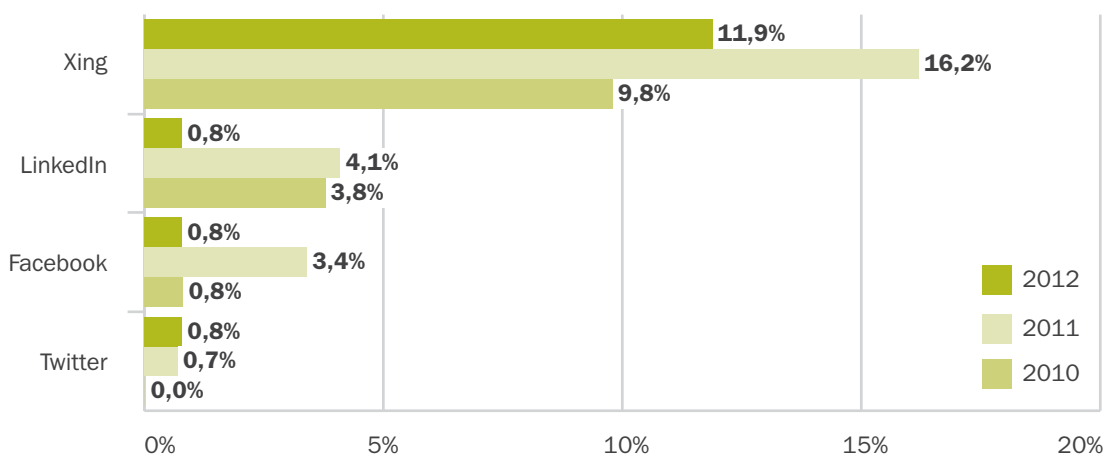


Abbildung 28: Nutzung von Social-Media-Kanälen für die aktive Suche nach Kandidaten (Active Sourcing) im Zeitablauf³²

Als viertes und letztes Anwendungsszenario steht die Nutzung von Social Media für die aktive Suche nach zusätzlichen Informationen über bereits identifizierte Kandidaten im Fokus der Untersuchungen. Abbildung 29 zeigt in diesem Zusammenhang eine rückläufige Nutzungshäufigkeit für alle betrachteten Kanäle. Xing wird im Jahr 2012 von 5,6 Prozent der 1.000 größten deutschen Unternehmen häufig oder sehr häufig für die Suche nach weiterführenden Informationen über Bewerber genutzt, womit sich im Jahresvergleich ein Verlust von 6,4 Prozentpunkten ergibt. Der aktuelle Wert von 5,6 Prozent befindet sich sogar unter dem Wert aus dem Jahr 2010 (6,8 Prozent). Facebook wird im Jahr 2012 von keinem einzigen Studienteilnehmer häufig oder sehr häufig für die angesprochene Suche nach zusätzlichen Informationen über bereits

³² Anteile derjenigen Unternehmen, die die angegebenen Social-Media-Kanäle sehr häufig oder häufig nutzen.

identifizierte Kandidaten genutzt. Im Vorjahr griffen in diesem Zusammenhang noch 5,6 Prozent häufig oder sehr häufig auf diesen Kanal zurück, im Jahr 2010 waren es 1,5 Prozent. Auch LinkedIn kommt im Jahresvergleich seltener zum Einsatz, was ein Rückgang um 2,7 Prozentpunkte verdeutlicht. Der 2012er Wert von 0,8 Prozent liegt dabei sogar unter dem 2010er Wert (2,3 Prozent).

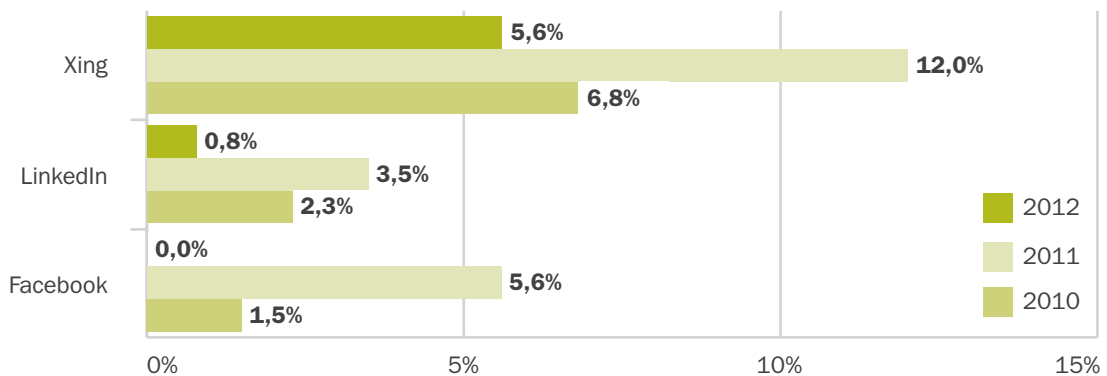


Abbildung 29: Nutzung von Social-Media-Kanälen für die aktive Suche nach Informationen über bereits identifizierte Kandidaten im Jahresvergleich³³

Zusammenfassend zeigt die Analyse der Nutzungshäufigkeit verschiedener Social-Media-Kanäle in drei der vier klassischen Anwendungskategorien (Schaltung von Stellenanzeigen, Active Sourcing, Suche nach Informationen über bereits identifizierte Kandidaten) eine insgesamt leicht rückläufige Entwicklung. Bei der Nutzung von Facebook und Xing für das Employer Branding ergibt sich dagegen ein positiveres Bild. Hier konnte das vergleichsweise hohe Vorjahresniveau (rund 20 Prozent nutzen hierfür häufig oder sehr häufig Facebook und rund 12 Prozent Xing) wieder erreicht werden, was dafür spricht, dass sich Facebook und Xing als Employer-Branding-Instrument bei den Unternehmen etablieren. Obwohl die Nutzungshäufigkeit in den restlichen drei Anwendungsszenarien im Jahresvergleich leicht sinkt oder auf einem eher niedrigen Niveau verbleibt, kommt zumindest Xing bei der Veröffentlichung von Stellenanzeigen (10,2 Prozent veröffentlichten häufig oder sehr häufig) sowie beim Active Sourcing (11,9 Prozent suchen häufig oder sehr häufig nach Kandidaten) bereits in einigen Unternehmen zum Einsatz.

Interessant gestaltet sich in diesem Kontext auch ein Blick auf die Branchenauswertungen in den Bereichen Automotive, Finanzdienstleistung und IT. Wie die in Kapitel 4 dargestellten Ergebnisse zeigen, ergeben sich Branchenbesonderheiten in der Nutzung von Social Media. So wird in der Branche Automotive Facebook vergleichsweise intensiv für das Employer Branding (vgl. Abbildung 51) und in der IT-Branche Xing vergleichsweise häufig für die Veröffentlichung von Stellenanzeigen genutzt (vgl. Abbildung 75).

Wechselt man die Perspektive und betrachtet die Nutzung von Social Media aus Sicht der Bewerberseite, so zeigen aktuelle Ergebnisse aus der Bewerberstudie „Bewerbungspraxis 2013“, dass es 56,7 Prozent der befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten gern sehen, wenn Unternehmen Social Media als ein Instrument in der Personalbeschaffung einsetzen. Interessanterweise denken 42,9 Prozent der Studienteilnehmer, dass die Unternehmen davon ausgehen, dass potenzielle Bewerber in Social Media nach Informationen über karriererelevanten Themen suchen. Aktuell nutzen 25,8 Prozent der Befragten Xing und 15,1 Prozent Facebook zur Suche nach Stellenanzeigen. Diese beiden Social-Media-Kanäle werden auch bei der Informationssuche über Unternehmen am häufigsten genutzt (Xing von 23,8 Prozent und Facebook von 12,4 Prozent). Zur Vernetzung mit Unternehmen greifen 17,2 Prozent der antwortenden Stellensuchenden und Karriereinteressierten auf Xing zurück. Die Ergebnisse der „Bewerbungspraxis 2012“ liefern zudem Anzeichen für eine branchen- bzw. fachrichtungsspezifische Nutzung von Social-Media-Anwendungen in der Personalbeschaffung. So sind diejenigen Personen, die im Personalwesen oder Marketing tätig sind, die am meisten begeisterten Social-Media-Nutzer im Rahmen der Stellensuche.

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

Eine weitere Analyse im Rahmen der vorliegenden „Recruiting Trends 2013“ beschäftigt sich mit der Pflege von Social-Media-Kanälen und dem Thema Social-Media-Kodex aus Unternehmenssicht. In diesem Zusammenhang illustriert Abbildung 30, dass aktuell 43,7 Prozent der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland über einen schriftlich fixierten Social-Media-Kodex, der Regeln für das Verhalten der eigenen Mitarbeiter in Social-Media-Kanälen vorgibt, verfügen. Mit Blick auf die Pflege von Social-Media-Kanälen zeigt Abbildung 30, dass es in 42,9 Prozent der antwortenden Firmen ausgewählte Mitarbeiter in der Personalabteilung gibt, die diejenigen Social-Media-Kanäle, in denen man als Unternehmen präsent ist, pflegen und mit Inhalten füllen.

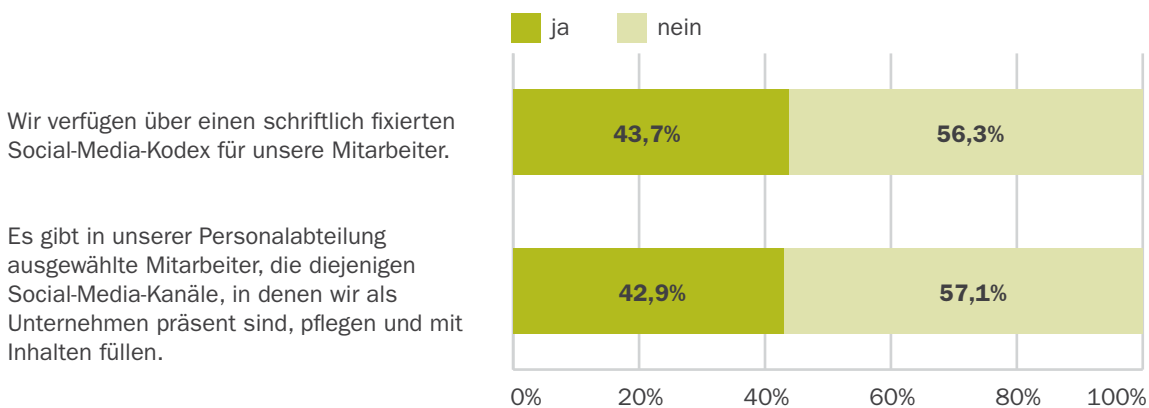


Abbildung 30: Pflege von Social-Media-Kanälen und Social-Media-Kodex

Zusammenfassend zeigen die Auswertungen zum Thema Social Media, dass die Hälfte der 1.000 größten deutschen Unternehmen Social-Media-Anwendungen für die Rekrutierung generell als positiv beurteilen. Die Nutzungsintensität der untersuchten Social-Media-Kanäle bei der Schaltung von Stellenanzeigen, beim Active Sourcing sowie bei der Suche nach zusätzlichen Informationen über bereits identifizierte Kandidaten geht im Jahresvergleich insgesamt leicht zurück, befindet sich jedoch zumeist über dem Niveau des Jahres 2010. Bei der Nutzung von Facebook und Xing für das Employer Branding ergibt sich ein positives Bild. Diese beiden Kanäle etablieren sich als Employer-Branding-Instrument in den Unternehmen. Der Blick auf die Bewerberseite anhand der aktuellen Ergebnisse aus der Bewerberstudie „Bewerbungspraxis 2013“ hat ergeben, dass es die Mehrheit der befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten positiv beurteilt, wenn Unternehmen Social Media als ein Instrument in der Personalbeschaffung einsetzen. Zudem zeigen die Ergebnisse der „Bewerbungspraxis 2012“ sowie der Branchenauswertungen in Kapitel 4 der vorliegenden „Recruiting Trends 2013“, dass bestimmte Branchen oder Fachrichtungen eher Social Media in der Personalbeschaffung einsetzen als andere.

Nach der Analyse von Social Media in der Rekrutierung, beschäftigt sich das folgende Kapitel mit dem dritten Schwerpunktthema der vorliegenden Studie, der Direktansprache interessanter Kandidaten (Active Sourcing).

3.6 Active Sourcing

Der Begriff Active Sourcing beschreibt die gezielte und aktive Direktansprache interessanter Kandidaten durch Unternehmen. Gerade in Zeiten eines verstärkten Fachkräftemangels bietet diese Rekrutierungsaktivität, im Rahmen derer die Unternehmen selbst klassische Aufgaben eines Headhunters übernehmen, eine weitere Möglichkeit, um interessante Kandidaten zu identifizieren, anzusprechen und letztendlich auch zur Einstellung zu bringen. Derzeit belegt das Thema Active Sourcing in der Liste der wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung zwar noch einen der hinteren Plätze, allerdings wird Active Sourcing von den 1.000 größten deutschen Unternehmen bereits als eher wichtige Herausforderung für die Personalbeschaffung angesehen (vgl. Abbildung 10). Aktuell nutzen schon 11,9 Prozent der Studienteilnehmer Xing häufig oder sehr häufig für Active Sourcing (vgl. Abbildung 28). Der Stellenwert, den Active

Sourcing schon heute für die Rekrutierung der größten deutschen Unternehmen hat, zeigt sich weiterhin dadurch, dass sich vier von zehn Stellensuchenden und Karriereinteressierten lieber aktiv durch Unternehmen ansprechen lassen, als selbst aktiv auf diese zuzugehen (vgl. „Bewerbungspraxis 2013“).

Im Folgenden gibt Abbildung 31 zunächst einen Überblick darüber, inwiefern sich verschiedene mögliche Kanäle aus Firmensicht zur Direktansprache interessanter Kandidaten eignen. So denken mit 86,3 Prozent die meisten Umfrageteilnehmer, dass ein eigener Talent-Pool für Active Sourcing geeignet ist. Selbiges bestätigen 78,6 Prozent für persönliche Netzwerke. 73,5 Prozent der antwortenden Unternehmen vertreten die Ansicht, dass sich Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen gut für eine Direktansprache interessanter Kandidaten eignen. Auf dem vierten Platz folgen Veranstaltungen wie Personalmessen oder Absolventenkongresse mit 65,8 Prozent. Für mehr als die Hälfte der Studienteilnehmer stellen Karrierenetzwerke wie Xing oder LinkedIn einen sinnvollen Active-Sourcing-Kanal dar. Unternehmensexterne Lebenslaufdatenbanken (z. B. in einer Internet-Stellenbörse) sehen dagegen nur 26,0 Prozent als geeignet an. Facebook ist aus Sicht der antwortenden Firmen am wenigsten für die Direktansprache von Kandidaten geeignet. Lediglich 9,5 Prozent halten Facebook in diesem Zusammenhang für eine sinnvolle Alternative.

Eine Betrachtung von Active Sourcing aus Sicht der Kandidaten ist Bestandteil der aktuellen Bewerberstudie „Bewerbungspraxis 2013“. Dabei zeigt sich, dass 38,7 Prozent der antwortenden Stellensuchenden und Karriereinteressierten ein Profil in der Lebenslaufdatenbank der Bundesagentur für Arbeit und 43,2 Prozent in der Lebenslaufdatenbank eines Unternehmens haben. Mit rund 70 Prozent verfügen deutlich mehr Befragte über ein Profil in einer Lebenslaufdatenbank einer Internet-Stellenbörse. 60,1 Prozent der im Rahmen der „Bewerbungspraxis 2013“ befragten Kandidaten sind in Karrierenetzwerken wie Xing oder LinkedIn präsent, um von Unternehmen angesprochen zu werden. Insgesamt denken 43,6 Prozent der Stellensuchenden und Karriereinteressierten, dass ihr Wunscharbeitgeber nicht aktiv nach Kandidaten sucht.

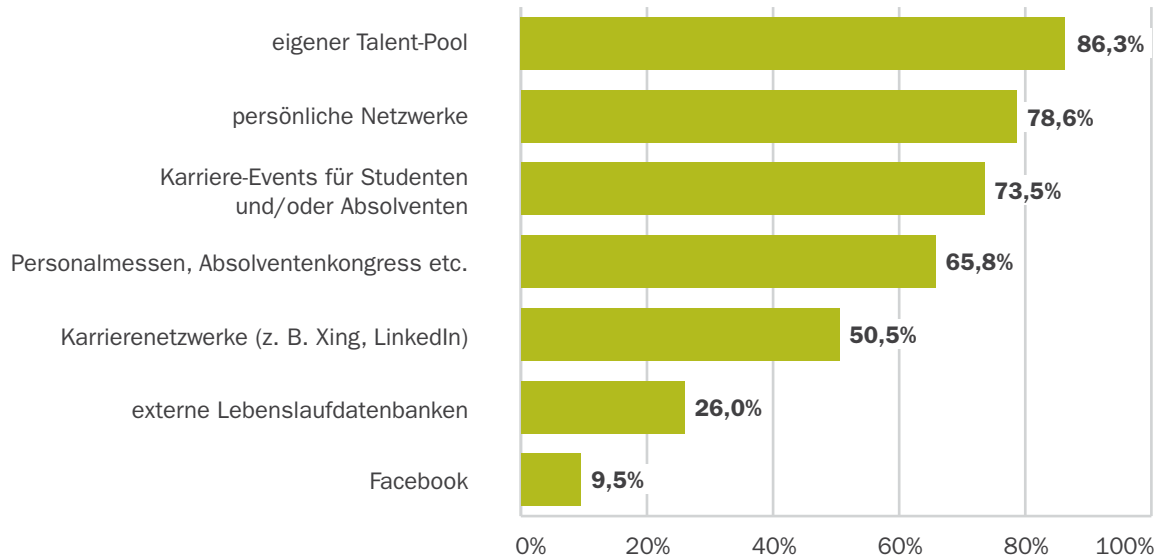


Abbildung 31: Die Eignung verschiedener Kanäle zur Identifikation und Direktansprache interessanter Kandidaten³⁴

Nachdem in Abbildung 31 analysiert wurde, wie gut sich verschiedene mögliche Kanäle für Active Sourcing eignen, geht es im Folgenden um die Frage, ob es in den Unternehmen Mitarbeiter gibt, die sich explizit mit der Direktansprache von Kandidaten beschäftigen. Letzteres bestätigen 13,7 Prozent der Befragten (vgl. Abbildung 32). Dagegen geben 86,3 Prozent an, dass es in ihrem Unternehmen keine Mitarbeiter gibt, die sich explizit mit Active Sourcing befassen.

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

Weitere, nicht visualisierte Ergebnisse aus der aktuellen Studie zeigen, dass die Recruiter in den größten deutschen Firmen im Schnitt 5,9 Prozent ihrer Arbeitszeit für die Direktansprache von Kandidaten verwenden. Insgesamt gehen die Unternehmen in 10,5 Prozent ihrer Vakanzen aktiv auf Individuen zu.

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

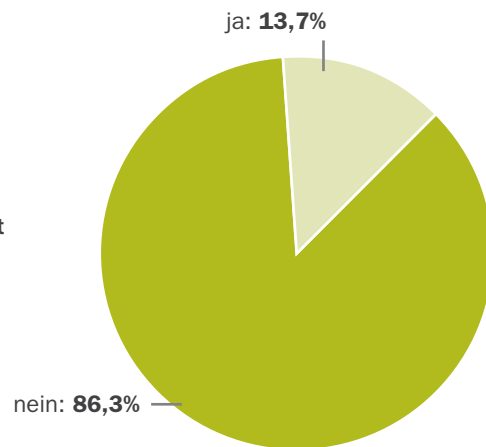


Abbildung 32: Für Active Sourcing zuständige Mitarbeiter

In Abbildung 33 ist dargestellt, wie viele Lebensläufe sich in den internen Talent-Pools der Unternehmen befinden. Von Interesse ist diese Auswertung insbesondere mit Blick auf die in Abbildung 31 illustrierten Ergebnisse, die ergeben haben, dass sich ein eigener interner Talent-Pool aus Sicht der befragten Firmen am besten für die Direktansprache von Kandidaten eignet. Es zeigt sich, dass 35,6 Prozent der Umfrageteilnehmer bis zu zehn Lebensläufe in ihrem eigenen Talent-Pool abgespeichert haben. In den Talent-Pools von 27,6 Prozent der antwortenden Unternehmen befinden sich zwischen elf und 50 Lebensläufe. Zwischen 51 und 100 Lebensläufe haben 17,2 Prozent und zwischen 101 und 500 Lebensläufe 16,1 Prozent der Teilnehmer an der Studie intern gespeichert. 3,4 Prozent haben über ihren internen Talent-Pool Zugriff auf mehr als 500 Lebensläufe.

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

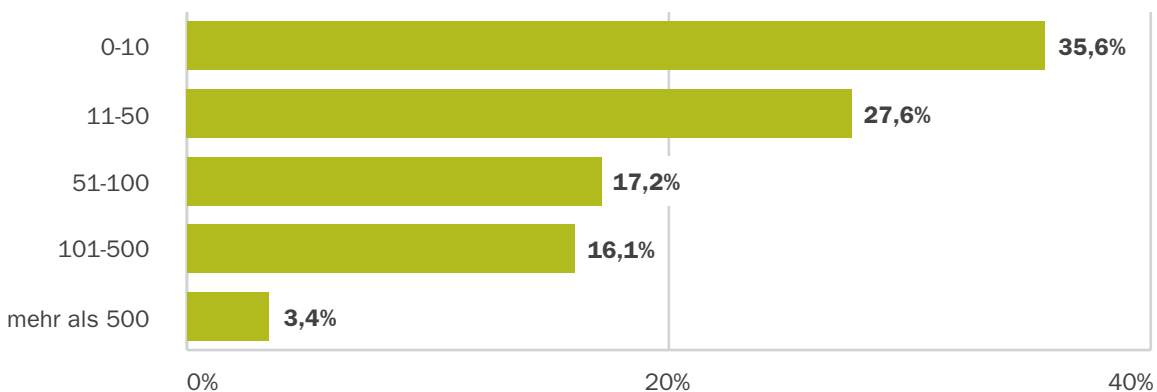


Abbildung 33: Anzahl der im eigenen Talent-Pool abgespeicherten Lebensläufe

Die Ergebnisse der aktuellen Bewerberstudie „Bewerbungspraxis 2013“ zeigen in diesem Zusammenhang, dass 43,2 Prozent der befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten ihren Lebenslauf zur Speicherung in einem unternehmensinternen Talent-Pool freigegeben haben.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass sich ein eigener Talent-Pool und persönliche Netzwerke nach Meinung der Unternehmen am besten für die Direktansprache von Kandidaten eignen. Dagegen denken lediglich 9,5 Prozent der Studienteilnehmer, dass Facebook ein geeigneter Active-Sourcing-Kanal ist.

Ergebnisse aus der aktuellen Bewerberstudie „Bewerbungspraxis 2013“ zeigen, dass mit rund 70 Prozent der Großteil der befragten Kandidaten und Stellensuchenden über ein Profil in einer Lebenslaufdatenbank einer Internet-Stellenbörse verfügt.

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

3.7 Mobile Recruiting

Die Nutzung mobiler Endgeräte wie Smartphones oder Tablet-PCs boomt. Damit einhergehend sind heute immer mehr Menschen immer häufiger und länger online als noch vor wenigen Jahren. So besitzt aktuell schon jeder dritte Deutsche ein Smartphone, das die Nutzung von Applikationen (Apps) ermöglicht³⁵. Die Studienreihe „Recruiting Trends“ widmet sich dieser Entwicklung unter dem Stichwort „Always Online“. Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass sich der Trend „Always Online“ in der Liste der aus Sicht der deutschen Top-1.000-Unternehmen wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung zwar nur auf dem vorletzten Platz findet, mit einem Mittelwert größer 4,0 wird dieses Thema von den Firmen jedoch als eher wichtig angesehen (vgl. Abbildung 9).

Durch Aktivitäten im Bereich Mobile Recruiting versuchen Unternehmen, auf die Entwicklung „Always Online“ zu reagieren, indem sie ihre Personalbeschaffung entsprechend gestalten und an diese Entwicklung anpassen. In Kapitel 3.1 hat sich gezeigt, dass die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland Mobile Recruiting als eher wichtige Herausforderung für die Personalbeschaffung ansehen (vgl. Abbildung 10). Bereits in der letztjährigen Studie „Recruiting Trend 2012“ wurde am Beispiel der Deutschen Bahn AG in einer Fallstudie aufgezeigt, welche Potenziale sich durch die zunehmende Verbreitung mobiler Endgeräte für die Rekrutierung ergeben und wie man diese im Rahmen von Mobile Recruiting nutzen kann. Generell kann Mobile Recruiting zwei Dinge bedeuten: Zum einen, dass Unternehmen die karriererelevanten Inhalte ihrer Unternehmens-Webseite für die Darstellung auf mobilen Endgeräten optimieren, so dass Interessierte auch über Smartphones oder Tablet-PCs gut Informationen abrufen können. Zum anderen können Unternehmen aber auch, wie am Beispiel der Deutschen Bahn AG gezeigt, den Standort der Stellensuchenden nutzen (z. B. auf einer Karrieremesse), um diese gezielt mit Informationen, die auch einen Standortbezug haben können, zu versorgen.

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

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

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

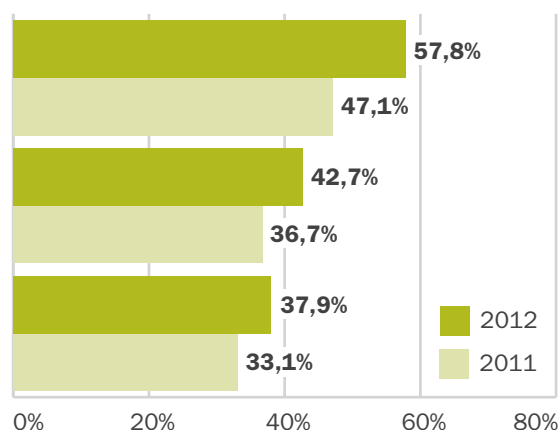


Abbildung 34: Generelle Aussagen zum Thema Mobile Recruiting im Zeitablauf³⁶

Die Bedeutung und Gestaltung von Mobile Recruiting steht im Fokus dieses Kapitels und ist zudem ein Kerninhalt der vorliegenden „Recruiting Trends 2013“. Im Folgenden wird zunächst analysiert, wie die größten deutschen Unternehmen die Bedeutung der Entwicklung „Always Online“ für die Personalbeschaffung beurteilen und wie sie das Thema Mobile Recruiting generell bewerten. Im Anschluss wird die aktuelle Umsetzung von Mobile Recruiting untersucht.

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

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

Die in Abbildung 34 im Jahresvergleich dargestellten Ergebnisse zeigen, dass aktuell 57,8 Prozent der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland denken, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird. Im vergangenen Jahr vertraten 47,1 Prozent diese Auffassung, womit sich ein Anstieg um 10,7 Prozentpunkte binnen zwölf Monaten ergibt. Weiterhin sind im Jahr 2012 42,7 Prozent der Umfrageteilnehmer der Meinung, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte sinnvoll für die Rekrutierung ist. Dies entspricht einem Anstieg um 6,0 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr. Damals dachten 36,7 Prozent, dass die Kandidatenansprache über Tablet-PCs oder Smartphones sinnvoll für die Personalbeschaffung ist. Dass sich Kandidaten in Zukunft über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden, denken 37,9 Prozent der Unternehmen. Im Jahr 2011 waren 33,1 Prozent dieser Meinung, womit sich auch an dieser Stelle eine positive Entwicklung ergibt (Anstieg um 4,8 Prozentpunkte). Insgesamt zeigt sich im Jahresvergleich bei allen dargestellten Werten ein Zuwachs. Dies unterstreicht die aus Sicht der 1.000 größten deutschen Unternehmen steigende Bedeutung von Mobile Recruiting

Wie die Auswertungen in Abbildung 34 zeigen, steigt die Bedeutung von Mobile Recruiting aus Sicht der antwortenden Unternehmen. Ob sich diese Wahrnehmung auch auf die tatsächliche Umsetzung von Mobile Recruiting in den Firmen auswirkt, ist Thema der folgenden Ausführungen. Dabei wird neben der optimierten Darstellung von Karriere-Webseiten und Online-Stellenanzeigen für Smartphones und Tablet-PCs auch betrachtet, ob die Studienteilnehmer Applikationen (Apps) für die Stellensuche anbieten.

Die in Abbildung 35 dargestellten Ergebnisse lassen diesbezüglich erkennen, dass 10,4 Prozent der antwortenden Firmen die Darstellung ihrer Karriere-Webseite für bestimmte Tablet-PCs (z. B. iPad) und 7,7 Prozent für bestimmte Smartphones (z. B. iPhone oder Android-Smartphones) optimiert haben. Aktuell noch nicht umgesetzt, jedoch geplant, ist eine entsprechend optimierte Darstellung der eigenen Karriere-Webseite für beide Gruppen von Zielgeräten (Tablet-PCs und Smartphones) bei rund 26 Prozent der Studienteilnehmer. Der größte Teil der Unternehmen (63,5 Prozent bei Tablet-PCs und 65,8 Prozent bei Smartphones) hat die Darstellung der eigenen Karriere-Webseite dagegen noch nicht optimiert und plant dies auch nicht für die Zukunft.

Die Darstellung ihrer Online-Stellenanzeigen haben jeweils 6,0 Prozent der Umfrageteilnehmer für bestimmte Tablet-PCs sowie Smartphones optimiert. Rund ein Viertel der Befragten hat eine derartige Optimierung für Tablet-PCs noch nicht vorgenommen, will dies jedoch in der Zukunft tun. Für bestimmte Smartphones bestätigen rund drei von zehn Unternehmen eine entsprechende Planung. 68,1 Prozent (Tablet-PCs) bzw. 64,1 Prozent (Smartphones) der Firmen haben die Darstellung ihrer Online-Stellenanzeigen bislang nicht optimiert und wollen es auch zukünftig nicht tun.

Schließlich bieten 4,3 Prozent für bestimmte Tablet-PCs optimierte Apps für die Suche nach freien Stellen in ihrem Unternehmen an. 5,1 Prozent verfügen bereits über ein entsprechendes Angebot für bestimmte Smartphones. Geplant sind derartige, für bestimmte Tablet-PCs bzw. Smartphones optimierte Apps für die Stellensuche bei jeweils 15,4 Prozent. Jeweils rund acht von zehn Unternehmen bieten dagegen keine Apps für die Stellensuche an, die für bestimmte Tablet-PCs bzw. Smartphones optimiert wurden, und wollen dies auch in nächster Zeit nicht tun.

Betrachtet man die Sicht der Kandidaten auf das Thema Mobile Recruiting, so zeigen aktuelle Ergebnisse aus der Bewerberstudie „Bewerbungspraxis 2013“, dass es 44,7 Prozent der befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten gut finden, wenn Unternehmen Apps für die Stellensuche bereitstellen. Hinsichtlich der konkreten Nutzung von Mobile Recruiting geben 27,7 Prozent der Befragten an, dass sie ihr Smartphone grundsätzlich für die Suche nach offenen Stellen einsetzen. 15,3 Prozent nutzen bei der Stellensuche von Unternehmen angebotene Apps. Bereits 6,2 Prozent der antwortenden Kandidaten haben sich schon mindestens einmal mit Hilfe eines Smartphones direkt bei einem Unternehmen beworben. Mit Blick auf eine für mobile Endgeräte optimierte Darstellung geben nur 18,9 Prozent der Befragten an, dass sie Karriere-Webseiten von Unternehmen mit ihrem Smartphone problemlos laden können. Lediglich 15,8 Prozent bestätigen, dass über Unternehmens-Webseiten aufgerufene Stellenanzeigen problemlos auf dem Smartphone dargestellt werden.

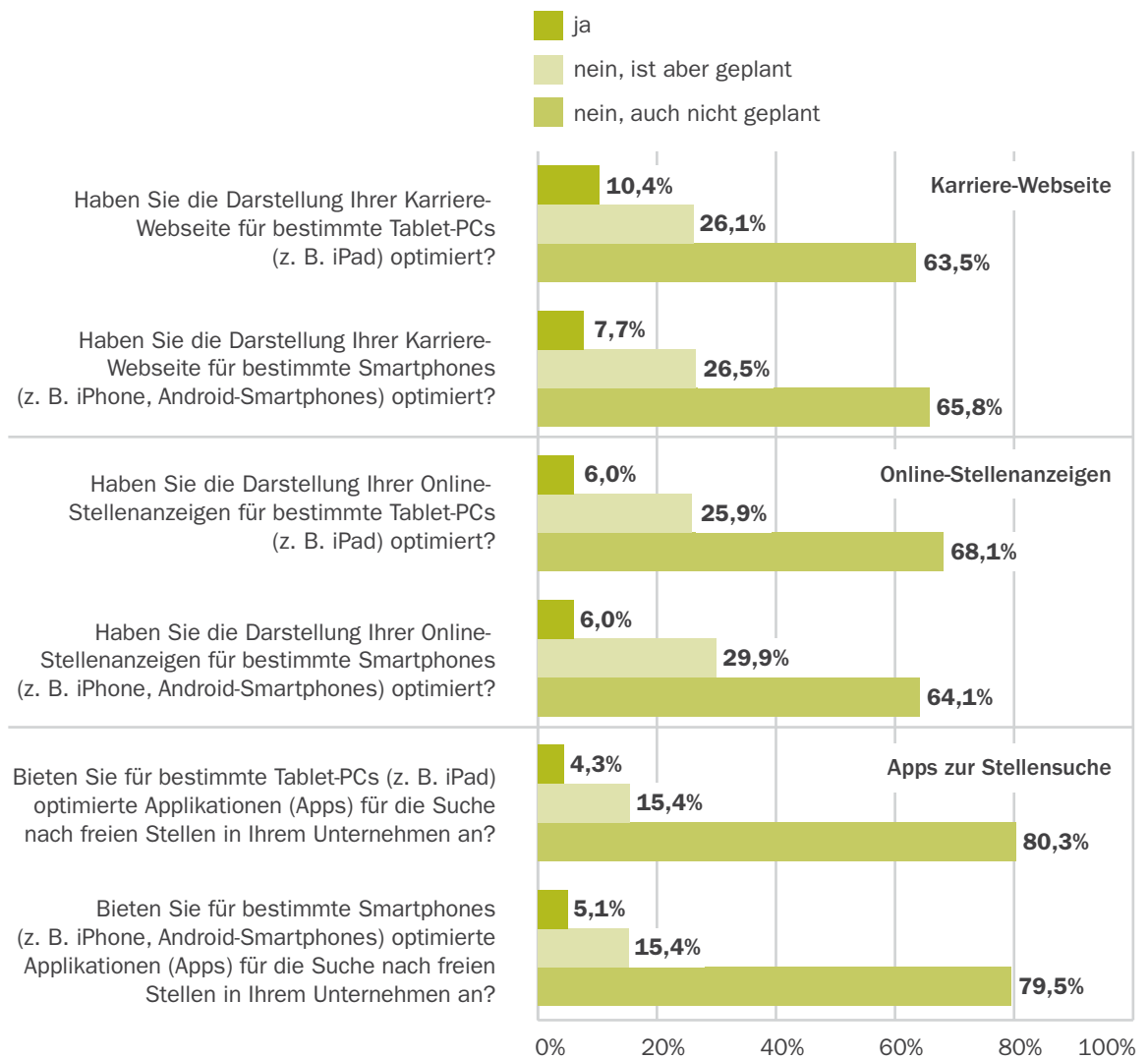


Abbildung 35: Umsetzung von Mobile Recruiting

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

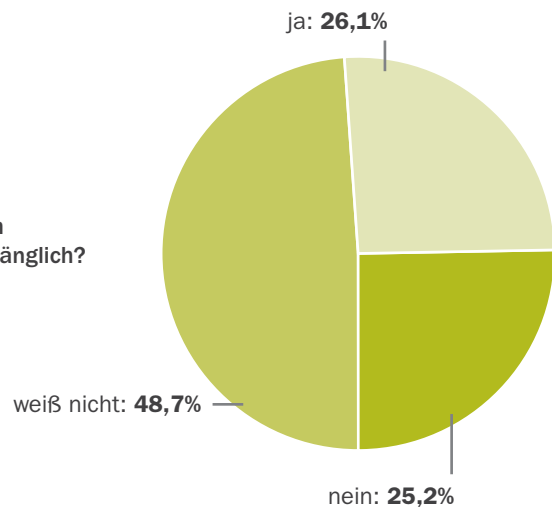


Abbildung 36: Online-Stellenanzeigen – Zugriff über Apps von Internet-Stellenbörsen

Die dritte und letzte Auswertung zum Thema Mobile Recruiting befasst sich mit den Zugriffsmöglichkeiten auf Stellenanzeigen in Internet-Stellenbörsen. Gemäß Abbildung 36 bestätigen 26,1 Prozent der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland, dass ihre Stellenanzeigen in Internet-Stellenbörsen auch über die Apps der genutzten Internet-Stellenbörse zugänglich sind. Dagegen sagen 25,2 Prozent aus, dass diese Zugriffsmöglichkeit nicht besteht. Mit 48,7 Prozent gibt ein überraschend großer Teil der Unternehmen an, nicht zu wissen, ob ihre in einer Internet-Stellenbörse veröffentlichten Stellenanzeigen auch über die Apps dieser Internet-Stellenbörse zugänglich sind.

Fasst man zusammen, lässt sich festhalten, dass die Bedeutung von Mobile Recruiting sowie „Always Online“ für die Personalbeschaffung in der Wahrnehmung der Unternehmen gestiegen ist. So denkt im Jahr 2012 ein größerer Anteil der Befragten als im Jahr 2011, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte sinnvoll ist und dass sich in Zukunft Kandidaten über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden. Auch die Erkenntnis aus der „Bewerbungspraxis 2013“, dass Bewerber zunehmend mobile Endgeräte zum Abrufen von Karriere-Informationen einsetzen, unterstreicht die hohe Relevanz von Mobile Recruiting. Eine tatsächliche Umsetzung von Mobile Recruiting ist bereits in einigen Unternehmen Realität. So haben derzeit zwischen 6,0 und 10,4 Prozent der antwortenden deutschen Großunternehmen die Darstellung ihrer Karriere-Webseiten oder Online-Stellenanzeigen für bestimmte Tablet-PCs oder Smartphones optimiert. Zwischen 25 und 30 Prozent haben eine entsprechend optimierte Darstellung der eigenen Karriere-Webseiten oder Online-Stellenanzeigen für bestimmte Tablet-PCs oder Smartphones für die Zukunft geplant. Überraschend ist, dass ein vergleichsweise großer Teil der antwortenden Firmen nicht weiß, ob ihre in einer Internet-Stellenbörse veröffentlichten Stellenanzeigen auch über die Apps dieser Internet-Stellenbörse zugänglich sind oder nicht.

Mit dem Thema Mobile Recruiting sind die Schwerpunktthemen der „Recruiting Trends 2013“ abgeschlossen. In den folgenden Abschnitten werden weitere Themen aufgegriffen, die für die Personalbeschaffung in deutschen Großunternehmen ebenfalls von Bedeutung sind. So befasst sich das folgende Kapitel mit dynamischen Inhalten in Online-Stellenanzeigen.

3.8 Online-Stellenanzeigen mit dynamischen Inhalten

Unter dem Motto „Der Chef bewirbt sich“ haben die Verkehrsbetriebe Zürich im Jahr 2011 den QUEB-Award für die beste Employer-Branding-Kampagne aus der DACH-Region gewonnen. Neben dem Strategiewechsel in der Kommunikation unter dem Motto „Wir bewerben uns beim Kandidaten“ haben die Verkehrsbetriebe Zürich zudem begonnen, die klassische Form der Stellenanzeige durch Online-Stellenanzeigen zu ersetzen, die ein Job-Video enthalten, in dem der zukünftige Chef die offene Stelle und den zukünftigen Arbeitsplatz präsentiert (vgl. Fallstudie „Umsteigen lohnt sich! Neue Wege im Personalmarketing bei den Verkehrsbetrieben Zürich“ in Kapitel 5.4 dieses Ergebnisberichts). Darüber hinaus integrieren auch andere Unternehmen schon heute interaktive Elemente (z. B. klickbare Links zu Webseiten oder Social Media, Twitter-Wall, Facebook-Box etc.) in ihre Stellenanzeigen. Über eine solche Integration können Firmen potenziellen Bewerbern zusätzliche Informationen bereitstellen sowie Sichtbarkeit und Attraktivität einer Stellenanzeige erhöhen. Inwiefern die Top-1.000 Unternehmen aus Deutschland diese neue Form der Gestaltung von Online-Stellenanzeigen wahrnehmen bzw. bereits umsetzen, wird im Folgenden analysiert.

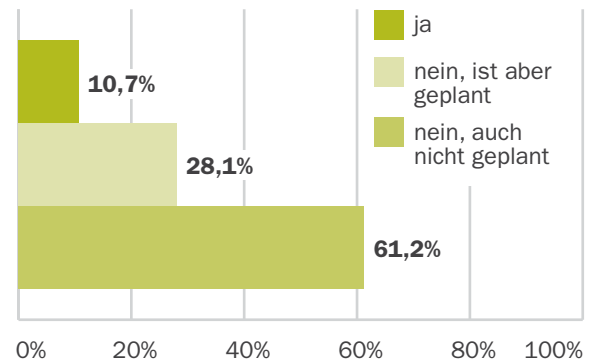
Wie das obere Diagramm in Abbildung 37 in diesem Zusammenhang zeigt, bestätigen 10,7 Prozent der antwortenden Firmen, dass ihre Online-Stellenanzeigen auch dynamische Elemente enthalten. 28,1 Prozent haben derartige Elemente bis dato noch nicht in ihre Online-Stellenanzeigen integriert, wollen dies aber zukünftig tun. Dagegen enthalten Online-Stellenanzeigen bei 61,2 Prozent der Umfrageteilnehmer aktuell keine dynamischen Inhalte, was nach Angabe der Firmen auch in der näheren Zukunft so bleiben wird.

Ein Blick auf das untere Diagramm in Abbildung 37 lässt erkennen, dass 82,5 Prozent der größten Unternehmen aus Deutschland davon ausgehen, dass Online-Stellenanzeigen zukünftig immer häufiger auch dynamische Inhalte enthalten werden. Weiterhin denken zwei Drittel der Befragten, dass man durch Online-

Stellenanzeigen mit dynamischen Inhalten einfacher die Aufmerksamkeit von Stellensuchenden gewinnen kann. 62,2 Prozent sind sogar der Ansicht, dass Online-Stellenanzeigen mit dynamischen Inhalten eine Möglichkeit darstellen, die Aufmerksamkeit von Stellensuchenden nicht nur einfacher zu gewinnen, sondern auch über einen längeren Zeitraum zu behalten.

Die Ergebnisse der „Bewerbungspraxis 2013“ zeigen, dass diese neue Form einer Online-Stellenanzeige auch von Stellensuchenden und Karriereinteressierten begrüßt wird. Generell geben 38,6 Prozent der Studienteilnehmer in der „Bewerbungspraxis 2013“ an, dass interaktive Elemente in Online-Stellenanzeigen ansprechend sind. Folglich wünscht sich auch ein Drittel der Befragten einen verstärkten Einsatz solcher interaktiver Elemente in Stellenanzeigen.

Unsere Online-Stellenanzeigen enthalten auch dynamische Elemente (Videos, klickbare Links zu Webseiten oder Social Media, Facebook-Box, Twitter-Wall etc.).



Ich gehe davon aus, dass Online-Stellenanzeigen in Zukunft immer mehr auch dynamische Elemente enthalten werden.

Durch Online-Stellenanzeigen mit dynamischen Inhalten kann man einfacher die Aufmerksamkeit von Stellensuchenden gewinnen.

Durch Online-Stellenanzeigen mit dynamischen Inhalten kann man einfacher die Aufmerksamkeit von Stellensuchenden behalten.

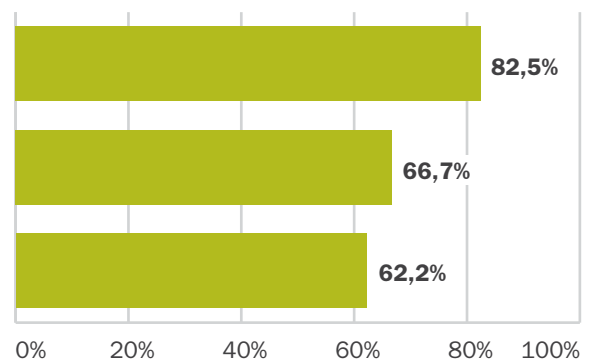


Abbildung 37: Nutzung (oberes Diagramm) und Bedeutung (unteres Diagramm)³⁷ von Online-Stellenanzeigen mit dynamischen Inhalten

Die vorgestellten Ergebnisse zeigen, dass die Integration dynamischer Elemente in Online-Stellenanzeigen nicht nur bei Stellensuchenden und Karriereinteressierten gut ankommt. Auch einige Unternehmen haben eine derartige Integration bereits umgesetzt oder zumindest für die nähere Zukunft geplant. Zudem gehen mehr als acht von zehn antwortenden Firmen davon aus, dass Online-Stellenanzeigen zukünftig immer öfter dynamische Elemente enthalten werden und somit selbst zu kleinen Webseiten werden.

3.9 Netzwerkrekrutierung

Die Netzwerke der eigenen Mitarbeiter können im Rahmen von Mitarbeiterempfehlungen zur Einstellung exzellenter Kandidaten führen und bergen demnach große Potenziale für die Personalbeschaffung eines Unternehmens. Folgerichtig sehen die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland die Nutzung der Mitarbeiternetzwerke für die Rekrutierung auch als wichtige interne Herausforderung für die Personalbeschaffung an (vgl. Abbildung 10). Weitere, bereits vorgestellte Ergebnisse aus der aktuellen Studie zeigen, dass die

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

antwortenden Firmen derzeit bei mehr als zwei von zehn freien Stellen ihre Mitarbeiter auffordern, Empfehlungen für interessante Kandidaten aus deren persönlichen Netzwerken abzugeben (vgl. Abbildung 13). Insgesamt resultieren in den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland 8,3 Prozent aller tatsächlichen Einstellungen aus Mitarbeiterempfehlungen (vgl. Abbildung 15).

Die vorliegenden „Recruiting Trends 2013“ widmen sich dem Thema der Netzwerkrekrutierung im Rahmen einer weiteren Analyse, deren Ergebnisse in Abbildung 38 dargestellt sind. Dabei zeigt sich, dass beinahe die Hälfte der Umfrageteilnehmer ihre Mitarbeiter dazu anhält, im Unternehmen bestehende freie Stellen an deren privates Umfeld (Offline) weiterzuempfehlen. Dagegen fordert nur etwa jedes zehnte Unternehmen die eigenen Mitarbeiter dazu auf, bestehende Vakanzen auch in deren Social-Media-Netzwerken (bspw. in Facebook) bekanntzumachen. Eine Frage, die sich im Umfeld von Mitarbeiterempfehlungen grundsätzlich stellt, ist die nach der Motivation, die ein Mitarbeiter hat, Kandidaten aus seinem privaten Netzwerk für eine freie Stelle im Unternehmen zu empfehlen. In diesem Zusammenhang illustriert der unterste Balken in Abbildung 38, dass Mitarbeiterempfehlungen, die zu einer Einstellung führen, in 26,9 Prozent der 1.000 größten deutschen Unternehmen mit Geld- oder Sachwerten entlohnt werden.

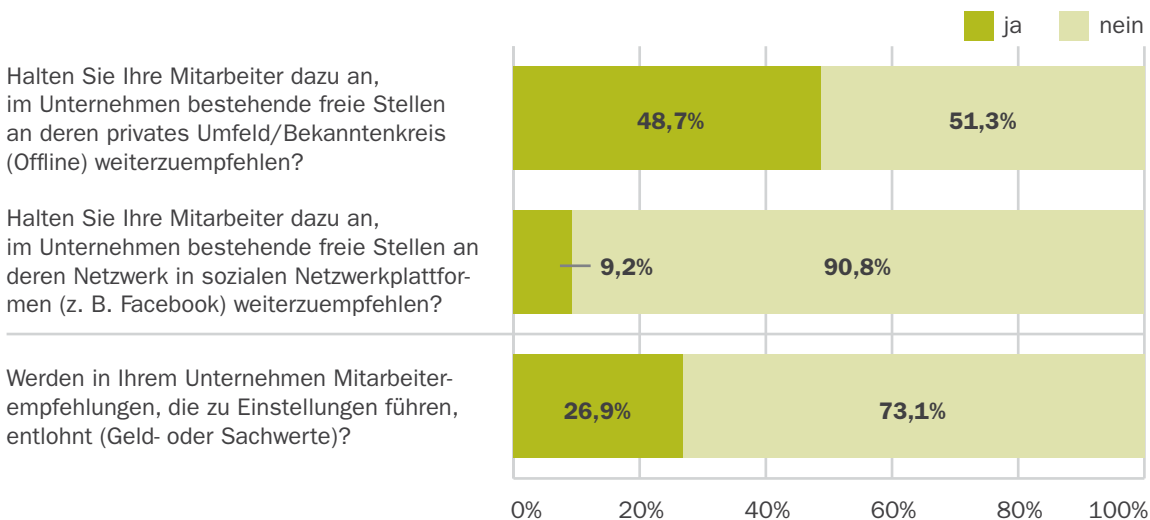


Abbildung 38: Die Bedeutung von Mitarbeiterempfehlungen in der Personalbeschaffung

Nach der Netzwerkrekrutierung steht im folgenden Abschnitt 3.10 mit der internationalen Rekrutierung eine weitere Maßnahme im Fokus der Ausführungen, die deutsche Großunternehmen im Rahmen ihrer Personalbeschaffung ergreifen. Thematisiert wird dabei neben der generellen Bedeutung internationaler Rekrutierung auch die tatsächliche Häufigkeit einer Rekrutierung aus dem Ausland für Deutschland.

3.10 Internationale Rekrutierung

Die Rekrutierung aus dem Ausland ist für deutsche Unternehmen insbesondere dann von Interesse, wenn sich auf dem nationalen Arbeitsmarkt kein passender Kandidat für eine freie Stelle findet. Gerade vor dem Hintergrund des aktuellen Fachkräftemangels ist die Rekrutierung aus anderen Ländern ein in Deutschland in der jüngeren Vergangenheit viel diskutiertes Thema, dem sich im Jahr 2011 auch die Bundesregierung im Rahmen ihres Fachkräftekonzeptes angenommen hat. Ein Ziel dieses Konzeptes ist es, die Hürden für eine Anstellung ausländischer Fachkräfte zu senken (bundesregierung.de vom 22.06.2011)³⁸. Bereits vorgestellte Ergebnisse haben gezeigt, dass rund ein Drittel der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland die Rekrutierung aus dem Ausland als eine geeignete Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel ansieht (vgl. Abbildung 23).

38 <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Artikel/2011/06/2011-06-22-fachkraefte-fuer-deutschland.html> (Abrufdatum: 28.12.2012).

Die in Abbildung 39 dargestellten, weiterführenden Auswertungen zu diesem Thema lassen mit Blick auf das obere Diagramm erkennen, dass internationale Rekrutierung im Jahr 2012 für 23,3 Prozent der antwortenden Firmen einen hohen Stellenwert besitzt. Die Zukunftsprognose der Studienteilnehmer für das Jahr 2017 offenbart einen deutlichen Anstieg dieses Wertes. Es wird erwartet, dass internationale Rekrutierung im Jahr 2017 bereits für jedes zweite Unternehmen wichtig oder sehr wichtig sein wird, was in der 5-Jahres-Perspektive einem Zugewinn von 26,7 Prozentpunkten entspräche. Wie das untere Diagramm in Abbildung 39 illustriert, rekrutieren aktuell 0,9 bzw. 1,7 Prozent der Teilnehmer an der Umfrage tatsächlich sehr häufig bzw. häufig neue Mitarbeiter aus dem Ausland für eine Tätigkeit in Deutschland. 18,8 Prozent stellen regelmäßig und 65,0 Prozent selten Kandidaten aus dem Ausland in Deutschland ein. 13,7 Prozent der antwortenden Firmen verzichten derzeit auf eine Rekrutierung von Kandidaten aus anderen Ländern für ihre deutschen Standorte.

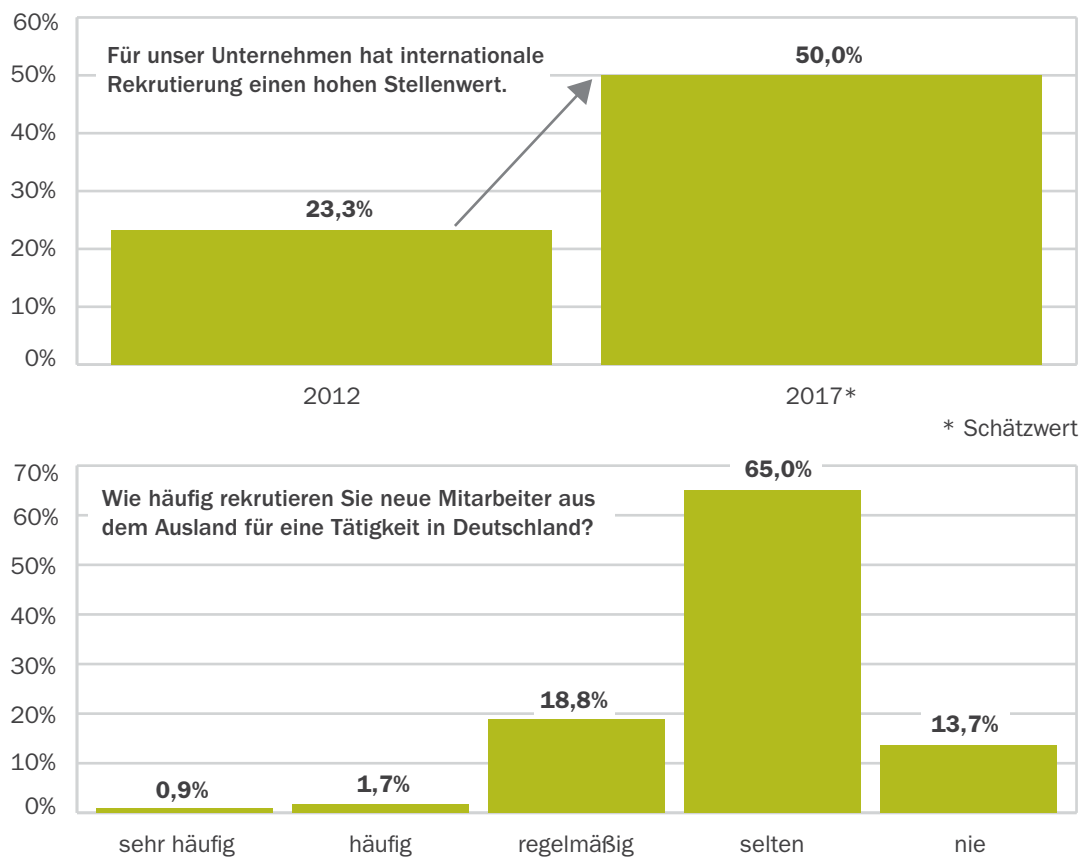


Abbildung 39: Die Bedeutung (oberes Diagramm)³⁹ und die Häufigkeit (unteres Diagramm) internationaler Rekrutierung

Die Auswertungen haben ergeben, dass internationale Rekrutierung im Jahr 2012 für rund ein Viertel der Studienteilnehmer wichtig oder sehr wichtig ist. Mit Blick in die Zukunft wird die Bedeutung internationaler Rekrutierung nach Ansicht der Unternehmen jedoch deutlich steigen.

Der folgende Abschnitt 3.11 beschäftigt sich mit der Zielgruppenorientierung in der Personalbeschaffung deutscher Großunternehmen. Dabei wird insbesondere analysiert, welche Bedeutung für bestimmte Zielgruppen definierte Standardprofile für die Studienteilnehmer haben.

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

3.11 Zielgruppenorientierung

Bereits die in Kapitel 3.1 der „Recruiting Trends 2013“ vorgestellten Ergebnisse zeigen, dass die Definition und Identifikation relevanter Zielgruppen sowie die zielgruppenspezifische Kandidatenansprache für die 1.000 größten deutschen Unternehmen eine wichtige interne Herausforderung für die Personalbeschaffung darstellt (vgl. Abbildung 10). Zielgruppenorientierung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass Unternehmen die für sie relevanten und knappen Zielgruppen identifizieren und über für jede Zielgruppe speziell abgestimmte Maßnahmen ansprechen und von einer Bewerbung überzeugen wollen. Die Fallstudie mit der Bayer AG im Rahmen der „Recruiting Trends 2012“ sowie die diesjährige Fallstudie mit der SAP AG verdeutlichen die positiven Effekte einer Zielgruppenorientierung in der Kandidatenansprache. So kann eine Zielgruppe beispielsweise effektiver und effizienter angesprochen werden, indem man in einem durch die Zielgruppe genutzten Informationskanal speziell auf diese Zielgruppe abgestimmte Botschaften platziert.

Mit Blick auf die Bedeutung der Zielgruppenorientierung in der Personalbeschaffung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland ist in Abbildung 40 im oberen Diagramm dargestellt, dass nach eigener Aussage über die Hälfte der Umfrageteilnehmer bei der Segmentierung von Zielgruppen strukturiert vorgeht. Zudem haben 46,1 Prozent der antwortenden Firmen Standardprofile für ihre Zielgruppen definiert. Das untere Diagramm in Abbildung 40 gibt Aufschluss über die Anzahl aktuell in den Unternehmen vorhandener Standardprofile. Demnach haben rund vier von zehn Studienteilnehmern bis zu zehn Standardprofile für ihre Zielgruppen definiert. Bei einem Viertel der Befragten sind es zwischen elf und 20 und in 22,9 Prozent der Firmen zwischen 21 und 50 für bestimmte Zielgruppen definierte Standardprofile. Ein Achtel der Unternehmen verfügt über mehr als 50 Standardprofile für eigene Zielgruppen.

Darüber hinaus verdeutlichen die Ergebnisse der „Bewerbungspraxis“-Studienreihe, dass eine Zielgruppenorientierung in der Kandidatenansprache zielführend ist, da eine segmentspezifische Analyse der Nutzung von Informationskanälen stets Unterschiede für Stellensuchende aus unterschiedlichen Fachrichtungen, Studienrichtungen und Karrierelevels offenbart.

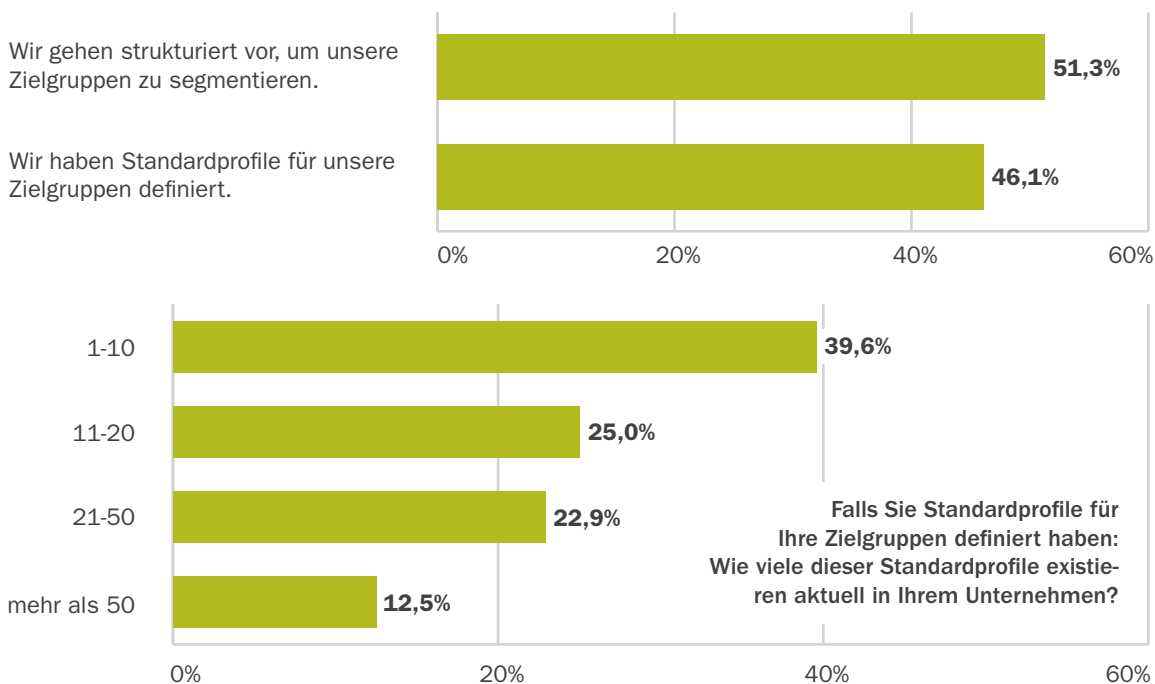


Abbildung 40: Generelle Aussagen zur Zielgruppenorientierung in der Personalbeschaffung (oberes Diagramm)⁴⁰ und Anzahl definierter Standardprofile (unteres Diagramm)

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

Nachdem die Bedeutung und die Gestaltung einer Zielgruppenorientierung in der Personalbeschaffung deutscher Großunternehmen analysiert wurden, beschäftigt sich das folgende Kapitel 3.12 mit dem Thema Web Analytics.

3.12 Web Analytics

Die in Kapitel 3.1 vorgestellten Ergebnisse haben gezeigt, dass die größten deutschen Unternehmen Rekrutierungs-Controlling als wichtige interne Herausforderung für die Personalbeschaffung betrachten (vgl. Abbildung 10). In diesem Kontext ist durch die inzwischen sehr große Bedeutung des Internets für die Personalbeschaffung insbesondere das Thema Web Analytics von Interesse. Web Analytics umfasst hierbei die Analyse und Beurteilung der eigenen Online-Aktivitäten im Bereich der Personalbeschaffung durch die Unternehmen. Abbildung 41 gibt einen Überblick über die aktuelle Umsetzung von Web Analytics in der Personalbeschaffung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland. Demnach sind 37,8 Prozent der antwortenden Firmen in der Lage, im Detail zu analysieren, über welche Kanäle Bewerber auf das eigene Unternehmen oder eine ausgeschriebene Stelle aufmerksam wurden. Des Weiteren hat rund ein Viertel der Studienteilnehmer Maßnahmen etabliert, um gezielt nachvollziehen zu können, welchen Erfolg durchgeführte Online-Kampagnen im Personalmarketing haben. 15,5 Prozent haben zudem Maßnahmen eingeführt, um den Erfolg ihrer Personalmarketingaktivitäten in Social Media nachweisen zu können.

Wir können im Detail analysieren, über welche Kanäle Bewerber auf unser Unternehmen oder eine ausgeschriebene Stelle aufmerksam wurden.

Wir haben Maßnahmen etabliert, um gezielt nachvollziehen zu können, welchen Erfolg Online-Kampagnen im Personalmarketing haben.

Wir haben Maßnahmen etabliert, um den Erfolg unserer Aktivitäten in Social Media nachweisen zu können.

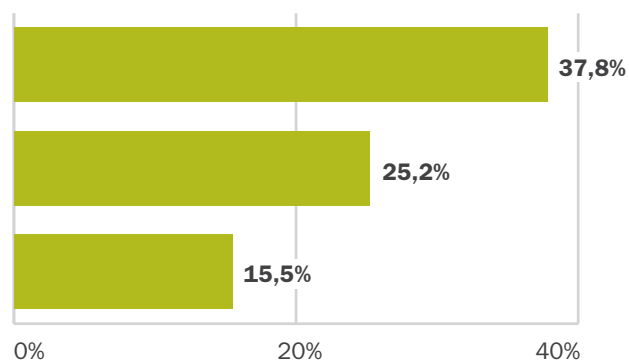


Abbildung 41: Umsetzung von Web Analytics in der Personalbeschaffung⁴¹

An das Thema Web Analytics schließt sich im folgenden Abschnitt eine nähere Betrachtung des Bologna-Prozesses an. Diese Ausführungen stellen zugleich das letzte Kapitel im Rahmen der Vorstellung der Ergebnisse aus der Befragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland dar.

3.13 Bologna-Prozess

Der Bologna-Prozess ist ein von Arbeitgebern, Arbeitnehmern, Politik und Bildungseinrichtungen in Deutschland viel diskutiertes Thema⁴². Der Startschuss für den Bologna-Prozess fiel am 19. Juni 1999 mit der Bologna-Erklärung der Europäischen Bildungsminister. Die Bundesrepublik Deutschland war damals eines von 29 Gründungsmitgliedern. Mittlerweile ist die Zahl der Staaten, die sich am Bologna-Prozess beteiligen, auf 47 angewachsen. Im Jahr 2010 wurde Kasachstan als bislang jüngstes Mitglied aufgenommen. Das vordergründige Ziel des Bologna-Prozesses ist die Errichtung eines einheitlichen Europäischen Hochschulraums. Die Maßnahmen im Zuge der Umsetzung des Prozesses beinhalten unter anderem die Umstellung auf das zweistufige Bachelor-/Master-Studiensystem, was in Deutschland mit einem Wegfall

⁴¹ Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussage voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

⁴² <http://www.sueddeutsche.de/karriere/neue-titel-fuer-hochschulabsolventen-nostalgie-erinnerung-an-den-diplom-1.1525499> (Abrufdatum: 28.12.2012).

der Diplomstudiengänge einhergeht⁴³. Auswirkungen ergeben sich durch den Bologna-Prozess insbesondere auf die Qualifikation und das Alter von Hochschulabsolventen. Gerade aufgrund dieser Veränderungen steht der Bologna-Prozess auch im Fokus deutscher Arbeitgeber. Allerdings zeigen die Ergebnisse der jüngsten drei Ausgaben der Studienreihe „Recruiting Trends“, dass die durch den Bologna-Prozess hervorgerufenen Veränderungen die größten deutschen Unternehmen immer weniger beschäftigen. Wie Abbildung 42 zeigt, nahm der Bologna-Prozess im Jahr 2010 in der Liste der aus Firmensicht wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung mit einem Mittelwert von 5,02 noch den dritten Platz ein und war für die 1.000 größten deutschen Unternehmen demnach ein Top-Trend. Im Jahr 2011 belegte der Bologna-Prozess dagegen nur noch Platz acht (Mittelwert = 4,86), und aktuell findet er sich auf Rang zehn (Mittelwert = 4,56). Damit hat der Bologna-Prozess in der Liste der wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung seit dem Jahr 2010 sieben Plätze verloren. Der entsprechende Mittelwert ist im selben Zeitraum von 5,02 auf 4,56 gesunken.

Die Darstellung in Abbildung 42 zeigt, dass der Bologna-Prozess für die Studienteilnehmer mit einem Mittelwert größer 4,0 noch immer ein eher wichtiger externer Trend für die Personalbeschaffung ist. Allerdings deutet der Umstand, dass Bologna nicht mehr als ein Top-Trend angesehen wird, darauf hin, dass die Reform mittlerweile bei den Firmen angekommen ist. Die Unternehmen scheinen sich weitestgehend auf die Bologna-bedingten Veränderungen eingestellt und geeignete Maßnahmen in ihrer Rekrutierung umgesetzt zu haben. Ein entsprechendes Beispiel aus der Praxis liefert die in Kapitel 5.2 enthaltene Fallstudie über das GAPYEAR Programm der Unternehmen Allianz, Bertelsmann, Henkel sowie McKinsey & Company, die sich explizit mit Bologna-bedingten Veränderungen auseinandersetzt und dabei auch aufzeigt, welche Maßnahmen von Seiten der Unternehmen tatsächlich ergriffen werden, um die eigene Personalbeschaffung an diese Veränderungen anzupassen.

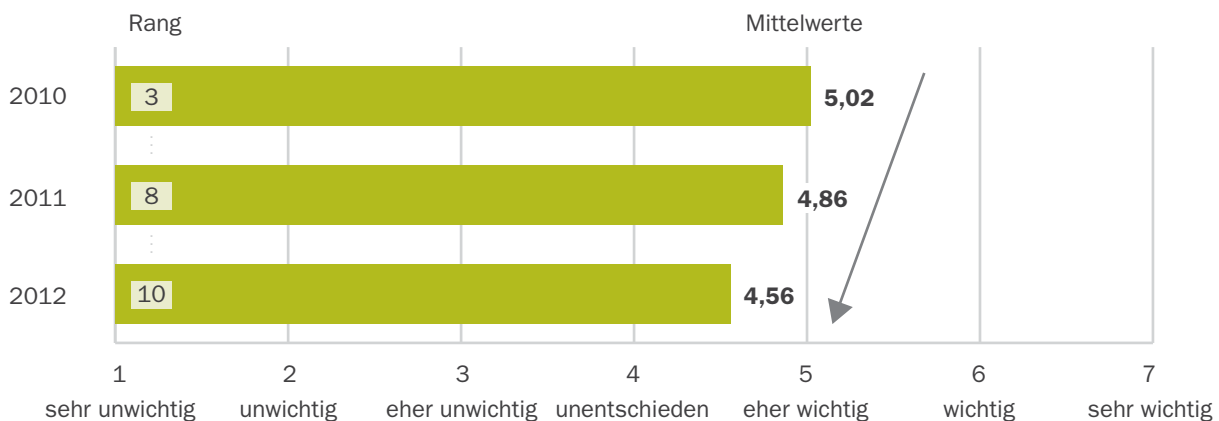


Abbildung 42: Entwicklung des Bologna-Prozesses in der Liste der wichtigsten unternehmensexternen Trends für die Personalbeschaffung seit dem Jahr 2010

Auch die in Abbildung 43 illustrierten Ergebnisse stützen die Vermutung, dass Bologna bei den Unternehmen angekommen ist. Zwar beurteilen aktuell noch immer lediglich 27,7 Prozent der Umfrageteilnehmer die Umstellung von Diplom- auf Bachelor- und Masterstudiengänge generell als positiv, im Jahresvergleich ist dieser Wert jedoch um 6,3 Prozentpunkte gestiegen. Ein Anstieg um 2,0 Prozentpunkte ergibt sich bei der Frage, ob Bachelorabsolventen die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten mitbringen, die von den Unternehmen benötigt werden. Im Jahr 2012 bestätigten dies 28,2 Prozent der antwortenden Firmen, im Jahr 2011 waren es 26,2 Prozent. Die in Abbildung 43 illustrierten Ergebnisse zeigen weiterhin, dass aktuell 53,0 Prozent der Befragten freie Stellen, die früher für Diplomabsolventen ausgeschrieben wurden, jetzt eher für Masterabsolventen ausschreiben. Im Vorjahr waren dies noch 57,0 Prozent. Dieser Rückgang könnte darauf hindeuten, dass neben Master- zunehmend auch Bachelorabsolventen Zugang zu Stellen erhalten, die früher für Diplomabsolventen ausgeschrieben wurden. Insgesamt sind 53,4 Prozent der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland der Meinung, dass der Masterabschluss der reguläre Abschluss der meisten Absolventen sein sollte. Dieser Wert befindet sich auf dem Niveau des Vorjahres.

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

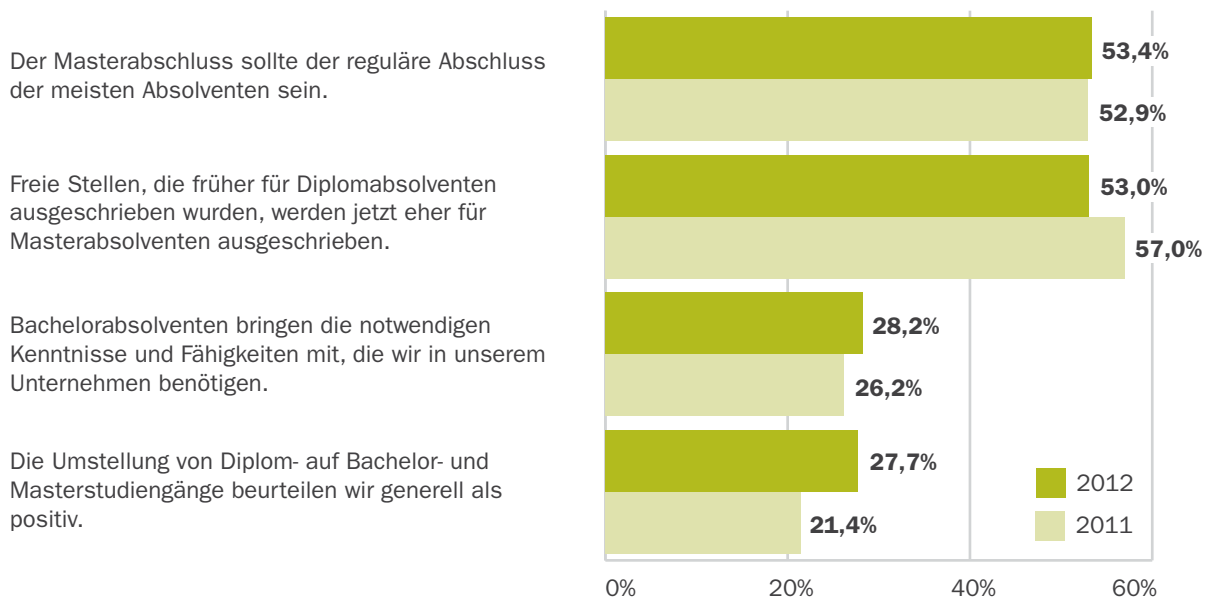


Abbildung 43: Die Einstellung der Unternehmen gegenüber dem Bologna-Prozess im Jahresvergleich⁴⁴

Deutsche Großunternehmen beschäftigen sich nicht mehr so intensiv mit dem Bologna-Prozess und seinen Auswirkungen wie in den letzten beiden Jahren. War der Bologna-Prozess im Jahr 2010 aus Unternehmenssicht noch ein Top-Trend für die Personalbeschaffung, so nimmt er im Jahr 2012 in der Liste der wichtigsten externen Trends nur noch den zehnten Platz ein. Dieser Umstand deutet neben weiteren Erkenntnissen darauf hin, dass der Bologna-Prozess zunehmend bei den Unternehmen angekommen ist. So beurteilt beispielsweise ein größerer Teil der Firmen als noch im Vorjahr die Umstellung von Diplom- auf Master- und Bachelorstudiengänge generell als positiv.

Mit den Ausführungen zum Thema Bologna schließt die Vorstellung der Ergebnisse aus der Befragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland. Kapitel 4 beschäftigt sich im Folgenden mit der Personalbeschaffung in den Branchen Automotive, Finanzdienstleistung und IT. Danach wird die vorliegende Studie „Recruiting Trends 2013“ durch vier interessante Fallstudien aus der Praxis in Kapitel 5 abgerundet.

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

4

Ergebnisse der empirischen Untersuchungen in den Branchen Automotive, Finanzdienstleistung und IT

Neben den 1.000 größten Unternehmen aus Deutschland werden im Rahmen der Studienreihe „Recruiting Trends“ jedes Jahr auch die Top-300-Unternehmen aus drei ausgewählten Branchen befragt. In der aktuellen Studie „Recruiting Trends 2013“ sind die folgenden drei Branchen Gegenstand der Untersuchungen:

- » Automotive (Kapitel 4.1)
- » Finanzdienstleistung (Kapitel 4.2)
- » IT (Kapitel 4.3)

In den folgenden Abschnitten werden die Ergebnisse aus dieser Branchenbefragung präsentiert. Dabei ergibt sich immer wieder auch die Möglichkeit interessanter Vergleiche, im Rahmen derer Unterschiede in der Gestaltung der Personalbeschaffung in den drei Branchen sowie bei den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland identifiziert werden können. Des Weiteren sind auch Längsschnittbetrachtungen möglich, da die Personalbeschaffung in den Branchen Automotive, Finanzdienstleistung und IT bereits in früheren Ausgaben der Studienreihe „Recruiting Trends“ analysiert wurde. Die Branchenanalyse beginnt im nachfolgenden Kapitel 4.1 mit der Vorstellung der Ergebnisse aus der Befragung der deutschen Top-300-Unternehmen aus dem Bereich Automotive.

4.1 Branche: Automotive

An der Befragung der 300 größten deutschen Unternehmen aus der Branche Automotive beteiligten sich insgesamt 30 Firmen, was einer Rücklaufquote von 10,0 Prozent entspricht. Zur Überprüfung der Repräsentativität der erhobenen Stichprobe wurden die Kriterien Mitarbeiterzahl, Umsatz und Sub-Branche (z. B. Herstellung von Personenkraftwagen und Personenkraftwagenmotoren, Herstellung von Teilen und Zubehör für Kraftwagen und Kraftwagenmotoren, Herstellung von Bereifungen etc.) herangezogen. Die Verteilung der Stichprobe (= 30 Studienteilnehmer) und der Grundgesamtheit der 300 größten deutschen Automotive-Firmen aus dem aktuellen Datenbankregister von Hoppenstedt dienten hierbei als Datengrundlage. Alle drei durchgeführten Repräsentativitätstests verliefen positiv⁴⁵. Die Stichprobe kann somit hinsichtlich Mitarbeiterzahl, Umsatz und Sub-Branche als repräsentativ für die Grundgesamtheit der 300 größten deutschen Unternehmen aus der Branche Automotive angesehen werden.

45 Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt in allen drei Fällen (Mitarbeiterzahl = 0,679; Umsatz = 0,348; Sub-Branche = 0,172) deutlich das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050, weswegen die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Population jeweils nicht verworfen werden kann.

Die umfassende Analyse der Personalbeschaffung in den Top-300-Unternehmen aus der Branche Automotive beginnt mit einem Überblick über die wichtigsten externen Trends sowie internen Herausforderungen für die Rekrutierung in diesem Bereich. Im Anschluss werden der Personalbedarf der Unternehmen, die Anzeigenschaltung in Recruiting-Kanälen, die Generierung von Einstellungen und der Bewerbungseingang betrachtet. Danach stehen wiederum die Schwerpunktthemen der vorliegenden „Recruiting Trends 2013“ im Fokus der Ausführungen. Dies sind im Einzelnen der Fachkräftemangel, der Einsatz von Social Media sowie die Themen Active Sourcing und Mobile Recruiting. Abschließend erfolgt eine Analyse der Bedeutung und Häufigkeit internationaler Rekrutierung im Automotive-Sektor.

4.1.1 Trends und Herausforderungen in der Personalbeschaffung

Auch in der Branche Automotive wird die Personalbeschaffung durch eine Reihe externer Trends (z. B. demografischer Wandel) beeinflusst, infolge derer sich für die Unternehmen interne Herausforderungen (z. B. Bindung der eigenen Mitarbeiter) ergeben, die es zu meistern gilt. Im Folgenden werden zunächst die wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung in der Branche Automotive aufgezeigt, bevor ein Überblick über die wichtigsten internen Herausforderungen gegeben wird.

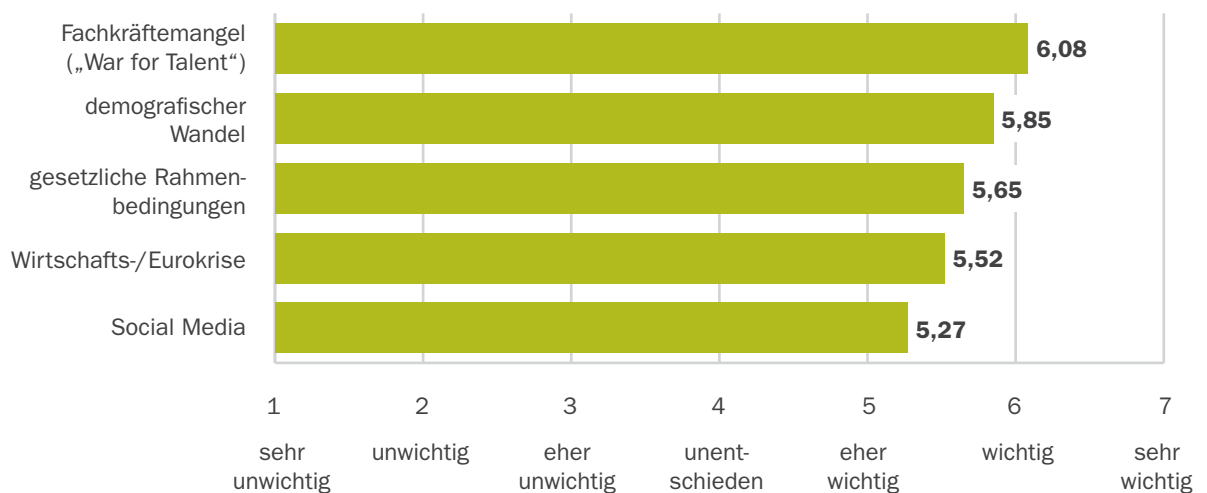


Abbildung 44: Die für die Personalbeschaffung von Unternehmen fünf wichtigsten externen und nicht direkt beeinflussbaren Trends⁴⁶

Wie Abbildung 44 veranschaulicht, ist der Fachkräftemangel mit einem Mittelwert von 6,08 nach Meinung der 300 größten deutschen Firmen aus dem Automotive-Sektor der wichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung. Auf dem zweiten Platz schließt sich der demografische Wandel (Mittelwert = 5,85) an. Die Top-3 der wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung werden durch gesetzliche Rahmenbedingungen (z. B. Datenschutzbestimmungen, Blue Card, mögliche Einführung einer Frauenquote etc.; Mittelwert = 5,65) komplettiert. Es folgen die Wirtschafts-/Eurokrise (5,52) und Social Media (5,27). Ein Vergleich mit der entsprechenden Einschätzung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland (vgl. Abbildung 9) zeigt, dass die Wirtschafts-/Eurokrise in der Branche Automotive eine größere Bedeutung besitzt und zudem die beiden Top-Trends Fachkräftemangel und demografischer Wandel die Plätze tauschen.

Nachdem die fünf wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung in der Branche Automotive vorgestellt wurden, schließt sich nachfolgend eine Analyse der wichtigsten internen Herausforderungen für die Rekrutierung an.

In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass die Mitarbeiterbindung mit einem Mittelwert von 6,54 nach Ansicht der Top-300-Unternehmen aus der Branche Automotive die wichtigste interne Herausforderung

46 Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

für die Personalbeschaffung ist (vgl. Abbildung 45). Die Top-3 der wichtigsten internen Herausforderungen werden durch Employer Branding (Mittelwert = 6,35) und Hochschulkooperationen/Hochschulmarketing (6,31) ergänzt. Auf den Plätzen vier und fünf finden sich der Aufbau eines nach innen gerichteten Arbeitgeber-Images („Employer of Choice“ bleiben; Mittelwert = 6,27) sowie die Schaffung eines Bewusstseins für Personalmarketing bei Entscheidungsträgern (Top-Management-Support; Mittelwert = 6,19).

Ein Vergleich mit den entsprechenden Ergebnissen aus der Befragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland (vgl. Abbildung 10) zeigt insgesamt sehr ähnliche Ergebnisse. Ein Unterschied lässt sich dennoch erkennen: Hochschulkooperationen und Hochschulmarketing werden von den Top-300-Unternehmen aus der Branche Automotive als deutlich wichtiger empfunden.

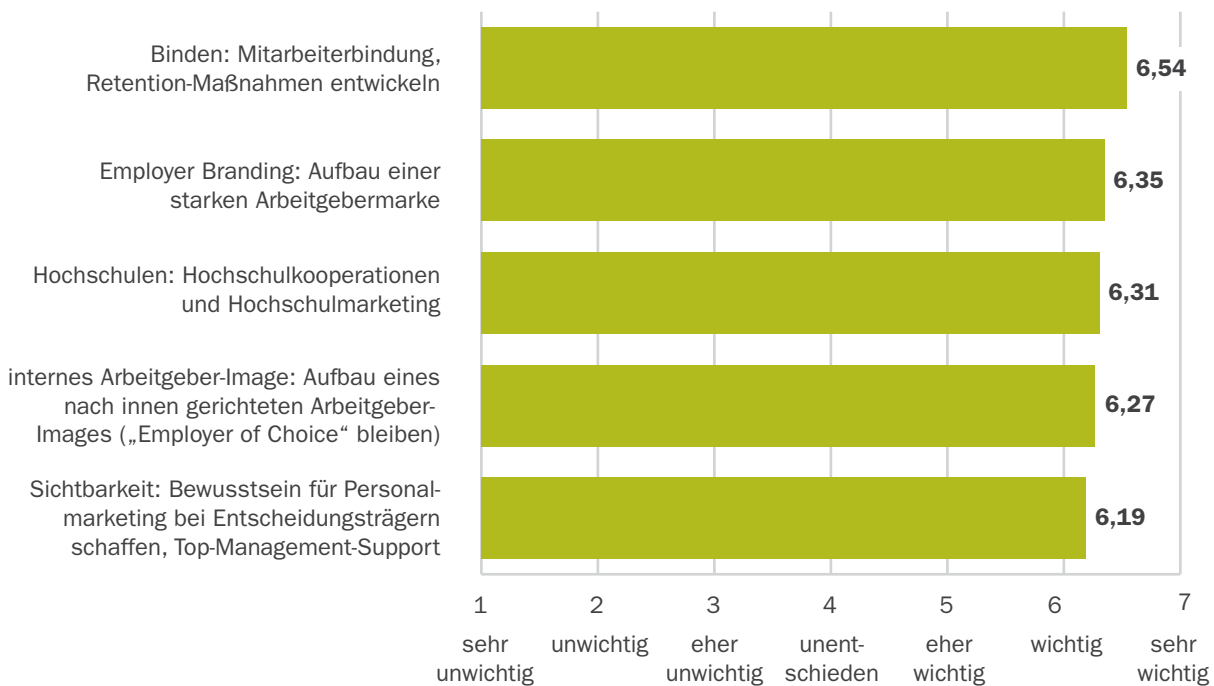


Abbildung 45: Die Top-5-Herausforderungen für die Personalbeschaffung von Unternehmen⁴⁷

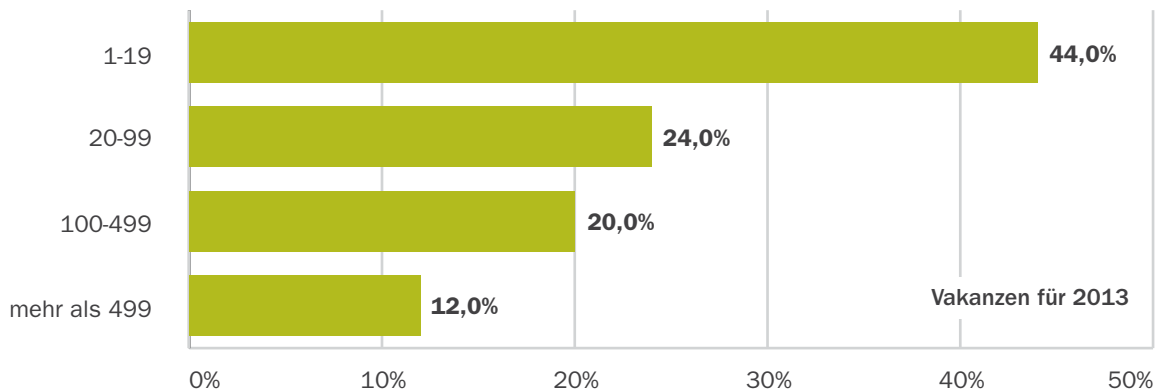
Nach dem Überblick über die wichtigsten externen Trends und unternehmensinternen Herausforderungen für die Personalbeschaffung in der Branche Automotive, befasst sich der folgende Abschnitt mit dem Personalbedarf der Studienteilnehmer.

4.1.2 Personalbedarf

Der Personalbedarf ist die Basis der Rekrutierungsbemühungen eines Unternehmens und aus diesem Grund auch in jedem Jahr ein wichtiger Bestandteil der Studienreihe „Recruiting Trends“. Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich mit dem Personalbedarf der größten deutschen Unternehmen aus der Branche Automotive.

Wie Abbildung 46 im oberen Diagramm zeigt, erwartet mit 44,0 Prozent der größte Teil der Top-300-Firmen aus dem Bereich Automotive bis zu 19 freie Stellen im Jahr 2013. Grundsätzlich suchen alle Unternehmen im Jahr 2013 neue Mitarbeiter. Rund ein Viertel der Studienteilnehmer geht von 20 bis 99 offenen Stellen aus, und zwei von zehn Unternehmen prognostizieren zwischen 100 und 499 Vakanzen. 12,0 Prozent rechnen mit 500 oder mehr freien Stellen im Jahr 2013.

Darüber hinaus veranschaulicht das untere Diagramm in Abbildung 46, dass 53,8 Prozent der Teilnehmer an der Umfrage erwarten, Ende des Jahres 2013 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn. Dieses Ergebnis liegt 4,3 Prozentpunkte unter dem Wert des Jahres 2010 als 58,1 Prozent von einem Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahl binnen Jahresfrist ausgingen.



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

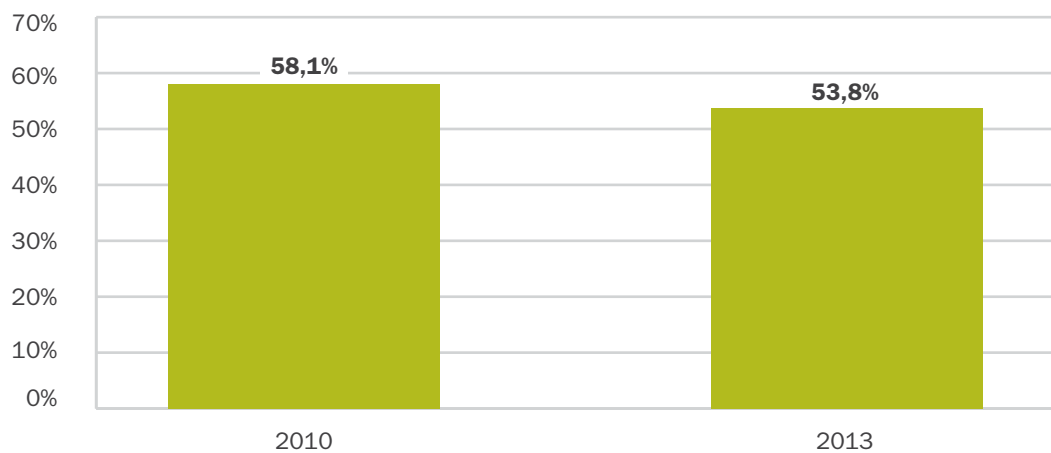


Abbildung 46: Prognose der Vakanzen für das Jahr 2013 (oben) und geplanter Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen im Jahresvergleich⁴⁸ (unten)

Nach der Analyse des Personalbedarfs der 300 größten Unternehmen aus der Branche Automotive beschäftigt sich der folgende Abschnitt mit der Frage, in welchen Recruiting-Kanälen die Firmen ihre Vakanzen veröffentlichen und über welcher dieser Kanäle die Einstellungen letztendlich realisiert werden.

4.1.3 Anzeigenschaltung in Recruiting-Kanälen und Generierung von Einstellungen

Die Top-100-Unternehmen aus der Branche Automotive veröffentlichen 85,8 Prozent ihrer freien Stellen auf der eigenen Unternehmens-Webseite, womit dieser Kanal am häufigsten zur Stellenausschreibung genutzt wird (vgl. oberes Diagramm in Abbildung 47). In Internet-Stellenbörsen werden rund sieben von zehn Vakanzen ausgeschrieben, und 36,6 Prozent werden an die Bundesagentur für Arbeit gemeldet. Etwas mehr als zwei von zehn freien Stellen werden in Printmedien oder Social Media veröffentlicht. Bei 19,6 Prozent fordern die Firmen ihre Mitarbeiter auf, Empfehlungen für geeignete Kandidaten aus ihrem privaten Umfeld abzugeben. 12,0 Prozent aller Vakanzen werden in sonstigen Rekrutierungskanälen veröffentlicht.

48 Anteile derjenigen Unternehmen, die der Aussage voll zustimmen oder zustimmen (in den Jahren 2011 und 2012 war die Branche Automotive nicht Bestandteil der Recruiting Trends).

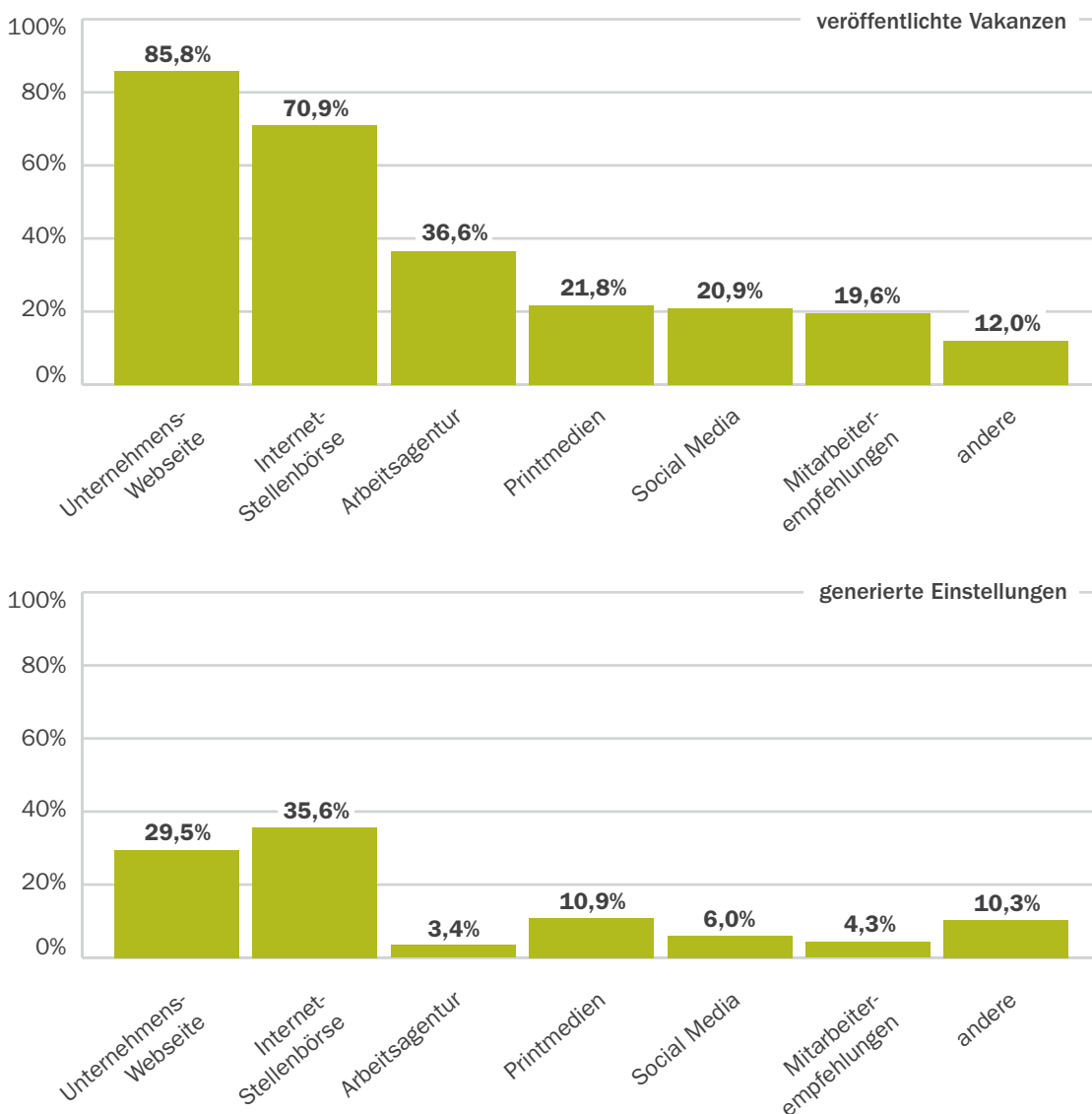


Abbildung 47: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen (oben)⁴⁹ und der über diese Kanäle generierten Einstellungen (unten)

Über welche Kanäle die Einstellungen tatsächlich erfolgen, ist in Abbildung 47 im unteren Diagramm dargestellt. Demnach werden über Internet-Stellenbörsen (35,6 Prozent) mehr Einstellungen generiert als über die eigenen Unternehmens-Webseiten (29,5 Prozent), obwohl die bereits vorgestellten Ergebnisse aus dem oberen Diagramm gezeigt haben, dass die Studienteilnehmer mehr freie Stellen auf den eigenen Webseiten als in Internet-Stellenbörsen veröffentlichen. Die Bundesagentur für Arbeit zeigt sich für 3,4 Prozent aller Einstellungen verantwortlich. Über Printmedien werden in der Branche Automotive 10,9 Prozent, über Social Media 6,0 Prozent und über Mitarbeiterempfehlungen 4,3 Prozent aller Einstellungen realisiert. 10,3 Prozent der Einstellungen resultieren aus Stellenausschreibungen in sonstigen Kanälen.

Nachdem untersucht wurde, in welchen Kanälen die Studienteilnehmer ihre Vakanzen veröffentlichen und über welche dieser Kanäle Einstellungen tatsächlich realisiert werden, liegt der Fokus der Ausführungen im Folgenden auf dem Eingang der Bewerbungen bei den Unternehmen.

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

4.1.4 Der Eingang der Bewerbungen im Unternehmen

Mit der papierbasierten Bewerbungsmappe, der E-Mail-Bewerbung und der Bewerbung per Webformular (Formularbewerbung) existieren drei klassische Bewerbungsverfahren. Die folgenden Auswertungen werden zeigen, welches dieser Verfahren in der Branche Automotive die größte Rolle spielt.

Gemäß Abbildung 48 gehen aktuell mit 48,7 Prozent die meisten Bewerbungen per E-Mail bei den 300 größten Unternehmen aus dem Automotive-Sektor ein. Den zweitgrößten Anteil im Bewerbungseingang bilden mit 27,5 Prozent Formularbewerbungen, gefolgt von papierbasierten Bewerbungsmappen mit 23,5 Prozent. Die Zukunftsprognose der Umfrageteilnehmer für das Jahr 2017 lässt sinkende Anteile für die papierbasierte Bewerbungsmappe und für die E-Mail-Bewerbung erkennen. Die Firmen gehen davon aus, dass in fünf Jahren nur noch 15,3 Prozent der eingehenden Bewerbungen papierbasierte Mappen und nur noch 43,0 Prozent E-Mail-Bewerbungen sein werden. Im Gegenzug wird damit gerechnet, dass Formularbewerbungen an Bedeutung gewinnen und im Jahr 2017 bereits mehr als vier von zehn Bewerbungen per Webformular eingehen werden.

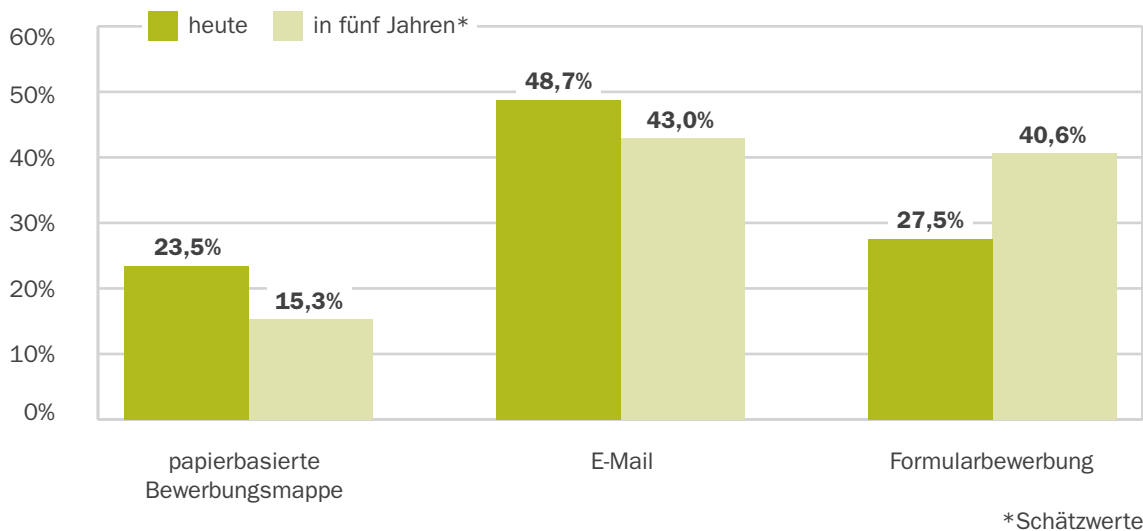


Abbildung 48: Anteile der einzelnen Bewerbungsformen im Bewerbungseingang – heute und in fünf Jahren

Nach der Analyse des Bewerbungseingangs befasst sich der nächste Abschnitt mit dem Ausmaß des Fachkräftemangels in der Branche Automotive sowie mit der Frage, welche Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel aus Sicht der Studienteilnehmer geeignet sind.

4.1.5 Der Fachkräftemangel

Der Fachkräftemangel ist für die Unternehmen aus dem Bereich Automotive der wichtigste externe Recruiting Trend (vgl. Abbildung 44). Daher befassen sich die folgenden Ausführungen im Detail mit diesem Thema. Dabei wird zunächst untersucht, inwiefern es der Fachkräftemangel für die Unternehmen aus der Branche Automotive schwieriger macht, ihre offenen Stellen mit geeigneten Kandidaten zu besetzen. Im Anschluss werden dann verschiedene mögliche Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel bewertet.

Die in Abbildung 49 dargestellte Besetzbarkeit freier Stellen in der Branche Automotive zeigt, dass die antwortenden Firmen davon ausgehen, dass mehr als vier von zehn ihrer für das Jahr 2013 prognostizierten Vakanzen nur schwer besetzbar sein werden und 5,9 Prozent unbesetzt bleiben werden, weil kein passender Kandidat verfügbar ist. Ein Blick zurück in das Jahr 2010 offenbart mit 40,3 Prozent (schwierig zu besetzende Vakanzen) und 7,7 Prozent (nicht zu besetzende Vakanzen) vergleichbare Werte. Der Fachkräftemangel bewegt sich somit auch in der Branche Automotive seit Jahren auf einem konstant hohen Niveau. Verglichen mit den 1.000 größten Unternehmen aus Deutschland beurteilen die Top-300-Firmen aus dem Bereich Automotive die Besetzbarkeit freier Stellen sogar als noch etwas schwieriger (vgl. Abbildung 22).

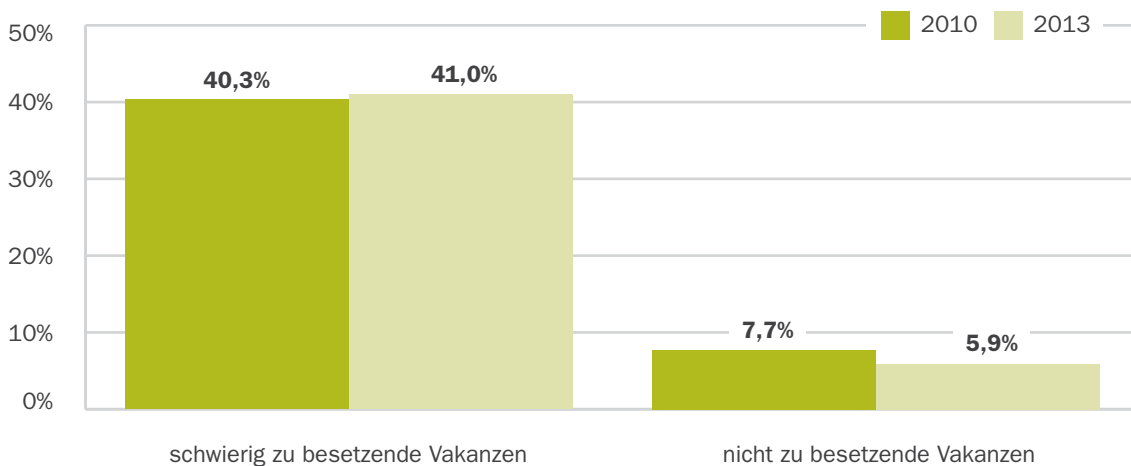


Abbildung 49: Besetzbarkeit der geschätzten Vakanzen im Jahresvergleich⁵⁰

Welche Lösungsansätze für die Problematik des Fachkräftemangels nach Meinung der Unternehmen aus dem Automotive-Sektor vielversprechend sind, ist in Abbildung 50 dargestellt. Demnach sieht mit 88,0 Prozent der größte Teil der Teilnehmer an der Umfrage eigene Ausbildungsmaßnahmen als geeignet an, um aktuell schwer oder gar nicht besetzbare Vakanzen mittelfristig besser besetzen zu können. Die zweiteffektivste Maßnahme gegen den Fachkräftemangel sind flexible Arbeitszeitmodelle, die 84,0 Prozent der Unternehmen als geeignet erachten. Es folgen Telearbeit/Home Office (75,0 Prozent) und die Rekrutierung von Frauen (72,0 Prozent). Für jeden zweiten Studienteilnehmer sind Umschulungsmaßnahmen geeignet, um schwer oder gar nicht besetzbare Vakanzen mittelfristig einfacher besetzen zu können. 41,7 Prozent sehen in diesem Zusammenhang auch die Einstellung von Kandidaten, die nur teilweise auf eine ausgeschriebene Stelle passen, als effektiv an. Für jeweils vier von zehn der Top-300-Firmen aus der Branche Automotive sind das Anbieten eines höheren Gehalts, die Rekrutierung älterer Personen (>= 50 Jahre) und die Rekrutierung aus dem Ausland geeignete Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel. Am wenigsten eignet sich in diesem Kontext aus Sicht der Unternehmen die Verlagerung von Tätigkeiten ins Ausland.

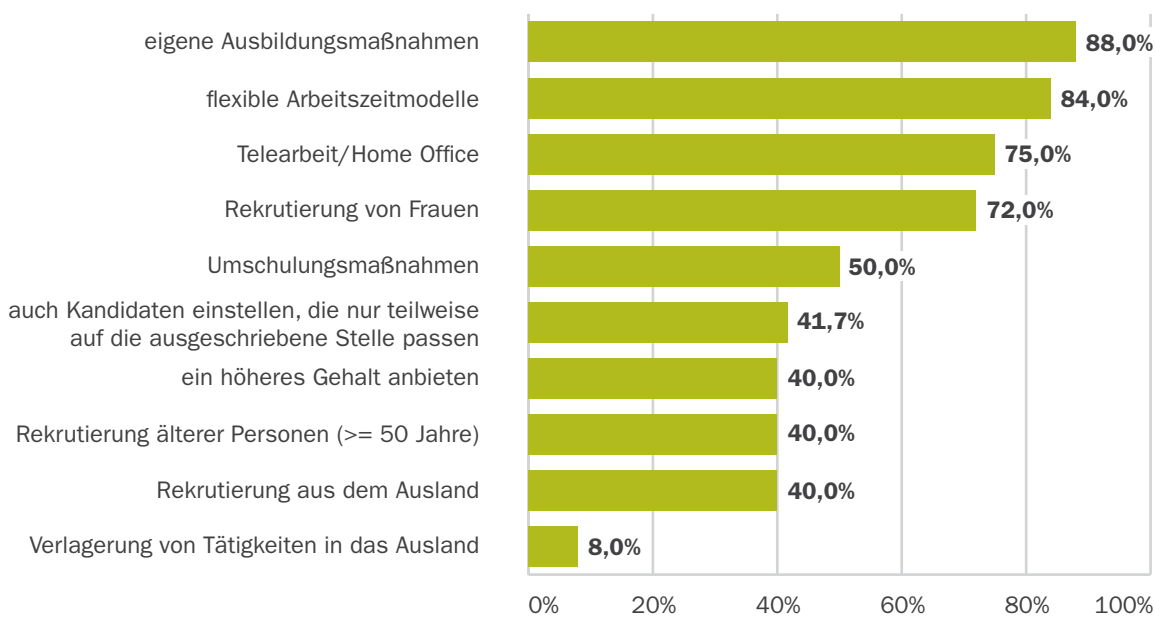


Abbildung 50: Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel – ein Überblick⁵¹

⁵⁰ In den Jahren 2011 und 2012 war die Branche Automotive nicht Bestandteil der Recruiting Trends.

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

Die Reihenfolge der dargestellten Maßnahmen entspricht in etwa der Reihenfolge bei den Top-1.000-Unternehmen in Deutschland (vgl. Abbildung 23). Unterschiede ergeben sich jedoch bei der Rekrutierung älterer Personen und bei der Einstellung von Kandidaten, die nur teilweise auf eine veröffentlichte Vakanz passen. Die erstgenannte Maßnahme eignet sich aus Sicht der Top-1.000-Unternehmen deutlich besser, die zweitgenannte aus Sicht der Top-300-Firmen aus der Branche Automotive.

Nach dem Thema Fachkräftemangel steht nachfolgend mit dem Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung ein weiterer Kerninhalt der vorliegenden „Recruiting Trends 2013“ im Mittelpunkt des Interesses.

4.1.6 Einsatz von Social Media

Social Media bieten einem Unternehmen im Rahmen einer modernen Gestaltung der eigenen Personalbeschaffung zahlreiche Optionen. Mit der Stellenausschreibung, Employer Branding, Active Sourcing und der Suche weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten werden im Folgenden vier klassische Anwendungsszenarien in diesem Kontext betrachtet.

Mit Blick auf die Stellenausschreibung zeigt sich im obersten Diagramm in Abbildung 51, dass jeweils 3,7 Prozent der Top-300-Firmen aus der Branche Automotive ihre Vakanzen häufig oder sehr häufig in Xing sowie Twitter veröffentlichen. Ebenfalls lediglich 3,7 Prozent greifen bei der Suche nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten häufig oder sehr häufig auf LinkedIn sowie Xing zurück, wie das unterste Diagramm in Abbildung 51 zeigt. 7,4 Prozent der Unternehmen nutzen Xing häufig oder sehr häufig für die aktive Suche nach Kandidaten bzw. Active Sourcing (vgl. zweites Diagramm von unten).

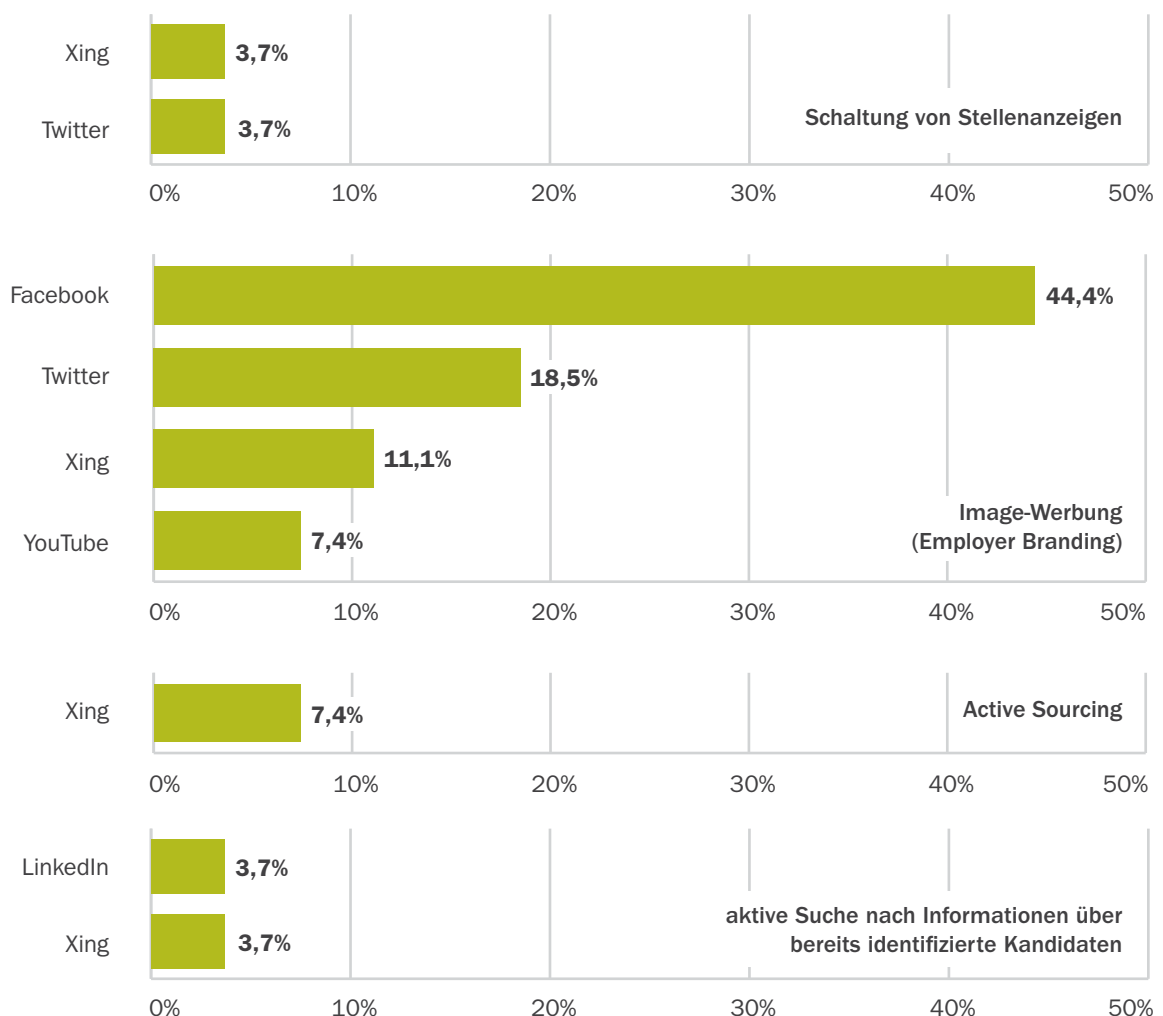


Abbildung 51: Nutzung von Social-Media-Kanälen⁵²

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

Dieser vergleichsweise geringen Nutzungsintensität in den drei genannten Anwendungsszenarien steht ein intensiver Einsatz von Social Media beim Employer Branding gegenüber. Beachtliche 44,4 Prozent der Umfrageteilnehmer geben an, dass sie Facebook häufig oder sehr häufig für ihr Employer Branding nutzen. Twitter wird in diesem Kontext von 18,5 und Xing von 11,1 Prozent häufig oder sehr häufig genutzt, YouTube von 7,4 Prozent (vgl. zweites Diagramm von oben). Vergleicht man diese Ergebnisse mit den entsprechenden Ergebnissen aus der Befragung der deutschen Top-1.000-Unternehmen, fällt insbesondere die deutlich intensivere Nutzung von Facebook für das Employer Branding durch die Automotive-Firmen auf.

Auf die Analyse des Einsatzes von Social Media in der Personalbeschaffung folgt eine Betrachtung der Direktansprache interessanter Kandidaten (Active Sourcing) in der Branche Automotive.

4.1.7 Active Sourcing

Die mit dem Begriff Active Sourcing überschriebene aktive Identifizierung und Direktansprache interessanter Kandidaten durch die Unternehmen stellt eine weitere interne Gestaltungsmöglichkeit im Bereich der Personalbeschaffung dar, die im Rahmen der „Recruiting Trends 2013“ im Detail analysiert wird. Die im vorangehenden Kapitel vorgestellten Ergebnisse haben in diesem Kontext bereits gezeigt, dass 7,4 Prozent der 300 größten Firmen aus dem Automotive-Sektor Xing häufig oder sehr häufig für Active Sourcing nutzen.

Die folgenden Ausführungen beschäftigen sich mit der Eignung verschiedener möglicher Active-Sourcing-Kanäle. Dabei zeigt sich in Abbildung 52, dass 87,5 Prozent der Studienteilnehmer der Meinung sind, dass sich Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen gut zur Identifikation und Direktansprache interessanter Kandidaten eignen, womit dies der effektivste Active-Sourcing-Kanal ist. Dicht dahinter folgt ein eigener unternehmensinterner Talent-Pool (84,6 Prozent). Ein Großteil der Unternehmen betrachtet auch Personalmessen, Absolventenkongresse etc. (80,8 Prozent) sowie persönliche Netzwerke (72,0 Prozent) als geeignete Active-Sourcing-Kanäle. Rund drei von zehn Befragten sind der Ansicht, dass sich externe Lebenslaufdatenbanken und Karrierenetzwerke wie Xing oder LinkedIn für die Direktansprache von Kandidaten eignen. Nur jedes zehnte Unternehmen hält Facebook in diesem Kontext für geeignet.

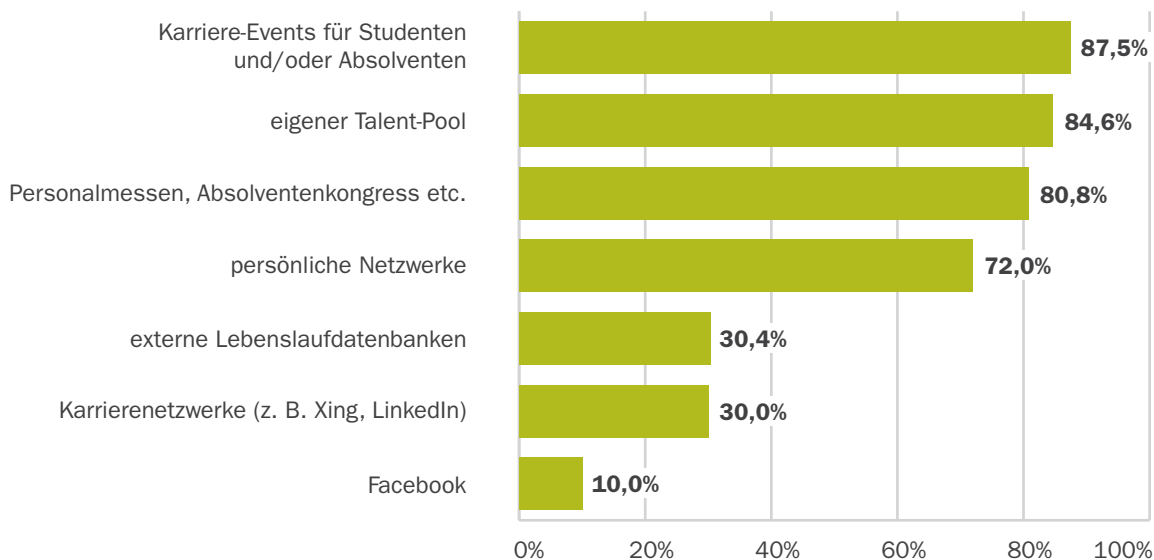


Abbildung 52: Die Eignung verschiedener Kanäle zur Identifikation und Direktansprache interessanter Kandidaten⁵³

Nachdem analysiert wurde, wie gut sich verschiedene Kanäle für die Direktansprache interessanter Kandidaten eignen, befasst sich der vorletzte Abschnitt über die Personalbeschaffung in der Branche Automotive mit dem Thema Mobile Recruiting.

4.1.8 Mobile Recruiting

Mobile Recruiting bezeichnet sämtliche Personalbeschaffungsaktivitäten, die mit der zunehmenden Nutzung von Smartphones und Tablet-PCs in der Bevölkerung in Zusammenhang stehen. Durch entsprechende Maßnahmen kann ein Unternehmen seine Personalbeschaffung nicht nur an diese Entwicklung anpassen, sondern sogar von ihr profitieren.

Wie die Unternehmen aus der Branche Automotive die Bedeutung dieser Entwicklung für die Personalbeschaffung beurteilen und wie sie Mobile Recruiting generell bewerten, ist in Abbildung 53 dargestellt. Dabei zeigt sich, dass jeweils 46,2 Prozent der Studienteilnehmer der Ansicht sind, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird und dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte für die Rekrutierung sinnvoll ist. 26,9 Prozent denken, dass sich Kandidaten in Zukunft über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden.

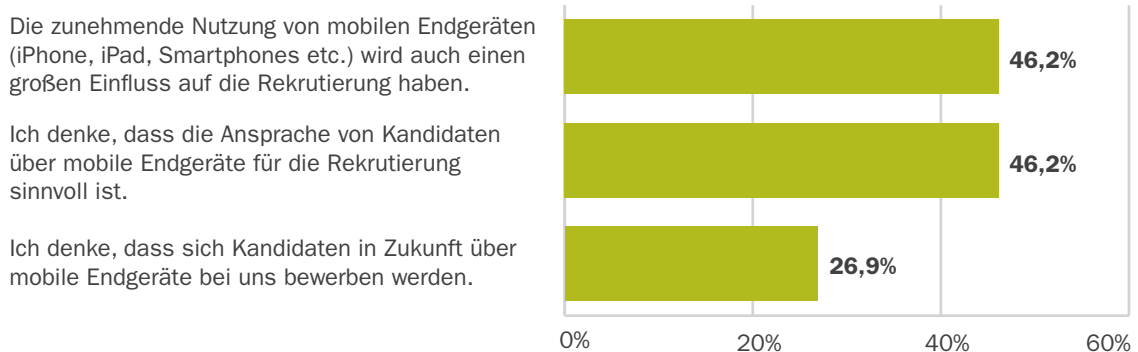


Abbildung 53: Generelle Aussagen zum Thema Mobile Recruiting⁵⁴

Blickt man nach der generellen Bewertung von Mobile Recruiting auf die tatsächliche Umsetzung entsprechender Maßnahmen in den 300 größten deutschen Unternehmen aus der Branche Automotive, so zeigt Abbildung 54, dass jeweils 20,0 Prozent der Unternehmen die Darstellung ihrer Karriere-Webseite für bestimmte Tablet-PCs optimiert bzw. eine entsprechende Optimierung für die Zukunft geplant haben. In sechs von zehn Firmen existieren dagegen noch keine derartigen Gedankengänge. Jeweils 15,4 Prozent der Studienteilnehmer haben die Darstellung der eigenen Karriere-Webseite für bestimmte Smartphones optimiert bzw. wollen dies in der Zukunft tun. In rund sieben von zehn Unternehmen ist eine entsprechende Optimierung der Darstellung dagegen nicht geplant.

Wie der mittlere Abschnitt in Abbildung 54 zeigt, haben 19,2 Prozent der Teilnehmer an der Befragung die Darstellung ihrer Online-Stellenanzeigen für bestimmte Tablet-PCs optimiert, und 11,5 Prozent planen dies für die Zukunft. 69,2 Prozent sehen dagegen auch zukünftig keinen Grund für eine derartige Optimierung. Jeweils 19,2 Prozent der antwortenden Firmen haben die Darstellung ihrer Online-Stellenanzeigen für bestimmte Smartphones optimiert bzw. ein entsprechendes Vorgehen geplant. Im Gegensatz dazu sehen mehr als sechs von zehn Befragten auch zukünftig keinen Anlass hierfür.

Der unterste Abschnitt in Abbildung 54 illustriert, dass aktuell 11,5 Prozent der Top-300-Firmen aus der Branche Automotive für bestimmte Tablet-PCs oder Smartphones optimierte Apps zur Suche nach freien Stellen in ihrem Unternehmen anbieten. 3,8 Prozent haben ein solches Angebot für die Zukunft ins Auge gefasst. 84,6 Prozent gehen dagegen nicht davon aus, in absehbarer Zukunft derartige Apps anzubieten.

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

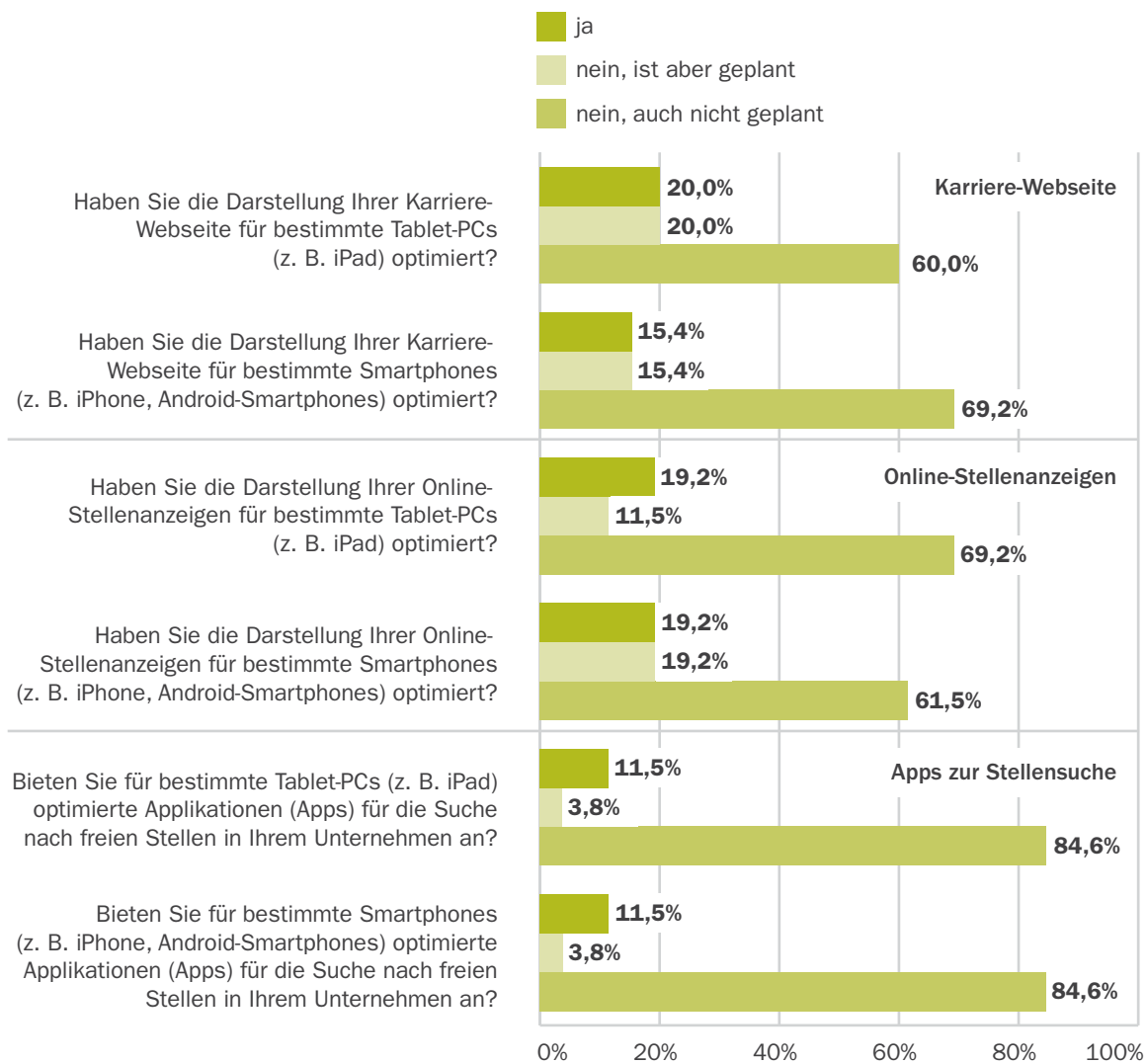


Abbildung 54: Umsetzung von Mobile Recruiting

Ein Vergleich mit den entsprechenden Ergebnissen aus der Befragung der branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen (vgl. Abbildung 35) zeigt, dass die Umsetzung von Mobile Recruiting im Automotive-Bereich bereits deutlich weiter fortgeschritten ist.

An das Thema Mobile Recruiting schließt sich im Folgenden eine Analyse der internationalen Rekrutierung in der Branche Automotive an.

4.1.9 Internationale Rekrutierung

Herrscht auf dem nationalen Arbeitsmarkt ein Mangel an passenden Kandidaten, kann die Rekrutierung aus anderen Ländern für ein Unternehmen eine interessante Alternative darstellen, um dem eigenen Personalbedarf dennoch gerecht zu werden. Wie die 300 größten deutschen Firmen aus der Branche Automotive die Bedeutung einer solchen grenzüberschreitenden Personalbeschaffung beurteilen und wie häufig sie tatsächlich Kandidaten aus anderen Ländern einstellen, ist in Abbildung 55 dargestellt. Dabei zeigt das obere Diagramm, dass internationale Rekrutierung aktuell für 38,5 Prozent der antwortenden Firmen wichtig oder sehr wichtig ist. Mit Blick auf das Jahr 2017 denken bereits sechs von zehn Studienteilnehmern, dass internationale Rekrutierung dann einen hohen Stellenwert für das eigene Unternehmen haben wird, was die steigende Bedeutung dieser Maßnahme unterstreicht. Vergleicht man diese Werte mit den Ergebnissen aus der Befragung der branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen, so offenbart sich sowohl aktuell als auch mit Blick auf das Jahr 2017 ein höherer Stellenwert internationaler Rekrutierung im Automotive-Sektor.

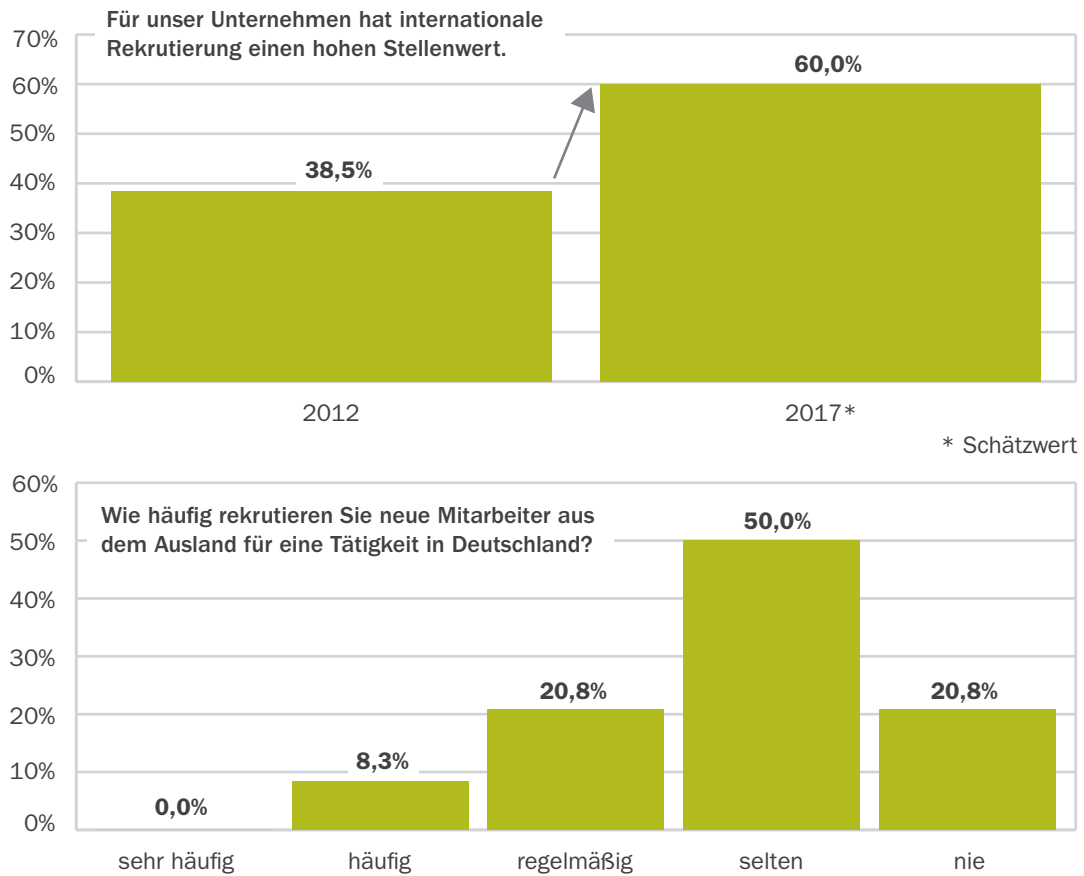


Abbildung 55: Die Bedeutung (oberes Diagramm)⁵⁵ und die Häufigkeit (unteres Diagramm) internationaler Rekrutierung

Wie oft die größten deutschen Automotive-Firmen derzeit tatsächlich in anderen Ländern rekrutieren, ist in Abbildung 55 im unteren Diagramm illustriert. Die dargestellten Ergebnisse zeigen, dass zwar kein einziger Teilnehmer an der Befragung sehr häufig neue Mitarbeiter aus dem Ausland für eine Tätigkeit in Deutschland rekrutiert, jedoch 8,3 Prozent der Befragten häufig und 20,8 Prozent regelmäßig auf ausländische Arbeitsmärkte ausweichen, um ihrem Personalbedarf gerecht zu werden. Jedes zweite antwortende Unternehmen stellt selten Kandidaten aus dem Ausland an einem deutschen Standort ein, und 20,8 Prozent verzichten aktuell auf eine grenzüberschreitende Personalbeschaffung.

Mit der internationalen Rekrutierung endet die Vorstellung der Ergebnisse aus der Befragung der Top-300-Unternehmen aus der Branche Automotive. Im folgenden Kapitel 4.2 setzt sich die im Rahmen der vorliegenden „Recruiting Trends 2013“ durchgeführte Branchenanalyse fort. Im Fokus des Interesses steht dann die Personalbeschaffung in den größten deutschen Unternehmen aus der Branche Finanzdienstleistung.

4.2 Branche: Finanzdienstleistung

In den folgenden Abschnitten wird die Personalbeschaffung in der Branche Finanzdienstleistung analysiert. Grundlage der Untersuchungen ist eine Befragung der 300 größten Unternehmen aus dieser Branche, an der sich 40 Firmen beteiligt haben. Damit konnte eine Rücklaufquote von 13,3 Prozent erreicht werden.

⁵⁵ Anteile derjenigen Unternehmen, für die internationale Rekrutierung sehr wichtig oder eher wichtig ist.

Ein Test auf die Repräsentativität der erhobenen Stichprobe erfolgt anhand der Kriterien Mitarbeiterzahl, Umsatz und Sub-Branche (z. B. Kreditbanken einschließlich Zweigstellen ausländischer Banken, Sparkassen, Bausparkassen, Lebensversicherungen etc.) Als Datengrundlage dienten dabei die Verteilungen der Stichprobe (= 40 Studienteilnehmer) und der Grundgesamtheit der 300 größten deutschen Finanzdienstleister aus dem aktuellen Datenbankregister von Hoppenstedt. Der Test auf Repräsentativität verlief für jedes betrachtete Merkmal (Mitarbeiterzahl, Umsatz und Sub-Branche) positiv⁵⁶. Somit kann die Stichprobe hinsichtlich der Mitarbeiterzahl, des Umsatzes und der Sub-Branche als repräsentativ für die Grundgesamtheit der Top-300-Unternehmen aus der Branche Finanzdienstleistung betrachtet werden.

Im Folgenden wird eingangs ein Überblick über die wichtigsten externen Trends sowie internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung in der Branche Finanzdienstleistung gegeben. Anschließend wird der Personalbedarf der 300 größten Unternehmen aus dieser Branche analysiert. Danach liegt der Fokus der Ausführungen auf der Stellenausschreibung, der Generierung von Einstellungen und dem Bewerbungseingang, bevor mit dem Fachkräftemangel, dem Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung und den Themen Active Sourcing sowie Mobile Recruiting die Kerninhalte der vorliegenden „Recruiting Trends 2013“ betrachtet werden. Den Abschluss bildet eine Untersuchung der internationalen Rekrutierung im Finanzdienstleistungssektor.

4.2.1 Trends und Herausforderungen in der Personalbeschaffung

Die Personalbeschaffung von Unternehmen wird durch eine Reihe externer Recruiting Trends beeinflusst. Diese Trends (z. B. demografischer Wandel) bilden externe Rahmenbedingungen, innerhalb derer die Unternehmen versuchen müssen, ihre Personalbeschaffung möglichst effektiv und effizient zu gestalten. Dabei ergeben sich wiederum zahlreiche interne Herausforderungen, derer sich die Firmen annehmen müssen. Nachfolgend wird zunächst ein Überblick über die wichtigsten externen Trends in der Personalbeschaffung in der Branche Finanzdienstleistung gegeben. Anschließend wird die Bedeutung verschiedener interner Herausforderungen für die Rekrutierung betrachtet.

Die in Abbildung 56 dargestellten Ergebnisse lassen erkennen, dass der demografische Wandel mit einem Mittelwert von 6,12 der wichtigste unternehmensexterne Trend für die Personalbeschaffung in der Branche Finanzdienstleistung ist. Dahinter folgt der Fachkräftemangel (Mittelwert = 5,97). Die Plätze drei und vier nehmen Social Media (5,36) und gesetzliche Rahmenbedingungen (z. B. Datenschutzbestimmungen, Blue Card, mögliche Einführung einer Frauenquote etc.; Mittelwert = 5,27) ein. Vervollständigt werden die Top-5 der wichtigsten unternehmensexterne Trends durch den Kultur- und Wertewandel (Veränderung von Wertvorstellungen in der Gesellschaft, z. B. auch Veränderung der Einstellung gegenüber Arbeits- und Berufsauffassungen) mit einem Mittelwert von 5,06.

Verglichen mit der entsprechenden Einschätzung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland (vgl. Abbildung 9) offenbaren diese Ergebnisse nahezu keine Veränderungen. Die beiden Top-Trends bleiben auch in dieser Reihenfolge dieselben. Bei den restlichen dargestellten Trends ergeben sich lediglich Verschiebungen um einen Platz.

Richtet man den Blick nach den externen Trends für die Personalbeschaffung im Finanzdienstleistungssektor auf die internen Herausforderungen, so zeigt Abbildung 57, dass die Mitarbeiterbindung (Mittelwert = 6,55) für die 300 größten Firmen aus dieser Branche die wichtigste interne Herausforderung ist. Auf Platz zwei folgt Employer Branding (Mittelwert = 6,41). Die drittwichtigste Herausforderung stellt für die Teilnehmer an der Befragung der Aufbau eines nach innen gerichteten Arbeitgeber-Images dar (6,25). Hierbei wird das Ziel verfolgt, für die bereits beschäftigten Mitarbeiter der „Employer of Choice“ zu bleiben. Platz vier nehmen mit einem Mittelwert von 6,00 neue flexible Formen der Arbeit, wie bspw. Teilzeitmodelle, Telearbeit/Home Office oder Lebensarbeitszeitkonten, ein. Auf Rang fünf der wichtigsten unternehmensinternen Herausforderungen für die Personalbeschaffung in der Branche Finanzdienstleistung findet sich der explizite Aufbau sowie die Umsetzung einer Personalmarketingstrategie (Mittelwert = 5,97)

⁵⁶ Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt in allen drei Fällen (Mitarbeiterzahl = 0,369; Umsatz = 0,629; Sub-Branche = 0,409) deutlich das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050, weswegen die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Population jeweils nicht verworfen werden kann.

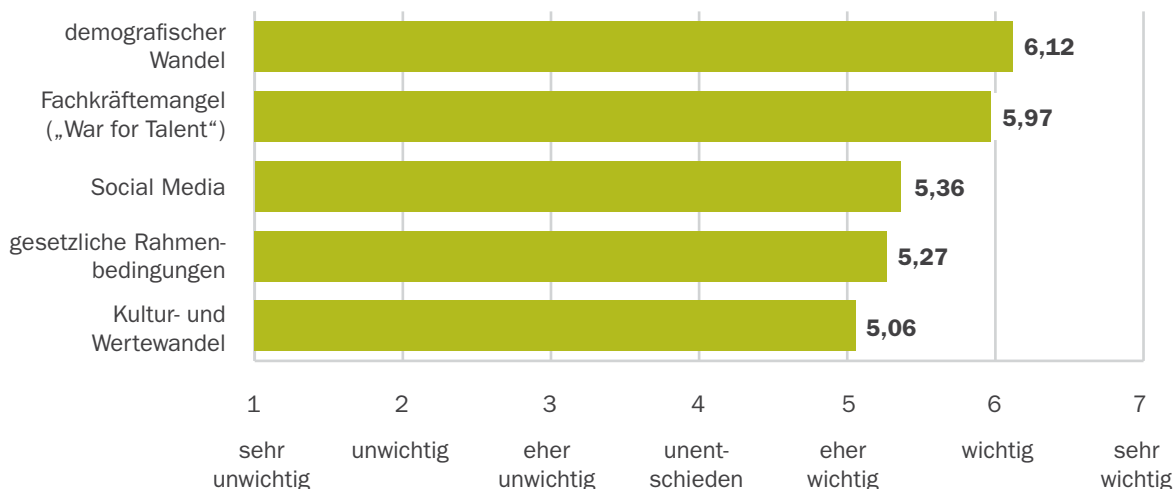


Abbildung 56: Die für die Personalbeschaffung von Unternehmen fünf wichtigsten externen und nicht direkt beeinflussbaren Trends⁵⁷

Der Vergleich mit den Ergebnissen aus der Befragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland zeigt auf den ersten drei Plätzen keine Unterschiede (vgl. Abbildung 10). Neue flexible Formen der Arbeit rutschen bei den Top-1.000-Unternehmen einen Platz nach hinten. Der explizite Aufbau und die Umsetzung einer Personalmarketingstrategie ist für die größten Finanzdienstleister dagegen deutlich wichtiger (Platz fünf) als für die unabhängig der Branche größten deutschen Unternehmen (Platz zehn).

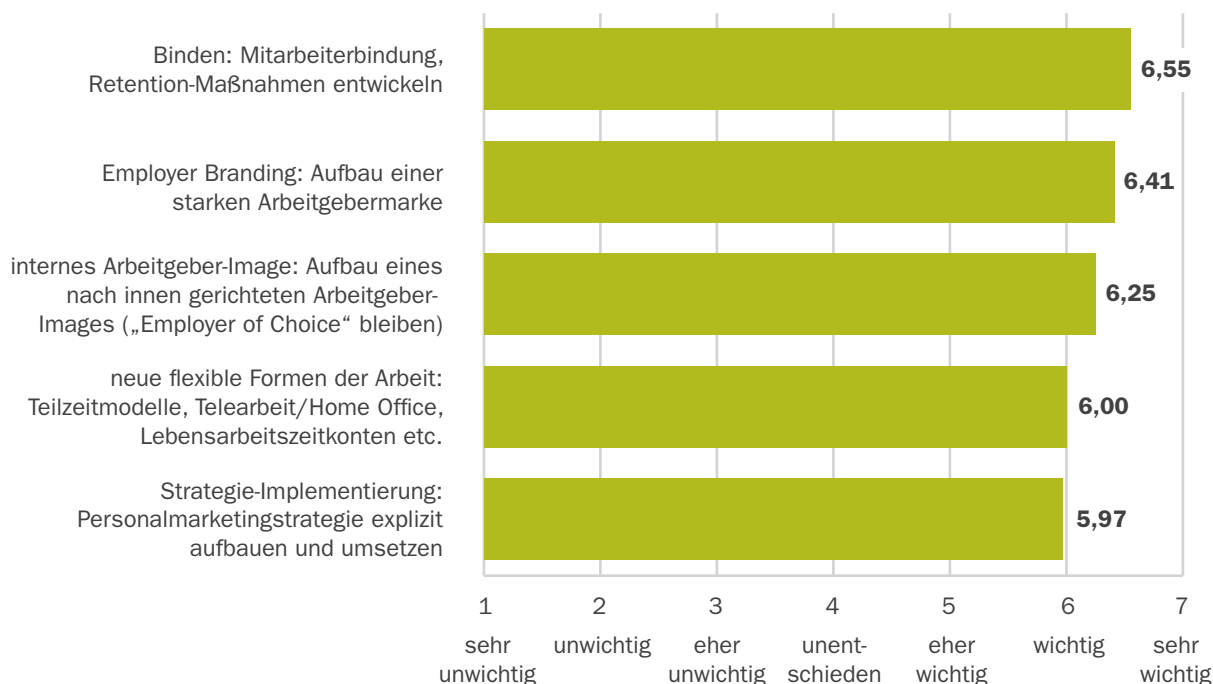


Abbildung 57: Die Top-5-Herausforderungen für die Personalbeschaffung von Unternehmen⁵⁸

Nach der Analyse der wichtigsten externen Trends und internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung steht der Personalbedarf der Top-300-Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungssektor im Mittelpunkt des folgenden Kapitels.

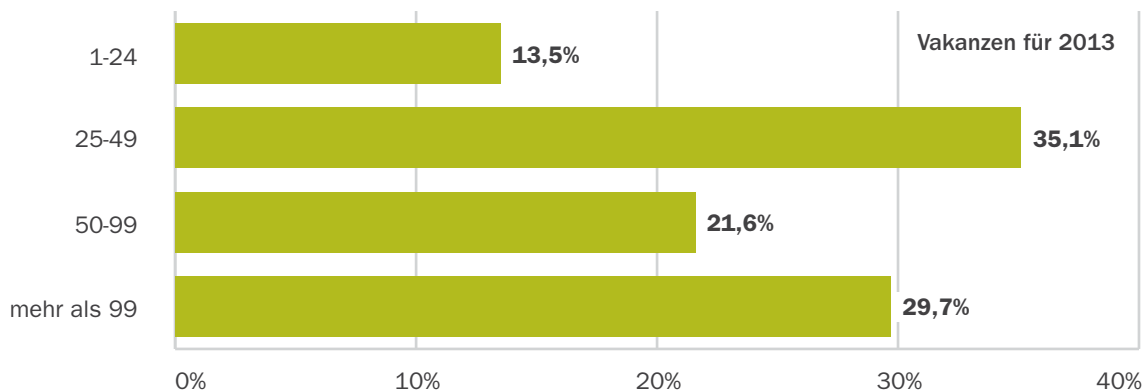
57, 58 Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

4.2.2 Personalbedarf

Als Basis der Rekrutierungsbemühungen eines Unternehmens ist der Personalbedarf auch für die Studienreihe „Recruiting Trends“ von großer Bedeutung. Die folgenden Ausführungen befassen sich mit dem Personalbedarf der 300 größten deutschen Firmen aus der Branche Finanzdienstleistung und zeigen, wie viele freie Stellen die Studienteilnehmer für das Jahr 2013 prognostizieren und ob sie von einem Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen ausgehen.

Wie das obere Diagramm in Abbildung 58 in diesem Zusammenhang veranschaulicht, erwarten 13,5 Prozent der Top-300-Finanzdienstleister aus Deutschland zwischen einer und 24 Vakanzen im Jahr 2013. Damit plant jedes Unternehmen, im Jahr 2013 neue Mitarbeiter einzustellen. 35,1 Prozent rechnen mit mindestens 25 und höchsten 49 Vakanzen. Zwischen 50 und 99 offene Stellen im Jahr 2013 werden von 21,6 Prozent prognostiziert. Rund drei von zehn Unternehmen erwarten mehr als 99 Vakanzen.

Ebenfalls etwa drei von zehn Firmen gehen sogar von einem Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen im Jahr 2013 aus, wie das untere Diagramm in Abbildung 58 zeigt. Dieser Wert befindet sich unter dem Niveau der beiden letzten Jahre, was vor dem Hintergrund der aktuellen Schuldenkrise im Euroraum allerdings wenig überrascht. In den Jahren 2010 und 2011 rechneten noch jeweils rund vier von zehn Unternehmen damit, zum Ende des Jahres mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn. Des Weiteren fällt auf, dass der aktuelle Wert von 30,8 Prozent auch deutlich unter dem entsprechenden Wert der deutschen Top-1.000-Unternehmen (45 Prozent) liegt (vgl. Abbildung 11, unteres Diagramm). Demnach scheint sich die derzeitige Schulden-/Eurokrise auf die größten deutschen Finanzdienstleister stärker auszuwirken als auf die branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen.



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

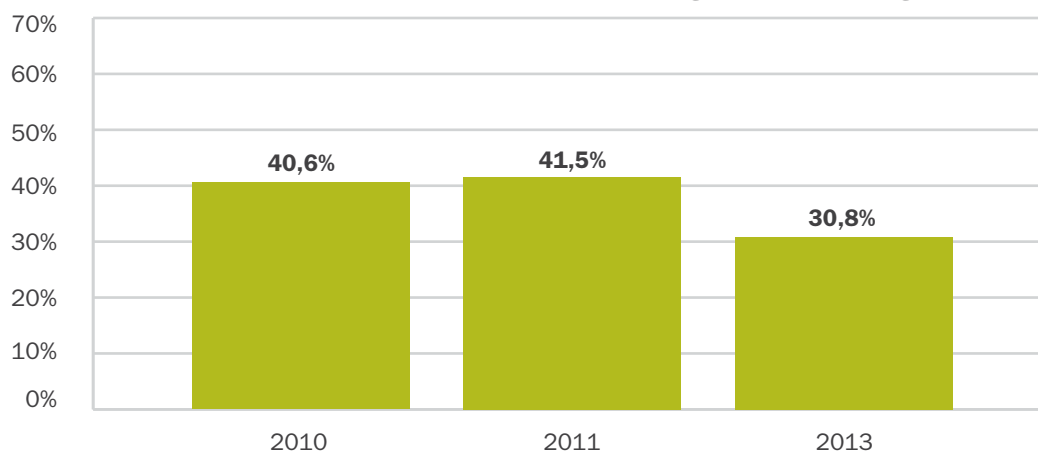


Abbildung 58: Prognose der Vakanzen für das Jahr 2013 (oben) und geplanter Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen im Zeitablauf⁵⁹ (unten)

59 Anteile derjenigen Unternehmen, die der Aussage voll zustimmen oder zustimmen (im Jahr 2012 war die Branche Finanzdienstleistung nicht Bestandteil der Recruiting Trends).

Nachdem der Personalbedarf der Top-300-Firmen aus der Branche Finanzdienstleistung untersucht wurde, schließt sich im folgenden Abschnitt eine Analyse der Bedeutung verschiedener Rekrutierungskanäle für die Veröffentlichung freier Stellen sowie für die Generierung von Einstellungen an.

4.2.3 Anzeigenschaltung in Recruiting-Kanälen und Generierung von Einstellungen

Nachfolgend wird untersucht, welche Rekrutierungskanäle von den Top-300-Firmen aus dem Finanzdienstleistungssektor am häufigsten zur Stellenausschreibung genutzt werden und welcher Anteil der tatsächlichen Einstellungen über diese Kanäle generiert wird.

Mit 93,8 Prozent veröffentlichen die größten deutschen Finanzdienstleister nahezu jede freie Stelle auf der eigenen Unternehmens-Webseite (vgl. oberes Diagramm in Abbildung 59). Mehr als sieben von zehn Vakanzen werden in Internet-Stellenbörsen veröffentlicht. An die Bundesagentur für Arbeit melden die Studienteilnehmer etwa ein Viertel ihrer Vakanzen, und bei 18,0 Prozent werden die Mitarbeiter aufgefordert, geeignete Kandidaten aus ihren privaten Netzwerken zu empfehlen. In Printmedien werden 14,9 Prozent, in Social Media 13,0 Prozent und in sonstigen Rekrutierungskanälen 10,9 Prozent aller freien Stellen ausgeschrieben.

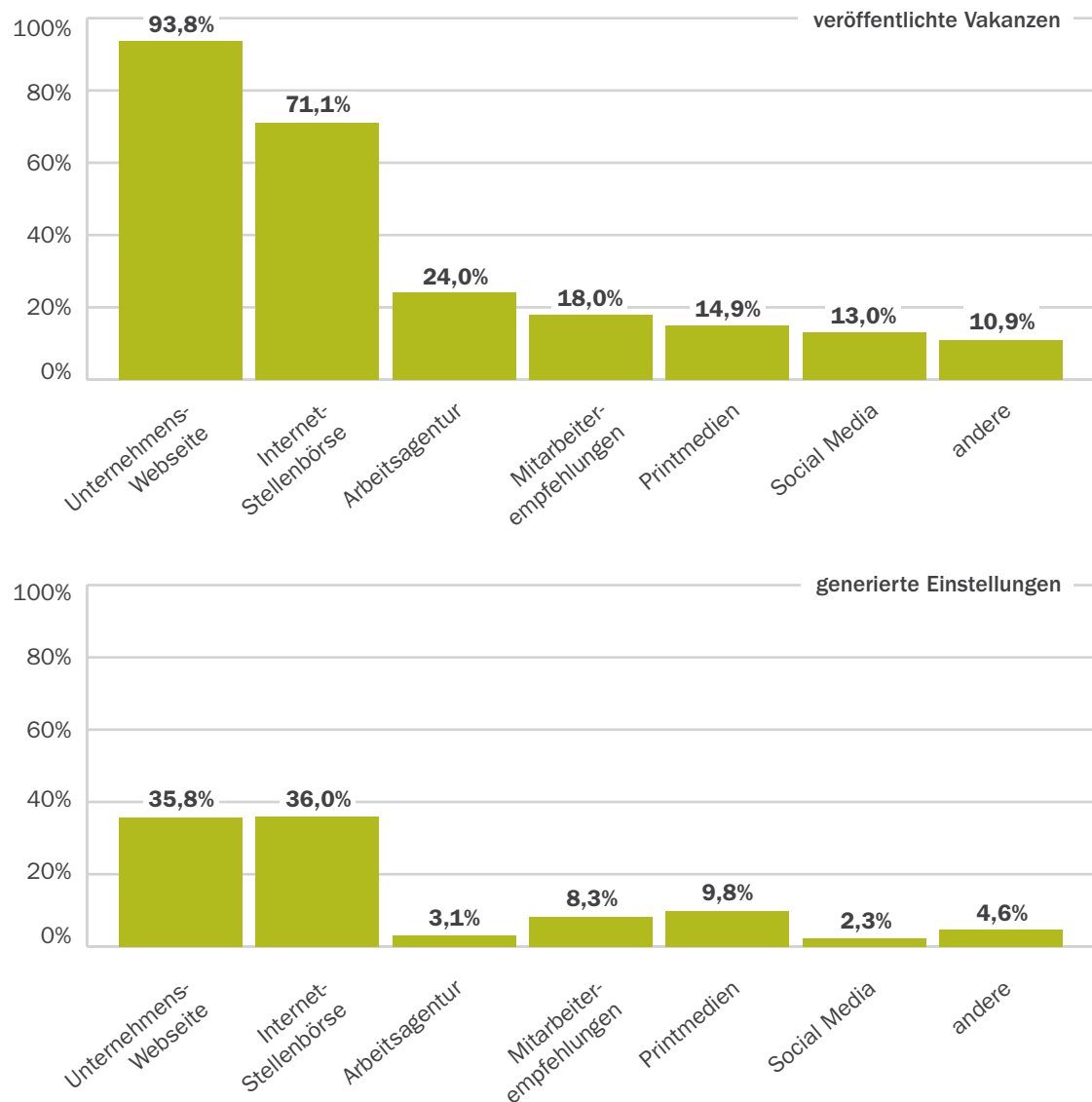


Abbildung 59: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen (oben)⁶⁰ und der über diese Kanäle generierten Einstellungen (unten)

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

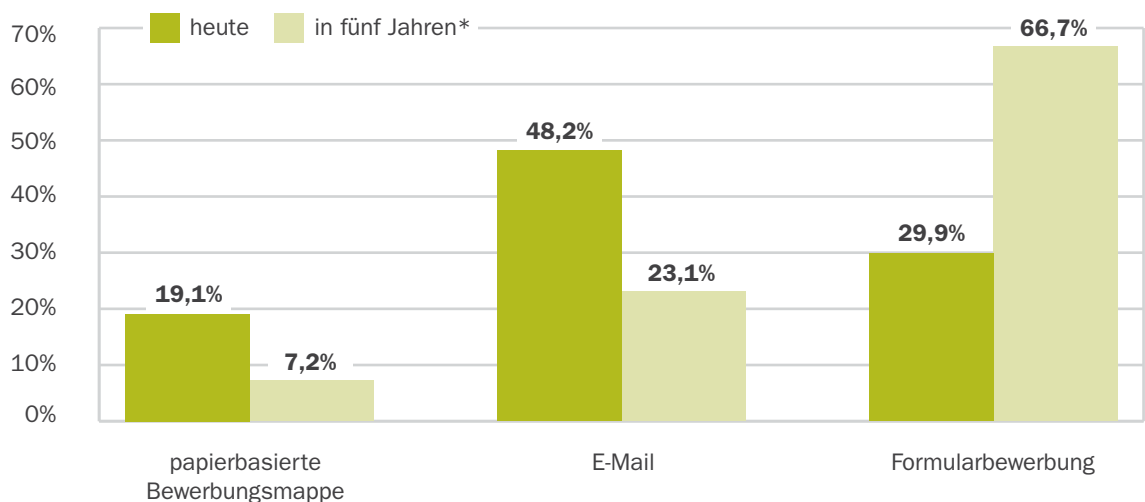
Die Frage, über welche Rekrutierungskanäle eine Einstellung tatsächlich generiert wird, ist Thema des unteren Diagramms in Abbildung 59. Dabei zeigt sich, dass die eigenen Unternehmens-Webseiten und die Internet-Stellenbörsen in diesem Kontext die weitaus größte Bedeutung haben. 35,8 Prozent (eigene Webseite) bzw. 36,0 Prozent (Internet-Stellenbörse) aller Einstellungen erfolgen über diese beiden Kanäle. Etwa jede zehnte Stellenbesetzung resultiert aus einer Stellenanzeige in einem Printmedium. Über Mitarbeiterempfehlungen werden 8,3 Prozent aller Einstellungen realisiert. Die Bundesagentur für Arbeit (3,1 Prozent), Social Media (2,3 Prozent) und sonstige Rekrutierungskanäle (4,6 Prozent) spielen im Hinblick auf die Stellenbesetzung nur eine vergleichsweise geringe Rolle.

Die Analyse der Stellenausschreibung und der Generierung von Einstellungen hat ergeben, dass die eigenen Unternehmens-Webseiten und Internet-Stellenbörsen in beiden Fällen die mit Abstand wichtigsten Kanäle sind. Der Blick auf die Personalbeschaffung im Finanzdienstleistungssektor setzt sich im nächsten Abschnitt mit einer Betrachtung des Bewerbungseingangs fort.

4.2.4 Der Eingang der Bewerbungen im Unternehmen

Die papierbasierte Bewerbungsmappe, die E-Mail-Bewerbung und die Bewerbung per Webformular (Formularbewerbung) sind die drei klassischen Bewerbungsformen, über die sich ein Kandidat bei einem Unternehmen bewerben kann. Die folgenden Auswertungen zeigen, welche Anteile diese drei Bewerbungsformen im Bewerbungseingang der größten deutschen Finanzdienstleister bilden.

Gemäß Abbildung 60 erreicht die 300 größten Firmen aus der Branche Finanzdienstleistung aktuell fast jede zweite Bewerbung per E-Mail. Drei von zehn Bewerbungen gehen dagegen per Webformular ein, und 19,1 Prozent sind papierbasierte Bewerbungsmappen. Tritt die Prognose der Studienteilnehmer für das Jahr 2017 ein, dann werden Formularbewerbungen in diesem Jahr einen Anteil von zwei Drittel im Bewerbungseingang der Unternehmen bilden, was einem enormen Anstieg um 36,8 Prozentpunkte entspräche. E-Mail-Bewerbungen würden gemäß dieser Einschätzung in fünf Jahren nur noch einen Anteil von 23,1 Prozent im Bewerbungseingang ausmachen (Verlust von 25,1 Prozentpunkten) und papierbasierte Bewerbungsmappen mit 7,2 Prozent (Verlust von 11,9 Prozentpunkten) nahezu keine Rolle mehr spielen.



*Schätzwerte

Abbildung 60: Anteile der einzelnen Bewerbungsformen im Bewerbungseingang – heute und in fünf Jahren

Auf die Analyse des Bewerbungseingangs der größten deutschen Finanzdienstleister folgt im nächsten Kapitel eine eingehende Betrachtung des Fachkräftemangels.

4.2.5 Der Fachkräftemangel

Der Fachkräftemangel ist aus Sicht der Top-300-Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungssektor der zweitwichtigste externe Trends für die Personalbeschaffung (vgl. Abbildung 56). Dies verdeutlicht, dass der

Fachkräftemangel, ähnlich wie bei den Top-1.000-Unternehmen, auch in der Branche Finanzdienstleistung eine große Bedeutung hat. Daher befassen sich die folgenden Ausführungen im Detail mit diesem Thema, wobei zunächst die Ausprägung des Fachkräftemangels im Finanzdienstleistungsbereich im Vordergrund steht. Anschließend werden mögliche Lösungsansätze für diese Problematik vorgestellt und bewertet.

Abbildung 61 illustriert, dass sich der Fachkräftemangel auch in der Branche Finanzdienstleistung seit dem Jahr 2010 auf einem weitgehend konstanten Niveau bewegt. Lediglich im Jahr 2011 ergab sich eine geringfügige Entspannung. Wie die aktuellen Ergebnisse zeigen, gehen die Studienteilnehmer davon aus, dass 37,5 Prozent ihrer Vakanzen im Jahr 2013 nur schwer besetzbar sein werden. Zudem werden nach ihrer Meinung aufgrund eines Mangels an geeigneten Kandidaten 5,9 Prozent der Vakanzen unbesetzt bleiben. Damit ergibt sich im Vergleich zum Jahr 2011 bei den schwer besetzbaren Stellen ein Anstieg um 5,9 Prozentpunkte und bei den nicht besetzbaren Stellen um 2,5 Prozentpunkte. Vergleicht man die aktuellen Werte dagegen mit den Ergebnissen aus dem Jahr 2010, lassen sich nahezu keine Veränderungen erkennen.

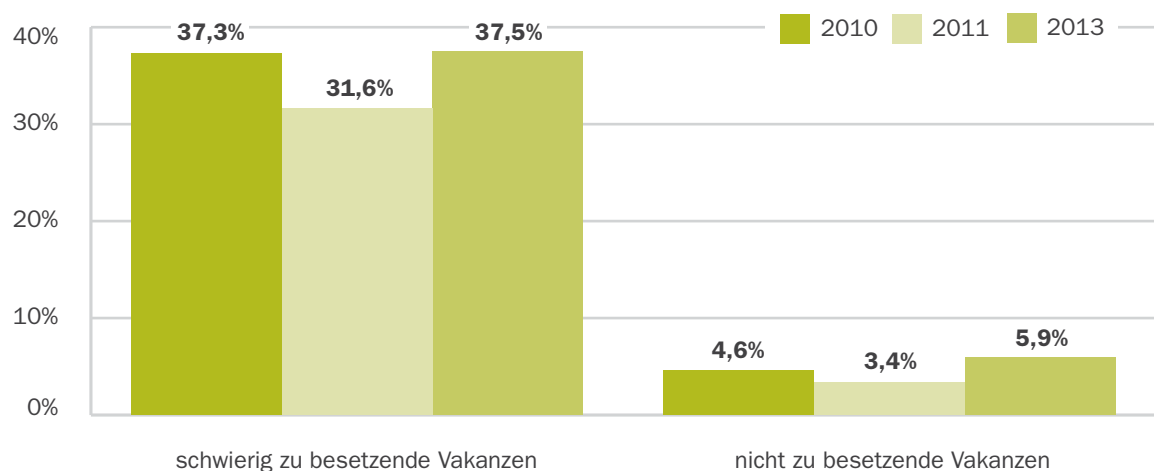


Abbildung 61: Besetzbarkeit der geschätzten Vakanzen im Zeitablauf⁶¹

Nachdem gezeigt wurde, welche Probleme die größten deutschen Finanzdienstleister bei der Besetzung ihrer freien Stellen erwarten, werden im Folgenden mögliche Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel untersucht.

Dabei zeigt sich, dass mit 97,1 Prozent fast alle antwortenden Unternehmen aus der Branche Finanzdienstleistung der Ansicht sind, dass eigene Ausbildungsmaßnahmen eine sinnvolle Antwort auf den Fachkräftemangel darstellen. Ebenfalls noch mehr als neun von zehn Studienteilnehmern sehen in diesem Kontext flexible Arbeitszeitmodelle (94,1 Prozent) und die Rekrutierung von Frauen (91,2 Prozent) als geeignet an. Für Telearbeit/Home Office bestätigen dies 82,4 Prozent der Unternehmen. Noch mehr als die Hälfte der Firmen vertritt die Meinung, dass sich aktuell schwer oder gar nicht besetzbare Vakanzen durch die Rekrutierung älterer Personen (58,8 Prozent) sowie durch Umschulungsmaßnahmen (52,9 Prozent) mittelfristig besser besetzen lassen. 35,3 Prozent sehen hierfür das Anbieten eines höheren Gehalts und 26,5 Prozent die Einstellung von Kandidaten, die nur teilweise auf eine ausgeschriebene Stelle passen, als geeignet an. 17,6 Prozent halten die Rekrutierung aus dem Ausland für eine effektive Maßnahme gegen den Fachkräftemangel. Als am wenigsten geeignet (5,9 Prozent) wird die Verlagerung von Tätigkeiten ins Ausland angesehen.

Vergleicht man diese Ergebnisse mit den Einschätzungen der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland, so zeigt sich eine hohe Übereinstimmung (vgl. Abbildung 23). Interessant ist allerdings die Sicht der Unternehmen auf die Rekrutierung von Frauen. Diese Maßnahme wird im Hinblick auf eine mittelfristig bessere Besetzbarkeit aktuell schwer oder gar nicht besetzbarer Vakanzen von 91,2 Prozent der Top-Finanzdienstleister, jedoch nur von 72,6 Prozent der Top-1.000-Unternehmen als geeignet angesehen.

61 Im Jahr 2012 war die Branche Finanzdienstleistung nicht Bestandteil der Recruiting Trends.

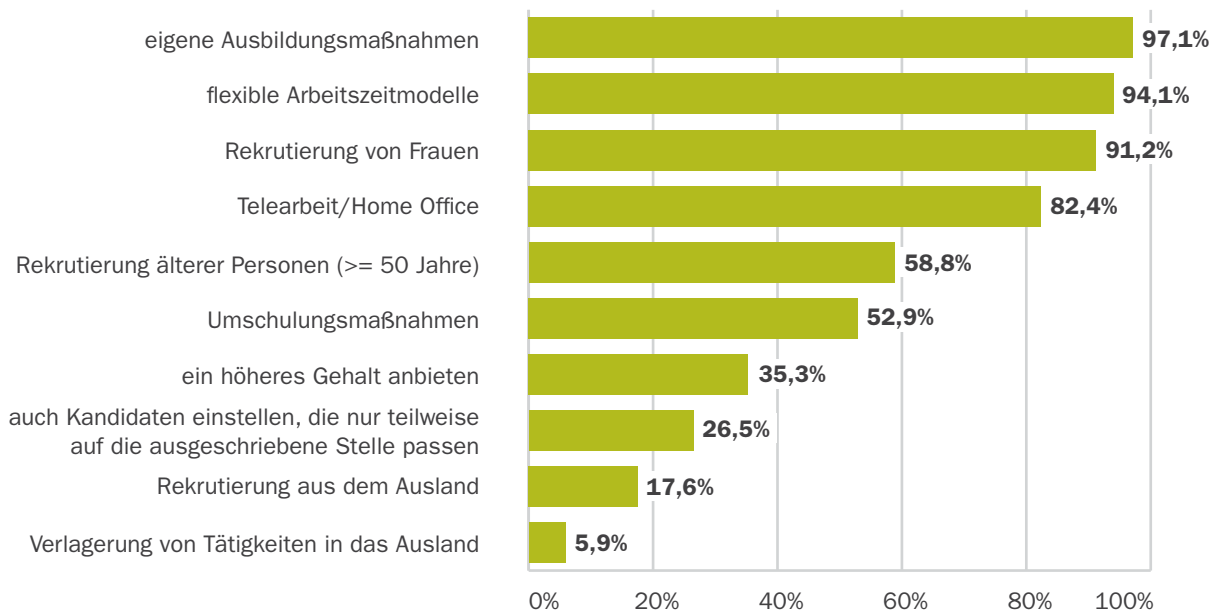


Abbildung 62: Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel – ein Überblick⁶²

Auf die Analyse von Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel folgt in Kapitel 4.2.6 ein Überblick über den Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung der Top-300-Unternehmen aus der Branche Finanzdienstleistung.

4.2.6 Einsatz von Social Media

Die Nutzung von Social-Media-Kanälen, wie beispielsweise Facebook, Twitter, Xing oder LinkedIn, im Rahmen der Rekrutierung ist ein in der jüngeren Vergangenheit in Personalabteilungen deutscher Unternehmen viel diskutiertes Thema. Dabei stellt sich insbesondere häufig die Frage, wie sich derartige Kanäle in der Personalbeschaffung sinnvoll nutzen lassen. Die „Recruiting Trends 2013“ greifen dieses Thema auf und befassen sich im Folgenden mit dem Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung der größten deutschen Finanzdienstleister. Dabei wird die Nutzungshäufigkeit verschiedener Social-Media-Anwendungen für die Veröffentlichung von Stellenanzeigen, Employer Branding, Active Sourcing und die Suche nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten analysiert.

In Abbildung 63 zeigt sich, dass 13,2 Prozent der Top-300-Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungssektor häufig oder sehr häufig Stellenanzeigen in Xing veröffentlichen. Auf LinkedIn greifen hierfür 2,7 Prozent und auf Facebook sowie Twitter jeweils 2,6 Prozent häufig oder sehr häufig zurück. Insgesamt häufiger kommen Social Media im Rahmen des Employer Branding zum Einsatz. Facebook wird hierfür von 16,2 Prozent und Twitter von 13,5 Prozent häufig oder sehr häufig genutzt. Im Karrierenetzwerk Xing werben 8,3 Prozent und in YouTube 5,6 Prozent der Studienteilnehmer häufig oder sehr häufig für ihr Arbeitgeber-Image. Bei der aktiven Suche nach Kandidaten (Active Sourcing) wie auch bei der Recherche nach zusätzlichen Informationen über Bewerber kommt von den untersuchten Social-Media-Kanälen keiner außer Xing häufig zum Einsatz. Aktuell suchen 16,2 Prozent der größten deutschen Finanzdienstleister häufig oder sehr häufig in Xing nach geeigneten Kandidaten. Nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten suchen in Xing 8,1 Prozent der Umfrageteilnehmer häufig oder sehr häufig.

Nach dem Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung der größten deutschen Finanzdienstleister wird im folgenden Kapitel das Thema Active Sourcing aufgegriffen und analysiert.

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

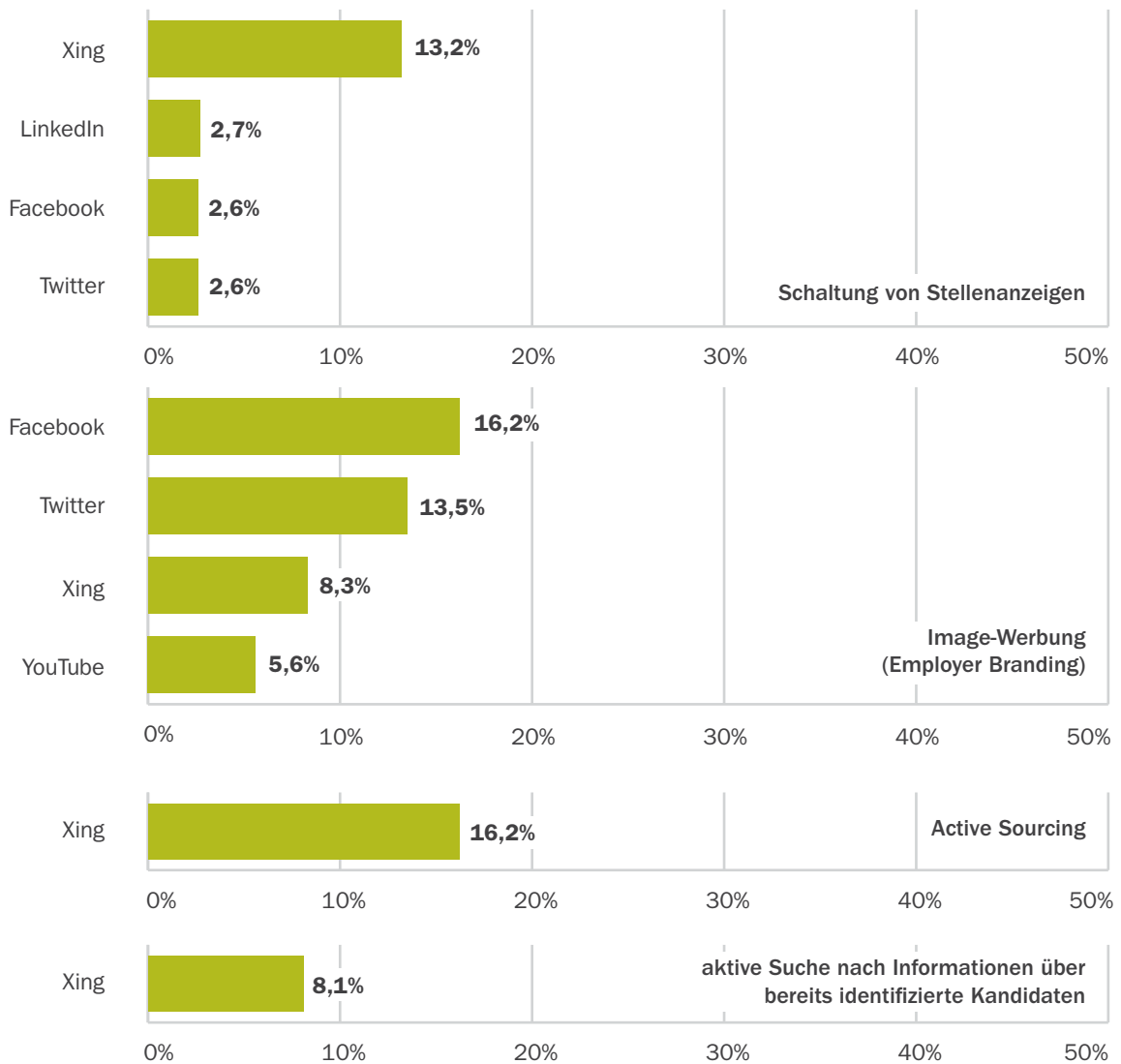


Abbildung 63: Nutzung von Social-Media-Kanälen⁶³

4.2.7 Active Sourcing

Die Identifikation und Direktansprache geeigneter Kandidaten (Active Sourcing) stellt für Unternehmen eine weitere interessante Möglichkeit zur Gestaltung der eigenen Personalbeschaffung dar, die zwar unter Umständen mit einem erheblichen Aufwand verbunden ist, jedoch auch zur Einstellung exzellenter Kandidaten führen kann. Die folgenden Ausführungen werden zeigen, welche Kanäle die größten deutschen Finanzdienstleister in diesem Kontext als geeignet ansehen.

Wie Abbildung 64 veranschaulicht, sind 91,2 Prozent der antwortenden Firmen der Ansicht, dass sich ein eigener Talent-Pool gut zur Direktansprache von Kandidaten eignet, womit dies der effektivste Active-Sourcing-Kanal ist. Mehr als acht von zehn Unternehmen sehen in diesem Zusammenhang persönliche Netzwerke als geeignet an. Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen folgen mit 57,6 Prozent und Personalmesse, Absolventenkongresse etc. mit 55,9 Prozent. 36,7 Prozent der 300 größten Firmen aus der Branche Finanzdienstleistung denken, dass sich Karrierenetzwerke wie Xing oder LinkedIn gut eignen, um interessante Kandidaten direkt anzusprechen. Bei externen Lebenslaufdatenbanken sind nur 23,3 Prozent dieser Ansicht. Facebook ist in diesem Kontext am wenigsten geeignet. Nur 7,4 Prozent der Teilnehmer an der Befragung sehen in Facebook einen effektiven Active-Sourcing-Kanal.

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

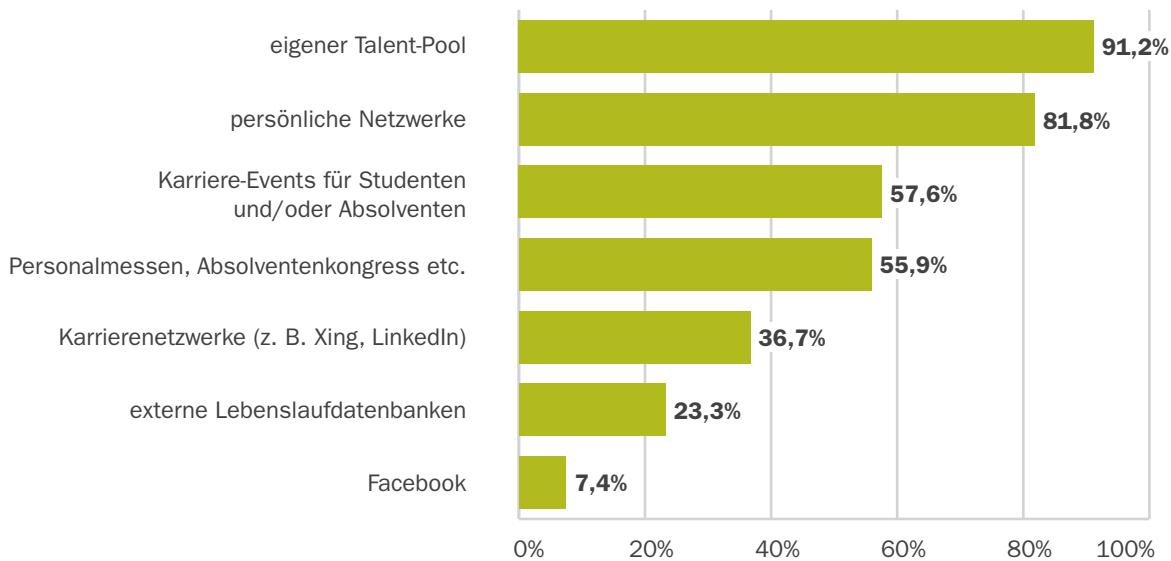


Abbildung 64: Die Eignung verschiedener Kanäle zur Identifikation und Direktansprache interessanter Kandidaten⁶⁴

Die Analyse der Eignung verschiedener Kanäle zur Direktansprache interessanter Kandidaten hat ergeben, dass die Top-300-Firmen aus der Branche Finanzdienstleistung in einem unternehmensinternen Talent-Pool den am besten geeigneten Active-Sourcing-Kanal sehen. Im Folgenden befasst sich der vorletzte Abschnitt über die Personalbeschaffung im Finanzdienstleistungssektor mit dem Thema Mobile Recruiting.

4.2.8 Mobile Recruiting

Infolge der verstärkten Nutzung von Smartphones und Tablet-PCs sind heute weitaus mehr Menschen deutlich häufiger und für einen längeren Zeitraum online als noch vor wenigen Jahren. Diese Entwicklung hat auch Auswirkungen auf die Rekrutierungsaktivitäten von Unternehmen. Es gilt, die eigene Personalbeschaffung entsprechend anzupassen und auf diese Entwicklung hin auszurichten, um unter Umständen sogar von ihr profitieren zu können. Zusammengefasst werden derartige Bestrebungen unter dem Begriff Mobile Recruiting. Wie die 300 größten Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungssektor die Bedeutung der zunehmenden Nutzung mobiler Endgeräte für die Rekrutierung bewerten und wie sie dem Thema Mobile Recruiting gegenüber grundsätzlich eingestellt sind, wird im Folgenden in Abbildung 65 analysiert. Anschließend geben die in Abbildung 66 dargestellten Ergebnisse einen Überblick über die tatsächliche Umsetzung von Mobile Recruiting in den antwortenden Unternehmen.

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

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

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

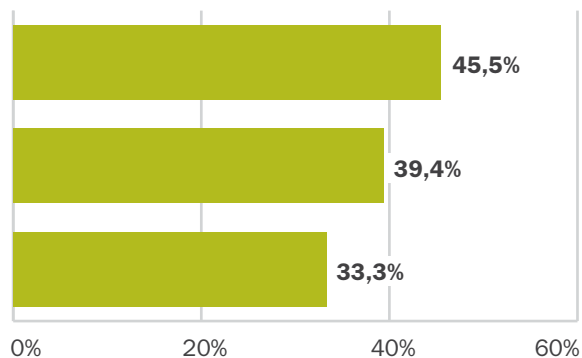


Abbildung 65: Generelle Aussagen zum Thema Mobile Recruiting

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

Die Darstellung in Abbildung 65 illustriert, dass 45,5 Prozent der Befragten denken, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird. Rund vier von zehn antwortenden Firmen sind der Meinung, dass sich in Zukunft Kandidaten über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden, und ein Drittel denkt, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte für die Rekrutierung sinnvoll ist.

Inwieweit die 300 größten Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungssektor tatsächlich bereits Maßnahmen im Bereich Mobile Recruiting umgesetzt haben, ist in Abbildung 66 dargestellt. Demnach haben 12,1 Prozent der Unternehmen die Darstellung ihrer Karriere-Webseite für bestimmte Tablet-PCs optimiert, und ein Drittel hat dies in Planung. 54,5 Prozent wollen die Darstellung ihrer Karriere-Webseite dagegen nicht für bestimmte Tablet-PCs optimieren. 12,1 Prozent der Studienteilnehmer haben die Darstellung der eigenen Karriere-Webseite für bestimmte Smartphones optimiert. 27,3 Prozent gehen von entsprechenden Maßnahmen in der Zukunft aus. Mehr als sechs von zehn Umfrageteilnehmern planen dagegen keine Optimierung der Darstellung ihrer Karriere-Webseite für bestimmte Smartphones.

Der mittlere Abschnitt in Abbildung 65 zeigt, dass aktuell 9,1 Prozent der antwortenden Firmen die Darstellung ihrer Online-Stellenanzeigen für bestimmte Tablet-PCs optimiert haben und 36,4 Prozent dies in der näheren Zukunft tun wollen. 54,5 Prozent gehen dagegen von keinen entsprechenden Maßnahmen in nächster Zeit aus. Ebenfalls 9,1 Prozent haben die Darstellung ihrer Online-Stellenanzeigen für bestimmte Smartphones optimiert, und ein Drittel plant dies für die Zukunft. 57,6 Prozent der größten Unternehmen aus der Branche Finanzdienstleistung haben keine optimierte Darstellung der eigenen Online-Stellenanzeigen für bestimmte Smartphones geplant.

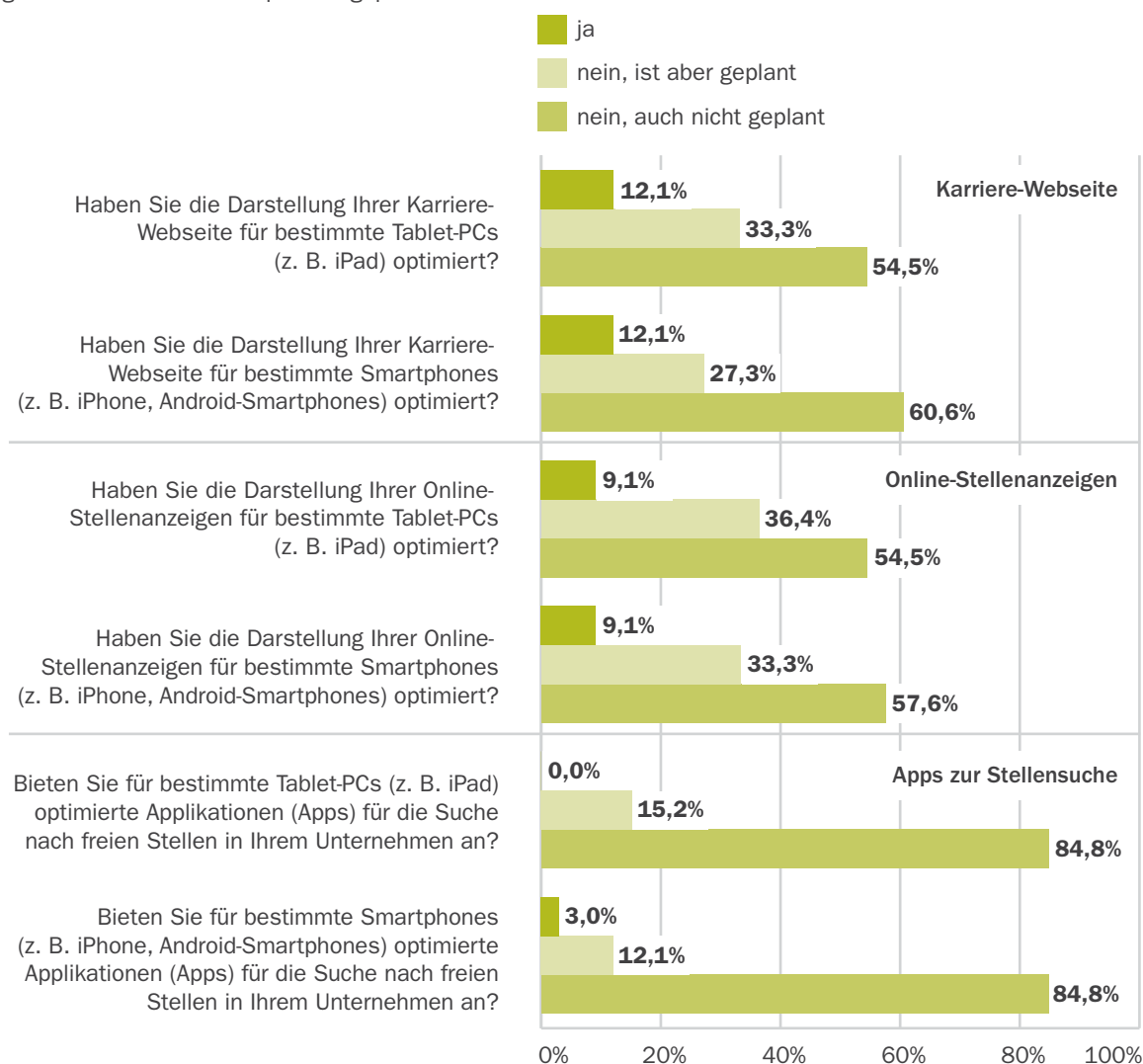


Abbildung 66: Umsetzung von Mobile Recruiting

Der unterste Abschnitt in Abbildung 66 veranschaulicht, dass aktuell kein Studienteilnehmer aus dem Finanzdienstleistungssektor für bestimmte Tablet-PCs optimierte Apps für die Stellensuche anbietet. 15,2 Prozent planen jedoch ein derartiges Angebot. In 84,8 Prozent der Unternehmen steht dagegen keine entsprechende Planung an. 3,0 Prozent der Firmen bieten aktuell für bestimmte Smartphones optimierte Apps für die Suche nach freien Stellen an, und 12,1 Prozent haben dies für die nähere Zukunft geplant. Hingegen sehen 84,8 Prozent in absehbarer Zeit keinen Anlass hierfür.

Vergleicht man die Werte aus dem Finanzdienstleistungssektor mit den Ergebnissen aus der Befragung der branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen (vgl. Abbildung 35), zeigt sich, dass die Finanzdienstleister die Darstellung ihrer Karriere-Webseite und ihrer Online-Stellenanzeigen etwas häufiger für bestimmte Tablet-PCs oder Smartphones optimiert oder dies für die Zukunft geplant haben. Dagegen bieten die deutschen Top-1.000-Unternehmen etwas häufiger für bestimmte Tablet-PCs oder Smartphones optimierte Apps zur Stellensuche an oder haben dies in Planung.

Nachdem sich dieser Abschnitt eingehend mit Bedeutung und Umsetzung von Mobile Recruiting in den größten deutschen Firmen aus dem Finanzdienstleistungssektor befasst hat, ist die internationale Rekrutierung Gegenstand der Untersuchungen im folgenden Kapitel.

4.2.9 Internationale Rekrutierung

Hat man als Unternehmen Schwierigkeiten, auf dem nationalen Arbeitsmarkt einen geeigneten Kandidaten für eine freie Stelle zu finden, kann man seine Rekrutierungsaktivitäten auch auf andere Länder ausweiten. Bereits vorgestellte Ergebnisse haben jedoch gezeigt, dass lediglich 17,6 Prozent der antwortenden Finanzdienstleister eine Rekrutierung aus dem Ausland auch als effektiv beurteilen, um aktuell schwer oder gar nicht besetzbare Vakanzen mittelfristig wieder besser besetzen zu können (vgl. Abbildung 62). Dagegen sieht ein deutlich größerer Teil der deutschen Top-1.000-Unternehmen (33,1 Prozent; vgl. Abbildung 23) sowie

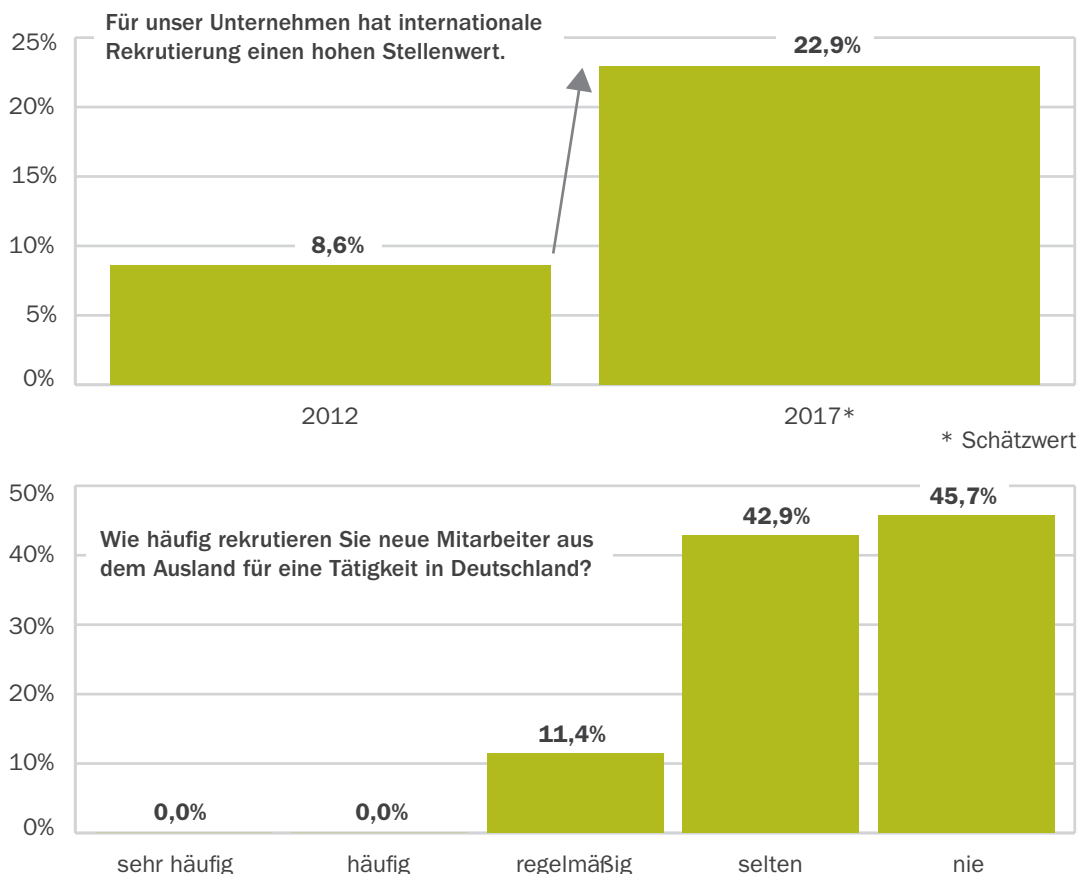


Abbildung 67: Die Bedeutung (oberes Diagramm)⁶⁵ und die Häufigkeit (unteres Diagramm) internationaler Rekrutierung

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

der größten deutschen Firmen aus den Branchen Automotive (40,0 Prozent; vgl. Abbildung 50) und IT (28,6 Prozent; vgl. Abbildung 74) eine grenzüberschreitende Personalbeschaffung in diesem Zusammenhang als geeignet an. Vor diesem Hintergrund überrascht es auch nicht, dass eine internationale Rekrutierung aktuell lediglich für 8,6 Prozent der antwortenden deutschen Finanzdienstleister einen hohen Stellenwert besitzt, wie das obere Diagramm in Abbildung 67 veranschaulicht. Sowohl bei den deutschen Top-1.000-Unternehmen (23,3 Prozent; vgl. Abbildung 39) als auch in den Branchen Automotive (38,5 Prozent; vgl. Abbildung 55) und IT (40,9 Prozent; vgl. Abbildung 79) spielt internationale Rekrutierung eine weitaus wichtigere Rolle. Allerdings wird die Bedeutung internationaler Rekrutierung gemäß der Prognose der Unternehmen zukünftig auch im Finanzdienstleistungssektor steigen. So erwarten 22,9 Prozent der Teilnehmer an der Befragung, dass internationale Rekrutierung im Jahr 2017 wichtig oder sehr wichtig für das eigene Unternehmen sein wird.

Im unteren Diagramm in Abbildung 67 ist dargestellt, wie häufig die größten deutschen Firmen aus der Branche Finanzdienstleistung derzeit bereits grenzüberschreitend rekrutieren. Die Ergebnisse zeigen, dass 45,7 Prozent ganz auf eine Rekrutierung von Mitarbeitern aus dem Ausland für eine Tätigkeit in Deutschland verzichten. Dieser Anteil ist deutlich größer als bei den deutschen Top-1.000-Firmen (13,7 Prozent; vgl. Abbildung 39) sowie bei den größten deutschen Firmen aus den Branchen Automotive (20,8 Prozent; vgl. Abbildung 55) und IT (9,1 Prozent; vgl. Abbildung 79), in denen häufiger Kandidaten aus dem Ausland eingestellt werden. 42,9 Prozent der antwortenden Finanzdienstleister rekrutieren derzeit selten und 11,4 Prozent regelmäßig Kandidaten aus dem Ausland für eine Tätigkeit in Deutschland (vgl. Abbildung 67, unteres Diagramm). Kein einziger Studienteilnehmer aus dem Finanzdienstleistungssektor stellt häufig oder sehr häufig Kandidaten aus dem Ausland an einem Standort in Deutschland ein.

Die zum Thema internationale Rekrutierung vorgestellten Ergebnisse stellen die letzte Auswertung in der Branche Finanzdienstleistung dar. Zusammenfassend hat sich gezeigt, dass internationale Rekrutierung im Finanzdienstleistungssektor eine deutlich geringere Rolle spielt als bei den 1.000 größten deutschen Unternehmen sowie in den Branchen Automotive und IT. Die folgenden Abschnitte komplettieren die im Rahmen der vorliegenden „Recruiting Trends 2013“ durchgeführte Branchenanalyse durch eine Untersuchung der Personalbeschaffung in den 300 größten deutschen Firmen aus dem IT-Sektor.

4.3 Branche: IT

Den Abschluss der Branchenanalyse bildet die Vorstellung der Ergebnisse aus der Befragung der deutschen Top-300-Unternehmen aus dem IT-Sektor. An dieser Befragung haben sich insgesamt 23 Unternehmen beteiligt, was eine Rücklaufquote von 7,7 Prozent ergibt.

Ob die erhobene Stichprobe als repräsentativ angesehen werden kann, wurde anhand der Merkmale Mitarbeiterzahl, Umsatz und Sub-Branche (z. B. Betrieb von Datenverarbeitungseinrichtungen für Dritte, Erbringung von Beratungsleistungen auf dem Gebiet der Informationstechnologie, Sonstige Softwareentwicklung etc.) untersucht. Hierfür wurden die Verteilungen der Stichprobe (= 23 Umfrageteilnehmer) und der Grundgesamtheit der 300 größten deutschen IT-Firmen aus dem aktuellen Datenbankregister von Hoppenstedt als Grundlage herangezogen. Ein Test auf die Repräsentativität der Stichprobe verläuft für alle drei untersuchten Merkmale positiv⁶⁶. Die Stichprobe kann folglich nach den Kriterien Mitarbeiterzahl, Umsatz und Sub-Branche als repräsentativ für die Grundgesamtheit der deutschen Top-300-Unternehmen aus der IT-Branche eingestuft werden.

Das Kapitel ist wie folgt strukturiert: Eingangs werden die wichtigsten externe Trends und internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung in der IT-Branche thematisiert. Dem schließt sich eine Analyse des Personalbedarfs der Studienteilnehmer an. Die Anzeigenschaltung in Recruiting-kanälen, die Generie-

66 Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt in allen drei Fällen (Mitarbeiterzahl = 0,235; Umsatz = 0,887; Sub-Branche = 0,413) deutlich das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050, weswegen die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Population jeweils nicht verworfen werden kann.

zung von Einstellungen und der Eingang der Bewerbungen bei den Firmen stehen im Fokus der nächsten Abschnitte. Dann werden die vier Schwerpunktthemen der vorliegenden „Recruiting Trends 2013“ auch für die Branche IT betrachtet. Diese Themen sind im Einzelnen der Fachkräftemangel, Social Media, Active Sourcing und Mobile Recruiting. Den Abschluss bildet eine Analyse der internationalen Rekrutierung im IT-Sektor in Deutschland.

4.3.1 Trends und Herausforderungen in der Personalbeschaffung

Der demografische Wandel oder Fachkräftemangel sind externe Trends für die Personalbeschaffung, die von Seiten der Unternehmen nicht oder zumindest nicht direkt beeinflusst werden können. Durch derartige Trends ergeben sich wiederum unternehmensinterne Herausforderungen, mit denen sich die Firmen im Hinblick auf eine effektive und effiziente Personalbeschaffung auseinandersetzen müssen. Nachfolgend wird zunächst ein Überblick über die wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung gegeben. Anschließend stehen die unternehmensinternen Herausforderungen im Fokus der Ausführungen.

Abbildung 68 zeigt, dass der Fachkräftemangel für die deutschen Top-300-Unternehmen aus dem IT-Sektor mit einem Mittelwert von 6,14 der weitaus wichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung ist. Auf Platz zwei folgt mit einigem Abstand der demografische Wandel (Mittelwert = 5,59). Die Top-3 der wichtigsten unternehmensexternen Trends für die Rekrutierung werden durch die Mitarbeiterfluktuation (5,32) vervollständigt. Den vierten Platz teilen sich die geringe Bewerbermobilität, gesetzliche Rahmenbedingungen (z. B. Datenschutzbestimmungen, Blue Card, mögliche Einführung einer Frauenquote etc.) und Social Media mit einem Mittelwert von jeweils 5,27.

Vergleicht man diese Ergebnisse mit den aus Sicht der branchenunabhängig 1.000 größten deutschen Unternehmen wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung (vgl. Abbildung 9), erkennt man, dass die beiden Top-Trends dieselben sind und lediglich die Plätze tauschen. Auch ansonsten sind die Unterschiede, mit Ausnahme der Mitarbeiterfluktuation, sehr gering. Die Mitarbeiterfluktuation liegt in der Liste der wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung in der IT-Branche auf dem dritten Rang und ist demnach für die IT-Firmen von ungleich größerer Bedeutung als für die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland, bei denen sie nur den achten Platz einnimmt.

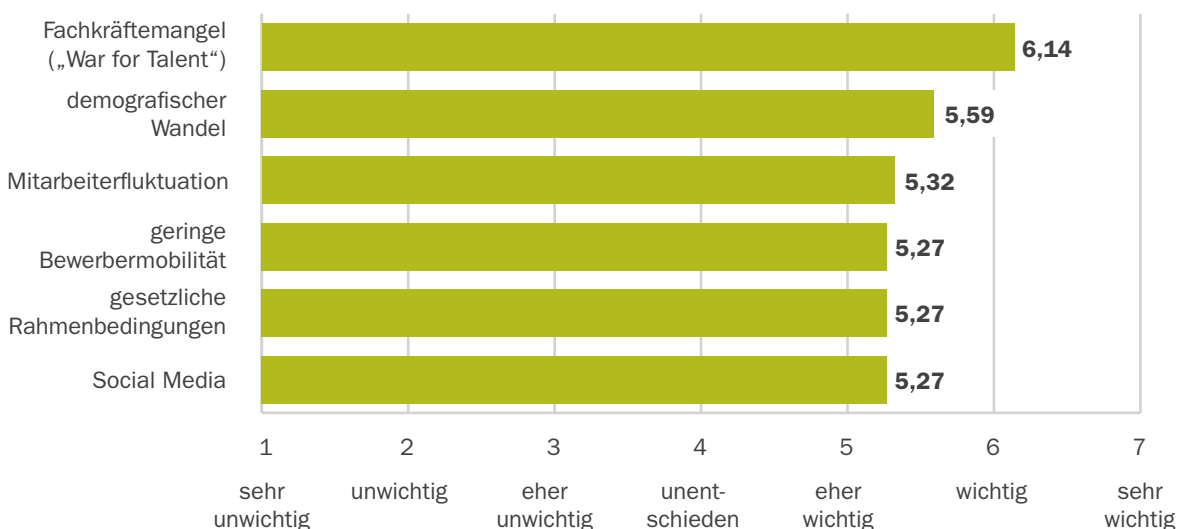


Abbildung 68: Die für die Personalbeschaffung von Unternehmen fünf wichtigsten externen und nicht direkt beeinflussbaren Trends⁶⁷

Blickt man nach den wichtigsten externen Trends auf die bedeutendsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung in der IT-Branche, so illustriert Abbildung 69, dass die Mitarbeiterbindung nach Ansicht der 300 größten deutschen IT-Firmen mit einem Mittelwert von 6,55 die wichtigste interne Herausforderung ist. Auf dem zweiten Rang findet sich Employer Branding mit einem Mittelwert von 6,18.

Die Top-3 der wichtigsten unternehmensinternen Herausforderungen für die Personalbeschaffung im IT-Sektor werden durch den Aufbau eines nach innen gerichteten Arbeitgeber-Images, mit dem Ziel, „Employer of Choice“ zu bleiben (Mittelwert = 6,05), komplettiert. Die Plätze vier und fünf nehmen die Beziehungspflege zu interessanten Kandidaten (Candidate Relationship Management; Mittelwert = 6,00) und Mitarbeiterempfehlungen (5,95) ein.

Ein Vergleich mit den unabhängig der Branche größten Unternehmen in Deutschland zeigt keine Unterschiede auf den ersten drei Plätzen (vgl. Abbildung 10). Auch bei den Top-1.000-Firmen sind die Mitarbeiterbindung, Employer Branding und der Aufbau eines nach innen gerichteten Arbeitgeber-Images in dieser Reihenfolge die Top-3 der internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung. Dagegen sind Candidate Relationship Management (Platz vier) und Mitarbeiterempfehlungen (Platz fünf) für die Top-300-Firmen aus dem IT-Sektor weitaus wichtiger als für die Gesamtheit der 1.000 größten deutschen Unternehmen, bei denen sich diese beiden Themen in der Liste der wichtigsten internen Herausforderungen nur auf den Plätzen elf (Candidate Relationship Management) und zwölf (Mitarbeiterempfehlungen) finden.

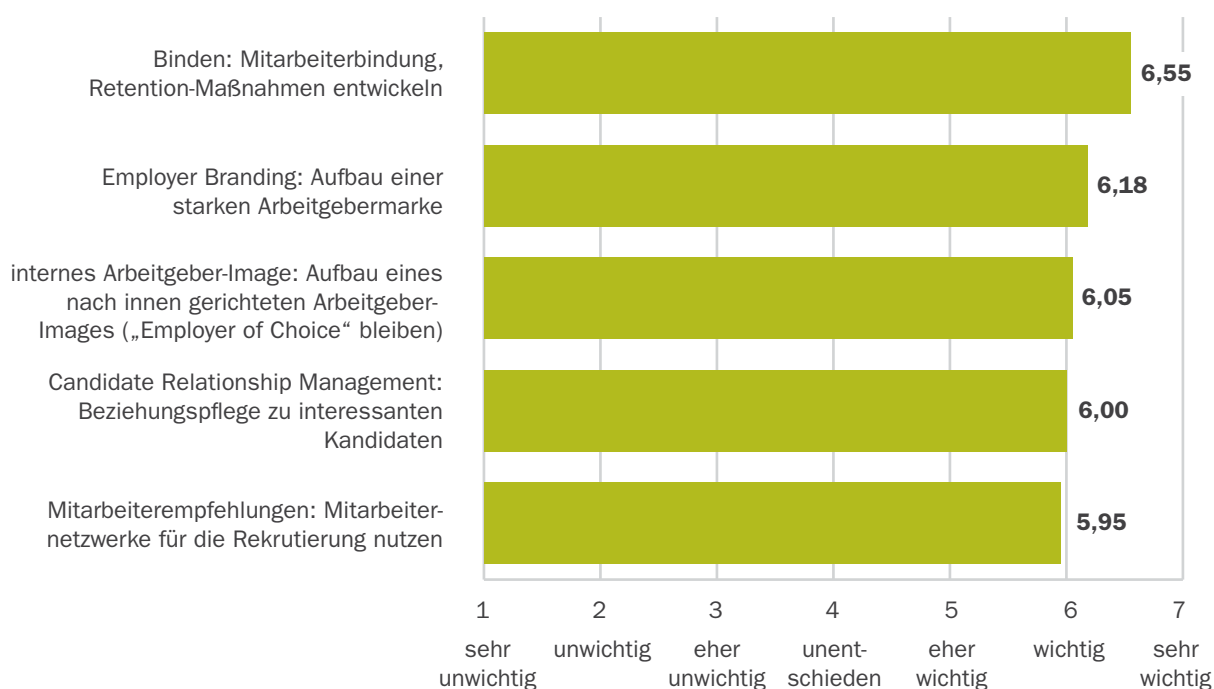


Abbildung 69: Die Top-5-Herausforderungen für die Personalbeschaffung von Unternehmen⁶⁸

Nach dem Überblick über die wichtigsten externen Trends und internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung im IT-Sektor steht der Personalbedarf der Top-300-Firmen aus der IT-Branche nachfolgend im Fokus des Interesses.

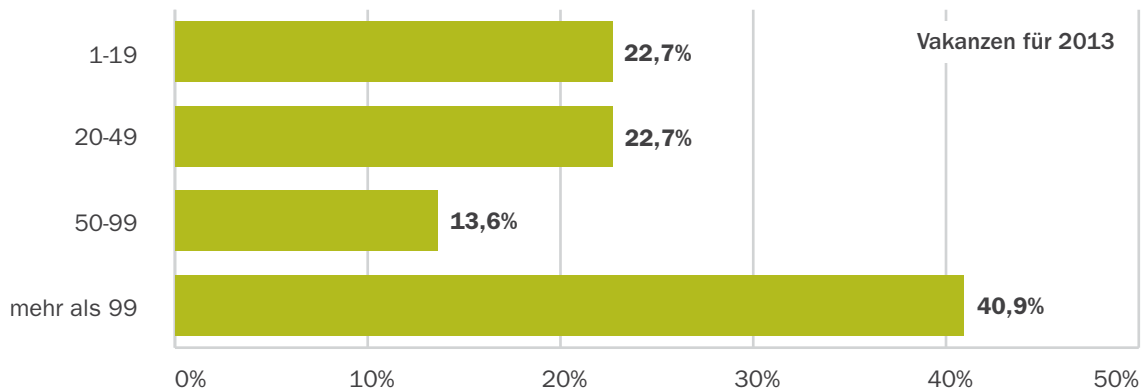
4.3.2 Personalbedarf

Der Personalbedarf eines Unternehmens ist die Grundlage aller Rekrutierungsbemühungen und besitzt damit auch für die vorliegenden „Recruiting Trends 2013“ einen hohen Stellenwert. Die folgenden Ausführungen befassen sich mit dem Personalbedarf der größten deutschen IT-Firmen und werden zeigen, in welchem Ausmaß diese trotz ungünstiger wirtschaftlicher Rahmenbedingungen (Schuldenkrise im Euroraum) Neueinstellungen im Jahr 2013 planen.

Wie Abbildung 70 im oberen Diagramm veranschaulicht, wollen alle Studienteilnehmer aus der IT-Branche im Jahr 2013 neue Mitarbeiter einstellen. Zwischen einer und 19 Vakanzen sowie zwischen 20 und 49 Vakanzen werden von jeweils 22,7 Prozent der Unternehmen prognostiziert. 13,6 Prozent erwarten zwischen

50 und 99 und 40,9 Prozent mehr als 99 freie Stellen im Jahr 2013. Das untere Diagramm in Abbildung 70 gibt einen Zeitreihenüberblick über den prognostizierten Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen. Es zeigt sich, dass trotz der aktuellen Schuldenkrise im Euroraum 63,6 Prozent aller antwortenden IT-Firmen davon ausgehen, dass sie Ende des Jahres 2013 mehr Mitarbeiter beschäftigen werden als zu Jahresbeginn. Dieser Wert liegt lediglich 3,4 Prozentpunkte unter dem entsprechenden Wert für das Jahr 2012 (67,0 Prozent) und unterstreicht damit den nach wie vor vorhandenen Optimismus deutscher IT-Firmen. Die Ergebnisse zeigen weiterhin, dass für das Jahr 2013 ein größerer Teil der Unternehmen mit einem Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen rechnet, als das in der Vergangenheit in den Jahren 2010 und 2011 der Fall war. Gegenüber dem Vergleichswert aus dem Jahr 2011 ergibt sich ein Anstieg um 8,0 Prozentpunkte und gegenüber dem entsprechenden Wert aus dem Jahr 2010 sogar ein Plus von 31,6 Prozentpunkten. Lediglich 32,0 Prozent der damaligen Studienteilnehmer erwarteten für das Jahr 2010, das noch unter dem Einfluss der globalen Finanzkrise stand, einen Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen.

Vergleicht man die aktuellen Ergebnisse aus der IT-Branche mit denen aus der Befragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland (vgl. Abbildung 11, unteres Diagramm), so offenbart sich ein deutlich größerer Optimismus im IT-Sektor. Während 63,6 Prozent der größten deutschen IT-Firmen von einem Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen im Jahr 2013 ausgehen, sind es bei den branchenunabhängig größten Unternehmen Deutschlands lediglich 45 Prozent.



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

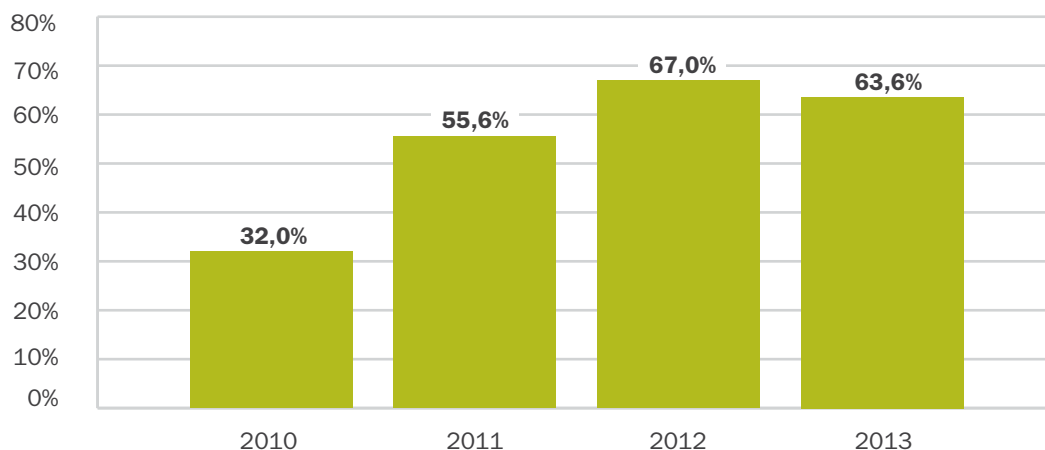


Abbildung 70: Prognose der Vakanzen für das Jahr 2013 (oben) und geplanter Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen im Zeitablauf⁶⁹ (unten)

Auf die Analyse des Personalbedarfs der größten deutschen IT-Firmen folgt im nächsten Abschnitt eine Untersuchung der für die Stellenausschreibung genutzten Rekrutierungskanäle. Beantwortet wird hierbei auch die Frage, über welche dieser Kanäle welcher Anteil an tatsächlichen Einstellungen generiert wird.

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

4.3.3 Anzeigenschaltung in Recruiting-Kanälen und Generierung von Einstellungen

Welche Rekrutierungskanäle von den größten deutschen IT-Firmen in welchem Ausmaß zur Veröffentlichung freier Stellen genutzt werden und über welche dieser Kanäle die Unternehmen welchen Teil ihrer tatsächlichen Einstellungen realisieren, wird in diesem Abschnitt näher untersucht. Mit Blick auf die erste Frage, zeigt sich im oberen Diagramm in Abbildung 71, dass die 300 größten deutschen Unternehmen aus der IT-Branche neun von zehn freien Stellen auf der eigenen Webseite veröffentlichen, womit dies der wichtigste Kanal für die Stellenausschreibung ist. 65,4 Prozent der Vakanzen werden in Internet-Stellenbörsen ausgeschrieben. Die eigenen Mitarbeiter werden in 35,2 Prozent aller offenen Stellen aufgefordert, aus ihrer Sicht geeignete Kandidaten für eine Einstellung zu empfehlen. Rund ein Viertel der Vakanzen werden in Social Media veröffentlicht und 19,2 Prozent an die Bundesagentur für Arbeit gemeldet. In Printmedien werden 6,8 Prozent und in sonstigen Rekrutierungskanälen 33,2 Prozent aller bestehenden freien Stellen ausgeschrieben.

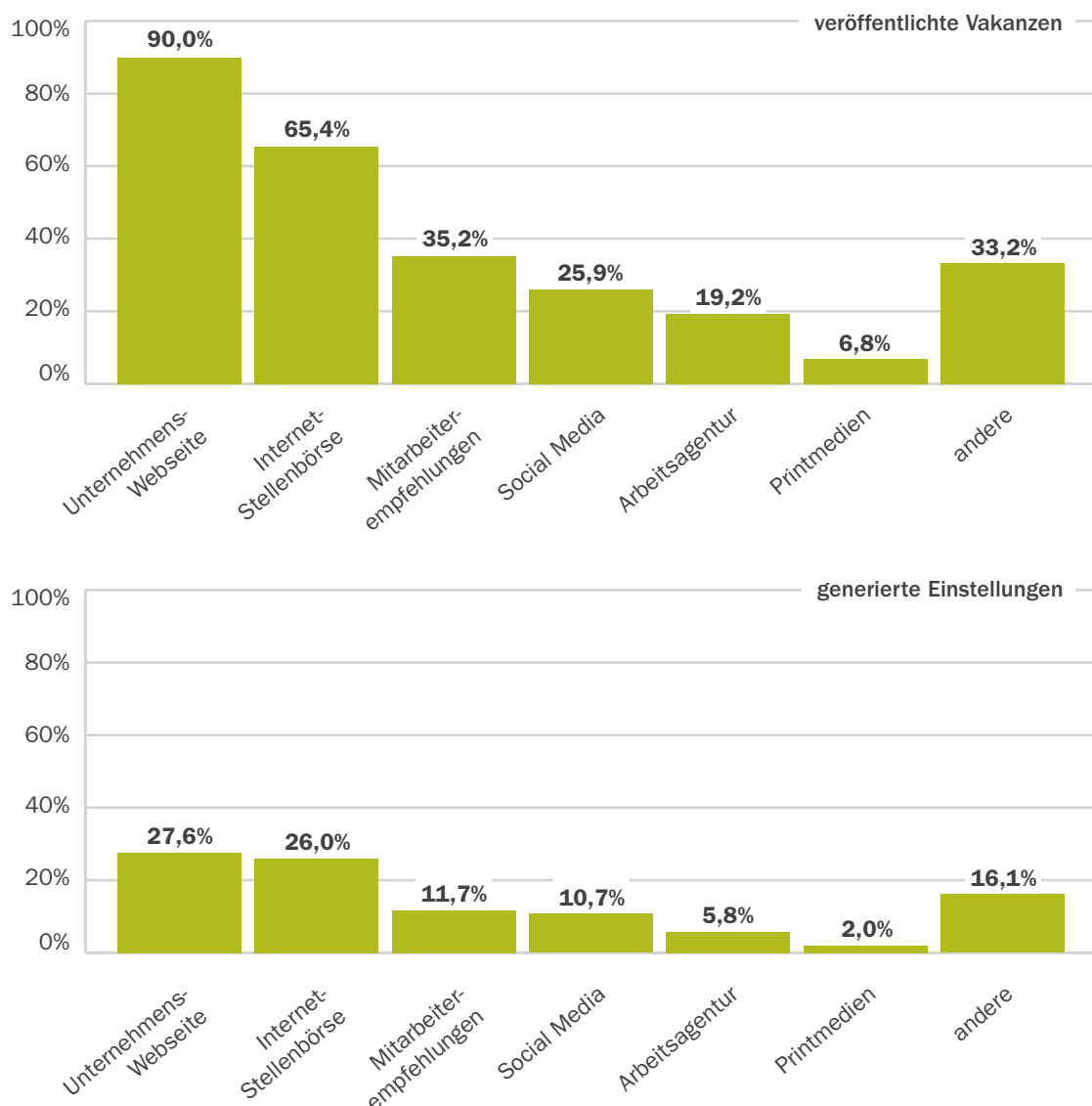


Abbildung 71: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen (oben)⁷⁰ und der über diese Kanäle generierten Einstellungen (unten)

Das untere Diagramm in Abbildung 71 illustriert, welcher Anteil an tatsächlichen Einstellungen über die genannten Rekrutierungskanäle erfolgt. Die dargestellten Ergebnisse zeigen, dass die beiden klassischen Online-Kanäle auch für die Realisierung von Einstellungen die größte Bedeutung besitzen.

⁷⁰ Mehrfachnennung war möglich, wenn eine Vakanz in mehreren Kanälen gleichzeitig veröffentlicht wird.

27,6 Prozent aller Einstellungen werden über die eigenen Unternehmens-Webseiten und 26,0 Prozent über Internet-Stellenbörsen generiert. 11,7 Prozent der Einstellungen resultieren aus Mitarbeiterempfehlungen und 10,7 Prozent aus Stellenausschreibungen in Social Media. Die Bundesagentur für Arbeit zeigt sich für 5,8 Prozent aller tatsächlichen Einstellungen verantwortlich. Vernachlässigbare 2,0 Prozent der Stellenbesetzungen erfolgen über Printmedien. Schließlich werden 16,1 Prozent der Einstellungen über sonstige, bislang nicht genannte Rekrutierungskanäle generiert.

Verglichen mit den branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen zeigen die Ergebnisse der IT-Branche, dass IT-Firmen einen größeren Teil ihrer Vakanzen in Social-Media-Kanälen veröffentlichen (IT: 25,9 Prozent, Top-1.000: 16,6 Prozent) und auch einen größeren Teil ihrer tatsächlichen Einstellungen über diesen Kanal generieren (IT: 10,7 Prozent, Top-1.000: 3,1 Prozent).

Nachdem analysiert wurde, in welchen Kanälen die größten deutschen IT-Firmen ihre Vakanzen veröffentlichen und über welche dieser Kanäle die tatsächlichen Einstellungen generiert werden, ist der Bewerbungseingang Gegenstand der Untersuchungen im folgenden Abschnitt.

4.3.4 Der Eingang der Bewerbungen im Unternehmen

Will sich ein Stellensuchender bei einem Unternehmen bewerben, stehen ihm mit der papierbasierten Bewerbungsmappe, der Bewerbung per E-Mail und der Formularbewerbung grundsätzlich drei Bewerbungsverfahren zur Verfügung, sofern alle drei genannten Verfahren vom Unternehmen auch akzeptiert werden. Welchen Anteil diese drei Verfahren im tatsächlichen Bewerbungseingang der größten deutschen IT-Firmen bilden, wird nachfolgend analysiert.

Wie Abbildung 72 zeigt geht annähernd jede zweite Bewerbung per E-Mail bei den deutschen Top-300-Unternehmen aus dem IT-Sektor ein. Die Formularbewerbung bildet derzeit einen Anteil von 30,9 Prozent im Bewerbungseingang der Studienteilnehmer. 17,8 Prozent aller eingehenden Bewerbungen sind papierbasierte Bewerbungsmappen. Mit Blick auf das Jahr 2017 erwarten die Unternehmen, dass dann bereits 46,0 Prozent aller Bewerbungen per Webformular bei ihnen eingehen werden, was einem Anstieg um 15,1 Prozentpunkte entspräche. Im Gegenzug wird mit sinkenden Anteilen für die papierbasierte Bewerbungsmappe und die E-Mail-Bewerbung gerechnet. Die antwortenden IT-Firmen denken, dass im Jahr 2017 nur noch 11,8 Prozent aller Bewerbungen papierbasierte Mappen (Verlust von 6,0 Prozentpunkten) und 38,0 Prozent E-Mail-Bewerbungen (Verlust von 10,5 Prozentpunkten) sein werden.

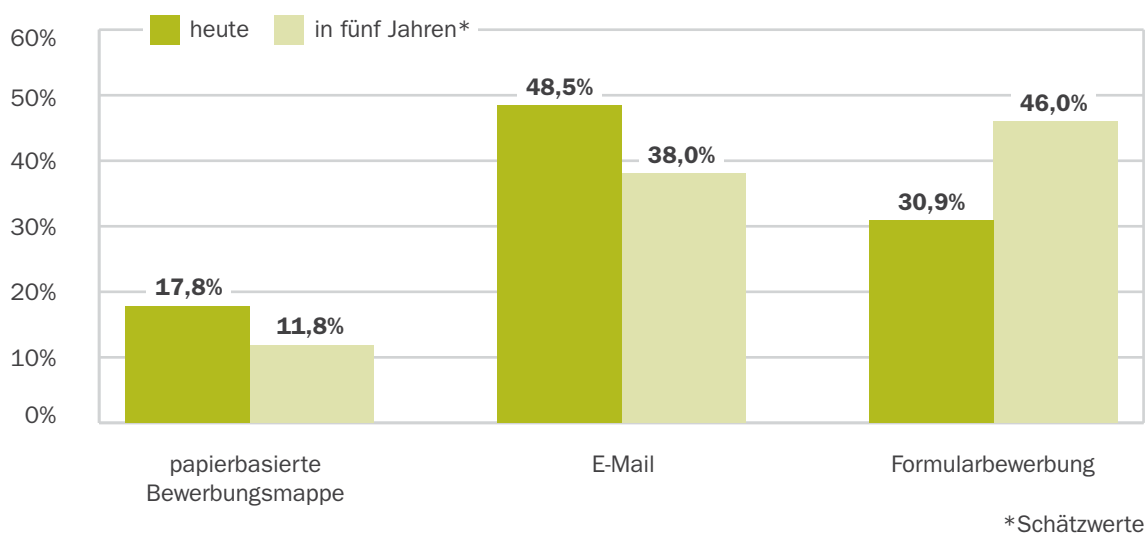


Abbildung 72: Anteile der einzelnen Bewerbungsformen im Bewerbungseingang – heute und in fünf Jahren

Auf die in Abbildung 72 dargestellte Analyse des Bewerbungseingangs folgt im nächsten Kapitel eine Betrachtung des Fachkräftemangels in der IT-Branche.

4.3.5 Der Fachkräftemangel

Wie Abbildung 68 gezeigt hat, ist der Fachkräftemangel für die Top-300-Unternehmen aus der IT-Branche der mit Abstand wichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung. Dies deutet darauf hin, dass die IT-Firmen Schwierigkeiten haben, ausreichend viele geeignete Kandidaten zu finden, um ihrem Personalbedarf gerecht zu werden. Ob diese Vermutung tatsächlich der Realität entspricht, wird die folgende Untersuchung zeigen. Im Anschluss rundet eine Bewertung verschiedener Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel die Ausführungen zu diesem Thema ab.

Die in Abbildung 73 dargestellten Ergebnisse zeigen, dass der Fachkräftemangel in der IT-Branche in Deutschland sehr ausgeprägt ist. Die antwortenden Unternehmen gehen davon aus, dass 46,1 Prozent ihrer für das Jahr 2013 prognostizierten Vakanzen nur schwer zu besetzen sein werden. Infolge eines Mangels an geeigneten Kandidaten werden darüber hinaus geschätzte 11,6 Prozent aller freien Stellen im Jahr 2013 unbesetzt bleiben. Somit werden fast sechs von zehn Vakanzen in der IT-Branche nur schwer oder gar nicht mit passenden Kandidaten besetzbar sein.

Diese Erkenntnisse decken sich mit der Einschätzung des Branchenverbandes Bitkom, der unlängst darauf hingewiesen hat, dass sich der Fachkräftemangel in der IT-Branche immer weiter verschärft (handelsblatt.com vom 30.10.2012)⁷¹. Vergleicht man das in Abbildung 73 dargestellte Ergebnis für die IT-Branche mit dem entsprechenden Ergebnis aus der Befragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland (vgl. Abbildung 22), so erkennt man, dass der Fachkräftemangel im IT-Sektor deutlich ausgeprägter ist. Während die Top-1.000-Unternehmen davon ausgehen, dass im Jahr 2013 37,2 Prozent ihrer Vakanzen schwer besetzbar sein werden, sehen die 300 größten IT-Firmen einen Anteil von 46,1 Prozent schwer besetzbarer Vakanzen. Der geschätzte Anteil im Jahr 2013 nicht besetzbarer Vakanzen beträgt bei den branchenunabhängig größten Unternehmen Deutschlands 5,7 Prozent und ist bei den größten Unternehmen aus der IT-Branche mit 11,6 Prozent mehr als doppelt so groß.

Die Längsschnittauswertung innerhalb der IT-Branche zeigt mit Blick auf Abbildung 73, dass die 2013er Werte (46,1 Prozent schwer und 11,6 Prozent nicht besetzbar) zudem etwas höher als die Werte aus dem Jahr 2010 sind. Für schwer besetzbare Stellen ergibt sich seit dem Jahr 2010 ein Plus von 6,1 Prozentpunkten, für nicht besetzbare Stellen von 3,1 Prozentpunkten. Trotz dieser leichten Tendenz nach oben sollte man, insbesondere bei Berücksichtigung der entsprechenden Werte aus den Jahren 2011 und 2012, weniger von einer Verschärfung der Problematik sprechen, als vielmehr von einem Fachkräftemangel, der sich in der IT-Branche seit dem Jahr 2010 auf einem konstant hohen Niveau bewegt.

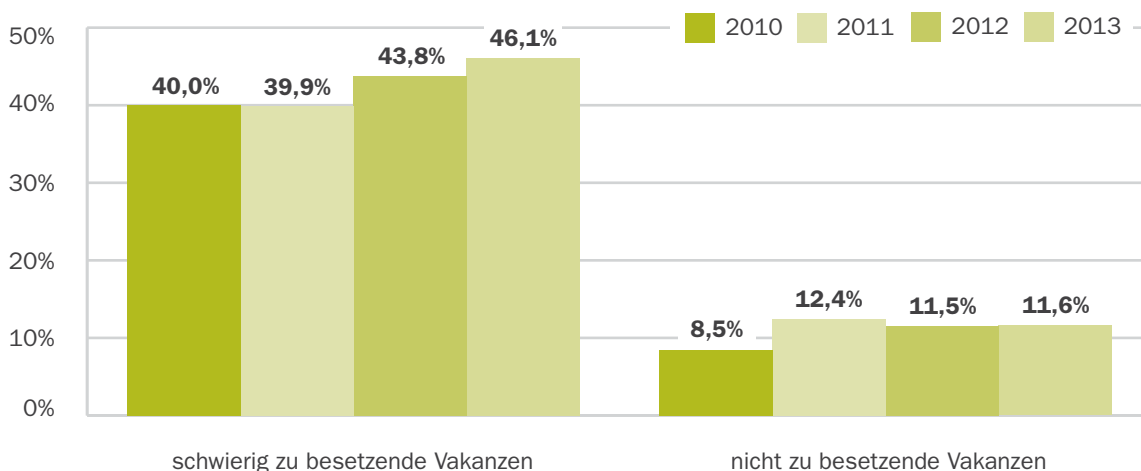


Abbildung 73: Besetzbarkeit der geschätzten Vakanzen im Zeitablauf

71 <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/it-medien/fachkraeftemangel-mehr-unbesetzte-stellen-in-der-it-branche/7322194.html> (Abrufdatum: 28.12.2012).

Wie die in Abbildung 73 dargestellten Ergebnisse zeigen, stellt der Fachkräftemangel für die größten deutschen Unternehmen aus der IT-Branche mit Blick auf die Stellenbesetzung ein beträchtliches Problem dar. Welche Maßnahmen sich nach Einschätzung der Top-300-Unternehmen aus dem IT-Sektor eignen, um dieses Problem mittelfristig zu entschärfen, ist in Abbildung 74 illustriert. Demnach sind 95,5 Prozent der Teilnehmer an der Befragung der Meinung, dass Telearbeit/Home Office geeignet ist, um aktuell schwer oder gar nicht besetzbare freie Stellen mittelfristig wieder besser besetzen zu können. Damit ist Telearbeit/Home Office aus Unternehmenssicht die am besten geeignete Maßnahme gegen den Fachkräftemangel. Des Weiteren denken jeweils mehr als neun von zehn Umfrageteilnehmern, dass eigene Ausbildungsmaßnahmen und flexible Arbeitszeitmodelle gute Ansätze im Kampf gegen den Fachkräftemangel sind. Mit 81,0 Prozent sieht der Großteil der Befragten in diesem Kontext auch die verstärkte Rekrutierung von Frauen als geeignet an. Für 57,1 Prozent sind Umschulungsmaßnahmen im Hinblick auf eine mittelfristig bessere Besetzbarkeit aktuell schwer oder nicht besetzbarer Vakanzen ein effektiver Ansatz. Das Anbieten eines höheren Gehalts und die Rekrutierung älterer Personen (≥ 50 Jahre) können nach Ansicht von jeweils 38,1 Prozent der antwortenden IT-Firmen zu einer verbesserten Stellenbesetzung beitragen. Ein Drittel der Unternehmen sieht in der Einstellung von Kandidaten, die nur teilweise auf eine ausgeschriebene Stelle passen, eine sinnvolle Maßnahme gegen den Fachkräftemangel. Es folgen die Rekrutierung aus dem Ausland und die Verlagerung von Tätigkeiten in das Ausland, die in diesem Zusammenhang für jeweils 28,6 Prozent der Studienteilnehmer vielversprechende Lösungsansätze darstellen.

Ein Vergleich dieser Werte mit den Ergebnissen aus der Befragung der branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen zeigt, dass Telearbeit/Home Office von einem weitaus größeren Teil der IT-Firmen als geeignete Maßnahme gegen den Fachkräftemangel angesehen wird (IT: 95,5 Prozent; Top-1.000: 78,6 Prozent). Zudem denkt auch ein deutlich größerer Anteil der Unternehmen aus der IT-Branche, dass eine Verlagerung ins Ausland in diesem Kontext Sinn macht (IT: 28,6 Prozent; Top-1.000: 9,4 Prozent). Allerdings ist die letztgenannte Maßnahme aus Sicht der IT-Firmen im Vergleich aller untersuchten Maßnahmen trotzdem noch immer am wenigsten geeignet (vgl. Abbildung 73).

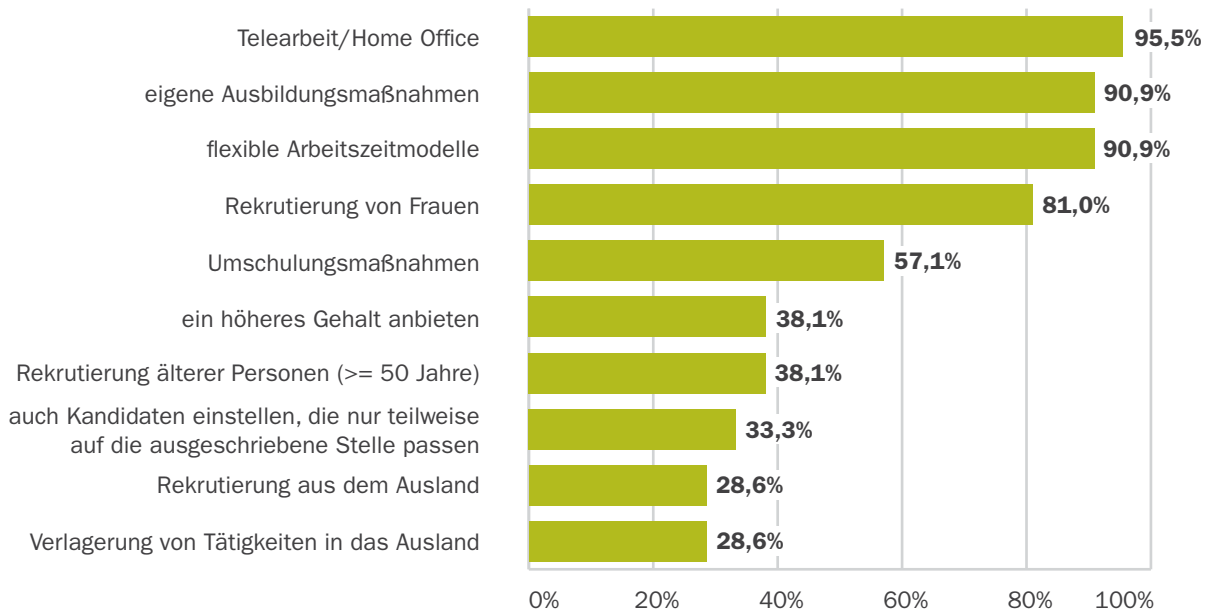


Abbildung 74: Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel – ein Überblick⁷²

Nachdem der Fachkräftemangel in der IT-Branche inklusive möglicher Lösungsansätze analysiert wurde, befasst sich das folgende Kapitel mit dem Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung.

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

4.3.6 Einsatz von Social Media

Der in der jüngeren Vergangenheit viel diskutierte Einsatz von Social Media kann grundsätzlich zu einer verbesserten Gestaltung der Personalbeschaffung beitragen. Dabei stellt sich allerdings die Frage, wofür die Firmen welche Social-Media-Kanäle nutzen bzw. wo eine Nutzung von Social Media überhaupt Sinn macht. Die folgenden Ausführungen befassen sich mit diesen Fragestellungen und geben einen Überblick über die Nutzungsintensität verschiedener Social-Media-Kanäle in der IT-Branche in vier klassischen Anwendungsszenarien (Stellenausschreibung, Employer Branding, Active Sourcing, Suche nach Informationen über Bewerber).

Im obersten Diagramm in Abbildung 75 ist in diesem Zusammenhang im Zeitablauf dargestellt, wie häufig die 300 größten IT-Firmen aus Deutschland bei der Stellenausschreibung auf Social-Media-Kanäle zurückgreifen. Es zeigt sich, dass 22,7 Prozent der Umfrageteilnehmer im Jahr 2012 Xing häufig oder sehr häufig zur Stellenausschreibung nutzen. Auf LinkedIn greifen hierfür 4,8 Prozent und auf Facebook 4,5 Prozent häufig oder sehr häufig zurück. Im Vergleich zu den Vorjahren ist die Nutzung von Xing und LinkedIn bei der Stellenausschreibung damit leicht angestiegen, wohingegen Facebook im Jahr 2012 etwas seltener zum Einsatz kommt als im Jahr 2011.

Die Nutzung der verschiedenen Social-Media-Kanäle für das Employer Branding ist im zweiten Diagramm von oben illustriert. Dabei zeigt sich, dass Xing und Facebook aktuell in jeweils 18,2 Prozent der größten deutschen Unternehmen aus dem IT-Sektor häufig oder sehr häufig im Rahmen des Employer Branding zum Einsatz kommen. YouTube wird hierfür von 9,1 Prozent, LinkedIn von 4,5 Prozent und Twitter ebenfalls von 4,5 Prozent häufig oder sehr häufig genutzt. Im Vergleich zum Vorjahr sinkt die Nutzungshäufigkeit für Xing, Facebook, LinkedIn und Twitter leicht, wobei die 2012er Werte jeweils noch immer über den Werten aus dem Jahr 2010 liegen. YouTube wird dagegen im Jahr 2012 häufiger genutzt als in den Jahren 2011 und 2010.

Blickt man auf die im zweiten Diagramm von unten dargestellte Nutzung von Social-Media-Kanälen zur aktiven Suche nach Kandidaten (Active Sourcing), so erkennt man, dass Xing im Jahr 2012 von 13,6 Prozent der antwortenden IT-Firmen häufig oder sehr häufig zu diesem Zweck genutzt wird. Dagegen kommt keiner der restlichen betrachteten Kanäle bei der aktiven Suche nach Kandidaten häufig oder sehr häufig zum Einsatz.

Das unterste Diagramm in Abbildung 75 veranschaulicht die Nutzung von Social Media zur Suche nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten. Die Ergebnisse zeigen, dass auch zu diesem Zweck außer Xing keiner der untersuchten Kanäle häufig oder sehr häufig genutzt wird. In Xing suchen aktuell 4,5 Prozent der Studienteilnehmer häufig oder sehr häufig nach zusätzlichen Informationen über bereits identifizierte Kandidaten.

Vergleicht man die Ergebnisse zur Social-Media-Nutzung in der IT-Branche mit den Ergebnissen in den branchenunabhängig größten Unternehmen Deutschlands (vgl. Abbildung 26 - Abbildung 29), so zeigt sich, dass insbesondere Xing bei der Stellenausschreibung und beim Employer Branding von den IT-Firmen deutlich häufiger genutzt wird als von den Top-1.000-Unternehmen. Auch YouTube kommt im Employer Branding der IT-Unternehmen häufiger zum Einsatz. Vor dem Hintergrund, dass zudem in der IT-Branche deutlich mehr tatsächliche Einstellungen über Social Media generiert werden als bei den Top-1.000-Unternehmen (vgl. Abbildungen 15 und 71), deutet sich an, dass Social Media in der IT-Branche in Deutschland generell eine größere Bedeutung für die Personalbeschaffung haben als bei den branchenunabhängig größten Unternehmen.

Nach dem Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung beschäftigt sich der folgende Abschnitt mit der Direktansprache interessanter Kandidaten (Active Sourcing).

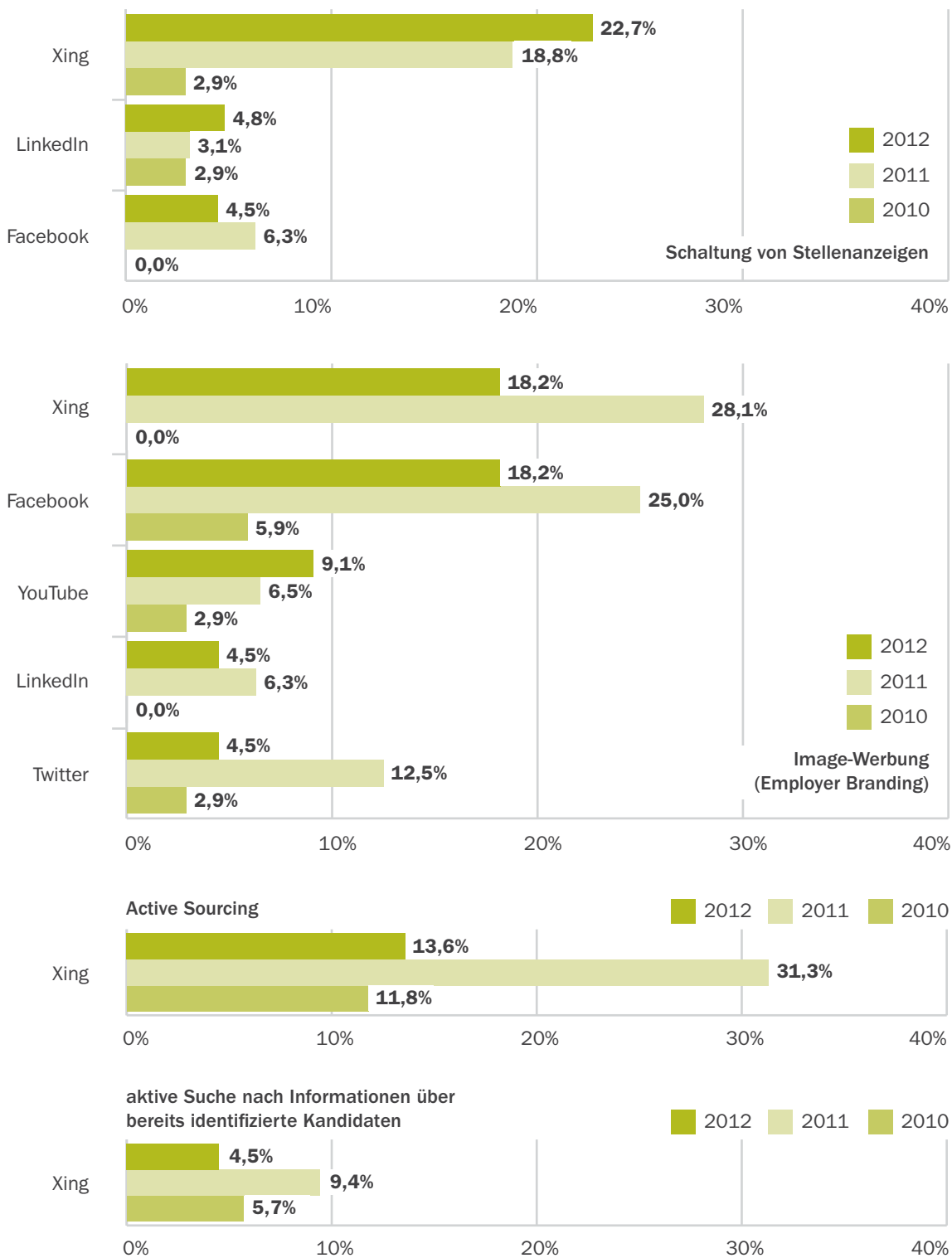


Abbildung 75: Nutzung von Social-Media-Kanälen im Zeitablauf⁷³

4.3.7 Active Sourcing

Die mit dem Stichwort Active Sourcing überschriebene Direktansprache interessanter Kandidaten wird in diesem Jahr erstmalig im Rahmen der Studienreihe „Recruiting Trends“ betrachtet. Im Rahmen von Active Sourcing übernehmen die Mitarbeiter in den Personalabteilungen der Unternehmen klassische Tätigkeiten

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

eines Headhunters, indem sie sich selbst in verschiedenen Kanälen aktiv auf die Suche nach interessanten Kandidaten machen. Die Auswertungen im vorangegangenen Kapitel haben diesbezüglich ergeben, dass aktuell 13,6 Prozent der antwortenden IT-Firmen häufig oder sehr häufig in Xing nach interessanten Kandidaten suchen (vgl. Abbildung 75). Welche Kanäle sich aus Sicht der Studienteilnehmer darüber hinaus wie gut für Active Sourcing eignen, ist Gegenstand der Untersuchungen in diesem Abschnitt.

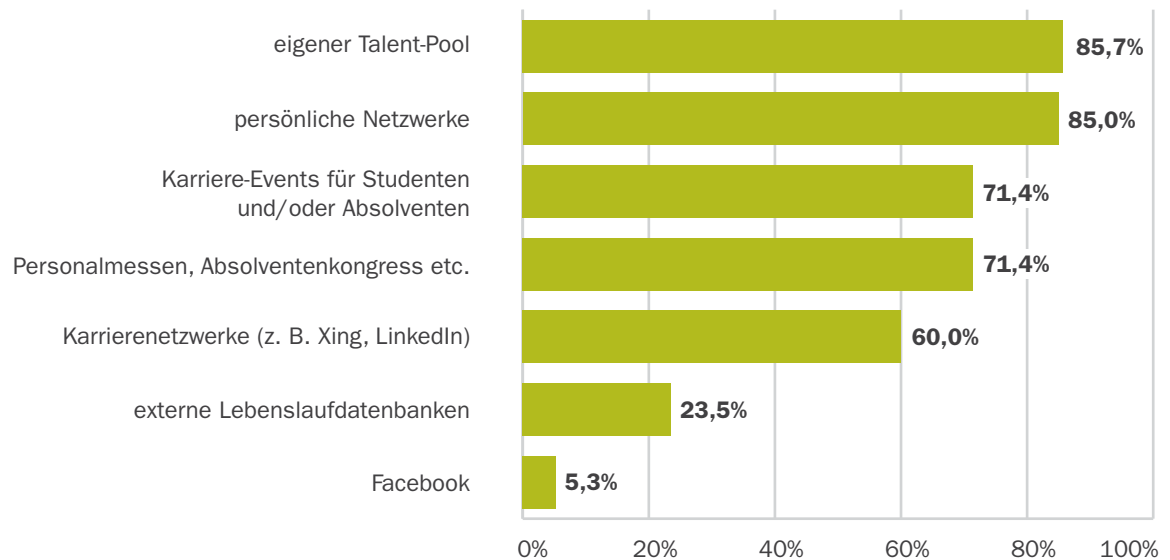


Abbildung 76: Die Eignung verschiedener Kanäle zur Identifikation und Direktansprache interessanter Kandidaten⁷⁴

Abbildung 76 illustriert, dass 85,7 Prozent der Studienteilnehmer in einem eigenen Talent-Pool einen geeigneten Active-Sourcing-Kanal sehen. Für persönliche Netzwerke bestätigen dies mit 85,0 Prozent ähnlich viele Unternehmen. Jeweils 71,4 Prozent der antwortenden IT-Firmen sind der Meinung, dass sich Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen sowie Personalmessen und Absolventenkongresse für die Direktansprache interessanter Kandidaten eignen. Sechs von zehn Teilnehmern an der Befragung betrachten in diesem Kontext auch Karrierenetzwerke wie Xing oder LinkedIn als effektiv. Externe Lebenslaufdatenbanken (23,5 Prozent) und Facebook (5,3 Prozent) werden dagegen von deutlich weniger Unternehmen als geeignete Active-Sourcing-Kanäle angesehen.

Nachdem untersucht wurde, welche Kanäle sich nach Meinung der größten deutschen IT-Firmen wie gut für Active Sourcing eignen, befasst sich der folgende Abschnitt mit dem Thema Mobile Recruiting.

4.3.8 Mobile Recruiting

Mobile Recruiting fasst die Bemühungen der Personalabteilungen von Unternehmen zusammen, auf die verstärkte Nutzung von Tablet-PCs und Smartphones zu reagieren und die eigene Personalbeschaffung entsprechend auszurichten. Die „Recruiting Trends 2013“ widmen sich im Folgenden dem Stellenwert dieses Themas in der IT-Branche. Dabei stehen zunächst die Bedeutung der zunehmenden Nutzung mobiler Endgeräte in der Bevölkerung für die Personalbeschaffung sowie die grundlegende Bewertung von Mobile Recruiting im Vordergrund. Anschließend wird die tatsächliche Umsetzung von Mobile Recruiting in den größten deutschen IT-Firmen analysiert.

Abbildung 77 zeigt, dass über zwei Drittel der Umfrageteilnehmer der Meinung sind, dass die zunehmende Nutzung von Tablet-PCs und Smartphones auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird. An dieser Stelle ergibt sich im Jahresvergleich ein beträchtlicher Anstieg um 23 Prozentpunkte. 42,9 Prozent der antwortenden IT-Firmen sind ferner der Ansicht, dass sich Kandidaten in Zukunft über mobile Endgerä-

⁷⁴ Anteile derjenigen Unternehmen, die der Ansicht sind, dass die Kanäle sehr gut oder gut geeignet sind.

te bei ihnen bewerben werden. Dies entspricht im Vergleich zum Vorjahr einem Plus von 17,1 Prozentpunkten. Schließlich denken mehr als vier von zehn Befragten, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte für die Rekrutierung sinnvoll ist, was einen Zuwachs von 8,6 Prozentpunkten binnen zwölf Monaten bedeutet. Der deutliche Anstieg der einzelnen Prozentwerte im Vergleich zum letzten Jahr, zeigt eindeutig, dass Mobile Recruiting aus Sicht der Top-300-Firmen aus der IT-Branche immer wichtiger wird.

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

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

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

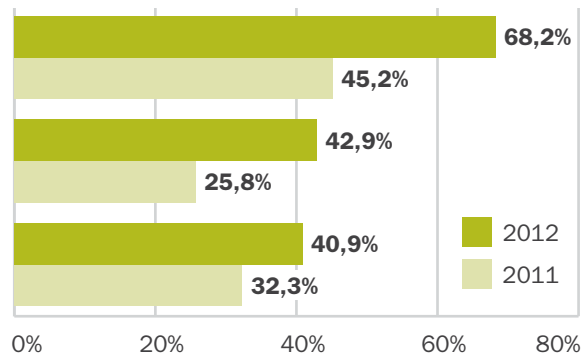


Abbildung 77: Generelle Aussagen zum Thema Mobile Recruiting im Jahresvergleich

Die im Rahmen der „Recruiting Trends 2013“ durchgeführte Analyse der aktuellen Umsetzung von Mobile Recruiting in den deutschen Top-300-Firmen aus dem IT-Sektor resultiert in den in Abbildung 78 dargestellten Ergebnissen. Im oberen Abschnitt ist erkennbar, dass aktuell jeweils 13,6 Prozent der Umfrageteilnehmer die Darstellung ihrer Karriere-Webseite für bestimmte Tablet-PCs bzw. Smartphones optimiert haben. Zudem gehen jeweils 18,2 Prozent davon aus, dass sie dies in absehbarer Zeit für bestimmte Tablet-PCs bzw. Smartphones tun werden. Jeweils 68,2 Prozent haben dagegen keine entsprechend optimierte Darstellung ihrer eigenen Karriere-Webseite für bestimmte Tablet-PCs bzw. Smartphones geplant.

Im mittleren Abschnitt von Abbildung 78 ist ersichtlich, dass jeweils 4,5 Prozent der antwortenden Unternehmen aus der IT-Branche die Darstellung ihrer Online-Stellenanzeigen für bestimmte Tablet-PCs bzw. Smartphones optimiert haben. Jeweils 13,6 Prozent haben eine entsprechende Optimierung für bestimmte Tablet-PCs bzw. Smartphones in Planung. Mit jeweils 81,8 Prozent plant der weitaus größte Teil der Studienteilnehmer dagegen keine optimierte Darstellung der eigenen Online-Stellenanzeigen für bestimmte Tablet-PCs bzw. Smartphones.

Im untersten Abschnitt von Abbildung 78 zeigt sich schließlich, dass 4,5 Prozent der Befragten für bestimmte Tablet-PCs optimierte Apps zur Stellensuche anbieten und 13,6 Prozent ein derartiges Angebot in Planung haben. Dagegen wollen mehr als acht von zehn antwortenden IT-Unternehmen auch in naher Zukunft keine Apps für die Stellensuchen anbieten, die für bestimmte Tablet-PCs optimiert sind. Ebenfalls 4,5 Prozent der Teilnehmer an der Befragung bieten aktuell für bestimmte Smartphones optimierte Apps zur Suche nach freien Stellen in ihrem Unternehmen an. Weitere 22,7 Prozent planen, zukünftig solche Apps anzubieten. 72,7 Prozent der Studienteilnehmer haben nicht vor, in nächster Zeit für bestimmte Smartphones optimierte Apps zur Stellensuche anzubieten.

Zieht man einen Vergleich mit der Umsetzung von Mobile Recruiting in den branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen (vgl. Abbildung 35), ergibt sich ein uneinheitliches Bild. So plant beispielsweise ein größerer Teil der Top-1.000- als der IT-Unternehmen eine optimierte Darstellung der eigenen Karriere-Webseite für bestimmte Tablet-PCs oder Smartphones, bereits umgesetzt hat eine solche Optimierung jedoch ein größerer Teil der IT-Firmen.

Den vorgestellten Ergebnissen zum Thema Mobile Recruiting im IT-Sektor folgt eine detaillierte Analyse der internationalen Rekrutierung in dieser Branche. Dabei wird sich zeigen, wie die 300 größten deutschen IT-Firmen die Bedeutung internationaler Rekrutierung grundsätzlich beurteilen und wie häufig sie aktuell tatsächlich Kandidaten aus dem Ausland für eine Tätigkeit in Deutschland rekrutieren.

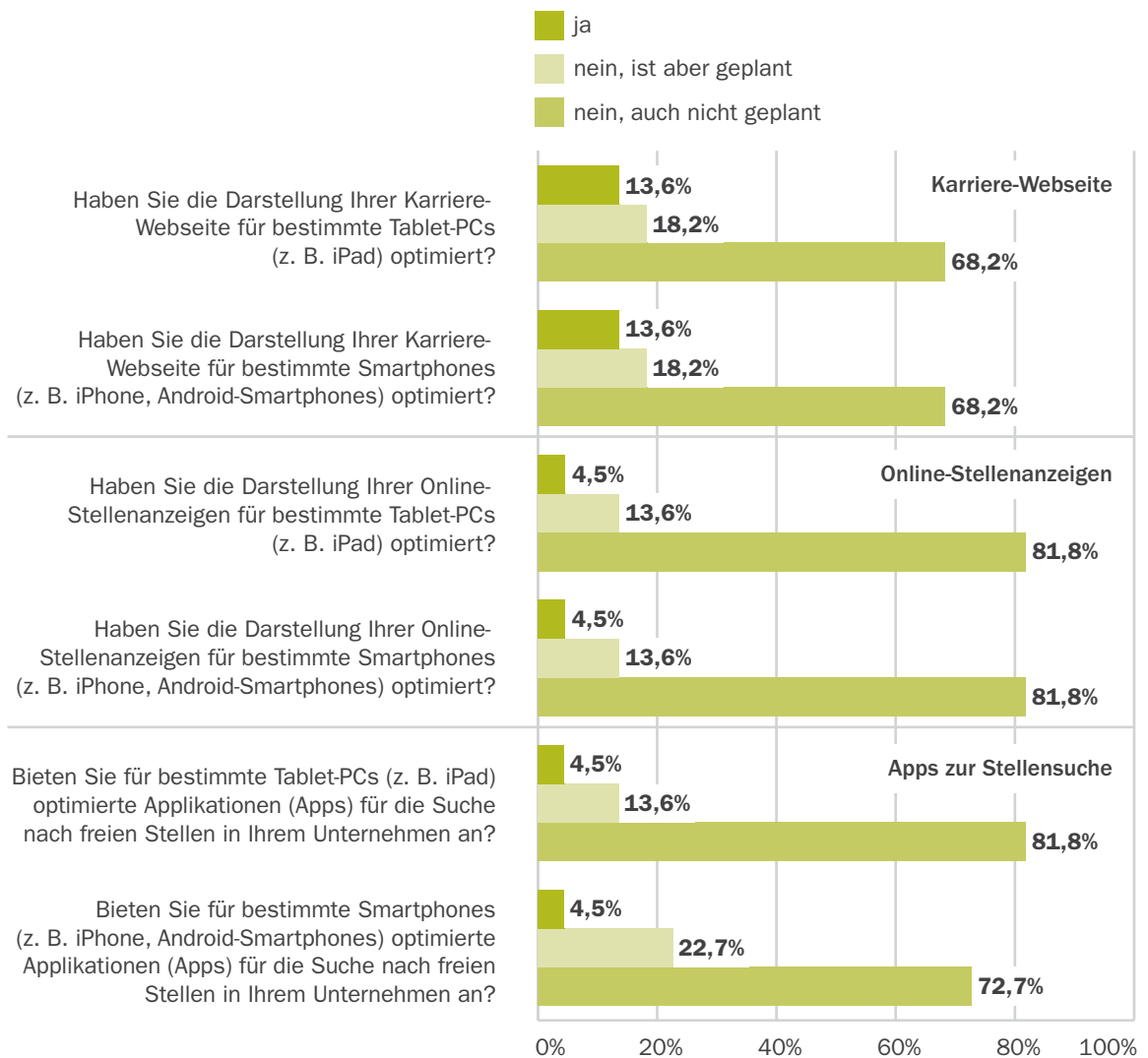


Abbildung 78: Umsetzung von Mobile Recruiting

4.3.9 Internationale Rekrutierung

Gerade in Zeiten eines sich verschärfenden Fachkräftemangels (vgl. Abbildung 73) kann eine Rekrutierung aus dem Ausland eine sinnvolle Alternative zur Personalsuche im Inland darstellen. 28,6 Prozent der antwortenden Unternehmen aus dem IT-Sektor sehen eine internationale Rekrutierung in diesem Zusammenhang auch als geeignet an, um aktuell nicht oder nur schwer besetzbare Vakanzen mittelfristig wieder besser besetzen zu können (vgl. Abbildung 74). Wirft man darüber hinaus einen Blick auf die im oberen Diagramm in Abbildung 79 dargestellte grundsätzliche Bedeutung internationaler Rekrutierung im IT-Sektor in Deutschland, so zeigt sich, dass diese Maßnahme aktuell bereits für mehr als vier von zehn IT-Firmen einen hohen Stellenwert besitzt. Die Zukunftsprognose der Unternehmen offenbart eine weiter steigende Bedeutung. Mit Blick auf das Jahr 2017 erwartet jeder zweite Studienteilnehmer, dass internationale Rekrutierung wichtig oder sehr wichtig sein wird.

Die im unteren Diagramm in Abbildung 79 dargestellte derzeitige Häufigkeit internationaler Rekrutierung zeigt, dass zwar kein Unternehmen aus der IT-Branche sehr häufig, jedoch immerhin 13,6 Prozent häufig Kandidaten aus dem Ausland für eine Tätigkeit in Deutschland rekrutieren. Weitere 22,7 Prozent stellen regelmäßig und 54,5 Prozent selten Kandidaten aus anderen Ländern an einem ihrer deutschen Standorte ein. 9,1 Prozent der antwortenden IT-Firmen rekrutieren dagegen nicht grenzüberschreitend. Vergleicht man diese Werte mit den entsprechenden Ergebnissen aus der Befragung der branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen (vgl. Abbildung 39), so erkennt man, dass sowohl die Bedeutung als auch die Häufigkeit internationaler Rekrutierung im IT-Sektor größer ist.

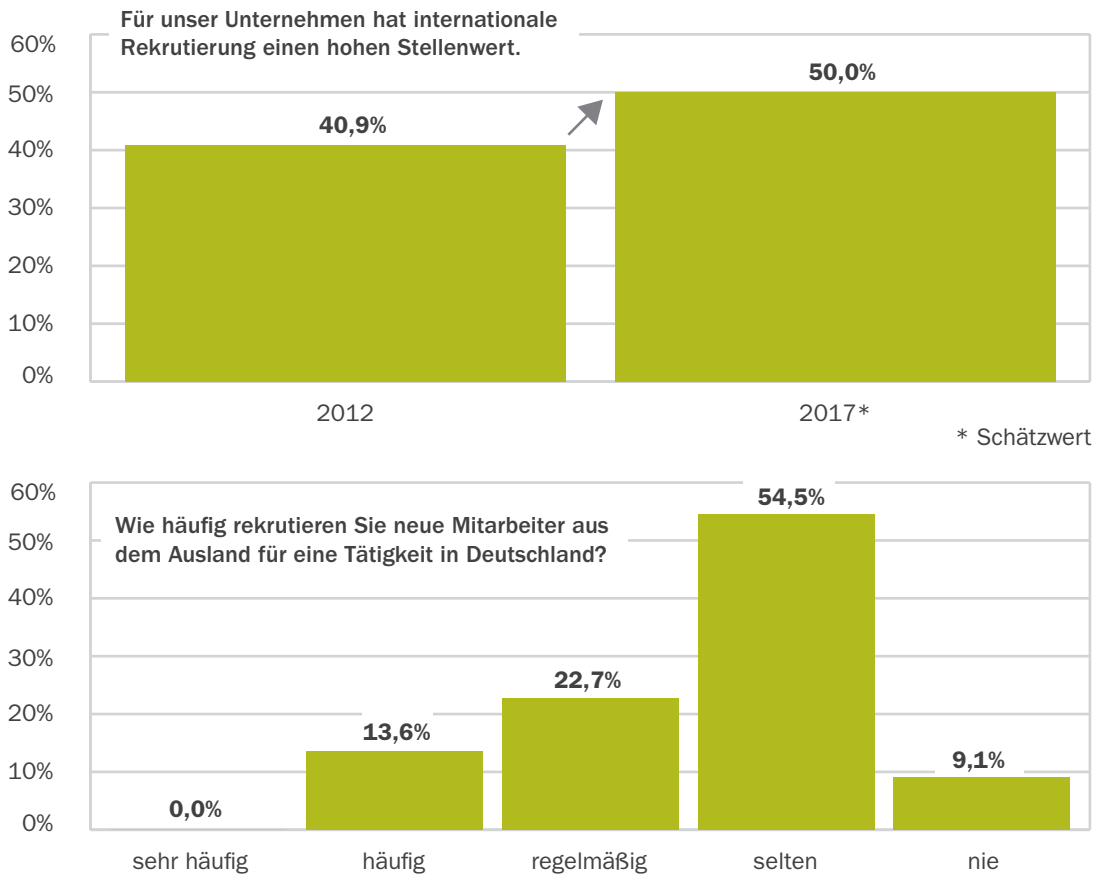


Abbildung 79: Die Bedeutung (oberes Diagramm)⁷⁵ und die Häufigkeit (unteres Diagramm) internationaler Rekrutierung

Mit der Vorstellung der Ergebnisse aus der Befragung der 300 größten deutschen IT-Firmen zum Thema internationale Rekrutierung schließt die Branchenanalyse, im Rahmen derer auch die Personalbeschaffung in den Branchen Automotive und Finanzdienstleistung untersucht wurden. Im folgenden Kapitel 5 der „Recruiting Trends 2013“ werden die bislang vorgestellten Ergebnisse aus den Breitenbefragungen durch vier interessante Berichte aus der täglichen Rekrutierungspraxis ergänzt.

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

5

Fallstudien

Seit vielen Jahren ist es in der Studienreihe „Recruiting Trends“ Tradition, dass die Ergebnisse aus den durchgeführten Breitenbefragungen der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie der jeweils 300 größten deutschen Unternehmen aus drei ausgewählten Branchen durch interessante Beispiele aus der Unternehmenspraxis ergänzt werden. Im Rahmen der vorliegenden „Recruiting Trends 2013“ wurden in diesem Zusammenhang vier Fallstudien durchgeführt, die exemplarisch Einblicke in die innovative und erfolgreiche Personalbeschaffung in Großunternehmen gewähren. Jedem dieser vier Praxisbeispiele liegt ein ca. zweistündiges Gespräch zwischen zwei bis drei Mitarbeitern des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) und den jeweiligen Vertretern der Unternehmen zugrunde. Die Basis hierfür bildete ein vorab entwickelter Interview-Leitfaden. In den Gesprächen wurden verschiedene aktuelle Themen aus der Personalbeschaffung der Firmen diskutiert. Ein Protokollant hielt die Gespräche schriftlich fest. Anschließend wurden die Erkenntnisse aus den Interviews von den Autoren der vorliegenden Studie detailliert aufbereitet und in Fallstudienberichten niedergeschrieben. Diese Berichte wurden den Unternehmen schließlich zur finalen Freigabe übergeben.

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

- » **adidas AG:** Frau Jela Götting (Leiterin der Nachwuchs-Programme bei der adidas AG & Vorstandssprecherin des QUEB)
- » **GAPYEAR Programm der Unternehmen Allianz, Bertelsmann, Henkel sowie McKinsey & Company:** Herr Dr. Nico Rose (Director Corporate Management Development (Schwerpunkt: Employer Branding) der Bertelsmann SE & Co. KGaA)
- » **SAP AG:** Frau Susanne Labonde (Global Head of Employer Branding, SAP AG)
- » **Verkehrsbetriebe Zürich (VBZ):** Herr Jörg Buckmann (Leiter Personalmanagement, Verkehrsbetriebe Zürich)

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

- » Fallstudie mit der **adidas AG:** Was sind aktuelle Herausforderungen in der Rekrutierung eines globalen Konsumgüterherstellers? Welche Bedeutung hat das Thema Personalentwicklung bei der Rekrutierung und Bindung von Fachkräften? Welche Bedeutung hat das Thema Work-Life-Balance für die Personalentwicklung und -gewinnung?

- » Fallstudie über das **GAPYEAR Programm**: Wie können Unternehmen auf den Bologna-Prozess reagieren? Wie können Praktikantenprogramme im Zuge der Bologna-Reform gestaltet werden? Welche Möglichkeiten bietet ein kooperatives, strukturiertes Praktikantenprogramm mehrerer Unternehmen und wie kann dieses gestaltet werden?
- » Fallstudie mit der **SAP AG**: Was sind aktuelle Herausforderungen in der Rekrutierung eines globalen IT-Unternehmens? Welche Bedeutung hat Diversity und insbesondere eine Quote für Frauen in Führungspositionen für die Gestaltung der Rekrutierung? Welche Vorteile bietet ein zielgruppenorientiertes Employer Branding und wie kann dieses gestaltet werden?
- » Fallstudie mit den **Verkehrsbetrieben Zürich (VBZ)**: Welche Potenziale bieten Video-Stellenanzeigen gegenüber traditionellen, statischen Stellenanzeigen? Welche Herausforderungen ergeben sich bei einem Umstieg von traditionellen, statischen Stellenanzeigen auf Video-Stellenanzeigen, was sind Erfolgsfaktoren? Wie sichert man sich in diesem Kontext die Unterstützung der Führungskräfte? Was sind weitere Bestandteile einer innovativen Personalmarketingstrategie neben Video-Stellenanzeigen?

5.1 adidas AG: Ein Interview zu Trends und Herausforderungen in der Rekrutierung

Jela Götting, Leiterin der Nachwuchs-Programme der **adidas AG** und Vorstandssprecherin des QUEB, zu Work-Life-Balance, überzogenen Erwartungen von Bewerbern, Einstellungsgesprächen auf Augenhöhe und Zielgruppenorientierung

Zur Person

Jela Götting stieg nach dem Abitur als duale Studentin in einem mittelständischen Unternehmen in Bremen ein. Nach dem dreijährigen Studium und den Abschlüssen Betriebswirtin (BA) und Groß- und Außenhandelskauffrau startete sie in eine stark cross-funktional angelegte berufliche Karriere, die sie zunehmend verantwortungsvolle Positionen in den Bereichen Logistik, IT, e-commerce und Marketing/PR einnehmen ließ. Nach zehn Jahren beruflicher Entwicklung im mittlerweile zu einem internationalen Konzern gehörenden Unternehmen wagte sie den Schritt in die Selbständigkeit. In diesem Rahmen beriet sie über drei Jahre lang Unternehmen in ihren Veränderungsprozessen und übernahm u.a. Verantwortung für die interne und externe Kommunikation. Nach erfolgreichem nebenberuflichem Abschluss einer Change-Management-, Mediations- und Coaching-Ausbildung folgte der Einstieg bei der adidas Group im Jahre 2006 als Projektmanagerin im Bereich Human Resources. In dieser Funktion übernahm sie u.a. die Verantwortung für ein Führungskräfteentwicklungsprogramm sowie für die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung inklusive der daraufhin entstandenen Veränderungsprozesse. Seit 2009 ist Jela Götting global für die Nachwuchsprogramme der adidas Group verantwortlich.



Jela Götting

Leiterin der Nachwuchs-Programme der adidas AG und Vorstandssprecherin des QUEB

Prof. Dr. Tim Weitzel: Frau Götting, in den letzten zehn Jahren hat sich die Rekrutierung grundlegend verändert, die Zeit bleibt jedoch nicht stehen. Was sind aus Ihrer Sicht aktuelle Trends und Herausforderungen in der Rekrutierung?

Jela Götting: Aus meiner Sicht wird ein Thema die nächsten Jahre dominieren: Personalentwicklung. Dies umfasst eine Menge wichtiger und bislang zu wenig beherrschter Bereiche, die aktuell in den Personalabteilungen intensiv diskutiert werden und die Auswirkungen auf viele andere Bereiche der HR-Arbeit haben.

Prof. Dr. Tim Weitzel: Welche Personalentwicklungsthemen wurden denn bislang vernachlässigt und warum? Haben Sie ein Beispiel?

Jela Götting: In den letzten Jahren hat sich gerade in der Personalbeschaffung viel getan. Man hat die Innovationen, die mit dem Internet kamen, genutzt, um zum einen qualifizierte Kandidaten einfacher und schneller ansprechen zu können. Zum anderen wurden die internen Auswahlprozesse optimiert, um guten Kandidaten möglichst zeitnah ein Angebot unterbreiten zu können. Diese Entwicklung war auch notwendig, um im „War for Talent“ bestehen und qualifizierte Mitarbeiter für das Unternehmen gewinnen zu können. Allerdings haben viele dabei den nächsten Schritt vernachlässigt: Die On-Boarding-Phase, also die Integration von neuen Mitarbeitern in das Unternehmen, und dann die zielführende Gestaltung der Karrieren von neuen und alten Mitarbeitern. Diese Aufgabe wird in den nächsten Jahren wieder mehr an Bedeutung für die HR-Arbeit in Unternehmen gewinnen.

Prof. Dr. Tim Weitzel: Wie könnte das konkret aussehen?

Jela Götting: Nehmen wir zum Beispiel das Thema Work-Life-Balance. Dieses Thema hat große Auswirkungen auf den Bereich der Personalentwicklung. Wir müssen Mitarbeitern nicht nur das fachliche Wissen beibringen, das sie in ihren Beruf benötigen. Sondern wir müssen ihnen in der Personalentwicklung auch vermitteln, wie sie sich selbst organisieren können, wie sie berufliche und private Herausforderungen verbinden können, wie sie lernen können, ein Gefühl für sich selbst zu entwickeln und für den notwendigen beruflichen Ausgleich zu sorgen. Das bedeutet: Wenn wir gute Leute für unser Unternehmen gewonnen haben, müssen wir dafür sorgen, dass sie ihren Arbeitsalltag gut organisiert bekommen und HR als Ansprechpartner in genau diesen Fragen gute Antworten und Hilfestellungen geben kann. Leider sind wir in diesen Bereichen im HR im Allgemeinen oft nicht gut aufgestellt, so dass aus meiner Sicht Nachholbedarf besteht. Hier liegt eine große Herausforderung für ein modernes, nachhaltiges Personalmanagement.

Prof. Dr. Tim Weitzel: Was bedeutet Work-Life-Balance für die Rekrutierungsaktivitäten?

Jela Götting: Das Thema Work-Life-Balance wirkt sich selbstverständlich auch auf die Rekrutierung aus und hat große Bedeutung für die Employer-Branding-Aktivitäten eines Unternehmens. Für Stellensuchende ist es wichtig, in einem Unternehmen zu arbeiten, das für einen guten Ausgleich zwischen beruflichem und privatem Leben sorgt. Wer dies in seinen Employer-Branding-Botschaften vermitteln kann und hier überzeugend auftritt, hat einen Vorteil im Wettbewerb um die besten Talente. Auf der anderen Seite muss man einigen Bewerbern aber auch erst vermitteln, wie wichtig Work-Life-Balance für eine erfolgreiche berufliche Karriere ist.

Prof. Dr. Tim Weitzel: Muss man viele Bewerber bzw. bestehende Mitarbeiter erst überzeugen, dass für sie selbst eine wirkliche Work-Life-Balance wichtig ist?

Jela Götting: Ja und nein. Das Thema Work-Life-Balance ist für alle Altersgruppen gleichermaßen wichtig. Bezogen auf die Vermittlung der Bedeutung dieses Themas beziehe ich mich vor allem auf die Generation Y. Die Erwartung, die viele an die eigene Karriere haben, lässt sich mit „höher, schneller, weiter“ zusammenfassen. Die große Herausforderung hierbei ist, die überzogenen Erwartungen einzufangen und realistische Erwartungen zu generieren. Dies hat viel mit dem Thema Persönlichkeitsentwicklung zu tun. Aufgrund von Bologna und anderen politischen Reformen werden Bewerber auf Einstiegspositionen immer jünger, so dass die eigene Persönlichkeit noch nicht so ausgreift sein kann, wie es bei Hochschulabsolventen vor zehn Jahren der Fall war. Es ist unsere Herausforderung im HR, die jungen Leute in das Berufsleben zu integrieren, ihnen bei der

Entwicklung und Entfaltung ihrer Persönlichkeit zur Seite zu stehen und ihnen realistische Perspektiven für die eigene berufliche Entwicklung aufzuzeigen. Wir müssen aber auch Führungskräften Hilfestellungen an die Hand geben, wie sie die junge Generation richtig und zielführend im Arbeitsalltag führen. Dieser Punkt ist dann wieder stark mit meiner Ausgangsthese verknüpft. Jemand, der immer schneller, immer höher und immer weiter kommen will, dem müssen wir die Möglichkeit geben, zu erkennen, wann ein Punkt erreicht ist, an dem sich die berufliche Belastung negativ auf Work und Life auswirkt.

Prof. Dr. Tim Weitzel: Welche weiteren Herausforderungen sehen Sie für die moderne Rekrutierung?

Jela Götting: In diesem Zusammenhang sehe ich vor allem noch die Herausforderung, die Auswahlverfahren in der Rekrutierung weiter zu optimieren, da sich die Kandidaten in der jüngsten Vergangenheit verändert haben. Gerade im Bereich der Hochschulabsolventen werden die Kandidaten jünger, und wir müssen ganz andere Merkmale in Auswahlverfahren überprüfen als noch vor einigen Jahren. Die persönliche Entwicklung kann zu diesem Zeitpunkt noch nicht abgeschlossen sein, so dass es für uns jetzt vor allem darum gehen muss, in Auswahlverfahren das Potenzial von Kandidaten zu erkennen, um ihnen im Anschluss bei der weiteren Entwicklung zur Seite stehen zu können. Aus diesem Grund müssen wir unsere Auswahlverfahren überdenken.

Prof. Dr. Tim Weitzel: Sehen Sie diese Herausforderung nur bei Hochschulabsolventen?

Jela Götting: Nein, die Verfahren für High Potentials werden auch immer komplexer, da viele Dinge berücksichtigt werden müssen, die in der Vergangenheit noch keine Rolle gespielt haben. So müssen bereits heute Kandidaten bei adidas, die im Rahmen eines high-potential MBA-Programms auf eine spätere Führungsposition im Unternehmen vorbereitet werden sollen, ein mehrstufiges Auswahlverfahren durchlaufen, das aus mehreren Bewerbungsgesprächen, einer mehrwöchigen Fallstudienbearbeitung sowie einem mehrwöchigen Praktikum und Assessment-Center besteht. Dieser Prozess bedarf eines hohen Aufwands, sowohl von Seiten des Unternehmens als auch des Kandidaten, um letztendlich wenige, möglichst gut geeignete Personen für eine spätere Position als Führungskraft auszuwählen.

Prof. Dr. Tim Weitzel: Hat das klassische Einstellungsgespräch demnach ausgedient?

Jela Götting: Nein, das würde ich so definitiv nicht sagen. Wichtig ist uns, dass sich bei Auswahlverfahren Kandidat und Unternehmen kennenlernen können. Darüber hinaus möchten wir dem Kandidaten das Wissen an die Hand geben, das ihm eine Selbstselektion ermöglicht. Das bedeutet, dass in nicht nur einem Gespräch die Erwartungen und Vorstellungen sowohl des Unternehmens als auch des Kandidaten abgeglichen werden müssen und vor allem festgestellt werden muss, ob beiderseitig gemeinsame Wertvorstellungen existieren. Hierzu sind Einstellungsgespräche sehr wichtig. Ausgedient haben jedoch aus meiner Sicht Einstellungsgespräche, die nicht auf Augenhöhe stattfinden und in denen der Kandidat als Bittsteller auftreten muss oder durch das Unternehmen so behandelt wird. Einstellungsgespräche finden inzwischen auf Augenhöhe statt. Beide Seiten müssen ihre Vorstellung und Erwartungen äußern und erkennen, ob das Unternehmen zum Kandidaten bzw. der Kandidat zum Unternehmen passt.

Prof. Dr. Tim Weitzel: Betrifft dieser Mehraufwand in den Auswahlverfahren auch andere Zielgruppen als die angesprochenen High Potentials?

Jela Götting: Ja, das Thema Auswahlverfahren hängt auch sehr stark mit dem Thema Mitarbeiterbindung zusammen. Die Frage, was eigentlich ein „Talent“ für ein Unternehmen ist, wird in den nächsten Jahren wieder verstärkt diskutiert werden. Hier müssen wir uns im HR Gedanken machen, wie wir einen Prozess in Unternehmen anstoßen, um über die Anforderungen an ein Talent zu diskutieren und im Anschluss eine Strategie abzuleiten, wie diese Zielgruppen gefunden, ausgebildet und an das Unternehmen gebunden werden können. Das bedeutet, dass sich Auswahlverfahren nicht nur auf externe Kandidaten beziehen, sondern auch Maßnahmen beinhalten, mittels derer ein Unternehmen erkennen kann, welcher bereits beschäftigte Mitarbeiter aus Sicht des Unternehmens ein Talent darstellt.

Prof. Dr. Tim Weitzel: Das heißt, das Thema Zielgruppenorientierung wird in Zukunft immer weiter an Bedeutung zunehmen?

Jela Götting: Ja, und wichtig ist das dabei aus meiner Sicht vor allem, dass Zielgruppenorientierung sehr eng gefasst wird. Wie das Beispiel des Auswahlverfahrens bei adidas zeigt, fokussieren wir uns auf eine sehr spezielle Gruppe, die wir für uns als potenzielle Führungskräfte definiert haben. Aber auch in anderen Bereichen definieren wir Zielgruppen sehr eng, zum Beispiel im Bereich Design. Hier gibt es nur wenige Hochschulen in Europa, und entsprechend fokussieren wir uns auf deren Studenten und Absolventen. Aber nicht nur auf Ebene der Studenten ist Zielgruppenorientierung wichtig. Wir haben bei adidas zum Beispiel festgestellt, dass wir vor der großen Herausforderung stehen, qualifizierte Kandidaten für Ausbildungsberufe zu finden. Das heißt, wir müssen verstärkt nach Wegen suchen, um auf die Zielgruppe Schüler zuzugehen.

Prof. Dr. Tim Weitzel: Welche Wege geht adidas bei der Ansprache von Schülern?

Jela Götting: Schülermarketing ist ein Thema, das bei uns langsam im Alltagsgeschäft ankommt. Wir haben festgestellt, dass wir in bestimmten Ausbildungsrichtungen pro Ausbildungsplatz zwischen fünf und zehn Bewerber haben, von denen wir einige zum Vorstellungsgespräch einladen, manche aber zu diesem gar nicht erscheinen. Das heißt, wir müssen in diesem Zusammenhang aus meiner Sicht zwei Dinge realisieren. Zum einen, unsere Employer-Branding-Maßnahmen und -Botschaften auch auf die Gruppe der Schüler ausrichten, und zum anderen in Schulen gehen, um dort mit Schülern über Beruf und Karriere zu sprechen und sie für die heutige Berufswelt zu sensibilisieren. Wir müssen ihnen dabei nicht nur zeigen, welche spannenden Aufgaben auf sie warten, sondern ihnen auch vermitteln, welche Anforderungen ein Unternehmen wie adidas an seine Mitarbeiter stellt.

Prof. Dr. Tim Weitzel: Welche Rolle spielen dabei die Eltern?

Jela Götting: Die Eltern spielen eine sehr wichtige Rolle, da sie mit der wichtigste Ratgeber für die Berufs- oder Studienwahl sind. Jedoch, ist es auch wichtig zu verstehen, dass Eltern für ihre Kinder manchmal die ideale Karriere basteln wollen und entsprechend frühzeitig überlegen, welche Maßnahmen für die spätere berufliche Entwicklung ihrer Kinder förderlich sind. Aus meiner Sicht ist es daher für Unternehmen neben der Information von Schülern auch wichtig, Eltern richtig zu beraten, wie sie die berufliche Entwicklung ihres Kindes gut begleiten können. So erreichen uns bei adidas derzeit viele Anfragen von Eltern, wie sie genau diesen Prozess ihres Kindes unterstützen können. Wir sehen dabei insbesondere eine große Unsicherheit im Hinblick auf die unterschiedlichen Ausbildungsformen, Studiengänge und Ausbildungsinstitutionen. Wir haben daher begonnen, auf unserem Blog Informationen für Eltern zur Verfügung zu stellen, die den Unterschied sowie die Vor- und Nachteile von beruflicher Ausbildung versus Studium, von Bachelor- und Masterstudiengängen und unterschiedlichen Ausbildungsinstitutionen erläutern.

Prof. Dr. Tim Weitzel: Vielen Dank für das interessante Gespräch.

5.2 Das GAPYEAR Projekt: Ein gemeinsames Praktikantenprogramm der Unternehmen Allianz, Bertelsmann, Henkel sowie McKinsey & Company

5.2.1 Kurzvorstellung der Unternehmen

Das GAPYEAR Projekt ist ein gemeinsames Praktikantenprogramm von Allianz, Bertelsmann, Henkel sowie McKinsey & Company, das über ein Jahr verteilt unterschiedliche Praktika in den einzelnen Unternehmen kombiniert. Die im Jahr 1890 gegründete Allianz ist einer der größten Finanzdienstleister in Deutschland. Über 30.000 Angestellte und 10.000 Kundenberater vor Ort betreuen über 19 Mio. Kunden und erwirtschafteten im letzten Jahr in Deutschland einen Umsatz von über 28 Mrd. Euro. Zu den Geschäftsfeldern der Allianz zählen Versicherungen, Asset Management und Bankdienstleistungen. Der Gütersloher Medienkonzern Bertelsmann

blickt auf eine 177-jährige Firmentradition zurück. Bertelsmann ist ein global agierendes Unternehmen, das in seinen Kerngeschäften Fernsehen, Buch, Zeitschriften sowie Outsourcing- und Druck-Dienstleistungen führende Marktpositionen einnimmt. Zuletzt erwirtschafteten über 100.000 Mitarbeiter in rund 50 Ländern einen Umsatz von über 15 Mrd. Euro. Henkel ist ein DAX-30 Konzern im Bereich Konsumgüter und Industrietechnologien mit über 137-jähriger Geschichte mit Hauptsitz in Düsseldorf. Das Unternehmen ist weltweit mit führenden Marken und Technologien in den drei Geschäftsfeldern Laundry & Home Care, Beauty Care und Adhesive Technologies (Klebstoffe, Dichtstoffe und Oberflächentechnik) tätig. Von den rund 47.000 Mitarbeitern sind über 80 Prozent außerhalb Deutschlands beschäftigt. McKinsey & Company ist eine weltweit agierende Top-Management-Beratung. Seit 1964 ist McKinsey in Deutschland vertreten. Die Beratungsleistung von McKinsey fokussiert sich auf die Themen Wachstum und Aufbau neuer Geschäfte sowie Projekte in Marketing und Vertrieb, Produktion und Logistik, Corporate Finance und Informationstechnologie. Weltweit beschäftigt McKinsey mehr als 15.500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, davon etwa 8.300 Berater.

5.2.2 Ausgangssituation

Im Jahr 2011 haben sich die Allianz, Bertelsmann, Henkel und McKinsey zusammengeschlossen, um ein gemeinsames Praktikantenprogramm anzubieten. Die Idee zum GAP YEAR ist im Zuge der Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge im Rahmen der Bologna-Reform entstanden. Studenten vermittelten immer mehr den Eindruck, durch sehr enge Studienpläne weniger Zeit für außeruniversitäre Aktivitäten wie Praktika zu haben. In der Diskussionen mit Bewerbern und Praktikanten wurde deutlich, dass die meisten Bachelorstudenten einen Masterabschluss anstreben, aber nach dem Bachelorabschluss auch Berufserfahrung sammeln möchten. Meist wollen sich die Bachelorstudenten jedoch nicht auf einen Bereich festlegen oder in eine Festanstellung gehen, die zum Start des Masterstudiums wieder gekündigt werden müsste. Basierend auf diesen Eindrücken und den Diskussionen mit den anderen Projektpartnern ist die Idee entstanden, ein Praktikantenprogramm zwischen dem Bachelorabschluss und dem Beginn eines Masterstudiums anzubieten, das genau die Lücke zwischen Bachelor und Master schließt: Das GAPYEAR Programm.

5.2.3 Das GAPYEAR Programm

Das GAPYEAR Programm der vier beteiligten Unternehmen richtet sich an Bachelorabsolventen aller Studienrichtungen, die die Aufnahme eines Masterstudiums planen. Die grundlegende Idee des Programms ist es, dass Studierende zwischen Bachelor und Master eine Auszeit nehmen, um in einem Jahr verschiedene Unternehmen kennenzulernen sowie persönliche Anliegen, wie soziales Engagement oder eine Weltreise, realisieren zu können. Ziel ist es, die fachliche und persönliche Entwicklung von Bachelorabsolventen, die einen Master anstreben, zu fördern. Darüber hinaus sollen Bachelorstudenten frühzeitig an die beteiligten Unternehmen gebunden werden, so dass sich diese nach Abschluss ihres Masterstudiums für eines der Unternehmen als Arbeitgeber entscheiden. Ein weiterer Aspekt des Programms ist die erhoffte Aufmerksamkeit in einer breiten Öffentlichkeit, da ein Zusammenschluss von eigentlich in Konkurrenz um die besten Talente stehenden Unternehmen nicht alltäglich ist. Somit verfolgt das Programm neben konkreten Rekrutierungszielen auch das Ziel, die beteiligten Unternehmen in ihren Employer-Branding-Aktivitäten zu unterstützen.

Das GAP YEAR sieht vor, dass sich Bachelorabsolventen mit einer einzigen Bewerbung bei zwei bis drei der beteiligten Unternehmen bewerben können. Aus den eingehenden Bewerbungen wählen die Unternehmen gemeinsam die Teilnehmer des Programms aus. Im Anschluss wird mit den Kandidaten ein individueller Praktikumsablauf vereinbart, wobei die Kandidaten in ihrem GAP YEAR bei mehreren der beteiligten Unternehmen arbeiten werden. Sie lernen somit innerhalb eines Jahres die unterschiedlichen Herausforderungen eines großen internationalen Finanzdienstleisters, eines internationalen Medienkonzerns, eines weltweit tätigen Konsumgüter-Unternehmens und einer Managementberatung kennen. Abbildung 80 zeigt beispielhaft den Praktikumsplan der GAPYEAR Teilnehmer 2012 und veranschaulicht, dass die Teilnehmer innerhalb eines Jahres drei unterschiedliche Unternehmen kennenlernen können. Ein Praktikum bei einem Unternehmen hat somit eine Dauer von drei bis vier Monaten. Generell sind jedoch Anzahl und Länge der Praktika nicht fixiert. Diese werden in Absprache mit den Teilnehmern auf deren Vorstellungen angepasst. Die Praktika selbst sind inhaltlich sehr unterschiedlich. Bei der Allianz arbeiten sie im Inhouse Consulting

an komplexen strategischen Projekten, und im Marktmanagement steht der digitale Sektor im Vordergrund. Bei Bertelsmann erarbeiten sie, z. B. im Corporate Development, Handlungsempfehlungen für den Vorstand. Bei Henkel kann der Einsatzbereich im Brand Management in Shanghai liegen, und bei McKinsey sind die Praktikanten immer direkt vor Ort beim Klienten und arbeiten an aktuellen Beratungsprojekten mit.

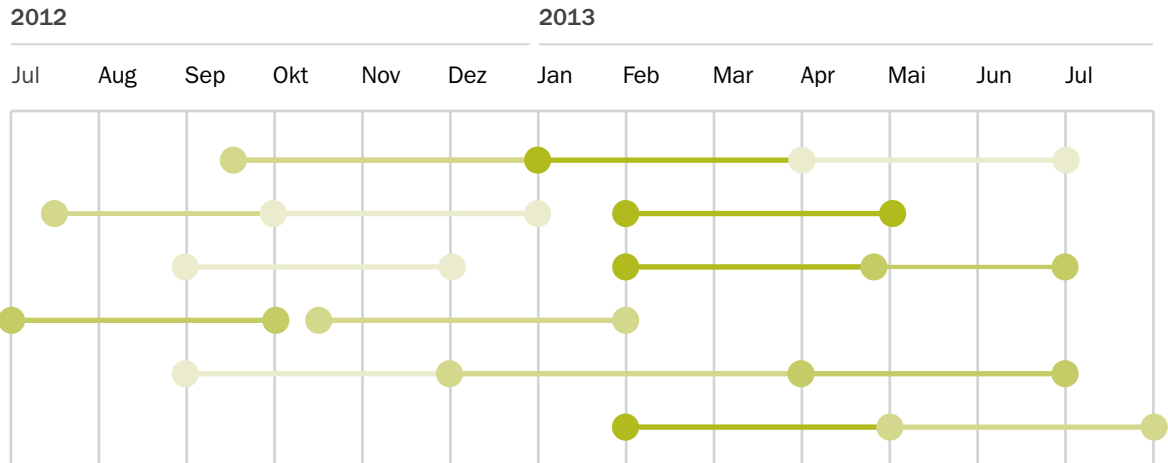


Abbildung 80: Praktikumspläne von sechs Teilnehmern des GAP YEAR 2012

Die Teilnahme am GAP YEAR 2012 ermöglicht es den Teilnehmern somit, nach Abschluss ihres Bachelorstudiums im Frühjahr 2012 bis zur Aufnahme eines Masterstudiums im Herbst 2013 unterschiedliche Aufgaben wahrzunehmen und Praxiserfahrung zu sammeln. Dadurch, dass die Praktika in der Zeit zwischen Bachelor- und Masterstudium absolviert werden, können sich die Teilnehmer auf die jeweilige Tätigkeit konzentrieren und sind nicht durch Prüfungszeiträume oder andere Restriktionen eines Studiums auf einen kurzen Zeitraum beschränkt.

Generell sind die Praktika in den einzelnen Unternehmen in sich abgeschlossene Herausforderungen, die nicht aufeinander aufbauen. Die übergreifende Perspektive wird durch ein Mentorenprogramm hergestellt sowie durch unternehmensübergreifende Veranstaltungen. So haben sich die teilnehmenden Studenten und die Projektverantwortlichen aller Partnerunternehmen im Oktober 2012 bei Bertelsmann getroffen, um sich über die bisherigen Erfahrungen auszutauschen und den weiteren Verlauf des GAP YEAR 2012 zu planen. Im Rahmen des Mentorenprogramms werden die Teilnehmer von Mitarbeitern aller Partnerunternehmen bereits ab dem ersten Arbeitstag bei einem der Unternehmen unterstützt und in ihrer persönlichen Entwicklung begleitet. Die Teilnehmer können somit über das ganze Jahr eine enge Beziehung zu Mentoren aus mehreren Unternehmen aufbauen und verschiedene Unternehmenskulturen kennenlernen.

Nach Abschluss des Programms kehren die Teilnehmer zurück an die Universitäten, um ihr Masterstudium zu beginnen. Um den Kontakt zu erfolgreichen Teilnehmern zu halten, werden diese im Anschluss in mehrere Praktikanten-Bindungsprogramme aufgenommen, um ihnen nach dem Masterabschluss den Berufseinstieg bei einem der beteiligten Unternehmen zu ermöglichen.

5.2.4 Das GAP YEAR 2012

Die Idee des GAPYEAR Programms entstand im Winter 2011 und wurde im Sommer 2012 mit einem ersten Durchlauf in die Realität umgesetzt. Im Frühjahr 2012 konnten sich interessierte Bachelorabsolventen für das Programm bewerben, die im Anschluss durch die beteiligten Unternehmen an einem Auswahltag mit verschiedenen Herausforderungen konfrontiert und schließlich ausgewählt wurden. Beworben wurde das GAP YEAR auf den Online-Kanälen der beteiligten Unternehmen, durch Banneranzeigen und Social-Media-Auftritte, durch Werbung auf Recruiting-Events und durch die Hochschulmarketingprogramme der jeweiligen Unternehmen.

Insgesamt gingen bereits für das GAP YEAR 2012 über 800 Bewerbungen ein, von denen 55 Prozent von Bachelor-Absolventinnen kamen. Die GAPYEAR 2012 Webseite verzeichnete über 40.000 Aufrufe, und die

Facebook-Seite hat mittlerweile über 5.000 Fans. Aus den 800 eingehenden Bewerbungen wurden final sechs Programm-Teilnehmer ausgewählt. Insgesamt wurde in über 20 relevanten Pressebeiträgen (u.a. bei SPIEGEL Online, Welt, Financial Times Deutschland, Handelsblatt und Werben & Verkaufen) über das GAPYEAR Programm berichtet. Die Kosten beliefen sich pro Unternehmen auf einen niedrigen fünfstelligen Betrag. Das Programm hat somit bereits im ersten Jahr die Erwartungen der beteiligten Unternehmen mehr als erfüllt.

5.2.5 Zusammenfassung und Ausblick

Im Oktober 2012 begann die Bewerbungsphase für das GAP YEAR 2013. Aufgrund der sehr positiven Erfahrungen des ersten Jahres entschlossen sich die beteiligten Unternehmen im Sommer 2012, das Programm weiterzuführen und auszubauen. Anlass hierzu war unter anderem die Auszeichnung des Programms mit dem Award „Employer Branding Innovation des Jahres“ des trendence Institutes. Im Urteil der Jury hieß es dabei unter anderem: *„Das GAP YEAR 2012 ist ein spannendes Kooperationsprojekt, das jungen Leuten hilft, auch mal über den Tellerrand hinauszuschauen. Eine echte Innovation im Bereich Employer Branding!“*. Darüber hinaus wurden aber auch die inhaltlichen Ziele erreicht. Allen Teilnehmern wurde die Chance geboten, zwischen ihrem Bachelorabschluss und der Aufnahme eines Masterstudiums durch verschiedene Praktika Einblicke in den Arbeitsalltag und die Herausforderungen unterschiedlicher Unternehmen zu erhalten. Aus Sicht der beteiligten Unternehmen ist das Projekt somit ein voller Erfolg und soll in den nächsten Jahren weiter ausgebaut werden. Für die Weiterentwicklung des Programms wird unter anderem überlegt, weitere Unternehmen aufzunehmen, um den Kandidaten eine breitere Vielfalt in den Praktikantenprogrammen zu bieten. Zudem soll die Möglichkeit, soziale Projekte im Rahmen des GAPYEAR Programms zu unterstützen, stärker in die Kommunikation mit eingebunden werden.

Das GAPYEAR Programm ist ein innovativer Weg, wie Unternehmen erfolgreich auf die sich ändernden Rahmenbedingungen in der Hochschullandschaft reagieren und die eigenen Programme auf die Konsequenzen der Bologna-Reform anpassen können. Allianz, Bertelsmann, Henkel und McKinsey haben dabei gezeigt, dass man gemeinsam Projekte realisieren kann, die sowohl den Studenten als auch den Unternehmen einen Mehrwert bieten, obwohl die Unternehmen selbst in Konkurrenz um die sich bewerbenden Studenten stehen. Die Kooperation und der gemeinsame Auftritt ist dabei ein Schlüssel zum Erfolg gewesen, da man so die Aufmerksamkeit nicht nur der Studenten, sondern einer breiten Öffentlichkeit gewinnen konnte.

5.3 Gestaltung der Vielfalt bei der SAP AG: Eine Strategie zur modernen Personalbeschaffung durch Diversity und Zielgruppenorientierung

5.3.1 Kurzvorstellung des Unternehmens

Das im Jahr 1972 gegründete Softwareunternehmen mit Hauptsitz in Waldorf ist führender Anbieter von Unternehmenssoftware und weltweit drittgrößter unabhängiger Softwarelieferant. In mehr als 50 Ländern arbeiten über 60.000 Mitarbeiter an der Mission „To help the world run better and improve people’s lives“. Entsprechend ist auch die Kultur der SAP AG international geprägt. So arbeiten am Hauptsitz in Waldorf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus mehr als 80 Ländern, zu deren Arbeitsalltag virtuelle Arbeitsumgebungen mit Kollegen auf verschiedenen Kontinenten und Englisch als Umgangssprache zählen. So ist Vielfaltigkeit und Unterschiedlichkeit für die SAP ein entscheidendes Thema, um den Austausch von Ideen und die Innovationskraft des Unternehmens sicherzustellen. Jedoch ist Diversity nicht die einzige Herausforderung, die aus Sicht der SAP in den nächsten Jahren die eigenen Strategien in der Rekrutierung bestimmen wird. So hat der Softwarekonzern durchschnittlich jeden Monat über 250 Vakanzen in Deutschland, weltweit sind zwischen 500 und 1.000 Positionen offen. Um diesen Bedarf auch in Zukunft decken zu können, hat das Unternehmen zentrale Handlungsfelder identifiziert, aus denen die SAP strategische Zielsetzungen für Handlungsoptionen der nächsten Jahre abgeleitet hat, die im Rahmen dieser Fallstudie beschrieben werden.

5.3.2 Aktuelle Trends und Herausforderungen in der Rekrutierung

Zwar könnte sich SAP als einer der beliebtesten Arbeitgeber ruhig zurücklehnen, denn *„wir sind Marktführer im Bereich der Unternehmenssoftware, global erfolgreich, eine starke Marke und besitzen ein sehr positives Unternehmensimage, so dass wir pro Jahr rund 340.000 Bewerbungen weltweit bekommen“*, freut sich Susanne Labonde, Global Head of Employer Branding bei SAP. Mit einem Employee Engagement Index von 79% wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter hoch bewertet. Dennoch hat das Unternehmen eine Reihe von Themen identifiziert, die in den kommenden Jahren die Strategie des Walldorfer Softwarekonzerns in der Personalbeschaffung bestimmen werden. Basierend auf diesen strategischen Zielen plant das Unternehmen die Umsetzung weiterführender Maßnahmen, um das Personalmanagement und dabei insbesondere die Personalbeschaffung zielführender gestalten zu können, so dass durch die Vielfalt im Unternehmen die Innovationsfähigkeit sichergestellt werden kann. Zu diesen Herausforderungen zählt die Qualität der Einstellungen, die Erfahrung der Kandidaten, ein zielgruppenorientiertes Employer Branding, die Effizienz der Prozesse, die technologische Unterstützung, die frühe Gewinnung und Bindung von Talenten sowie Diversity im allgemeinen. Im Folgenden werden diese Herausforderungen näher beschreiben und erste Maßnahmen der SAP vorgestellt.

5.3.3 Qualität und beidseitige Passung der Einstellungen

Ziel der SAP ist es, in den nächsten Jahren die Qualität der Einstellungen weiter zu verbessern. So sollen Einstellungen nicht mehr rein für kurzfristige Bedarfe realisiert werden, sondern eine Strategie implementiert werden, um mittel- bis langfristige Personalbedarfe und die jeweiligen geforderten Fähigkeiten für neue Mitarbeiter identifizieren zu können. Entsprechend sollen die Rekrutierungsaktivitäten angepasst werden, um langfristig die Qualität der Einstellungen zu verbessern. Dabei ist nicht nur wichtig, dass die Kandidaten zum Unternehmen passen, sondern auch andersherum das Unternehmen zu Zielen und Wertvorstellungen des Kandidaten passt. Dies hat aus Sicht von Susanne Labonde eine große Auswirkung auf die Kommunikationsstrategie, aber auch auf die eingesetzten Selektionsverfahren: *„Wir müssen unser Employer Branding verbessern, so dass die spezielle Kultur des Unternehmens und die Rolle des gesuchten Profils transparenter an potentielle Kandidaten kommuniziert werden. So können Kandidaten vorab besser abgleichen, ob sich ihre Erwartungen mit denen der SAP decken.“* Hierzu zählt aber auch die Implementierung von neuen Auswahlverfahren wie Online-Assessments oder ein Umdenken in der Art, wie Einstellungsgespräche geführt werden. *„Wir denken inzwischen sogar über Assessment-Center nach, obwohl wir uns dieser Art der Personalauswahl bisher verwehrt haben. Unser Ziel ist es, dass beide Seiten vorab einen wesentlich besseren Eindruck voneinander gewinnen können, um langfristig gute Kandidaten an das Unternehmen zu binden, um so die Qualität der Einstellungen zu verbessern“* fasst Susanne Labonde zusammen, *„wir wollen in Zukunft nicht mehr so viele Bewerber haben, sondern besser passende, um langfristige Bindung zu gewährleisten und die Investition in Neueinstellungen zu sichern.“*

5.3.4 Erfahrung der Kandidaten

Eine weitere Herausforderung aus Sicht der SAP ist der Wandel des Arbeitsmarkts hin zu einem Arbeitnehmermarkt, so dass der Erfahrung des einzelnen Kandidaten immer mehr Bedeutung beigemessen wird. *„Über 70 Prozent der Kandidaten erzählen anderen Menschen über eigene schlechte Erfahrung, wie Unternehmen mit ihnen im Rahmen von Bewerbungen umgegangen sind“* unterstreicht Susanne Labonde diesen Punkt. Aus Sicht der SAP muss in der Gestaltung des Rekrutierungsprozess sichergestellt werden, dass Kandidaten einen guten Eindruck vom Unternehmen gewinnen, um die Grundlage für ein erfolgreiches Employer Branding zu legen. *„Wir können unsere Kommunikation perfekt gestalten, aber wenn wir im ersten persönlichen Eindruck etwas anderes vermitteln, haben wir den Kandidaten meist schon verloren“* beschreibt Susanne Labonde die Konsequenz von negativen Eindrücken der Kandidaten. Aus diesem Grund müsse man den Kandidatenmarkt mit seinen unterschiedlichen Kandidatenprofilen verstehen und sich entsprechend darauf einstellen. So arbeitet die SAP daran, die Bedürfnisse und Erwartungen der Kandidaten noch besser zu verstehen, um diese erfüllen zu können. Dazu gehört vor allem der Zugang zu Informationen, Transparenz und Antwortzeiten bei Anfragen der Kandidaten. Weitere Möglichkeiten, die von der SAP zurzeit geprüft werden, sind Video-Job-Beschreibungen oder ein Live-Chat auf der eigenen Karrierewebsite

5.3.5 Zielgruppenorientiertes Employer Branding, auch nach innen

Aus Sicht der SAP ist Zielgruppenorientierung der Schlüssel zum Erfolg im Employer Branding. Dabei ist für die SAP nicht nur eine Integration von internem und externem Employer Branding von großer Bedeutung, sondern auch eine Integration von Employer Branding mit dem Produktmarketing. Eine Herausforderung der SAP ist es, Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. So hat sich der interne Fokus des Employer Branding als eine weitere Säule des generellen Employer Brandings bei der SAP etabliert, um Mitarbeiter zu motivieren, aber auch, um deren Innovationsfähigkeit zu fördern. *„Bei SAP mit seinen gut ausgebildeten Mitarbeitern ist die Herausforderung nicht mehr, nur Eigeninitiative und Kreativität zu fördern, sondern vielmehr, die Innovationskraft dieser ‚Unternehmer im Unternehmen‘ zu bündeln und soziale, aktive Mitarbeiter zu fördern“*, betont Susanne Labonde.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, hat SAP im Rahmen von Sustainability eine eigene „Social Strategy“ entwickelt. So werden seit 2012 High Potentials gezielt in Sozialprojekten tätig und mit dem Doppellefekt Gutes zu tun und Ihre Leadershipkompetenzen weiter zu entwickeln⁴⁷.

Auch die interne Kommunikation und der Austausch im gesamten Ecosystem spielt eine große Rolle: SAP verfügt über eine eigenes Employee Network sowie ein eigenes Community Network, in welchem mehr als drei Millionen Mitglieder aktiv sind, und sich an über 3.000 aktiven Diskussionen pro Tag beteiligen. Zusätzlich zu diesen eigenen Plattformen nutzt die SAP auch weitere Plattformen wie Facebook und Twitter. In Summe haben diese beiden Plattformen 700.000 Fans oder Follower. Somit erreicht die SAP über ihre soziale Strategie ca. 3.700.000 SAP-interessierte. Jedoch haben die unterschiedlichen Plattformen für die Rekrutierung unterschiedliche Bedeutung. *„Für die Suche nach Absolventen und Arbeitnehmern mit geringer Berufserfahrung spielen soziale Netzwerke und Communities wie Facebook eine Rolle“*, sagt Susanne Labonde, *„für die Suche nach Professionals sind Karrierenetzwerke wie xing oder LinkedIn von Bedeutung, jedoch sind erfahrene Entwickler in Communities wie der SAP Business Process Community unterwegs. Entsprechend müssen wir auch unsere Employer Branding Strategie anpassen.“*

Dabei sei aus Sicht der SAP auch wichtig, dass nicht nur die Mediennutzung differenziert betrachtet werden muss, sondern auch die Motivationsfaktoren von externen und internen Zielgruppen unterschiedlich sein können. *„Ein EVP ist dabei nicht zielführend. Für ein heterogenes Unternehmen wie der SAP ist es unverzichtbar differenzierte EVPs für unterschiedliche interne und externe Zielgruppen aufzubauen“* erläutert Susanne Labonde den Ansatz der SAP.

5.3.6 Effizienz

Neben der Effektivität der Rekrutierungsaktivitäten ist die Effizienz ein wichtiger Aspekt. So soll durch eine langfristige Bedarfsermittlung, Nachfrageplanung und Identifizierung von kritischen Zielgruppen der Aufbau von internen Talent-Pools verbessert werden. Durch die langfristige Maßnahmenplanung soll die Umsetzung im konkreten Rekrutierungsbedarf vereinfacht werden, so dass offene Stellen kostengünstiger und schneller besetzt werden können.

Um dieses Ziel erreichen zu können müssen aus Sicht der SAP Technologien und Prozesse angepasst und optimiert werden, sowie auch das Outsourcing von Teilprozessen der Rekrutierung in Betracht gezogen werden. *„Durch einen Geschäftsprozessmanagementansatz wollen wir unsere Prozesse weiter verbessern, um neben den Effektivitätszielen in der Rekrutierung auch über die Effizienz positive Effekte erzielen zu können.“* beschreibt Susanne Labonde die Bedeutung dieser Herausforderung für die SAP. In diesem Zusammenhang ist für die SAP auch wichtig zu verstehen, welche Kanäle in der Rekrutierung in der Vergangenheit erfolgreich eingesetzt wurden, um basierend auf diesen Erfahrungswerten Strategien für die Zukunft ableiten zu können. Mit dieser erfahrungsbasierten Auswahl von Rekrutierungskanälen verspricht sich die SAP sowohl Kosten als auch Zeiteinsparungen im Prozess.

5.3.7 Technologie

Die Grundlage für das Erreichen der unterschiedlichen Ziele, wie sie in den vorangegangenen Abschnitten vorgestellt wurde, ist eine entsprechende Unterstützung mit Technologie. SAP setzt auf eine technologische Einbettung der eigenen Prozesse und Maßnahmen, um durch IT-basierte Selektionsinstrumente die Auswahl der Kandidaten und somit deren langfristiger Qualität zu verbessern, um durch entsprechende System die Erfahrung der Kandidaten verbessern zu können, da das Unternehmen schneller auf Bewerbungen oder Kandidatenanfragen reagieren kann, um die eigenen Marketingaktivitäten z.B. durch den Ausbau der eigenen Online-Communities zielgruppenorientiert gestalten zu können oder um die Effizienz der Prozesse verbessern zu können. Aus diesem Grund wird an einer Weiterentwicklung des eigenen Bewerbermanagementsystems gearbeitet und der Einsatz von mobilen Technologien in der Rekrutierung geprüft.

5.3.8 „Early Talent“

Ein weiteres Ziel der SAP ist das Investieren und frühzeitige Binden von Kandidaten und Mitarbeitern an das Unternehmen. Aktuell haben ca. 80 Prozent der Neueinstellung Berufserfahrung und ca. 20 Prozent beginnen direkt nach ihrem Studium eine Karriere bei der SAP. *„Um talentierte Mitarbeiter gewinnen und frühzeitig an SAP binden zu können wird daher das Thema Hochschulmarketing in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung zunehmen“* berichtet Susanne Labonde. Hierfür wird die SAP in den nächsten Jahren auch die Auswahlkriterien anpassen, um eher basierend auf dem Potential von Kandidaten und den erwarteten Chancen, diese ins Unternehmen integrieren und fördern zu können, eine Auswahlentscheidung treffen zu können, als rein auf die aktuellen Fähigkeiten oder den Studiengang zu fokussieren.

Um diesen Mitarbeitern eine entsprechende Perspektive bieten zu können, entwickelt die SAP Weiterbildungskonzepte, um junge Talente sowohl für das Unternehmen begeistern zu können, als auch ihnen die Chance zu geben, ihre Fähigkeiten weiter entfalten zu können. Zum einen wird hierzu aktuell die Einführung eines HR Early Talent Programms diskutiert, und zum anderen bietet SAP ihrem Führungsnachwuchs umfangreiche Möglichkeiten die individuelle Karriere selbst zu entwickeln und zwar gleichermassen für den Karrierepfad Management oder Experte.

5.3.9 Diversity

Zu den Hauptherausforderungen aus Sicht der SAP zählen in den nächsten Jahren die Gestaltung und das Management der Vielfalt im Unternehmen und der korrespondierenden Maßnahmen in der Personalbeschaffung. *„Neben der gesellschaftlichen und politischen Diskussion rund um das Thema Diversity ist für die SAP vor allem die Tatsache von Bedeutung, dass heterogene Teams mit Mitgliedern unterschiedlichen Alters, Geschlechts oder auch Herkunft produktiver sind als homogene. Aus diesem Grund wollen wir in den nächsten Jahren verstärkt an der Vielfalt auf allen Hierarchieebenen arbeiten“.*

Aus Sicht der Rekrutierung zählt u.a. die Definition und Umsetzung von Maßnahmen, um die notwendige Vielfalt, die das Unternehmen wünscht, auch im Talent-Pool und in der Ansprache entsprechender Zielgruppen zu realisieren, zu den großen Herausforderungen. Darüber hinaus ist es aus SAP-Sicht notwendig, einzelne Zielgruppen gezielt zu fördern, um deren Chancen auf eine Anstellung oder Beförderung zu erhöhen. *„Wir haben festgestellt, dass Bewerbungen teilweise nicht aussagekräftig sind und Bewerber im Vergleich zu anderen eher schlecht abschneiden. Dies lag aber meistens nicht daran, dass diejenigen nicht die notwendigen Qualifikationen mitbrachten, sondern dass diese in ihrer Bewerbung nicht klar sichtbar waren“* berichtet Susanne Labonde aus ihren Erfahrungen. *„Aus diesem Grund ist das für uns ein Ansatzpunkt, um die Vielfalt im Unternehmen zu fördern, indem Bewerbungen aus unterschiedlichen Zielgruppen vergleichbarer werden und einzelne Zielgruppen auch in der Erstellung ihrer Unterlagen gefördert werden.“*

Zudem ist es aus Sicht der SAP wichtig, dass unterschiedliche Gruppen lernen, wie man sich gegenseitig führt. Zentral ist dabei zum einen, dass Frauen verstehen, wie Männer geführt werden können und umgekehrt, zum anderen aber auch, die Distanz zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern oder Mitarbeitern aus unterschiedlichen Kulturkreisen zu überwinden. Aus diesem Grund hat die SAP gezielt Schulungsmaßnahmen implementiert, in der Mitarbeiter mit unterschiedlichem Hintergrund gemeinsam lernen, wie die jeweils anderen denken und was deren Wertvorstellungen sind.

5.3.10 Zusammenfassung und Ausblick

Insgesamt hat SAP sieben Herausforderungen identifiziert, die in den nächsten Jahren die Gestaltung des Globalen Employer Brandings und insbesondere der Personalbeschaffung des Unternehmens bestimmen werden und hat entsprechende strategische Zielsetzungen abgeleitet. Die Definition von konkreten Maßnahmen in den einzelnen Kategorien hat die SAP in verschiedenen Projekten bereits begonnen, steht in der Umsetzung teilweise jedoch noch am Anfang. Zu den Hauptherausforderungen zählt dabei der Ausbau des zielgruppenorientierten Employer Branding, welcher eng verbunden mit der Förderung der Vielfalt im Unternehmen steht. *„Durch ein Verständnis von unterschiedlichen Zielgruppen können wir unsere Maßnahmen sowohl in der Personalgewinnung als auch im Personalmanagement auf die Förderung der Vielfalt im Unternehmen ausrichten“* fasst Susanne Labonde den strategischen Ansatz und das mittelfristige Ziel der SAP im Personalmanagement zusammen.

5.4 Umsteigen lohnt sich! Neue Wege im Personalmarketing bei den Verkehrsbetrieben Zürich

5.4.1 Kurzvorstellung des Unternehmens

Die Verkehrsbetriebe Zürich (VBZ) sind seit 130 Jahren für den öffentlichen Personennahverkehr in Zürich verantwortlich. Die VBZ betreiben sowohl Bus- als auch Trambahnlinien und befördern täglich etwa 800.000 Menschen im Großraum Zürich. Die insgesamt 236 Busse, 258 Trambahnen und das 70 Kilometer lange Schienennetz werden von 2.400 MitarbeiterInnen in über 50 verschiedenen Berufen betrieben. Pro Jahr schreiben die VBZ ca. 200 bis 220 offene Stellen aus, wobei der größte Teil auf die Bereiche Tram- und Busfahrer mit jeweils 60 Vakanzen entfällt. Um diesen Bedarf decken und die bestehende Belegschaft verwalten zu können, kümmern sich 20 Mitarbeiter der VBZ um Personalthemen. Hierbei beschäftigen sich sieben Mitarbeiter ausschließlich mit dem Thema Personalbeschaffung. Um in Zukunft die Herausforderungen des Arbeitnehmer-Arbeitsmarkts besser meistern zu können, haben die VBZ in den letzten drei Jahren ihre Strategie im Personalmarketing grundlegend überarbeitet und neue innovative Wege beschritten, die im Folgenden beschrieben werden.

5.4.2 Neue und innovative Wege in der Ansprache von Kandidaten

Unter dem Motto „Umsteigen lohnt sich!“ bewerben die VBZ die Möglichkeit, bei den VBZ eine berufliche Tätigkeit aufzunehmen. Um- oder einsteigen können dabei nicht nur die Kandidaten, auch die VBZ selbst sind in ihrer Strategie zur Bewerbung offener Stellen „umgestiegen“. Wurden früher noch alle offenen Stellen durch klassische Anzeigen in Printmedien beworben, dominiert heute das Video als bevorzugtes Medium der Stellenanzeige das Personalmarketing der VBZ. *„Mit unseren Jobvideos haben wir ein bis dato unbekanntes Territorium betreten, sind aber rückblickend betrachtet sehr froh, diesen Weg gegangen zu sein“*, fasst Jörg Buckmann, Leiter Personalmanagement der VBZ, den neuen und innovativen Ansatz im Personalmarketing zusammen.

5.4.2.1 Ausgangssituation

Vor dem Hintergrund eines anhaltenden Rekrutierungsbedarfs, einhergehend mit der Problematik, alle bestehenden Vakanzen mit qualifizierten Bewerbern besetzen zu können, begannen die VBZ vor drei Jahren, neue Wege im Personalmarketing zu gehen. Darüber hinaus war auch die demografische Struktur der Belegschaft der VBZ für das Überdenken der Aktivitäten im Personalmarketing ausschlaggebend: *„Wir hören die demografische Bombe inzwischen sehr laut ticken“*, fasst Jörg Buckmann die Ausgangslage der VBZ zusammen und fügt an, dass *„unser Durchschnittsalter überdurchschnittlich hoch ist, so dass viele unserer Mitarbeiter in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen können. Deswegen wird es für uns in den nächsten Jahren nicht einfacher, sondern zunehmend schwieriger werden, unseren Personalbedarf decken zu können“*. Hinzu kommt, dass viele Berufsbilder der VBZ durch unregelmäßige Arbeitszeiten von den

Stellensuchenden als unattraktive Angebote wahrgenommen werden, obwohl das Gesamtprodukt sehr gut ist, weil die VBZ als Teil der Stadt Zürich ein sicherer Arbeitgeber mit guten Perspektiven sind. Aus diesem Grund haben die VBZ vor drei Jahren beschlossen, verstärkt Aktivitäten zu unternehmen, um als Arbeitgeber bekannter und für Stellensuchende attraktiver zu werden.

Mit Blick auf den Gesichtspunkt „Attraktivität“ haben die VBZ realisiert, dass sich ihre traditionellen Stellenanzeigen, die in VBZ-blau gestaltet und mit viel Text editiert wurden, nicht von den Stellenanzeigen anderer, auf dem Arbeitsmarkt konkurrierender Unternehmen unterscheiden. *„In den Stellenanzeigen sieht man überall die gleichen Dinge und liest die gleichen Floskeln. Es ist so, als ob jeder von jedem abschreibt“*, fasst Jörg Buckmann die Situation zusammen. Aus diesem Grund hat man im Sommer 2010 begonnen, die klassischen Stellenanzeigen auf Videoanzeigen umzustellen und offene Stellen ausschließlich über diesen Kanal zu bewerben.

5.4.2.2 Der neue Weg: Video-Stellenanzeigen

Rückblickend betrachtet war es kein Zufall, dass der neue Weg in Richtung Video-Stellenanzeigen führen wird: *„In unserer Kommunikation setzten wir schon längere Zeit Videos für unterschiedliche Zwecke ein“*, berichtet Jörg Buckmann. *„Somit hatten wir bereits eine gewissen Affinität gegenüber Videos in der Kommunikation, und es waren auch schon entsprechende Kompetenzen vorhanden.“ Auch seien Unternehmens-Videos in der Rekrutierung keine Seltenheit. Die Überlegungen, die bei den VBZ in den ersten Diskussionsrunden aufkamen, sollten jedoch einen Schritt weitergehen. So wurde die Idee geboren, in Zukunft sämtliche offenen Stellen gar nicht mehr mit text- und bildbasierten Stellenanzeigen, sondern nur noch mit Video-Stellenanzeigen zu bewerben. „Uns war klar, dass dies eine verrückte Idee ist“, blick Jörg Buckmann auf den Sommer 2010 zurück, „und wir hatten damals auch nicht erwartet, dies für jede Stelle umsetzen zu können, aber wir wollten diesen Weg ausprobieren.“*

Videoanzeigen lösen traditionelle Stellenanzeigen ab

Die ursprüngliche Idee im Sommer 2010 war, dass HR-Mitarbeiter der VBZ sowie Mitarbeiter oder Führungskräfte aus den Fachabteilungen vor der Kamera die für eine ausgeschriebene Stelle bestehenden Anforderungen an Bewerber vorstellen und dieses selbstgedrehte Video im Anschluss als Ersatz für eine traditionelle Stellenanzeige im Internet veröffentlicht werden soll. Aufgrund der bereits bestehenden Erfahrungen mit dem Medium Video entschied man sich jedoch frühzeitig, eine externe Produzentin in die Planungsphase zu involvieren. Demnach wurde schnell vom Ursprungsgedanken abgewichen. Im Rahmen mehrerer Diskussionsrunden wurde schließlich das Konzept, wie es heute noch im Einsatz ist, entwickelt. So wurden bereits im Sommer 2010 die ersten beiden Videos gedreht und entsprechende Stellenanzeigen im Juni 2010 veröffentlicht.

Das Kernelement der neuen Form der Stellenanzeige ist ein Video, das für die jeweilige Stelle gedreht und erstellt wird. In diesem Video beschreibt die für die Vakanz zuständige Führungskraft die Anforderungen und den Arbeitsplatz. Der gesprochene Text wird zudem mit Videobildern aus der jeweiligen Arbeitsumgebung unterlegt, in der ein potenzieller Bewerber in Zukunft arbeiten könnte. Neben dem Video wird die Stellenanzeige durch weitere Informationen ergänzt. So wird die ausgeschriebene Stelle unter „Aufgaben“ nochmals stichpunktartig vorgestellt (siehe Abbildung 81). Unter „Anforderungen“ werden die konkreten formalen Anforderungen an die offene Stelle erläutert. Der Punkt „Vorteile“ fasst die Vorteile der VBZ als Arbeitgeber im Allgemeinen zusammen, und unter „ArbeitskollegInnen“ kommen aktuelle VBZ-Mitarbeiter zu Wort, die bereits auf einer ähnlichen Stelle arbeiten. Unter „Arbeitsweg“ kann man sich über den VBZ-Online-Fahrplan über seine mögliche neue Arbeitsstrecke informieren, und unter dem Punkt „Fragen“ bekommt man einen konkreten Ansprechpartner für offene Fragen genannt. Die Bewerbung selbst erfolgt schließlich über den Punkt „Bewerben“.



Abbildung 81: Video-Stellenanzeige der VBZ

Diese Form der Stellenanzeige setzt die VBZ inzwischen für jede ausgeschriebene Stelle ein. Dabei sind die einzelnen Aspekte stets mit Designelementen aus dem öffentlichen Nahverkehr versehen. So sind die Vorteile beispielsweise grafisch in Form eines Streckenplans angeordnet. Das Kernelement der neuen videobasierten Stellenanzeige ist jedoch die Botschaft, dass sich der zukünftige Vorgesetzte bei seinen potenziellen neuen Mitarbeitern bewirbt.

Der Vorgesetzte bewirbt sich

Mit dem Umstieg auf das Medium Video haben die VBZ auch den Inhalt ihrer Stellenanzeigen überarbeitet. „Die Botschaft traditioneller Stellenanzeigen war, dass eine Stelle verbindliche Anforderungen hat. Wer diese nicht erfüllt, kommt nicht zum Zug“, erklärt Jörg Buckmann. „Dies impliziert jedoch auch, dass das Unternehmen die Regeln am Arbeitsmarkt diktiert. Heute ist die Situation jedoch eine andere. Kandidaten müssen immer weniger als Bittsteller auftreten, sondern können sich ihren Arbeitgeber immer häufiger aussuchen. Dieser Umstand hat natürlich auch für die Botschaft einer Stellenanzeige große Bedeutung.“ Aus diesem Grund haben die VBZ eingeführt, dass sich der jeweilige Vorgesetzte der offenen Stelle selbst direkt beim Kandidaten bewirbt. Die Grundbotschaft ist, dass sich im Rahmen der Stellenanzeige ein Vorgesetzter bei den Kandidaten bewirbt und die von ihm angebotene spannende Tätigkeit vorstellt.

Videoanzeigen als Teil einer umfassenden Personalmarketingstrategie

Video-Stellenanzeigen alleine können jedoch kaum eine ausreichend große Wirkung entfalten. Aus diesem Grund haben die VBZ ihren neuen Weg in eine umfassende Personalmarketingstrategie eingebettet. Kernelement dieser Strategie sind die Video-Stellenanzeigen, die mit verschiedenen Aktivitäten verknüpft werden. So besitzen die Themen E-Recruiting, PR-Arbeit und PR-Kampagnen einen hohen Stellenwert in der Rekrutierung der VBZ.

Infolge der Video-Stellenanzeigen fokussiert sich die Rekrutierungsstrategie fast zwangsläufig auf das Internet, da die Video-Stellenanzeigen auf der eigenen Unternehmens-Webseite und in den größten Internet-Stellenbörsen veröffentlicht werden. In Printmedien werden hingegen überhaupt keine klassischen Stellenanzeigen mehr veröffentlicht. Darüber hinaus werden die Stellenanzeigen-Videos auch in weitere Online-Kanäle wie Facebook eingebunden. Des Weiteren testen die VBZ Werbebanner in mobilen Applikationen von Tageszeitungen, die direkt auf das jeweilige Job-Video verlinken. Auch mit QR-Codes, die in

Zeitungen oder Plakaten abgedruckt werden, versucht die VBZ eine Verknüpfung der Offline- mit der Online-Welt herzustellen, indem der QR-Code direkt mit dem Online-Job-Video verknüpft ist. Die Strategie der VBZ ist hierbei vordergründig, Aufmerksamkeit zu erregen, um im Anschluss über das Video die eigentliche Botschaft zu übermitteln.



Abbildung 82: Tramchauffeur-Kampagne der VBZ im Sommer 2012

Zusätzlich zur Online-Präsenz setzen die VBZ auf Kampagnen. Insbesondere wenn für bestimmte Positionen ein sehr großer Bedarf besteht, versuchen die VBZ über Kampagnen und Werbematerialien in der Stadt Zürich Aufmerksamkeit zu erregen. *„Wichtig ist uns dabei, dass die Kampagnen kreativ sind und mit einem Schuss Ironie die Menschen ansprechen, so wie zum Beispiel die Anzeige mit Prinz Charles“* (siehe Abbildung 82), beschreibt Jörg Buckmann das Kampagnenkonzept der VBZ. Wurden das Motto und die Zielgruppe einer Kampagne definiert, entwickeln die VBZ zusammen mit einer externen Marketingagentur entsprechende Werbematerialien, die in der Stadt Zürich verteilt oder sichtbar gemacht werden. Im Fokus stehen hierbei vor allem Plakate oder Beschriftungen von Trambahnen und Bussen. Hierbei ist für die VBZ von Vorteil, dass die eigenen Wartehäuschen, Busse oder Trambahnen als Werbefläche genutzt werden können. *„Kreative und witzige Plakate, die zudem am richtigen Ort aufgestellt sind, helfen uns, potenzielle Kandidaten anzusprechen, die wir sonst nicht oder nur schwer erreichen würden“*, erklärt Jörg Buckmann den Ansatz der VBZ. *„Täglich fahren über 800.000 Menschen mit unseren Bussen und Bahnen, die wir über derartige Kampagnen sehr gut direkt ansprechen können.“* Beispiele für weitere Kampagnen sind eine gezielte Ansprache von Frauen, um den Anteil weiblicher Beschäftigter zu erhöhen, und die gezielte Suche nach Busfahrern im Raum Leipzig/Dresden in Deutschland.

Die Busfahrererkampagne wurde dabei in der dritten Säule der Personalmarketingstrategie der VBZ entwickelt. Neben Online-Kampagnen und gezielten Werbeaktivitäten messen die VBZ der PR-Arbeit in der Rekrutierung eine hohe Bedeutung bei. So wurde mit Beginn der Busfahrersuche im Raum Leipzig/Dresden sowohl in Deutschland als auch in der Schweiz in verschiedenen Medien wie Zeitung, Rundfunk und Fernsehen über diese Kampagne berichtet. Dieses Presseecho half, das Problem, dass die VBZ nicht ausreichend viele Busfahrer einstellen kann, in die breite Öffentlichkeit zu tragen. Als Konsequenz daraus stieg die Anzahl der Bewerbungen, was in einer vollen Bewerberpipeline im darauffolgenden Jahr resultierte.

Zusammenfassend ist es die Grundstrategie der VBZ im Personalmarketing, unterschiedliche Kanäle zu nutzen, diese zu vernetzen und aufeinander abzustimmen. *„Diese Strategie ist sehr stark an die grundlegenden Vorgehensweisen aus dem Marketing angelehnt. Tatsächlich ist der Arbeitgeber VBZ das Produkt, das wir mit unseren Aktionen bewerben. Aus diesem Grund setzten wir im Personalmarketing sehr stark auf die klassischen Instrumente des Marketings, die wir bestmöglich aufeinander abstimmen, um einen möglichst großen Effekt mit unseren Maßnahmen erzielen zu können“*, fasst Jörg Buckmann die Personalmarketingstrategie der VBZ zusammen.

5.4.2.3 Die Umsetzung im Unternehmen

Die Idee der Video-Stellenanzeigen wurde im Sommer 2010 geboren. Noch im selben Jahr begannen die VBZ bereits mit der Umsetzung. Dabei stießen die Verantwortlichen zunächst auf einigen Widerstand im Unternehmen, den es zu überwinden galt. Doch bereits zwei Jahre später können sie auf eine Erfolgsgeschichte zurückblicken.

Widerstände

Als das Videoprojekt gestartet wurde, mussten die Verantwortlichen große Überzeugungsarbeit leisten, um gerade die Führungskräfte von der neuen Strategie im Personalmarketing zu überzeugen und diese zur Mitarbeit zu motivieren. Zunächst herrschten große Bedenken im Unternehmen, ob sich die Führungskräfte vor einer Kamera überzeugend darstellen und die offenen Stellen gut bewerben können. Um das Thema im Unternehmen zu etablieren, wurden bereits im Juni 2010 zwei Videos produziert. An der Erstellung dieser beiden Videos waren die Produzentin sowie ein ehemaliger Kadermann des Schweizer Fernsehen beteiligt. Durch die Involvierung dieser Fachleute versuchte man, die Widerstände der VBZ-Führungskräfte zu überwinden. *„Rückblickend betrachtet, war das genau der richtige Weg“*, fasst Jörg Buckmann das Vorgehen zusammen. *„Sowohl die Produzentin als auch der Kadermann waren Experten, die unseren Mitarbeitern wertvolle Tipps geben konnten.“* Über diesen Weg gelang es, die Vorbehalte der Vorgesetzten abzubauen. Im Rahmen verschiedener Übungen vor der Kamera konnten sie zunächst erste Erfahrung in der Videoproduktion sammeln. Mit zwei freiwilligen Personen wurden im Anschluss die ersten Video-Stellenanzeigen produziert, mit denen weiter Werbung bei anderen Führungskräften gemacht wurde. *„Das war ein markantes Erlebnis für uns“*, blickt Jörg Buckmann auf die ersten Monate zurück. *„Mit unseren ersten beiden Videos konnten wir viele überzeugen. Manchmal muss man frech sein und Dinge einfach machen, um etwas bewegen zu können.“*

Um die Führungskräfte weiterhin einzubinden, liegt die komplette Inhaltliche Planung der Videos bei ihnen. Sie entwickeln ein Drehbuch und bestimmen in Rücksprache mit der Produzentin, welche Bilder und Botschaften in die Videos aufgenommen werden. Schließlich sehen sie als erste den fertigen Film. *„Erst wenn die Führungskraft mit dem Film zufrieden ist, wird er im Unternehmen gezeigt und anschließend auch in der externen Kommunikation eingesetzt“*, beschreibt Jörg Buckmann die zentrale Rolle der Führungskräfte in der Planung und Umsetzung der Video-Stellenanzeigen.

Erfolgsfaktoren

Neben der Begeisterung der Führungskräfte für das Projekt, nennen die VBZ weitere Erfolgsfaktoren, die aus ihrer Sicht wichtig waren, um den Video-Stellenanzeigen zum Erfolg zu verhelfen. Zum einen sei die zentralisierte Verwaltung von großer Bedeutung gewesen, um mit allen Beteiligten persönlich offene Fragen oder Vorbehalte besprechen zu können. Ein weiterer Aspekt ist die richtige Zusammenstellung des Teams, das für Personalthemen im Unternehmen verantwortlich ist. Einerseits müssen die verantwortlichen HR-Mitarbeiter gute kommunikative Fähigkeiten besitzen, andererseits müssen sie ihre operativen Aufgaben gewissenhaft erfüllen. Für Jörg Buckmann ist die richtige Teamzusammenstellung entscheidend, weil *„[...] es unrealistisch ist, dass einer alleine alles machen kann. Deswegen müssen in unserem Team sowohl Fachleute für operative HR-Aufgaben als auch Mitarbeiter mit exzellenten kommunikativen Fähigkeiten vertreten sein. Nur so können wir die unterschiedlichen Herausforderungen erfolgreich bewältigen.“*

Neben den positiven Aspekten bringt der Einsatz von Video-Stellenanzeigen jedoch auch einige Nachteile mit sich. Zum einen benötigt die Produktion von Videos Zeit, so dass eine Stellenanzeige in der Regel

erst fünf bis sieben Arbeitstage später veröffentlicht werden kann als es vorher der Fall war. Zum anderen kostet ein Video mehr Geld als die Gestaltung einer textbasierten Stellenanzeige. Für Jörg Buckmann sind diese Nachteile jedoch nicht schwerwiegend: *„Wenn man sich die gesamte Zeitspanne von der Identifikation einer freien Stelle bis zu ihrer Besetzung betrachtet, dann ist eine Woche Verzögerung verschmerzbar. Und blickt man auf die Gesamtkosten, so haben wir festgestellt, dass diese unter dem Strich sogar gesunken sind, da die VBZ durch den Verzicht auf Print-Stellenanzeigen erheblich finanzielle Mittel einsparen konnte und dabei sogar bessere Effekte durch den neuen Weg erzielt hat.“*

Erfolgsgeschichten

Aus Sicht der VBZ ist der größte Erfolg der Umstellung von Text- auf Video-Stellenanzeigen, dass sich die generelle Wahrnehmung des Unternehmens erheblich verbessert hat. Zudem sei das Unternehmen „weiblicher“ geworden. *„Wir werden in der Regel als Technik getriebenes Unternehmen wahrgenommen; aber mit unserer neuen Art und Weise, für offene Stellen zu werben, sprechen wir speziell auch Frauen an“*, fasst Jörg Buckmann diesen Aspekt zusammen. Ein weiterer positiver Effekt ist die Tatsache, dass Bewerber wesentlich besser vorbereitet zu einem Einstellungsgespräch erscheinen, weil sie sich durch die Videos intensiver mit den VBZ als Arbeitgeberin und den Möglichkeiten einer Karriere bei den VBZ auseinandergesetzt haben. Darüber hinaus haben die VBZ bereits Kandidaten eingestellt, denen erst durch das Video bewusst geworden ist, dass die VBZ ein spannender Arbeitgeber sein kann. *„Wir werden nicht mehr rein über unsere Busse und Trambahnen wahrgenommen, sondern konnten mit den Videos und den begleitenden Kampagnen ein neues Bild der VBZ aufbauen“*, bilanziert Jörg Buckmann. So hat die VBZ beispielsweise auch eine E-Mail erreicht, in der eine Stellensuchende schrieb, dass sie die Art und Weise, wie sich die VBZ um Stellensuchende bemühen, sehr ansprechend findet. Ihr wurde durch das Video zwar bewusst, dass sie nicht für die offene Stelle geeignet sei und sich daher auch nicht bewerben wird, jedoch empfand sie das Video grundsätzlich als sehr positiv. Dieses Beispiel verdeutlicht noch einen weiteren Vorteil des neuen Vorgehens: Durch die transparente Kommunikation der Anforderungen an eine offene Stelle und den zukünftigen Arbeitsplatz verbessern sich auch Passgenauigkeit und Qualität der eingehenden Bewerbungen. Die Bewerber, die durch ein Video den Eindruck gewonnen haben, die Stelle passe sehr gut zu ihnen, bewerben sich dann auch. Dagegen sehen die Kandidaten, die diesen Eindruck nicht gewinnen konnten, von einer Bewerbung ab. Darüber hinaus hebt man sich durch eine Video-Stellenanzeige in einer Internet-Stellenbörse auch von anderen Stellenanzeigen ab und weckt so die Neugierde und das Interesse potenzieller Kandidaten. Somit schlussfolgert Jörg Buckmann: *„Ich bin mir zweihundertprozentig sicher, dass Video-Stellenanzeigen der richtige Weg sind, um Vakanzen zu bewerben. Die ersten 100 Prozent werden durch Studien belegt, die zeigen, dass videobasierte Inhalte länger in Erinnerung bleiben als reiner Text. Die zweiten 100 Prozent sind gesunder Menschenverstand und unsere eigene Erfahrung, dass Videos bei Stellensuchenden einfach besser ankommen.“*

5.4.3 Zusammenfassung und Ausblick

Aus Sicht von Jörg Buckmann sind offene und innovative Ansätze der richtige Weg zum Kandidaten, um im Jahr 2013 im Wettbewerb um Fachkräfte bestehen zu können. *„Die eigene Karriere-Webseite, Online-Stellenbörsen oder Social Media sind nicht alles. Man muss innovativ denken, um Wege zum Kandidaten zu finden“*, fasst Jörg Buckmann die Vorgehensweise der VBZ in den letzten Jahren zusammen. Darüber hinaus sei es wichtig, verstärkt in den Dialog mit den Stellensuchenden zu treten. Hierzu sind für die VBZ die Video-Stellenanzeigen ein erster Schritt. *„Man kann zwar über die Videos nicht direkt mit seinem zukünftigen Vorgesetzten kommunizieren, aber man bekommt doch einen ersten Eindruck dessen, was auf einen zukommen würde“*, so Jörg Buckmann. *„Das ist der erste Schritt zu einem besseren Dialog, den man mit traditionellen Anzeigen nicht in diesem Ausmaß realisieren kann.“* Für den weiteren Ausbau des Dialogs ist jedoch auch die zukünftige Umsetzung innovativer Ideen und Wege im Personalmarketing wichtig. Das war schon bei den Video-Stellenanzeigen und wird aus Sicht der VBZ auch bei neuen Projekten der Schlüssel zum Erfolg sein. Es ist wichtig, innovative Ideen zu entwickeln und sie entsprechend umzusetzen. *„Man muss sich einfach auch einmal Freiheiten nehmen, um etwas Neues auszuprobieren. Umsteigen lohnt sich! Durch neue Wege kann man viele Dinge bewirken. Wichtig ist aber auch, den Mix aus Management und Gestaltung neuer Ansätze sowie dem perfekten Beherrschen der eigenen Hausaufgaben im richtigen Maße zu kombinieren“*, so Jörg Buckmann.

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

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

„Recruiting Trends im Mittelstand 2013:

Eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand“

Bamberg und Frankfurt am Main, Februar 2013

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

„Bewerbungspraxis 2013:

Eine empirische Untersuchung mit über 6.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet“

Bamberg und Frankfurt am Main, Februar 2013

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

„Recruiting Trends 2012 Österreich:

Eine empirische Untersuchung mit den 500 größten Unternehmen aus Österreich“

Bamberg und Frankfurt am Main, Mai 2012

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

„Recruiting Trends 2012 Schweiz:

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

Bamberg und Frankfurt am Main, April 2012

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

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

Bamberg und Frankfurt am Main, Februar 2012

Kontakt:

Daniel Thomas

Monster Worldwide Deutschland GmbH

Ludwig-Erhard-Straße 14

D-65760 Eschborn

Telefon: 06196-9992-672

E-Mail: studien@monster.de

www.monster.de

Gestaltung & Satz: made in (www.madein.io)