

# RECRUITING TRENDS 2012

## SCHWEIZ

.....  
[EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG MIT DEN TOP-500-UNTERNEHMEN AUS DER SCHWEIZ]

Bamberg und Frankfurt am Main, April 2012

PROF. DR. TIM WEITZEL, DR. ANDREAS ECKHARDT,  
ALEXANDER VON STETTEN, SVEN LAUMER,  
CHRISTIAN MAIER  
(Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS)  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg und Goethe-Universität  
Frankfurt am Main)

MICHEL GANOUCHI  
(Monster Worldwide Switzerland AG)



## VORWORT

Vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschafts- und Eurokrise blicken die grössten Schweizer Unternehmen zwar etwas weniger optimistisch in die Zukunft als noch vor einem Jahr, doch noch immer prognostizieren vergleichsweise viele Firmen eine gute oder sehr gute zukünftige Geschäftsentwicklung. Beim Personalbedarf ergeben sich dagegen trotz der schwierigen konjunkturellen Rahmenbedingungen binnen Jahresfrist kaum Veränderungen. Wie im vergangenen Jahr, so geht auch aktuell jedes zweite Unternehmen davon aus, dass sich die Zahl der eigenen Mitarbeiter im Jahr 2012 erhöhen wird. Zudem geben alle antwortenden Firmen an, dass sie im Jahr 2012 freie Stellen ausschreiben werden. Probleme bei der Besetzung dieser Vakanzen werden sich durch den Fachkräftemangel ergeben, der für die Top-500-Unternehmen aus der Schweiz der wichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung ist. So erwarten die Studienteilnehmer, dass rund 35 Prozent ihrer für das Jahr 2012 prognostizierten Vakanzen nur schwer besetzbar sein werden und rund fünf Prozent unbesetzt bleiben werden, weil es auf dem Arbeitsmarkt an geeigneten Kandidaten mangelt.

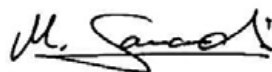
Die vorliegenden „Recruiting Trends 2012 Schweiz“ sind die sechste Ausgabe der gleichnamigen wissenschaftlichen Studienreihe, die seit dem Jahr 2007 vom Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main in Kooperation mit Monster Worldwide Switzerland durchgeführt wird. Insgesamt beteiligten sich 82 der 500 grössten Unternehmen aus der Schweiz an der diesjährigen Befragung, womit eine Rücklaufquote von 16,4 Prozent erzielt werden konnte. Die repräsentativen Ergebnisse aus dieser Befragung geben einen umfassenden Überblick über die moderne Personalbeschaffung in Schweizer Grossunternehmen. Ein Hauptthema ist in diesem Jahr der Einsatz von Social Media in der Rekrutierung. Dabei zeigt sich, dass die Nutzungshäufigkeit verschiedener Social-Media-Kanäle in den letzten zwölf Monaten zum Teil deutlich gestiegen ist. Auch wenn nach wie vor reichlich ungenutztes Potenzial besteht, haben sich Social Media mittlerweile zu einem festen Bestandteil im Mix der verschiedenen Rekrutierungskanäle, derer sich die grössten Unternehmen aus der Schweiz bedienen, entwickelt.

Neben den Themen Personalbedarf, Fachkräftemangel und Social Media widmet sich die diesjährige Studie auch einer Reihe weiterer interessanter Trends und Entwicklungen in der Personalbeschaffung der grössten Schweizer Unternehmen. In welchem Ausmass die Studienteilnehmer bei der Rekrutierung auf die Netzwerke ihrer Mitarbeiter zurückgreifen wird hierbei ebenso analysiert, wie die Themen Mobile Recruiting und Employer Branding sowie die Effektivität und Effizienz verschiedener Rekrutierungskanäle. Auch das Altersmanagement der Unternehmen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist Untersuchungsgegenstand der „Recruiting Trends 2012 Schweiz“. Wie in jedem Jahr seit der erstmaligen Durchführung der Studienreihe, so wird auch in der aktuellen Ausgabe analysiert, welche Rekrutierungskanäle die Studienteilnehmer zur Stellenausschreibung nutzen, über welche dieser Kanäle die tatsächlichen Einstellungen generiert werden, auf welchem Weg die Bewerbungen bei den Unternehmen eingehen und welche Bedeutung die internationale Rekrutierung für die antwortenden Firmen hat.

In Ergänzung zu den quantitativen Ergebnissen aus der Befragung der Schweizer Top-500-Unternehmen enthält das abschliessende Kapitel dieses Ergebnisberichts eine interessante Fallstudie bei der Baloise Group. Darin wird beschrieben, wie man seine Personalbeschaffung durch die Einführung eines kennzahlenbasierten Prozessmanagements innovativ gestalten kann.



**Prof. Dr. Tim Weitzel**  
LEHRSTUHL FÜR INFORMATIONSSYSTEME  
IN DIENSTLEISTUNGSBEREICHEN  
OTTO-FRIEDRICH-UNIVERSITÄT  
BAMBERG



**Michel Ganouchi**  
GESCHÄFTSFÜHRER/COUNTRY MANAGER  
MONSTER WORLDWIDE SWITZERLAND AG



# Inhaltsverzeichnis

VORWORT .....	2
INHALTSVERZEICHNIS .....	3
MANAGEMENT-ZUSAMMENFASSUNG .....	5
ÜBERBLICK ÜBER DIE ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG MIT DEN TOP-500-UNTERNEHMEN AUS DER SCHWEIZ.....	8
1. EINLEITUNG .....	12
2. ZUSAMMENSETZUNG DER UMFRAGETEILNEHMER.....	14
3. ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG MIT DEN TOP-500-UNTERNEHMEN AUS DER SCHWEIZ.....	18
3.1 Trends und Herausforderungen in der Personalbeschaffung.....	18
3.2 Personalbedarf, Fachkräftemangel und Geschäftserwartung.....	22
3.3 Die externe Besetzung offener Stellen .....	26
3.3.1 Anzeigenschaltung in Rekrutierungskanälen und Generierung von Einstellungen .....	26
3.3.2 Effektivität und Effizienz von Rekrutierungskanälen.....	31
3.3.3 Der Eingang der Bewerbungen im Unternehmen .....	34
3.4 Die Nutzung von Social Media in der Personalbeschaffung.....	37
3.5 Netzwerkrekrutierung.....	44
3.6 Mobile Recruiting .....	46
3.7 Internationale Rekrutierung.....	47
3.8 Employer Branding .....	49
3.9 Altersmanagement .....	51
3.10 Rekrutierungsbudget .....	53



4. FALLSTUDIE BALOISE GROUP: ERFOLGREICH REKRUTIEREN DANK KENNZAHLEN UND IT-PROZESSMANAGEMENT – PERSONALGEWINNUNG BEI DER BALOISE GROUP .....	54
4.1 Kurzvorstellung des Unternehmens .....	54
4.2 IT-basiertes Prozessmanagement .....	54
4.2.1 Ausgangssituation .....	54
4.2.2 Von Recruiting zu E-Recruiting .....	55
4.2.3 Kennzahlenbasiertes Prozessmanagement .....	56
4.2.4 Wertbeitrag .....	58
4.3 Zusammenfassung und Ausblick .....	60
ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	61



.....

## MANAGEMENT-ZUSAMMENFASSUNG

Die im Rahmen der Studie „Recruiting Trends 2012 Schweiz“ vom Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main in Zusammenarbeit mit Monster Worldwide Switzerland durchgeführte Befragung der 500 grössten Schweizer Unternehmen liefert die folgenden Ergebnisse:

**Trends und Herausforderungen:** Die drei wichtigsten unternehmensexternen Recruiting Trends sowie die drei wichtigsten internen Herausforderungen für die Arbeit der Personalbeschaffung der 500 grössten Unternehmen aus der Schweiz im Jahr 2012 sind:

Top-3-Trends 2012 (extern)	Top-3-Schlüsselherausforderungen 2012 (intern)
<b>1) Fachkräftemangel</b> Knaptheit qualifizierter Bewerber	<b>1) Mitarbeiterbindung</b> Mitarbeiter im Unternehmen halten
<b>2) Demografischer Wandel</b> demografische Änderung des Bewerberpools	<b>2) Employer Branding</b> Aufbau einer Arbeitgebermarke
<b>3) Wirtschafts- und Eurokrise</b> Auswirkungen der Wirtschafts- und Eurokrise auf die Rekrutierung	<b>3) Internes Employer Branding</b> „Employer of Choice“ bleiben

**Geschäftserwartung, Personalbedarf, Fachkräftemangel und Altersmanagement:** Obwohl der Optimismus der antwortenden Unternehmen hinsichtlich der zukünftigen Geschäftsentwicklung im Jahresvergleich sinkt, geht trotz Wirtschafts- und Eurokrise noch immer ein vergleichsweise grosser Teil der Studienteilnehmer von einer guten oder sehr guten Entwicklung der eigenen Geschäfte in der Zukunft aus. Zudem erwarten alle antwortenden Unternehmen offene Stellen im Jahr 2012. Kein einziges Unternehmen gibt an, im Jahr 2012 gar keine Vakanz zu veröffentlichen. Darüber hinaus prognostiziert die Hälfte der teilnehmenden Firmen 2012 einen Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahl. Probleme werden sich dabei jedoch durch den Fachkräftemangel ergeben, der sich nach wie vor auf einem unverändert hohen Niveau befindet. Die Studienteilnehmer denken, dass 37,2 Prozent ihrer offenen Stellen nur schwer zu besetzen sein werden. 6,6 Prozent werden nach Ansicht der Unternehmen sogar unbesetzt bleiben, weil kein geeigneter Kandidat gefunden werden kann. Die geringste Verfügbarkeit an Kandidaten sehen die Befragten in den Bereichen IT sowie Forschung & Entwicklung. Ein Lösungsansatz ist die Einstellung älterer Personen. Rund drei Viertel der Top-500-Unternehmen aus der Schweiz sind der Meinung, dass die Rekrutierung älterer Personen (>= 50 Jahre) eine mögliche Antwort auf den Fachkräftemangel sein könnte.

**Social Media:** Der Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung ist im Vergleich zum Vorjahr deutlich gestiegen. Am häufigsten greifen die 500 grössten Schweizer Unternehmen dabei auf das Karrierenetzwerk Xing zurück. Aktuell schalten 5,5 Prozent häufig Stellenanzeigen in Xing, und 11,4 Prozent nutzen Xing häufig, um für das eigene Arbeitgeber-Image zu werben. 8,2 Prozent suchen in Xing häufig aktiv nach interessanten Kandidaten und 12,5 Prozent nach zusätzlichen Informationen über bereits identifizierte Kandidaten. Des Weiteren sind mehr als vier von zehn Unternehmen der Ansicht, dass der Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung die Leistungsfähigkeit der Recruiter erhöht. Rund ein Achtel der Befragten verfügt schon heute über eine explizite Strategie für den Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung.



**Stellenausschreibung und Generierung von Einstellungen:** 86,1 Prozent aller Vakanzen werden von den Schweizer Top-500-Unternehmen auf der eigenen Unternehmens-Webseite und rund 70 Prozent in Internet-Stellenbörsen veröffentlicht, womit diese beiden Kanäle mit Abstand am häufigsten zur Stellenausschreibung genutzt werden. Auch die meisten Einstellungen werden über diese beiden Kanäle generiert. Etwa jede dritte tatsächlich realisierte Einstellung resultiert aus einer Stellenanzeige auf der eigenen Unternehmens-Webseite, und mehr als drei von zehn Stellenbesetzungen erfolgen über Internet-Stellenbörsen.

**Bewerbungseingang:** Die Bedeutung der Formularbewerbung steigt im Vergleich zum Vorjahr sowohl in der Unternehmenspräferenz als auch im tatsächlichen Bewerbungseingang deutlich. Aktuell bevorzugt etwa ein Drittel der 500 grössten Schweizer Unternehmen die Bewerbung per Webformular (Formularbewerbung), was im Vergleich mit dem Vorjahr ein Plus von 10,3 Prozentpunkten bedeutet. Die meisten Unternehmen (41,1 Prozent) äussern eine Präferenz für die E-Mail-Bewerbung. Die papierbasierte Bewerbungsmappe wird noch von 11 Prozent bevorzugt. Im tatsächlichen Bewerbungseingang bilden Formularbewerbungen einen Anteil von 23 Prozent. Dieser Wert entspricht im Jahresvergleich einem Zugewinn von 11,1 Prozentpunkten. Jede zweite Bewerbung geht per E-Mail bei den Unternehmen ein, und rund ein Viertel aller Bewerbungen sind papierbasierte Bewerbungsmappen.

**Effektivität und Effizienz von Rekrutierungskanälen:** 87 Prozent der antwortenden Unternehmen sind mit den Kandidaten, die über eine Stellenanzeige auf der eigenen Webseite eingestellt wurden, zufrieden oder sehr zufrieden. Damit ist die eigene Unternehmens-Webseite der effektivste Rekrutierungskanal. Dicht dahinter folgt das persönliche Netzwerk des Recruiters mit 85,7 Prozent. Platz drei in der Liste der effektivsten Rekrutierungskanäle nehmen Mitarbeiterempfehlungen ein. Noch mehr als acht von zehn Unternehmen sind mit Kandidaten, die über Mitarbeiterempfehlungen rekrutiert wurden, zufrieden oder sehr zufrieden.

Das beste Kosten-/Nutzen-Verhältnis aller Rekrutierungskanäle weist nach Ansicht der Befragten ebenfalls die eigene Unternehmens-Webseite auf, die damit der effizienteste Kanal ist. Auf den Plätzen zwei und drei folgen das persönliche Netzwerk des Recruiters und Mitarbeiterempfehlungen. Internet-Stellenbörsen nehmen den vierten Platz ein und sind damit der mit Abstand effizienteste externe Rekrutierungskanal.

**Internationale Rekrutierung:** 15 Prozent aller freien Stellen werden von den Top-500-Unternehmen aus der Schweiz mit Kandidaten aus dem Ausland besetzt. Dementsprechend sind mehr als vier von zehn Studienteilnehmern der Meinung, dass internationale Rekrutierung eine hohe oder sehr hohe Bedeutung hat. Dabei sind Kandidaten aus Deutschland am gefragtesten. 36,2 Prozent der antwortenden Firmen rekrutieren häufig oder sehr häufig in Deutschland. Österreich, Frankreich, Italien und Osteuropa folgen mit deutlichem Abstand auf den Plätzen.



**Netzwerkrekrutierung:** Die Netzwerke der eigenen Mitarbeiter haben aus Sicht der 500 grössten Schweizer Unternehmen einen hohen Stellenwert für die Rekrutierung. 83,6 Prozent bezeichnen Mitarbeiterempfehlungen als einen wichtigen Rekrutierungskanal. 64,4 Prozent nutzen die privaten und beruflichen Netzwerke ihrer bestehenden Belegschaft für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter. In 47,9 Prozent der antwortenden Unternehmen kommen regelmässig Mitarbeiter von sich aus auf die Personalabteilung zu, um interessante Kandidaten aus ihren privaten und beruflichen Netzwerken für eine Rekrutierung zu empfehlen.

**Mobile Recruiting:** Aktuell haben lediglich 6,6 Prozent der Befragten die Darstellung ihrer Online-Stellenanzeigen für bestimmte mobile Endgeräte (z. B. iPhone, iPad, Smartphones etc.) optimiert. Allerdings haben die Unternehmen das Potenzial von Mobile Recruiting bereits erkannt. So sind 42 Prozent der Ansicht, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte auch einen grossen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird, und mehr als vier von zehn Studienteilnehmern denken, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte sinnvoll für die Rekrutierung ist.



## ÜBERBLICK ÜBER DIE ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG MIT DEN TOP-500-UNTERNEHMEN AUS DER SCHWEIZ

Die „Recruiting Trends 2012 Schweiz“ sind die sechste Ausgabe dieser jährlich durchgeführten Studienreihe. An der zugrundeliegenden Befragung der 500 grössten Unternehmen aus der Schweiz beteiligten sich 82 Unternehmen. Damit konnte eine Rücklaufquote von 16,4 Prozent erzielt werden. Die Ergebnisse aus der Befragung sind nach den Kriterien Umsatz (bzw. Bilanzsumme bei Banken und Bruttoprämieeinnahmen bei Versicherungen), Mitarbeiterzahl und Branchenzugehörigkeit repräsentativ für die Grundgesamtheit der 500 grössten Schweizer Unternehmen. Die folgende Zusammenfassung liefert einen kompakten Überblick über die Ergebnisse aus der aktuellen Studie. Im Hauptteil in Kapitel 3 schliesst sich eine detaillierte Vorstellung und Analyse dieser Ergebnisse an.

**Unternehmensexterne Trends für die Personalbeschaffung – Fachkräftemangel, demografischer Wandel und die Wirtschafts- und Eurokrise:** Der Fachkräftemangel ist aus Sicht der 500 grössten Schweizer Unternehmen der wichtigste externe und damit nicht direkt beeinflussbare Trend für die Personalbeschaffung. Unmittelbar dahinter folgt der demografische Wandel auf dem zweiten Rang. Die Top-3 der wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung komplettiert die derzeitige Wirtschafts- und Eurokrise. Neue Formen der Arbeit (z. B. Telearbeit, Gleitzeitmodelle, Sabbaticals etc.) nehmen Platz vier ein. Auf Rang fünf folgen gleichauf die neue Bewerbergruppe der „Generation Y“ und gesetzliche Rahmenbedingungen (Umsetzung gesetzlicher Vorgaben, wie z. B. das Schweizerische Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann (GlG)).

**Unternehmensinterne Herausforderungen für die Personalbeschaffung – Bindung der Mitarbeiter und Employer Branding:** Die Bindung der eigenen Mitarbeiter ist für die Top-500-Unternehmen aus der Schweiz die wichtigste unternehmensinterne Herausforderung für die Personalbeschaffung im Jahr 2012. Den zweiten Platz nimmt das Thema Employer Branding bzw. der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke ein. Als dritt-wichtigste interne Herausforderung betrachten die Unternehmen das interne Employer Branding, also den Aufbau eines nach innen gerichteten Arbeitgeber-Images mit dem Ziel, „Employer of Choice“ zu bleiben. Es folgen die Beziehungspflege zu interessanten Kandidaten (Candidate Relationship Management) und das Thema Sichtbarkeit (Schaffung eines Bewusstseins für Personalmarketing bei Entscheidungsträgern) gleichauf auf Platz vier.

**Geschäftserwartung verhalten optimistisch:** Rund sieben Prozent der 500 grössten Unternehmen aus der Schweiz erwarten eine sehr gute und 37,8 Prozent eine gute Geschäftsentwicklung in den nächsten Jahren. Über die Hälfte der Studienteilnehmer geht von einer ausgeglichenen Geschäftsentwicklung aus, und rund vier Prozent sind der Ansicht, dass sich die Geschäftssituation in der näheren Zukunft verschlechtern wird. Diese Ergebnisse zeigen, dass die Unternehmen insgesamt nach wie vor optimistisch in die Zukunft blicken, auch wenn sich die Grundstimmung im Vergleich mit dem Vorjahr etwas verschlechtert hat.

**Jedes zweite Unternehmen erwartet einen Netto-Zuwachs der Belegschaft:** Die Hälfte der antwortenden Grossunternehmen aus der Schweiz geht davon aus, dass die Anzahl ihrer Mitarbeiter im Jahr 2012 steigen wird. Dieser Wert befindet sich auf dem Niveau des Vorjahres und ist um 21 Prozentpunkte höher als der entsprechende Wert aus dem Jahr 2010. Insgesamt erwarten alle Studienteilnehmer Vakanzen im Jahr 2012. Kein einziges antwortendes Unternehmen wird im Jahr 2012 gar keine freie Stelle ausschreiben.



.....  
■

**Fachkräftemangel auf nahezu unverändert hohem Niveau:** Die Studienteilnehmer prognostizieren, dass rund 37 Prozent ihrer freien Stellen im Jahr 2012 nur schwer besetzbar sein werden und 6,6 Prozent unbesetzt bleiben werden, weil kein geeigneter Kandidat gefunden werden kann. Im Jahresvergleich befindet sich der Fachkräftemangel damit auf einem nahezu unveränderten hohen Niveau. Mit Blick auf verschiedene Fachrichtungen geben die Unternehmen an, dass in den Bereichen IT sowie Forschung und Entwicklung (F&E) die geringste Verfügbarkeit an Kandidaten herrscht. Nur rund vier von zehn Befragten sind der Meinung, dass ausreichend viele IT-Fachkräfte verfügbar sind, und lediglich 35,8 Prozent denken, dass im F&E-Bereich eine ausreichende Verfügbarkeit an geeigneten Kandidaten besteht.

**Online-Kanäle dominieren bei der Stellenausschreibung:** Die weitaus meisten freien Stellen werden von den Top-500-Unternehmen aus der Schweiz im Internet ausgeschrieben. 86,1 Prozent aller Vakanzen werden demnach auf der eigenen Unternehmens-Webseite veröffentlicht und etwa 70 Prozent in Internet-Stellenbörsen. Jeweils rund 18 Prozent aller offenen Stellen werden an Recruiting Agencies/Personalvermittlungen gemeldet sowie in Printmedien ausgeschrieben. An die regionalen Arbeitsvermittlungszentren (RAV) werden rund zehn Prozent der freien Stellen kommuniziert. Headhunter/Personalberatungen (Executive Search) werden ebenfalls bei etwa jeder zehnten Vakanz mit der Stellenbesetzung beauftragt. In Karrierenetzwerken (z. B. Xing, LinkedIn etc.) werden 7,7 Prozent und in sozialen Netzwerkplattformen (z. B. Facebook, Twitter etc.) 4,4 Prozent der freien Stellen veröffentlicht. Im Jahresvergleich sinkt damit die Bedeutung von Recruiting Agencies und Printmedien für die Stellenausschreibung. Dagegen werden die regionalen Arbeitsvermittlungszentren, Headhunter, Karrierenetzwerke und soziale Netzwerkplattformen in diesem Kontext häufiger genutzt als im Jahr 2010. Der Anteil der auf der eigenen Unternehmens-Webseite und in Internet-Stellenbörsen veröffentlichten Vakanzen befindet sich auf dem Vorjahresniveau.

**Die meisten Stellenbesetzung erfolgen über das Internet:** Rund ein Drittel aller Stellenbesetzungen wird über die eigene Unternehmens-Webseite generiert und etwa 30 Prozent über Internet-Stellenbörsen. 14,4 Prozent der tatsächlich realisierten Einstellungen erfolgen über Recruiting Agencies/Personalvermittlungen. Printmedien zeigen sich für 8,8 Prozent und Headhunter/Personalberatungen (Executive Search) für 6,7 Prozent aller Stellenbesetzungen verantwortlich. Lediglich 1,1 Prozent der Einstellungen resultieren aus einer Stellenausschreibung in einem Karrierenetzwerk wie Xing oder LinkedIn. 0,9 Prozent der Stellenbesetzungen erfolgen über die regionalen Arbeitsvermittlungszentren und 0,5 Prozent über soziale Netzwerkplattformen wie Facebook oder Twitter. Über andere Kanäle als die bisher genannten werden 4,6 Prozent der Einstellungen generiert. Im Jahresvergleich können die Unternehmens-Webseite und Headhunter/Personalberatungen leicht hinzugewinnen. Karrierenetzwerke, die regionalen Arbeitsvermittlungszentren und soziale Netzwerkplattformen befinden sich dagegen auf dem gleichen niedrigen Niveau wie im Vorjahr. Ein geringer Verlust ergibt sich für Internet-Stellenbörsen, Recruiting Agencies/Personalvermittlungen und Printmedien.

Die Unternehmens-Webseite und die Internet-Stellenbörse zeigen sich auch für die weitaus meisten tatsächlich realisierten Einstellungen in den Karrierestufen „Professional“, „Young Professional“ und „Hochschulabsolvent“ verantwortlich. Im Top-Management besitzen dagegen Headhunter die grösste Bedeutung. Mehr als die Hälfte der Einstellungen in diesem Bereich wird über Headhunter generiert.



**Effektivität und Effizienz von Rekrutierungskanälen:** Die grösste Zufriedenheit äussern die Top-500-Unternehmen aus der Schweiz mit den Kandidaten, die über die eigene Unternehmens-Webseite eingestellt wurden, womit dies der effektivste Rekrutierungskanal ist. 87 Prozent der Befragten sind mit den Kandidaten, die über diesen Kanal rekrutiert wurden, zufrieden oder sehr zufrieden. Auf den Plätzen zwei und drei der effektivsten Rekrutierungskanäle folgen das persönliche Netzwerk des Recruiters (85,7 Prozent) und Mitarbeiterempfehlungen (81,5 Prozent). Acht von zehn Unternehmen äussern eine hohe Zufriedenheit mit Kandidaten, die über Printmedien und 73,5 Prozent mit Kandidaten, die über Internet-Stellenbörsen eingestellt wurden.

Der Rekrutierungskanal mit dem besten Kosten-/Nutzen-Verhältnis ist aus Sicht der 500 grössten Schweizer Unternehmen die eigene Unternehmens-Webseite. Es folgen das persönliche Netzwerk des Recruiters auf Platz zwei und Mitarbeiterempfehlungen auf drei. Den vierten Platz nehmen Internet-Stellenbörsen ein, die damit der mit Abstand effizienteste externe Rekrutierungskanal sind.

**Bewerbungseingang – Die Formularbewerbung ist endgültig angekommen:** Mit über 40 Prozent äussern die meisten Grossunternehmen aus der Schweiz eine Präferenz für die E-Mail-Bewerbung. Rund ein Drittel der Studienteilnehmer bevorzugt die Bewerbung per Webformular (Formularbewerbung), die damit im Jahresvergleich in der Gunst der Unternehmen deutlich gestiegen ist, was ein Plus von 10,3 Prozentpunkten verdeutlicht. 11 Prozent bevorzugen die papierbasierte Bewerbungsmappe, und 15,1 Prozent besitzen keine eindeutige Präferenz für ein bestimmtes Bewerbungsverfahren.

Auch mit Blick auf den tatsächlichen Bewerbungseingang steigt die Bedeutung der Formularbewerbung im Vergleich zum Vorjahr deutlich. Aktuell gehen 23 Prozent aller Bewerbungen per Webformular ein, was einem Plus von 11,1 Prozentpunkten gegenüber dem Jahr 2010 entspricht. Den grössten Anteil im Bewerbungseingang der Studienteilnehmer bilden jedoch nach wie vor E-Mail-Bewerbungen mit 50 Prozent. Rund ein Viertel aller Bewerbungen sind papierbasierte Bewerbungsmappen. Mit Ausblick auf das Jahr 2016 prognostizieren die antwortenden Unternehmen einen deutlich steigenden Anteil an Formularbewerbungen im Bewerbungseingang, der mit einem sinkenden Anteil an papierbasierten Bewerbungsmappen einhergeht. Der Anteil eingehender E-Mail-Bewerbungen wird gemäss dieser Prognose nahezu unverändert bleiben. Fasst man die Anteile der beiden elektronischen Bewerbungsformen der Formular- und der E-Mail-Bewerbung zusammen, so zeigt sich, dass aktuell bereits rund drei Viertel aller Bewerbungen auf elektronischem Weg bei den Unternehmen eingehen.

**Die Nutzung von Social Media in der Personalbeschaffung steigt deutlich:** Rund ein Drittel der Top-500-Unternehmen aus der Schweiz beurteilt Social Media generell als positiv für die Rekrutierung. Mehr als vier von zehn Befragten teilen die Ansicht, dass der Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung die Leistungsfähigkeit der Recruiter erhöht. Die Nutzung einzelner Kanäle ist im Jahresvergleich deutlich gestiegen. Der mit Abstand wichtigste Kanal ist dabei das Karrierenetzwerk Xing. 11,4 Prozent der Befragten nutzen Xing häufig, um für das eigene Arbeitgeber-Image zu werben. Auf Facebook greift hierfür etwa jedes zehnte Unternehmen häufig zurück. 5,5 Prozent schalten zudem häufig Stellenanzeigen in Xing und 2,8 Prozent in LinkedIn. Für die aktive Suche nach geeigneten Kandidaten nutzen 8,2 Prozent der Unternehmen häufig Xing und 6,8 Prozent LinkedIn. Ein Achtel der Studienteilnehmer sucht in Xing häufig nach zusätzlichen Informationen über bereits identifizierte Kandidaten. Facebook wird hierfür von 6,9 Prozent häufig genutzt. Insgesamt haben 13,9 Prozent der 500 grössten Unternehmen aus der Schweiz den Einsatz von Social Media mit anderen Personalbeschaffungsaktivitäten abgestimmt. 12,7 Prozent verfügen bereits über eine explizite Strategie für den Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung.

.....

**Mitarbeiternetzwerke mit grosser Bedeutung für die Rekrutierung:** Für 83,6 Prozent der Top-500-Unternehmen aus der Schweiz stellen Mitarbeiterempfehlungen einen wichtigen Rekrutierungskanal dar. In beinahe jedem zweiten Unternehmen kommen regelmässig Mitarbeiter auf die Personalabteilung zu, um interessante Kandidaten aus ihren privaten und beruflichen Netzwerken für eine Rekrutierung zu empfehlen. Mehr als vier von zehn Studienteilnehmer sprechen zudem gezielt einzelne Gruppen innerhalb ihres Unternehmens an, um diese im Rahmen von Mitarbeiterempfehlungsprogrammen für die Rekrutierung zu nutzen. Lediglich etwa zwei von zehn Unternehmen geben an, dass die Veröffentlichung freier Stellen über interne Kanäle nahezu keine Mitarbeiterempfehlungen durch die bestehende Belegschaft nach sich zieht.

**Mobile Recruiting (noch) kein grosses Thema, Potenziale werden jedoch bereits erkannt:** Aktuell bieten lediglich 1,4 Prozent der Studienteilnehmer Applikationen (Apps) zur Suche nach freien Stellen in ihrem Unternehmen für bestimmte mobile Endgeräte (z. B. iPhone, iPad, Smartphones etc.) an. Immerhin 27,5 Prozent planen jedoch ein derartiges Angebot für die Zukunft. Rund sieben von zehn Unternehmen bieten dagegen keine entsprechenden Apps an und wollen dies auch zukünftig nicht tun. 42 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte auch einen grossen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird, und rund vier von zehn Unternehmen denken, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte für die Rekrutierung sinnvoll ist. Allerdings haben bislang lediglich 6,6 Prozent die Darstellung ihrer Online-Stellenanzeigen auch tatsächlich für bestimmte mobile Endgeräte optimiert.

**Internationale Rekrutierung ist sehr wichtig:** Mehr als vier von zehn antwortenden Unternehmen sind der Ansicht, dass die internationale Rekrutierung wichtig oder sehr wichtig ist. Die Bedeutung der internationalen Rekrutierung ist damit im Jahresvergleich leicht gestiegen und wird gemäss der Prognose der Befragten zukünftig noch weiter steigen. Das bedeutendste Zielland in diesem Zusammenhang ist Deutschland, wo 36,2 Prozent der Studienteilnehmer häufig oder sehr häufig rekrutieren. Österreich (13,4 Prozent), Frankreich (12,5 Prozent) und Italien (7,6 Prozent) folgen auf den Plätzen. Lediglich 3,1 Prozent der Schweizer Grossunternehmen rekrutieren häufig oder sehr häufig in osteuropäischen Ländern. Insgesamt werden von den Top-500-Unternehmen aus der Schweiz 15 Prozent aller freien Stellen mit Kandidaten aus dem Ausland besetzt.

**Employer Branding:** Vier von zehn Unternehmen verfügen über eine explizite Employer-Branding-Strategie. 47,6 Prozent nutzen Hochschulmarketing und 46 Prozent Internet-Stellenbörsen zur Unterstützung ihres Employer Brandings. Auf Karrierenetzwerke (z. B. Xing, LinkedIn) greifen 22,6 Prozent und auf soziale Netzwerkplattformen (z. B. Facebook, Twitter) 15,9 Prozent zurück, um für ihr Arbeitgeber-Image zu werben.

**Altersmanagement:** Für neun von zehn antwortenden Unternehmen spielt das Alter ihrer Mitarbeiter keine (grosse) Rolle. Ihnen ist wichtiger, dass die Leistung stimmt. 86,3 Prozent wollen ihre Mitarbeiter möglichst lange (d. h. bis in ein höheres Alter, z. B. 65 Jahre) im Unternehmen halten. Rund drei Viertel der Studienteilnehmer sind der Meinung, dass die Rekrutierung älterer Personen ( $\geq 50$  Jahre) eine mögliche Antwort auf den Fachkräftemangel sein kann. Allerdings stellen nur 37 Prozent auch tatsächlich regelmässig ältere Personen ( $\geq 50$  Jahre) ein.

**Rekrutierungsbudget:** Mit rund 30 Prozent geben die 500 grössten Unternehmen aus der Schweiz den grössten Teil ihres Rekrutierungsbudgets für Internet-Stellenbörsen und damit für den Rekrutierungskanal aus, der aus ihrer Sicht das beste Kosten-/Nutzen-Verhältnis aller externen Kanäle aufweist. Etwa ein Viertel des Rekrutierungsbudgets wird für Headhunter/Personalberatungen (Executive Search) ausgegeben und 22,5 Prozent für Recruiting Agencies/Personalvermittlungen. Rund ein Fünftel ihres Budgets wenden die Studienteilnehmer für Printmedien auf.

## 1. EINLEITUNG

Die vorliegenden „Recruiting Trends 2012 Schweiz“ sind bereits die sechste Ausgabe der gleichnamigen, jährlich durchgeführten Studienreihe. Schon seit dem Jahr 2007 widmet sich das Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main in Zusammenarbeit mit Monster Worldwide Switzerland im Rahmen dieser wissenschaftlichen Studienreihe aktuellen Trends in der Personalbeschaffung Schweizer Grossunternehmen. Dabei wurden Entwicklungen wie die verstärkte Digitalisierung des Bewerbungseingangs oder die zunehmend internetbasierte Veröffentlichung von Stellenanzeigen frühzeitig identifiziert und über die Jahre hinweg begleitet. Neben hochinteressanten Längsschnittdaten trägt vor allem die bisher in jeder Ausgabe durch statistische Tests nachgewiesene Repräsentativität zur hohen Aussagekraft der vorgestellten Ergebnisse bei.

Der vorliegende Ergebnisbericht gibt einen umfassenden Überblick über die Personalbeschaffung in den Top-500-Unternehmen aus der Schweiz vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschafts- und Eurokrise, welche die Schweizer Wirtschaft in Zusammenspiel mit einem starken Schweizer Franken belastet (NZZ Online vom 01.03.2012)<sup>1</sup>. Die aktuellen Ergebnisse werden zeigen, ob sich diese wirtschaftlichen Rahmenbedingungen negativ auf den Personalbedarf der Firmen auswirken oder ob sich die Unternehmen davon eher unbeeindruckt zeigen. Ein weiteres Thema, dem sich die „Recruiting Trends 2012 Schweiz“ annehmen, ist der Fachkräftemangel. Entgegen der oft geäusserten Vermutung, dass auch dieses Phänomen in Zusammenhang mit der Wirtschaftslage steht, konnte die Studienreihe über mehrere Jahre hinweg nachweisen, dass der Fachkräftemangel losgelöst von der konjunkturellen Entwicklung auftritt. Die im vorliegenden Ergebnisbericht neu gewonnenen Erkenntnisse werden Aufschluss darüber geben, ob sich der Fachkräftemangel nach wie vor unabhängig von den wirtschaftlichen Vorgaben auf einem ähnlich hohen Niveau befindet wie in den vergangenen Jahren.

Ein Kernthema der diesjährigen Studie sind Social Media. Wie stehen die Schweizer Grossunternehmen einem Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung gegenüber? Werden die sich ergebenden Potenziale erkannt und ausgenutzt? Wie häufig greifen die Unternehmen schon heute auf verschiedene Social-Media-Kanäle zurück, um beispielsweise Stellenanzeigen zu veröffentlichen oder nach interessanten Kandidaten zu suchen? Diese und weitere Fragen werden in den folgenden Kapiteln eingehend analysiert und beantwortet. Dabei wird sich unter anderem auch zeigen, ob die Nutzung von Social Media in der Personalbeschaffung innerhalb der letzten zwölf Monate gestiegen ist oder nicht. Eine noch jüngere Entwicklung als der Einsatz von Social Media in der Rekrutierung ist die Nutzung mobiler Endgeräte wie Smartphones oder Tablet-PCs für die Personalbeschaffung. Dieses unter dem Begriff „Mobile Recruiting“ zusammengefasste Thema macht sich den Umstand zunutze, dass viele Menschen heute über ihre mobilen Endgeräte deutlich häufiger und länger online sind als noch vor wenigen Jahren. Die Studienergebnisse werden zeigen, inwiefern die antwortenden Unternehmen diese Entwicklung für ihre Rekrutierung nutzen können, indem sie beispielsweise die Darstellung ihrer Online-Stellenanzeigen für bestimmte mobile Endgeräte optimieren.

1) [http://www.nzz.ch/nachrichten/wirtschaft/aktuell/schweizer\\_wirtschaft\\_waechst\\_nur\\_noch\\_leicht\\_1.15356572.html](http://www.nzz.ch/nachrichten/wirtschaft/aktuell/schweizer_wirtschaft_waechst_nur_noch_leicht_1.15356572.html)  
(Abrufdatum: 02.04.2012).

Wichtiger Bestandteil der „Recruiting Trends 2012 Schweiz“ ist wie in jedem Jahr die Analyse der Stellenausschreibung. Setzt sich der Trend fort, dass zu Lasten der Printmedien immer mehr Vakanzen im Internet veröffentlicht werden? Wie häufig greifen die Unternehmen auf sonstige Kanäle wie Headhunter oder Recruiting Agencies zurück? Neben der Beantwortung dieser Fragen wird auch thematisiert, über welche Rekrutierungskanäle die tatsächlichen Einstellungen generiert werden. Hierbei gibt eine erstmalig in der Studienreihe enthaltene Analyse Aufschluss darüber, welche Kanäle die grösste Bedeutung für die Rekrutierung in verschiedenen Karrierestufen (z. B. Professionals oder Hochschulabsolventen) besitzen. Aufgegriffen wird auch die Frage nach den effektivsten und effizientesten Rekrutierungskanälen. Daneben veranschaulicht die seit dem Jahr 2007 durchgeführte Zeitreihenanalyse des Bewerbungseingangs, wie sich die Bedeutung der einzelnen Bewerbungsverfahren über die Jahre hinweg verändert hat.

Ein weiteres Thema der aktuellen Ausgabe der Studie ist die Netzwerkrekrutierung. Es wird untersucht, inwiefern die 500 grössten Unternehmen aus der Schweiz die privaten und beruflichen Netzwerke ihrer Mitarbeiter z. B. im Rahmen von Mitarbeiterempfehlungen für die Personalbeschaffung nutzen. Unter dem Stichwort „Altersmanagement“ wird darüber hinaus analysiert, wie die Firmen auf die durch den demografischen Wandel bedingte Alterung der eigenen Belegschaft und des Bewerberpools reagieren und welche Potenziale sie möglicherweise in älteren Mitarbeitern sehen. Abgerundet wird die Darstellung der quantitativen Ergebnisse durch die Themen internationale Rekrutierung und Employer Branding sowie durch eine Analyse der Verteilung des Rekrutierungsbudgets, über das die Studienteilnehmer verfügen.

Insgesamt beteiligten sich 82 Unternehmen an der durchgeführten Befragung, womit eine Rücklaufquote von 16,4 Prozent erreicht werden konnte. Die dabei erhaltenen Ergebnisse sind nach den Kriterien Branchenzugehörigkeit, Mitarbeiterzahl und Umsatz repräsentativ für die Grundgesamtheit der 500 grössten Schweizer Unternehmen. In Ergänzung zu den Ergebnissen aus dieser Befragung findet sich in Kapitel 4 des vorliegenden Ergebnisberichts eine Fallstudie bei der Baloise Group, die interessante Einblicke in die Unternehmenspraxis gewährt.