

# recruiting trends im mittelstand **2012**



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

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

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

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

Elke Guhl  
Monster Worldwide Deutschland GmbH

Bamberg & Frankfurt am Main, Januar 2012

# Neuropsicología Social

## Neuropsicología Social

### Neuropsicología Social

# Vorwort

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

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

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



**Prof. Dr. Tim Weitzel**

Lehrstuhl für Informationssysteme in Dienstleistungsbereichen  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg





## Management-Zusammenfassung

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## Überblick über die Ergebnisse

---

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

# 1

## Einleitung

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

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

---

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

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

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

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