

Themenspecial 2018

# SOCIAL RECRUITING UND ACTIVE SOURCING

Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2018, einer empirischen Unternehmens-Studie mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus der Branche IT und der Bewerbungspraxis 2018, einer empirischen Kandidaten-Studie mit Antworten von über 2.800 Kandidaten.



Prof. Dr. Tim Weitzel  
Dr. Christian Maier  
Caroline Oehlhorn  
Christoph Weinert  
Jakob Wirth  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Prof. Dr. Sven Laumer  
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Centre of Human Resources Information Systems

In Auftrag gegeben von Marc Irmisch-Petit  
Monster Worldwide Deutschland GmbH



# SOCIAL RECRUITING UND ACTIVE SOURCING

Das Themenspecial „Social Recruiting und Active Sourcing“ ist Teil der jährlich durchgeführten Studien „Recruiting Trends 2018“ und „Bewerbungspraxis 2018“ des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS)<sup>1</sup> einem gemeinsamen Forschungsprojekt der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg, im Auftrag der Monster Worldwide Deutschland GmbH. Der vorliegende Themenschwerpunkt gibt einen Einblick in das Social Recruiting und Active Sourcing. Hierzu wurden die Top-1.000-Unternehmen<sup>2</sup> und die Top-300-Unternehmen aus der IT-Branche<sup>3</sup> in Deutschland befragt. Die IT-Branche zeigt sich im Bereich Personalbeschaffung aufgrund der gegebenen Rahmenbedingungen als besonders innovativ. Ergebnisse aus dieser Branche können daher als guter Indikator für zukünftige Entwicklungen gesehen werden. Komplettiert werden diese Ergebnisse mit den Einschätzungen von über 2.800 Kandidaten<sup>4</sup>.

An der Unternehmensbefragung beteiligten sich 117 der 1.000 größten deutschen Unternehmen (Rücklaufquote 11,7 Prozent) und 39 der 300 größten Unternehmen aus der IT-Branche (Rücklaufquote 13,0 Prozent). Die Verteilung der Stichproben der jeweiligen Studienteilnehmer ist gemäß dem aktuellen Datenbankregister von Bisnode hinsichtlich der Merkmale Umsatz, Mitarbeiterzahl und Branchen-zugehörigkeit in Bezug auf die entsprechende Grundgesamtheit repräsentativ. Details zur Durchführung der Studie sowie eine Beschreibung der Studienteilnehmer sind online ([www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2018](http://www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2018)) verfügbar.

Dieser Themenschwerpunkt analysiert die Ergebnisse der Studien „Recruiting Trends 2018“ und „Bewerbungspraxis 2018“ mit Fokus auf das Social Recruiting und Active Sourcing in den rechts stehenden Aspekten.

<b>1. Recruiting und Active Sourcing</b>	<b>S. 5</b>
<b>2. Social Media im Recruiting und Active Sourcing</b>	<b>S. 12</b>
<b>3. Mitarbeiterempfehlung</b>	<b>S. 22</b>
<b>4. Active Sourcing</b>	<b>S. 24</b>
<b>5. Zielgruppenorientierung</b>	<b>S. 34</b>
<b>6. Talent-Pools</b>	<b>S. 37</b>

1 CHRIS ist ein Forschungsprojekt der Otto-Friedrich-Universität Bamberg (Prof. Dr. Tim Weitzel) und der Friedrich-Alexander Universität Erlangen-Nürnberg (Prof. Dr. Sven Laumer), das sich mit Chancen und Trends in Bezug auf den Einsatz von IT in Personalprozessen beschäftigt ([www.uni-bamberg.de/isdl/chris](http://www.uni-bamberg.de/isdl/chris)).

2 Es handelt sich um die größten deutschen Unternehmen, die mehr als 50 Mio. Euro Umsatz generieren und mehr als 250 Mitarbeiter beschäftigen.

3 Es handelt sich um die größten deutschen Unternehmen aus der IT-Branche, die mehr als 50 Mio. Euro Umsatz generieren und mehr als 250 Mitarbeiter beschäftigen.

4 Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wird nicht ausdrücklich in geschlechtsspezifischen Personenbezeichnungen differenziert. Die gewählte männliche Form schließt eine adäquate weibliche Form gleichberechtigt ein.

5 Die Ergebnisse eines t-Test für unabhängige Stichproben zeigen, dass die Stichproben sich signifikant zu einem  $\alpha$ -Niveau von 0,05 unterscheiden.

6 Generationen: Baby-Boomer-Generation (Jahrgänge 1950–1965); Generation X (Jahrgänge 1966–1980); Generation Y (Jahrgänge 1981–1998)

**Unternehmen: Drei Viertel der Top-1.000-Unternehmen  
finden die Digitalisierung im Personalwesen gut.**

# 1. RECRUITING UND ACTIVE SOURCING

Grundsätzlich werden im Personalwesen das Recruiting und das Active Sourcing unterschieden.

Drei Viertel der Top-1.000-Unternehmen sind der Meinung, dass es für die Effektivität und Effizienz der Personalbeschaffung gut ist, zunehmend Aufgaben zu digitalisieren. Hinsichtlich dieser Beurteilung zeigt sich im Vergleich zum Vorjahr ein signifikanter Anstieg um 21,3 Prozentpunkte. In der IT-Branche sind sogar acht von zehn Unternehmen dieser Meinung (signifikanter Anstieg<sup>5</sup> um 33,9 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr; vgl. Abbildung 1).

In den Top-1.000-Unternehmen geben nur 4,3 Prozent der Recruiter an, dass sie Angst haben, durch die zunehmende Digitalisierung in der Personalbeschaffung ihren Arbeitsplatz zu verlieren. In der IT-Branche

sind es 3,6 Prozent. Die Unternehmen sehen daher die Digitalisierung der Personalbeschaffung durchweg positiv, da sie erwarten, dass die Herausforderungen effektiver und effizienter gemeistert werden können.

Grundsätzlich werden im Personalwesen das Recruiting und das Active Sourcing unterschieden:

**Recruiting:** Recruiting beschreibt alle Maßnahmen, um potentielle Jobinteressierte darüber zu informieren, dass sie als zukünftige Mitarbeiter gesucht werden und sich bei dem Unternehmen bewerben sollen. Dies geschieht hauptsächlich durch Stellenanzeigen über verschiedene Recruiting-Kanäle wie

z.B. Internet-Stellenbörsen oder Social Media. Der Aufruf kann auch an die eigenen Mitarbeiter erfolgen, welche die Stellenanzeigen in ihrem eigenen Netzwerk verbreiten (vgl. Abbildung 2 auf folgender Seite, oben). Kandidaten suchen nach diesen Stellenanzeigen und bewerben sich im Anschluss bei einem Unternehmen.

**Active Sourcing:** Hier suchen Unternehmen aktiv in Lebenslaufdatenbanken oder Karrierenetzwerken nach potentiell geeigneten Kandidaten, um diese dann direkt mit einem Stellenangebot anzusprechen (vgl. Abbildung 2 auf folgender Seite, unten).

Abbildung 1: Anteil der positiven Beurteilungen bezüglich der Digitalisierung in der Personalbeschaffung

Top-1.000

IT

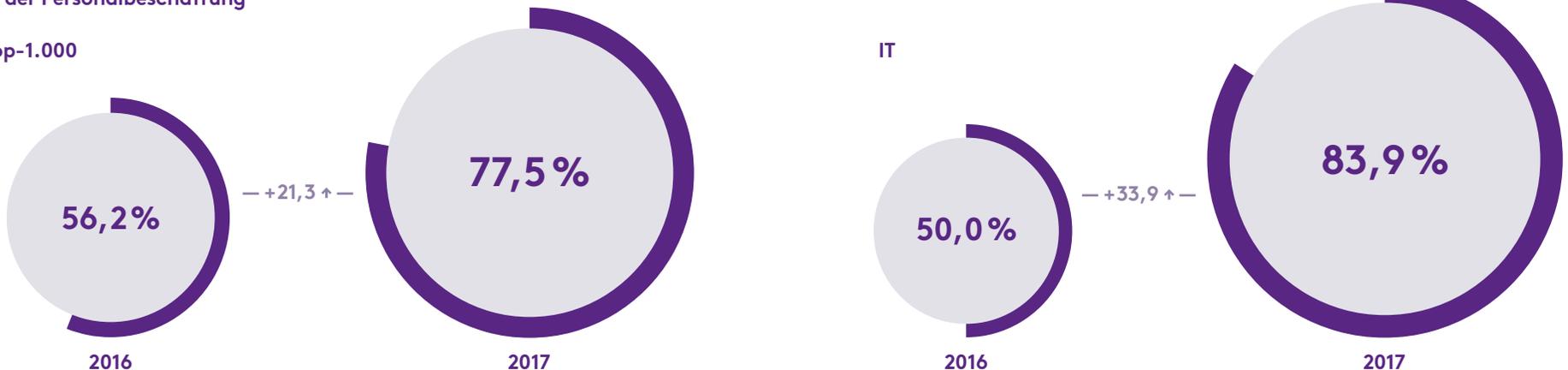
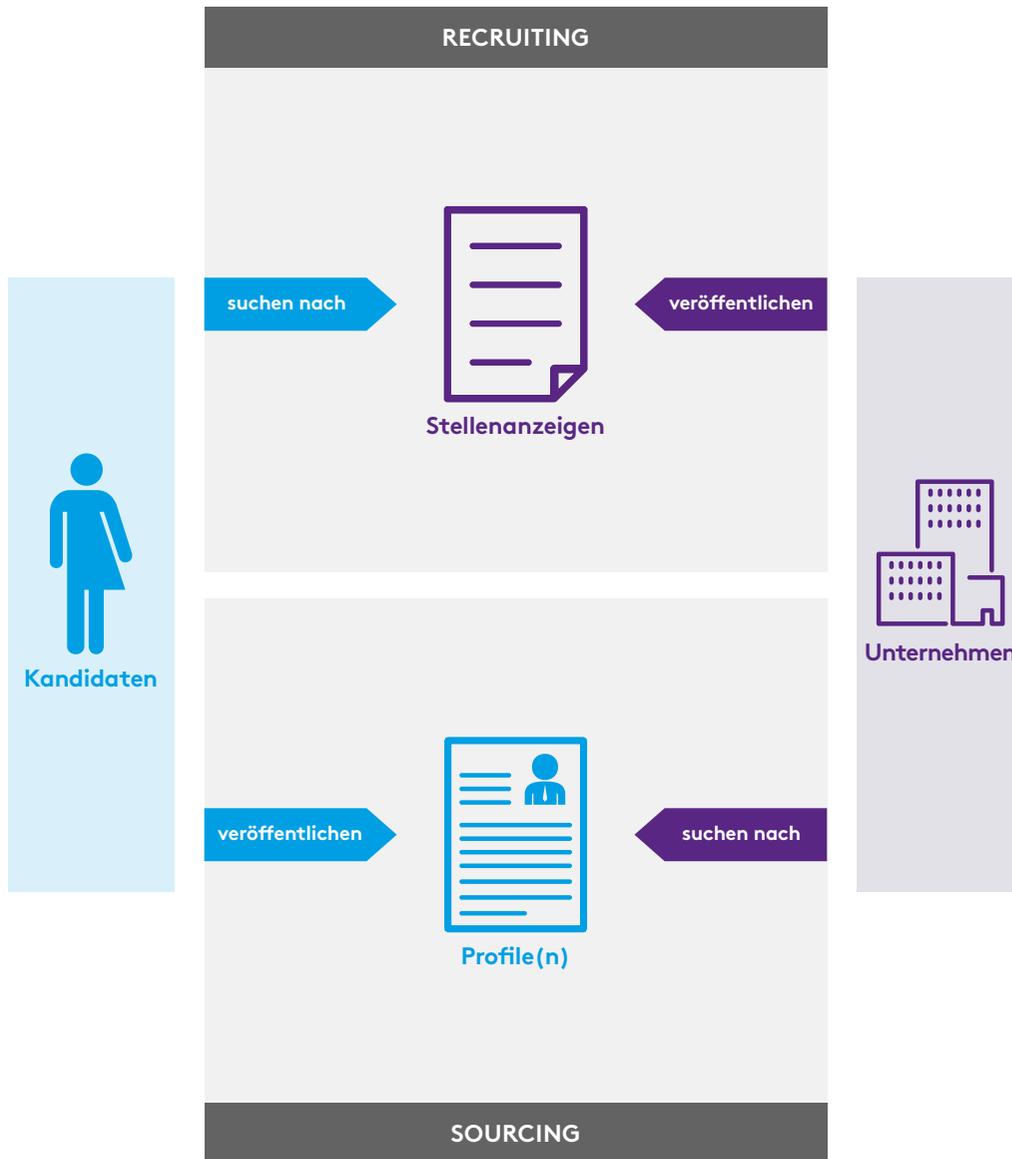


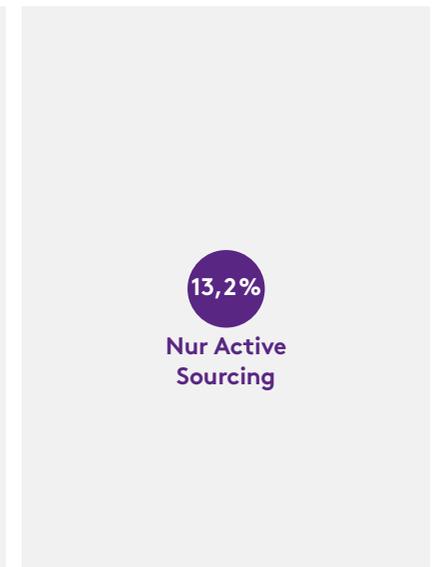
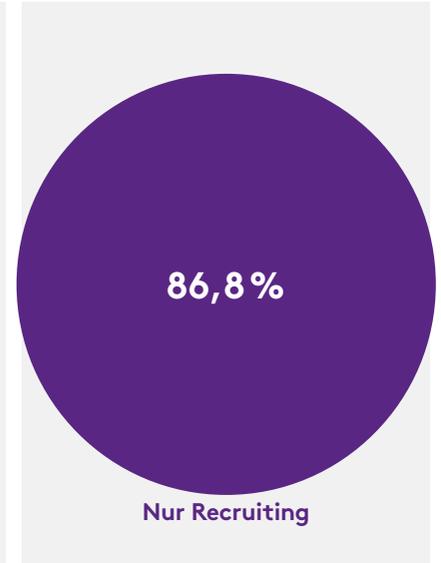
Abbildung 2: Recruiting und Sourcing der Unternehmen und Kandidaten



Anteile der über Recruiting- und Sourcing-Kanäle veröffentlichten/ gesuchten offenen Stellen



Anteile der über die verschiedenen Recruiting- und Sourcing-Kanäle generierten Neueinstellungen



## RECRUITING & ACTIVE SOURCING: GENERELLE NUTZUNG VON RECRUITING- UND SOURCING-KANÄLEN

Während etwa sieben von zehn offenen Stellen über die verschiedenen Recruiting-Kanäle kommuniziert werden, versuchen die Unternehmen bei einem Fünftel ihrer Vakanzen zusätzlich, geeignete Kandidaten zu identifizieren und direkt anzusprechen (IT: doppelt so viele). Für 7,1 Prozent der zu besetzenden Stellen nutzen die Unternehmen ausschließlich Sourcing-Kanäle (IT: 12,6 Prozent; vgl. Abbildung 2).

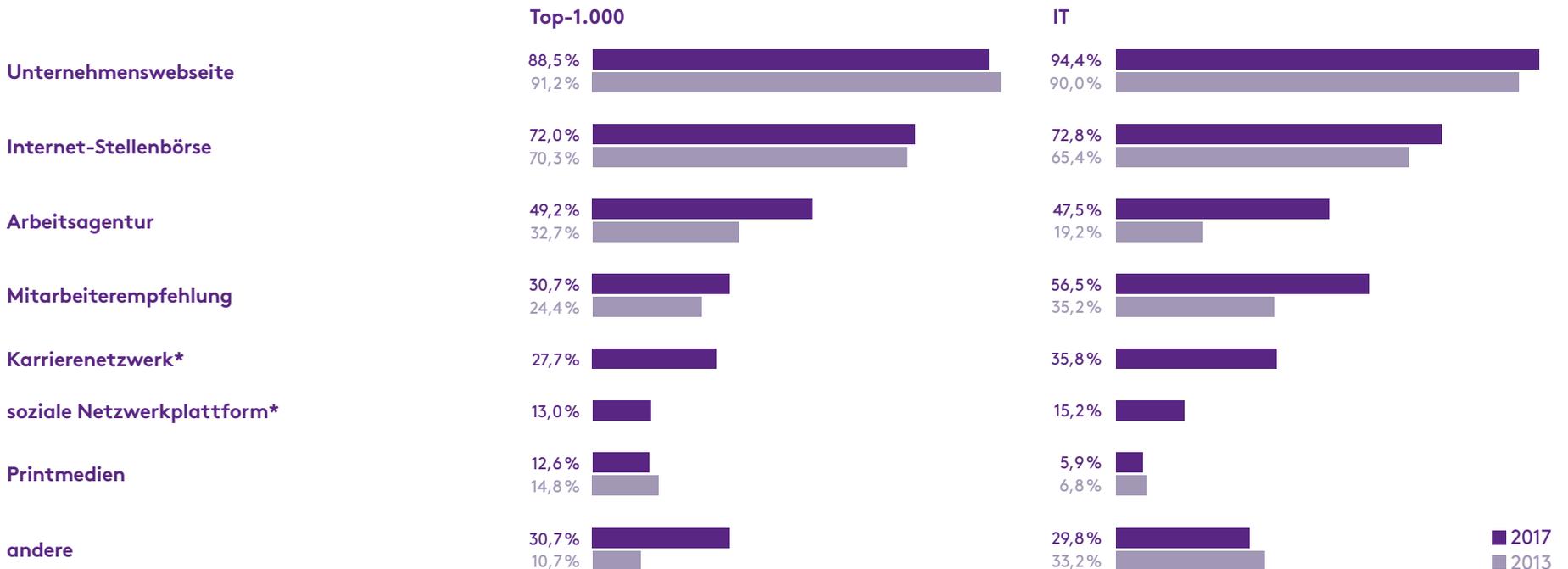
## RECRUITING: WO UNTERNEHMEN STELLENANZEIGEN VERÖFFENTLICHEN

Die Top-1.000-Unternehmen veröffentlichen den größten Anteil ihrer offenen Stellen seit vielen Jahren auf der eigenen Unternehmenswebseite und auf Internet-Stellenbörsen (vgl. Abbildung 3). Auffällig in diesem Jahr ist der große Anstieg der Nutzung von Mitarbeiterempfehlungsprogrammen. Drei von zehn offenen Stellen werden in diesem Jahr über alle Branchen hinweg über Mitarbeiterempfehlungen verbreitet. Dies entspricht einem signifikanten An-

stieg<sup>5</sup> um 6,3 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2013. Auch in der IT-Branche, die traditionell Mitarbeiternetzwerke noch stärker nutzt, ist ein signifikanter Anstieg<sup>5</sup> um 21,3 Prozentpunkte zu beobachten.

—  
**Unternehmen:  
Mitarbeiterempfehlungen stehen  
mit einem Anstieg um  
6,3 Prozentpunkte besonders im  
Fokus von Unternehmen.**  
—

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



\* Seit 2016 werden diese Kanäle separat betrachtet, daher sind keine Vergleichswerte aus den Vorjahren verfügbar.

## RECRUITING: WO KANDIDATEN NACH JOBS UND ARBEITGEBERINFORMATIONEN SUCHEN

Seit Beginn unserer Untersuchungen vor über 15 Jahren ist der aus Kandidatensicht meistgenutzte Kanal zur Suche nach Stellenanzeigen die Internet-Stellenbörse. So verzeichnet dieser Kanal einen Anstieg um 11,0 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2012. Die Unternehmenswebseite war lange Zeit der am zweithäufigsten genutzte Kanal, wurde aber in den letzten Jahren durch Karrierenetze auf Platz drei verdrängt, womit die Unternehmenswebseite gleichauf mit Suchmaschinen genutzt wird (vgl. Abbildung 4).

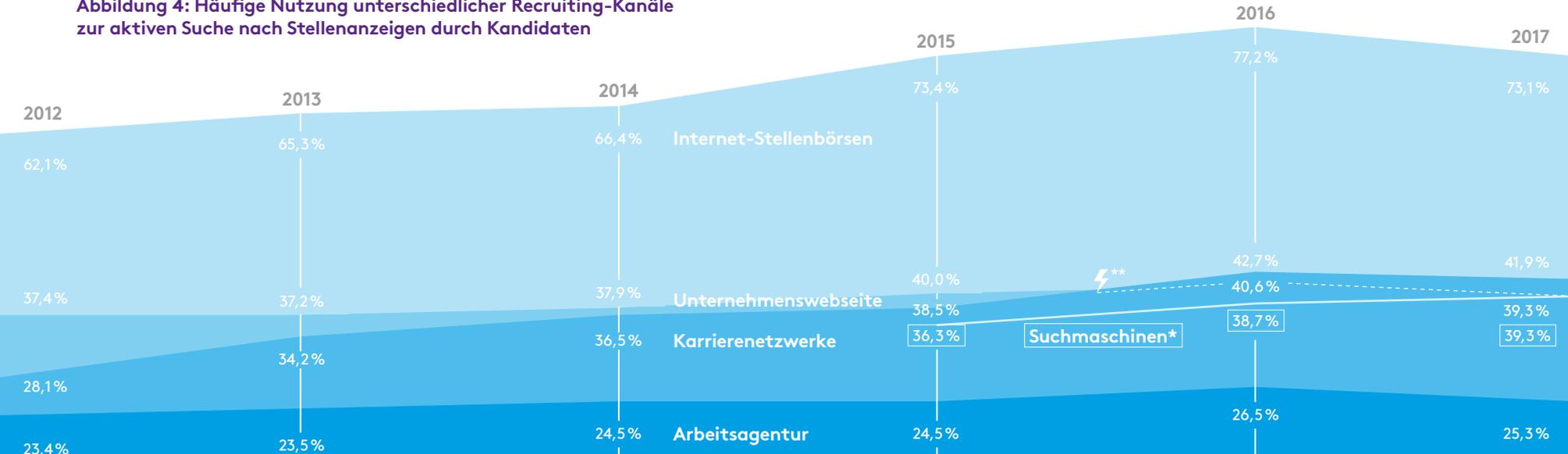
Auch bei der Frage nach dem aussichtsreichsten Kanal, um einen neuen Job zu finden, nennen die meisten Kandidaten Jahr für Jahr die Internet-Stellenbörsen. Über die Hälfte sieht hier aufgrund der bisherigen eigenen Erfahrungen bei den Stellenbörsen eine hohe Chance, einen neuen Arbeitgeber zu finden. Es folgen Personalberater/Headhunter sowie Empfehlung von Bekannten. Auf Platz vier und fünf kommen die Stellenanzeigen und öffentliche Profile in einem Karrierenetzwerk (vgl. Abbildung 5).

—  
**Kandidaten: Die Dominanz der Nutzung von Internet-Stellenbörsen zur Jobsuche hat sich in den letzten sechs Jahren verstärkt.**  
 —

Abbildung 5: Top-5 der geeignetsten Recruiting-Kanäle um einen Job zu finden aus Sicht der Kandidaten



Abbildung 4: Häufige Nutzung unterschiedlicher Recruiting-Kanäle zur aktiven Suche nach Stellenanzeigen durch Kandidaten



\* Frühere Werte liegen nicht vor.  
 \*\* Die Unternehmenswebseite wurde in den letzten Jahren durch Karrierenetze von Platz zwei auf Platz drei der am häufigsten genutzten Kanäle verdrängt.

## SOURCING: WO UNTERNEHMEN AKTIV NACH GEEIGNETEN KANDIDATEN SUCHEN

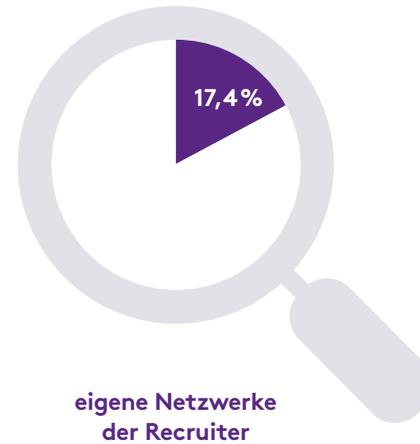
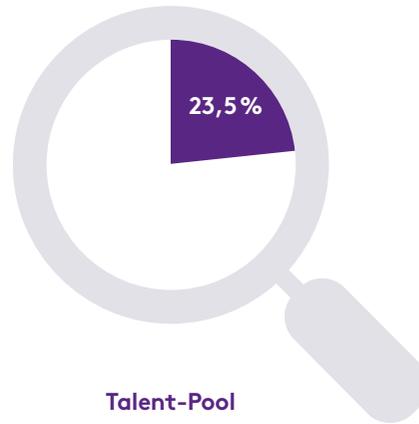
Die drei wichtigsten Kanäle der Top-1.000-Unternehmen zur aktiven Kandidatensuche sind Talent-Pools, das eigene Netzwerk der Recruiter und Karriere-Events für Studierende und/oder Absolventen (vgl. Abbildung 6). Zum Beispiel wird durch die Top-1.000-Unternehmen bei 23,5 Prozent ihrer offenen Stellen im eigenen Talent-Pool nach geeigneten Kandidaten gesucht.

—  
**Unternehmen: Der eigene Talent-Pool ist der wichtigste Active-Sourcing-Kanal der Unternehmen.**  
—

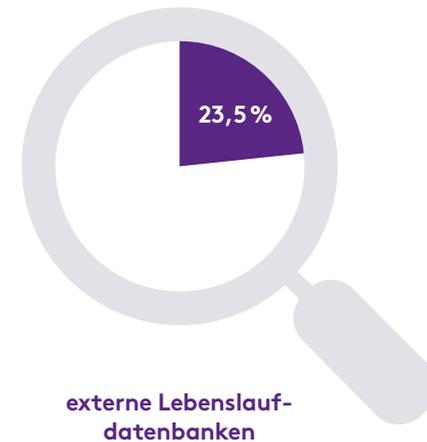
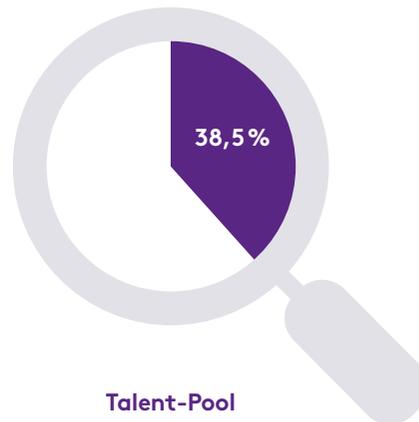
In der IT-Branche sind die drei dominierenden Active-Sourcing-Kanäle Talent-Pools, Karrierenetzwerke und externe Lebenslaufdatenbanken. Die IT-Unternehmen suchen dabei bei einem größeren Anteil ihrer offenen Stellen über die Active-Sourcing-Kanäle als die Top-1.000-Unternehmen (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6: Anteil der offenen Stellen für die aktive Suche nach Kandidaten in den Top-3-Sourcing-Kanälen

### Top-1.000



### IT



## SOURCING: WO KANDIDATEN IHRE PROFILE HINTERLEGEN UND GLAUBEN, GEFUNDEN ZU WERDEN

Kandidaten nutzen verschiedene Möglichkeiten, um durch Unternehmen identifiziert zu werden. So haben sieben von zehn Kandidaten ein Profil in einem Karrierenetzwerk und in Lebenslaufdatenbanken einer Internet-Stellenbörse hinterlegt. 63,3 Prozent nutzen die Empfehlungen durch Bekannte, um von Unternehmen angesprochen zu werden. Jeder zweite Kandidat hat außerdem ein Profil in der Lebenslaufdatenbank von Unternehmen sowie der Agentur für Arbeit hinterlegt (vgl. Abbildung 7).

Die Kandidaten sehen die größte Erfolgswahrscheinlichkeit, von einem Unternehmen direkt angesprochen zu werden, in einer Empfehlung von Bekannten sowie dem Hinterlegen ihres Profils in einem Karrierenetzwerk und in Lebenslaufdatenbanken einer Internet-Stellenbörse. 48,9 Prozent der Kandidaten bewerten die Personalvermittlung als guten Kanal, und vier von zehn Kandidaten sehen Profile in Lebenslaufdatenbanken von Unternehmen als einen vielversprechenden Kanal (vgl. Abbildung 8).

—  
**Kandidaten: Sieben von zehn Kandidaten haben ein Profil in einem Karrierenetzwerk und in Lebenslaufdatenbanken einer Internet-Stellenbörse hinterlegt.**  
 —

Abbildung 7: Anteil an Kandidaten, welche die Top-5-Sourcing-Kanäle häufig nutzen, um durch Unternehmen identifiziert und angesprochen zu werden

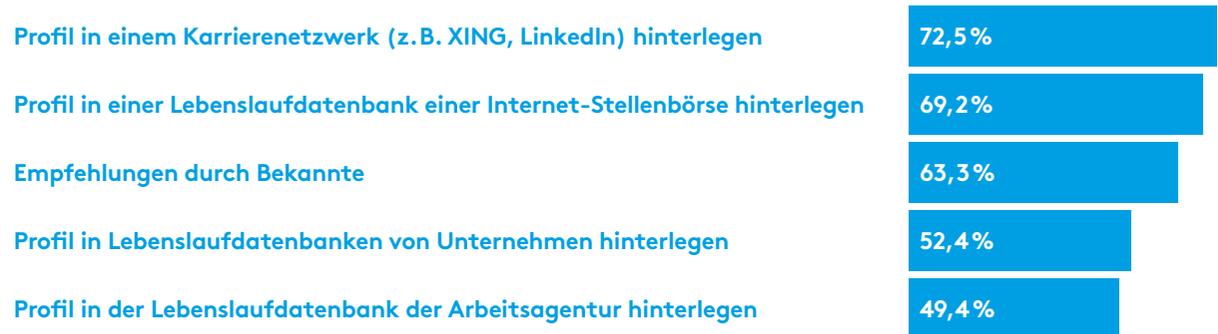


Abbildung 8: Anteil an Kandidaten, welche die Sourcing-Kanäle als vielversprechend bewerten, um von Unternehmen angesprochen zu werden



## RECRUITING & SOURCING: GENERIERUNG VON TATSÄCHLICHEN EINSTELLUNGEN ÜBER RECRUITING- UND SOURCING-KANÄLE

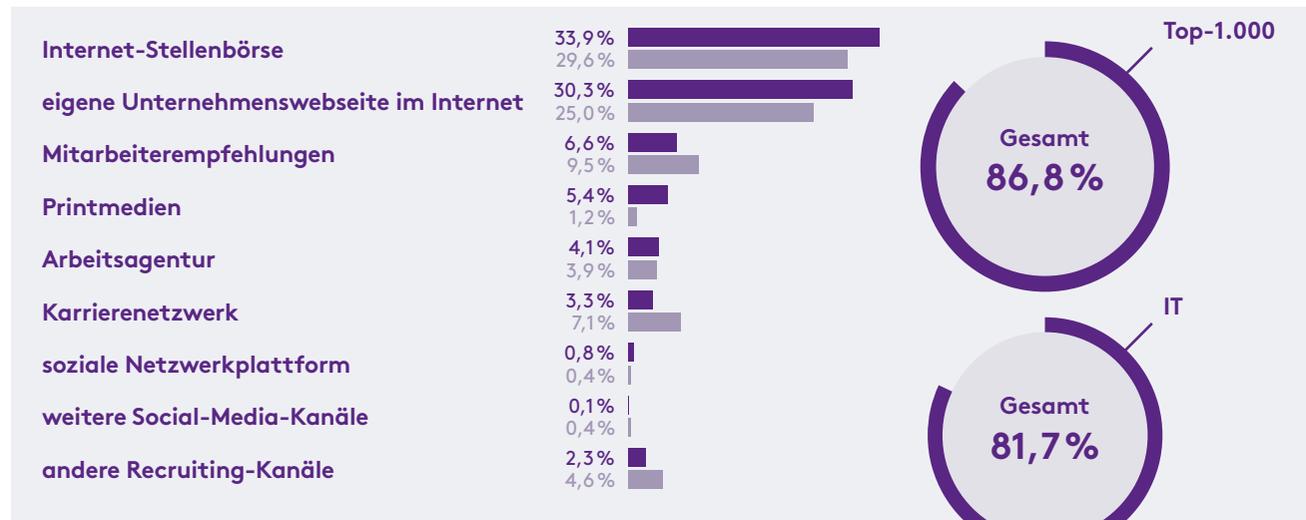
Die deutschen Top-1.000-Unternehmen generieren etwa neun von zehn Neueinstellungen über Recruiting-Kanäle und eine von zehn Einstellungen über Active-Sourcing-Kanäle. In der IT-Branche, bei der Active Sourcing schon seit Jahren eine noch wichtigere Rolle spielt, sind es acht von zehn Einstellungen über Recruiting-Kanäle und zwei von zehn Einstellungen über Active-Sourcing-Kanäle (vgl. Abbildung 9).

—  
**Unternehmen:**  
**Jede zehnte Stelle wird über**  
**Active Sourcing besetzt.**  
 —

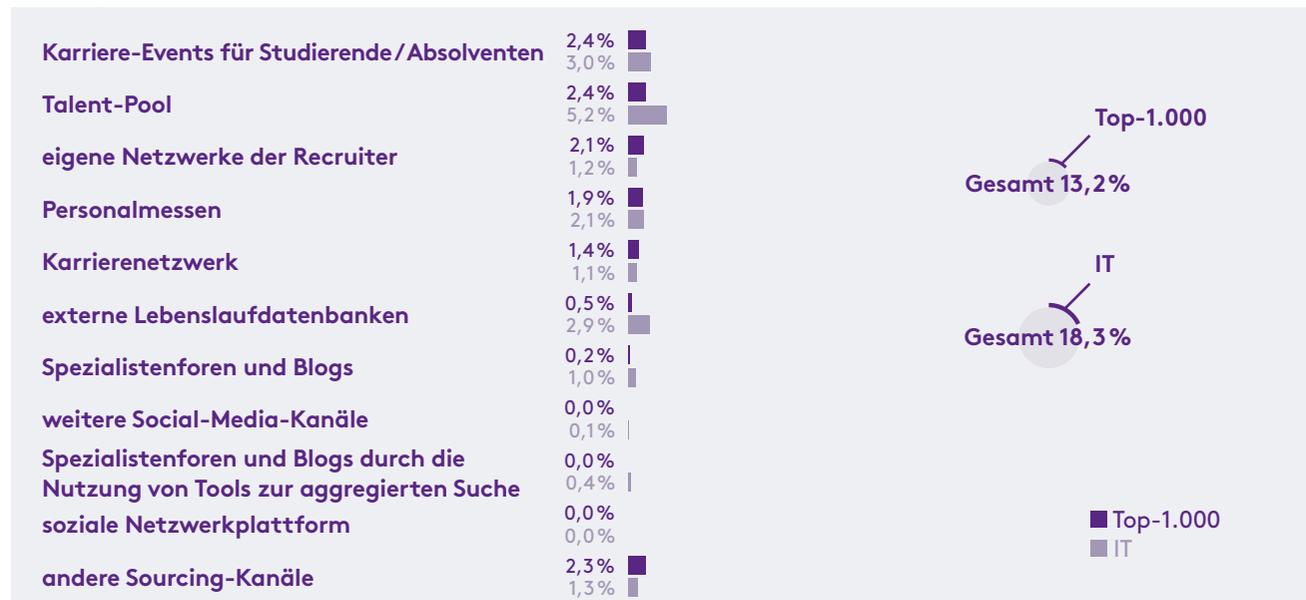
Eine detailliertere Betrachtung mit Blick auf die tatsächliche Besetzung der offenen Stellen zeigt, dass die Internet-Stellenbörsen und die eigene Unternehmenswebseite sowohl bei den Top-1.000-Unternehmen als auch in der IT-Branche die Recruiting- und Sourcing-Kanäle dominieren. Dabei kommen in der IT-Branche im Vergleich noch mehr Neueinstellungen über Mitarbeiterempfehlungen, Karrierenetze, Talent-Pools und externe Lebenslaufdatenbanken (vgl. Abbildung 9) zustande.

Abbildung 9: Tatsächliche Neueinstellungen (Anteile der über die verschiedenen Recruiting- und Sourcing-Kanäle generierten Einstellungen)

### Recruiting-Kanäle



### Sourcing-Kanäle



## 2. SOCIAL MEDIA IM RECRUITING UND ACTIVE SOURCING

**Social Media werden sowohl im Recruiting als auch im Sourcing genutzt.**

Im Rahmen des Recruitings nutzen Unternehmen Social Media für Employer Branding und um Stellenanzeigen zu veröffentlichen. Kandidaten verwenden Social Media, um nach Stellenanzeigen zu suchen und Informationen über Unternehmen einzuholen. Im Sourcing suchen Unternehmen in sozialen Netzwerkplattformen oder Karrierenetzwerken aktiv nach Profilen geeigneter Kandidaten oder nutzen Social Media, um sich mit Kandidaten zu vernetzen.

Den Einsatz von Social Media in der Personalgewinnung bewerten etwa drei Viertel der Top-1.000-Unternehmen als positiv. Vor sieben Jahren, als der Trend für die Personalbeschaffung noch neu war, sah nur die Hälfte positive Seiten.

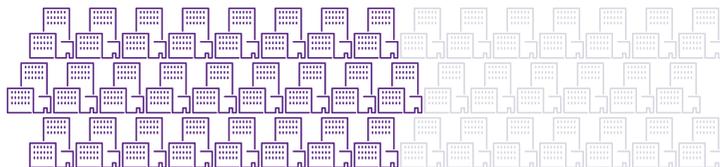
—  
**Unternehmen: Recruiter müssen zusätzlich neue Fähigkeiten erlernen, um Social-Media-Anwendungen in der Personalbeschaffung einsetzen zu können.**  
—

Inzwischen sind Social Media ein fester Bestandteil der Personalgewinnung geworden, und es lässt sich wie in anderen Bereichen eine stetige Professionalisierung beobachten. So hat inzwischen mehr als die Hälfte der Top-1.000-Unternehmen den Einsatz von Social Media mit anderen Personalbeschaffungsakti-

vitäten abgestimmt (vgl. Abbildung 10). Dabei sehen mit neun von zehn fast alle Unternehmen, dass Recruiter zusätzlich neue Fähigkeiten erlernen müssen, um Social-Media-Anwendungen in der Personalbeschaffung einsetzen zu können. Weniger als die Hälfte der Unternehmen kann die Veränderungen durch Social Media einfach umsetzen.

Für die Planung und Erfolgskontrolle der Social-Media-Aktivitäten ist es wichtig, deren Erfolg nachweisen zu können. Unter den Top-1.000-Unternehmen hat etwa ein Viertel Maßnahmen etabliert, um den Erfolg der Aktivitäten in Social Media bemessen zu können. Im Jahresvergleich zu 2013 zeigt sich ein Anstieg um 8,1 Prozentpunkte (vgl. Abbildung 11).

**Abbildung 10: Anteil der Unternehmen, der den Einsatz von Social Media mit anderen Personalbeschaffungsaktivitäten abgestimmt hat**



**Mehr als die Hälfte**

hat den Einsatz von Social Media mit anderen Personalbeschaffungsaktivitäten abgestimmt.

**Abbildung 11: Anteil der Unternehmen, der Controlling-Maßnahmen etabliert hat, um den Erfolg der Aktivitäten in Social Media nachweisen zu können**



## RECRUITING & SOURCING: WELCHE ERWARTUNGEN HABEN DIE KANDIDATEN HINSICHTLICH DES SOCIAL-MEDIA-EINSATZES?

Auf der Kandidatenseite wird der Einsatz von Social-Media-Anwendungen in der Personalbeschaffung generell von knapp zwei Dritteln als gut bewertet. Im Jahresvergleich zeigt sich, dass sich der Anteil in den letzten sechs Jahren mehr als verdoppelt hat; so war es im Jahr 2012 nur etwa ein Fünftel. Dabei sind weibliche und jüngere Kandidaten positiver in ihrem Urteil (vgl. Abbildung 12).

**Kandidaten: 2/3 der Kandidaten bewerten Social Media in der Personalbeschaffung als gut, dies sind mehr als doppelt so viele wie vor sieben Jahren.**

Wie schon in den Vorjahren denkt die Mehrheit der Kandidaten, dass Unternehmen von ihnen erwarten, sich in Social-Media-Anwendungen über Karrierethemen zu informieren und nach Stellenanzeigen zu suchen. Eine genauere Analyse zeigt, dass diese Erwartung mit höherem Bildungsstand steigt (vgl. Abbildung 13).

Abbildung 12: Anteil der Kandidaten, die Social-Media-Anwendung als gut bewerten (nach Geschlecht und Generation<sup>6</sup>)

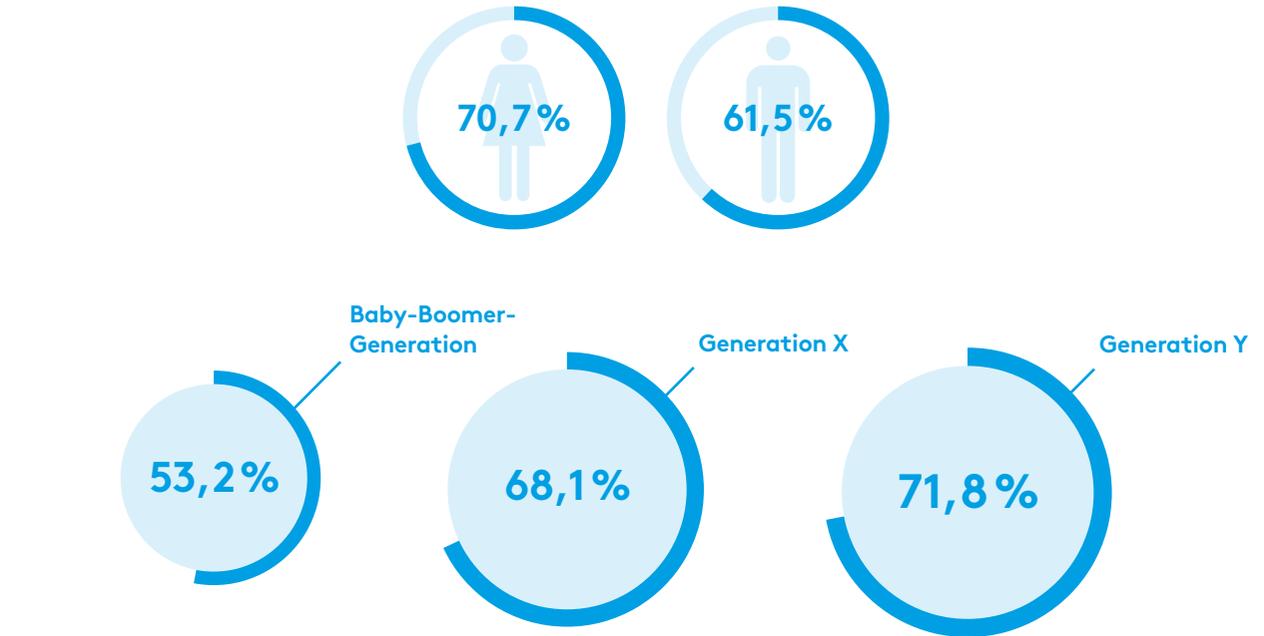
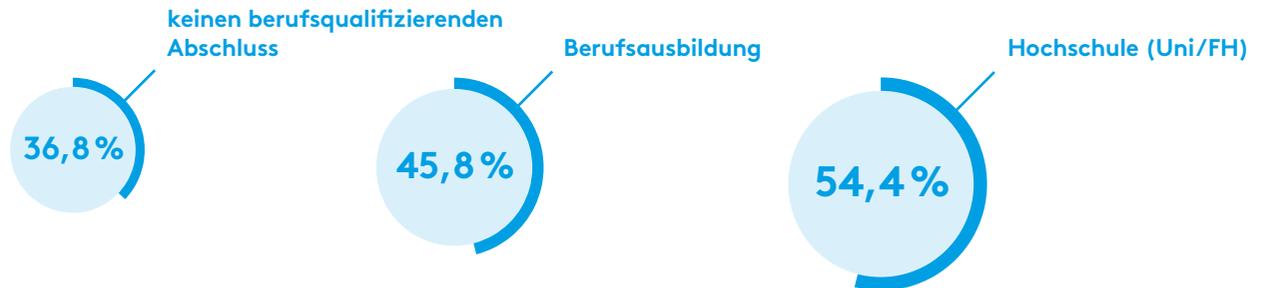


Abbildung 13: Anteil der Kandidaten, die erwarten, dass sie in Social-Media-Anwendungen nach Stellenanzeigen suchen müssen (nach Bildungsabschluss)



## RECRUITING & SOURCING: WIE PROFESSIONELL IST DER SOCIAL-MEDIA-EINSATZ DER UNTERNEHMEN?

Wichtige Bestandteile eines professionellen Social-Media-Einsatzes sind eine explizite Strategie, dedizierte Mitarbeiter, die für die Pflege und Inhalte der jeweiligen Social-Media-Kanäle verantwortlich sind, ein schriftlich fixierter Social-Media-Kodex sowie ein Redaktionsplan (vgl. Abbildung 14).

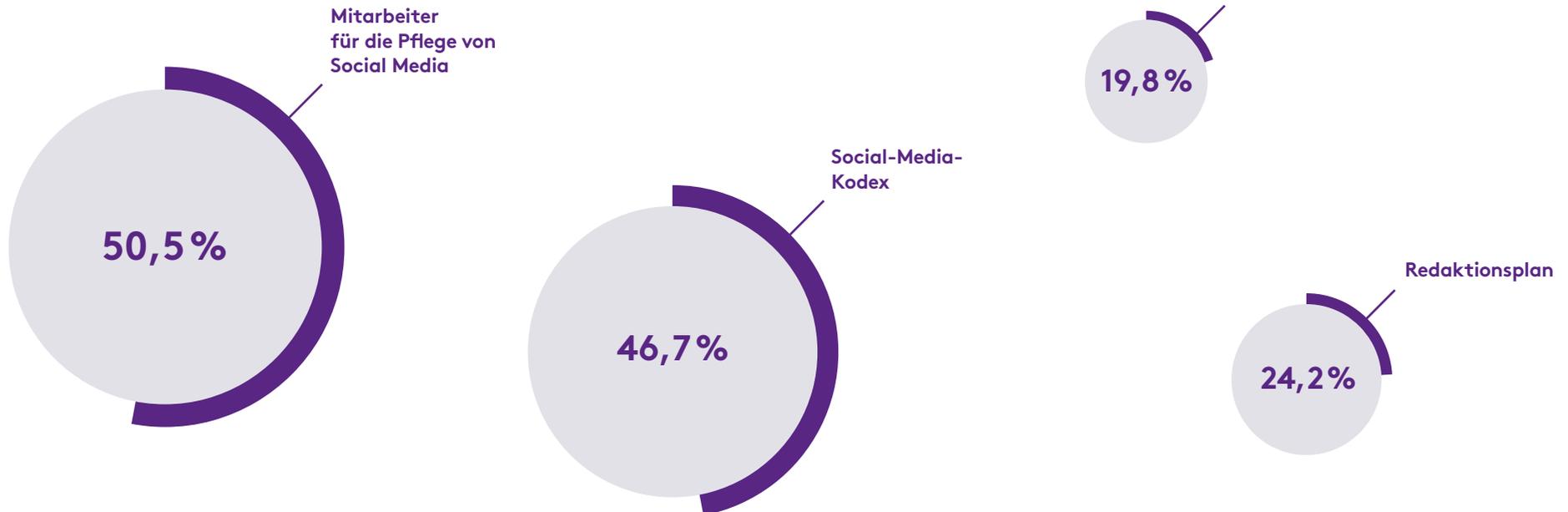
Im Kontext eines professionellen Social-Media-Einsatzes ist eine explizite Social-Media-Strategie unverzichtbar (vgl. Abbildung 14):

- » Unternehmen, die eine Social-Media-Strategie definiert haben, können einfacher mit Veränderungen (z.B. Erlernen neuer Fähigkeiten) umgehen als diejenigen, die keine Strategie definiert haben.
- » Zu einer Social-Media-Strategie gehört auch ein explizites Budget. Der Anteil der Unternehmen, die sowohl ein Social-Media-Budget als auch eine definierte Strategie haben, ist mit zwei Drittel deutlich höher als der Anteil der Unternehmen, die zwar über ein Social-Media-Budget verfügen, jedoch keine Strategie definiert haben.
- » Die Steuerung und Kontrolle des Social-Media-Einsatzes ist ebenfalls Teil der Social-Media-

Strategie. Sechs von zehn Unternehmen, die eine Social-Media-Strategie verfolgen, haben Maßnahmen etabliert, um den Erfolg der Aktivitäten in Social Media messen zu können. Im Gegensatz dazu tun dies nur 14,1 Prozent derer Unternehmen, die keine Social-Media-Strategie festgelegt haben.

- » Darüber hinaus sind Unternehmen mit Social-Media-Strategie auch erfolgreicher im Active Sourcing. Unternehmen mit Social-Media-Strategie erhalten etwa ein Drittel positive Rückmeldung von aktiv angesprochenen Kandidaten, während es bei den Unternehmen ohne Social-Media-Strategie nur etwa ein Fünftel ist.

Abbildung 14: Anteil an Unternehmen, die Maßnahmen für einen professionellen Social-Media-Einsatz umgesetzt haben



**Unternehmen: Unternehmen mit expliziter  
Social-Media-Strategie sind fast  
doppelt so erfolgreich im Active Sourcing.**

## RECRUITING: WELCHE SOCIAL-MEDIA-KANÄLE NUTZEN DIE UNTERNEHMEN?

Im Rahmen des Recruitings nutzen die Unternehmen verschiedene Social-Media-Kanäle, um Stellenanzeigen zu veröffentlichen und Image-Werbung (Employer-Branding-Kampagnen) zu platzieren. In beiden Fällen nutzen die Top-1.000-Unternehmen am häufigsten XING, gefolgt von LinkedIn und Facebook (vgl. Abbildung 15). Über die letzten Jahre zeigt sich insbesondere, dass XING dieses Jahr häufiger für das Employer Branding genutzt wird als Facebook, welches für dieses Anwendungsszenario die letzten sieben Jahre dominiert hat. In der IT-Branche werden die Social-Media-Kanäle deutlich häufiger verwendet (vgl. Abbildung 15).

## Unternehmen: Die Nutzung von Social-Media-Kanälen verbessert das Employer Branding.

Unternehmen, die häufig Social-Media-Kanäle für die Image-Werbung nutzen, haben ein besseres Employer Branding. Unter den Unternehmen, die Social Media für die Platzierung von Image-Werbung nutzen, bewerten drei Viertel ihr Employer Branding als sehr gut oder gut, während dies nur ein Fünftel der Unternehmen tun, die diese Social-Media-Kanäle selten verwenden.

Die allgemeine Nutzung der neuen Social-Media-Kanäle – WhatsApp, SnapChat und Instagram – für die Veröffentlichung von Stellenanzeigen und Image-Werbung ist vergleichsweise gering. Nur ein kleiner Anteil der Top-1.000-Unternehmen nutzt diese Kanäle (vgl. Abbildung 16).

Abbildung 15: Häufige Nutzung der Social-Media-Kanäle durch Unternehmen für die Veröffentlichung von Stellenanzeigen und die Image-Werbung

16

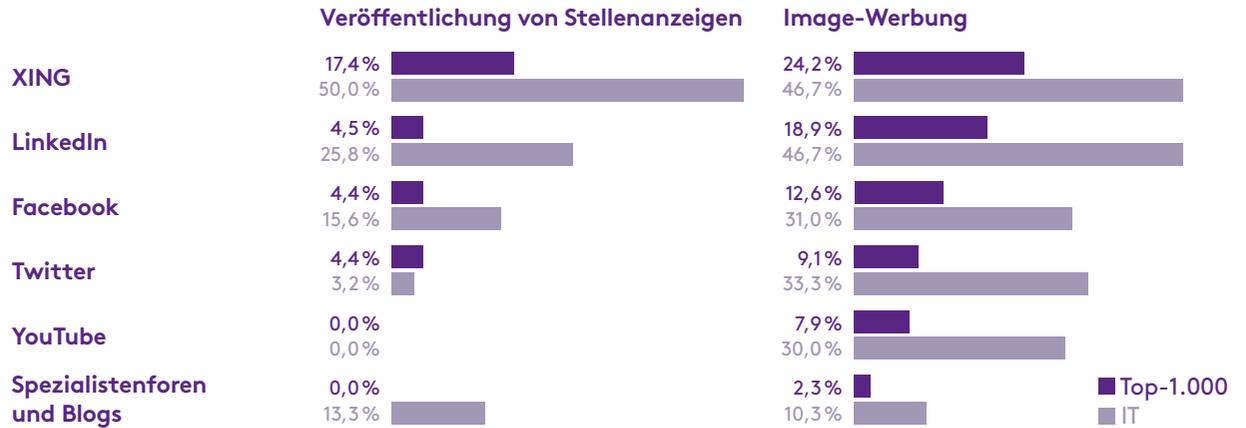
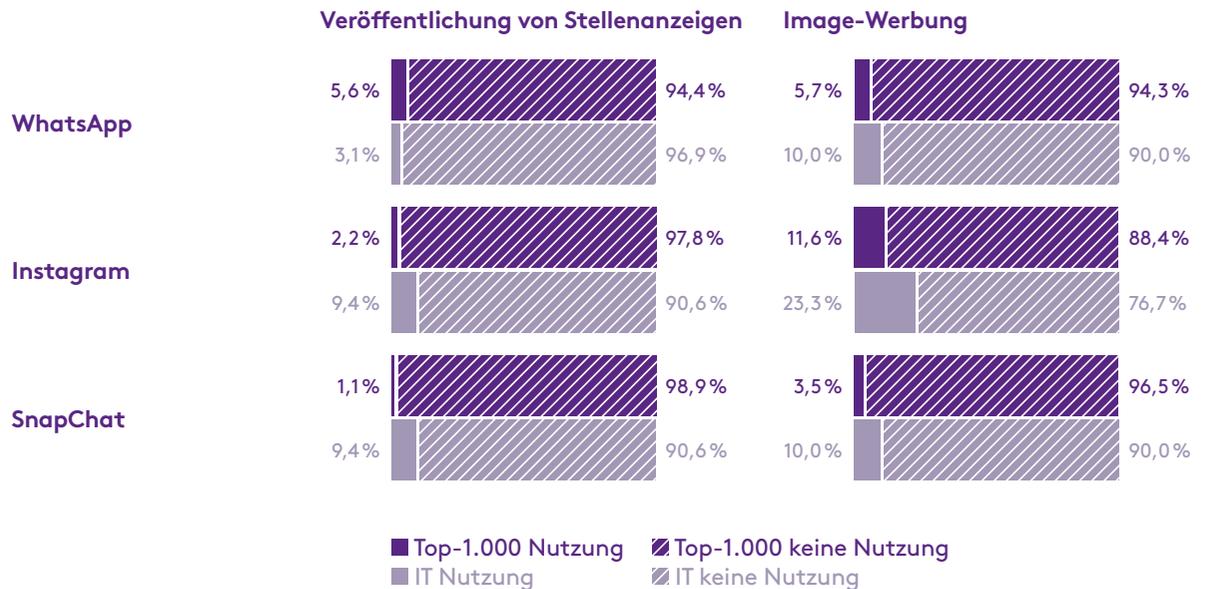


Abbildung 16: Nutzung der Social-Media-Kanäle WhatsApp, SnapChat und Instagram durch Unternehmen für die Veröffentlichung von Stellenanzeigen und Image-Werbung



## RECRUITING: SUCHE NACH STELLENANZEIGEN UND JOBINFORMATIONEN IN SOCIAL-MEDIA-KANÄLEN DURCH KANDIDATEN

Kandidaten nutzen Social-Media-Kanäle zur Suche nach Stellenanzeigen und Informationen über Jobs und Unternehmen. Für diese Anwendungsszenarien wird aktuell XING am häufigsten verwendet. Es folgen LinkedIn, Google+ und Facebook (vgl. Abbildung 17).

### Kandidaten: Die Generation Y nutzt Social Media vergleichsweise häufig zur Jobsuche.

In Bezug auf die neuen Kanäle – Instagram und SnapChat – zeigt sich, dass bereits jeder zwanzigste Kandidat häufig Instagram zur Suche nach Informationen (z. B. Stories, Bilder, Eindrücke) über Unternehmen häufig verwendet (vgl. Abbildung 18). Wie erwartet zeigen sich Unterschiede zwischen verschiedenen Altersgruppen<sup>6</sup>: Nur 1,6 Prozent der Baby-Boomer-Generation nutzt Instagram häufig, während es etwa jeder zwanzigste Kandidat aus der Generation X und ungefähr jeder zehnte Kandidat aus der Generation Y häufig für die Suche nach Informationen nutzt.

Abbildung 17: Häufige Nutzung von Social-Media-Kanälen durch Kandidaten zur Suche nach Stellenangeboten und Informationen

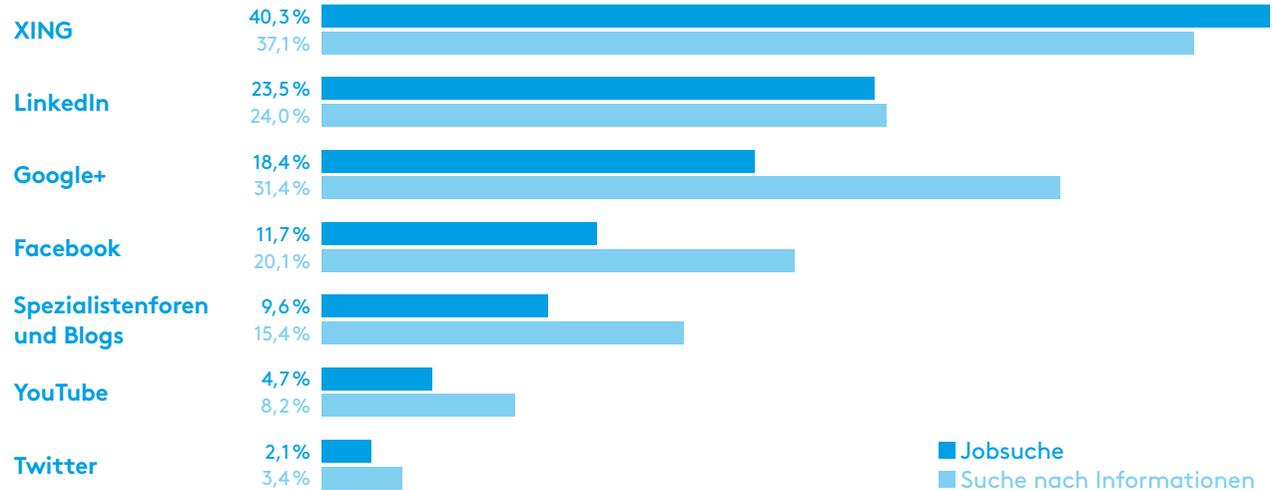
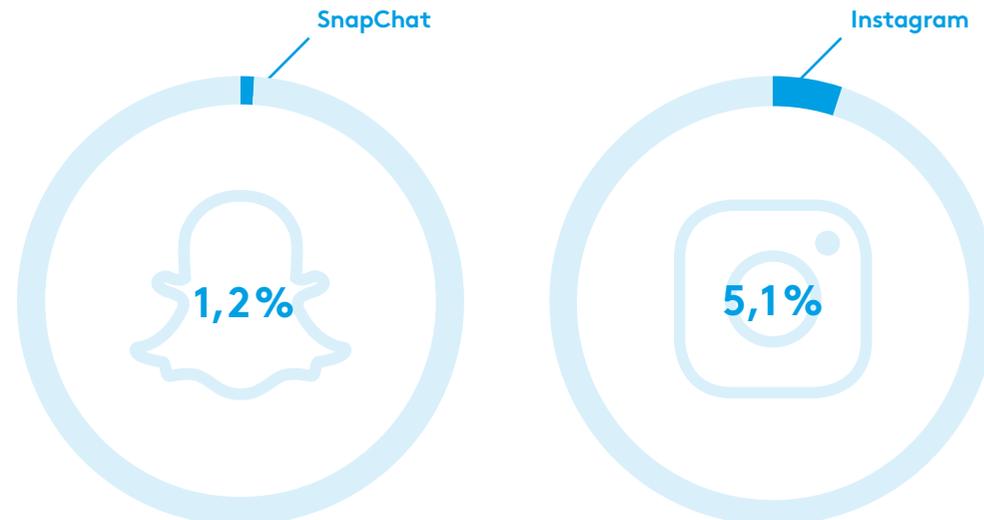


Abbildung 18: Nutzung von Instagram und SnapChat durch Kandidaten zur Suche nach Stellenangeboten und Informationen



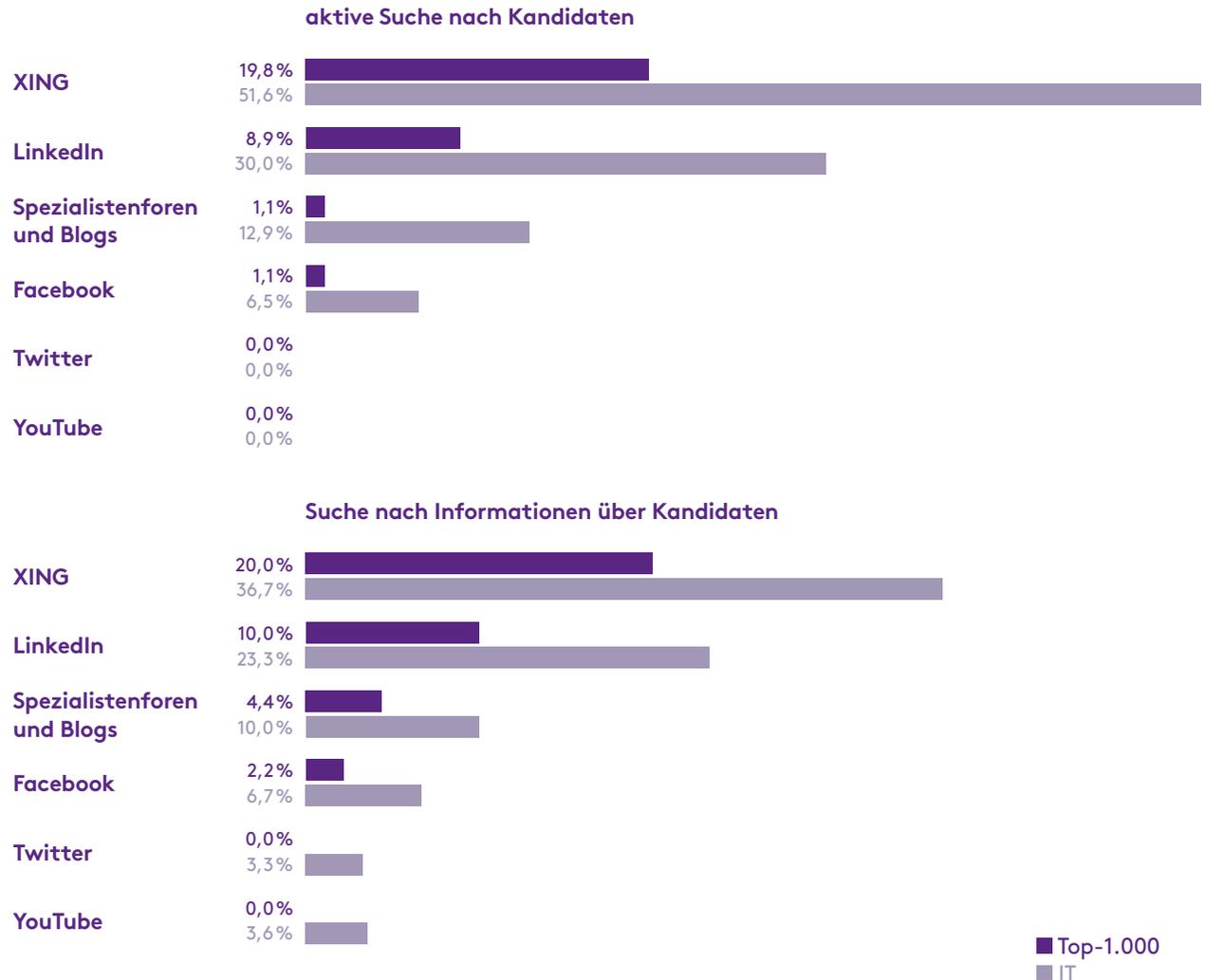
## SOURCING: IN WELCHEN SOCIAL-MEDIA-KANÄLEN SUCHEN UNTERNEHMEN NACH KANDIDATEN UND INFORMATIONEN?

Im Rahmen des Sourcing nutzen die Unternehmen verschiedene Social-Media-Kanäle, um aktiv nach geeigneten Kandidaten zu suchen und Informationen über bereits identifizierte Kandidaten zu erhalten. In beiden Fällen nutzen die Top-1.000-Unternehmen sowie die IT-Unternehmen die Karrierenetzwerke am häufigsten (vgl. Abbildung 19).

—  
**Unternehmen: Wer häufig Social-Media-Kanäle im Active Sourcing nutzt, erhält mehr positive Rückmeldungen.**  
 —

Unternehmen, die häufig die genannten Social-Media-Kanäle für die aktive Suche nach Kandidaten nutzen, erhalten auch einen höheren Anteil an positiver Rückmeldung von den direkt angesprochenen Kandidaten. So erhalten z.B. Unternehmen, die häufig XING nutzen, von einem Viertel der direkt angesprochenen Kandidaten eine positive Rückmeldung. Dies ist bei den Unternehmen, die diesen Kanal selten nutzen, nur bei einem Fünftel der Fall. Bei der direkten Ansprache über LinkedIn sind es sogar ein Drittel positive Rückmeldungen für die Unternehmen, die diesen Kanal häufig nutzen, während nur ein Fünftel der Rückmeldungen positiv bei jenen Unternehmen ist, die diesen Kanal selten verwenden.

Abbildung 19: Häufige Nutzung der Social-Media-Kanäle durch Unternehmen für die aktive Suche nach Kandidaten und die Suche nach Informationen



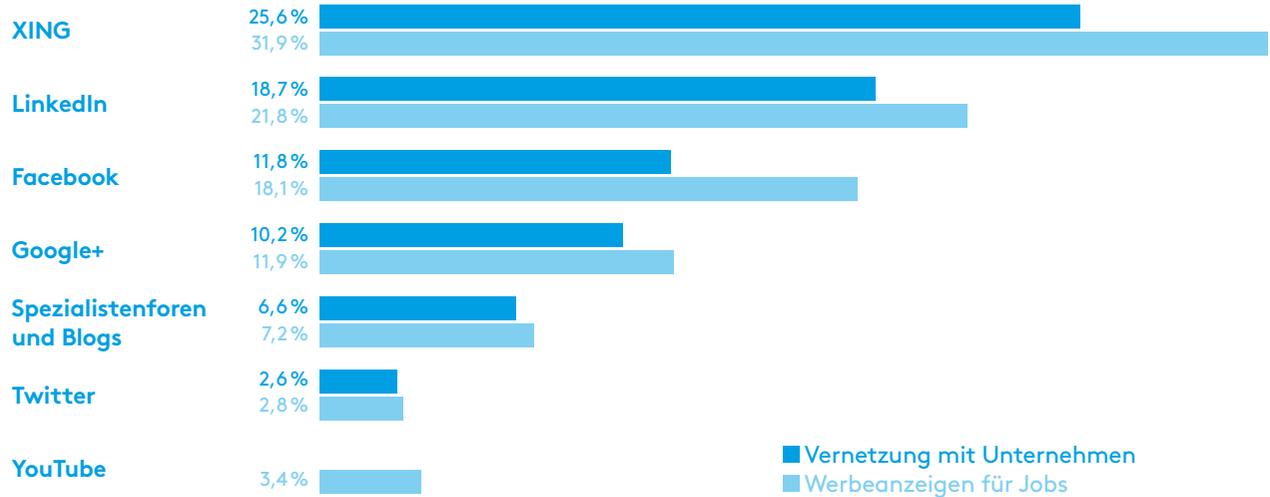
**SOURCING: WELCHE SOCIAL-MEDIA-KANÄLE NUTZEN DIE KANDIDATEN, UM SICH MIT UNTERNEHMEN ZU VERNETZEN?**

Kandidaten nutzen XING am häufigsten für die Vernetzung mit Unternehmen und bekommen über diesen Kanal auch am häufigsten Werbeanzeigen für Jobs angezeigt. Es folgen LinkedIn und Facebook (vgl. Abbildung 20).

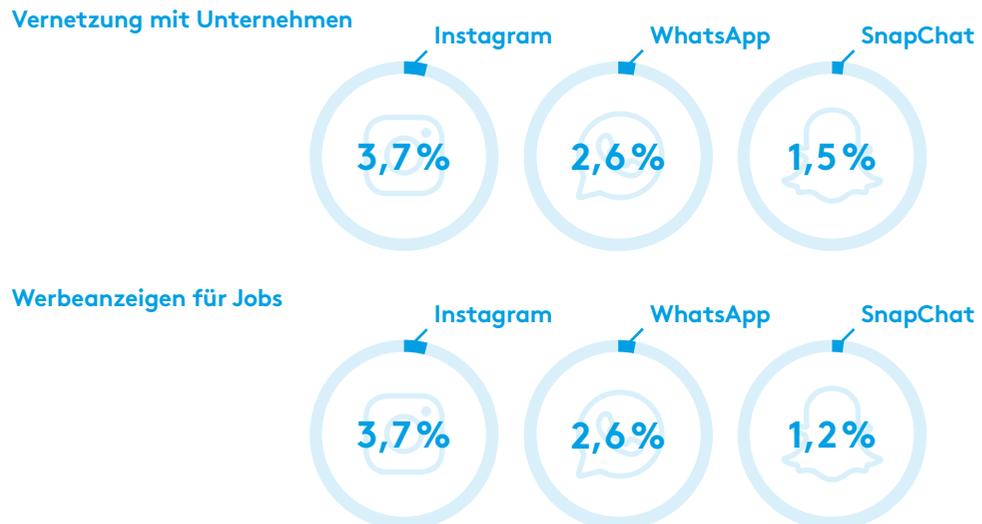
**Kandidaten: Karrierenetzwerke werden am häufigsten von Kandidaten zur Vernetzung mit Unternehmen verwendet.**

Unter den neuen Kanälen – WhatsApp, Instagram und SnapChat – zeigt sich, dass nur 3,7 Prozent Instagram für beide Anwendungsszenarien nutzen. Auch WhatsApp und SnapChat werden aktuell nur von sehr wenigen Kandidaten häufig genutzt (vgl. Abbildung 21).

**Abbildung 20: Häufige Nutzung von Social-Media-Kanälen durch Kandidaten zur Vernetzung mit Unternehmen und Werbeanzeigen für Jobs**



**Abbildung 21: Nutzung von WhatsApp, Instagram und SnapChat durch Kandidaten zur Vernetzung mit Unternehmen und Werbeanzeigen für Jobs**



Aus Kandidatensicht sind XING und Facebook zwei der dominierenden Social-Media-Kanäle (vgl. Abbildung 20). So sind zwei Drittel der Kandidaten der Meinung, dass ein professionelles und ansprechendes Profilbild auf XING ihre Chancen erhöht, einen Job zu finden.

**Kandidaten: Besonders jüngere Kandidaten denken, dass ein professionelles und ansprechendes Profilbild ihre Chancen erhöht, einen Job zu finden.**

Sechs von zehn Kandidaten passen darum auch ihr XING-Profil an, wenn sie auf der Suche nach einem neuen Job sind. Etwa jeder fünfte Kandidat auf Jobsuche passt sein Facebook-Profil an und gestaltet es seriöser. Eine Altersanalyse veranschaulicht, dass erwartungsgemäß besonders Jüngere, ihre Social-Media-Profile während der Jobsuche anpassen (vgl. Abbildung 22).

**Abbildung 22: Social-Media-Verhalten der Kandidaten während der Stellensuche (nach Generationen<sup>6</sup>)**

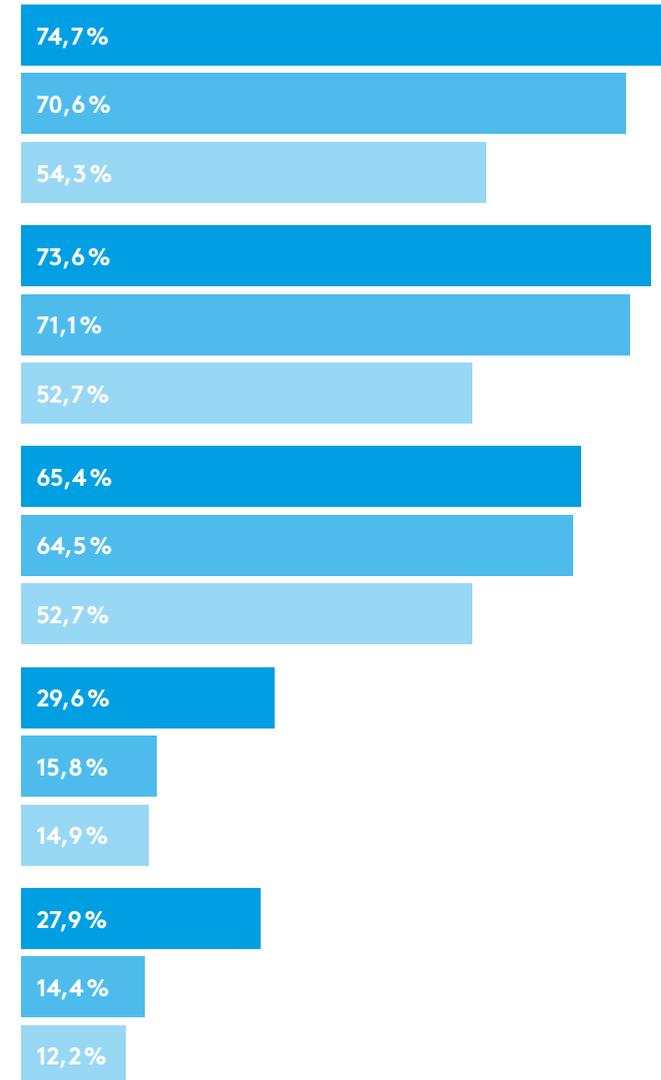
**Ein professionelles Profilbild auf XING erhöht die Chancen einen Job zu finden.**

**Ein ansprechendes Profil bei XING erhöht die Chancen einen Job zu finden.**

**Ich passe mein XING-Profil an, wenn ich auf der Suche nach einem neuen Job bin.**

**Ich gestalte mein Facebook-Profil seriöser, wenn ich auf der Suche nach einem neuen Job bin.**

**Ich passe mein Facebook-Profil an, wenn ich auf der Suche nach einem neuen Job bin.**



■ Generation Y  
 ■ Generation X  
 ■ Baby-Boomer-Generation

## RECRUITING: WIE NUTZEN UNTERNEHMEN UND KANDIDATEN SUCHMASCHINEN IM RECRUITING?

Etwa vier von zehn Kandidaten nutzen Suchmaschinen häufig zur Suche nach offenen Stellen und informieren sich über potenzielle Arbeitgeber (vgl. Abbildung 4). Zur genaueren Analyse wird im Folgenden die Suchmaschine Google betrachtet. Die Kandidaten nutzen Google häufig, ...

... um weitere Informationen über für sie interessante Arbeitgeber zu suchen (64,7 Prozent).

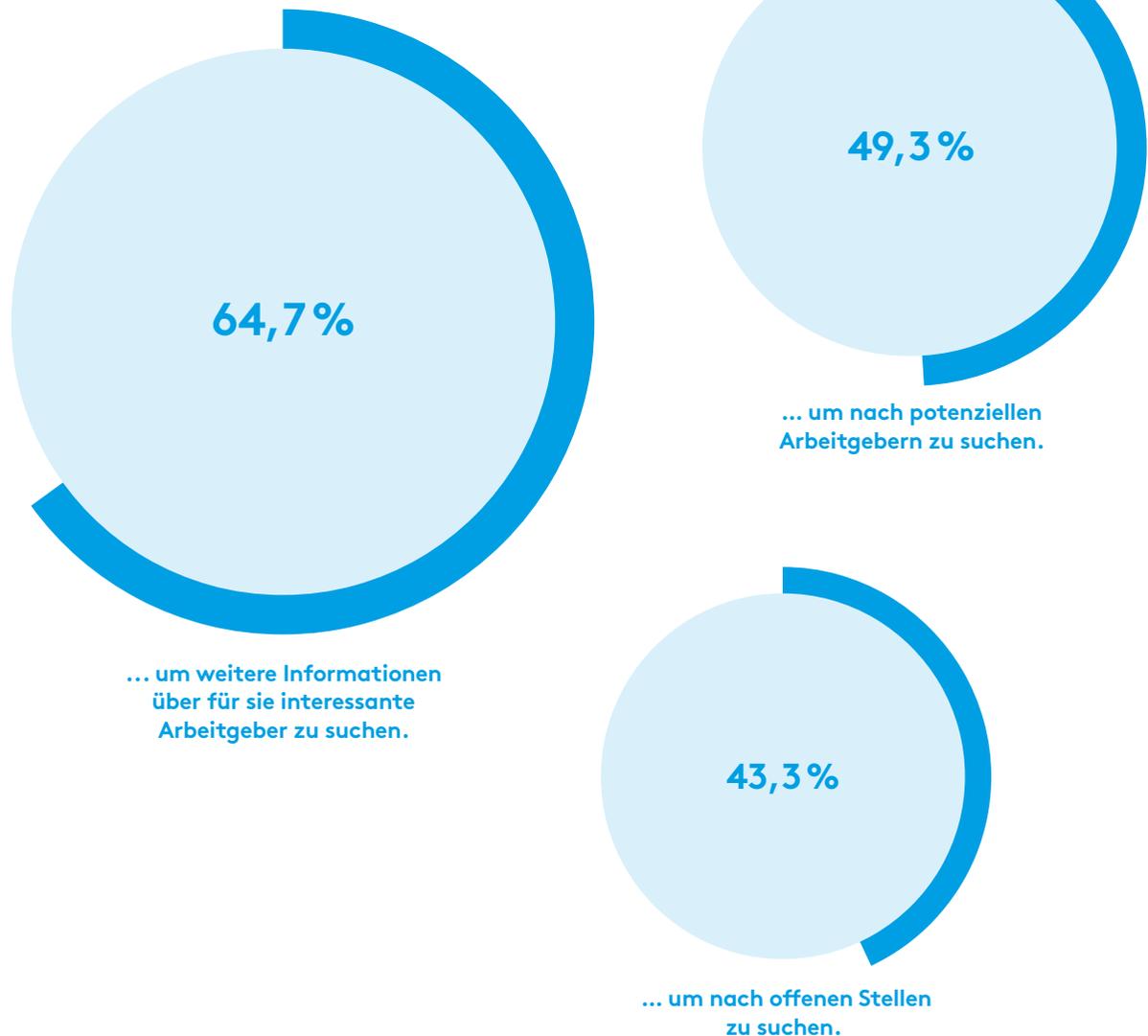
... um nach potenziellen Arbeitgebern zu suchen (49,3 Prozent).

... um nach offenen Stellen zu suchen (43,3 Prozent; vgl. Abbildung 23).

Google wird jedoch auch von Unternehmen dazu verwendet, Informationen über die Kandidaten zu erhalten. So berichten 16,5 Prozent der Kandidaten, dass sie häufig in Vorstellungsgesprächen auf Informationen angesprochen werden, die in Google bei einer Suche nach ihnen gefunden werden können. Differenziert man zwischen verschiedenen Altersklassen<sup>6</sup>, so ist zu erkennen, dass gerade über jüngere Kandidaten Informationen mit Hilfe von Google eingeholt und diese darauf angesprochen werden. Mit einem Fünftel werden mehr Kandidaten aus der Generation Y häufig auf diese Informationen angesprochen als Kandidaten aus der Generation X und der Baby-Boomer-Generation.

Abbildung 23: Anteil der Kandidaten, die Google häufig für die folgenden Aufgaben nutzen

Kandidaten nutzen Google häufig, ...



### 3. MITARBEITEREMPFEHLUNG

**Unternehmen fordern zunehmend ihre Mitarbeiter auf, potentielle Kandidaten aus ihrem Bekanntenkreis zu empfehlen oder eine Stellenausschreibung weiterzuleiten.**

Die Unternehmen haben durch die Mitarbeiterempfehlung die Chance, ihre Mitarbeiter als Botschafter des Unternehmens einzusetzen und Kontakt zu potentiellen Kandidaten aufzubauen, die häufig ähnliche Ausbildungswege, Berufserfahrungen oder Profile haben. Die Mitarbeiterempfehlung hat sich zu einem der Top-5-Kanäle für die Kommunikation von Vakanzen entwickelt. Ihre Bedeutung hat in den letzten Jahren signifikant zugenommen (vgl. Abbildung 3) und ist inzwischen der drittstärkste Kanal bei den Neueinstellungen (vgl. Abbildung 9).

Von den Top-1.000-Unternehmen haben etwa vier von zehn ein Mitarbeiterempfehlungsprogramm implementiert. In der IT-Branche sind es sechs von zehn Unternehmen (vgl. Abbildung 24). Aus Kandidatensicht zeigt sich, dass 18,3 Prozent ihren aktuellen Job durch eine Mitarbeiterempfehlung erhalten haben.

Generell wird zwischen zwei Arten von Netzwerkrekrutierung unterschieden:

**1. Weiterleiten:** Mitarbeiter können offene Stellen an Freunde und Bekannte weiterleiten, sodass diese sich auf die offenen Stellen bewerben können. Knapp drei Viertel der Top-1.000-Unternehmen und IT-Unternehmen halten ihre Mitarbeiter dazu an, die im Unternehmen zu besetzenden Stellen an interes-

sante Kandidaten weiterzuempfehlen. Interessanterweise fokussieren die Unternehmen dabei noch immer deutlich auf die Offline-Netzwerke ihrer Mitarbeiter. So sagt nur jeder siebte Kandidat, der Arbeitgeber hätte auch dazu aufgefordert, offene Stellen über die privat genutzten Social-Media-Anwendungen weiterzuleiten. Jeder sechste Kandidat verbreitet offene Stellen über soziale Netzwerkplattformen und jeder fünfte über Karrierenetzwerke.

**2. Empfehlen:** Mitarbeiter können auch konkrete Kandidaten für offene Stellen vorschlagen. Etwas weniger als die Hälfte der Top-1.000-Unternehmen fordert die Mitarbeiter hierzu auf. In der IT-Branche sind es sechs von zehn. Etwa sechs von zehn Mitarbeiter geben auch gelegentlich solche Empfehlungen ab.

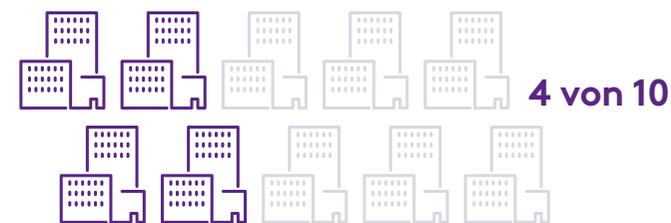
Dabei belohnen 36,7 Prozent der Top-1.000-Unternehmen und 61,3 Prozent der IT-Unternehmen eine erfolgreiche Empfehlung, aus der eine tatsächliche Einstellung resultiert.

**Unternehmen:  
Mitarbeiterempfehlungen  
sind der dritt wichtigste  
Kanal für Neueinstellungen.**

**Kandidaten: Ein Fünftel der  
Kandidaten hat den letzten Job über  
eine Mitarbeiterempfehlung gefunden.**

**Abbildung 24: Anteil der Unternehmen, die ein Mitarbeiterempfehlungsprogramm implementiert haben**

**Top-1.000**



**IT**



## STÄRKEN UND SCHWÄCHEN DER MITARBEITEREMPFEHLUNG AUS SICHT DER UNTERNEHMEN UND KANDIDATEN

Die Mitarbeiterempfehlung besitzt einige Stärken: So ist dieser Kanal im Vergleich zu anderen Kanälen kostengünstig, und passende Kandidaten können schneller identifiziert werden. Jedoch sehen manche Kandidaten auch Probleme bei der Mitarbeiterempfehlung. Wenn etwa Beruf und Freizeit getrennt bleiben und Freunde nicht auch noch Kollegen werden sollen oder befürchtet wird, schlechte Leistungen der vorgeschlagenen Kandidaten fiel auf den Empfehlenden zurück. Im Folgenden sind die Stärken der Mitarbeiterempfehlung, nach Einschätzung der Top-1.000-Unternehmen und der Unternehmen der IT-Branche, sowie die Schwächen, nach Einschätzung der Kandidaten, dargestellt.

**Externe Angebote:** Externe Angebote zur Mitarbeiterempfehlung wie Crowdsourcing oder Social Headhunting, bei denen Internetnutzer relevante Kandidaten für offene Stellen vorschlagen können, werden nur von 2,2 Prozent der Top-1.000-Unternehmen verwendet. Etwa jedes zehnte IT-Unternehmen verwendet aktuell solche Angebote. Auf der Kandidatenseite sind es 5,7 Prozent der Kandidaten, die diese Angebote aktuell nutzen.

—  
**Kandidaten: Die Hälfte der Mitarbeiter in Unternehmen hat Angst, Kandidaten zu empfehlen, da deren mögliche schlechte Leistung auf sie zurückfallen könnte.**  
—



### STÄRKEN

- » die Mitarbeiterempfehlung ist kostengünstiger als andere Kanäle (Top-1.000: 88,8 Prozent; IT: 83,3 Prozent).
- » durch die Mitarbeiterempfehlung können passende Kandidaten schneller identifiziert werden (Top-1.000: 72,7 Prozent; IT: 86,7 Prozent).
- » Mitarbeiter, die über persönliche Empfehlungen eingestellt wurden, passen besser zur Unternehmenskultur (Top-1.000: 62,5 Prozent; IT: 73,3 Prozent).
- » Mitarbeiter, die über persönliche Empfehlungen eingestellt wurden, sind loyaler (Top-1.000: 60,9 Prozent; IT: 56,7 Prozent).



### SCHWÄCHEN

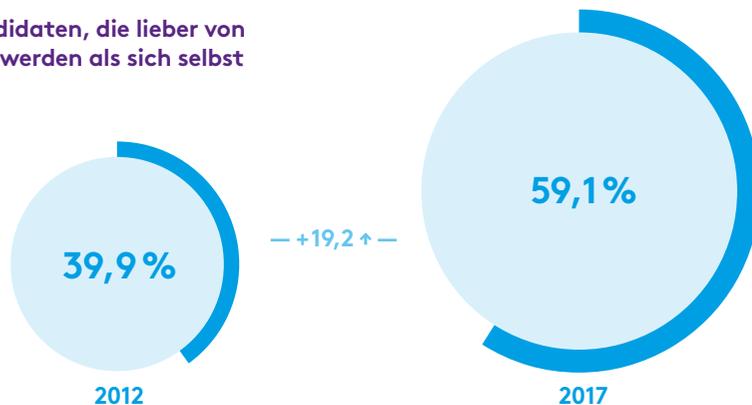
- » 59,6 Prozent der Mitarbeiter fühlen sich für die Leistung der empfohlenen Kandidaten verantwortlich.
- » 49,8 Prozent der Mitarbeiter haben Angst, Kandidaten zu empfehlen, da deren mögliche schlechte Leistung auf sie zurückfallen könnte.
- » 23,5 Prozent der Mitarbeiter empfehlen keine Kandidaten, da sie nicht mit Freunden oder Bekannten zusammenarbeiten möchten.
- » 22,8 Prozent der Mitarbeiter sind frustriert, wenn die von ihnen vorgeschlagenen Kandidaten nicht eingestellt werden.
- » 11,9 Prozent der Mitarbeiter haben sogar bereits aufgehört, Kandidaten vorzuschlagen, da die Vorschläge nie berücksichtigt wurden.

## 4. ACTIVE SOURCING

Mittels Active Sourcing suchen Unternehmen aktiv in Talent-Pools, Lebenslaufdatenbanken oder Karrierenetzwerken nach geeigneten Kandidaten.

Ein Top-1.000-Unternehmen spricht durchschnittlich pro Tag vier Kandidaten aktiv an und beschäftigt im Durchschnitt einen HR-Mitarbeiter, der sich intensiv mit der Direktansprache von Kandidaten befasst. In der IT-Branche spielt das Active Sourcing eine noch wichtigere Rolle. Durchschnittlich werden hier 13 Kandidaten pro Tag aktiv angesprochen und die IT-Unternehmen beschäftigen durchschnittlich zwei HR-Mitarbeiter, die sich intensiv mit der Direktansprache von Kandidaten befassen (vgl. Abbildung 26). Aus Kandidatensicht zeigt sich, dass diese es immer mehr bevorzugen, von einem Unternehmen angesprochen zu werden, als sich selbst initial zu bewerben (vgl. Abbildung 25).

Abbildung 25: Anteil der Kandidaten, die lieber von Unternehmen angesprochen werden als sich selbst initial zu bewerben



—  
**Unternehmen: Jede fünfte Stelle in IT-Unternehmen wird durch Active Sourcing besetzt.**  
—

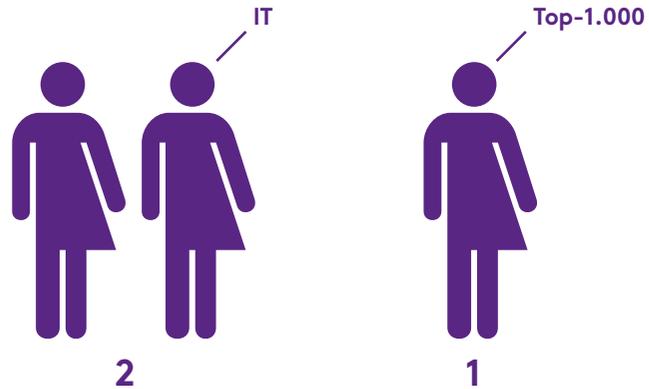
Wie viele der direkt angesprochenen Kandidaten reagieren positiv, negativ oder gar nicht? Bei den Top-1.000-Unternehmen melden sich 22,1 Prozent der direkt angesprochenen Kandidaten positiv zurück, 22,9 Prozent negativ, und über die Hälfte gibt gar keine Rückmeldung. In der IT-Branche antworten 27,9 Prozent positiv, 23,3 Prozent negativ und knapp die Hälfte meldet sich nicht zurück (vgl. Abbildung 27).

Insbesondere erhalten Unternehmen mit einer definierten Social-Media-Strategie oder definierten Zielgruppen mehr positive Rückmeldungen. In der IT-Branche zeigt sich, dass Unternehmen, die mindestens einen Mitarbeiter beschäftigen, der sich intensiv mit der Direktansprache beschäftigt, auch mehr positive Rückmeldungen erhalten. Einen größeren Anteil an positiven Rückmeldungen können ebenfalls Unternehmen verzeichnen, die über ein Active-Sourcing-Budget verfügen. Unternehmen ohne Active-Sourcing-Budget bekommen in 16,4 Prozent eine positive Antwort, während es bei den Unternehmen mit Active-Sourcing-Budget 26,0 Prozent sind (vgl. Abbildung 28).

—  
**Unternehmen: Unternehmen mit definierter Social-Media-Strategie oder definierten Zielgruppen erhalten mehr positive Rückmeldungen.**  
—

Abbildung 26: Anzahl der HR-Mitarbeiter, die sich intensiv mit der Direktansprache befassen und durchschnittliche Anzahl pro Tag angesprochener Kandidaten

Mitarbeiter für die Direktansprache



Anzahl an pro Tag angesprochenen Kandidaten

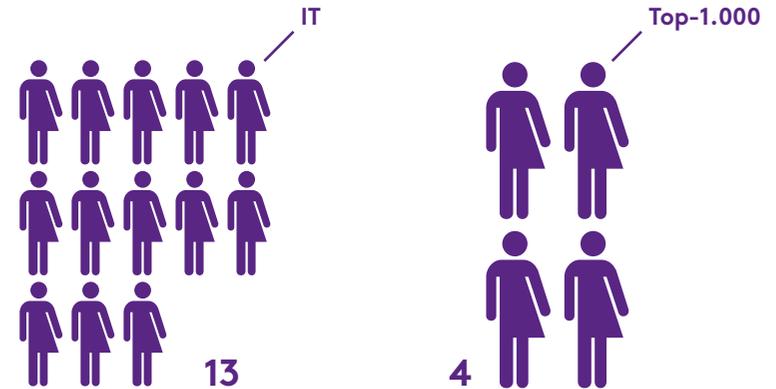


Abbildung 27: Anteil der Rückmeldungen auf vorherige Direktansprachen  
Wie viele der aktiv angesprochenen Kandidaten melden sich ... zurück.

Top-1.000

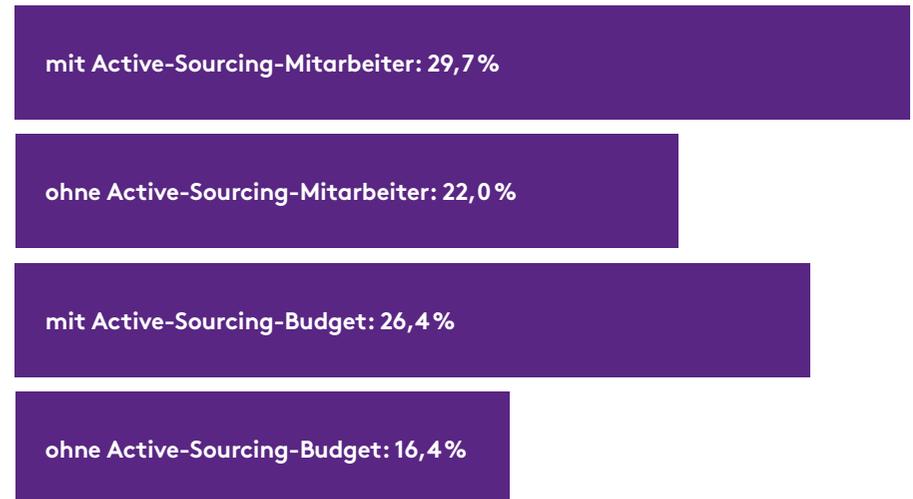


IT



Abbildung 28: Anteil der positiven Rückmeldungen  
(nach Active-Sourcing-Mitarbeiter und Active-Sourcing-Budget)

Anteil der positiven Rückmeldungen



## SOURCING: ACTIVE-SOURCING-BUDGET DER UNTERNEHMEN

Vier von zehn der Top-1.000-Unternehmen sowie der Unternehmen aus der IT-Branche sehen das Kosten-Nutzen-Verhältnis des Active Sourcing generell als positiv. Betrachtet man das jährliche Active-Sourcing-Budget, so ist zu erkennen, dass mehr als die Hälfte der Top-1.000-Unternehmen sowie der IT-Unternehmen über kein explizites Active-Sourcing-Budget verfügt (vgl. Abbildung 29).

—  
**Unternehmen: Ein geringer Teil der Top-1.000-Unternehmen verwendet das jährliche Active-Sourcing-Budget für externe Agenturen.**  
 —

Mit 41,6 Prozent geben die Top-1.000-Unternehmen, die ein dediziertes Active-Sourcing-Budget haben, den größten Anteil hiervon für Schulungen ihrer Mitarbeiter aus, während die IT-Unternehmen nur 31,1 Prozent für diesen Zweck ausgeben. Dass der größte Anteil des Budgets auf die Schulungen der Mitarbeiter entfällt, kann dadurch erklärt werden, dass Recruiter neue Fähigkeiten erlernen müssen und die Unternehmen somit aktuell versuchen, die Grundlage eines effektiven und effizienten Active Sourcing aufzubauen. Ein Fünftel des Budgets entfällt auf Zugänge zu externen Datenbanken und Lizenzen, wohingegen der kleinste Anteil auf externe Agenturen entfällt. Die IT-Unternehmen investieren nur 10,5 Prozent des Budgets für Zugänge zu externen Datenbanken und Lizenzen. 11,3 Prozent entfallen auf externe Agenturen (vgl. Abbildung 30).

Abbildung 29: Active-Sourcing-Budget

Wie hoch ist Ihr jährliches Active-Sourcing-Budget (ohne Personalkosten)?

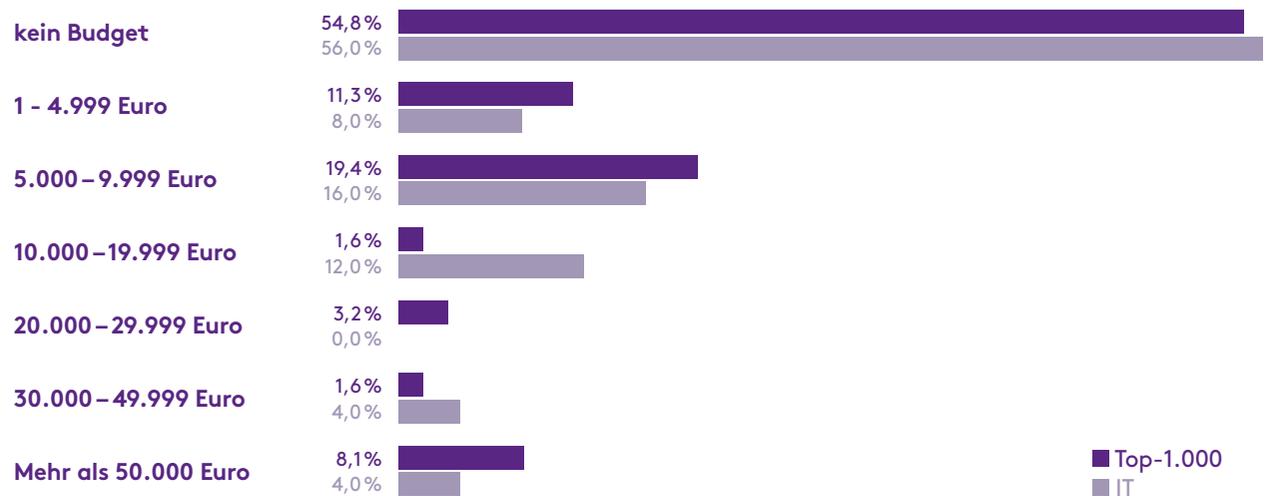


Abbildung 30: Anteil des Active-Sourcing-Budgets für verschiedene Aktivitäten

Wie hoch ist der Anteil des jährlichen Active-Sourcing-Budgets, den Sie für die folgenden Aktivitäten verwenden (ohne Personalkosten)?



## SOURCING: ACTIVE-SOURCING-PROZESS DER UNTERNEHMEN

Unter den Top-1.000-Unternehmen hat etwa jedes Zehnte im Rahmen des Active Sourcings einen Prozess für die Kontaktaufnahme mit interessanten Kandidaten umgesetzt (vgl. Abbildung 31); ein Viertel plant dies für die Zukunft. Im IT-Bereich sind es aktuell bereits drei von zehn Unternehmen, die einen Prozess für die Kontaktaufnahme mit interessanten Kandidaten haben (vgl. Abbildung 31). Ein weiteres Viertel plant eine Umsetzung für die Zukunft.

Um ein professionelles Active Sourcing durchführen zu können, sollten die Unternehmen bestimmte

Maßnahmen definiert haben. Am Anfang steht die Schulung der Mitarbeiter hinsichtlich der Direktansprache von Kandidaten. Ein Unternehmen sollte für ein professionelles Active Sourcing Zielgruppen definieren, die vermehrt angesprochen werden, die Ansprachen dieser verschiedenen Zielgruppen festlegen, das Anschreiben an die identifizierten Kandidaten anpassen, das Nachfassen bei bereits aktiv angesprochenen Kandidaten verfolgen und den Umgang mit negativen und positiven Rückmeldungen definieren. Darüber hinaus ist eine festgesetzte Kontaktaufnahme für ein erstes Gespräch und die eventuelle Aufnahme in den Talent-Pool relevant. Abbildung 32 zeigt, dass die IT-Unternehmen bei der Umsetzung dieser Maßnahmen deutlich führen.

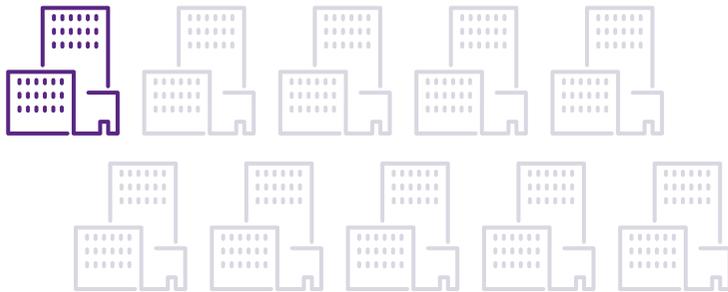
**Schulungen von Mitarbeitern:** Ein Fünftel der Top-1.000-Unternehmen schult seine Mitarbeiter hinsichtlich der Direktansprache von Kandidaten. In der IT-Branche sind es 27,6 Prozent der Unternehmen.

**Definition von Zielgruppen:** Vier von zehn Unternehmen definieren Zielgruppen, die vermehrt angesprochen werden sollten. In der IT-Branche ist es mehr als die Hälfte.

—  
**Unternehmen: Etwa jedes zehnte Top-1.000-Unternehmen hat einen Prozess für die Kontaktaufnahme mit interessanten Kandidaten umgesetzt.**  
—

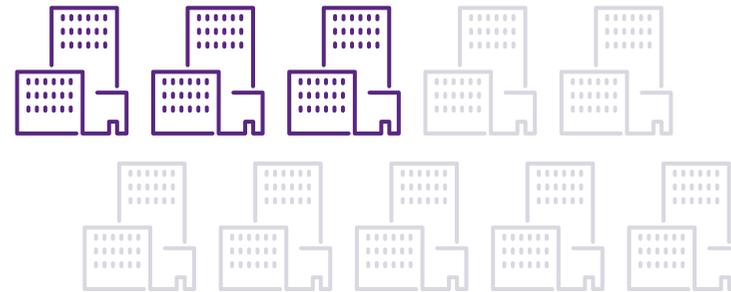
Abbildung 31: Anteil der Unternehmen, die einen Active-Sourcing-Prozess umgesetzt haben

Top-1.000



1 von 10

IT



3 von 10

**Definition der Ansprache verschiedener Zielgruppen:** 17,3 Prozent der Top-1.000-Unternehmen haben die Ansprachen für verschiedene Zielgruppen definiert, während dies vier von zehn der IT-Unternehmen tun.

**Individuelle Anpassung des Anschreibens:** Jedes zweite Top-1.000-Unternehmen sowie IT-Unternehmen formulieren das Anschreiben an die identifizierten Kandidaten individuell.

**Definition des Nachfassens bei bereits identifizierten Kandidaten:** 7,5 Prozent der Top-1.000-Unternehmen haben das Nachfassen von bereits aktiv angesprochenen Kandidaten definiert. In der IT-Branche sind es 27,6 Prozent.

**Umgang mit positiven Rückmeldungen:** Etwa zwei von zehn der Top-1.000-Unternehmen haben den Umgang mit positiven Rückmeldungen definiert. In der IT-Branche sind es vier von zehn Unternehmen.

**Umgang mit negativen Rückmeldungen:** Etwa zwei von zehn der Top-1.000-Unternehmen haben den Umgang mit negativen Rückmeldungen definiert. In der IT-Branche sind es vier von zehn Unternehmen.

**Kontaktaufnahme für ein erstes Gespräch:** Zwei von zehn der Top-1.000-Unternehmen haben die Kontaktaufnahme für ein erstes Gespräch definiert. In der IT-Branche sind es vier von zehn Unternehmen.

**Aufnahme in den Talent-Pool:** Die Aufnahme von aktiv angesprochenen Kandidaten in den eigenen Talent-Pool definieren 21,3 Prozent der Top-1.000-Unternehmen (vier von zehn der IT-Unternehmen).

Abbildung 32: Anteil der Unternehmen, die Active-Sourcing-Maßnahmen definiert haben

Top-1.000



IT



Was machen die Top-Performer, die viele positive Rückmeldungen im Active Sourcing bekommen, anders als die Low-Performer, die nur wenige positive Rückmeldungen bekommen? Bei den Top-Performern sind die Mitarbeiter besser geschult, die Zielgruppen besser definiert und die Anschreiben individueller. Zusätzlich haben Top-Performer eher das Nachfassen bereits angesprochener Kandidaten sowie die Kontaktaufnahmen für ein erstes Gespräch definiert (vgl. Abbildung 33)

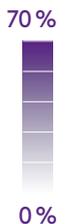
—  
**Unternehmen: Wer seine Mitarbeiter schult, Zielgruppen definiert und die Anschreiben individuell anpasst, erhält mehr positive Rückmeldungen.**  
 —

Abbildung 33: Anteil der Unternehmen, die Active-Sourcing-Maßnahmen definiert haben (nach Top-Performer und Low-Performer)

Top-Performer



Low-Performer

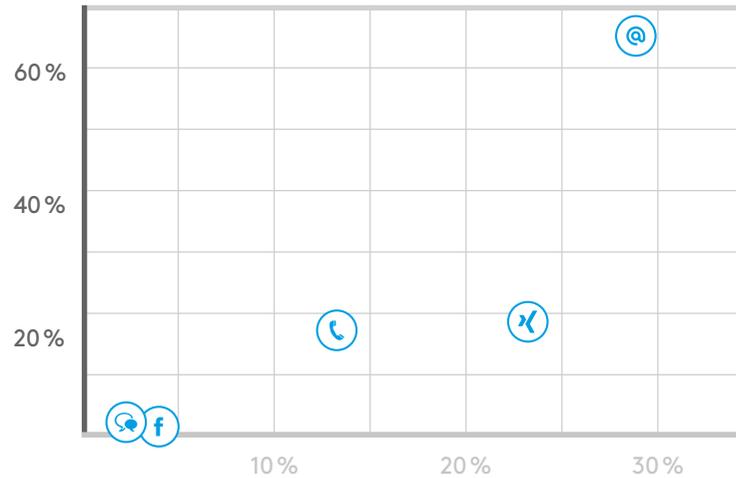


## SOURCING: WIE WERDEN KANDIDATEN DIREKT ANGESPROCHEN?

Mit 28,9 Prozent werden die Kandidaten am häufigsten über E-Mail direkt vom Unternehmen angesprochen, was auch der präferierte Kanal der Kandidaten hierfür ist. Knapp ein Viertel der Kandidaten erhält eine direkte Anfrage von Unternehmen über die Nachrichtenfunktion eines Karrierenetzwerks. Dennoch bevorzugen nur 17,8 Prozent diesen Kanal, wenn sie sich aussuchen könnten, über welchen Kanal sie von Unternehmen direkt angesprochen werden. 13,3 Prozent werden häufig über das Telefon kontaktiert, welches 16,9 Prozent der Kandidaten bevorzugen. Nachrichten auf sozialen Netzwerkplattformen erhalten 3,4 Prozent, und 2,6 Prozent der Kandidaten bekommen Anfragen über Messenger-Services (z. B. WhatsApp oder SnapChat). Diese Kanäle werden von weniger als einem Prozent der Kandidaten bevorzugt (vgl. Abbildung 34).

Darüber hinaus ergeben sich mehrere Altersgruppeneffekte, die zeigen, dass es hinsichtlich der Wunschanäle sowie der Häufigkeiten der Ansprache Unterschiede zwischen den Altersgruppen<sup>6</sup> gibt. Kandidaten aus der Generation Y bevorzugen im Vergleich zu Kandidaten aus der Generation X und der Baby-Boomer-Generation die Ansprache über Nachrichten auf einem Karrierenetzwerk. Die Baby-Boomer-Generation und die Generation Y bevorzugen die Ansprache über das Telefon im Vergleich zur Generation X (vgl. Abbildung 35).

Abbildung 34: Active-Sourcing-Kanäle



- Messenger Services (z. B. WhatsApp oder SnapChat)
- Nachricht auf einer sozialen Netzwerkplattform (z. B. Facebook)
- Telefon
- Nachricht auf einem Karrierenetzwerk (z. B. XING, LinkedIn)
- E-Mail

Abbildung 35: Active-Sourcing-Kanäle (nach Generationen<sup>6</sup>)

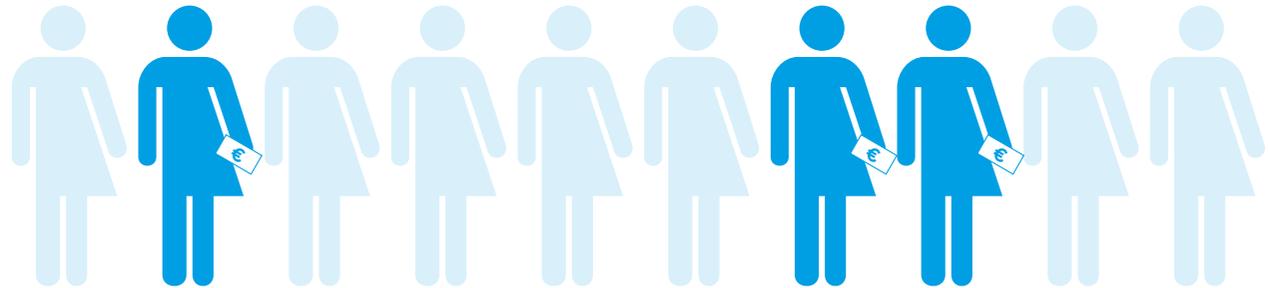


- Messenger Services (z. B. WhatsApp oder SnapChat)
- Nachricht auf einer sozialen Netzwerkplattform (z. B. Facebook)
- Telefon
- Nachricht auf einem Karrierenetzwerk (z. B. XING, LinkedIn)
- E-Mail
- Baby-Boomer-Generation
- Generation X
- Generation Y

— Wenn Sie von Unternehmen direkt angesprochen werden, welche Ansprache wäre Ihnen am liebsten?  
 — Wie häufig werden Sie über die folgenden Kanäle direkt von Unternehmen angesprochen?

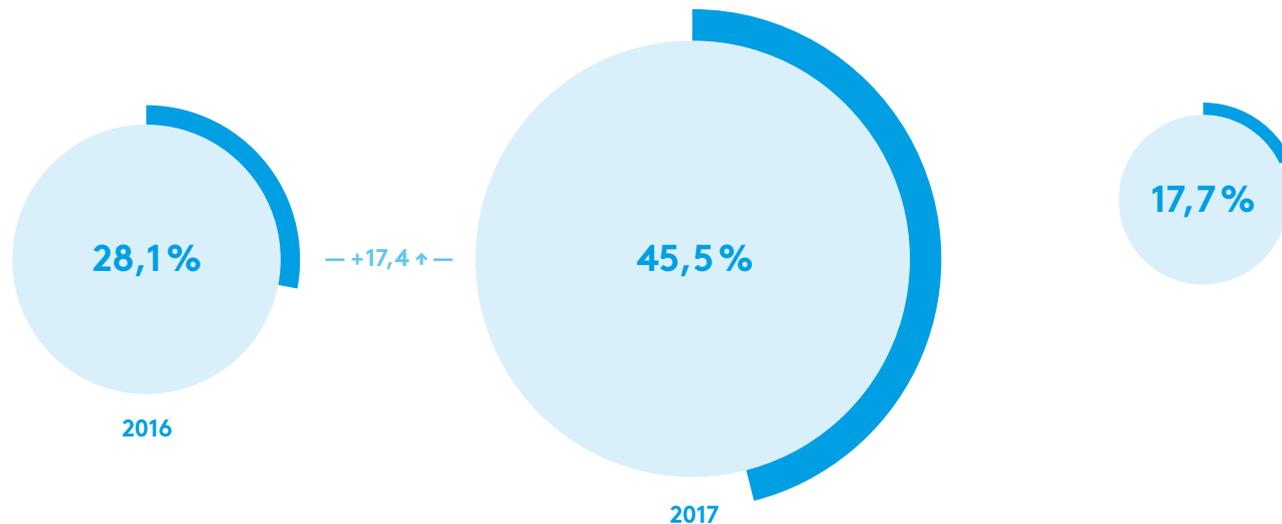
Drei von zehn Kandidaten wären bereit, für eine bessere Sichtbarkeit in Karrierenetzwerken oder Lebenslaufdatenbanken zu bezahlen, sodass Unternehmen sie besser finden können. Durch die Direktansprache eines Unternehmens haben sich 45,5 Prozent der Kandidaten bereits bei einem Unternehmen beworben, bei dem sie sich ohne die direkte Ansprache nicht beworben hätten (Anstieg um 17,4 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr). 17,7 Prozent haben sogar ihren Job aufgrund einer Direktansprache gewechselt, obwohl sie selbst gar nicht aktiv auf Stellensuche waren (vgl. Abbildung 36).

**3 von 10**  
Kandidaten wären bereit, für eine bessere Sichtbarkeit zu bezahlen.



Anteil an Kandidaten, die sich bereits bei einem Unternehmen beworben haben, bei dem sie sich ohne die direkte Ansprache nicht beworben hätten.

Kandidaten, die ihren Job aufgrund einer Direktansprache gewechselt haben.



**SOURCING: RISIKEN DES ACTIVE SOURCINGS AUS SICHT DER UNTERNEHMEN UND KANDIDATEN**

Dennoch gibt es bei der Direktansprache auch Bedenken. So befürchten 37,7 Prozent der Kandidaten, zu viele für sie irrelevante Anfragen von Unternehmen zu erhalten, wenn sie ihr Profil öffentlich freischalten. Die Hälfte der Kandidaten geht auch davon aus, dass ihr Wunscharbeitgeber gar nicht aktiv nach qualifizierten Kandidaten mittels XING, LinkedIn oder Lebenslaufdatenbanken sucht. Vier von zehn Kandidaten befürchten, dass sie von ihrem aktuellen Arbeitgeber gefunden werden könnten, wenn sie ein Profil öffentlich freischalten.

Ebenso sieht auch mehr als ein Drittel der Top-1.000-Unternehmen, dass unternehmensexterne Lebens-

laufdatenbanken und Karrierenetzwerke infolge der allgegenwärtigen aktiven Suche nach Kandidaten „überfischt“ sind. In der IT-Branche sehen sogar sechs von zehn diese „Überfischung“. Entsprechend berichtet die Mehrzahl der Kandidaten, mindestens einmal im Monat von Unternehmen direkt angesprochen zu werden. Etwa zwei Drittel der Männer werden mindestens einmal im Monat direkt angesprochen, während es bei den Frauen nur etwas mehr als die Hälfte ist. Hinsichtlich unterschiedlicher Altersgruppen<sup>6</sup> zeigt sich, dass die Baby-Boomer-Generation weniger angesprochen wird als die Generationen X und Y (vgl. Abbildung 37).

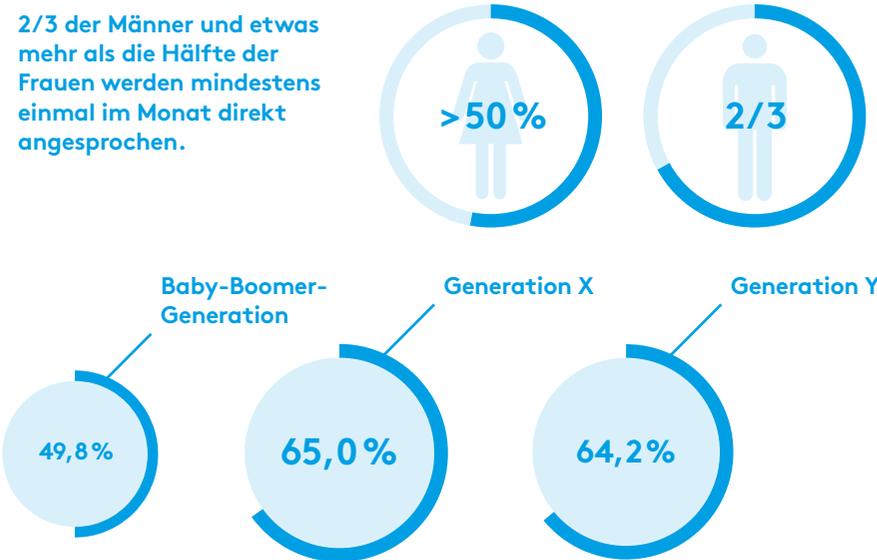
Jeweils vier von zehn Kandidaten sind von der Direktansprache der Unternehmen generiert, da viele Anfragen für die Kandidaten uninteressant sind, nicht

**Kandidaten: Insbesondere die Generation Y ist von der Direktansprache durch Unternehmen generiert.**

zu ihren Fähigkeiten passen und als standardisierte Kontaktanfragen keinen persönlichen Bezug beinhalten. Darüber hinaus ist jeder zehnte Kandidat generiert, da er zu häufig direkt von Unternehmen angesprochen wird. Hinsichtlich unterschiedlicher Altersgruppen<sup>6</sup> ergeben sich deutliche Unterschiede, die zeigen, dass es gerade Kandidaten aus der Generation Y sind, die von der Direktansprache generiert sind (vgl. Abbildung 38).

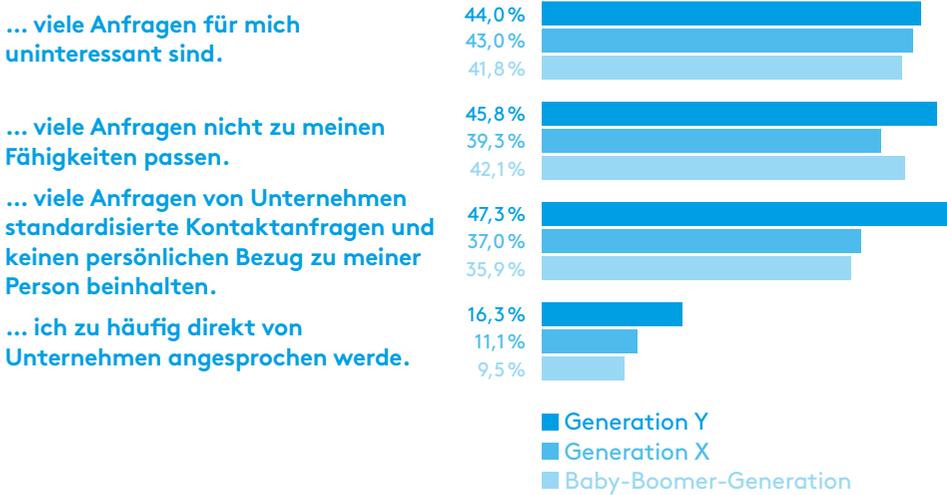
**Abbildung 37: Häufigkeit der Direktansprache (nach Geschlecht und Generation)**

2/3 der Männer und etwas mehr als die Hälfte der Frauen werden mindestens einmal im Monat direkt angesprochen.



**Abbildung 38: Risiken der Direktansprache (nach Generation<sup>6</sup>)**

Ich bin durch die Direktansprache von Unternehmen generiert, da...



Somit resultieren aus den Risiken der Direktansprache auch Konsequenzen für die Unternehmen (vgl. Abbildung 39):

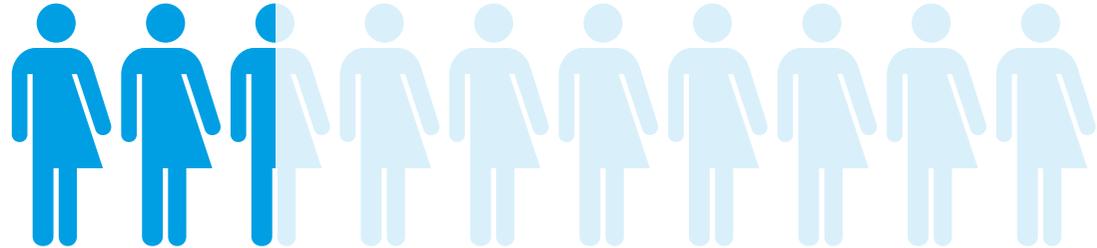
- » Knapp ein Viertel der Kandidaten bewirbt sich nicht bei den Unternehmen, die sie zu häufig direkt ansprechen. In der Generation<sup>6</sup> Y sind es sogar drei von zehn.
- » Zwei von zehn Kandidaten versuchen, die Kanäle, über die sie zu häufig angesprochen werden, zu meiden.
- » 16,1 Prozent lesen die direkte Ansprache nicht mehr, sondern löschen diese direkt.
- » Etwa jeder zehnte Kandidat redet negativ über jene Unternehmen, die sie zu häufig direkt ansprechen. Mit 11,3 Prozent reden mehr Männer negativ über Unternehmen als Frauen, bei denen es nur 5,5 Prozent sind.

—  
**Kandidaten: Insbesondere Männer reden negativ über Unternehmen, die sie zu häufig direkt ansprechen.**  
—

Abbildung 39: Risiken der Direktansprache und deren Konsequenzen für Unternehmen

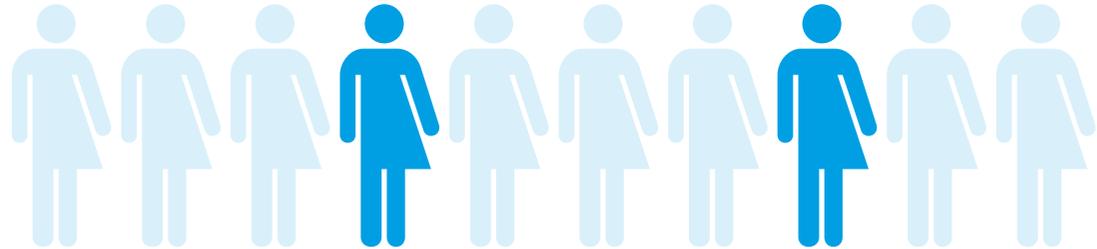
### Knapp $\frac{1}{4}$

der Kandidaten bewirbt sich nicht bei den Unternehmen, die sie zu häufig direkt ansprechen.



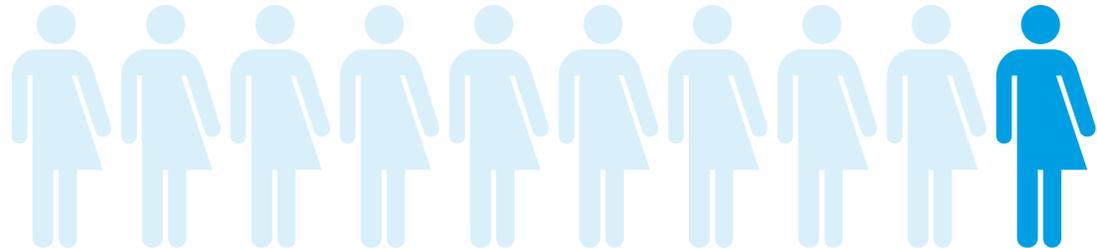
### 2 von 10

Kandidaten versuchen, die Kanäle, über die sie zu häufig angesprochen werden, zu meiden.



### 1 von 10

Kandidaten redet negativ über die Unternehmen, die sie zu häufig direkt ansprechen.



## 5. ZIELGRUPPENORIENTIERUNG

**Zielgruppenorientierung ist sowohl im Recruiting als auch im Sourcing elementar.**

Unternehmen definieren im Rahmen des Recruitings Zielgruppen, die sie mit einer Stellenausschreibung erreichen wollen, und legen im Sourcing fest, welche Zielgruppen für die offenen Stellen gezielt angesprochen werden sollen.

Mit 95,8 Prozent bewerten fast alle Top-1.000-Unternehmen die Zielgruppenorientierung als wichtig für die Personalgewinnung. Acht von zehn Unternehmen haben den Einsatz der Zielgruppenorientierung mit anderen Personalbeschaffungsaktivitäten abgestimmt. Jedoch stimmen 97,2 Prozent der Unternehmen zu, dass Recruiter zusätzlich neue Fähigkeiten lernen müssen, um relevante Zielgruppen identifizieren zu können (vgl. Abbildung 40).

**Recruiting:** Etwa sieben von zehn der Top-1.000-Unternehmen sowie der IT Unternehmen passen die

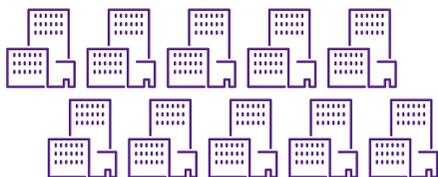
Stellenausschreibungen an die identifizierte Zielgruppe an. Wie zu erwarten, generieren die Top-1.000-Unternehmen sowie die IT-Unternehmen mit zielgruppenspezifischen Stellenausschreibungen mehr tatsächliche Einstellungen, als jene Unternehmen, die diese Anpassung nicht vornehmen (vgl. Abbildung 41).

**Sourcing:** Die Top-1.000-Unternehmen generieren mit zielgruppenangepasster Direktansprache fast ein Fünftel der Einstellungen über Sourcing-Kanäle, während es bei den Unternehmen, die keine Zielgruppen definiert haben, nur etwa ein Zehntel der Einstellungen ist. In der IT-Branche erhalten Unternehmen mit definierter Zielgruppe 31,9 Prozent positive Rückmeldungen auf die Direktansprache, während es bei Unternehmen ohne definierter Zielgruppe nur 21,3 Prozent sind.

—  
**Unternehmen:  
Zielgruppenorientierung  
führt zu besseren Effekten  
sowohl im Recruiting  
als auch im Active Sourcing.**  
—

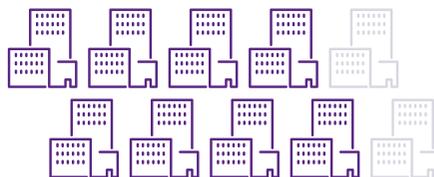
Unter den Top-1.000-Unternehmen nutzen 5,5 Prozent Google AdWords häufig für die Zielgruppenorientierung, während diese Applikation in der IT-Branche von knapp einem Fünftel für diesen Zweck genutzt wird (vgl. Abbildung 42). Facebook Ad Targeting nutzen mit 2,7 Prozent der Top-1.000-Unternehmen und 3,2 Prozent der IT-Unternehmen nur ein relativ kleiner Anteil.

Abbildung 40: Bewertung der Zielgruppenorientierung



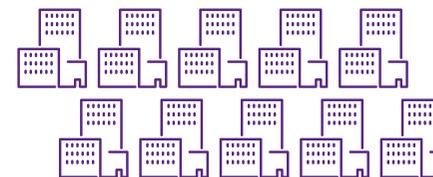
**10 von 10**

Unternehmen bewerten die Zielgruppenorientierung als wichtig.



**8 von 10**

Unternehmen haben den Einsatz der Zielgruppenorientierung angestimmt.



**10 von 10**

Unternehmen sehen, dass neue Fähigkeiten erlernt werden müssen.

Abbildung 41: Anteile der über die Recruiting-Kanäle generierten Einstellungen in Bezug zur Zielgruppenorientierung

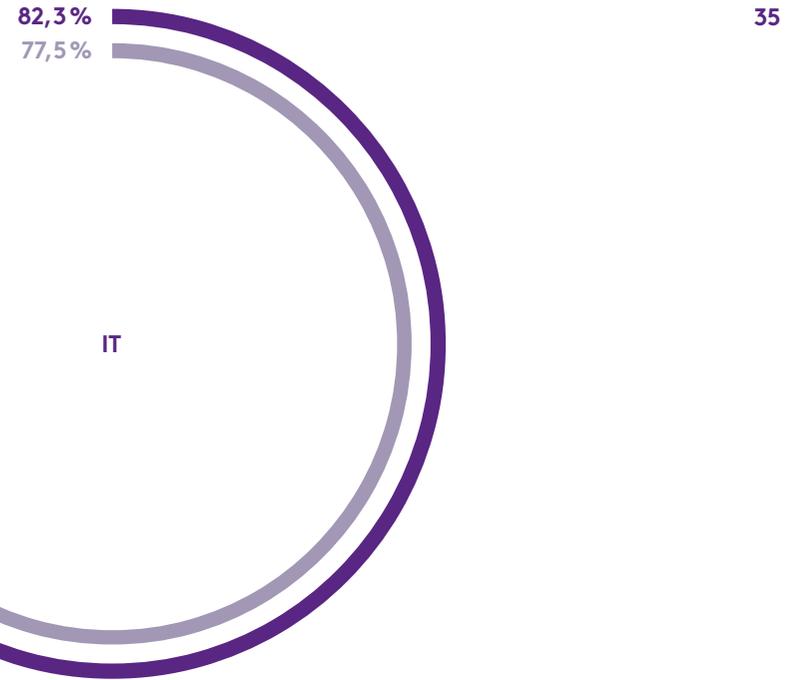
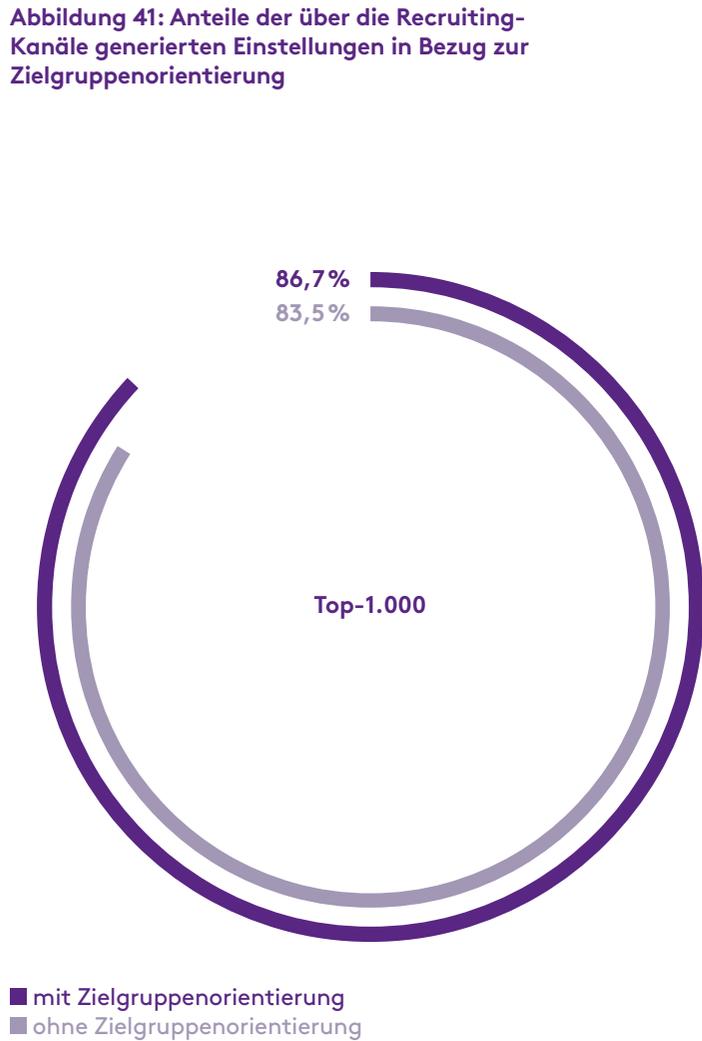
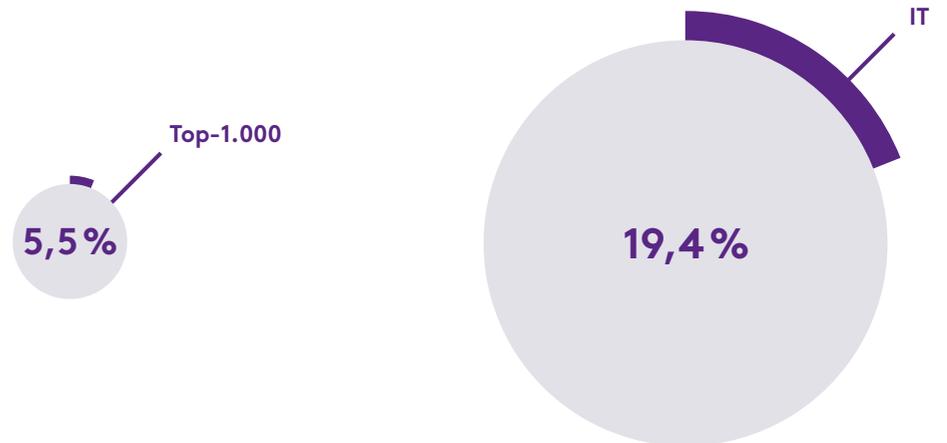


Abbildung 42: Häufige Nutzung von Google AdWords im Rahmen der Zielgruppenorientierung



## STÄRKEN UND SCHWÄCHEN DER ZIELGRUPPENORIENTIERUNG SEITENS DER UNTERNEHMEN

Die Zielgruppenorientierung besitzt Stärken, sodass bspw. durch die spezielle Fokussierung auf eine Zielgruppe bessere Kandidaten gefunden oder offene Stellen schneller besetzt werden können. Diesen Stärken stehen jedoch auch Schwächen gegenüber: So ist die Identifikation der Zielgruppen zeitaufwendig und kostenintensiv. Im Folgenden sind die Stärken und Schwächen der Zielgruppenorientierung nach Einschätzung der Top-1.000-Unternehmen und der Unternehmen aus der IT-Branche dargestellt.



### STÄRKEN

- » Durch die Zielgruppenorientierung können Unternehmen besser geeignete Kandidaten finden (Top-1.000: 97,2 Prozent, IT: 100,0 Prozent).
- » Durch die Zielgruppenorientierung können Unternehmen freie Stellen schneller mit geeigneten Kandidaten besetzen (Top-1.000: 90,3 Prozent, IT: 86,7 Prozent).
- » Die Zielgruppenorientierung reduziert die Anzahl von Bewerbungen nicht geeigneter Kandidaten (Top-1.000: 68,1 Prozent, IT: 83,3 Prozent).



### SCHWÄCHEN

- » Die Identifikation der relevanten Zielgruppe für jede Vakanz ist zeitaufwändig (Top-1.000: 80,6 Prozent, IT: 69,0 Prozent).
- » Die Identifikation der relevanten Zielgruppe für jede Vakanz ist kostenintensiv (Top-1.000: 48,6 Prozent, IT: 48,3 Prozent).
- » Die Zielgruppenorientierung verkleinert den potenziellen Bewerberkreis, sodass potenziell geeignete Kandidaten nicht berücksichtigt werden (Top-1.000: 44,4 Prozent, IT: 37,9 Prozent).

## 6. TALENT-POOLS

### Talent-Pools spielen im Sourcing eine zentrale Rolle.

Als Talent-Pools werden Datenbanken bezeichnet, in denen ein Unternehmen intern die Profile interessanter Kandidaten speichert, um diese im Falle einer passenden Vakanz aktiv ansprechen zu können.

Aktuell haben 44,4 Prozent der Top-1.000-Unternehmen einen eigenen Talent-Pool implementiert, während es in der IT-Branche etwa zwei Drittel sind. In der IT-Branche zeigt sich bezüglich der Implementierung von Talent-Pools ein signifikanter Anstieg um 26,8 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr (vgl. Abbildung 43).

Für einen effektiven und effizienten Einsatz von Talent-Pools ist deren Pflege ein wichtiger Faktor.

Hierzu gehört die Aufnahme von geeigneten Kandidaten in den Pool. Der Talent-Pool sollte in regelmäßigen Abständen durchsucht werden, um irrelevante Kandidaten zu löschen und die Informationen gespeicherter Kandidaten zu aktualisieren. Darüber hinaus stellt die Kontaktpflege zu den im Talent-Pool gespeicherten Kandidaten eine wichtige Aufgabe dar. Abbildung 44 zeigt, dass anteilig mehr IT-Unternehmen ihren Talent-Pool häufig pflegen als die Top-1.000-Unternehmen.

**Aufnahme in den Talent-Pool:** Zwei von zehn der Top-1.000-Unternehmen nehmen häufig Kandidaten in ihren Talent-Pool auf. In der IT-Branche ist es etwa die Hälfte.

**Löschen von irrelevanten Kandidaten:** 16,1 Prozent löschen häufig irrelevante Kandidaten aus ihrem Talent-Pool. Dies wird von einem Viertel der IT-Unternehmen häufig durchgeführt.

**Aktualisieren der Informationen:** Nur 6,5 Prozent aktualisieren häufig die Informationen der Kandidaten in ihrem Talent-Pool, während dies 15,8 Prozent der IT-Unternehmen tun.

**Kontaktpflege:** 16,1 Prozent der Top-1.000-Unternehmen pflegen den persönlichen Kontakt zu den Kandidaten in ihrem Talent-Pool. Unter den IT-Unternehmen sind es 15,8 Prozent.

Abbildung 43: Anteil der Unternehmen mit eigenem Talent-Pool

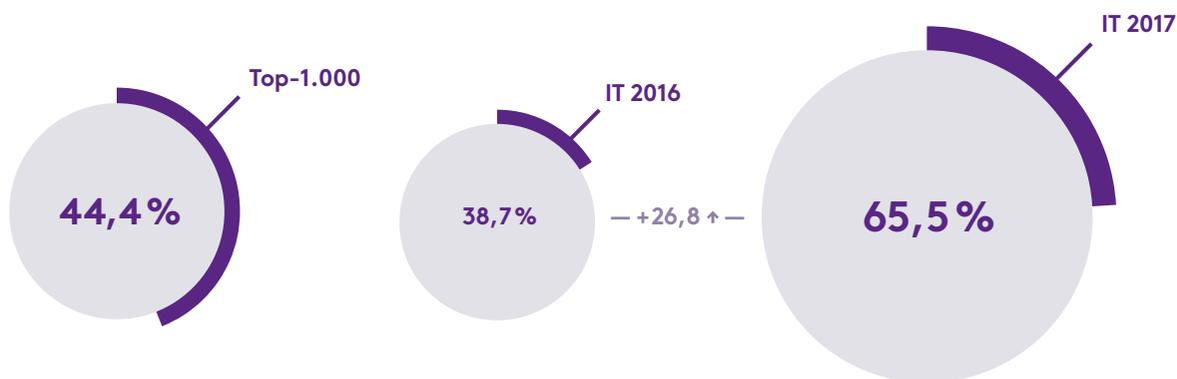
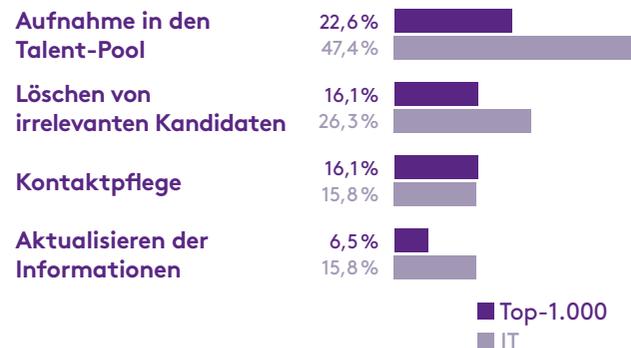


Abbildung 44: Häufigkeit der Pflege des Talent-Pools



## EINSCHÄTZUNGEN DER KANDIDATEN BEZÜGLICH TALENT-POOLS

Drei von zehn Kandidaten geben an, im Zuge einer Absage häufig das Angebot zu bekommen, ihr Profil im Talent-Pool des Unternehmens zu speichern. Generell zeigt sich, dass aufgrund von Profilen in den Talent-Pools der Unternehmen etwa jeder zehnte Kandidat häufig weiterhin Jobangebote bzw. Anfragen der Unternehmen bekommt (vgl. Abbildung 45).

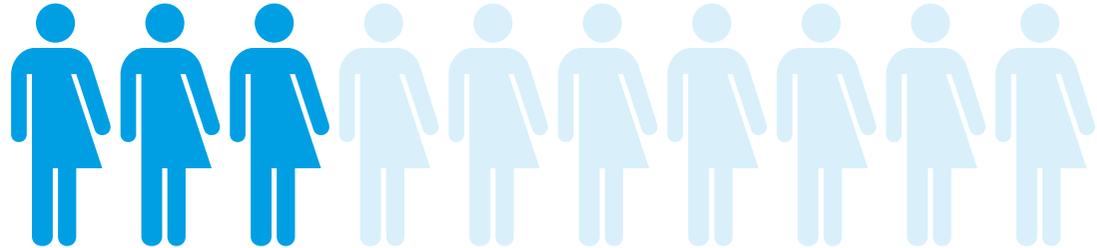
**Kandidaten: 3 von 10 Kandidaten erhalten im Zuge einer Absage eine Einladung, ihr Profil im Talent-Pool des Unternehmens zu speichern.**

Darüber hinaus denken 44,6 Prozent der Kandidaten, dass das Speichern von Initiativbewerbungen in Talent-Pools von Unternehmen eine gute Möglichkeit darstellt, ein Jobangebot zu erhalten. Mehr als ein Drittel gibt an, dass die Bedienung von Talent-Pools von Unternehmen einfach ist. Jedoch glauben auch 37,4 Prozent der Kandidaten, dass sie zu viele Informationen preisgeben müssen, um in Talent-Pools von Unternehmen aufgenommen zu werden (vgl. Abbildung 46).

Abbildung 45: Häufigkeit der Speicherung in Talent-Pools und Jobangebote durch Talent-Pools

**3 von 10**

Kandidaten bekommen häufig das Angebot ihr Profil zu speichern.



**1 von 10**

Kandidaten bekommt häufig weitere Jobangebote aufgrund seines Profils in einem Talent-Pool.

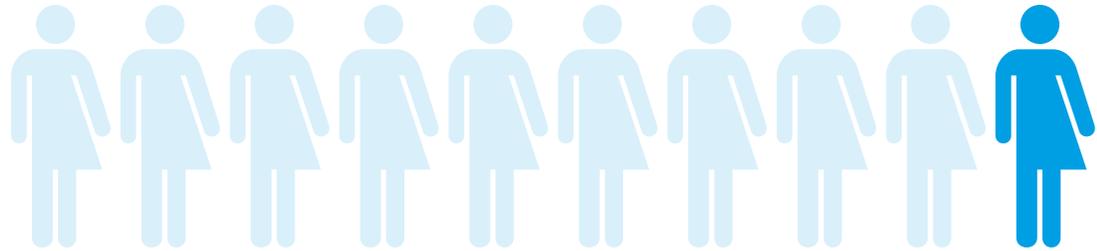


Abbildung 46: Meinungen der Kandidaten bezüglich Talent-Pools

„Das Speichern von Initiativbewerbungen in Talent-Pools von Unternehmen ist eine gute Möglichkeit, ein Jobangebot zu erhalten.“ 44,6 %

„Um in Talent-Pools von Unternehmen aufgenommen zu werden, muss ich zu viele Informationen preisgeben.“ 37,4 %

„Talent-Pools von Unternehmen sind einfach zu bedienen.“ 37,2 %

**Unternehmen: Talent-Pools sind der am häufigsten genutzte Active-Sourcing-Kanal.**



Weitere Auswertungen der „Recruiting Trends 2018“ und der „Bewerbungspraxis 2018“ sind zu folgenden Themenschwerpunkten verfügbar:

- » Digitalisierung der Personalgewinnung
- » Employer Branding und Personalmarketing
- » Mobile Recruiting

Details zur Durchführung der Studie und die Beschreibung der Stichproben finden Sie online unter [www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2018](http://www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2018)

Darüber hinaus können bezogen werden:

Weitzel, T., Laumer, S., Maier, C., Oehlhorn, C., Wirth, J., Weinert, C., und Eckhardt, A. (2017): Active Sourcing und Social Recruiting – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2017 und der Bewerbungspraxis 2017, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weitzel, T., Laumer, S., Maier, C., Oehlhorn, C., Wirth, J., Weinert, C., und Eckhardt, A. (2017): Bewerbung der Zukunft – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2017 und der Bewerbungspraxis 2017, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weitzel, T., Laumer, S., Maier, C., Oehlhorn, C., Wirth, J., Weinert, C., und Eckhardt, A. (2017): Employer Branding und Personalmarketing – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2017 und der Bewerbungspraxis 2017, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weitzel, T., Laumer, S., Maier, C., Oehlhorn, C., Wirth, J., Weinert, C., und Eckhardt, A. (2017): Mobile Recruiting - Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2017 und der Bewerbungspraxis 2017, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weitzel, T., Laumer, S., Maier, C., Oehlhorn, C., Wirth, J., Weinert, C., und Eckhardt, A. (2017): Women in IT – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2017 und der Bewerbungspraxis 2017, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Kontakt:  
Dr. Katrin Luzar  
Monster Worldwide Deutschland GmbH  
Ludwig-Erhard-Straße 14  
D-65760 Eschborn  
Telefon: 06196-9992-688  
E-Mail: [studien@monster.de](mailto:studien@monster.de)  
[www.monster.de](http://www.monster.de)