



recruiting trends 2012



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



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
Goethe-Universität Frankfurt am Main



Elke Guhl
Monster Worldwide Deutschland GmbH

monster.de
Ihr neues Leben ruft™

Bamberg und Frankfurt am Main, Februar 2012

Vorwort

Bereits seit dem Jahr 2002 untersucht das Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main in Zusammenarbeit mit der Monster Worldwide Deutschland GmbH Trends und Entwicklungen in der modernen Personalbeschaffung deutscher Großunternehmen. Die vorliegenden „Recruiting Trends 2012“ sind die zehnjährige Jubiläumsausgabe dieser jährlich durchgeführten Studienreihe.

Die aktuellen Ergebnisse aus der Befragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland zeigen, wie Social Media in der Rekrutierung weiterhin an Bedeutung gewinnen und sich einen festen Platz in der Personalbeschaffung deutscher Großunternehmen erarbeiten. Viele der befragten Firmen greifen auf Kanäle wie Xing oder Facebook zurück, um beispielsweise Stellenanzeigen zu schalten, nach geeigneten Kandidaten zu suchen oder für die eigene Arbeitgebermarke zu werben. Damit sind Social Media ein weiterer Ansatz, dem im Jahresvergleich unverändert hohen Personalbedarf trotz des seit Jahren losgelöst von der konjunkturellen Entwicklung hohen Fachkräftemangels, zu begegnen.

Im Rahmen der vorliegenden Studie werden auch zahlreiche weitere Recruiting-Maßnahmen analysiert, die einem Unternehmen helfen, im Spannungsfeld zwischen Personalbedarf und Fachkräftemangel zu bestehen. So wird untersucht, welches Potenzial Maßnahmen wie Netzwerkrekrutierung (Mitarbeiterempfehlungen) oder Mobile Recruiting aus Sicht der Studienteilnehmer besitzen. Die Ergebnisse zeigen

weiterhin, in welchen Rekrutierungskanälen die 1.000 größten deutschen Firmen ihre Vakanzen veröffentlichen und über welche dieser Kanäle die tatsächlichen Einstellungen erfolgen. Die Analysen der Qualität der Kandidaten, die man über einen Rekrutierungskanal findet, sowie des Kosten-/Nutzen-Verhältnisses eines Kanals erlauben die Beantwortung der Frage, welcher Rekrutierungskanal am effektivsten und welcher am effizientesten ist. Weitere Themen der „Recruiting Trends 2012“ sind die Auswirkungen des Bologna-Prozesses und das Altersmanagement der Unternehmen. Schließlich wird, wie in jedem Jahr seit der erstmaligen Durchführung der Studienreihe im Jahr 2002, auch der Bewerbungseingang deutscher Großunternehmen analysiert.

In Ergänzung zu den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland wurden im Rahmen der vorliegenden Studie auch die jeweils 300 größten deutschen Unternehmen aus den Branchen Health Care, Informationstechnologie (IT) sowie Umwelt & Recycling zu aktuellen Themen aus dem Bereich der Personalbeschaffung befragt. Schließlich runden drei interessante Fallstudien bei den Unternehmen Bayer AG, Deutsche Bahn AG und msg systems ag die zehnjährige Jubiläumsausgabe der Studienreihe „Recruiting Trends“ ab.



Prof. Dr. Tim Weitzel

Lehrstuhl für Informationssysteme in Dienstleistungsbereichen
Otto-Friedrich-Universität Bamberg



Dr. Andreas Eckhardt

Institut für Wirtschaftsinformatik
Goethe-Universität Frankfurt am Main

Management-Zusammenfassung

Die Befragung der Personalverantwortlichen der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland (Rücklaufquote 17,1 Prozent) durch das Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt a. M. in Zusammenarbeit mit der Monster Worldwide Deutschland GmbH liefert folgende Ergebnisse:

Trends und Herausforderungen

Die drei wichtigsten unternehmensübergreifenden Recruiting Trends sowie die drei wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung im Jahr 2012 sind:

Top-3 Themen 2012 (unternehmensübergreifend)	Top-3 Schlüsselherausforderungen 2012 (intern)
1) Demografischer Wandel Demografische Änderung des Bewerberpools	1) Employer Branding Aufbau einer Arbeitgebermarke
2) Fachkräftemangel Knappheit qualifizierter Bewerber	2) Mitarbeiterbindung Mitarbeiter im Unternehmen halten
3) Social Media Neue Kommunikationswege	3) Internes Employer Branding „Employer of Choice“ bleiben

Personalbedarf, Fachkräftemangel und Altersmanagement

Die Hälfte der Top-1.000-Unternehmen geht davon aus, Ende des Jahres 2012 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn. Alle Teilnehmer an der aktuellen Studie werden im Jahr 2012 über freie Stellen verfügen. Bei der Besetzung dieser Vakanzen werden Probleme erwartet. Die Befragten geben an, dass 37,1 Prozent ihrer offenen Stellen im Jahr 2012 nur schwer und 5,4 Prozent gar nicht besetzbar sein werden, weil kein geeigneter Kandidat verfügbar ist. Fast neun von zehn Unternehmen sind der Ansicht, dass es zukünftig schwerer werden wird, geeignetes Personal auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Die geringste Verfügbarkeit sehen deutsche Großunternehmen in den Bereichen Forschung & Entwicklung (F&E) und Informationstechnologie (IT). Lediglich 10,7 Prozent (F&E) bzw. 16,0 Prozent (IT) der Studienteilnehmer sind der Meinung, dass qualifizierte Kandidaten aus diesen Bereichen ausreichend verfügbar sind. Fast sieben von zehn Befragten teilen die Ansicht, dass die Rekrutierung älterer Personen (≥ 50 Jahre) eine mögliche Antwort auf den Fachkräftemangel sein kann. In über einem Viertel der Unternehmen werden regelmäßig ältere Personen (≥ 50 Jahre) eingestellt, und 73,5 Prozent wollen ihre Mitarbeiter möglichst lange (d.h. bis in ein höheres Alter, z. B. 65 Jahre) im eigenen Unternehmen halten.

Social Media

Der Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung ist im Jahresvergleich deutlich gestiegen. 27,6 Prozent der 1.000 größten deutschen Unternehmen verfügen bereits über eine explizite Social-Media-Strategie. Über die Hälfte der Studienteilnehmer nutzt Social Media zur Veröffentlichung von Stellenanzeigen, zur aktiven Suche nach Kandidaten und für Employer Branding sowie 43,9 Prozent für die aktive Suche nach zusätzlichen Informationen über bereits identifizierte Kandidaten. Von den untersuchten Kanälen wird das Karrierenetzwerk Xing am häufigsten zur Veröffentlichung von Stellenanzeigen und für die aktive Suche nach geeigneten Kandidaten sowie nach zusätzlichen Informationen über bereits identifizierte Kandidaten genutzt. Zum Bewerben der eigenen Arbeitgebermarke (Employer Branding) greifen die Studienteilnehmer am häufigsten auf Facebook zurück.

Anzeigenschaltung und Generierung von Einstellungen

Die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland veröffentlichen fast neun von zehn Vakanzen auf der eigenen Webseite und 70 Prozent der offenen Stellen in Internet-Stellenbörsen. Obwohl damit deutlich mehr Stellenanzeigen auf der Unternehmens-Webseite als im Kanal der Internet-Stellenbörse geschaltet werden, erfolgen mehr tatsächliche Einstellungen über die Internet-Stellenbörse. Vier von zehn realisierten Einstellungen sind auf eine Stellenanzeige in einer Internet-Stellenbörse zurückzuführen, während 32,8 Prozent über die Unternehmens-Webseite generiert wurden.

Effektivität und Effizienz von Recruiting-Kanälen

Mehr als acht von zehn antwortenden Unternehmen sind mit den Kandidaten, die über eine Stellenanzeige auf der eigenen Webseite eingestellt wurden, zufrieden oder sehr zufrieden. Damit ist die Unternehmens-Webseite der effektivste Rekrutierungskanal. Unmittelbar dahinter folgt die Internet-Stellenbörse. 78,2 Prozent zeigen sich mit den Kandidaten, die über eine Internet-Stellenbörse rekrutiert wurden, zufrieden oder sehr zufrieden.

Das beste Kosten-/Nutzen-Verhältnis aller Rekrutierungskanäle weist nach Ansicht deutscher Großunternehmen ebenfalls die eigene Webseite auf. Auf den Plätzen zwei und drei in der Liste der effizientesten Rekrutierungskanäle folgen das persönliche Netzwerk des Recruiters und Mitarbeiterempfehlungen. Auf Rang vier schließt sich die Internet-Stellenbörse an, die damit der mit Abstand effizienteste unternehmensexterne Rekrutierungskanal ist.

Mobile Recruiting

5,7 Prozent der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland bieten für bestimmte mobile Endgeräte (z. B. Smartphones, Tablet PCs etc.) Applikationen (Apps) für die Suche nach freien Stellen in ihrem Unternehmen an, und etwa jeder zehnte Studienteilnehmer hat die Darstellung seiner Online-Stellenanzeigen für bestimmte mobile Endgeräte optimiert. Insgesamt ist fast die Hälfte der Befragten der Meinung, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird. 36,7 Prozent denken darüber hinaus, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte sinnvoll für die Rekrutierung ist.

Zusammenfassung der Ergebnisse der Befragung mit den Großunternehmen

Diese Zusammenfassung gibt einen kompakten Überblick über die wichtigsten Ergebnisse der Studie mit den deutschen Großunternehmen (Top-1.000 nach Umsatz; 17,1 Prozent Rücklaufquote; repräsentativ bzgl. Mitarbeiterzahl und Umsatz). Detaillierte Informationen, Abbildungen und Erläuterungen finden sich in Kapitel 3 im Hauptteil der Studie.

Unternehmensexterne Trends für die Personalbeschaffung – Demografie, Fachkräftemangel und Social Media: Der demografische Wandel ist aus Sicht der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland der wichtigste unternehmensexterne (und damit nicht direkt beeinflussbare) Trend für die Personalbeschaffung. Auf den Plätzen zwei und drei folgen der Fachkräftemangel und Social Media. Gesetzliche Rahmenbedingungen (z. B. das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz) und neue Formen der Arbeit (z. B. Telearbeit, Gleitzeitmodelle, Sabbaticals etc.) runden die Top-5 der externen Trends aus Sicht der Personalexperten ab.

Unternehmensinterne Herausforderungen für die Personalbeschaffung – Employer Branding und Mitarbeiter binden: Als wichtigste interne Herausforderung für die Personalbeschaffung betrachten deutsche Großunternehmen Employer Branding. Auf dem zweiten Platz schließt sich das Binden der eigenen Mitarbeiter an, gefolgt vom unternehmensinternen Employer Branding mit dem Ziel, „Employer of Choice“ zu bleiben. Maßnahmen im Hochschulbereich (z. B. Hochschulmarketing oder Hochschulkooperationen) belegen Rang vier. Die fünftwichtigste interne Herausforderung für die Personalbeschaffung ist nach Meinung der Studienteilnehmer die Sichtbarkeit der eigenen Arbeit im Unternehmen (Schaffung eines Bewusstseins für Personalmarketing bei Entscheidungsträgern).

Jedes zweite Unternehmen erwartet steigende Mitarbeiterzahlen: Die Hälfte der 1.000 größten Unternehmen aus Deutschland erwartet einen Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen im Jahr 2012. Dieser Wert bewegt sich auf dem Niveau des Vorjahres. Kein einziger Studienteilnehmer hat im Jahr 2012 gar keine offene Stelle.

Mehr als jede dritte Stelle schwer besetzbar: Nach Ansicht der Unternehmen werden 37,1 Prozent der von ihnen im Jahr 2012 erwarteten Vakanzen nur schwierig zu besetzen sein und 5,4 Prozent unbesetzt bleiben, weil kein geeigneter Kandidat gefunden werden kann. Diese Werte befinden sich seit Jahren auf einem konstanten Niveau, was verdeutlicht, dass der Fachkräftemangel losgelöst von der konjunkturellen Entwicklung auftritt. Allerdings denken aktuell auch fast neun von zehn Unternehmen, dass es zukünftig noch schwieriger wird, qualifiziertes Personal auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Mit Blick auf verschiedene Fachrichtungen besteht die geringste Verfügbarkeit an Kandidaten in den Bereichen Forschung & Entwicklung (F&E) sowie Informationstechnologie (IT). Lediglich 16,0 (IT) bzw. 10,7 Prozent (F&E) der Befragten sind der Meinung, dass Kandidaten aus diesen Bereichen ausreichend verfügbar sind.

Online-Kanäle dominieren bei der Stellenausschreibung: Die deutschen Top-1.000-Unternehmen veröffentlichen fast neun von zehn freien Stellen auf der eigenen Webseite, womit dieser Kanal am häufigsten zur Stellenausschreibung genutzt wird. Knapp sieben von zehn Vakanzen werden im Kanal der Internet-Stellenbörse veröffentlicht und 27,5 Prozent an die Bundesagentur für Arbeit gemeldet. Bei 17,6 Prozent ihrer freien Stellen fordern die Studienteilnehmer ihre Mitarbeiter auf, Empfehlungen für geeignete Kandidaten abzugeben. 16,1 Prozent aller offenen Stellen werden in Printmedien und 12,4 Prozent in Social Media veröffentlicht. Damit ergibt sich seit dem Jahr 2003 ein deutliches Plus von 15,7 Prozentpunkten für die Internet-Stellenbörse, was mit einem Minus von 21,3 Prozentpunkten bei den Printmedien einhergeht. Die Unternehmens-Webseite und die Bundesagentur für Arbeit befinden sich seit acht Jahren auf einem vergleichsweise konstanten Niveau.

Die meisten Einstellungen werden über den Kanal der Internet-Stellenbörse generiert: Obwohl deutlich mehr freie Stellen auf der Unternehmens-Webseite veröffentlicht werden als in Internet-Stellenbörsen, werden über letztere mehr tatsächliche Einstellungen generiert. Mehr als vier von zehn Einstellungen bei den

1.000 größten Unternehmen aus Deutschland sind auf eine Stellenanzeige in einer Internet-Stellenbörse zurückzuführen. Über die Unternehmens-Webseite werden 32,8 Prozent, über Printmedien 9,7 Prozent und über Mitarbeiterempfehlungen 6,6 Prozent generiert. Die Bundesagentur für Arbeit zeigt sich für 3,9 Prozent aller realisierten Einstellungen verantwortlich. 2,4 Prozent der von den Studienteilnehmern realisierten Einstellungen erfolgen über Social-Media-Kanäle. Vergleicht man die aktuellen Werte mit denen aus dem Jahr 2003, so zeigt sich ein erheblicher Rückgang um 25,6 Prozentpunkte bei den Printmedien. Dagegen gewinnt die Internet-Stellenbörse im gleichen Zeitraum 15,5 Prozentpunkte hinzu. Über die Unternehmens-Webseite wurden zwar im Jahr 2007 mehr Einstellungen generiert als im Jahr 2003, zwischen 2007 und 2011 ging der entsprechende Anteil jedoch wieder zurück. Nahezu keine Veränderungen gab es innerhalb der vergangenen acht Jahre bei der Bundesagentur für Arbeit.

Effektivität und Effizienz von Rekrutierungskanälen: Mehr als acht von zehn der 1.000 größten Unternehmen aus Deutschland sind mit den Kandidaten, die über die eigene Webseite eingestellt wurden, zufrieden oder sehr zufrieden. Damit ist die Unternehmens-Webseite aus Sicht der Studienteilnehmer der effektivste Kanal. Auf Platz zwei liegt die Internet-Stellenbörse. 78,2 Prozent äußern eine hohe Zufriedenheit mit Kandidaten, die über eine Internet-Stellenbörse rekrutiert wurden. Die Top-5 der effektivsten Rekrutierungskanäle werden komplettiert durch das persönliche Netzwerk des Recruiters (73,4 Prozent), Headhunter (71,1 Prozent) und Mitarbeiterempfehlungen (68,5 Prozent).

Der Rekrutierungskanal mit dem besten Kosten-/Nutzen-Verhältnis ist nach Ansicht der Studienteilnehmer die Unternehmens-Webseite. Auf den Plätzen zwei und drei der effizientesten Rekrutierungskanäle folgen das persönliche Netzwerk des Recruiters und Mitarbeiterempfehlungen. Rang vier nimmt die Internet-Stellenbörse ein, die damit der deutlich effizienteste unternehmensexterne Rekrutierungskanal ist. Dahinter folgen Karrierenetzwerke wie Xing oder LinkedIn.

Dominanz elektronischer Bewerbungsverfahren: Mit 40,7 Prozent gehen aktuell die meisten Bewerbungen per E-Mail bei den deutschen Top-1.000-Unternehmen ein. Bewerbungen per Webformular (Formularbewerbungen) bilden einen Anteil von 34,5 Prozent im Bewerbungseingang der Studienteilnehmer, und 23,9 Prozent sind papierbasierte Bewerbungsmappen. Mit Blick auf das Jahr 2016 gehen die Befragten davon aus, dass der Anteil an Formularbewerbungen im Bewerbungseingang auf über 50 Prozent steigen wird. Im Gegenzug wird erwartet, dass die Anteile der papierbasierten Bewerbungsmappe und der E-Mail-Bewerbung sinken werden. Analysiert man den Eingang der Bewerbungen während der letzten zehn Jahre, so ergibt sich für die papierbasierte Bewerbungsmappe ein enormer Verlust von 45,9 Prozentpunkten. Dagegen hat die elektronische Bewerbung (Summe aus E-Mail- und Formularbewerbung) zwischen den Jahren 2002 und 2011 45,0 Prozentpunkte hinzugewinnen können.

Die Nutzung von Social Media in der Personalbeschaffung steigt deutlich: Fast sechs von zehn antwortenden Unternehmen haben Social Media schon einmal zur Veröffentlichung von Stellenanzeigen genutzt. Noch über die Hälfte der Studienteilnehmer bestätigen, dass sie bereits in Social-Media-Kanälen aktiv nach Kandidaten gesucht haben und derartige Kanäle für Image-Werbung/Employer Branding nutzen. 43,9 Prozent haben bereits auf Social Media zurückgegriffen, um die Netzwerke ihrer Recruiter zu erweitern. 28,7 Prozent der Befragten haben schon einmal in Social Media aktiv nach zusätzlichen Informationen über bereits identifizierte Kandidaten gesucht. Geht man im Detail auf die genutzten Kanäle ein, so zeigt sich, dass 13,6 Prozent der Studienteilnehmer häufig Stellenanzeigen in Xing schalten. In Facebook sind es 9,6 Prozent, in Twitter und LinkedIn jeweils 4,8 Prozent. Für die Image-Werbung wird dagegen Facebook am häufigsten genutzt. 19,9 Prozent der 1.000 größten deutschen Unternehmen werben häufig in Facebook für ihr Arbeitgeber-Image. Xing (12,0 Prozent), Twitter (9,9 Prozent), YouTube (9,4 Prozent) und LinkedIn (1,4 Prozent) folgen auf den Plätzen. Aktiv nach geeigneten Kandidaten suchen die Befragten am häufigsten in Xing (16,2 Prozent). 4,1 Prozent greifen bei der Suche nach qualifizierten Kandidaten häufig auf LinkedIn zurück, 3,4 Prozent auf Facebook und 0,7 Prozent auf Twitter. Für die Suche nach zusätzlichen Informationen über bereits identifizierte Kandidaten wird Xing von 12,0 Prozent der Unternehmen häufig genutzt. 5,6 Prozent suchen häufig in Facebook aktiv nach solchen Informationen und 3,5 Prozent in LinkedIn.

Insgesamt hat über ein Drittel der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland den Einsatz von Social Media mit anderen Rekrutierungsaktivitäten abgestimmt. 27,6 Prozent der Unternehmen verfügen über eine explizite Social-Media-Strategie, und 22,6 Prozent haben einen Redaktionsplan für ihre Social-Media-Aktivitäten definiert.

Netzwerkrekrutierung: Für 54,2 Prozent der Befragten stellen Mitarbeiterempfehlungen einen wichtigen Rekrutierungskanal dar. 43,8 Prozent veröffentlichen freie Stellen gezielt in internen Kanälen (z. B. Schwarzes Brett, Intranet) mit der Aufforderung, dass ihre Mitarbeiter hierfür geeignete Kandidaten empfehlen. Für 36,4 Prozent der Studienteilnehmer sind Mitarbeiterempfehlungen fester Bestandteil der langfristigen Rekrutierungsstrategie, und bei 35,2 Prozent empfehlen die bereits beschäftigten Mitarbeiter tatsächlich regelmäßig interessante Kandidaten aus ihren privaten und beruflichen Netzwerken für eine Rekrutierung. Über ein Viertel der Befragten ist der Meinung, dass monetäre Boni für die bestehenden Mitarbeiter den besten Anreiz bieten, um über diese Gruppe neue Kandidaten zu rekrutieren.

Aktivitäten im Bereich Mobile Recruiting werden wichtiger, sind aber noch selten: Fast jeder zweite Studienteilnehmer ist der Ansicht, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte, wie beispielsweise Smartphones oder Tablet PCs, einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird. 36,7 Prozent denken, dass die Ansprache von Kandidaten über solche mobile Endgeräte für die Rekrutierung sinnvoll ist, und knapp ein Drittel der 1.000 größten deutschen Unternehmen geht davon aus, dass sich Kandidaten zukünftig über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden. 9,7 Prozent der Befragten haben die Darstellung ihrer Online-Stellenanzeigen für bestimmte mobile Endgeräte optimiert, und 5,7 Prozent bieten für bestimmte mobile Endgeräte Apps für die Suche nach freien Stellen in ihrem Unternehmen an.

Altersmanagement: 73,5 Prozent der Studienteilnehmer wollen ihre Mitarbeiter generell möglichst lange (d.h. bis in ein höheres Alter, z. B. 65 Jahre) im Unternehmen halten, 26,5 Prozent nur im Falle einer leistungs- statt altersbezogenen Bezahlung. 28,3 Prozent stellen regelmäßig Personen ein, die 50 Jahre oder älter sind. Fast sieben von zehn Unternehmen sind der Meinung, dass die Rekrutierung älterer Personen eine mögliche Antwort auf den Fachkräftemangel sein kann.

Bologna-Prozess: Nahezu acht von zehn Studienteilnehmern sind sich der Konsequenzen bewusst, die sich durch die Umstellung auf Bachelor- und Masterstudiengänge ergeben. Über die Hälfte der 1.000 größten Unternehmen aus Deutschland vertritt die Meinung, dass der Masterabschluss der reguläre Abschluss der meisten Absolventen sein sollte. 57,0 Prozent schreiben freie Stellen, die früher für Diplomabsolventen ausgeschrieben wurden, jetzt eher für Masterabsolventen aus und nur 32,4 Prozent eher für Bachelorabsolventen. Lediglich 26,2 Prozent der Befragten teilen die Ansicht, dass Bachelorabsolventen die notwendigen Kenntnisse und Fähigkeiten mitbringen, die in ihrem Unternehmen benötigt werden. Geringe 21,4 Prozent beurteilen die Umstellung von Diplom- auf Bachelor- und Masterstudiengänge generell als positiv.

Zusammenfassung der Ergebnisse der Zusatzbefragungen mit den Unternehmen aus den Branchen Health Care, IT sowie Umwelt & Recycling

Die Befragung der Top-300-Unternehmen aus drei ausgewählten Branchen ist seit fünf Jahren fester Bestandteil der Studienreihe „Recruiting Trends“. Für die aktuelle Studie „Recruiting Trends 2012“ wurden die drei Branchen **Health Care**, **IT** sowie **Umwelt & Recycling** ausgewählt. Im Folgenden werden die Ergebnisse aus diesen Befragungen, jeweils getrennt nach Branche, kurz vorgestellt.

Health Care:

Der **demografische Wandel** und der **Fachkräftemangel** sind nach Ansicht der Top-300-Unternehmen aus der Branche Health Care die beiden wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung. In der Liste

der wichtigsten unternehmensinternen Herausforderungen belegt **Employer Branding** den Spitzenplatz. Auf dem zweiten Rang folgen gleichauf die **Bindung der bestehenden Mitarbeiter** sowie der **explizite Aufbau und die Umsetzung einer Personalmarketingstrategie**.

Alle antwortenden Unternehmen aus dem Bereich Health Care prognostizieren **freie Stellen** für das Jahr 2012. Bei der **Besetzung dieser Vakanzen** werden allerdings Probleme erwartet. Man geht davon aus, dass 45,1 Prozent der Vakanzen im Jahr 2012 nur schwer zu besetzen sein werden. Bei 5,0 Prozent ihrer offenen Stellen erwarten die Studienteilnehmer sogar, dass eine Besetzung nicht möglich sein wird, weil kein geeigneter Kandidat gefunden werden kann.

Die 300 größten Firmen aus der Branche Health Care veröffentlichen fast neun von zehn Vakanzen auf der eigenen Unternehmens-Webseite und 63,5 Prozent im Kanal der Internet-Stellenbörse. Die meisten tatsächlichen Einstellungen sind auf eine **Stellenanzeige** in einer Internet-Stellenbörse zurückzuführen. Mehr als vier von zehn **Einstellungen** werden über Internet-Stellenbörsen generiert und 23,2 Prozent über die Unternehmens-Webseiten.

Den größten Anteil im **Bewerbungseingang** der Befragten bildet die Bewerbung per Webformular mit 43,2 Prozent. 28,6 Prozent aller Bewerbungen gehen per E-Mail ein, und 26,1 Prozent sind papierbasierte Bewerbungsmappen. Mit Ausblick auf das Jahr 2016 prognostizieren die Studienteilnehmer, dass sich der Anteil der E-Mail-Bewerbungen im Bewerbungseingang leicht und der Anteil der Formularbewerbungen deutlich erhöhen wird. Dagegen erwartet man, dass zukünftig im Verhältnis immer weniger papierbasierte Bewerbungsmappen eingehen werden.

Die Analyse des Einsatzes von **Social Media** in der Personalbeschaffung der größten deutschen Unternehmen aus der Branche Health Care hat ergeben, dass 15,4 Prozent der Studienteilnehmer häufig Stellenanzeigen in Xing schalten. Im gleichen Kanal suchen auch 14,8 Prozent häufig aktiv nach geeigneten Kandidaten. Jeweils 15,4 Prozent der antwortenden Firmen werben in Facebook, Twitter und Xing häufig für ihr Arbeitgeber-Image. Schließlich suchen jeweils 7,7 Prozent häufig in LinkedIn und Xing nach zusätzlichen Informationen über bereits identifizierte Kandidaten.

Mit Blick auf das Thema **Netzwerkrekutierung** bestätigen 76,9 Prozent der Unternehmen, dass Mitarbeiterempfehlungen für sie einen wichtigen Rekrutierungskanal darstellen. In 65,4 Prozent der befragten Firmen sind Mitarbeiterempfehlungen sogar wesentlicher Bestandteil der langfristigen Rekrutierungsstrategie.

IT:

In der IT-Branche ist der **Fachkräftemangel** der wichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung, gefolgt vom **demografischen Wandel** und **Social Media**. Die zwei wichtigsten unternehmensinternen Herausforderungen für die Personalbeschaffung in diesem Bereich sind die **Mitarbeiterbindung** und der Aufbau eines nach innen gerichteten Arbeitgeber-Images (**internes Employer Branding**).

Alle antwortenden Unternehmen aus dem IT-Sektor gehen von **freien Stellen** im Jahr 2012 aus. Bei der Besetzung dieser Vakanzen werden große Probleme erwartet. Die 300 größten IT-Firmen in Deutschland denken, dass sich die **Stellenbesetzung** bei 43,8 Prozent der von ihnen für das Jahr 2012 prognostizierten Vakanzen schwierig gestalten wird und 11,5 Prozent der freien Stellen unbesetzt bleiben werden, weil kein passender Kandidat gefunden werden kann.

Die meisten **Stellenanzeigen** werden im Internet geschaltet. 84,8 Prozent aller offenen Stellen werden von den Studienteilnehmern auf der eigenen Webseite und 75,8 Prozent in Internet-Stellenbörsen veröffentlicht. Die weitaus meisten **Einstellungen** werden über den Kanal der Internet-Stellenbörse generiert. 36,4 Prozent aller tatsächlichen Einstellungen sind auf eine Stellenanzeige in einer Internet-Stellenbörse zurückzuführen, und 22,1 Prozent werden über die Unternehmens-Webseiten realisiert. 14,9 Prozent der Einstellungen erfolgen über Mitarbeiterempfehlungen.

Etwa sechs von zehn Bewerbungen gehen per E-Mail bei den Befragten ein. Formularbewerbungen bilden

einen Anteil von 27,4 Prozent und papierbasierte Bewerbungsmappen von 9,4 Prozent im **Bewerbungseingang** der antwortenden Firmen. Die Prognose der Studienteilnehmer für das Jahr 2016 besagt, dass sich der Anteil eingehender E-Mail-Bewerbungen sowie papierbasierter Bewerbungsmappen verkleinern und der Anteil an Formularbewerbungen im Bewerbungseingang im Gegenzug steigen wird.

Beim **Einsatz von Social Media** in der Personalbeschaffung zeigt sich, dass 18,8 Prozent der Befragten häufig Stellenanzeigen in Xing schalten. 28,1 Prozent nutzen Xing und 25,0 Prozent Facebook häufig zur Image-Werbung. Bei der aktiven Suche nach interessanten Kandidaten greifen mehr als drei von zehn Unternehmen häufig auf Xing zurück, und fast jeder zehnte Studienteilnehmer sucht in diesem Kanal häufig nach zusätzlichen Informationen über bereits identifizierte Kandidaten. Die Nutzungshäufigkeit der verschiedenen Social-Media-Kanäle ist im Vergleich zum Vorjahr in jedem untersuchten Fall (zum Teil deutlich) gestiegen.

Das Potenzial der **Netzwerke der eigenen Mitarbeiter** für die Rekrutierung wird von den deutschen Top-300-Unternehmen aus dem IT-Sektor erkannt. Bei mehr als acht von zehn Studienteilnehmern sind Mitarbeiterempfehlungen fester Bestandteil der langfristigen Rekrutierungsstrategie. Für 78,1 Prozent stellen Mitarbeiterempfehlungen einen wichtigen Rekrutierungskanal dar. In mehr als sieben von zehn Unternehmen kommen regelmäßig Mitarbeiter auf die Personalabteilung zu, um interessante Kandidaten aus ihren privaten und beruflichen Netzwerken für eine Rekrutierung zu empfehlen.

Im Rahmen von **Mobile Recruiting** bietet bereits nahezu jeder zehnte Studienteilnehmer Apps für die Suche nach freien Stellen im eigenen Unternehmen für bestimmte mobile Endgeräte an. Ein ähnlich großer Teil der Befragten hat die Darstellung der eigenen Online-Stellenanzeigen für bestimmte mobile Endgeräte optimiert. Etwa ein Drittel der 300 größten deutschen IT-Firmen ist der Meinung, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte sinnvoll für die Rekrutierung ist.

Umwelt & Recycling:

Die wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung in der Branche Umwelt & Recycling sind der **demografische Wandel** und der **Fachkräftemangel**. In der Liste der wichtigsten unternehmensinternen Herausforderungen für die Personalbeschaffung in diesem Bereich belegen der Aufbau eines nach innen gerichteten Arbeitgeber-Images (**internes Employer Branding**) und die **Bindung der bestehenden Mitarbeiter** die ersten beiden Plätze.

Bei der **Besetzung** ihrer für das Jahr 2012 prognostizierten **freien Stellen** gehen die Studienteilnehmer von Problemen aus. Demnach werden 35,4 Prozent der erwarteten Vakanzen nur schwer zu besetzen sein. 11,2 Prozent der für das Jahr 2012 geschätzten Vakanzen werden nach Ansicht der Befragten sogar unbesetzt bleiben, weil kein geeigneter Kandidat gefunden werden kann.

Die weitaus meisten freien Stellen (78,2 Prozent) veröffentlichen die Top-300-Unternehmen aus der Branche Umwelt & Recycling auf der eigenen Webseite. Fast die Hälfte aller **Vakanzen** wird in Internet-Stellenbörsen **veröffentlicht**. Mit 26,9 Prozent resultieren die meisten tatsächlichen **Einstellungen** aus einer Stellenanzeige in einer Internet-Stellenbörse. 24,2 Prozent aller Einstellungen werden über die Unternehmens-Webseiten generiert.

Über die Hälfte aller **Bewerbungen**, die bei den Studienteilnehmern aus der Branche Umwelt & Recycling eingehen, sind papierbasierte Bewerbungsmappen. Über ein Drittel sind E-Mail- und 13,2 Prozent Formularbewerbungen. Gemäß der Zukunftsprognose der Befragten wird der Anteil eingehender Formularbewerbungen bis zum Jahr 2016 deutlich steigen, was mit einem sinkenden Anteil an papierbasierten Bewerbungsmappen und E-Mail-Bewerbungen einhergeht.

35,3 Prozent der antwortenden Firmen haben schon einmal eine Stellenanzeige in einem **Social-Media-Kanal** veröffentlicht, und 17,6 Prozent haben bereits in Social Media aktiv nach interessanten Kandidaten gesucht. 23,5 Prozent der Studienteilnehmer haben Social Media schon einmal für die Image-Werbung genutzt. 17,6 Prozent suchen in Social-Media-Kanälen aktiv nach zusätzlichen Informationen über bereits

identifizierte Kandidaten, und 11,8 Prozent nutzen derartige Kanäle zum Aufbau und zur Erweiterung der Netzwerke ihrer Recruiter.

Die Ergebnisse zum Thema **Netzwerkrekrutierung** zeigen, dass Mitarbeiterempfehlungen für mehr als vier von zehn der größten Unternehmen aus der Branche Umwelt & Recycling einen wichtigen Rekrutierungskanal darstellen. 35,3 Prozent der Befragten veröffentlichen freie Stellen gezielt in internen Kanälen (z. B. am Schwarzen Brett oder im Intranet) mit der Aufforderung, dass bestehende Mitarbeiter hierfür geeignete Kandidaten empfehlen. In etwa drei von zehn Unternehmen sind Mitarbeiterempfehlungen wesentlicher Bestandteil der langfristigen Rekrutierungsstrategie.

1

Einleitung

Die vorliegenden „Recruiting Trends 2012“ sind die Jubiläumsausgabe der gleichnamigen, jährlichen Studienreihe. Bereits seit zehn Jahren untersucht das Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main in Zusammenarbeit mit der Monster Worldwide Deutschland GmbH aktuelle Entwicklungen in der modernen Personalbeschaffung deutscher Großunternehmen. Durch die Arbeit des CHRIS wurden in den vergangenen zehn Jahren viele wichtige Trends für die Rekrutierung in den größten deutschen Unternehmen identifiziert und begleitet. So zeigen die Ergebnisberichte des Forschungsprojekts im Längsschnitt die Entwicklung von der Ein-Kanal-Veröffentlichung in Printmedien hin zu einem Multimethodenmix mit zahlreichen On- und Offline-Kanälen innerhalb des Personalmarketings. Auch die Digitalisierung des Bewerbungseingangs und der erhebliche Bedeutungsverlust der papierbasierten Bewerbungsmappe im Bewerbungseingang der Unternehmen wurden durch das CHRIS früh beobachtet und detailliert nachgezeichnet. Weitere aktuelle und vergangene Trends, wie die Gestaltung des Rekrutierungsprozesses durch Geschäftsprozessmanagementtechniken wie Prozessoptimierung und Prozessstandardisierung oder die Unterstützung dieses Prozesses durch Bewerbermanagementsysteme, wurden durch das Forschungsprojekt maßgeblich begleitet und für die Leser der Studie anschaulich aufbereitet. Des Weiteren gelang es dem CHRIS, detailliert nachzuweisen, welche Strategien und Einflussfaktoren für die Reduzierung von Prozesszeit und -kosten sowie für die Erhöhung der Qualität des Rekrutierungsprozesses maßgeblich sind.

Die generelle Motivation des Forschungsprojekts, die Begleitung deutscher Großunternehmen bei der Bewältigung großer externer Herausforderungen in der Personalbeschaffung, ist auch im Jahr 2012 nach zehn Jahren Forschung so aktuell wie zu Beginn der Studienreihe, da die extreme Schwankung der Weltwirtschaft auch die Personalbeschaffung in Deutschland maßgeblich beeinträchtigt. Zwar folgte auf das vorläufige Ende der Finanz- und Wirtschaftskrise eine Phase des konjunkturellen Aufschwungs, diese wurde jedoch schnell wieder von der aktuellen Euro-/Schuldenkrise komplett abgelöst. Diese Entwicklungen wirken sich insbesondere auf den Personalbedarf deutscher Großunternehmen aus. Allerdings gibt es auf dem nationalen Arbeitsmarkt auch eine von der konjunkturellen Entwicklung losgelöste Konstante¹, die seit Jahren im Fokus der Rekrutierungsverantwortlichen deutscher Großunternehmen steht und von diesen

¹ vgl. Weitzel et al. (2011): „Recruiting 2011 – Ergebnisse einer empirischen Befragung der 2000 größten Unternehmen in der Schweiz, Österreich und Deutschland sowie 1000 deutscher Mittelständler und der 900 größten deutschen Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, IT und Öffentlicher Dienst“, Weka Verlag, Zürich.

gemeistert werden muss, den Fachkräftemangel. Um trotz dieses Mangels an qualifizierten Kandidaten den eigenen Personalbedarf decken zu können, sind die Unternehmen gefordert, ihre Personalbeschaffung möglichst effektiv und innovativ zu gestalten. Einen geeigneten Spielraum für neue Ansätze und Ideen im Bereich der Rekrutierung bieten dabei Social Media, die ein Schwerpunktthema der „Recruiting Trends 2012“ darstellen. Im Rahmen der letztjährigen Ausgabe der Studienreihe hat sich ergeben, dass die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland Social Media noch relativ verhalten in der Personalbeschaffung einsetzen und noch reichlich ungenutztes Potenzial besteht. Die aktuellen Ergebnisse werden zeigen, ob die Studienteilnehmer dieses Potenzial mittlerweile besser ausschöpfen, indem sie bei ihrer Rekrutierung verstärkt auf Social-Media-Kanäle zurückgreifen. Noch aktueller ist der Ansatz des Mobile Recruiting, der sich den Umstand zu Nutzen macht, dass die Menschen heute infolge einer verstärkten Nutzung mobiler Endgeräte, wie z. B. Smartphones oder Tablet PCs, deutlich häufiger und länger online sind als früher. In der vorliegenden Studie wird untersucht, ob und in welchem Ausmaß deutsche Großunternehmen darauf eingehen und beispielsweise die Darstellung ihrer Online-Stellenanzeigen für bestimmte mobile Endgeräte optimieren. Eine weitere Möglichkeit, um auf den Fachkräftemangel zu reagieren, könnte die Rekrutierung älterer Personen sein. Die Untersuchungen werden zeigen, ob die Firmen diese Maßnahme tatsächlich ergreifen und wie sie generell mit dem Thema Altersmanagement umgehen. Des Weiteren bergen die Netzwerke der Mitarbeiter enorme Potenziale für die Personalbeschaffung eines Unternehmens. Mitarbeiterempfehlungen können in der Einstellung exzellenter Kandidaten resultieren und folglich im Wettbewerb um Talente einen wichtigen Rekrutierungskanal darstellen. Wie die Studienteilnehmer hierzu stehen, wird in den „Recruiting Trends 2012“ im Abschnitt Netzwerkrekrutierung betrachtet.

Von den 1.000 größten deutschen Unternehmen beteiligten sich 171 an der aktuellen Befragung, die dem vorliegenden Ergebnisbericht zugrunde liegt. Damit ergibt sich in diesem Jahr eine Rücklaufquote von 17,1 Prozent, was in einer hohen Aussagekraft der erhaltenen Ergebnisse resultiert. Dies zeigt sich auch darin, dass die Ergebnisse aus der Befragung der deutschen Großunternehmen nach den Kriterien Umsatz und Mitarbeiterzahl repräsentativ für die Grundgesamtheit der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sind. Ergänzt werden diese Ergebnisse durch Branchenanalysen in den Bereichen Health Care, Informationstechnologie (IT) sowie Umwelt & Recycling. Dabei wurden die jeweils 300 größten Unternehmen aus den drei genannten Branchen im Hinblick auf ihre Personalbeschaffung befragt. Abgerundet wird die umfassende Analyse der modernen Personalbeschaffung in Deutschland durch drei Fallstudien, die anhand von Beispielen aus der Praxis zeigen, wie deutsche Unternehmen ihre Personalbeschaffung innerhalb der gegebenen externen Rahmenbedingungen innovativ gestalten. In diesem Jahr beteiligten sich folgende Unternehmen an den Fallstudien im Rahmen der „Recruiting Trends 2012“: Bayer AG, Deutsche Bahn AG, msg systems ag.