

Themenspecial

# ACTIVE SOURCING UND SOCIAL RECRUITING

Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2016, einer empirischen Studie der Top 1.000 Unternehmen aus Deutschland sowie der Top 300 Unternehmen aus den Branchen Automotive, Handel und IT, und der Bewerbungspraxis 2016, einer empirischen Studie mit über 4.800 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet

Prof. Dr. Tim Weitzel  
Dr. Sven Laumer  
Dr. Christian Maier  
Caroline Oehlhorn  
Jakob Wirth  
Christoph Weinert

Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Prof. Dr. Andreas Eckhardt  
German Graduate School of Management and Law, Heilbronn

Centre of Human Resources Information Systems

In Auftrag gegeben von Marc Irmisch  
Monster Worldwide Deutschland GmbH



LS CHRS  
UNIVERSITY OF BAMBERG

MONSTER



# ACTIVE SOURCING UND SOCIAL RECRUITING

Das Themenspecial „Active Sourcing und Social Recruiting“ ist Teil der jährlich durchgeführten Studienreihen „Recruiting Trends“ und „Bewerbungspraxis“ des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS)<sup>1</sup> der Universität Bamberg in Zusammenarbeit mit der German Graduate School of Management and Law, Heilbronn und im Auftrag der Monster Worldwide Deutschland GmbH. Der vorliegende Themenschwerpunkt gibt einen Einblick in die Bedeutung und Nutzung von Active Sourcing und Social Recruiting in den Top 1.000 Unternehmen<sup>2</sup> aus Deutschland und vergleicht die Ergebnisse mit dem Nutzungsverhalten und den Einschätzungen von über 4.800 Stellensuchenden und Karriereinteressierten<sup>2</sup>. Für einen umfassenden Überblick über die Gestaltung der Personalbeschaffung in Deutschland wurden zudem Branchenanalysen der Top 300 Unternehmen aus den Branchen Automotive, Handel und IT sowie mehrere Fallstudien durchgeführt.

An der Unternehmensbefragung beteiligten sich 114 der 1.000 größten deutschen Unternehmen (Rücklaufquote 11,4 Prozent) sowie 24 der 300 größten Unternehmen aus der Automobilbranche (Rücklaufquote 8,0 Prozent), 27 aus der IT-Branche (Rücklaufquote 9,0 Prozent) und 23 aus dem Handel (Rücklaufquote 7,7 Prozent). Die Verteilung der Stichproben der jeweiligen Studienteilnehmer ist gemäß dem aktuellen Datenbankregister von Bisnode hinsichtlich der Merkmale Umsatz, Mitarbeiterzahl und Branchenzugehörigkeit in Bezug auf die entsprechende Grundgesamtheit repräsentativ. Details zur Durchführung der Studie sowie eine Beschreibung der Studienteilnehmer sind online ([www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2016](http://www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2016)) verfügbar.

Das Themenspecial „Active Sourcing und Social Recruiting“ analysiert die Ergebnisse der Studien „Recruiting Trends 2016“ und „Bewerbungspraxis 2016“ mit dem Fokus auf die aktuelle Entwicklung der Nutzung von Social-Media-Anwendungen. Dabei wird besonders auf die Bedeutung der Gestaltung bei der Suche nach neuen Stellen aus Bewerbersicht sowie bei der Suche nach neuen Mitarbeitern aus Unternehmenssicht eingegangen.

In der folgenden Zusammenfassung werden vier Anwendungsbereiche betrachtet:

1. **Social Media im Recruiting: Positive Einstellung und zunehmende Nutzung bei Unternehmen und Stellensuchenden**
2. **Active Sourcing: Nutzung unterschiedlicher Kanäle durch Unternehmen und Stellensuchende**
3. **Talent-Pools: IT-Branche hat die größten Talent-Pools**
4. **Netzwerkrekutierung: Unternehmen benötigen im Durchschnitt acht Empfehlungen für eine erfolgreiche Stellenbesetzung**

1 Das CHRIS ist ein Forschungsprojekt der Otto-Friedrich-Universität Bamberg in Zusammenarbeit mit der German Graduate School of Management and Law, Heilbronn, 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 In der gesamten Broschüre werden Angaben der Unternehmen in Violett und die der Stellensuchenden und Karriereinteressierten in Blau gekennzeichnet.

## SOCIAL MEDIA IM RECRUITING:

# POSITIVE EINSTELLUNG UND ZUNEHMENDE NUTZUNG BEI UNTERNEHMEN UND STELLENSUCHENDEN

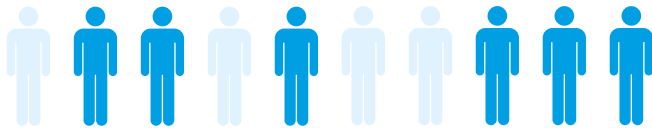
Sowohl die teilnehmenden Unternehmen als auch die Stellensuchenden und Karriereinteressierten bewerten den Einsatz von Social Media im Recruiting generell als sehr positiv. Aktuell betrachten sieben von zehn der deutschen Top 1.000 Unternehmen Social-Media-Anwendungen für die Rekrutierung als positiv, was der Anstieg um 21,0 Prozentpunkte seit der Erhebung aus dem Jahr 2012 verdeutlicht. Sechs von zehn Stellensuchende und Karriereinteressierte schließen sich mit einem Anstieg um 5,9 Prozentpunkte seit 2013 dieser Meinung an.

Abbildung 1: Generelle Aussagen zum Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung



**7 von 10**

Unternehmen bewerten Social-Media-Anwendungen in der Rekrutierung als positiv.

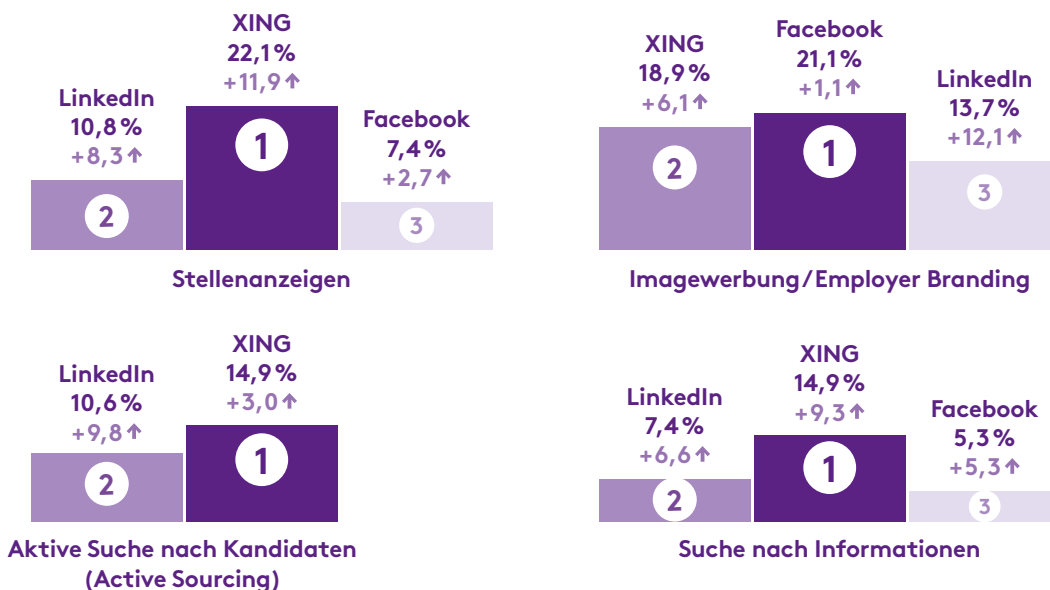


**6 von 10**

Stellensuchenden bewerten Social-Media-Anwendungen in der Rekrutierung als positiv.

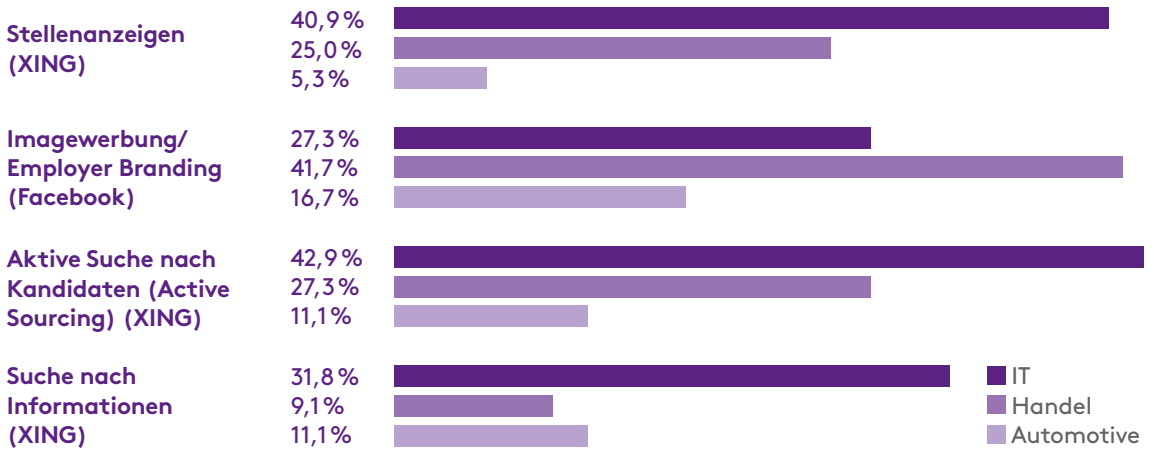
Die Nutzung ausgewählter Social-Media-Kanäle kann aus Unternehmenssicht in vier klassische Anwendungsszenarien unterteilt werden: Stellenausschreibung, Imagewerbung bzw. Employer Branding, Active Sourcing und die Suche nach Informationen über bereits identifizierte Kandidaten. Die Nutzungshäufigkeit dieser Kanäle steigt seit 2012 zunehmend an (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Häufige Nutzung von Social-Media-Kanälen durch Unternehmen in den vier Anwendungsszenarien (↑ Anstieg seit 2012 in Prozentpunkten)



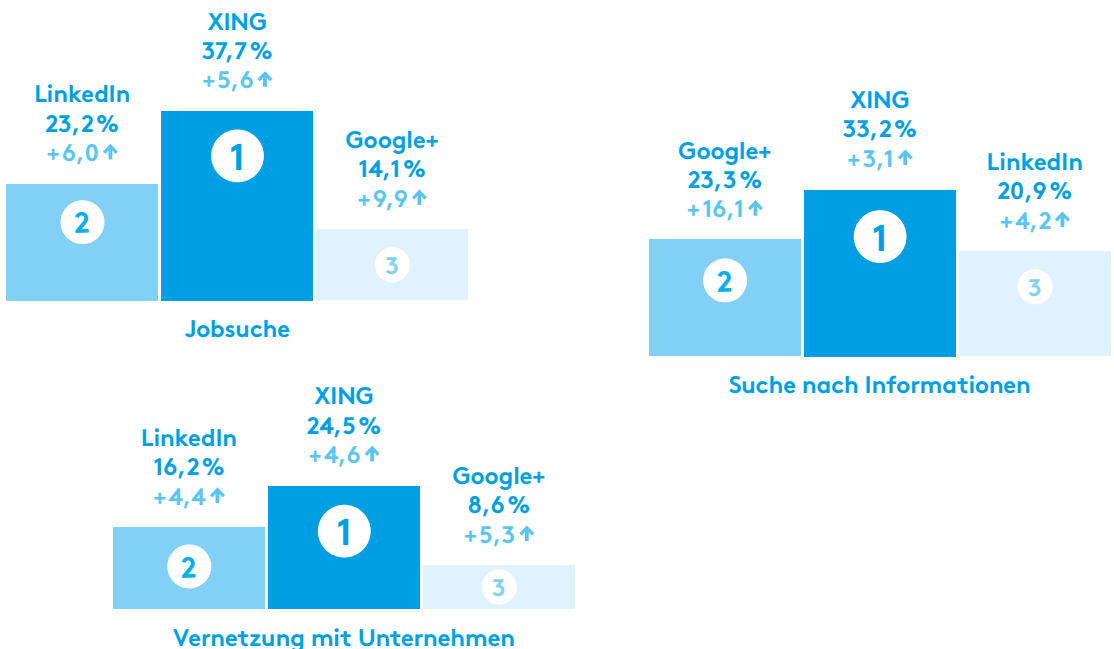
Die Branchenanalyse zeigt dabei interessante Unterschiede der einzelnen Branchen im Vergleich zu den Top 1.000 Unternehmen. So nutzt die IT-Branchen vergleichsweise häufig Social Media, um Stellenanzeigen zu veröffentlichen oder aktiv nach Kandidaten zu suchen. Der Handel wiederum verwendet vergleichsweise häufig Facebook für die Imagewerbung oder das Employer Branding. Unternehmen der Automobilbranche sind in der Nutzung von Social-Media-Anwendungen eher zurückhaltend (vgl. Abbildung 3).

**Abbildung 3: Nutzung von Social-Media-Anwendungen in den Trendbranchen Automotive, Handel und IT**



Auch die Nutzungshäufigkeit ausgewählter Social-Media-Kanäle aus Sicht der Stellensuchenden und Karriereinteressierten entwickelt sich in den letzten Jahren positiv. Im Vergleich zu den Unternehmen, deren Fokus vermehrt auf Facebook liegt, nutzt ein Drittel der Stellensuchenden und Karriereinteressierten für die Suche nach Informationen über ein Unternehmen häufig XING.

**Abbildung 4: Nutzung von Social-Media-Kanälen durch Kandidaten zur Suche nach Stellenangeboten und Informationen sowie zur Vernetzung mit Unternehmen (↑ Anstieg seit 2015 in Prozentpunkten)**

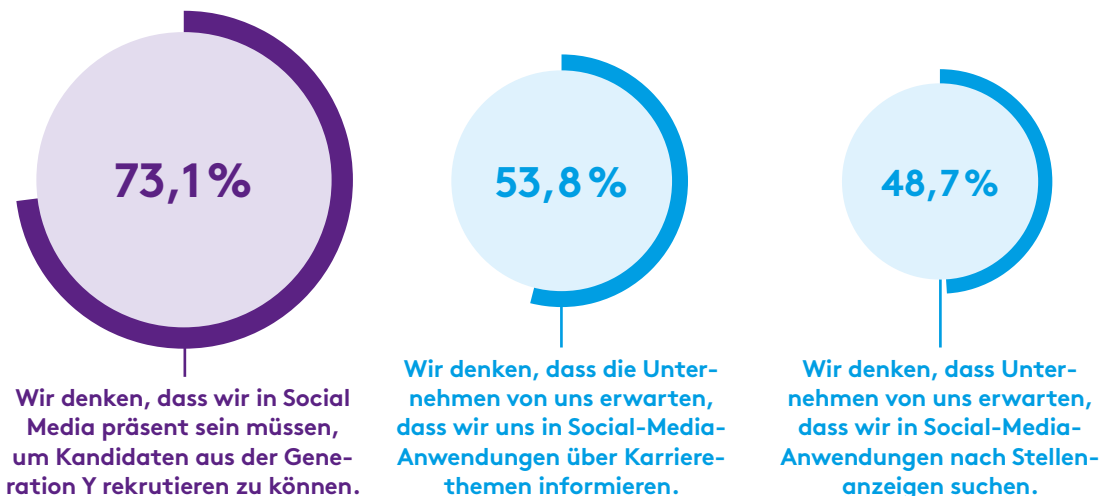


Die teilnehmenden Unternehmen geben allerdings an, dass der Einsatz von Social Media in der Rekrutierung sie auch vor Herausforderungen stellt:

- » 88,2 Prozent denken, dass Recruiter als Folge der Nutzung von Social Media **zusätzliche neue Fähigkeiten erlernen** müssen.
- » nur 41,3 Prozent gehen davon aus, dass die durch Social Media angestoßenen **Veränderungen** in der Rekrutierung (z.B. eine aktivere Rolle der Recruiter oder ein verstärkter Dialog mit den Kandidaten) auch **einfach umsetzbar** sind.

Trotz der Herausforderungen sehen etwa drei Viertel der Unternehmen die Notwendigkeit auf Social Media präsent zu sein, um insbesondere Kandidaten der Generation Y rekrutieren zu können. Im Gegensatz dazu denkt die Hälfte der befragten Kandidaten, dass Unternehmen die Verwendung von Social Media zur Information über Karrierethemen und zur Suche nach Stellenanzeigen von ihnen erwarten (vgl. Abbildung 5).

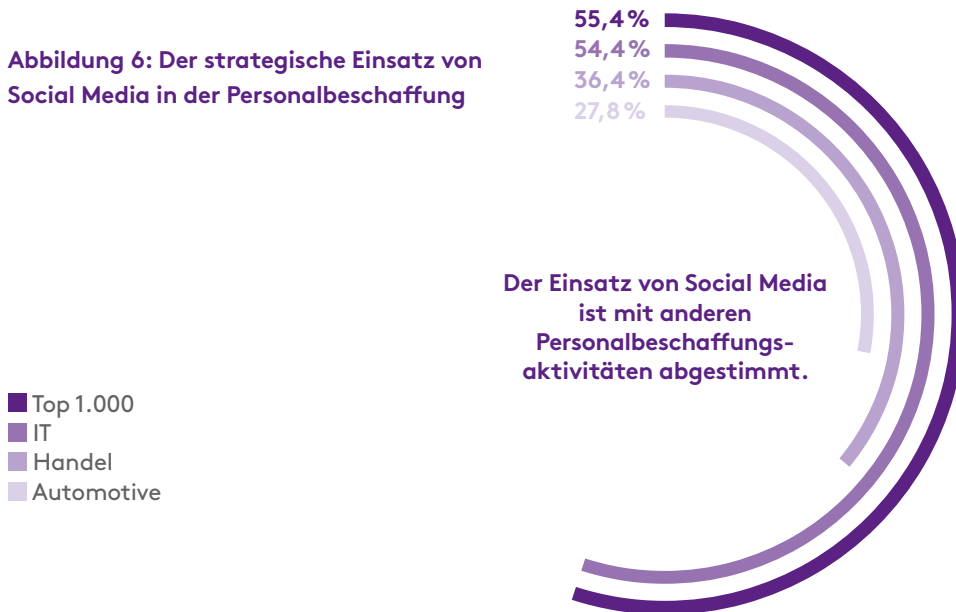
**Abbildung 5: Notwendigkeit der Nutzung von Social Media**



Die Bedeutung von Social Media für die Rekrutierung aus Sicht der deutschen Unternehmen verdeutlicht die Antworten auf Fragen nach einer konkreten Umsetzung von Social-Media-Strategien:

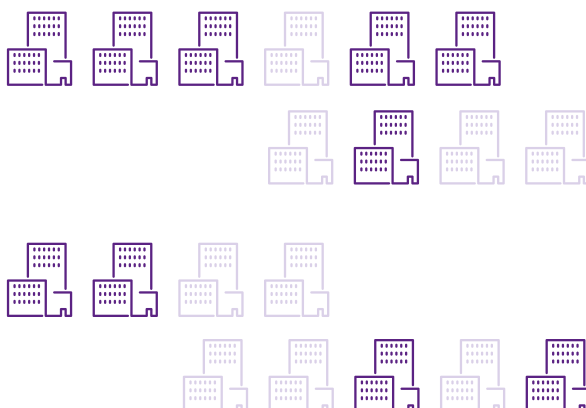
- » **Social-Media-Strategie:** In 33,0 Prozent der 1.000 größten deutschen Unternehmen existiert eine explizite Strategie für den Einsatz von Social Media in der Rekrutierung (Anstieg um 8,0 Prozentpunkte seit 2014).
- » **Abstimmung mit anderen Maßnahmen:** Die Implementierung von Social Media haben 55,4 Prozent der Studienteilnehmer mit anderen Personalbeschaffungsaktivitäten abgestimmt. Dies stellt einen Anstieg um 28,0 Prozentpunkte seit dem Jahr 2012 dar und verdeutlicht die Professionalisierung der Nutzung von Social Media im Recruiting (vgl. Abbildung 6). In diesem Kontext stimmen ebenfalls 54,4 Prozent der IT-Unternehmen den Einsatz von Social Media mit anderen Personalbeschaffungsaktivitäten ab, während deutlich weniger Unternehmen aus den Branchen Automotive und Handel dies umgesetzt haben (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6: Der strategische Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung



- » **Social-Media-Kodex:** 46,2 Prozent der teilnehmenden Unternehmen verfügen über einen schriftlich fixierten Social-Media-Kodex. Auch die Hälfte der IT-Unternehmen besitzt einen solchen Kodex, wohingegen nur ein Viertel der Handelsunternehmen sowie 15,8 Prozent der teilnehmenden Unternehmen aus der Automotive-Branche über einen Social-Media-Kodex verfügen.
- » **Social-Media-Verantwortung:** In sechs von zehn Unternehmen sind ausgewählte Mitarbeiter in der Personalabteilung für die Pflege der genutzten Social-Media-Kanäle zuständig. In etwa vier von zehn der Top 300 Unternehmen der Branchen Automotive, Handel und IT werden Mitarbeiter in der Personalabteilung hierfür beschäftigt (vgl. Abbildung 7).
- » **Redaktionsplan:** Einen Redaktionsplan für Social-Media-Aktivitäten haben aktuell 23,4 Prozent der Top 1.000 Unternehmen definiert. In den Trendbranchen besitzen derzeit 23,8 Prozent der IT-Unternehmen und 15,8 Prozent der Unternehmen aus der Branche Automotive einen Redaktionsplan, jedoch keines der Handelsunternehmen.

Abbildung 7: Der strategische Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung



... haben ausgewählte Mitarbeiter in der Personalabteilung, die für die Pflege der Social-Media-Kanäle zuständig sind.

## ACTIVE SOURCING:

# NUTZUNG UNTERSCHIEDLICHER KANÄLE DURCH UNTERNEHMEN UND STELLENSUCHENDE

Active Sourcing bezeichnet die Identifikation und Direktansprache interessanter Kandidaten durch Unternehmen.

## BEDEUTUNG VON ACTIVE SOURCING FÜR UNTERNEHMEN

Die Ergebnisse der aktuellen Recruiting Trends verdeutlichen die Bedeutung dieser Maßnahme, die vor allem durch die zunehmende Verbreitung von Lebenslaufdatenbanken und Social-Media-Anwendungen ermöglicht wird:

Abbildung 8: Bedeutung von Active Sourcing für Unternehmen



Die Bedeutung von Active Sourcing wird dabei vor allem in der IT-Branche deutlich: Bei mehr als jedem zweiten Stellenangebot wird Active Sourcing angewendet, um Kandidaten direkt anzusprechen.

Abbildung 9: Bedeutung von Active Sourcing für Unternehmen aus den Trendbranchen

Automotive:  
22,0%

Handel:  
20,1%

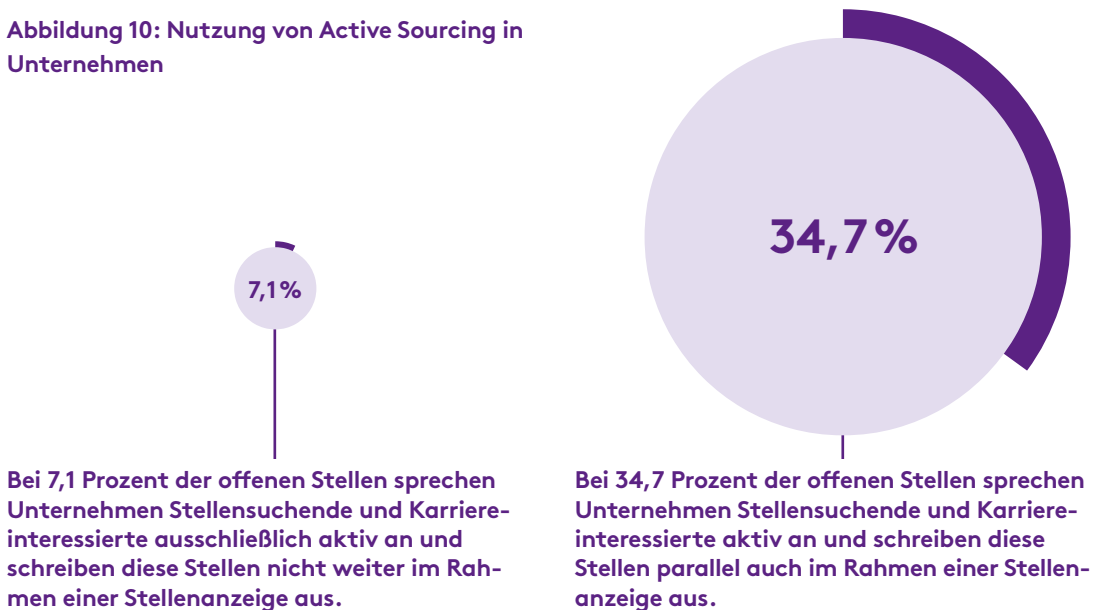
IT:  
54,9%

Anteil der offenen Stellen, bei denen Unternehmen aus den drei Trendbranchen auf die Möglichkeit zurückgreifen, Stellensuchende und Karriereinteressierte direkt anzusprechen.



In 7,1 Prozent der Fälle sprechen die teilnehmenden Unternehmen ausschließlich Stellensuchende und Karriereinteressierte direkt an und veröffentlichen die entsprechenden Stellenangebote in keinem anderen Medium (z. B. mittels einer Stellenausschreibung). Bei einem Drittel der offenen Vakanzen werden die Stellen ausgeschrieben; gleichzeitig wird jedoch auch aktiv nach passenden Kandidaten gesucht (vgl. Abbildung 10). Der Blick in die drei Trendbranchen zeigt, dass besonders in der IT-Branche die Hälfte der offenen Stellen ausgeschrieben und gleichzeitig mittels Active Sourcing nach Kandidaten gesucht wird. In den Branchen Automotive und Handel trifft dies lediglich auf zwei von zehn Stellenangeboten zu.

**Abbildung 10: Nutzung von Active Sourcing in Unternehmen**

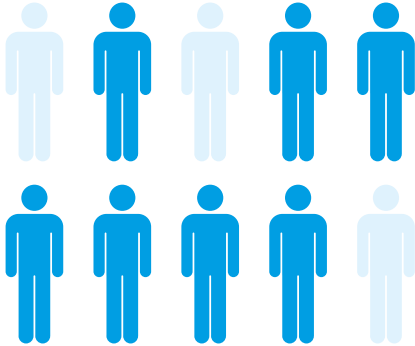


## BEDEUTUNG VON ACTIVE SOURCING FÜR STELENSUCHENDE UND KARRIEREINTERESSIERTE

Aus Sicht der Stellensuchenden und Karriereinteressierten bevorzugen 45,0 Prozent die persönliche Ansprache anstatt der selbstständigen Bewerbung bei einem Unternehmen. Darüber hinaus haben sich 31,3 Prozent der Teilnehmer nach der direkten Ansprache bei einem Unternehmen beworben, bei dem sie sich ohne den direkten Kontakt nicht beworben hätten. Ein Fünftel wechselte überdies die Stelle, wenn das Unternehmen den Kandidaten zuvor direkt angesprochen hatte, obwohl dieser nicht aktiv auf Stellensuche war (vgl. Abbildung 11).

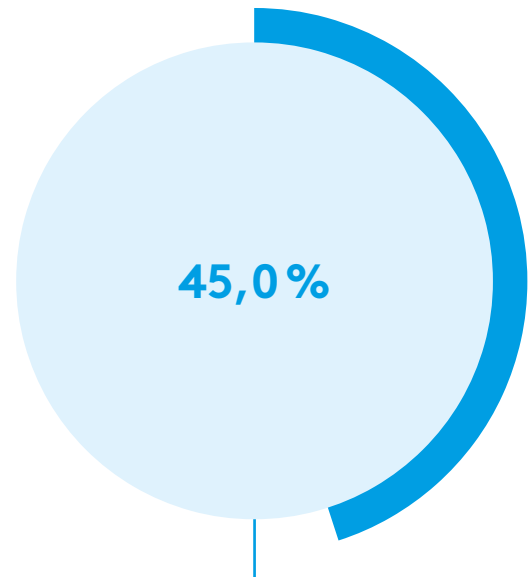
Mehr als drei Viertel der Stellensuchenden und Karriereinteressierten gaben an, einmal oder mehrmals im Monat von Unternehmen zu möglichen Karriereoptionen direkt angesprochen worden zu sein. 15,8 Prozent werden einmal oder mehrmals die Woche kontaktiert, während lediglich 6,6 Prozent einmal oder mehrmals am Tag direkte Nachrichten von Unternehmen erhalten. Jedoch geben auch vier von zehn der Befragten an, dass sie noch nie von einem Unternehmen angesprochen wurden, obwohl sie ein Profil veröffentlicht hatten.

**Abbildung 11: Bedeutung von Active Sourcing für Stellensuchende und Karriereinteressierte**



**7 von 10**

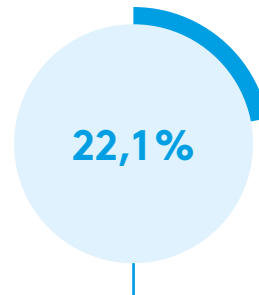
Kandidaten werden einmal oder mehrmals pro Monat von Unternehmen angesprochen.



Ich möchte lieber von einem Unternehmen angesprochen werden als selbst ein Unternehmen über eine Bewerbung anzusprechen.

Des Weiteren ist etwa ein Viertel der Stellensuchenden und Karriereinteressierten bereit, Geld für eine bessere Sichtbarkeit ihrer Profile in Karrierenetzwerken oder Lebenslaufdatenbanken zu bezahlen, um einfacher von Unternehmen gefunden zu werden (vgl. Abbildung 12).

**Abbildung 12: Bereitschaft der Kandidaten für bessere Sichtbarkeit zu bezahlen**

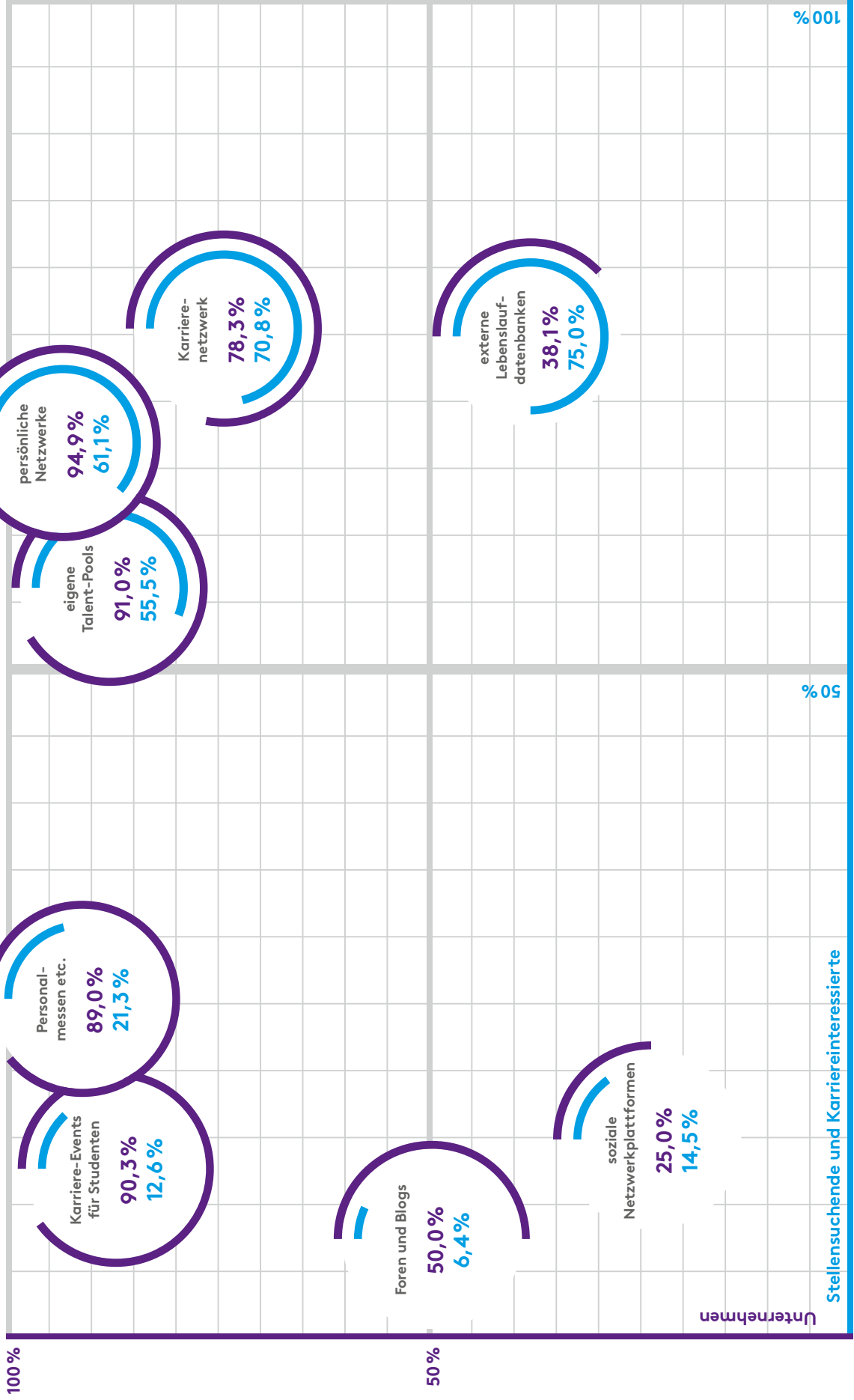


Ich bin bereit, für eine bessere Sichtbarkeit in Karrierenetzwerken oder Lebenslaufdatenbanken Geld zu bezahlen, sodass ich besser von Unternehmen gefunden werden kann.

### **NUTZUNG VON ACTIVE-SOURCING-KANÄLEN DURCH UNTERNEHMEN UND STELLENSUCHENDE**

Derweil ist ein deutlicher Unterschied in der Nutzung von Active-Sourcing-Kanälen durch Unternehmen und Kandidaten erkennbar. Ein Großteil der teilnehmenden Unternehmen verwendet für Active Sourcing persönliche Netzwerke, eigene Talent-Pools und Karriereveranstaltungen für Studenten und Absolventen. Die Stellensuchenden und Karriereinteressierten nutzen vermehrt externe Lebenslaufdatenbanken (z. B. bei Internet-Stellenbörsen), Karrierenetzwerke (z. B. XING, LinkedIn) und persönliche Netzwerke. Die größten Unterschiede in Bezug auf die aktuelle Nutzung zeigen sich besonders bei der Verwendung von externen Lebenslaufdatenbanken. Dieser Kanal wird von 38,1 Prozent der Unternehmen verwendet, während drei Viertel der Stellensuchenden und Karriereinteressierten diesen Kanal nutzen. Wiederum die Hälfte der 1.000 größten Unternehmen in Deutschland nutzt für die Direktansprache häufig Spezialistenforen und Blogs, welche von 6,4 Prozent der Stellensuchenden und Karriereinteressierten häufig als bewusste Präsentationsplattform gegenüber potentiellen neuen Arbeitgebern verwendet werden. Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei den Kanälen Personal- und Absolventenmesse ab (vgl. Abbildung 13).

Abbildung 13: Vergleich der generellen Nutzung von Active-Sourcing-Kanälen durch Unternehmen und Stellensuchende/Karriereinteressierte

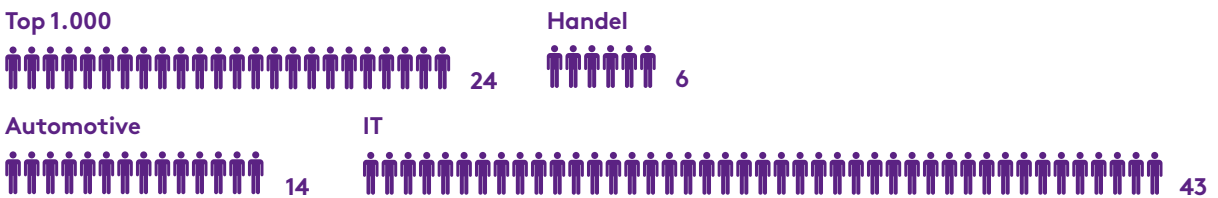


## UMSETZUNG VON ACTIVE SOURCING

Aus Sicht der Unternehmen sind folgende Aspekte bei der Umsetzung von Active Sourcing wichtig.

**Anzahl angesprochener Kandidaten pro Besetzung:** Um eine Stelle durch Active Sourcing besetzen zu können, müssen nach Angaben der 1.000 Unternehmen aus Deutschland durchschnittlich 24 Kandidaten direkt angesprochen werden. Im Vergleich dazu sind in den drei Trendbranchen deutliche Unterschiede erkennbar: IT-Unternehmen müssen fast doppelt so viele Kandidaten (43) aktiv ansprechen, während bei Unternehmen im Automotive-Sektor die direkte Ansprache von durchschnittlich 14 Kandidaten und bei Handelsunternehmen von lediglich sechs geeignete Kandidaten oft genügt (vgl. Abbildung 14).

**Abbildung 14:** Wie viele Kandidaten müssen Sie im Durchschnitt direkt ansprechen, um eine offene Stelle mittels Active Sourcing besetzen zu können?



**Active-Sourcing-Prozess:** In Bezug auf die konkrete Umsetzung von Active Sourcing geben 17,6 Prozent der antwortenden Unternehmen an, einen Prozess für die Kontaktaufnahme mit interessanten Kandidaten und Karriereinteressierten implementiert zu haben. Die Trendbranchenanalyse zeigt weiter, dass 42,9 Prozent der IT-Unternehmen, 33,3 Prozent der Handelsunternehmen und 5,9 Prozent der Unternehmen aus der Branche Automotive einen vergleichbaren Prozess etabliert haben. Dies spiegelt die hohe Relevanz des Active Sourcing insbesondere für die IT-Branche wider.

**Schulung von Mitarbeitern:** Vier von zehn Unternehmen gehen davon aus, dass die eigenen Recruiter zunächst für Tätigkeiten im Rahmen des Active Sourcing entsprechend geschult bzw. ausgebildet werden müssen.

Aus Sicht der Kandidaten sind folgende Aspekte bei der Umsetzung von Active Sourcing wichtig:

**Elemente der aktiven Ansprache:** Beim Active Sourcing legen die Stellensuchenden und Karriereinteressierten besonderen Wert auf den Bezug der Stelle zu den eigenen Fähigkeiten sowie zu beruflichen Projekten. Weiter ist ihnen auch eine detaillierte Beschreibung der offenen Stelle, die Vorstellung des Unternehmens wie auch die persönliche Ansprache wichtig. Weniger wichtig ist dagegen eine kurze Formulierung der Ansprache (vgl. Abbildung 15).

**Standardisierte Anfragen:** Aus Sicht der Stellensuchenden und Karriereinteressierten sind standardisierte Direktanfragen im Active Sourcing eine Herausforderung, da diese oft keinen persönlichen Bezug zur Person beinhalten. Dies bestätigen auch die Angaben der Unternehmen. Drei von zehn Unternehmen stimmen die Direktansprache nur geringfügig auf den identifizierten Kandidaten ab (vgl. Abbildung 16).

**Abbildung 15: Bedeutung unterschiedlicher Elemente der aktiven Ansprache**  
(Skala: 1 unwichtig – 5 wichtig)

Bezug auf Fähigkeiten und Projekte	4,4
Unternehmensvorstellung und Jobbeschreibung	4,3
persönliche Ansprache	3,7
Nachfrage	3,5
kurze Formulierung	2,5

Abbildung 16: Abstimmung der Direktansprache auf den Kandidaten



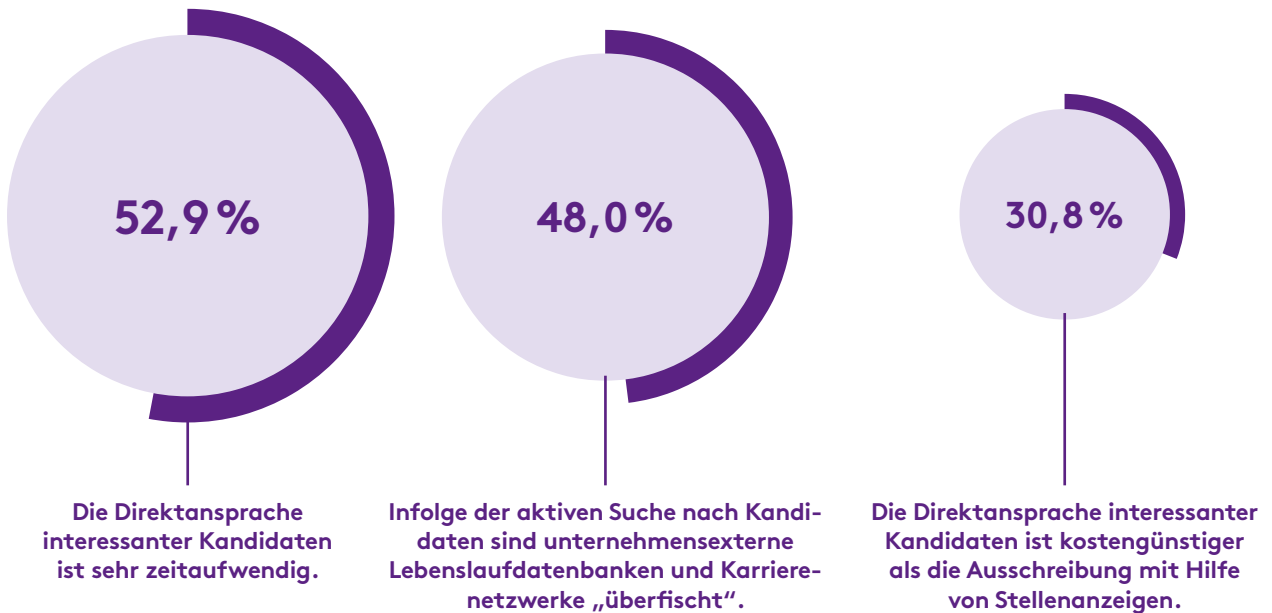
3 von 10

Unternehmen stimmen die Direktansprache nur geringfügig auf den identifizierten Kandidaten ab.

### VOR- UND NACHTEILE VON ACTIVE SOURCING

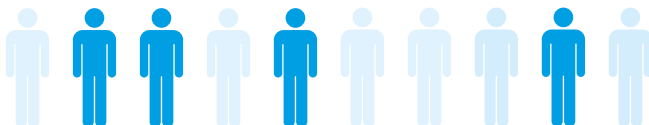
Vorteile sehen Unternehmen vor allem in Bezug auf die Kosten, da 30,8 Prozent davon ausgehen, dass Active Sourcing im Vergleich zur klassischen Stellenausschreibung kostengünstiger sei. Dennoch gibt etwa die Hälfte der Unternehmen auch an, dass die Direktansprache vergleichsweise sehr zeitaufwendig ist. Zudem äußern die Unternehmen Bedenken, dass unternehmensexterne Lebenslaufdatenbanken und Karrierenetze infolge der aktiven Suche nach Kandidaten „überfischt“ sind (vgl. Abbildung 17). Dem steht gegenüber, dass vier von zehn Kandidaten noch nie von einem Unternehmen angesprochen wurden, obwohl sie ihr Profil veröffentlicht haben (vgl. Abbildung 18).

Abbildung 17: Bewertung von Active Sourcing durch Unternehmen



Aus Sicht der Stellensuchenden und Karriereinteressierten entstehen Nachteile aus den Tatsachen, dass sie ebenfalls durch den eigenen Arbeitgeber gefunden werden könnten und dass eventuell ein für sie relevantes Unternehmen gar nicht aktiv nach Stellensuchenden sucht, sodass sie keine Chance auf eine Anstellung bei ihrem Wunscharbeitgeber haben. 3,8 Prozent der Stellensuchenden und Karriereinteressierten sind aktuell von Direktansprachen genervt.

Abbildung 18: Anteil der noch nicht angesprochenen Kandidaten mit Profilen in Active-Sourcing-Kanälen



4 von 10

Stellensuchenden wurden noch nie von einem Unternehmen angesprochen, obwohl sie ihr Profil veröffentlicht haben.

TALENT-POOLS:

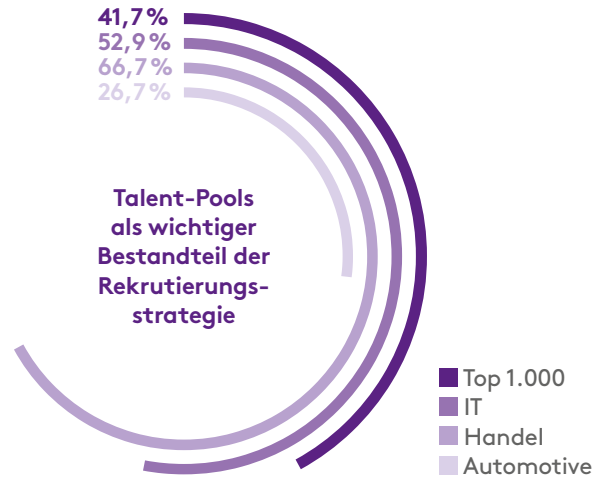
# IT-BRANCHE HAT DIE GRÖSSTEN TALENT-POOLS

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. Die Fallstudie der Witt-Gruppe aus Weiden (siehe Themenspecial „Best Practices und ‚Big Failures‘ in der Rekrutierung“) zeigt, wie Talent-Pools erfolgreich eingesetzt werden. Generell sehen 41,7 Prozent der 1.000 größten Unternehmen in Deutschland Talent-Pools als wichtige Bestandteile ihrer Rekrutierungsstrategie. Selbiges gilt für die drei Trendbranchen.

In der Liste der geeignetsten und am häufigsten verwendeten Active-Sourcing-Kanäle nimmt der Talent-Pool jeweils den zweiten Platz ein (vgl. Abbildung 13). Auch aus der Perspektive der Stellensuchenden und Karriereinteressierten zeigt sich, dass der Talent-Pool der am vierthäufigsten verwendete Kanal für die Direktansprache ist (vgl. Abbildung 13).

Aktuell verfügen 56,3 Prozent der 1.000 größten deutschen Unternehmen über einen internen Talent-Pool, was einem Anstieg um 12,1 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr entspricht. Weitere 24,1 Prozent planen die Implementierung eines solchen Pools für die Zukunft. In den Trendbranchen IT (implementiert: 52,4 Prozent; geplant: 23,8 Prozent) und Automotive (implementiert: 61,1 Prozent; geplant: 22,2 Prozent) zeigt sich eine ähnliche Tendenz, während nur 27,3 Prozent der Handelsunternehmen derzeit einen Talent-Pool implementiert und 36,4 Prozent die Einführung geplant haben.

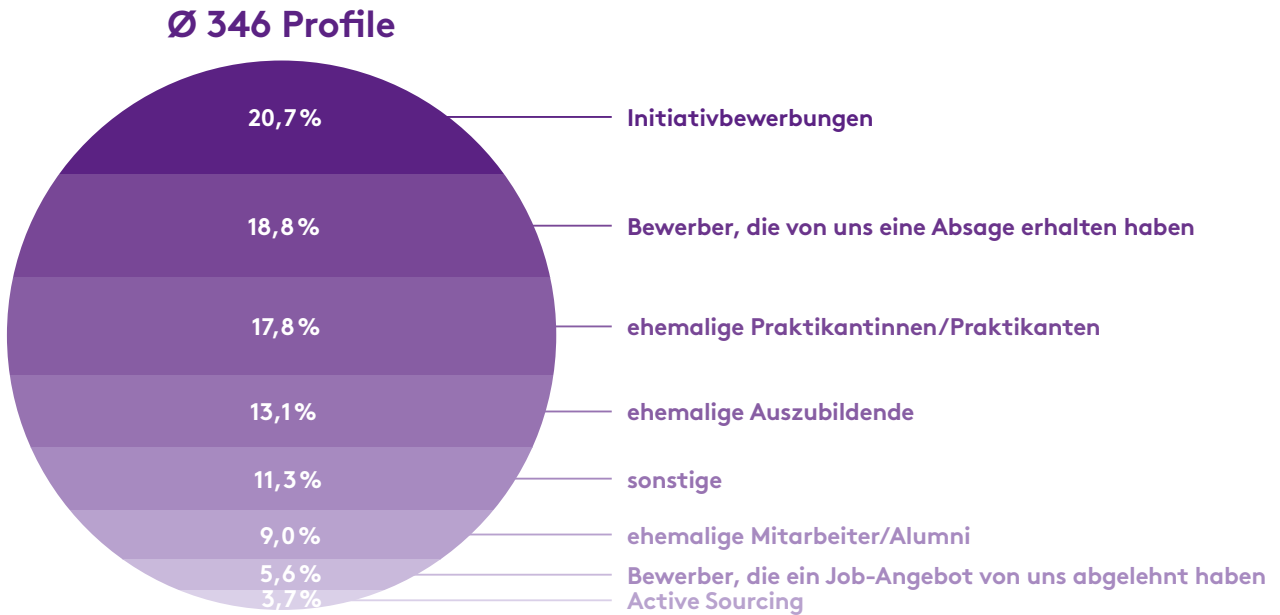
Abbildung 19: Nutzung und Bedeutung von Talent-Pools



Top 1.000	IT	Automotive	Handel
Ja: 56,3%	Ja: 52,4%	Ja: 61,1%	Ja: 27,3%
Nein, auch nicht geplant: 19,6%	Nein, auch nicht geplant: 23,8%	Nein, auch nicht geplant: 16,7%	Nein, auch nicht geplant: 36,3%
Nein, ist aber geplant: 24,1%	Nein, ist aber geplant: 23,8%	Nein, ist aber geplant: 22,2%	Nein, ist aber geplant: 36,4%

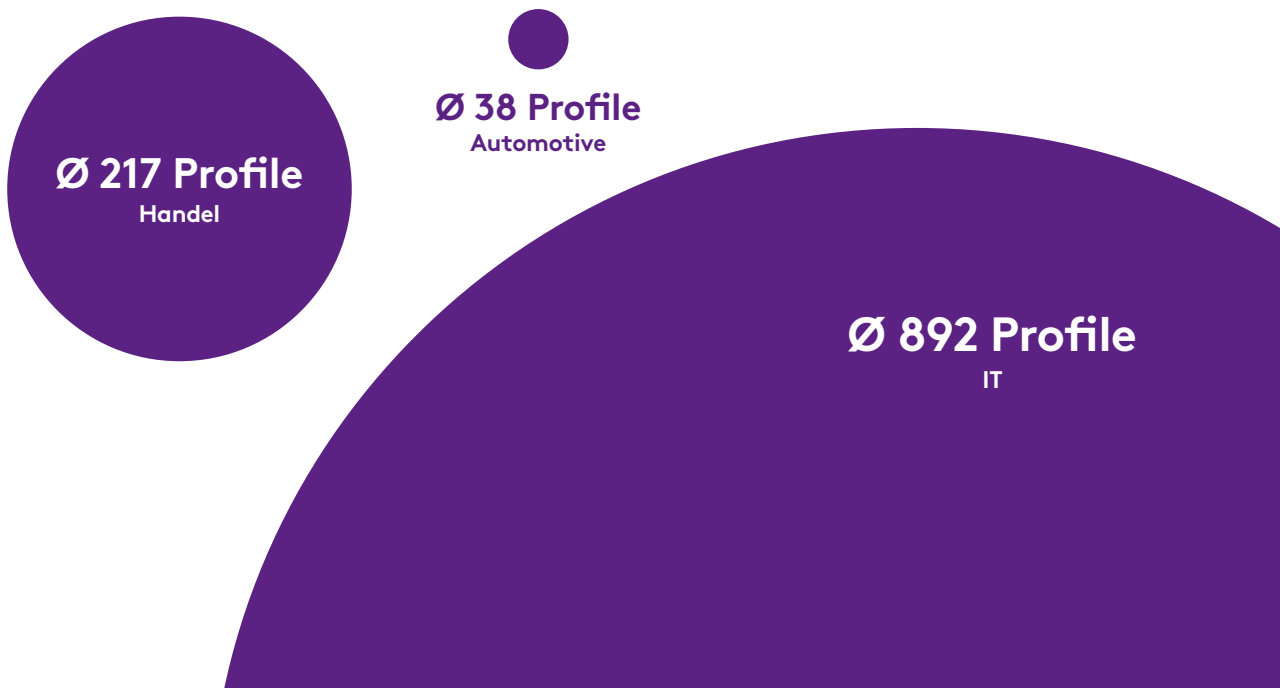
Im Durchschnitt umfassen Talent-Pools von Unternehmen 346 interessante Kandidaten. Ein Großteil der Kandidaten wird dabei nach einer Initiativbewerbung in den Talent-Pool aufgenommen (vgl. Abbildung 20).

Abbildung 20: Gespeicherte Profile in Talent-Pools der Top 1.000 Unternehmen



In Bezug auf die Größe der Talent-Pools sind deutliche Unterschiede in den Branchen zu erkennen: Die größten Talent-Pools werden von Unternehmen der IT-Branche gepflegt, wohingegen Unternehmen aus der Automotive-Branche eher kleine Talent-Pools nutzen (vgl. Abbildung 21).

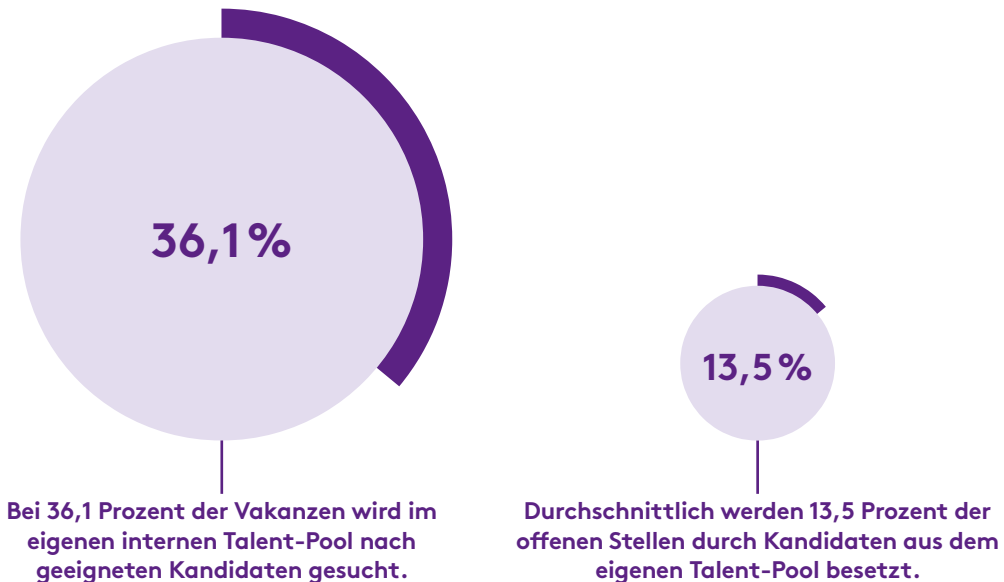
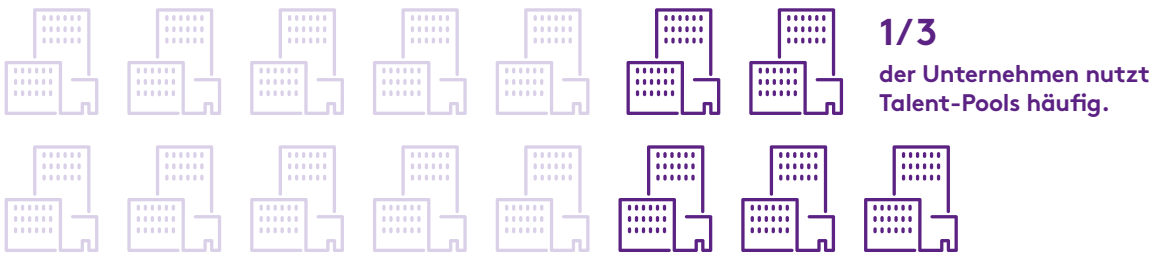
Abbildung 21: Gespeicherte Profile in Talent-Pools bei Unternehmen aus den drei Trendbranchen



Etwa ein Drittel der Top 1.000 Unternehmen aus Deutschland nutzt häufig den eigenen Talent-Pool, um geeignete Kandidaten für offene Stellen zu suchen. Dabei wird durchschnittlich jede zehnte Stelle durch einen Kandidaten aus dem Talent-Pool besetzt (vgl. Abbildung 22). Darüber hinaus bieten drei von zehn Unternehmen interessanten Bewerbern, deren Profil nicht auf eine ausgeschriebene Stelle passt oder die sich ohne Bezug zur ausgeschriebenen Stelle beworben haben (Initiativbewerbung), häufig an, sie in den internen Talent-Pool aufzunehmen.

Diese Aussage wird auch durch die Antworten der Stellensuchenden und Karriereinteressierten gestützt. So bekommt etwa ein Viertel der Kandidaten im Fall einer Absage häufig das Angebot, in einen Talent-Pool aufgenommen zu werden.

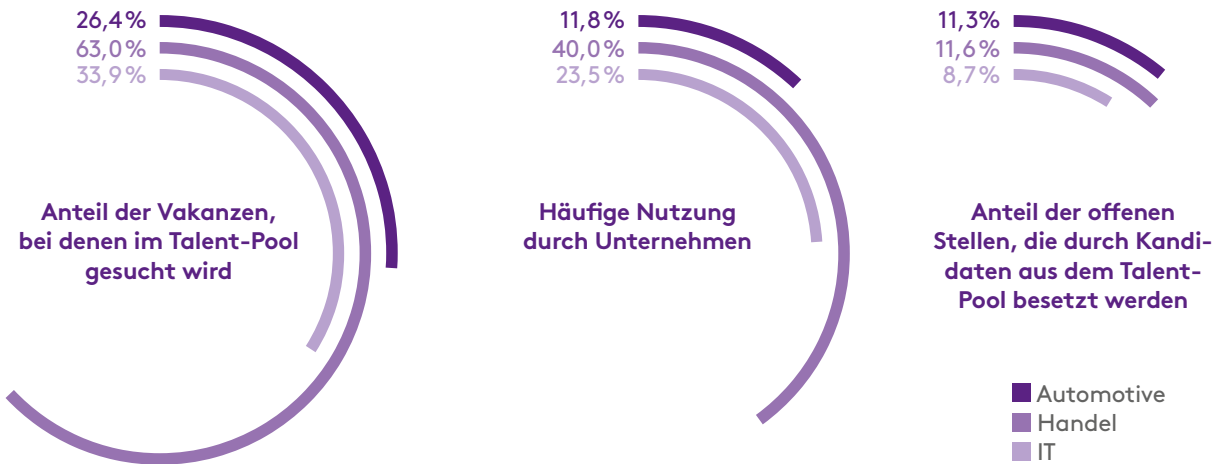
**Abbildung 22: Bedeutung von Talent-Pools für die Besetzung offener Stellen**



Die Untersuchung in den drei Trendbranchen zeigt, dass vor allem Handelsunternehmen vergleichsweise häufig in den eigenen Talent-Pools nach passenden Kandidaten suchen. Dennoch werden in allen drei Trendbranchen im Vergleich zu den Top 1.000 durchschnittlich weniger offene Stellen durch Kandidaten aus dem Talent-Pool besetzt (vgl. Abbildung 23).



**Abbildung 23: Bedeutung von Talent-Pools für die Besetzung offener Stellen in den drei Trendbranchen**



**Pflege des Talent-Pools:** Mehr als ein Viertel der 1.000 größten Unternehmen aus Deutschland pflegt regelmäßig die Beziehungen mit Kandidaten aus dem Talent-Pool (Anstieg um 14,9 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr). Demgegenüber geben nur 6,3 Prozent der Stellensuchenden und Karriereinteressierten an, dass sie aufgrund eines Profils in einem Talent-Pool häufig Job-Angebote bzw. weitere Anfragen von Unternehmen erhalten haben. Vier von zehn Unternehmen löschen das Profil eines Kandidaten aus dem Talent-Pool, wenn dieser auf eine Anfrage nicht reagiert. 20,8 Prozent der Unternehmen löschen ebenfalls das Profil, wenn der entsprechende Kandidat ein Stellenangebot nicht angenommen hat.

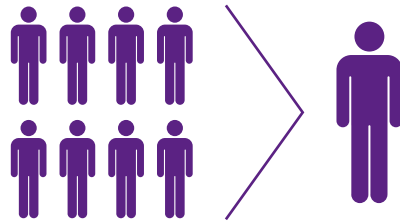
**Vorteile der Nutzung eines Talent-Pools:** Mehr als die Hälfte der Top 1.000 Unternehmen in Deutschland ist der Meinung, dass ein Talent-Pool den Rekrutierungsprozess beschleunigt und effizienter gestaltet. 28,0 Prozent der Stellensuchenden und Karriereinteressierten geben außerdem an, dass die Nutzung von Talent-Pools einfach ist. Bei der Bewertung der Talent-Pools zeigt sich jedoch eine andere Tendenz. So glauben 44,9 Prozent der Kandidaten, dass zunächst viele Informationen preisgegeben werden müssen, um in einen Talent-Pool aufgenommen zu werden. Ein Viertel der Stellensuchenden und Karriereinteressierten schätzt das Speichern von Initiativbewerbungen in einem Talent-Pool als gute Möglichkeit ein, um passende Stellenangebote zu erhalten.

## NETZWERKREKRUTIERUNG:

# UNTERNEHMEN BENÖTIGEN IM DURCHSCHNITT ACHT EMPFEHLUNGEN FÜR EINE ERFOLGREICHE STELLENBESETZUNG

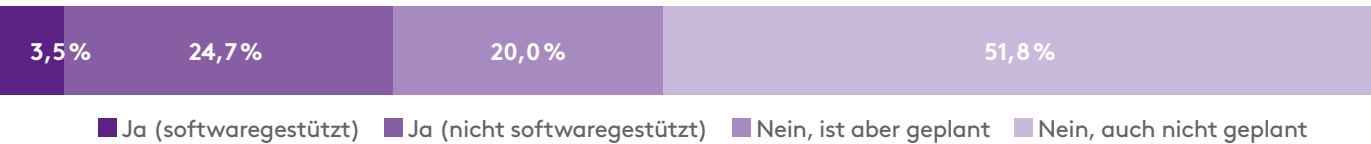
Unter dem Schlagwort Netzwerkrekutierung werden Mitarbeiterempfehlungsprogramme verstanden, die Unternehmen nutzen, damit die eigenen Mitarbeiter ihrem Arbeitgeber potentielle Kandidaten aus ihrem Bekanntenkreis empfehlen können.

Insgesamt haben bereits 28,2 Prozent der 1.000 größten Unternehmen in Deutschland ein Mitarbeiterempfehlungsprogramm implementiert. Im Durchschnitt sind dabei acht Mitarbeiterempfehlungen notwendig, um eine offene Stelle mittels dieser Programme zu besetzen. In diesem Kontext zeigt sich auch, dass mit 16,4 Prozent vergleichsweise viele Stellensuchende und Karriereinteressierte ihren aktuellen Job durch eine Mitarbeiterempfehlung bekommen haben.



**8**  
Mitarbeiterempfehlungen sind notwendig, um eine offene Stelle mittels dieser Programme zu besetzen.

Abbildung 24: Nutzung von Mitarbeiterempfehlungsprogramme



Die Mitarbeiterempfehlung wird bei etwa einem Drittel der offenen Stellen explizit als Methode eingesetzt. So werden in 35,9 Prozent der Fälle die Mitarbeiter von ihrem Arbeitgeber gebeten, Stellenaussagen an ihr privates Umfeld oder den Bekanntenkreis weiterzugeben. Dabei teilt jeder Zehnte diese auch auf einer sozialen Netzwerkplattform (vgl. Abbildung 25).

Die Branchenanalyse zeigt weiter, dass in der Automotive-Branche in drei von zehn Fällen der Arbeitgeber seine Mitarbeiter bittet, die offenen Stellen in ihrem privaten Umfeld weiterzuempfehlen. In Handelsunternehmen betrifft dies vier von zehn Stellen; in der IT-Branche wird es bei etwa sieben von zehn Stellen angestoßen. Mitarbeiterempfehlungsprogramme haben somit insbesondere in der IT-Branche eine hohe Bedeutung.

Abbildung 25: Bedeutung von Mitarbeiterempfehlungsprogrammen



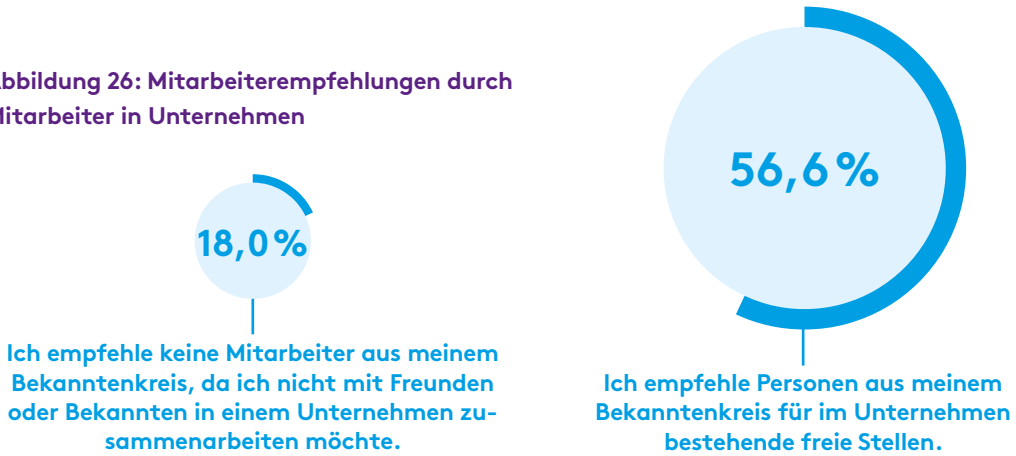
**Bei 1/3**  
der offenen Stellen bitten Unternehmen ihre Mitarbeiter um eine Empfehlung an privates Umfeld oder Bekanntenkreis.



**Bei 1 von 10**  
offenen Stellen bitten Unternehmen ihre Mitarbeiter diese auf einer sozialen Netzwerkplattform zu teilen.

Mehr als die Hälfte der befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten geben an, dass sie Stellenangebote ihres Arbeitgebers in ihrem Bekanntenkreis weiterempfehlen. Knapp ein Fünftel tut dies allerdings nicht, da sie die Zusammenarbeit mit Freunden oder Bekannten im selben Unternehmen nicht bevorzugen (vgl. Abbildung 26).

**Abbildung 26: Mitarbeiterempfehlungen durch Mitarbeiter in Unternehmen**



Eine Entlohnung in Form von Geld- oder Sachmitteln für Mitarbeiter, deren Empfehlung tatsächlich zu einer Einstellung führten, bieten aktuell 34,2 Prozent der teilnehmenden Top 1.000 Unternehmen.

Mit Blick auf das Potential von Mitarbeiterempfehlungen lässt sich erkennen, dass ...

- » ... sechs von zehn Unternehmen der Meinung sind, dass diese Mitarbeiter besser zur Unternehmenskultur passen.
- » ... mehr als die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen glaubt, dass Mitarbeiter, die über persönliche Empfehlungen eingestellt wurden, loyaler sind.

Auch nach Ansicht der Stellensuchenden und Karriereinteressierten vertrauen 30,4 Prozent der Arbeitgeber in hohem Maß auf die Empfehlung ihrer Mitarbeiter.

Jedoch sehen Stellensuchende und Karriereinteressierte die Möglichkeit der Mitarbeiterempfehlung nicht ausschließlich positiv:

**Abbildung 27: Einstellung von Stellensuchenden zu Mitarbeiterempfehlungen**



Weitere Auswertungen der Recruiting Trends 2016 und der Bewerbungspraxis 2016 sind zu folgenden Themenschwerpunkten verfügbar:

- » Active Sourcing und Social Recruiting
- » Mobile Recruiting
- » Employer Branding und Attraktivitätskriterien
- » Big Failures in der Rekrutierung
- » Bewerbung der Zukunft

Details zur Durchführung der Studie und die Beschreibung der Stichproben finden Sie online unter [www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2016](http://www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2016)

Darüber hinaus können bezogen werden:

Maier, C., Laumer, S., Weitzel, T., Weinert, C., von Stetten, A., Wirth, J., Eckhardt, A. und Kraft, B. (2015):  
Bewerbungspraxis 2015 – Eine empirische Studie mit 7.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet, Research Report  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

von Stetten, A., Laumer, S., Maier, C., Weinert, C., Weitzel, T., Wirth, J., Eckhardt, A. und Kraft, B. (2015):  
Recruiting Trends im Mittelstand 2015 – Eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand, Research Report  
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weinert, C., Wirth, J., von Stetten, A., Laumer, S., Maier, C., Weitzel, T., Eckhardt, A. und Kraft, B. (2015):  
Recruiting Trends 2015 – Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland, sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, Health Care und IT, 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)