

2019

SOCIAL RECRUITING UND ACTIVE SOURCING

Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2019, einer empirischen Unternehmens-Studie mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus der Branche IT und der Bewerbungspraxis 2019, einer empirischen Kandidaten-Studie mit Antworten von über 3.300 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 Sylvia Edmands
Monster Worldwide Deutschland GmbH

SOCIAL RECRUITING UND ACTIVE SOURCING

Das Themenspecial „Social Recruiting und Active Sourcing“ ist Teil der jährlich durchgeführten Studien „Recruiting Trends 2019“ und „Bewerbungspraxis 2019“ des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS)¹ im Auftrag der Monster Worldwide Deutschland GmbH.

Der vorliegende Themenschwerpunkt gibt einen Einblick in das Social Recruiting und Active Sourcing. Hierzu wurden die Personalverantwortlichen der Top-1.000-Unternehmen² und der Top-300-Unternehmen aus der IT-Branche³ in Deutschland befragt. Komplettiert werden diese Ergebnisse mit den Einschätzungen von über 3.300 Kandidatenn^{4, 5, 6, 7}. Die Verteilung der Stichproben ist gemäß dem aktuellen Datenbankregister von Bisnode hinsichtlich der Merkmale Umsatz, Mitarbeiterzahl und Branchenzugehörigkeit in Bezug auf die entsprechende Grundgesamtheit repräsen-

tativ. Unterschiede, die in dieser Studie als signifikant bezeichnet werden, wurden mit einem p-Wert <0,05 berechnet. Details zur Durchführung der Studie sowie eine Beschreibung der Studienteilnehmer sind online verfügbar (www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2019).

Die Kapitel des Themenspecials betrachten verschiedene Aspekte der Candidate Journey, die ein modernes Recruiting bestimmen sollten (siehe Themenspecial Employer Branding 2018). Die Candidate Journey beschreibt den Weg eines Kandidaten von der ersten Wahrnehmung des Arbeitgebers bis hin zum Onboarding und zur Mitarbeiterentwicklung. Dabei gibt es in den einzelnen Phasen der Candidate Journey verschiedene Kontaktpunkte zwischen Kandidaten und Unternehmen, die in den rechts stehenden Kapiteln im Detail betrachtet werden.

1. Recruiting und Active Sourcing	S. 3
2. Social Media im Recruiting und Active Sourcing	S. 17
3. Mitarbeiterempfehlung	S. 24
4. Active Sourcing	S. 27
5. High Speed Hiring: Accenture revolutioniert den Rekrutierungsprozess auf Karrieremessen	S. 33

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).

2 Es handelt sich um die größten deutschen Unternehmen, die mehr als 150 Mio. Euro Umsatz generieren.

3 Es handelt sich um die größten deutschen Unternehmen aus der IT-Branche, die mehr als 30 Mio. Euro Umsatz generieren.

4 Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wird nicht ausdrücklich zwischen geschlechtsspezifischen Personenbezeichnungen unterschieden. Die gewählte Form schließt Personen jeden Geschlechts ein.

5 Es handelt sich um Kandidaten, die hinsichtlich der Merkmale Alter, Geschlecht, Bildungsgrad, Tätigkeitsfeld sowie Berufserfahrung grundlegend divers aufgestellt sind.

6 Je nach Kontext wird auch von Mitarbeiter gesprochen.

7 Baby-Boomer-Generation (Jahrgänge 1946–1964); Generation X (Jahrgänge 1965–1979); Generation Y (Jahrgänge 1980–1995); Generation Z (Jahrgänge 1996 bis heute).

1. RECRUITING UND ACTIVE SOURCING

Grundsätzlich werden im Personalwesen das Recruiting und das Active Sourcing unterschieden. Im Recruiting veröffentlichen Unternehmen meist Stellenanzeigen, und Kandidaten suchen aktiv nach potenziellen Arbeitgebern. Im Active Sourcing suchen Unternehmen aktiv nach potenziellen Kandidaten.

RECRUITING

Recruiting beschreibt alle Maßnahmen, um potenzielle Jobinteressierte darüber zu informieren, dass sie als zukünftige Mitarbeiter gesucht werden und sich bei dem Unternehmen bewerben können. Dies geschieht meist durch Stellenanzeigen über verschiedene Recruiting-Kanäle wie bspw. Internet-Stellenbörsen oder Social Media. Der Aufruf kann auch an die eigenen Mitarbeiter erfolgen, welche die Stellenanzeigen in ihrem eigenen Netzwerk verbreiten. Kandidaten suchen nach diesen Stellenanzeigen und bewerben sich im Anschluss bei einem Unternehmen.

Im Folgenden wird gezeigt „wo“ Unternehmen Stellenanzeigen veröffentlichen und „wo“ und „warum“ Kandidaten nach diesen suchen.

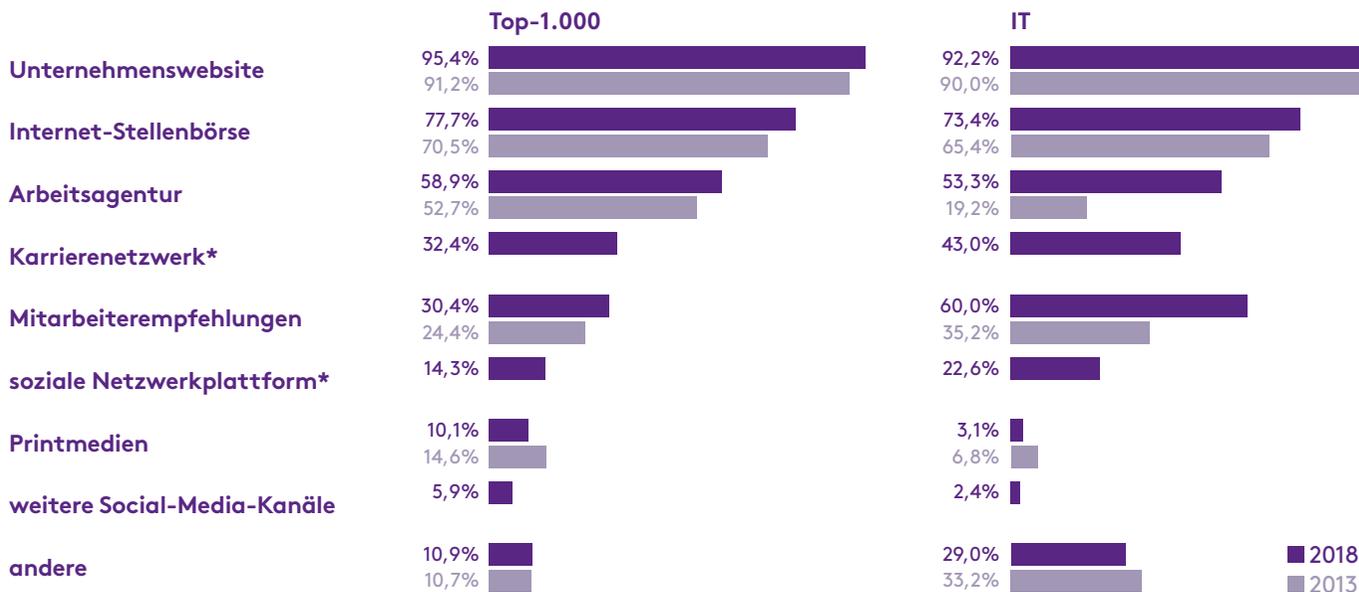
WO UNTERNEHMEN STELLENANZEIGEN VERÖFFENTLICHEN

Über die letzten Jahre dominieren bei der Veröffentlichung von Stellenanzeigen die Unternehmenswebsites und die Internet-Stellenbörsen. Der Trend der Mitarbeiterempfehlung setzt sich auch in diesem Jahr fort. Die Top-1.000-Unternehmen veröffentlichen aktuell drei von zehn und die

IT-Unternehmen sogar sechs von zehn Vakanzen dadurch, dass sie ihre eigenen Mitarbeiter dazu aufrufen, die Stellenanzeigen weiterzuempfehlen oder potenzielle Kandidaten vorzuschlagen. Darüber hinaus ist im Vergleich zum Jahr 2013 ein Anstieg bei der Veröffentlichung von Stellenanzei-

gen über die Agentur für Arbeit festzustellen. Printmedien sind weiter auf dem Rückzug: So wird nur jede zehnte Vakanz über diesen Kanal veröffentlicht. Unter den IT-Unternehmen hat sich der Anteil im Vergleich zum Jahr 2013 halbiert (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen



* Für diesen Kanal liegen keine Werte aus dem Jahr 2013 vor.

WO KANDIDATEN NACH JOBS UND ARBEITGEBERN SUCHEN

Seit Beginn der Studienreihe vor 17 Jahren suchen Kandidaten am häufigsten in Internet-Stellenbörsen. Über die letzten sieben Jahre zeigt sich, dass im Durchschnitt sieben von zehn Kandidaten diesen Kanal häufig nutzen. Karrierenetzwerke, Suchmaschinen und Unternehmenswebsites nutzen vier von zehn Kandidaten häufig. Ein Viertel der Kandidaten nutzt häufig die Empfehlung eines Bekannten, um auf Stellenanzeigen aufmerksam zu werden (vgl. Abbildung 2).

Die Analyse des Suchverhaltens nach Generationen⁷ zeigt einige Besonderheiten. So nutzen vor allem Kandidaten aus der Baby-Boomer-Generation die Agentur für Arbeit und Kandidaten aus der Generation Z häufiger soziale Netzwerkkplattformen zur Suche nach Stellenanzeigen.

Bei der Frage nach den aussichtsreichsten Kanälen, um einen neuen Job zu finden, nennen die meisten Kandidaten Jahr für Jahr die Internet-Stellenbörsen. Es folgen Empfehlungen von Bekannten und Personalberater/Headhunter. Auf Platz vier und fünf kommen die Unternehmenswebsites und die Stellenanzeigen in einem Karrierenetzwerk (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3: Top-5 der geeignetsten Recruiting-Kanäle, um einen Job zu finden

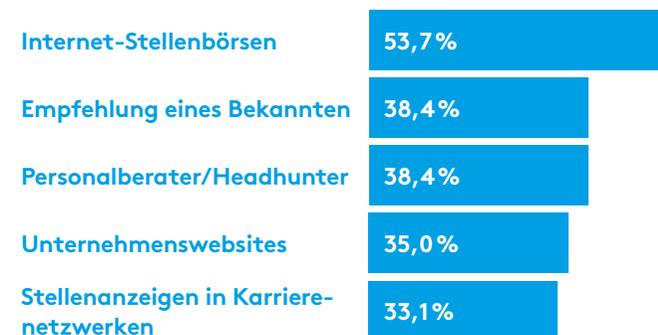
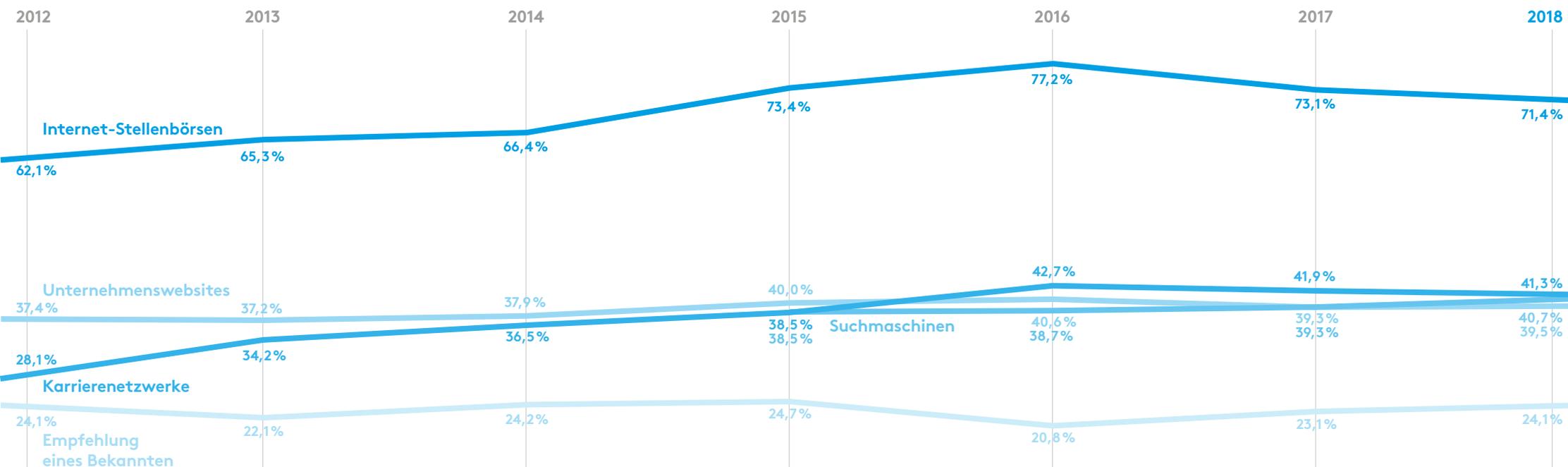


Abbildung 2: Anteil an Kandidaten, der die Recruiting-Kanäle häufig zur aktiven Suche nach Stellenanzeigen nutzt



WARUM KANDIDATEN AKTIV NACH STELLENANZEIGEN SUCHEN

Kandidaten suchen vor allem dann aktiv nach offenen Stellen, wenn sie sich beruflich weiterentwickeln möchten, arbeitslos, unzufrieden oder unterfordert sind. Auffällig ist, dass mit 91,8 Prozent fast alle Kandidaten die berufliche Weiterentwicklung als einen Grund dafür nennen, aktiv nach Stellenanzeigen zu suchen. Darüber hinaus suchen deutlich mehr Kandidaten nach Stellenanzeigen, wenn sie in ihrem aktuellen Job unter- statt überfordert sind (vgl. Abbildung 4).

—

Deutlich mehr Kandidaten suchen nach Stellenanzeigen, wenn sie in ihrem aktuellen Job unter- statt überfordert sind.

—

Der Anteil an Kandidaten, der nach Stellenanzeigen sucht, wenn die Geschäftsentwicklung des Unternehmens schlecht ist, das Berufs- und Privatleben nicht mehr zusammenpassen oder sie überfordert sind, ist geringer. Sieben von zehn Kandidaten schauen sich nach offenen Stellen um, wenn die Geschäftsentwicklung des aktuellen Unternehmens schlecht ist oder das Privatleben nicht mehr zum aktuellen Job passt. Etwas mehr als die Hälfte sucht nach offenen Stellen bei Überforderung oder wenn sich die Lebensverhältnisse ändern (vgl. Abbildung 4).

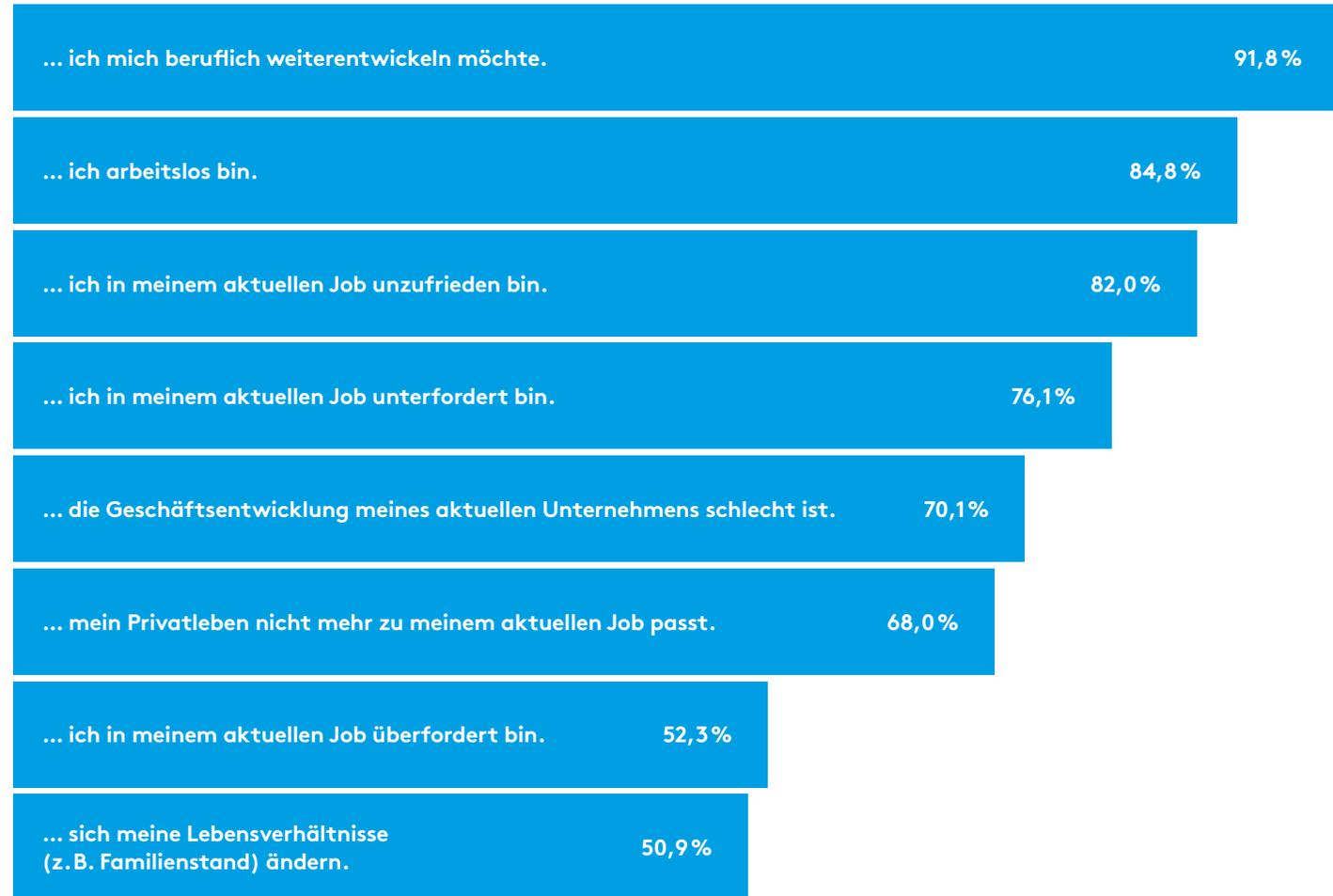
—

7 von 10 Kandidaten suchen nach Stellenanzeigen, wenn das Privatleben nicht mehr zum aktuellen Job passt.

—

Abbildung 4: Anteil an Kandidaten, der aus verschiedenen Gründen nach Stellenanzeigen sucht

Ich suche nach Stellenanzeigen, wenn...



ACTIVE SOURCING

Im Active Sourcing suchen Unternehmen aktiv bspw. in Lebenslaufdatenbanken oder Karrierenetzwerken nach potentiell geeigneten Kandidaten, um diese dann direkt mit einem Stellenangebot anzusprechen. Kandidaten veröffentlichen ihr Profil auf entsprechenden Netzwerken und Datenbanken, damit sie besser gefunden werden können.

Im Folgenden wird auf der einen Seite betrachtet, „wo“ und „wann“ Unternehmen aktiv nach Kandidaten suchen und auf der anderen Seite, „wo“, „was“ und „warum“ Kandidaten ihr Profil veröffentlichen.

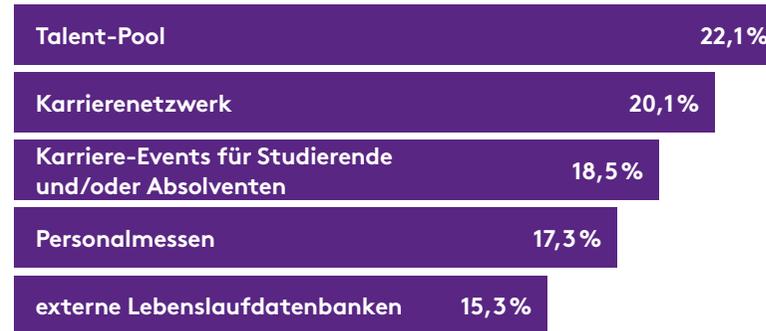
WO UNTERNEHMEN AKTIV NACH KANDIDATEN SUCHEN

Die Top-1.000-Unternehmen suchen bei einem Fünftel ihrer offenen Stellen aktiv in Talent-Pools und Karrierenetzwerken nach geeigneten Kandidaten. Die Top-5-Kanäle werden durch Karriere-Events für Studierende und/oder Absolventen, Personalmesse und externe Lebenslaufdatenbanken komplementiert (vgl. Abbildung 5).

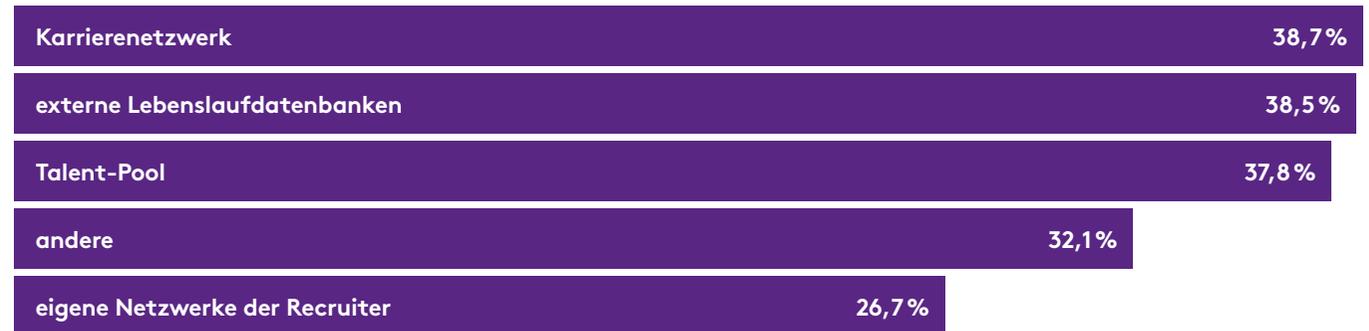
In der IT-Branche ist auffällig, dass der Anteil an offenen Stellen, für die aktiv gesucht wird, im Vergleich zu den Top-1.000-Unternehmen deutlich größer ist. Jedoch sind auch in der IT-Branche die dominanten Active-Sourcing-Kanäle die Karrierenetzwerke, externe Lebenslaufdatenbanken und Talent-Pools. Darüber hinaus greifen die IT-Unternehmen auch auf andere Kanäle und das eigene Netzwerk der Recruiter zurück (vgl. Abbildung 5).

Abbildung 5: Anteil an offenen Stellen, bei dem aktiv nach Kandidaten gesucht wird (Top-5-Active-Sourcing-Kanäle)

Top-1.000



IT

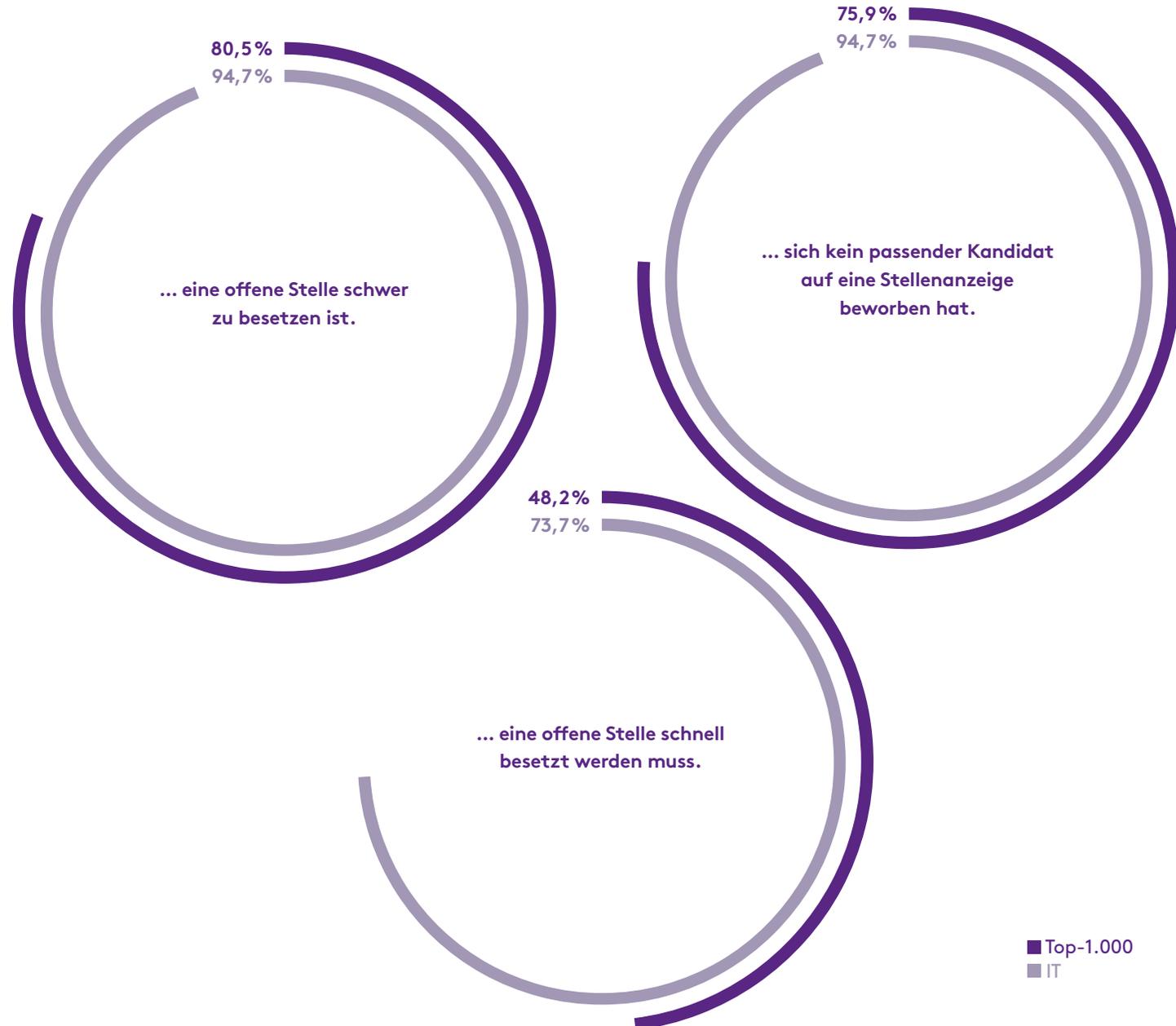


WANN UNTERNEHMEN AKTIV NACH KANDIDATEN SUCHEN

Acht von zehn Top-1.000-Unternehmen suchen aktiv nach Kandidaten, wenn die offene Stelle schwer zu besetzen ist. Drei Viertel nutzt die aktive Suche, wenn sich kein passender Kandidat auf die entsprechende Stellenanzeige beworben hat. In der IT-Branche sind die Anteile deutlich größer, sodass fast alle IT-Unternehmen in diesen Fällen auf das Active Sourcing zurückgreifen. Damit eine offene Stelle schnell besetzt werden kann, nutzt etwas weniger als die Hälfte der Top-1.000-Unternehmen und etwa drei Viertel der IT-Unternehmen die aktive Suche nach Kandidaten (vgl. Abbildung 6).

—
Fast alle IT-Unternehmen suchen aktiv nach Kandidaten, wenn eine offene Stelle schwer zu besetzen ist oder sich kein passender Kandidat beworben hat.
 —

Abbildung 6: Anteil an Unternehmen, der aktiv nach Kandidaten sucht, wenn ...



Ein Drittel der Kandidaten aus der Generation Z nutzt mobile Apps, um durch Unternehmen identifiziert zu werden.

WO KANDIDATEN IHRE PROFILE VERÖFFENTLICHEN

Kandidaten nutzen verschiedene Kanäle, um von Unternehmen identifiziert und angesprochen zu werden. Als den vielversprechendsten Kanal sieht mehr als die Hälfte der Kandidaten die Empfehlung durch Bekannte, gefolgt von einem Profil in einem Karrierenetzwerk oder der Lebenslaufdatenbank einer Internet-Stellenbörse. Etwa vier von zehn Kandidaten sehen ebenfalls Potenzial bei der Personalvermittlung und bei Profilen in Lebenslaufdatenbanken von Unternehmen (vgl. Abbildung 7).

Bei der Nutzungshäufigkeit der Active-Sourcing-Kanäle zeigen sich verschiedene Altersunterschiede⁷. Beispielsweise veröffentlichen Kandidaten aus den Generationen Baby-Boomer, X und Y am häufigsten ihre Profile in Karrierenetzwerken, während Kandidaten aus der Generation Z am häufigsten die Empfehlungen durch Bekannte nutzen.

Darüber hinaus werden Personalvermittlungen und Profile in der Lebenslaufdatenbank der Agentur für Arbeit häufiger von Kandidaten aus den älteren Generationen genutzt, während Kandidaten aus der Generation Z häufig mobile Apps zum Matching von Jobs und Kandidaten verwenden (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 7: Anteil an Kandidaten, der die Sourcing-Kanäle als vielversprechend bewertet, um von Unternehmen angesprochen zu werden

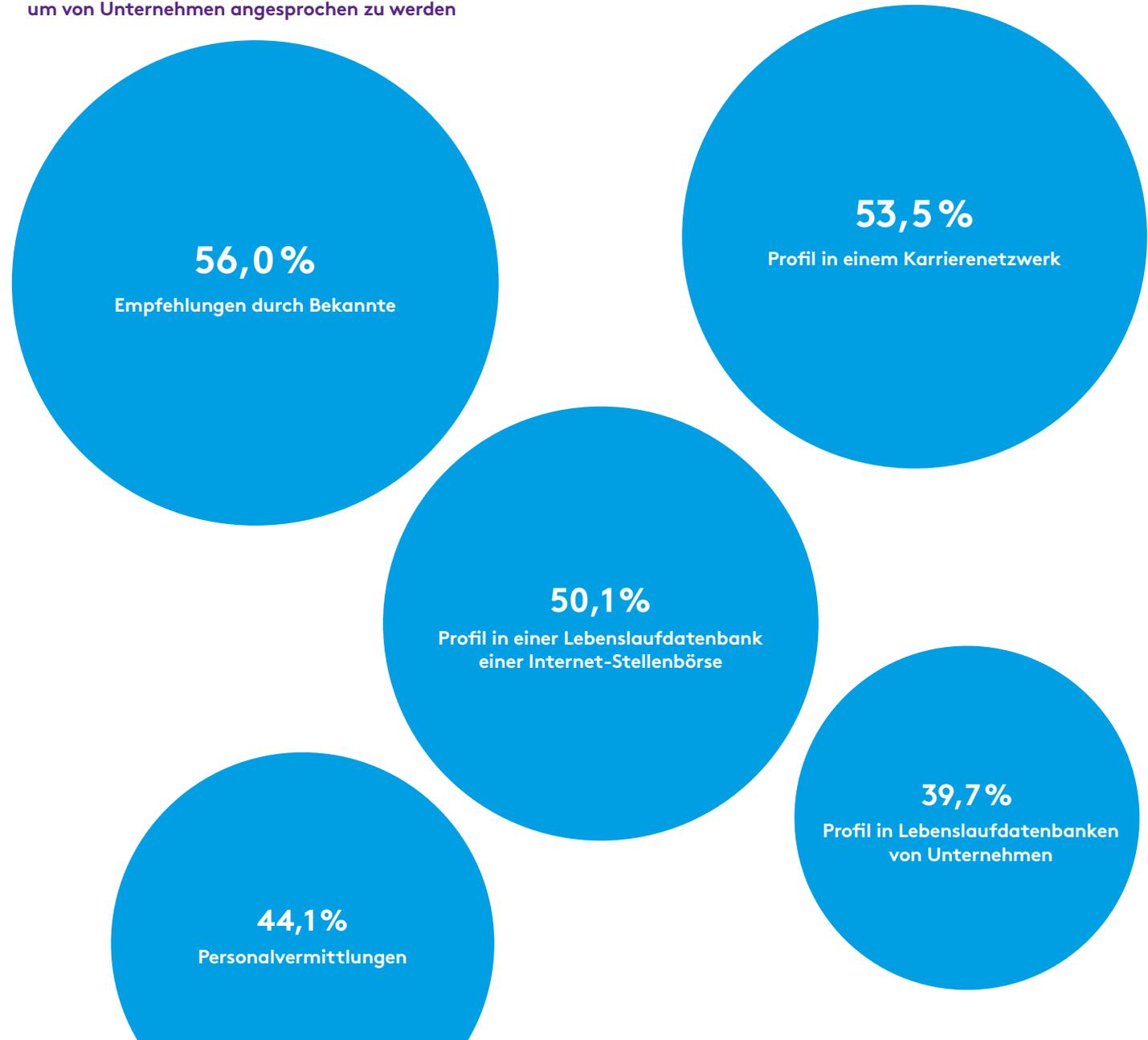
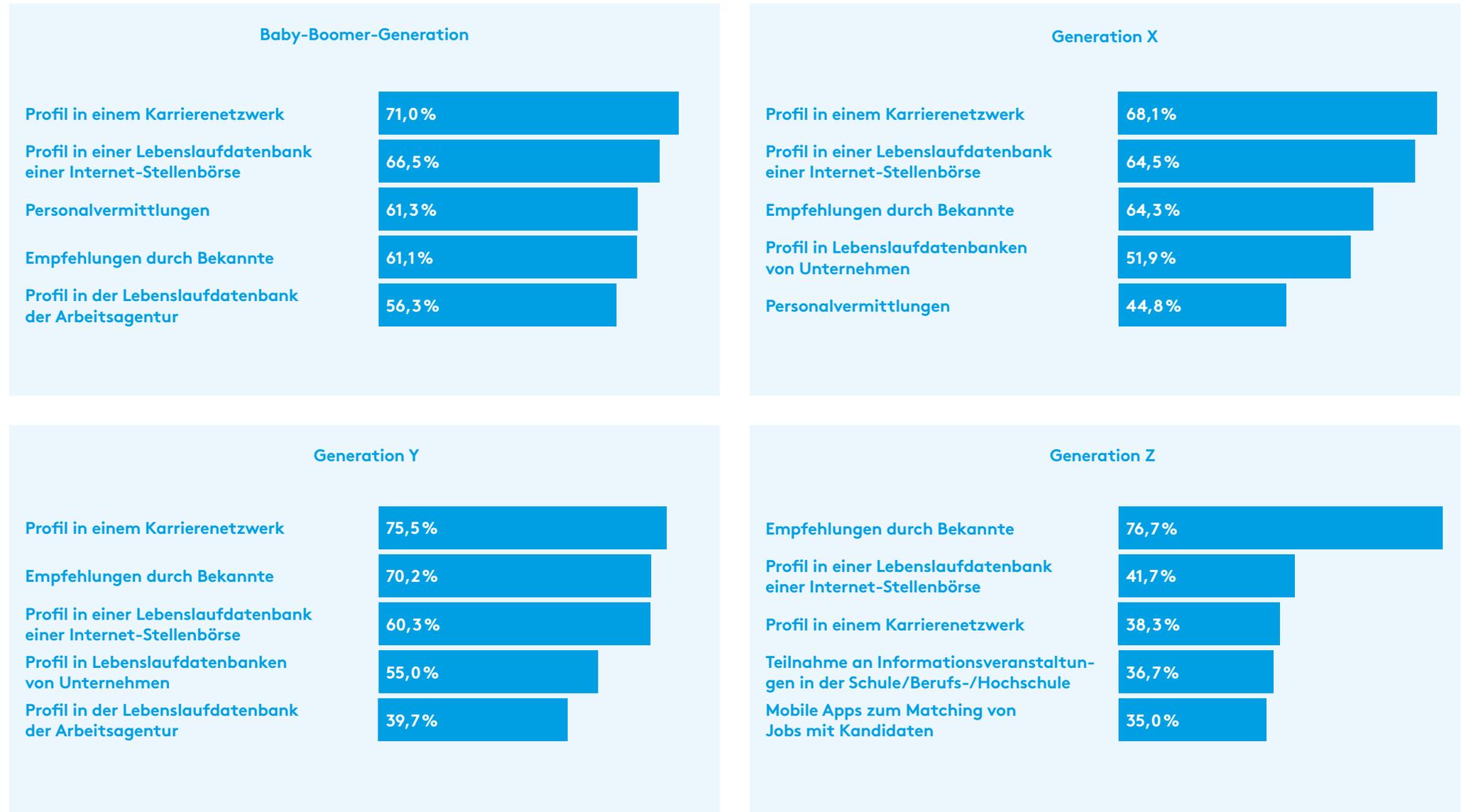


Abbildung 8: Anteil an Kandidaten, der die Top-5-Sourcing-Kanäle häufig nutzt, um durch Unternehmen identifiziert und angesprochen zu werden



WAS VERÖFFENTLICHEN KANDIDATEN IN IHREM PROFIL?

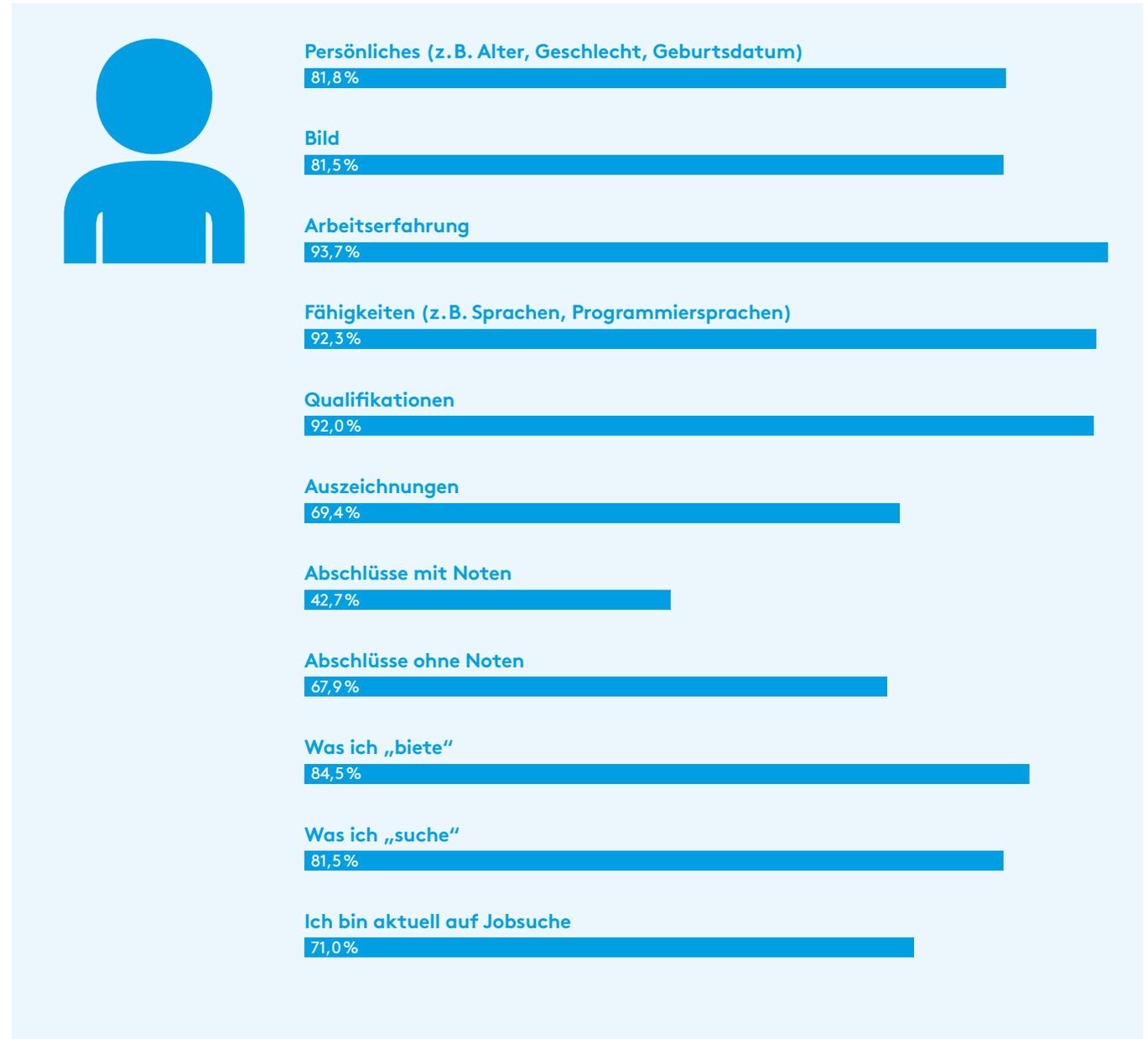
Um tatsächlich von Unternehmen identifiziert und angesprochen zu werden, stellt sich die Frage, was Kandidaten überhaupt auf ihren Online-Profilen veröffentlichen. Neun von zehn Kandidaten veröffentlichen ihre Arbeitserfahrung, Fähigkeiten und Qualifikationen. Persönliche Daten wie bspw. das Alter, Geschlecht oder Geburtsdatum sowie ein Profil-Bild stellen acht von zehn Kandidaten online. Ebenfalls geben hier acht von zehn Kandidaten an, welche Art von Job sie tatsächlich suchen und was sie dem Unternehmen bieten können.

Auszeichnungen und Abschlüsse veröffentlichen etwa sieben von zehn Kandidaten. Die Abschlussnote geben allerdings nur vier von zehn Kandidaten an. Wenn Kandidaten auf Jobsuche sind, dann geben dies sieben von zehn Kandidaten in ihrem Online-Profil auch an (vgl. Abbildung 9).

Bei der Veröffentlichung von Informationen auf dem Online-Profil zeigen sich verschiedene Alterseffekte⁷. In der Generation Z veröffentlichen nur sechs von zehn Kandidaten ein Profil-Bild, fast neun von zehn veröffentlichen ihre persönlichen Daten und sechs von zehn geben ihre Abschlüsse mit Noten an. Darüber hinaus geben nur sieben von zehn Kandidaten an, welchen Job sie genau suchen und was sie dem Unternehmen bieten können. In der Baby-Boomer-Generation sind es hingegen neun von zehn Kandidaten.

—
Ein Viertel der Kandidaten hat bereits einmal die Anforderungen aus einer Stellenanzeige in das persönliche Online-Profil kopiert, um besser gefunden zu werden.
 —

Abbildung 9: Anteil an Kandidaten, der die verschiedenen Informationen auf seinem Online-Profil veröffentlicht



Bei der Veröffentlichung von Informationen auf dem Online-Profil zeigt sich jedoch auch, dass Kandidaten Anforderungen aus Stellenanzeigen in ihr Profil übernehmen oder falsche Informationen angeben, um besser identifiziert und angesprochen zu werden. Ein Viertel der Kandidaten hat bereits einmal Anforderungen aus einer Stellenanzeige in das eigene Online-Profil übernommen. Fast jeder zehnte Kandidat hat darüber hinaus schon einmal falsche Informationen veröffentlicht, um höhere Chancen zu haben, von einem Unternehmen angesprochen zu werden.

Das Veröffentlichende von falschen Informationen und das Kopieren von Anforderungen aus einer Stellenanzeige in das eigene Profil werden besonders von Kandidaten aus der Generation⁷ Z vorgenommen (vgl. Abbildung 10; siehe auch Social-Media-Verhalten, S. 17).

WARUM KANDIDATEN IHRE PROFILE VERÖFFENTLICHEN?

Der Hauptgrund, warum Kandidaten ein öffentliches Online-Profil auf Karrierenetzwerken haben, ist die Hoffnung, von attraktiven Unternehmen direkt angesprochen zu werden. Als zweite Begründung nennen die Kandidaten die Darstellung des beruflichen Erfolgs/Werdegangs. Gründe drei und vier sind der Aufbau eines Arbeitsnetzwerks und die Teilnahme an Fachdiskussionen. Der fünfte Grund ist, dass Kandidaten ein öffentliches Online-Profil haben, um Aktionen und Veranstaltungen des aktuellen Unternehmens zu promoten (vgl. Abbildung 11; siehe auch Mitarbeiterempfehlung, S. 24).

Abbildung 10: Anteil an Kandidaten, der bereits einmal falsche Informationen veröffentlicht und Anforderungen aus einer Stellenanzeige in sein Online-Profil kopiert hat

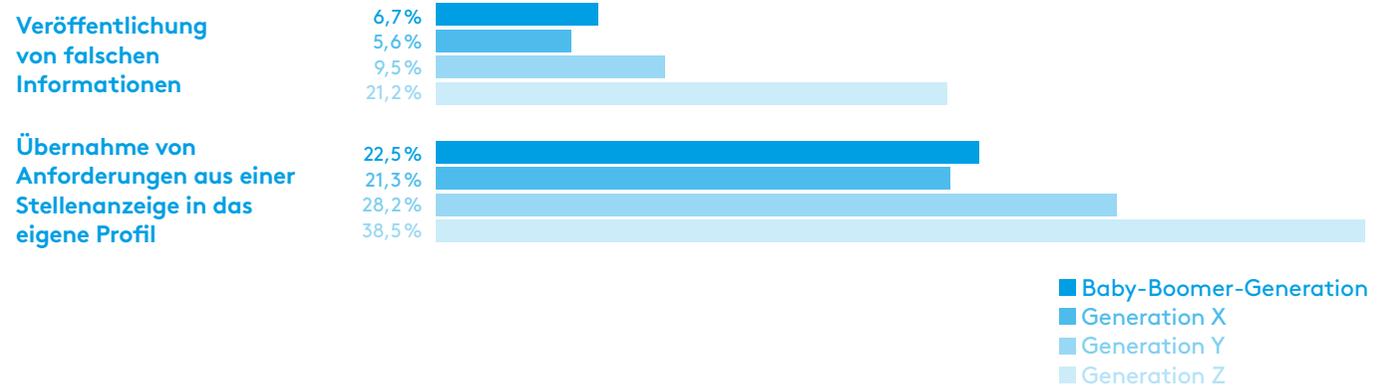
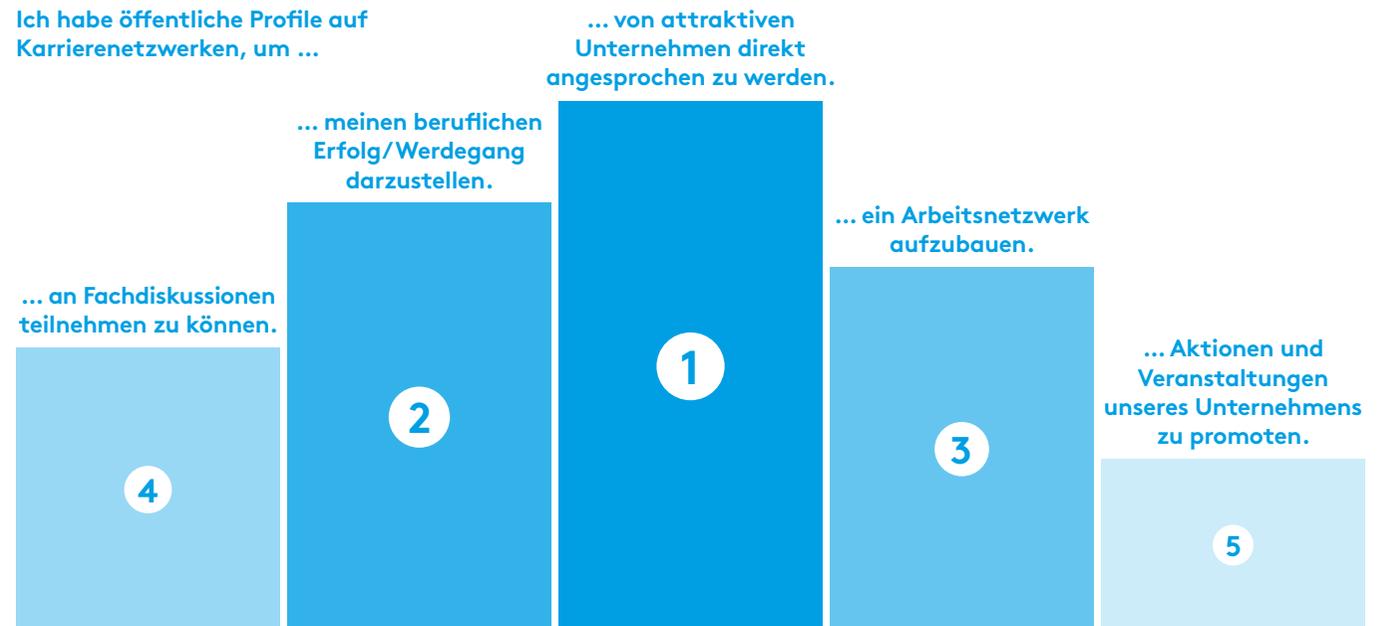


Abbildung 11: Top-5-Gründe, warum Kandidaten ein öffentliches Online-Profil auf Karrierenetzwerken haben



GENERIERUNG VON NEUEINSTELLUNGEN AUS KANDIDATEN- UND UNTERNEHMENS SICHT

Aktuell generieren die Top-1.000-Unternehmen sechs von sieben Neueinstellungen über Recruiting-Kanäle, während eine von sieben Neueinstellungen über Active-Sourcing-Kanäle generiert wird. Im Vergleich zum Vorjahr zeigt sich jedoch eine leichte Verschiebung hin zu den Active-Sourcing-Kanälen (vgl. Abbildung 12).

Unter den Recruiting-Kanälen dominieren analog zu den Vorjahren die Internet-Stellenbörsen und die eigene Unternehmenswebsite. Bei den Active-Sourcing-Kanälen sind es Personalmessen, Karriere-Events für Studierende und Talent-Pools (vgl. Abbildung 14).

In der IT-Branche werden aktuell drei Viertel der Neueinstellungen über die Recruiting-Kanäle generiert und ein Viertel über die Active-Sourcing-Kanäle. Im Vergleich zum Vorjahr zeigt sich die Verschiebung hin zu den Active-Sourcing-Kanälen noch deutlicher: So ist der Anteil an Neueinstellungen über Active-Sourcing-Kanäle um 5,7 Prozentpunkte gestiegen (vgl. Abbildung 13). Auch in der IT-Branche dominieren die Unternehmenswebsite und die Internet-Stellenbörsen unter den Recruiting-Kanälen. Unter den Active-Sourcing-Kanälen sind es die Netzwerke der Recruiter und Karrierenetzwerke (vgl. Abbildung 14).

Abbildung 12: Tatsächliche Neueinstellungen über Recruiting- und Active-Sourcing-Kanäle im Jahresvergleich (Top-1.000)

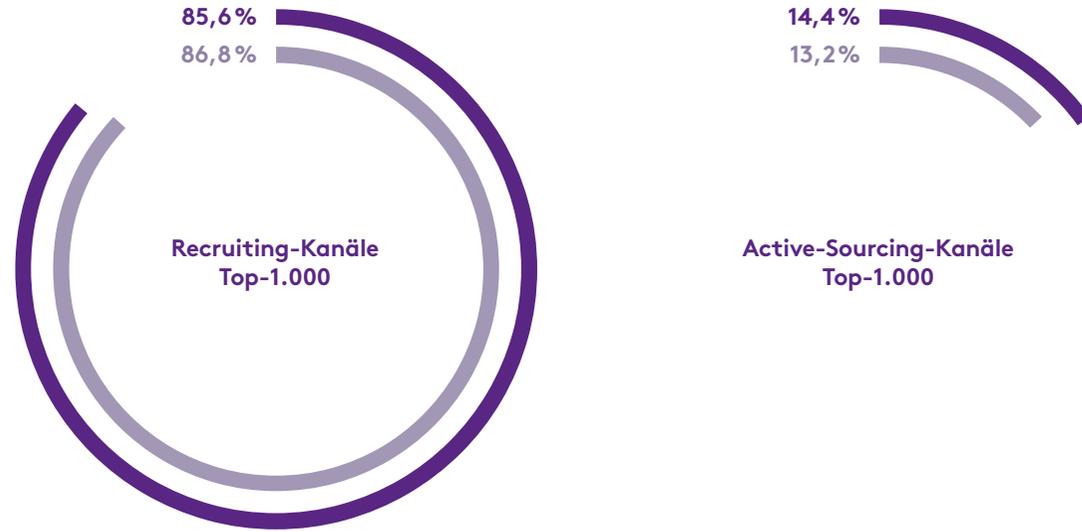


Abbildung 13: Tatsächliche Neueinstellungen über Recruiting- und Active-Sourcing-Kanäle im Jahresvergleich (IT)

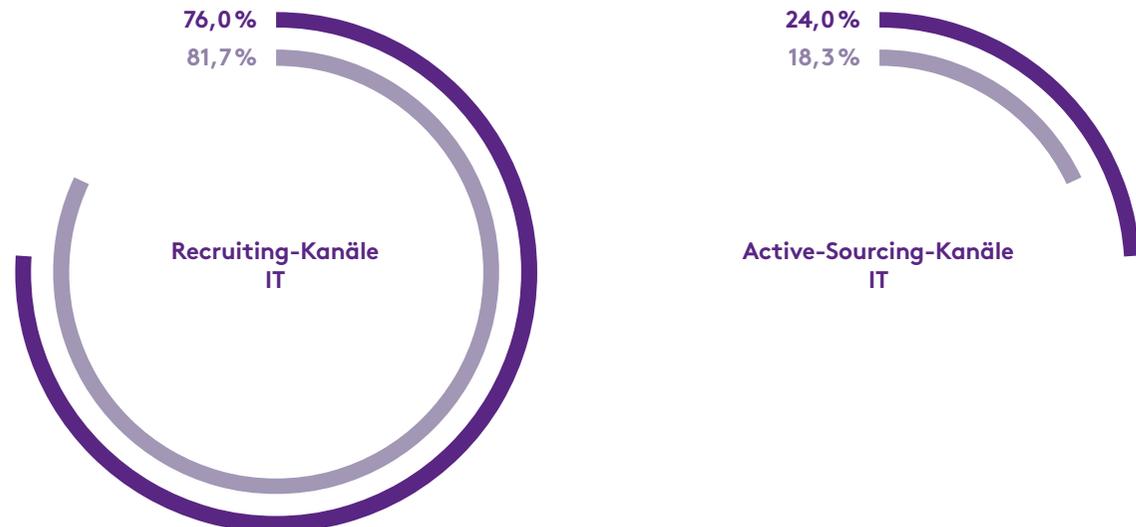
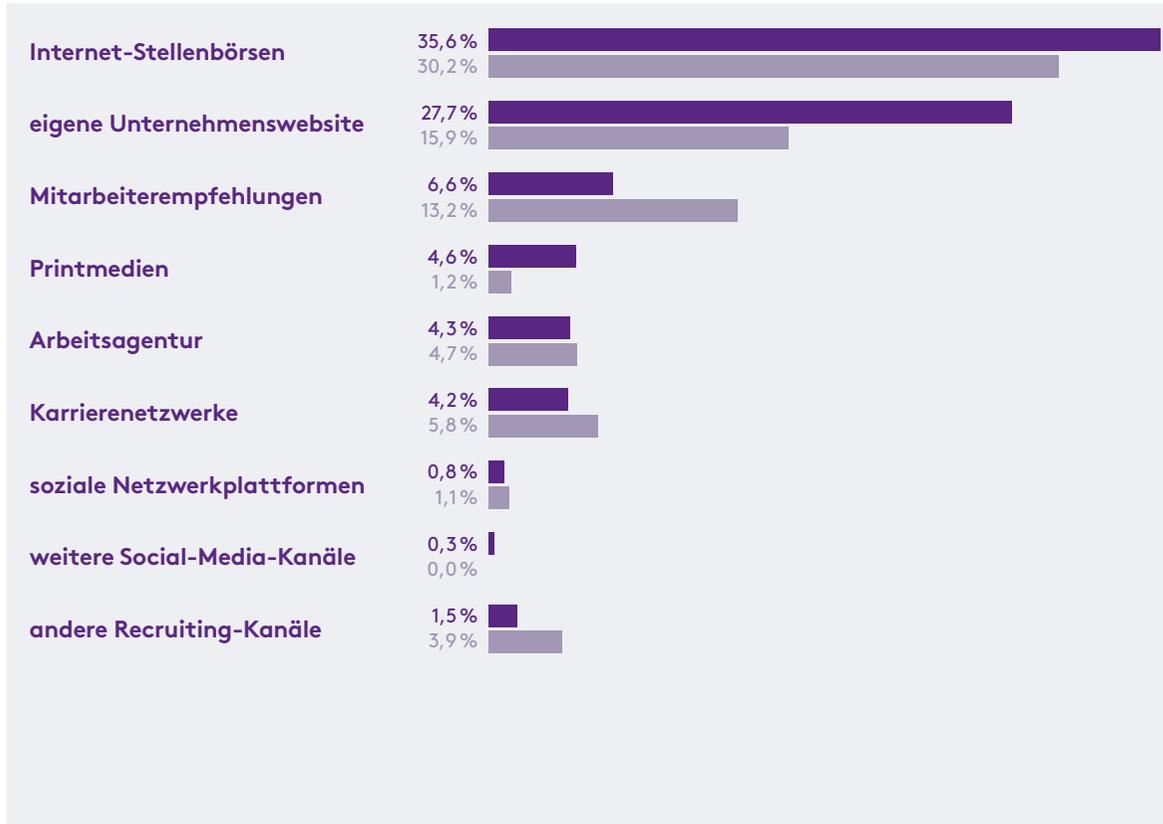
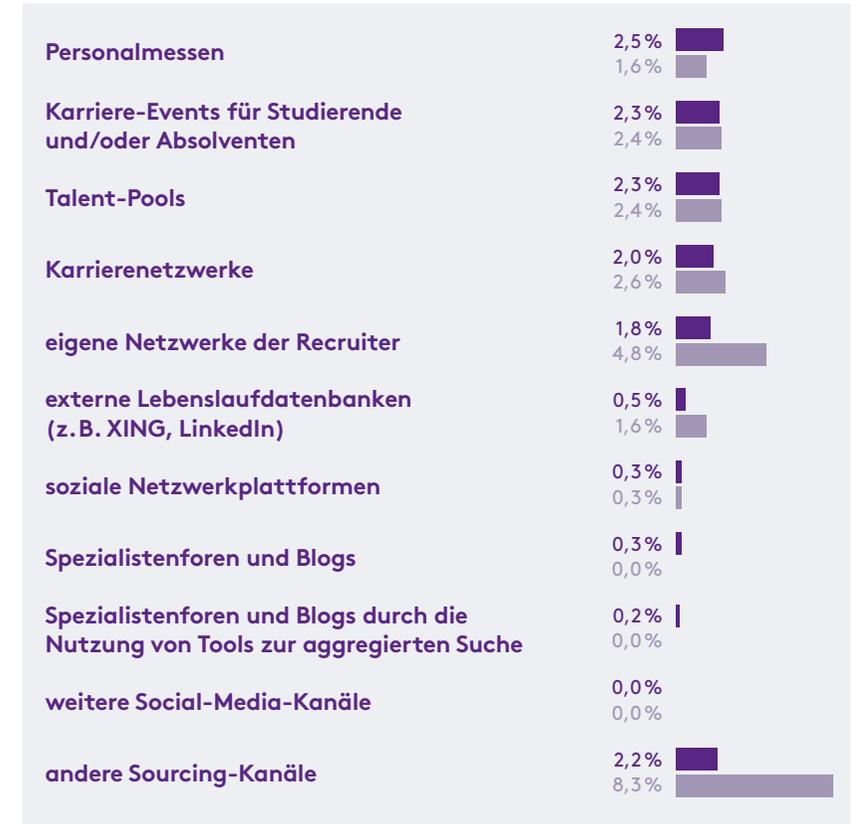


Abbildung 14: Tatsächlicher Anteil an Neueinstellung über verschiedene Recruiting- und Sourcing-Kanäle

Recruiting-Kanäle



Active-Sourcing-Kanäle



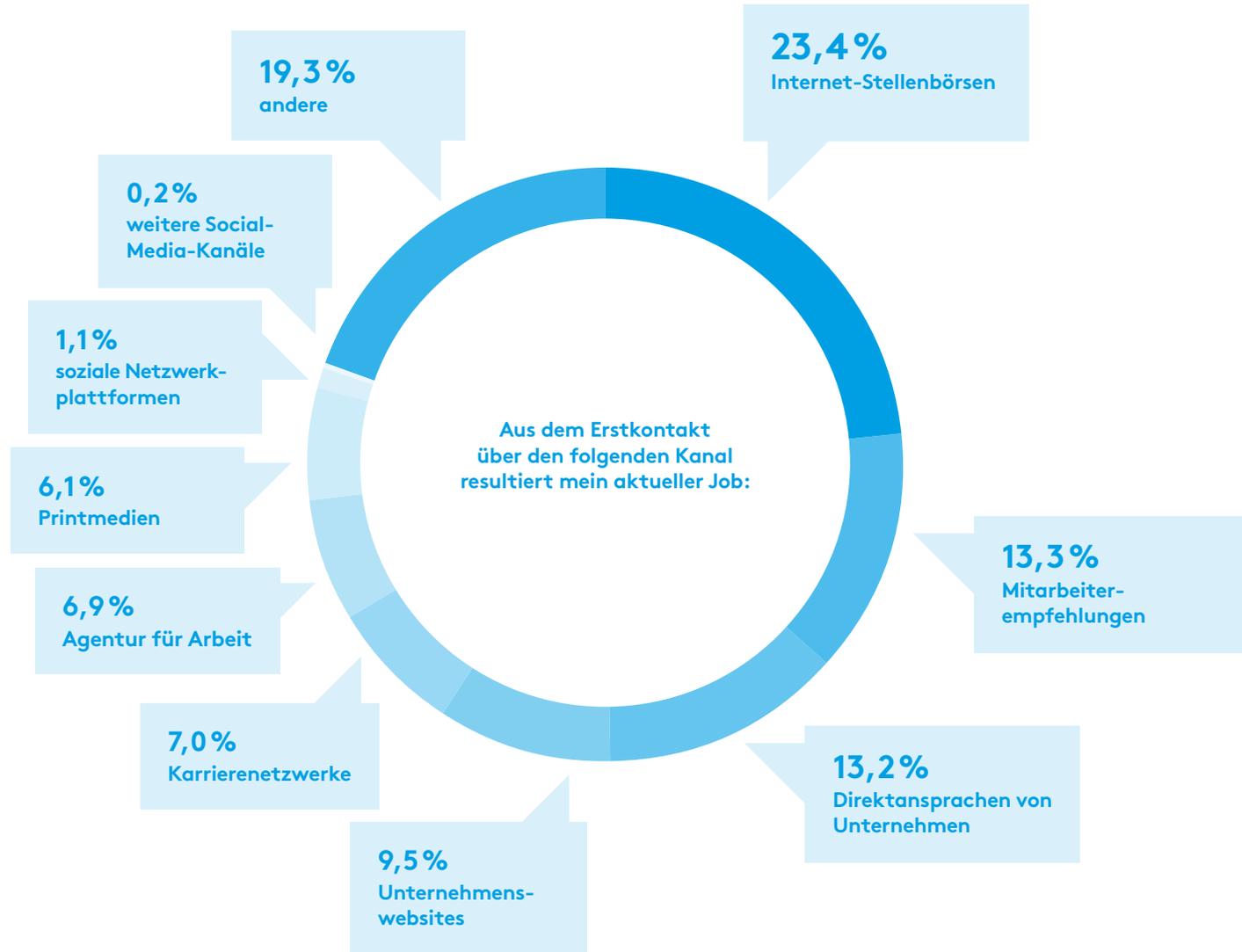
■ Top-1.000
■ IT

Aus Sicht der Kandidaten resultieren die meisten Jobs durch den Erstkontakt auf Internet-Stellenbörsen. Weiter gibt jeder zehnte Kandidat an, den aktuellen Job aus dem Erstkontakt durch eine Mitarbeiterempfehlung, die Direktansprache des Unternehmens oder die Unternehmenswebseite gefunden zu haben (vgl. Abbildung 15). Diese Kanäle sind ebenfalls die dominierenden Kanäle für die Generierung von Neueinstellungen aus Unternehmenssicht (vgl. Abbildung 14).

Etwa jeder zwanzigste Kandidat hat seinen Job durch den Erstkontakt über Karrierenetzwerke, die Agentur für Arbeit oder Printmedien erhalten. Der Anteil an Kandidaten, der durch den Erstkontakt über Social-Media-Kanäle einen Job erhalten hat, ist sehr gering (vgl. Abbildung 15).

—
Über Internet-Stellenbörsen werden sowohl aus Unternehmens- als auch aus Kandidatensicht die meisten Neueinstellungen generiert.
 —

Abbildung 15: Anteil an Kandidaten, der seinen Job über den Erstkontakt über die verschiedenen Kanäle gefunden hat



9 von 10 Unternehmen glauben nach wie vor, dass Recruiter durch den Social-Media-Einsatz neue Fähigkeiten erlernen müssen.

2. SOCIAL MEDIA IM RECRUITING UND ACTIVE SOURCING

Kandidaten sehen eine geringere Relevanz von Social Media im Personalwesen als früher. Unternehmen sehen das nicht so.

Social Media wird im Recruiting und Active Sourcing verwendet. Der Social-Media-Einsatz in diesem Bereich beeinflusst in der Candidate Journey somit auch die Informationsphase der Kandidaten und die Recruiting- und Active-Sourcing-Phase der Unternehmen.

WELCHE ERWARTUNGEN HABEN UNTERNEHMEN UND KANDIDATEN HINSICHTLICH DES SOCIAL-MEDIA-EINSATZES?

Die positive Beurteilung von Social-Media-Anwendungen in der Rekrutierung aus Unternehmenssicht setzt sich auch in diesem Jahr fort. Generell beurteilen sieben von

zehn Top-1.000-Unternehmen und acht von zehn IT-Unternehmen Social-Media-Anwendungen als positiv für die Rekrutierung. Dennoch glauben neun von zehn Unternehmen nach wie vor, dass Recruiter durch den Social-Media-Einsatz neue Fähigkeiten erlernen müssen.

Die positive Beurteilung von Social Media ist auch auf der Kandidatenseite zu erkennen: Sieben von zehn Kandidaten finden es gut, wenn Social-Media-Anwendungen in der Personalbeschaffung eingesetzt werden. Aktuell glaubt zudem mehr als die Hälfte der Kandidaten, dass Unternehmen erwarten, dass sie sich in Social-Media-Anwendungen informieren und nach Stellenanzeigen suchen.

Jedoch zeigt sich auf der Kandidatenseite auch, dass die Relevanz von Social Media im Rahmen des Bewerbungsprozesses sinkt: Vier von zehn Kandidaten begeistern sich weniger als früher für Social Media im Rahmen des Bewerbungsprozesses. Drei von zehn Kandidaten nutzen Social-Media-Anwendungen im Bewerbungsprozess auch tatsächlich weniger und sehen eine geringere Relevanz als früher. Die Mehrheit der Top-1.000- und IT-Unternehmen sieht die Relevanz von Social Media in der Personalbeschaffung jedoch immer noch als hoch. Nur jedes zwanzigste Unternehmen sieht eine sinkende Relevanz (vgl. Abbildung 16).

Abbildung 16: Relevanz von Social Media im Recruiting aus Sicht der Unternehmen und Kandidaten



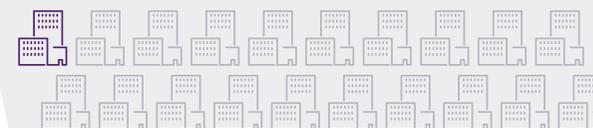
4 von 10 Kandidaten haben eine geringere Begeisterung für Social Media im Rahmen des Bewerbungsprozesses als früher.



3 von 10 Kandidaten nutzen Social Media im Bewerbungsprozess weniger als früher.



3 von 10 Kandidaten beurteilen die Relevanz von Social Media im Rahmen des Bewerbungsprozesses geringer als früher.



Nur 1 von 20 Unternehmen sieht eine geringere Relevanz von Social Media im Personalwesen als früher.

WIE PROFESSIONELL IST DER SOCIAL-MEDIA-EINSATZ DER UNTERNEHMEN?

Wichtige Bestandteile eines professionellen Social-Media-Einsatzes sind unter anderem 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 und die Abstimmung mit anderen Personalbeschaffungsaktivitäten.

Es zeigt sich, dass der Anteil der Top-1.000-Unternehmen, der die Bestandteile eines professionellen Social-Media-Einsatzes umgesetzt hat, im Vergleich zu 2012 deutlich angestiegen ist. Auffällig ist, dass im Vergleich zum Jahr 2012 beinahe doppelt so viele Unternehmen den Einsatz von Social Media mit anderen Personalbeschaffungsaktivitäten abgestimmt haben. Allerdings ist der Anteil an Unternehmen, der einen schriftlich fixierten Social-Media-Kodex hat, im Vergleich zum Jahr 2012 gesunken (vgl. Abbildung 17).

—
Der Anteil an Unternehmen, der die wichtigen Bestandteile eines professionellen Social-Media-Einsatzes umgesetzt hat, ist im Jahresvergleich gestiegen.
 —

Abbildung 17: Anteil an Unternehmen, der Maßnahmen für einen professionellen Social-Media-Einsatz umgesetzt hat

Wir haben spezielle Mitarbeiter, die unsere Social-Media-Kanäle pflegen und Inhalte platzieren.

53,4%

42,9%

Der Einsatz von Social Media ist mit anderen Personalbeschaffungsaktivitäten abgestimmt.

49,6%

27,4%

Wir verfügen über einen schriftlich fixierten Social-Media-Kodex für unsere Mitarbeiter.

36,5%

43,7%

Wir haben einen Redaktionsplan für unsere Aktivitäten in Social Media definiert.

31,3%

22,0%

Wir haben eine explizite Strategie für den Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung.

22,8%

16,1%

■ 2018
 ■ 2012

SOCIAL MEDIA IM RECRUITING

Im Rahmen des Recruitings nutzen die Unternehmen verschiedene Social-Media-Kanäle, um Stellenanzeigen zu veröffentlichen und Image-Werbung (Employer-Branding-Kampagnen) zu platzieren.

WELCHE SOCIAL-MEDIA-KANÄLE NUTZEN DIE UNTERNEHMEN IM RECRUITING?

Unter den Social-Media-Kanälen nutzt der größte Teil der Top-1.000-Unternehmen und der IT-Unternehmen für die Veröffentlichung von Stellenanzeigen wie in den letzten Jahren häufig XING. Für die Image-Werbung verwendet der größte Anteil der Top-1.000-Unternehmen häufig Facebook, während die Mehrheit der IT-Unternehmen auch für diesen Anwendungsfall XING häufig verwendet (Abbildung 18). Die Dominanz von Karrierenetzwerken und sozialen Netzwerkplattformen ist über die Jahre konstant.

Unter den neueren Social-Media-Kanälen zeigt sich, dass Instagram vom größten Teil der Top-1.000-Unternehmen für die Veröffentlichung von Stellenanzeigen und Image-Werbung genutzt wird. Im Vergleich zum Vorjahr zeigen sich zudem steigende Nutzungszahlen über nahezu allen neueren Social-Media-Kanälen hinweg. Beispielsweise hat sich trotz des generell niedrigen Nutzungsniveaus der Anteil der Unternehmen, der Instagram für die Veröffentlichung von Stellenanzeigen nutzt, fast verdreifacht. Im Fall der Image-Werbung hat er sich zumindest mehr als verdoppelt. Ebenfalls sind leichte Anstiege bei der Nutzung von SnapChat und WhatsApp für die Image-Werbung zu erkennen (vgl. Abbildung 19).

Abbildung 18: Häufige Nutzung der Social-Media-Kanäle durch Unternehmen für die Veröffentlichung von Stellenanzeigen und Image-Werbung

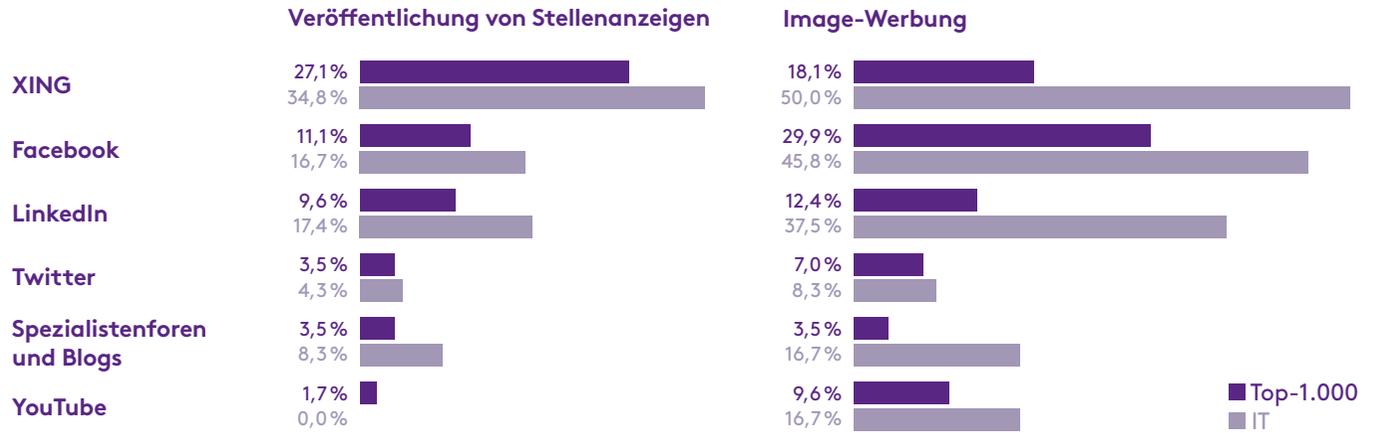
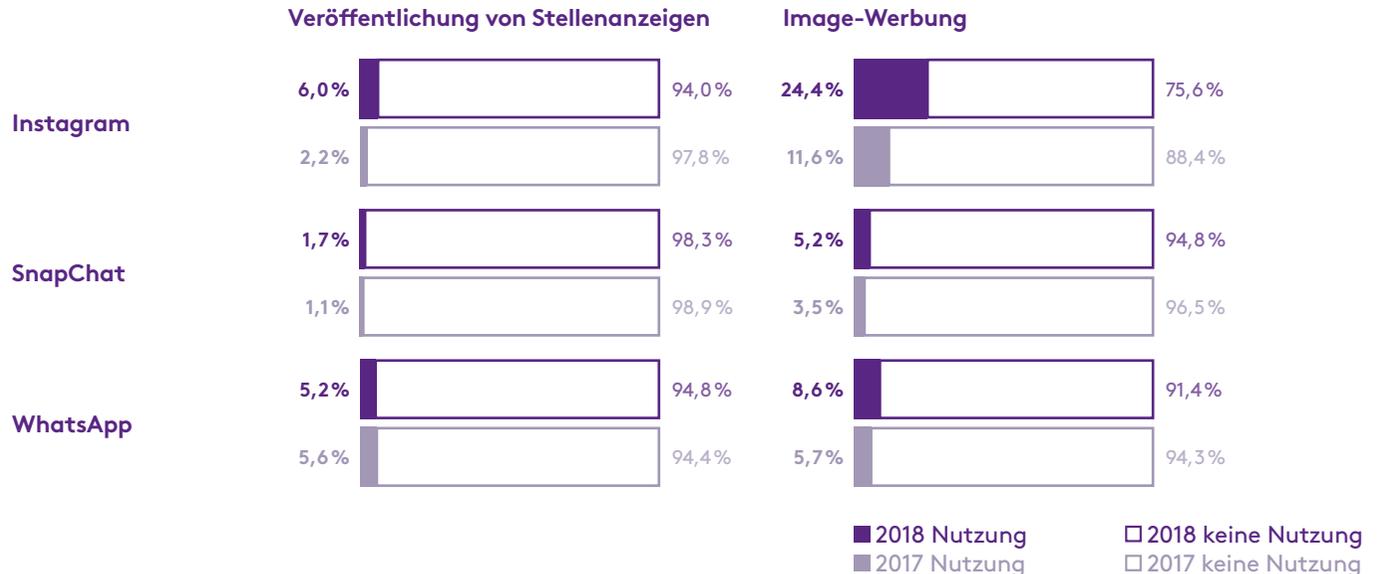


Abbildung 19: Nutzung der Social-Media-Kanäle WhatsApp, SnapChat und Instagram durch Unternehmen für die Veröffentlichung von Stellenanzeigen und Image-Werbung



WELCHE SOCIAL-MEDIA-KANÄLE NUTZEN DIE KANDIDATEN, UM NACH STELLENANZEIGEN UND JOB-INFORMATIONEN ZU SUCHEN?

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 und Facebook (vgl. Abbildung 20).

Unter den Social-Media-Kanälen sind Karrierenetze die dominierenden Kanäle für Kandidaten zur Job- und Informationssuche.

Die häufige Nutzung von neuen Social-Media-Kanälen für diese Anwendungsszenarien ist wie im Vorjahr noch sehr gering. Auffällig ist jedoch, dass anteilig mehr Kandidaten Instagram als Snapchat zur Suche nach Stellenangeboten und Informationen häufig nutzen (vgl. Abbildung 21). Da die neuen Social-Media-Kanäle in anderen Bereichen immer häufiger verwendet werden, wird erwartet, dass die Nutzungshäufigkeit von Instagram und SnapChat auch zur Suche nach Stellenangeboten und Informationen in Zukunft weiter steigen wird.

Kandidaten: Die häufige Nutzung von Instagram zur Suche nach Stellenangeboten und Informationen über Unternehmen steigt leicht an.

Abbildung 20: Häufige Nutzung von Social-Media-Kanälen durch Kandidaten zur Suche nach Stellenangeboten und Informationen

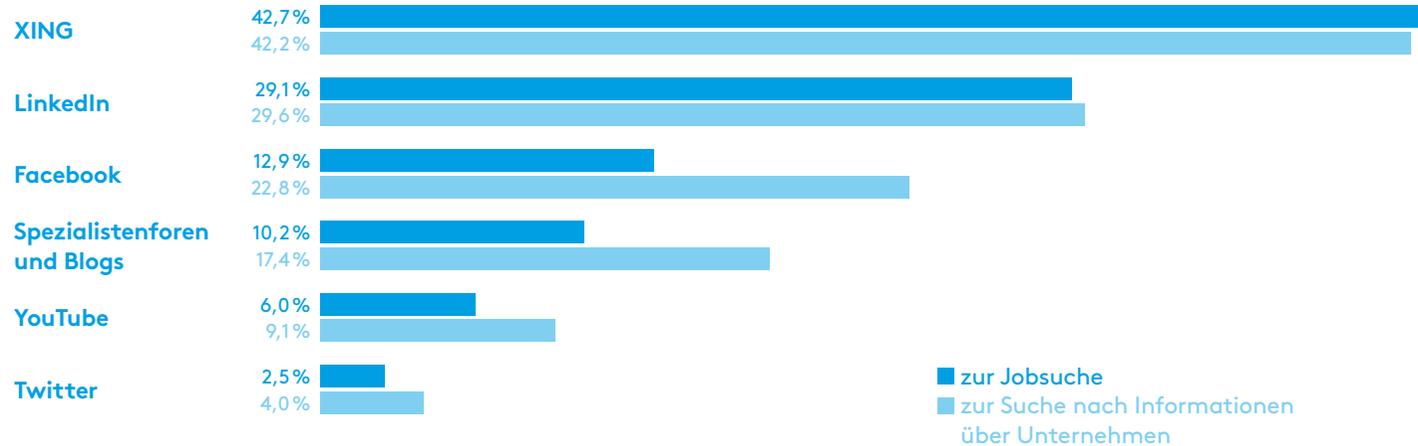
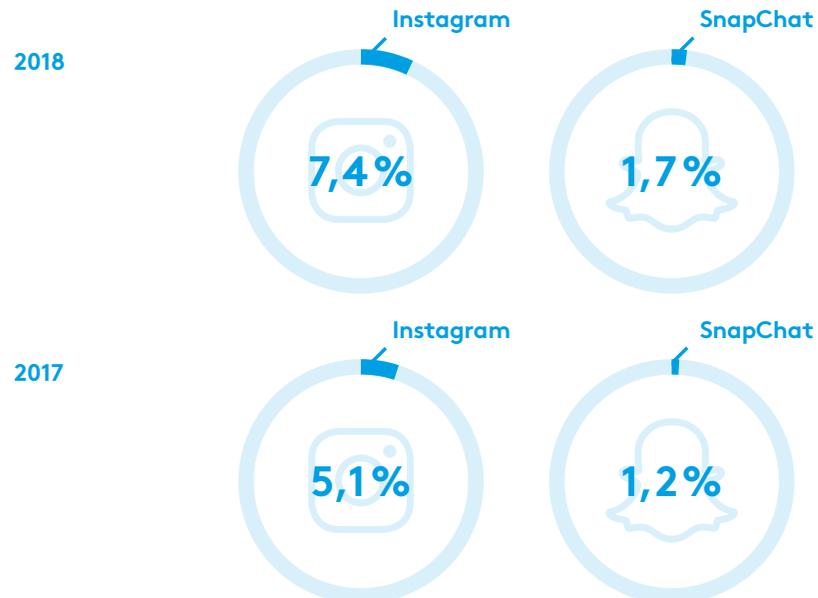


Abbildung 21: Häufige Nutzung von Instagram und SnapChat durch Kandidaten zur Suche nach Stellenangeboten und Informationen



SOCIAL MEDIA IM ACTIVE SOURCING

Im Rahmen des Active Sourcing nutzen die Unternehmen verschiedene Social-Media-Kanäle, um aktiv nach geeigneten Kandidaten zu suchen und Informationen über bereits identifizierte Kandidaten zu erhalten.

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

Für die aktive Suche nach Kandidaten und die Suche nach Informationen über bereits identifizierte Kandidaten nutzen die Top-1.000-Unternehmen sowie die IT-Unternehmen am häufigsten Karrierenetzwerke. Es folgen Spezialistenforen und Blogs sowie Facebook (vgl. Abbildung 22).

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

Wie auch in den letzten Jahren nutzen die Kandidaten für die Vernetzung mit Unternehmen am häufigsten Karrierenetzwerke. Über diesen Kanal empfangen sie gleichzeitig am häufigsten Werbung für Stellenangebote. Facebook folgt auf den Platz zwei (vgl. Abbildung 23). Unter den neueren Social-Media-Kanälen zeigt sich ein steigender Trend. Trotz des geringen Anteils an Kandidaten, der Instagram, WhatsApp und SnapChat für diese Anwendungsszenarien häufig nutzt, sind diese Zahlen im Vergleich zum Vorjahr gestiegen.

Abbildung 22: Anteil an Unternehmen, der häufig Social-Media-Kanäle zur aktiven Suche nach Kandidaten und zur Suche nach Informationen über bereits identifizierte Kandidaten nutzt

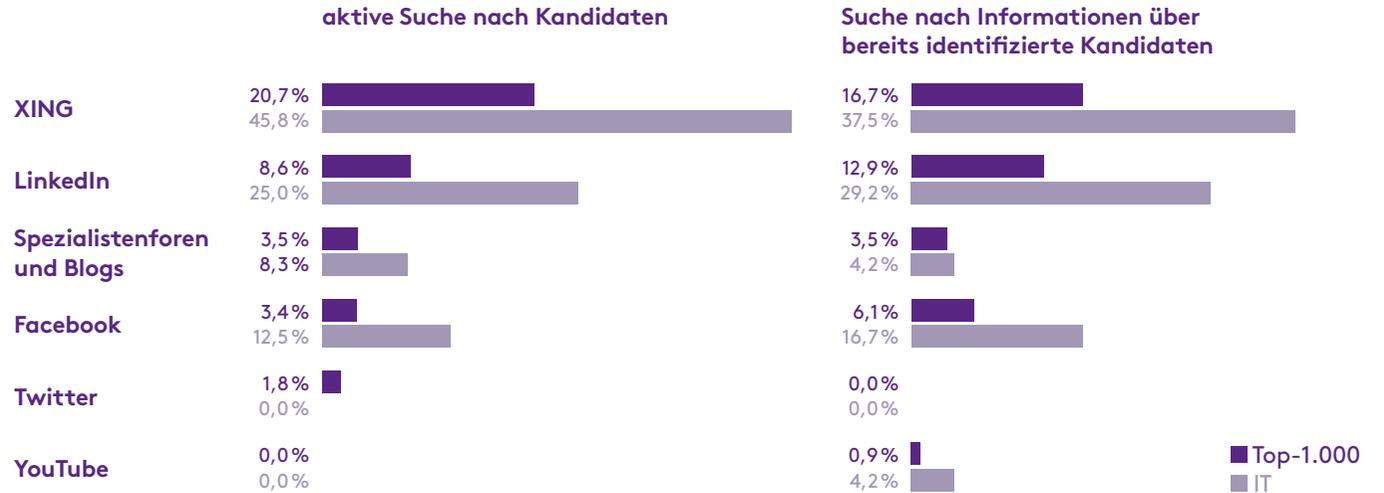
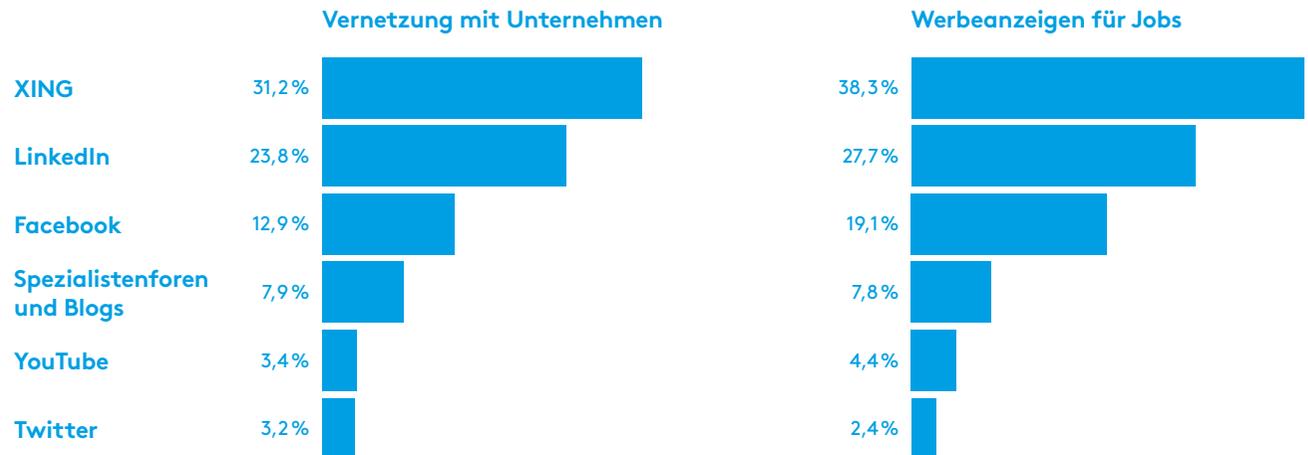


Abbildung 23: Anteil an Kandidaten, der häufig Social-Media-Kanäle zur Vernetzung mit Unternehmen und zum Empfang von Werbung für Stellenanzeigen nutzt



SOCIAL-MEDIA-VERHALTEN DER KANDIDATEN WÄHREND DER STELLENSUCHE

Der Hauptgrund, warum Kandidaten ihr Online-Profil veröffentlichen, ist, um von Unternehmen identifiziert und angesprochen zu werden (vgl. Abbildung 11). Neben der eigentlichen Veröffentlichung passen Kandidaten ihr Profil in bestimmten Situationen aber auch an. Wie Kandidaten ihre Profile anpassen und welche Chancen sie durch die Gestaltung sehen, unterliegt darüber hinaus Alterseffekten (vgl. Abbildung 24):

Mehr Kandidaten aus der Generation⁷ Y und der Generation Z als Kandidaten aus den älteren Generationen passen ihr Profil auf sozialen Netzwerkplattformen an, wenn sie auf Jobsuche sind. Bei den Profilen auf Karrierenetzwerken ist der Anteil an Kandidaten aus der Generation Y am größten, während der Anteil in der Generation Z am geringsten ist.

Eine Mehrheit der Kandidaten geht davon aus, dass ein ansprechendes Profilbild die Chancen auf einen Job erhöht. Der Anteil an Kandidaten, der diese Chancen sieht, nimmt dabei von der Baby-Boomer bis hin zur Generation Y zu. Der Anteil in der Generation Z ist allerdings wieder geringer.

—
2 von 10 Kandidaten passen ihr Facebook-Profil an, wenn sie auf der Suche nach einem neuen Job sind.
 —

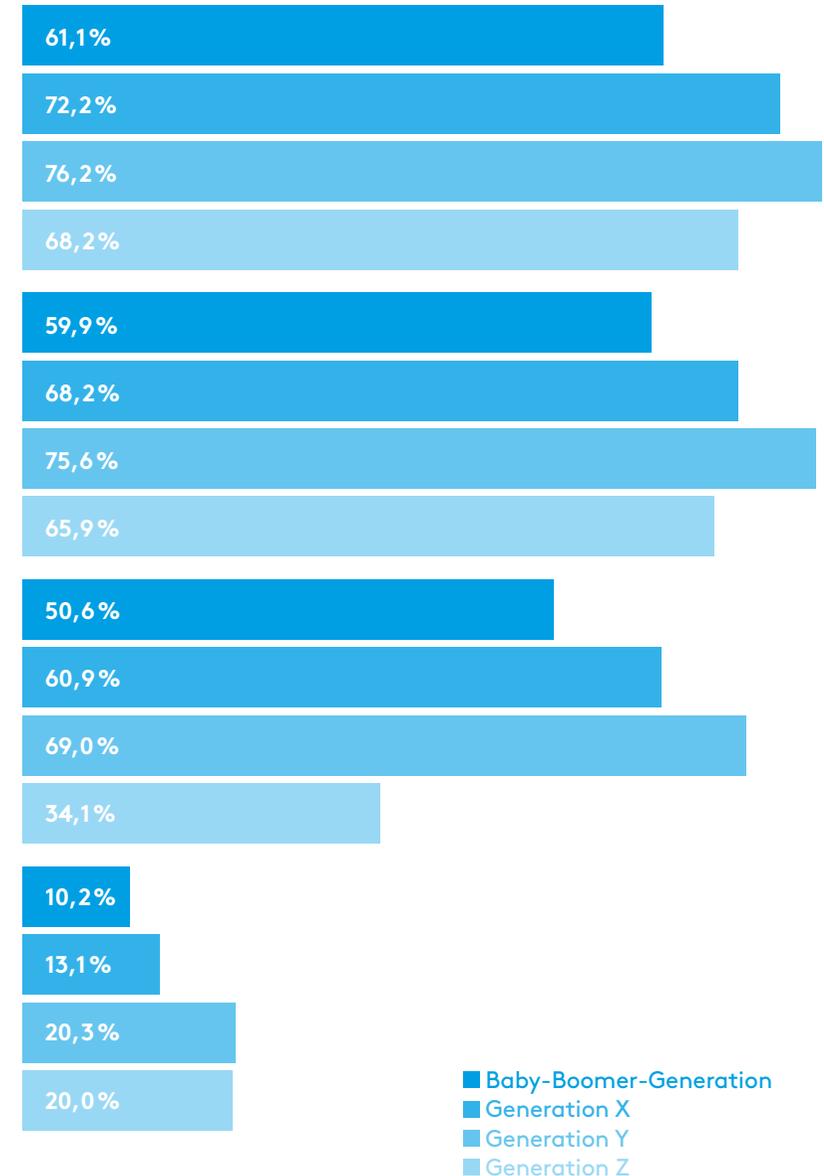
Abbildung 24: Social-Media-Verhalten der Kandidaten während der Stellensuche (nach Generationen)

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

Ein professionelles Profilbild auf 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 passe mein Facebook-Profil an, wenn ich auf der Suche nach einem neuen Job bin.



**Anteilig empfehlen mehr Kandidaten
offene Stellen an den Bekanntenkreis (offline) als über
Karrierenetzwerke oder Netzwerkplattformen (online).**

3. MITARBEITEREMPFEHLUNG

Fast alle Unternehmen aus der IT-Branche halten ihre Mitarbeiter dazu an, offene Stellen an ihr Netzwerk weiterzuempfehlen.

Die Mitarbeiterempfehlung ermöglicht den Unternehmen, ihre Mitarbeiter als Botschafter des Unternehmens einzusetzen und z. B. Stellenanzeigen an ihr Netzwerk weiterzuempfehlen oder einen konkreten Kandidaten vorzuschlagen. Dabei beeinflusst die Mitarbeiterempfehlung auch die Informationsphase und die Recruiting- und Active-Sourcing-Phase der Candidate Journey.

ANGEBOT DER UNTERNEHMEN UND NUTZUNG DURCH KANDIDATEN

Drei von zehn Top-1.000-Unternehmen und sieben von zehn IT-Unternehmen haben aktuell ein Mitarbeiterempfehlungsprogramm implementiert. Ein Fünftel der Kandidaten gibt an, den letzten Job durch eine Mitarbeiterempfehlung erhalten zu haben.

—
**Mehr als ein Drittel
der Top-1.000-Unternehmen
entlohnt die Empfehlung
eines Kandidaten, wenn diese
zu einer Einstellung führt.**
—

ENTLOHNUNG AUS UNTERNEHMENS- UND KANDIDATENSICHT

Unter den Top-1.000-Unternehmen entlohnt mehr als ein Drittel die Empfehlung eines Kandidaten, wenn diese zu einer Einstellung führt. In der IT-Branche sind es sieben von zehn Unternehmen, welche die Empfehlung mit Geld- oder Sachwerten vergelten. Zwei von zehn Kandidaten berichten, dass ihr aktueller Arbeitgeber die Mitarbeiterempfehlung entlohnt.

—
**9 von 10 IT-Unternehmen
halten ihre Mitarbeiter dazu an, die
offenen Stellen im Unternehmen
weiterzuempfehlen.**
—

ARTEN DER NETZWERKREKRUTIERUNG: WEITEREMPFEHLEN UND VORSCHLAGEN

Generell können Mitarbeiter die Stellenanzeige an ihr Netzwerk weiterleiten, sodass diese sich auf die offenen Stellen bewerben können. Alternativ können Mitarbeiter auch spezifisch einen Kandidaten für eine offene Stelle vorschlagen. Auffällig ist, dass der größte Anteil bei der Weiterempfehlung offline passiert. Beispielsweise verbreitet mehr als

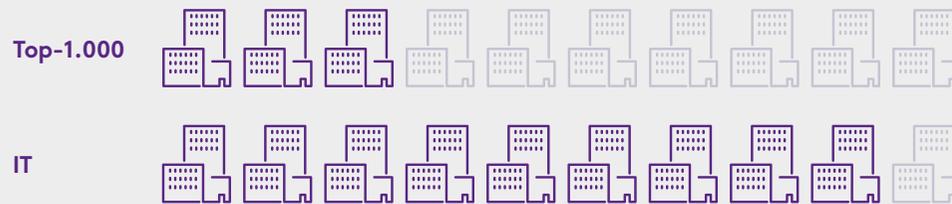
die Hälfte der Kandidaten offene Stellen an den Bekanntenkreis (offline), während nur ein Viertel der Kandidaten die offene Stelle über Karrierenetzwerke verbreitet (vgl. Abbildung 25).

—
**6 von 10 Kandidaten
empfehlen Personen aus ihrem
Bekanntenkreis für im
Unternehmen bestehende,
offene Stellen.**
—

Abbildung 25: Arten der Netzwerkrekrutierung

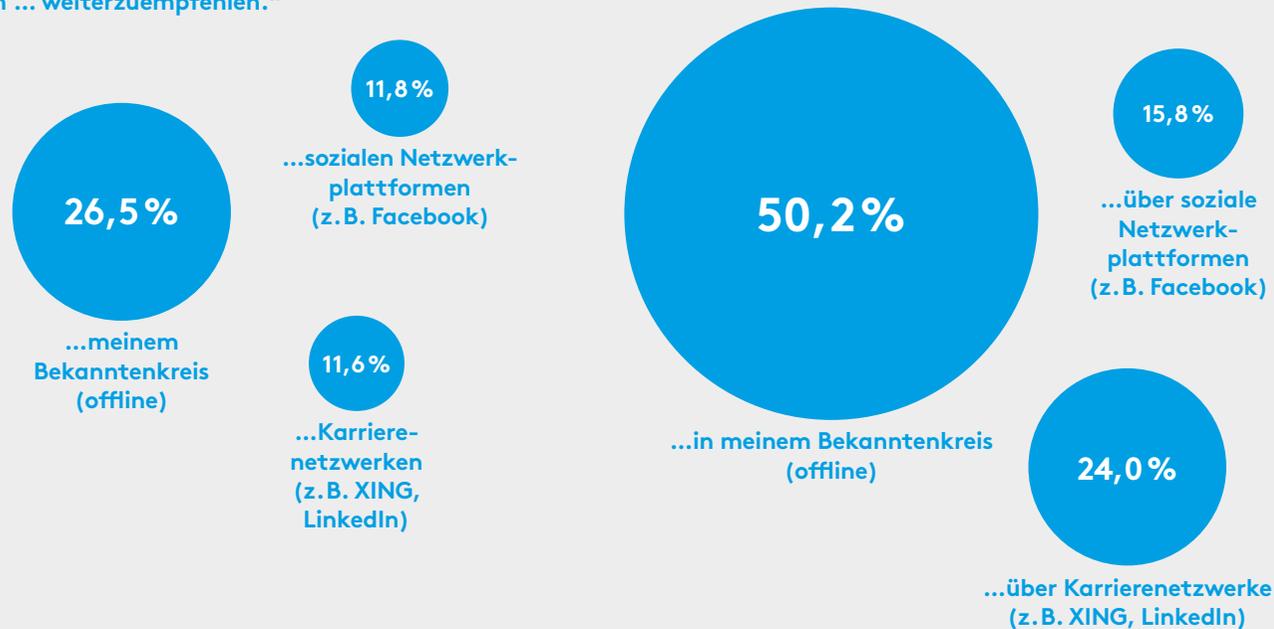
WEITEREMPFEHLEN

Drei von zehn Top-1.000-Unternehmen und neun von zehn IT-Unternehmen halten ihre Mitarbeiter dazu an, die offenen Stellen im Unternehmen weiterzuempfehlen.



„Mein aktueller Arbeitgeber fordert mich auf, die im Unternehmen bestehenden offenen Stellen in ... weiterzuempfehlen.“

„Ich verbreite offene Stellen aus meinem Unternehmen...“

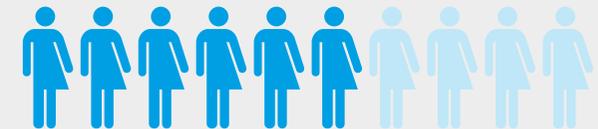


VORSCHLAGEN

Etwa vier von zehn der Top-1.000-Unternehmen und etwas mehr als die Hälfte der IT-Unternehmen halten ihre Mitarbeiter dazu an, potenzielle Kandidaten vorzuschlagen.



Sechs von zehn Kandidaten empfehlen Personen aus ihrem Bekanntenkreis für im Unternehmen bestehende, offene Stellen.



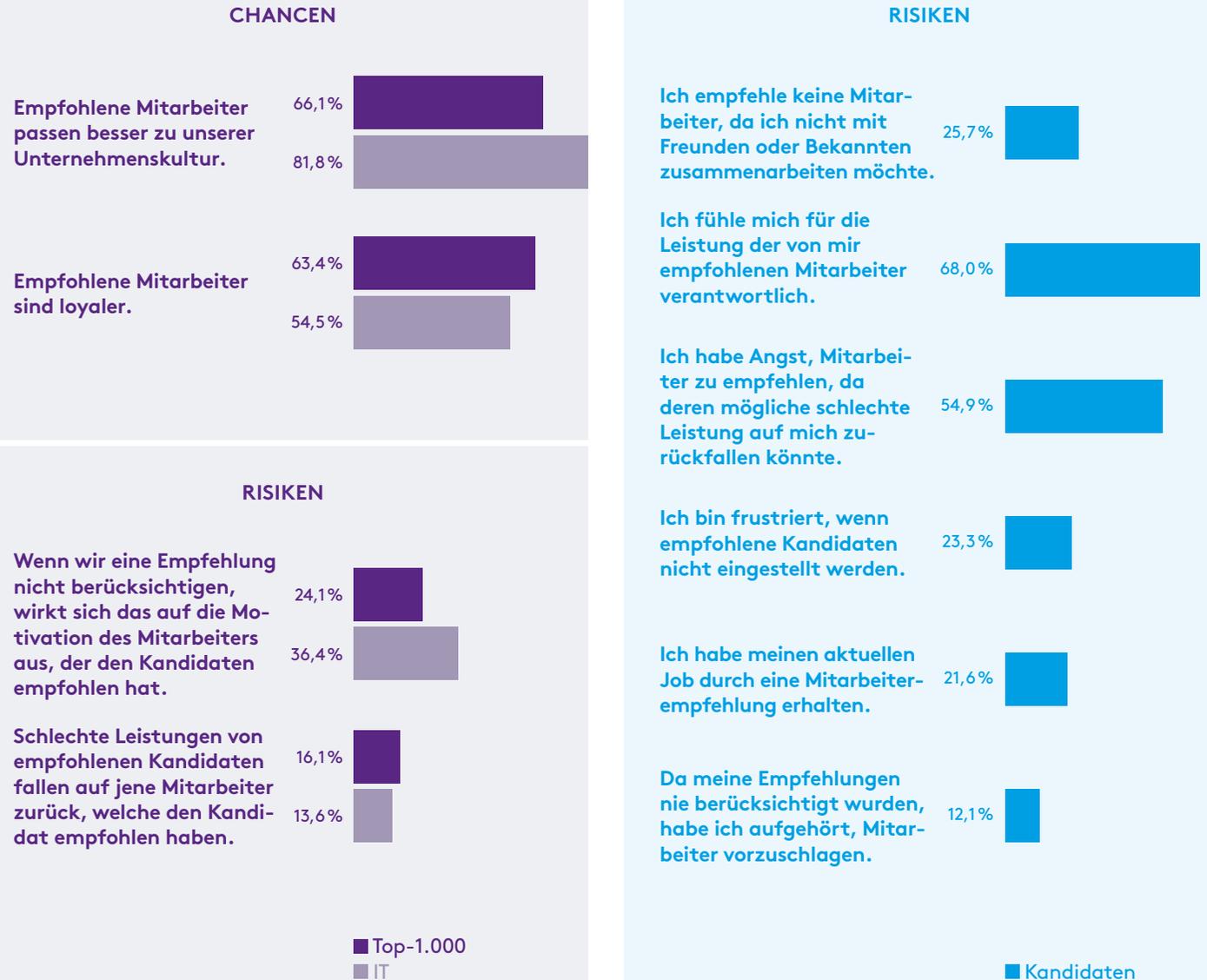
CHANCEN UND RISIKEN DER MITARBEITEREMPFEHLUNG

Die Mitarbeiterempfehlung ist nicht nur einer der Top-3-Kanäle für die Besetzung von offenen Stellen (vgl. Abbildung 14), sondern bietet noch weitere Chancen. Mitarbeiter, die durch eine persönliche Empfehlung eingestellt wurden, passen besser zur Unternehmenskultur und sind loyaler. Zwei Drittel der Top-1.000-Unternehmen und acht von zehn IT-Unternehmen bestätigen diesen besseren Fit mit der Unternehmenskultur. Sechs von zehn Top-1.000-Unternehmen und mehr als die Hälfte der IT-Unternehmen glauben zudem, dass über Mitarbeiterempfehlungsprogramme eingestellte Mitarbeiter loyaler sind (vgl. Abbildung 26).

Neben den Chancen gibt es aber auch Risiken. Ein Viertel der Mitarbeiter empfiehlt keine Kandidaten aus den eigenen Bekanntenkreisen, da sie Arbeits- und Berufsleben trennen wollen. Aus Unternehmenssicht glaubt ein Viertel der Top-1.000-Unternehmen und ein Drittel der IT-Unternehmen, dass Empfehlungen, die von Seiten der Unternehmen nicht berücksichtigt werden, die Motivation des Mitarbeiters senken. Etwa ein Viertel der Kandidaten ist auch tatsächlich frustriert, wenn vorgeschlagene Kandidaten nicht eingestellt werden, und jeder zehnte Kandidat hat aus diesem Grund bereits aufgehört, konkrete Kandidaten vorzuschlagen (vgl. Abbildung 26).

Darüber hinaus ist etwa jedes zehnte Unternehmen der Meinung, dass schlechte Leistungen von empfohlenen Kandidaten auf jene Mitarbeiter zurückfallen, welche den Kandidat empfohlen haben. Sieben von zehn Kandidaten fühlen sich auch für die Leistungen der von ihnen empfohlenen Kandidaten verantwortlich. Mehr als die Hälfte der Kandidaten hat aus diesem Grund Angst, Kandidaten zu empfehlen (vgl. Abbildung 26).

Abbildung 26: Chancen und Risiken der Mitarbeiterempfehlung



4. ACTIVE SOURCING

Zwei Drittel der direkt angesprochenen Kandidaten reagiert gar nicht.

Im Active Sourcing suchen Unternehmen aktiv nach Kandidaten, sodass es die Recruiting- und Active-Sourcing-Phase der Candidate Journey beeinflusst.

Aktuell hat ein Top-1.000-Unternehmen durchschnittlich zwei HR-Mitarbeiter, die sich intensiv mit der Direktansprache von Kandidaten befassen. Diese beiden Mitarbeiter sprechen pro Tag durchschnittlich zwei Kandidaten direkt an. In der IT-Branche hat ein IT-Unternehmen durchschnittlich drei HR-Mitarbeiter, die wiederum durchschnittlich sieben Kandidaten pro Tag direkt ansprechen (vgl. Abbildung 27).

Im Rahmen von Active Sourcing hat etwa ein Fünftel der Top-1.000-Unternehmen und mehr als die Hälfte der IT-Unternehmen einen Prozess für die Kontaktaufnahme mit interessanten Kandidaten umgesetzt. Bei Unternehmen mit einem professionell gestalteten Active-Sourcing-Prozess arbeiten im Durchschnitt mehr Mitarbeiter an der Direktansprache und sprechen somit pro Tag auch mehr Kandidaten an.

Top-1.000-Unternehmen mit einem Active-Sourcing-Prozess beschäftigen sieben HR-Mitarbeiter für die aktive Suche, welche insgesamt wiederum sieben Kandidaten pro Tag ansprechen. In der IT-Branche sind es durchschnittlich fünf HR-Mitarbeiter, die durchschnittlich 15 Kandidaten pro Tag kontaktieren.

RÜCKMELDUNGEN

Fast zwei Drittel der direkt angesprochenen Kandidaten meldet sich gar nicht zurück. Von den Verbleibenden geben 20,2 Prozent eine positive Rückmeldung (z.B. Interessensbekundung zum Jobangebot) und 15,9 Prozent eine negative Rückmeldung (z.B. Absagen, Desinteresse). In der IT-Branche antworten 14,5 Prozent positiv, 14,6 Prozent negativ und sieben von zehn melden sich gar nicht zurück (vgl. Abbildung 28).

Abbildung 27: Anteil an aktiv angesprochenen Kandidaten, der sich ... zurückmeldet

Top-1.000



IT



Abbildung 28: Durchschnittliche Anzahl pro Tag angesprochener Kandidaten und durchschnittliche Anzahl der HR-Mitarbeiter, die sich intensiv mit der Direktansprache befassen



WIE WERDEN KANDIDATEN DIREKT ANGESPROCHEN?

Die Mehrheit der Kandidaten über alle Generationen⁷ hinweg bevorzugt die Direktansprache von Unternehmen über E-Mail. Über diesen Kanal werden die Kandidaten aktuell auch am häufigsten tatsächlich angesprochen.

Weit abgeschlagen nennen die Kandidaten Nachrichten auf Karrierenetzwerken, Telefon oder anderen Plattformen. Dabei sind besonders die jüngsten Kandidaten aus der Generation Z und die ältesten Kandidaten aus der Baby-Boomer-Generation unwillig telefonisch angesprochen zu werden. Bei den Messenger Services zeigt sich, dass mit

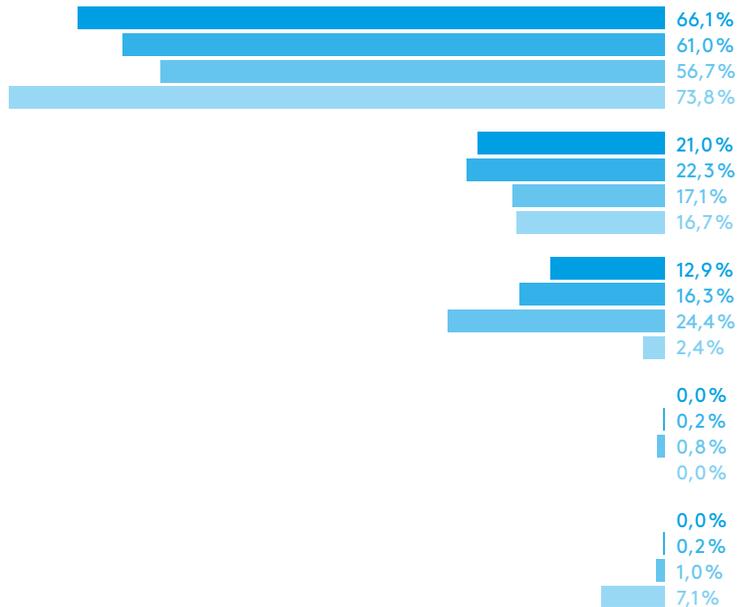
7,1 Prozent am ehesten noch die Generation Z über diesen Kanal angesprochen werden möchte.

Bei der Häufigkeit der Direktansprache ist insbesondere auffällig, dass drei von zehn Kandidaten aus der Generation Z häufig über das Telefon direkt angesprochen werden, wobei diesen Kanal nur 2,4 Prozent bevorzugen. Darüber hinaus wird ein kleiner Anteil an Kandidaten aus der Baby-Boomer-Generation, Generation X und Y häufig über soziale Netzwerkplattformen und Messenger Services angesprochen, wobei nur ein zu vernachlässigender Anteil an Kandidaten diese Active-Sourcing-Kanäle für die Direktansprache bevorzugt (vgl. Abbildung 29).

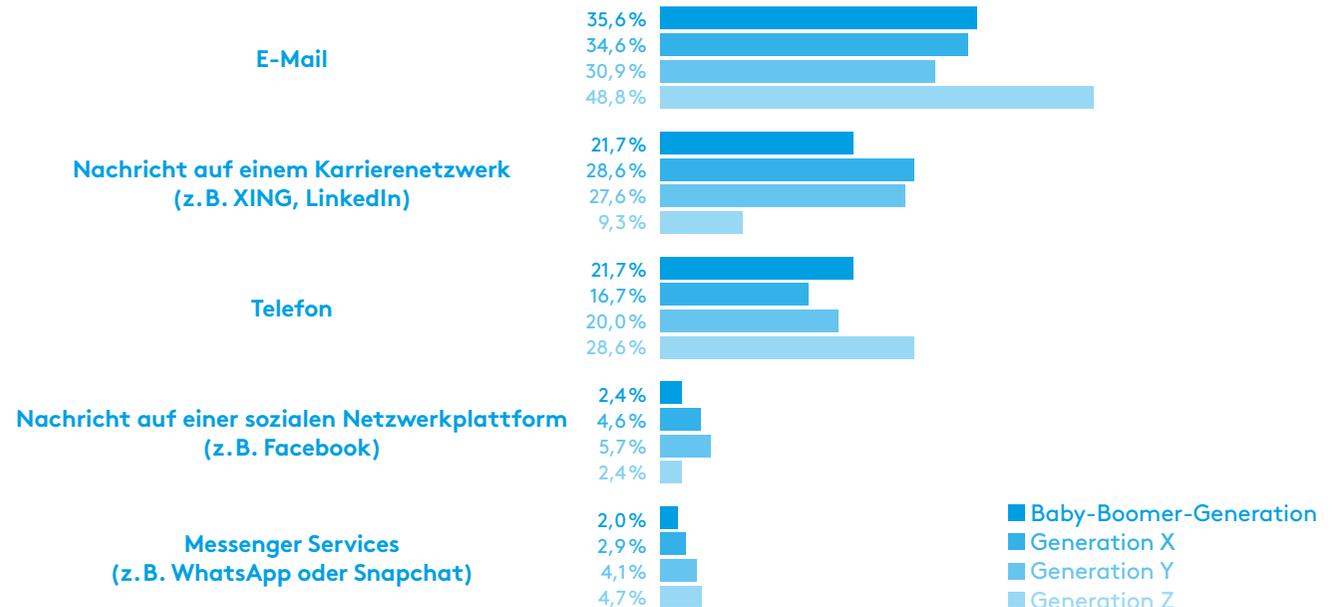
—
Besonders die jüngsten (Generation Z) und ältesten Kandidaten (Baby-Boomer-Generation) sind unwillig, telefonisch direkt angesprochen zu werden.
 —

Abbildung 29: Bevorzugte Active-Sourcing-Kanäle und Häufigkeit der Direktansprache über diese Active-Sourcing-Kanäle

Bevorzugte Art der Direktansprache aus Kandidatensicht



Häufigkeit der Direktansprache über die verschiedenen Kanäle



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

ÜBER WELCHE KANÄLE WOLLEN KANDIDATEN NICHT DIREKT ANGESPROCHEN WERDEN?

Der Vergleich zwischen den bevorzugten Kanälen und den tatsächlich verwendeten Kanälen zur Direktansprache zeigt eine Diskrepanz zwischen den Wünschen der Kandidaten und der Realität. Bei der Frage, über welche Kanäle Kandidaten überhaupt nicht von Unternehmen angesprochen werden wollen, zeigt sich, dass vier von zehn Kandidaten keine Nachrichten über Messenger Services erhalten wollen. Drei von zehn möchten keine Direktansprache über Nachrichten auf einer sozialen Netzwerkplattform. Jeder zehnte Kandidat will nicht über das Telefon oder E-Mail

kontaktiert werden und jeder zwanzigste möchte auch keine Nachrichten über ein Karrierenetzwerk erhalten (vgl. Abbildung 30).

4 von 10 Kandidaten wollen keine Direktansprache über Messenger Services.

Bei der spezifischen Betrachtung von Image-Werbung und Stellenangeboten zeigt sich ein ähnliches Bild. Mehr als sieben von zehn Kandidaten möchten keine Image-Werbung oder Stellenangebote über Snapchat, was den höchsten

Wert darstellt. Immerhin jeder Fünfte möchte aber solche Angebote auch nicht über LinkedIn erhalten und jeder zehnte Kandidat gibt auch an, auf Empfehlungen durch Bekannte auf Stellenangebote oder Image-Werbung verzichten zu können (vgl. Abbildung 31).

Mehr als die Hälfte der Kandidaten will keine Image-Werbung oder Stellenangebote über SnapChat, WhatsApp, YouTube, Instagram, Twitter oder Facebook.

Abbildung 30: Anteil an Kandidaten, der über die verschiedenen Active-Sourcing-Kanäle nicht angesprochen werden möchte

Über welche Kanäle wollen Sie überhaupt nicht von Unternehmen angesprochen werden?

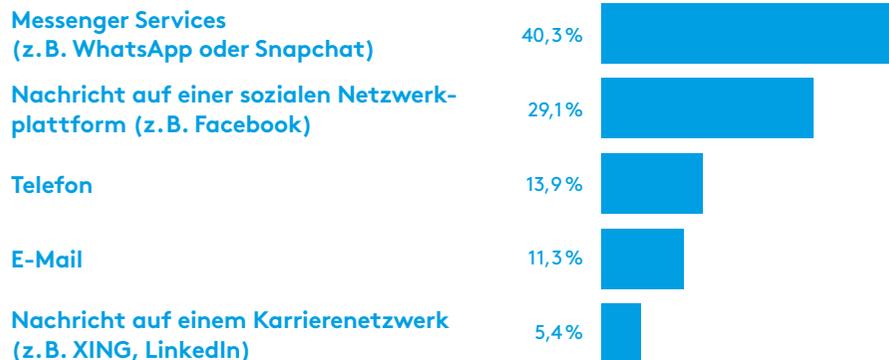
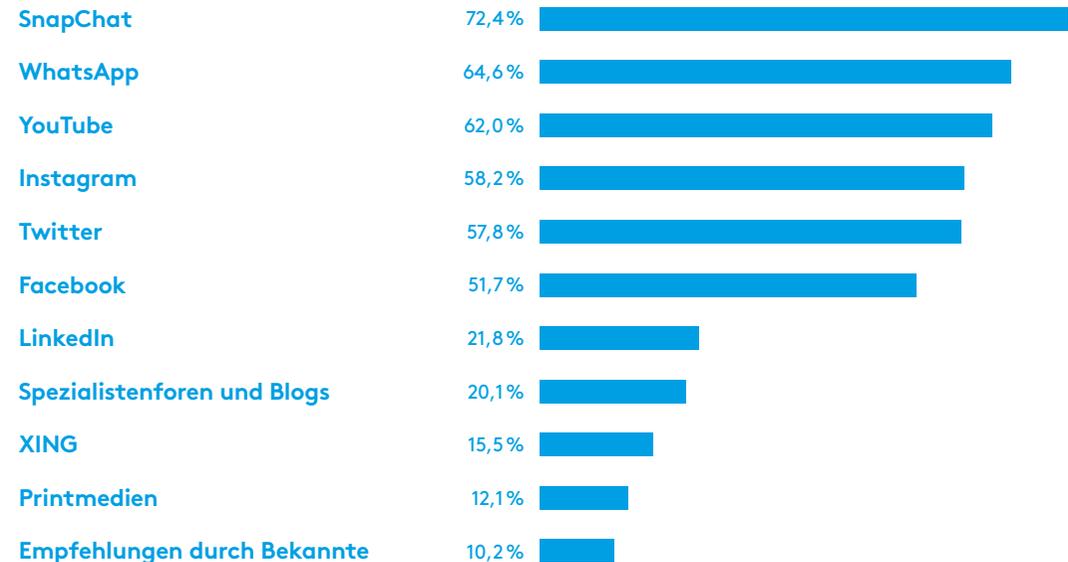


Abbildung 31: Anteil an Kandidaten, der über die verschiedenen Active-Sourcing-Kanäle keine Image-Werbung oder Stellenangebote erhalten möchte

Über welche Kanäle wollen Sie keine Imagewerbung oder Stellenangebote erhalten?



36,4 Prozent der Kandidaten haben sich durch die Direktansprache bei einem Unternehmen beworben, bei dem sie sich sonst nicht beworben hätten.

CHANCEN UND RISIKEN DES ACTIVE SOURCING

Das Active Sourcing bietet für Unternehmen und Kandidaten Chancen. So beurteilen vier von zehn Top-1.000-Unternehmen und sieben von zehn IT-Unternehmen das Kosten-Nutzen-Verhältnis von Active Sourcing generell als positiv. Durch Active Sourcing ist es möglich, Kandidaten zu erreichen, die man durch das einfache Recruiting nicht erreichen würde. Beispielsweise haben fast zwei von zehn Kandidaten ihren Job auf Grund einer Direktansprache gewechselt, obwohl sie selbst nicht auf Stellensuche waren. Mehr als ein Drittel der Kandidaten hat sich durch die Direktansprache bei Unternehmen beworben, bei denen sie sich ohne die direkte Ansprache nicht beworben hätten (vgl. Abbildung 32).

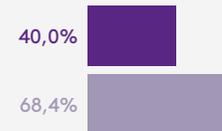
Das Active Sourcing bringt jedoch auch Risiken mit sich. Fast ein Viertel der Top-1.000-Unternehmen und der IT-Unternehmen passt die Direktansprache nur geringfügig an den identifizierten Kandidaten an. Das kann negative Konsequenzen für das Unternehmen haben (vgl. Abbildung 34). Darüber hinaus ist fast die Hälfte der Top-1.000-Unternehmen und acht von zehn der IT-Unternehmen der Meinung, dass Active-Sourcing-Kanäle überfischt sind. Auf Kandidatenseite befürchtet mehr als ein Drittel, dass der aktuelle Arbeitgeber das öffentlich freigeschaltete Profil des Kandidaten finden könnte. Ebenso ist mehr als ein Drittel der Kandidaten der Meinung, dass ihr Wunscharbeitgeber nicht aktiv nach Kandidaten sucht. Drei von zehn Kandidaten befürchten, dass sie zahlreiche, nicht-relevante Anfragen erhalten würden, wenn sie ein Profil freischalten (vgl. Abbildung 32).

Abbildung 32: Chancen und Risiken des Active Sourcings aus Unternehmens- und Kandidatensicht



CHANCEN

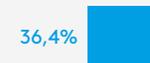
Das Kosten-Nutzen-Verhältnis von Active Sourcing ist generell positiv.



Meinen letzten Job habe ich aufgrund einer Direktansprache gewechselt, obwohl ich selbst nicht aktiv auf Stellensuche war.



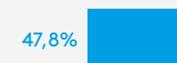
Durch die Direktansprache habe ich mich bei einem Unternehmen beworben, bei dem ich mich ansonsten nicht beworben hätte.



Ich bin bereit, für eine bessere Sichtbarkeit in Karrierenetzwerken oder Lebenslaufdatenbanken zu bezahlen, sodass Unternehmen mich besser finden können.

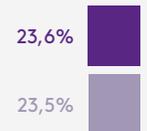


Ich möchte lieber von einem Unternehmen angesprochen werden, als selbst ein Unternehmen über eine Bewerbung anzusprechen.

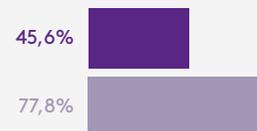


RISIKEN

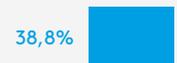
Die Direktansprache wird nur geringfügig auf den identifizierten Kandidaten abgestimmt.



Infolge der aktiven Suche nach Kandidaten sind unternehmensexterne Lebenslaufdatenbanken und Karrierenetzwerke „überfischt“.



Wenn ich ein Profil öffentlich freischalte, befürchte ich, dass ich von meinem aktuellen Arbeitgeber gefunden werden könnte.



Meine Wunscharbeitgeber suchen nicht aktiv nach qualifizierten Kandidaten.



Wenn ich ein Profil öffentlich freischalte, befürchte ich zahlreiche nicht relevante Anfragen von Unternehmen.



SPAM-GEFAHR!

Jeder zehnte Kandidat ist durch zu viele Direktansprachen genervt. In der Generation⁷ Z ist es nur jeder zwanzigste Kandidat. Für diese Reaktion kann es mehrere Gründe geben. So geben sieben von zehn der Kandidaten an, durch die Direktansprache von Unternehmen genervt zu sein, da viele Anfragen standardisierte Kontaktanfragen sind und keinen persönlichen Bezug zur Person beinhalten. Zwei

Drittel sind genervt, da viele Anfragen für sie uninteressant sind oder nicht zu ihren Fähigkeiten passen. Vier von zehn Kandidaten sind genervt, da sie zu häufig von Unternehmen angesprochen werden (vgl. Abbildung 33).

Die Reaktionen von Kandidaten können auch wesentliche Auswirkungen für Unternehmen haben. Durch zu viele Direktansprachen von Unternehmen sind Kandidaten genervt, und sechs von zehn werden sich daher bei Unter-

nehmen, die sie zu häufig direkt ansprechen, nicht bewerben. Die Hälfte versucht, die Kanäle, über die Unternehmen sie zu häufig direkt ansprechen. Ein Drittel liest aus diesem Grund den Inhalt der Direktansprache nicht mehr, sondern löscht diese direkt. Drei von zehn Kandidaten reden negativ über Unternehmen, wenn diese sie zu häufig direkt ansprechen (vgl. Abbildung 34).

Abbildung 33: Anteil an Kandidaten, der aus verschiedenen Gründen durch die Direktansprache genervt ist

Kandidaten sind durch die Direktansprache von Unternehmen genervt, da...

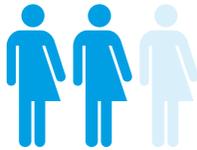
7 von 10

...viele Anfragen standardisierte Kontaktanfragen sind und keinen persönlichen Bezug zu ihrer Person beinhalten.



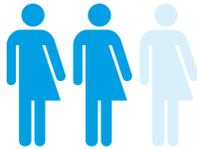
2 von 3

... viele Anfragen für sie uninteressant sind.



2 von 3

...viele Anfragen nicht zu ihren Fähigkeiten passen.



4 von 10

...sie zu häufig von Unternehmen angesprochen werden.



Abbildung 34: Anteil an Kandidaten, der durch zu viele Direktansprachen verschiedene Konsequenzen ableitet

Durch zu viele Direktansprachen von Unternehmen sind Kandidaten genervt und ...

6 von 10

... werden sich daher bei Unternehmen, die sie zu häufig direkt ansprechen, nicht bewerben.



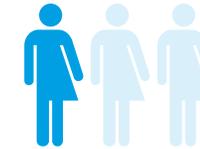
5 von 10

...versuchen die Kanäle, über die sie von Unternehmen zu häufig direkt angesprochen werden, zu meiden.



1 von 3

...liest deswegen die direkten Ansprachen nicht mehr, sondern löscht diese direkt.



3 von 10

...reden deshalb negativ über Unternehmen, die sie zu häufig direkt ansprechen.



5. HIGH SPEED HIRING: ACCENTURE REVOLUTIONIERT DEN REKRUTIERUNGSPROZESS AUF KARRIEREMESSEN

Accenture schafft es durch einen speziellen Prozess, geeigneten Interessenten noch am selben Tag auf der Karrieremesse ein Jobangebot zu machen.

Die Accenture PLC (Public Limited Company) mit Hauptsitz in Dublin ist mit knapp 460.000 Mitarbeitern eine der größten Unternehmensberatungen. Sie bietet Services und Lösungen in den Bereichen Strategie, Consulting, Digital, Technologie und Operations an. Der Konzern agiert durch die gewählte Fokussierung in einem Umfeld, in dem Kunden schnelle Reaktionen und praktikable Lösungen erwarten. Dadurch werden gleichzeitig hohe Anforderungen an die Mitarbeiter gestellt. Um passende Kandidaten für dieses Anforderungs- und Aufgabenprofil rekrutieren zu können, wurde eine spezifische Maßnahme – die sogenannten Accenture Auditions – entwickelt, die auf Karriere- und Fachmessen zum Einsatz kommt.

Accenture hat die Erfahrung gemacht, dass zu einigen interessanten Zielgruppen insbesondere auf Messen leicht ein persönlicher Kontakt hergestellt werden kann. Dies kann ein erster Schritt zu erfolgreichem Recruiting sein. Während aber der erste Kontakt zwischen Unternehmen und interessierten Kandidaten auf Messen in der Regel mit dem Austausch von Kontaktdaten endet, wollte Accenture weitergehen und im besten Fall passenden Kandidaten noch am selben Tag und auf derselben Messe ein direktes Jobangebot inklusive Arbeitsvertrag vorlegen.

Bei der Entwicklung und Ausrichtung dieses Ansatzes verfolgten die Verantwortlichen bei Accenture zwei Zielsetzungen: Zum einen sollten die Accenture Auditions die Vorreiterrolle des Konzerns im Recruiting herausstellen und die Positionierung als innovativer Arbeitgeber am Markt unterstreichen. Gleichzeitig sollte es damit aber auch möglich sein, die Wirkung von Karriere- und Fachmessen besser bewerten zu können, da eine konkrete Bemessung bis dato nicht Teil der Praxis war.

Im Rahmen der Accenture Auditions durchlaufen interessierte Kandidaten auf der Karrieremesse einen eigens hierfür gestalteten Rekrutierungsprozess, der mehrstufig aufgebaut ist. Diese Auditions werden auf den großen klassischen Karrieremessen, aber auch auf ausgewählten, spezifischen Fachmessen, auf denen die Zielgruppe vertreten ist, eingesetzt. Accenture präsentiert sich dort mit einem großformatigen Stand, der sich in mehrere säulenförmige Bereiche unterteilt (vgl. Abbildung 35):

1. Zunächst betreten interessierte Kandidaten die offen gestaltete Welcome Zone zur Kontaktaufnahme. Hier kommen sie mit Recruitern ins Gespräch und haben die Möglichkeit, ihren Lebenslauf oder ihr Kandidatenprofil digital im Accenture Talent-Pool zu hinterlassen. Der Lebenslauf bzw. das Profil stellen dabei die Aus-

gangsbasis für die weiteren Stufen des Auditions-Prozesses dar.

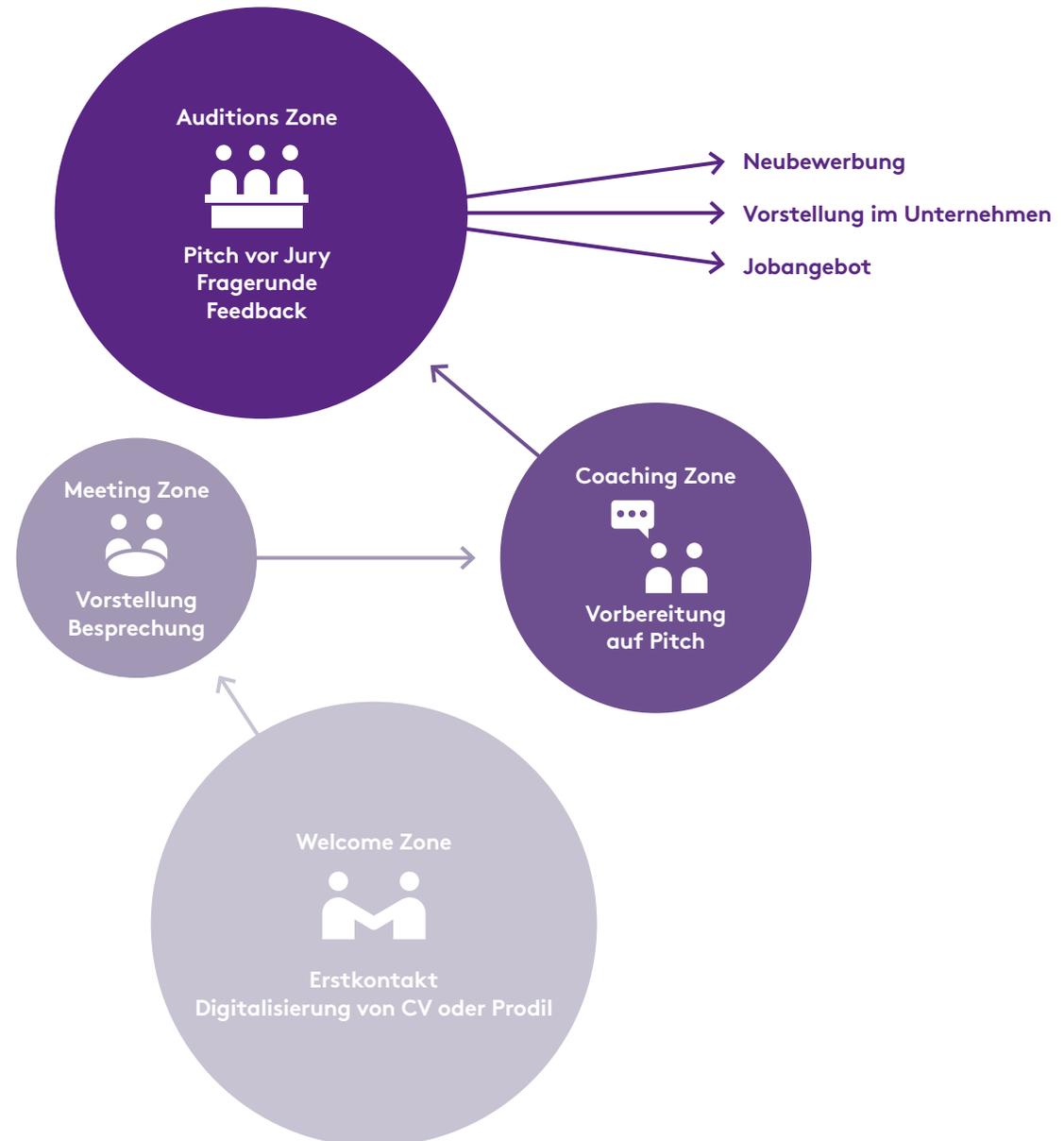
2. Als nächstes werden die Kandidaten einzeln zur Meeting Zone weitergeleitet, in der eine einschlägige Besprechung mit einem Recruiter stattfindet. Dieser stellt Accenture als Arbeitgeber vor und geht mit den Kandidaten deren Lebenslauf im Detail durch. Weiter werden die jeweiligen Interessen und Ziele besprochen, um die Eignung der Kandidaten einschätzen zu können.
3. Im Falle des gegenseitigen Interesses können Kandidaten an den Auditions teilnehmen und wechseln in die Coaching Zone. Dort werden sie von geschultem Personal, wie Schauspielern oder Dramaturgen, auf die Auditions vorbereitet. Den Kandidaten wird die bevorstehende Situation erläutert und sie erhalten Hinweise und kleine Hilfestellungen, um sich während der kurzen Auditions effektiv selbst präsentieren zu können.
4. Anschließend treten die Kandidaten einzeln in der Auditions Zone vor die Jury, die sich aus drei Personen – einem Managing Director, einem erfahrenen Business Manager und einem Senior Recruiter – zusammensetzt. Im Rahmen eines dreiminütigen Pitches präsentieren sich die Kandidaten vor der Jury und beschreiben ihre individuellen

Motivationen und Erfolge sowie ihr persönliches Potenzial. Auf den Pitch folgt eine offene Fragerunde der Jury zu den präsentierten Inhalten und dem jeweiligen Lebenslauf, welcher der Jury digital vorliegt. Weiter erhalten die Kandidaten eine fundierte Rückmeldung zu ihrem Auftreten und Ratschläge zur individuellen Positionierung.

Im Anschluss daran berät sich die Auditions-Jury zur Eignung der Kandidaten. Passenden Kandidaten wird noch am Messestand ein Jobangebot inklusive Arbeitsvertrag unterbreitet. Von den ausgewählten Kandidaten wird keine sofortige Entscheidung und Unterschrift auf dem Vertrag erwartet – ihnen wird vielmehr geraten, sich nach der intensiven Erfahrung während der Audition ausgiebig Zeit für eigene Gedanken und Überlegungen zu nehmen. Kandidaten, die kein konkretes Angebot erhalten, werden gebeten, sich im Konzern noch einmal persönlich vorzustellen oder sich zu einem späteren Zeitpunkt zu bewerben.

Die Accenture Auditions fanden erstmals im Jahr 2016 im Rahmen der CeBIT statt und sind seitdem fester Bestandteil auf allen großen Karriere- und Fachmessen. Accenture sieht in der Maßnahme eine sehr gute Ergänzung zu dem klassischen Messeformat, welches maßgeblich zur Aufwertung und Messbarkeit von Karrieremessen beiträgt. Gleichzeitig fungieren Auditions auch als Aushängeschild für Interessenten, da sie wie kein anderes Format die Anforderungen von Accenture an die Bewerber und zukünftigen Mitarbeiter – und ebenso an sich selbst – repräsentieren.

Abbildung 35: Ablauf von Accenture Auditions auf Karrieremessen



Im Zuge der ersten Auditions ergaben sich für die Unternehmensberatung und alle beteiligten Akteure trotz sorgfältiger Vorbereitung mehrere Herausforderungen, die sukzessive überwunden werden mussten:

- » **Governance:** Die Etablierung einer Rekrutierungsmaßnahme wie den Auditions bedarf vielfältiger Vorbereitungen und interner Absprachen auf mehreren Hierarchieebenen. Die auf den Messen präsente Jury setzt sich nach Möglichkeit aus Mitgliedern verschiedener Konzernbereiche und Hierarchiestufen zusammen. Dennoch lässt sich im Vorhinein nicht abschätzen, welche Kandidaten für welche Einsatzbereiche an den Auditions teilnehmen werden. Daher wird von allen internen Entscheidern ein Vertrauensvorschuss und Rückendeckung für die Entscheidungen der Jury gewährt.
- » **Voraussetzungen der Jury:** Im Zuge der ersten Auditions reagierte die Jury oftmals zurückhaltend, da diese neue Art der Entscheidungsfindung auch für die erfahrenen Beteiligten noch sehr ungewohnt war. Aber auch die Mitglieder der Jury haben die Chancen, die dieses neue Format bietet, verinnerlicht und nutzen sie intensiv. Weiter geben Jury-Mitglieder ausführliches Feedback an die Kandidaten, was das Selbstvertrauen weiter stärkt.
- » **Neue Zielgruppen:** Je nach Messe nehmen Interessenten der unterschiedlichsten Zielgruppen an den Auditions teil. Die Jury-Mitglieder werden daher angehalten, den Fokus nicht nur auf Profile zu beschränken, die konzernweit zu dem Zeitpunkt gesucht werden. Als Entscheidungsbasis sollen vor allem das individuelle Entwicklungspotenzial der Kandidaten und deren Perspektiven bei Accenture dienen.

Accenture kommt zu dem Ergebnis, dass die Auditions über alle Fachbereiche und Hierarchieebenen hinweg ein gern genutztes Format darstellen. Von Berufseinsteigern aus der Betriebswirtschaft bis hin zu Ingenieuren mit mehr als zehn Jahren Berufserfahrungen verzeichnen die Auditions eine große Reichweite innerhalb der Zielgruppen. Weiter hat auch der stark verkürzte, aber dafür sehr intensive Rekrutierungsprozess keinen negativen Einfluss auf die zukünftigen Mitarbeiter. Unabhängig davon, ob die Kandidaten ein Jobangebot erhalten haben oder nicht, fallen die Rückmeldungen zu den Auditions durchweg positiv aus, und die Teilnehmer heben insbesondere das schnelle, detaillierte Feedback der Jury als Alleinstellungsmerkmal hervor. Auf lange Sicht agieren Kandidaten, die über den Auditions-Prozess eingestellt wurden, qualitativ und leistungsmäßig auf demselben Niveau wie Mitarbeiter, die über die herkömmlichen Wege rekrutiert wurden.

Nach mehr als zwei Jahren erprobter Praxis ziehen die Beteiligten bei Accenture daher ein sehr positives Resümee. Die Accenture Auditions haben sich als erfolgreiche Überraschung herausgestellt, die über die angedachte Zielsetzung hinausgeht. Der Wirkungsgrad der Messeteilnahmen ist transparent und kann genauer bemessen werden. Weiter zeigt sich ein positiver Einfluss auf den Bekanntheitsgrad, der auch dem Anspruch der Beratung gerecht wird. Mit den einzigartigen Accenture Auditions gewann der Konzern im Jahr 2017 den HR Excellence Award im Bereich Event & Experience.

Die Ansprechpartner bei Accenture: Dagmar Zippel (Recruitment Director D-A-CH & Russia) und Dr. Jochen Malinowski (Managing Director Accenture AG Schweiz) haben an der Entwicklung der Auditions mitgewirkt und sitzen regelmäßig in der Jury auf Karrieremessen.



Weitere Auswertungen der „Recruiting Trends 2019“ und der „Bewerbungspraxis 2019“ sind zu folgenden Themenschwerpunkten verfügbar:

- » Digitalisierung und Zukunft der Arbeit
- » Employer Branding
- » Mobile Recruiting

Details zur Durchführung der Studie und die Beschreibung der Stichproben finden Sie online unter www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2019

Darüber hinaus können bezogen werden:

Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J., Laumer, S.
Employer Branding – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2018 und der Bewerbungspraxis 2018, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J., Laumer, S.
Mobile Recruiting – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2018 und der Bewerbungspraxis 2018, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J., Laumer, S.
Digitalisierung der Personalgewinnung – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2018 und der Bewerbungspraxis 2018, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J., Laumer, S.
Social Recruiting und Active Sourcing – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2018 und der Bewerbungspraxis 2018, 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
www.monster.de

Gestaltung & Satz: made in (www.madein.io)