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

Prof. Dr. Tim Weitzel
Dr. Andreas Eckhardt
Dr. Sven Laumer
Dr. Christian Maier
Alexander von Stetten
Christoph Weinert
Jakob Wirth

Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS)
Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Bernd Kraft
Monster Worldwide Deutschland GmbH

INHALTSVERZEICHNIS

1. Kernergebnisse der Recruiting Trends 2015 5

1.1 Themenschwerpunkt 1: Was sind die wichtigsten externen Trends und internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung? 6
1.2 Themenschwerpunkt 2: Welchen Personalbedarf haben die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland, und welche Probleme erwarten sie bei der Stellenbesetzung? 7
1.3 Themenschwerpunkt 3: In welchen Kanälen suchen Unternehmen nach geeigneten Kandidaten? 9
1.4 Themenschwerpunkt 4: Welche Bedeutung haben unternehmensinterne Talent-Pools für die Rekrutierung? 11
1.5 Themenschwerpunkt 5: Welche Rolle spielen Social Media in der Personalbeschaffung? 12
1.6 Themenschwerpunkt 6: Welche Bedeutung hat Mobile Recruiting? 14
1.7 Themenschwerpunkt 7: Wie gehen die Bewerbungen bei den Unternehmen ein, und welche Potenziale bietet eine IT-gestützte Kandidatenauswahl? 16
1.8 Themenschwerpunkt 8: Wie sieht die Bewerbung der Zukunft aus? 18
1.9 Themenschwerpunkt 9: Wer sind die wichtigsten Berater in Karrierefragen? 19
1.10 Themenschwerpunkt 10: Was sind die wichtigsten Einstellungskriterien im Personalbereich, und wie sieht der im Durchschnitt eingestellte Kandidat aus? 20
1.11 Themenschwerpunkt 11: Welchen Stellenwert haben neue flexible Formen der Arbeit? 22
1.12 Themenschwerpunkt 12: Welche Rolle spielen Zielgruppenorientierung und Quoten in der Rekrutierung? 24
1.13 Themenschwerpunkt 13: Welche Fähigkeiten müssen zukünftige Recruiter besitzen? 25
1.14 Branchenanalyse: Die Personalbeschaffung in der Branche Finanzdienstleistung 26
1.15 Branchenanalyse: Die Personalbeschaffung in der Branche Health Care 28
1.16 Branchenanalyse: Die Personalbeschaffung in der Branche Informationstechnologie (IT) 31

2. Appendix 34

2.1 Was sind die wichtigsten externen Trends und internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung? 36
2.1.1 Externe Trends in der Personalbeschaffung 36
2.1.2 Interne Herausforderungen in der Personalbeschaffung 37
2.2 Welchen Personalbedarf haben die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland, und welche Probleme erwarten sie bei der Stellenbesetzung? 39
2.2.1 Personalbedarf und Geschäftserwartung 39
2.2.2 Besetzbarkeitsprobleme 41
2.3 In welchen Kanälen suchen Unternehmen nach geeigneten Kandidaten? 43
2.3.1 Anzeigenschaltung in Recruiting-Kanälen 43
2.3.2 Mitarbeiterempfehlungen 46
2.3.3 Active Sourcing 47
2.4 Welche Bedeutung haben unternehmensinterne Talent-Pools für die Rekrutierung? 49
2.5 Welche Rolle spielen Social Media in der Personalbeschaffung? 51
2.6 Welche Bedeutung hat Mobile Recruiting? 57
2.7 Wie gehen die Bewerbungen bei den Unternehmen ein, und welche Potenziale bietet eine IT-gestützte Kandidatenauswahl? 60
2.8 Wie sieht die Bewerbung der Zukunft aus? 63
2.9 Wer sind die wichtigsten Berater in Karrierefragen? 66
2.10 Was sind die wichtigsten Einstellungskriterien im Personalbereich, und wie sieht der im Durchschnitt eingestellte Kandidat aus? 68
2.11 Welchen Stellenwert haben neue flexible Formen der Arbeit? 71
2.12 Welche Rolle spielen Zielgruppenorientierung und Quoten in der Rekrutierung? 75
2.13 Welche Fähigkeiten müssen zukünftige Recruiter besitzen? 78

2.14 Die Personalbeschaffung in der Branche Finanzdienstleistung 80
2.14.1 Externe Trends in der Personalbeschaffung 80
2.14.2 Interne Herausforderungen in der Personalbeschaffung 81
2.14.3 Personalbedarf und Besetzbarkeitsprobleme 82
2.14.4 Anzeigenschaltung in Recruiting-Kanälen und Generierung von Einstellungen 84
2.14.5 Active Sourcing 85
2.14.6 Unternehmensinterne Talent-Pools 86
2.14.7 Social Media 87
2.14.8 Mobile Recruiting 89
2.14.9 Bewerbungseingang 90
2.14.10 Computergestützte Bewerbervorauswahl 91
2.14.11 Flexible Formen der Arbeit 92
2.15 Die Personalbeschaffung in der Branche Health Care 94
2.15.1 Externe Trends in der Personalbeschaffung 94
2.15.2 Interne Herausforderungen in der Personalbeschaffung 95
2.15.3 Personalbedarf und Besetzbarkeitsprobleme 96
2.15.4 Anzeigenschaltung in Recruiting-Kanälen und Generierung von Einstellungen 98
2.15.5 Active Sourcing 99
2.15.6 Unternehmensinterne Talent-Pools 100
2.15.7 Social Media 101
2.15.8 Mobile Recruiting 104
2.15.9 Bewerbungseingang 105
2.15.10 Computergestützte Bewerbervorauswahl 106
2.15.11 Flexible Formen der Arbeit 107
2.16 Die Personalbeschaffung in der Branche IT 109
2.16.1 Externe Trends in der Personalbeschaffung 109
2.16.2 Interne Herausforderungen in der Personalbeschaffung 110
2.16.3 Personalbedarf und Besetzbarkeitsprobleme 111
2.16.4 Anzeigenschaltung in Recruiting-Kanälen und Generierung von Einstellungen 113
2.16.5 Mitarbeiterempfehlungen 115
2.16.6 Active Sourcing 116
2.16.7 Unternehmensinterne Talent-Pools 117
2.16.8 Social Media 117
2.16.9 Mobile Recruiting 120
2.16.10 Bewerbungseingang 121
2.16.11 Computergestützte Bewerbervorauswahl 122
2.16.12 Flexible Formen der Arbeit 123
2.17 Einblick in die Rekrutierungspraxis am Beispiel der Deutschen Bahn AG und der LG Electronics Deutschland GmbH 125
2.17.1 Fallstudie Deutsche Bahn AG – DB Immobilien: Flexible Arbeitsformen – Erfahrungen und Ansätze von Ralf Hilgemann, Leiter Büro- und Programmmanagement bei der Deutschen Bahn AG – DB Immobilien 126
2.17.2 Fallstudie LG Electronics Deutschland GmbH: Internationale Rekrutierung am Beispiel der LG Electronics Deutschland GmbH 131
2.18 Durchführung der Studie und Zusammensetzung der Studienteilnehmer 136
2.18.1 Durchführung der Studie 136
2.18.2 Zusammensetzung der Teilnehmer an der Befragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland und Test der Stichprobe auf Repräsentativität 137
2.18.3 Test der Stichproben in den Branchen Finanzdienstleistung, Health Care und Informationstechnologie (IT) auf Repräsentativität 141

1. KERNERGEBNISSE DER RECRUITING TRENDS 2015

Was sind aktuelle Trends in der Personalbeschaffung der größten deutschen Unternehmen? Welche gesellschaftlichen und technologischen Entwicklungen werden die Rekrutierung beeinflussen und welche Maßnahmen ergreifen Unternehmen, um sich diesen Herausforderungen zu stellen? Antworten auf diese und weitere Fragen aus der Rekrutierungspraxis bieten die vorliegenden „Recruiting Trends 2015", die bereits dreizehnte Ausgabe der mit Unterstützung der Monster Worldwide Deutschland GmbH jährlich durchgeführten Studienreihe des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS)[1] der Universität Bamberg. Seit Erhebungsbeginn im Jahre 2003 betrachtet die Studienreihe „Recruiting Trends" aktuelle Trends und Herausforderungen in der Personalbeschaffung deutscher Großunternehmen. Im Laufe der Jahre konnten zahlreiche Entwicklungen identifiziert und begleitet werden. Die Form der jährlichen Datenerhebung ermöglicht dabei nicht nur eine Analyse von Dynamiken, sondern lässt auch eine Prognose bevorstehender Veränderungen in diesem Bereich zu.

Um einen ganzheitlichen Blick auf die Gestaltung der Personalbeschaffung in Deutschland zu bieten, wurden neben der Befragung der Top-1.000-Unternehmen auch Branchenanalysen (Top-300-Firmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, Health Care und IT) und Fallstudien durchgeführt. Zudem werden die Ergebnisse durch die komplementäre jährliche Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis" ergänzt, im Rahmen derer das CHRIS die Personalbeschaffung in Deutschland aus Kandidaten- und Bewerbersicht analysiert.

An den aktuellen „Recruiting Trends 2015" haben sich 125 der 1.000 größten deutschen Unternehmen beteiligt, was einer Rücklaufquote von 12,5 Prozent entspricht. Die Verteilung der Stichprobe der 125 Studienteilnehmer ist dabei gemäß dem aktuellen Datenbankregister von Bisnode hinsichtlich der Merkmale Umsatz, Mitarbeiterzahl und Branchenzugehörigkeit repräsentativ für die Grundgesamtheit der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland (vgl. Kapitel 2.18.2). Die Recruiting Trends 2015 untersuchen 13 thematische Schwerpunkte:

- **Themenschwerpunkt 1:**
  Was sind die wichtigsten externen Trends und internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung?
- **Themenschwerpunkt 2:**
  Welchen Personalbedarf haben die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland, und welche Probleme erwarten sie bei der Stellenbesetzung?
- **Themenschwerpunkt 3:**
  In welchen Kanälen suchen Unternehmen nach geeigneten Kandidaten?
- **Themenschwerpunkt 4:**
  Welche Bedeutung haben unternehmensinterne Talent-Pools für die Rekrutierung?
- **Themenschwerpunkt 5:**
  Welche Rolle spielen Social Media in der Personalbeschaffung?

1 Das CHRIS ist ein Forschungsprojekt der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, das sich mit Chancen und Trends bezüglich des IT-Einsatzes in Personalprozessen beschäftigt (www.uni-bamberg.de/isdl/chris).

- **Themenschwerpunkt 6:**
  Welche Bedeutung hat Mobile Recruiting?
- **Themenschwerpunkt 7:**
  Wie gehen die Bewerbungen bei den Unternehmen ein, und welche Potenziale bietet eine IT-gestützte Kandidatenauswahl?
- **Themenschwerpunkt 8:**
  Wie sieht die Bewerbung der Zukunft aus?
- **Themenschwerpunkt 9:**
  Wer sind die wichtigsten Berater in Karrierefragen?
- **Themenschwerpunkt 10:**
  Was sind die wichtigsten Einstellungskriterien im Personalbereich, und wie sieht der im Durchschnitt eingestellte Kandidat aus?
- **Themenschwerpunkt 11:**
  Welchen Stellenwert haben neue flexible Formen der Arbeit?
- **Themenschwerpunkt 12:**
  Welche Rolle spielen Zielgruppenorientierung und Quoten in der Rekrutierung?
- **Themenschwerpunkt 13:**
  Welche Fähigkeiten müssen zukünftige Recruiter besitzen?

Nach den 13 Schwerpunktthemen werden die Ergebnisse aus der Befragung der jeweils 300 größten Firmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, Health Care und IT präsentiert. Anschließend folgen zwei Fallstudien mit der Deutschen Bahn AG und der LG Deutschland GmbH, die am Beispiel der Themen internationale Rekrutierung und flexible Formen der Arbeit Einblicke in die tägliche Rekrutierungspraxis deutscher Großunternehmen gewähren. Der Ergebnisbericht der „Recruiting Trends 2015“ schließt mit einem Kapitel über die methodische Durchführung der Studie und die Zusammensetzung sowie Repräsentativität der Studienteilnehmer.

1.1 THEMENSCHWERPUNKT 1

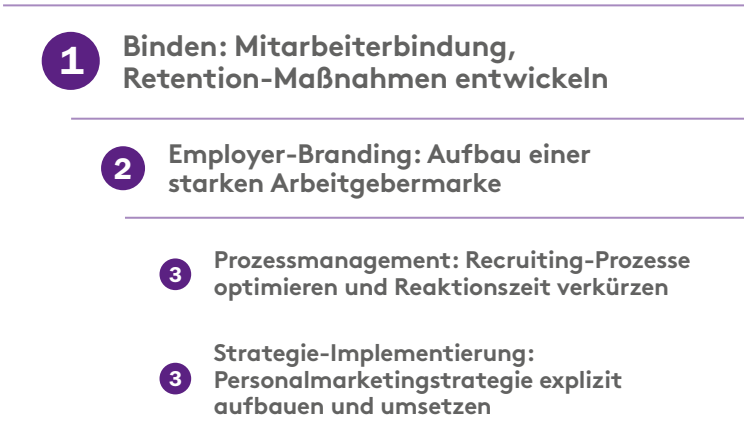
WAS SIND DIE WICHTIGSTEN EXTERNEN TRENDS UND INTERNEN HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE PERSONALBESCHAFFUNG?

Der wichtigste externe und somit von Seiten der Unternehmen nicht oder zumindest nicht direkt beeinflussbare Trend für die Personalbeschaffung ist nach Ansicht der Studienteilnehmer der demografische Wandel, gefolgt vom Fachkräftemangel („War for Talent“) und Social Media (vgl. Abbildung 1).

In der Liste der wichtigsten internen Herausforderungen, die es im Rahmen einer effektiven und effizienten Gestaltung der Personalbeschaffung zu meistern gilt, nehmen die Mitarbeiterbindung und Employer Branding die ersten beiden Plätze ein. Mit etwas Abstand teilen sich die Themen Prozessmanagement (Recruiting-Prozesse optimieren und Reaktionszeiten verkürzen) und Strategie-Implementierung (Personalmarketingstrategie explizit aufbauen und umsetzen) den dritten Rang (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 1: Die Top-3 der externen Trends in der Personalbeschaffung

Abbildung 2: Die Top-3 der internen Herausforderungen in der Personalbeschaffung



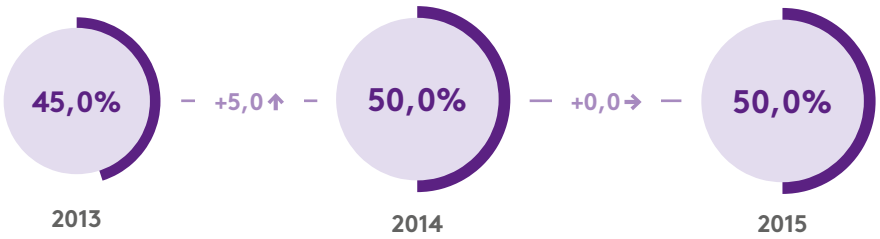
1.2 THEMENSCHWERPUNKT 2

WELCHEN PERSONALBEDARF HABEN DIE TOP-1.000-UNTERNEHMEN AUS DEUTSCHLAND, UND WELCHE PROBLEME ERWARTEN SIE BEI DER STELLENBESETZUNG?

Die Personalbeschaffung eines Unternehmens verfolgt das primäre Ziel, dem eigenen Personalbedarf trotz externer Hürden, wie dem demografischen Wandel oder dem Fachkräftemangel, auf kurz-, mittel- und langfristige Sicht hin gerecht zu werden. Wirft man vor diesem Hintergrund zunächst einen Blick auf den tatsächlichen Personalbedarf der Unternehmen, so zeigt Abbildung 3, dass wie schon im Vorjahr so auch aktuell exakt die Hälfte der Teilnehmer an der Befragung einen Netto-Zuwachs der eigenen Mitarbeiterzahl binnen Jahresfrist prognostiziert. Der hierdurch widergespiegelte Optimismus unter den 1.000 größten deutschen Unternehmen wird auch durch deren zukünftige Geschäftserwartung unterstrichen. So gehen aktuell 14,9 Prozent der antwortenden Unternehmen von einer sehr guten und 36,6 Prozent von einer guten Entwicklung der eigenen Geschäfte in den nächsten Jahren aus. Im Gegensatz hierzu äußern lediglich 5,0 Prozent eine schlechte Geschäftserwartung.

Abbildung 3: Geplanter Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen im Jahresvergleich

Wir werden Ende des Jahres mehr Mitarbeiter beschäftigen als zu Jahresbeginn.

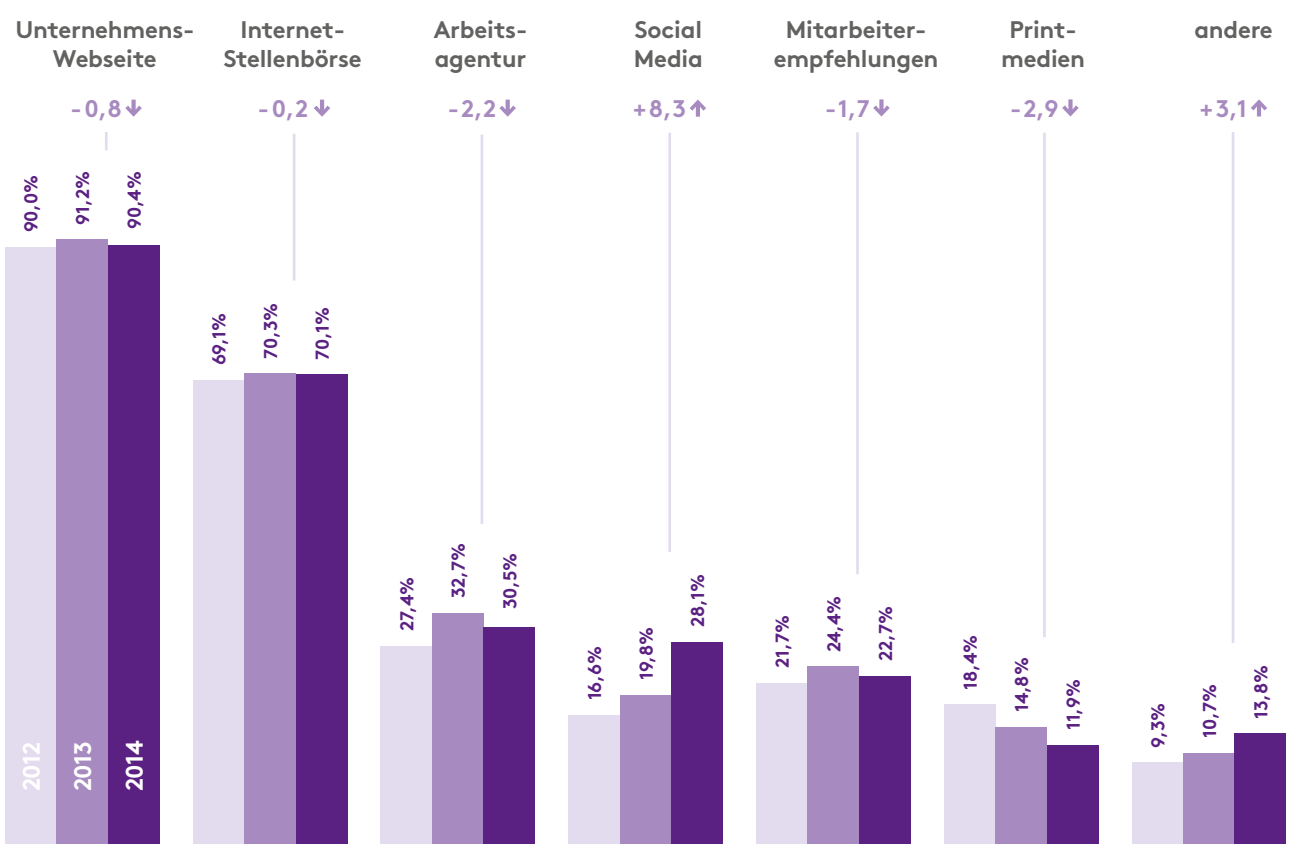


Trotz dieser positiven Grundstimmung sehen sich die deutschen Top-1.000-Unternehmen nach wie vor mit Problemen bei der Besetzung freier Stellen konfrontiert. Demnach werden geschätzte 34,1 Prozent der für das Jahr 2015 prognostizierten Vakanzen nur schwer zu besetzen sein und 5,0 Prozent aufgrund eines Mangels an geeigneten Kandidaten unbesetzt bleiben müssen.
Um diesen Besetzbarkeitsproblemen entgegenzuwirken, sind nach Ansicht der Studienteilnehmer eigene Ausbildungsmaßnahmen am besten geeignet, gefolgt von flexiblen Arbeitszeitmodellen und Home Office (vgl. Abbildung 4).

Abbildung 4: Die Top-3-Maßnahmen gegen Besetzbarkeitsprobleme

1. eigene Ausbildungsmaßnahmen
2. flexible Arbeitszeitmodelle
3. Home Office

Abbildung 5: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen



1.3 THEMENSCHWERPUNKT 3

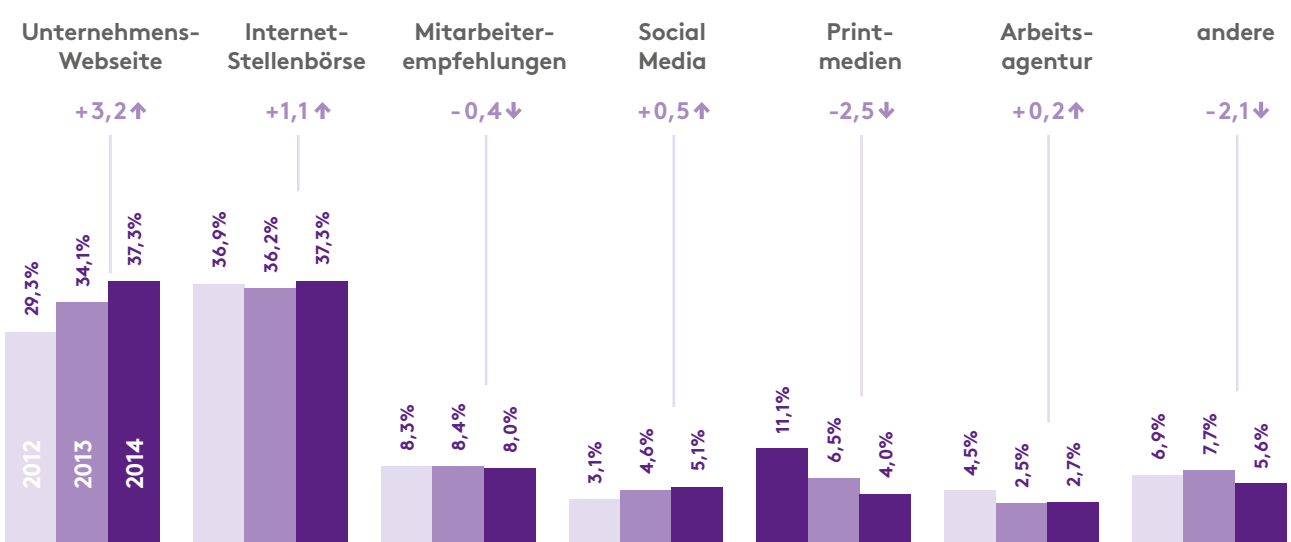
IN WELCHEN KANÄLEN SUCHEN UNTERNEHMEN NACH GEEIGNETEN KANDIDATEN?

Die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland veröffentlichen mit 90,4 Prozent den größten Teil ihrer offenen Stellen auf der eigenen Unternehmens-Webseite (vgl. Abbildung 5). Rund sieben von zehn Vakanzen werden in Internet-Stellenbörsen ausgeschrieben. Damit besitzen diese beiden Kanäle die mit Abstand größte Bedeutung für die Veröffentlichung von Stellenanzeigen. Auf Rang drei folgt die Bundesagentur für Arbeit, an die etwa drei von zehn Vakanzen gemeldet werden. In Social Media veröffentlichen die 1.000 größten deutschen Unternehmen 28,1 Prozent ihrer offenen Stellen, und bei etwa jeder vierten Vakanz werden die eigenen Mitarbeiter aufgefordert, Empfehlungen für aus ihrer Sicht geeignete Kandidaten abzugeben. In Printmedien wird nur noch etwa jede zehnte freie Stelle ausgeschrieben.

Die Längsschnittanalyse zeigt, dass sich die Anteile der über die beiden traditionellen Online-Kanäle (Unternehmens-Webseite und Internet-Stellenbörse) sowie über die Bundesagentur für Arbeit ausgeschriebenen Vakanzen seit dem Jahr 2012 auf einem konstanten Niveau bewegen. Dagegen konnten Social Media in der jüngeren Vergangenheit deutlich zulegen (Anstieg um 11,5 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2012). Printmedien verlieren innerhalb der letzten 24 Monate 6,5 Prozentpunkte und seit Auswertungsbeginn im Jahr 2003 beachtliche 25,5 Prozentpunkte.

Obwohl mehr offene Stellen auf der eigenen Unternehmens-Webseite als in Internet-Stellenbörsen veröffentlicht werden (vgl. Abbildung 5), befinden sich beide Kanäle bei den tatsächlich generierten Einstellungen auf Augenhöhe. Wie Abbildung 6 zeigt, resultieren jeweils 37,3 Prozent aller Stellenbesetzungen aus einer Stellenanzeige auf der eigenen Unternehmens-Webseite sowie in Internet-Stellenbörsen. Weiterhin erfolgen bei den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland 8,0 Prozent aller Stellenbesetzungen über Mitarbeiterempfehlungen und 5,1 Prozent über Social Media. Auf den weiteren Plätzen schließen sich Printmedien (4,0 Prozent) und die Bundesagentur für Arbeit (2,7 Prozent) an.

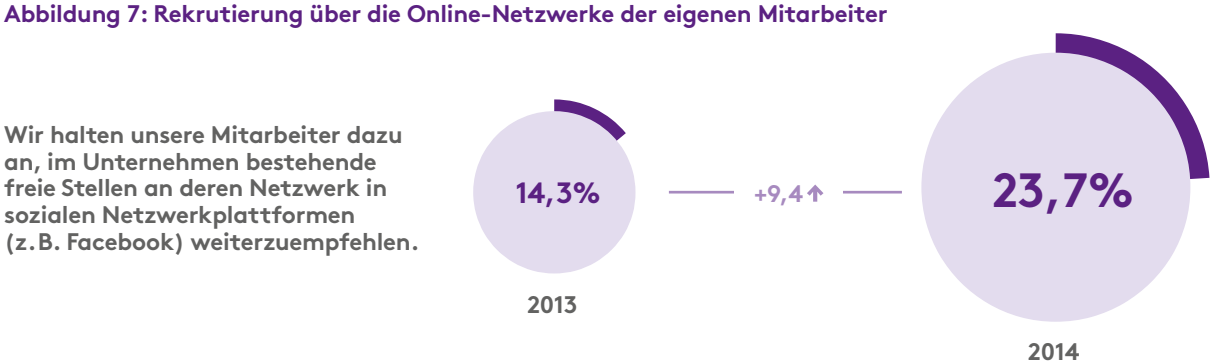
Abbildung 6: Anteile der über verschiedene Recruiting-Kanäle generierten Einstellungen



Vergleicht man diese Zahlen mit den Ergebnissen aus dem Jahr 2012, so zeigt sich, dass die Unternehmens-Webseite (Anstieg um 8,0 Prozentpunkte) und Social Media (Anstieg um 2,0 Prozentpunkte) an Bedeutung gewinnen, wohingegen insbesondere Printmedien immer unwichtiger werden (Verlust von 7,1 Prozentpunkten im Vergleich zu 2012 und von 31,3 Prozentpunkten seit Auswertungsbeginn im Jahr 2003). Die Internet-Stellenbörsen bewegen sich in den letzten Jahren auf einem konstant hohen Niveau.

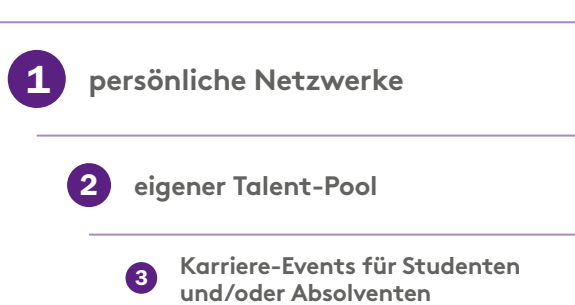
Der Begriff der Netzwerkrekrutierung beschreibt die Bestrebungen der Unternehmen, die Netzwerke der eigenen Mitarbeiter für Rekrutierungszwecke zu nutzen. In diesem Kontext stellen insbesondere Mitarbeiterempfehlungen eine kostengünstige Alternative zu anderen Personalmarketingkanälen dar, die eine Identifikation und Rekrutierung exzellenter Kandidaten ermöglicht. Die Ergebnisse aus der aktuellen Befragung zeigen, dass Mitarbeiterempfehlungen eine wichtige interne Herausforderung für die Personalbeschaffung sind. Derzeit resultieren 8,0 Prozent aller tatsächlich in den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland realisierten Einstellungen aus Mitarbeiterempfehlungen (vgl. Abbildung 6). Insgesamt halten mehr als sechs von zehn Studienteilnehmern ihre Mitarbeiter gelegentlich dazu an, im Unternehmen bestehende freie Stellen an ihr privates Umfeld/Bekanntenkreis (offline) weiterzuempfehlen. Eine entsprechende Weiterempfehlung von Vakanzen an die Online-Netzwerke der eigenen Mitarbeiter in sozialen Netzwerkplattformen (z. B. Facebook) wird zwar nur von 23,7 Prozent der antwortenden Unternehmen forciert, im Vergleich zum Vorjahr steigt dieser Wert jedoch um 9,4 Prozentpunkte (vgl. Abbildung 7). Mit 35,1 Prozent werden in über einem Drittel der teilnehmenden Firmen Mitarbeiterempfehlungen, die tatsächlich zu einer Einstellung führen, in Form von Geld- oder Sachwerten entlohnt. Dieser Anteil steigt binnen Jahresfrist um 6,8 Prozentpunkte.

Abbildung 7: Rekrutierung über die Online-Netzwerke der eigenen Mitarbeiter



Als Active Sourcing bezeichnet man die Identifikation und Direktansprache interessanter Kandidaten durch Unternehmen. Aktuell sprechen die 1.000 größten Unternehmen aus Deutschland bei 13,1 Prozent ihrer Vakanzen Kandidaten aktiv an. Der hierfür am besten geeignete Kanal sind nach Meinung der Studienteilnehmer persönliche Netzwerke (vgl. Abbildung 8). Rund neun von zehn Befragten denken, dass sich persönliche Netzwerke gut oder sehr gut für die Direktansprache interessanter Kandidaten eignen. Die Plätze zwei und drei in der Liste der effektivsten Active-Sourcing-Kanäle nehmen ein eigener Talent-Pool (81,1 Prozent)

Abbildung 8:
Die Top-3-Active-Sourcing-Kanäle



sowie Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen ein (72,4 Prozent). Ergebnisse aus der aktuellen Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis 2015“ zeigen in diesem Zusammenhang, dass Stellensuchende und Karriereinteressierte im Rahmen der passiven Stellensuche am häufigsten Lebenslaufdatenbanken von Internet-Stellenbörsen, öffentliche Profile in Karrierenetzwerken sowie Lebenslaufdatenbanken von Unternehmen nutzen.

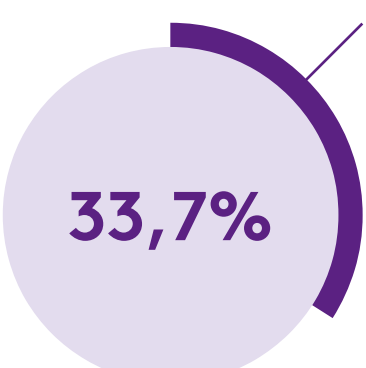
1.4 THEMENSCHWERPUNKT 4

WELCHE BEDEUTUNG HABEN UNTERNEHMENSINTERNE TALENT-POOLS FÜR DIE REKRUTIERUNG?

Als Talent-Pool bezeichnet man eine Datenbank, in der ein Unternehmen die Profile interessanter Kandidaten intern speichert, um diese im Falle einer passenden Vakanz aktiv ansprechen zu können. Wie bereits die in Abbildung 8 dargestellten Ergebnisse gezeigt haben, nimmt ein eigener Talent-Pool in der Liste der am besten geeigneten Active-Sourcing-Kanäle den zweiten Platz ein. Aktuell verfügen 44,2 Prozent der Studienteilnehmer über einen eigenen internen Talent-Pool, und weitere 30,5 Prozent haben die Implementierung eines derartigen Pools für die Zukunft geplant. Über ein Drittel der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland nutzt den eigenen internen Talent-Pool häufig oder sehr häufig, um nach geeigneten Kandidaten für offene Stellen zu suchen (vgl. Abbildung 9). 22,7 Prozent bieten interessanten Bewerbern, deren Profil jedoch nicht auf eine ausgeschriebene Stelle passt, (sehr) häufig an, sie in ihren internen Talent-Pool aufzunehmen. Interessante Bewerber, die sich ohne Bezug zu einer ausgeschriebenen Stelle beworben haben (Initiativbewerbung), erhalten von 18,4 Prozent der antwortenden Firmen häufig oder sehr häufig ein derartiges Angebot. Über ein Viertel der Befragten löscht das Profil eines Kandidaten aus dem eigenen Talent-Pool, wenn dieser auf eine Anfrage nicht reagiert. Rund ein Achtel der Unternehmen tut selbiges, wenn ein Kandidat ein Jobangebot nicht annimmt.

Die aktuelle Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis 2015“ zeigt in diesem Kontext, dass derzeit rund sechs von zehn Stellensuchenden und Karriereinteressierten ihr Profil in mindestens einem Talent-Pool eines Unternehmens hinterlegt haben.

Abbildung 9: Die Nutzung unternehmensinterner Talent-Pools



33,7 Prozent der Top-1.000-Unternehmen in Deutschland nutzen ihren eigenen internen Talent-Pool häufig oder sehr häufig, um nach geeigneten Kandidaten für offene Stellen zu suchen.

1.5 THEMENSCHWERPUNKT 5

WELCHE ROLLE SPIELEN SOCIAL MEDIA IN DER PERSONALBESCHAFFUNG?

Die Bedeutung von Social Media für die Personalbeschaffung in den 1.000 größten deutschen Unternehmen ist weiter deutlich gestiegen. Social Media haben sich mittlerweile als Personalmarketing- und Rekrutierungskanal etabliert.

Wie sich bereits in Themenschwerpunkt 1 gezeigt hat, sind Social Media nach Ansicht der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland der drittwichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung (vgl. Abbildung 1). Aktuell werden von den Teilnehmern an der Befragung bereits etwa drei von zehn offenen Stellen in Social Media ausgeschrieben (vgl. Abbildung 5), woraus insgesamt 5,1 Prozent aller tatsächlichen Einstellungen resultieren (vgl. Abbildung 6). Seit dem Jahr 2012 hat sich der Anteil der in Social Media ausgeschriebenen Vakanzen um 11,5 Prozentpunkte und der Anteil der über diesen Rekrutierungskanal generierten Einstellungen um 2,0 Prozentpunkte erhöht.

Mit dieser positiven Entwicklung einhergehend, beurteilten 64,2 Prozent der antwortenden Unternehmen die Nutzung von Social-Media-Anwendungen generell als positiv für die Rekrutierung. Wie Abbildung 10 illustriert, haben 54,3 Prozent der Studienteilnehmer den Einsatz von Social Media mit anderen Personalbeschaffungsaktivitäten abgestimmt (Anstieg um 26,9 Prozentpunkte seit dem Jahr 2012) und bereits in 32,3 Prozent der 1.000 größten deutschen Firmen existiert eine explizite Strategie für den Social-Media-Einsatz in der Rekrutierung (Anstieg um 7,3 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr). Darüber hinaus verfügt über die Hälfte der Teilnehmer an der Befragung über einen schriftlich fixierten Social-Media-Kodex, und in jedem zweiten Unternehmen gibt es ausgewählte Mitarbeiter in der Personalabteilung, die für die Pflege der genutzten Social-Media-Kanäle zuständig sind. Weiterhin haben 35,4 Prozent einen Redaktionsplan für ihre Aktivitäten in Social Media definiert.

Allerdings ergeben sich durch den Einsatz von Social Media in der Rekrutierung nach Meinung der antwortenden Unternehmen auch weiterhin Herausforderungen. So denken beispielsweise fast neun von zehn Befragten, dass Recruiter als Folge aus der Nutzung von Social Media zusätzliche, neue Fähigkeiten erlernen müssen, wohingegen nur 41,5 Prozent angeben, dass die durch Social Media notwendig gewordenen Veränderungen in der Rekrutierung (z.B. eine aktivere Rolle der Recruiter oder ein verstärkter Dialog mit den Kandidaten) auch einfach umsetzbar sind. Diese Werte befinden sich seit dem Jahr 2012 auf einem konstanten Niveau. Neben der stark zunehmenden Bedeutung von Social Media in der Personalbeschaffung stellen somit aus Unternehmenssicht auch die sich in diesem Zusammenhang ergebenden Herausforderungen einen deutlichen und sich im Zeitverlauf verfestigenden Trend dar.

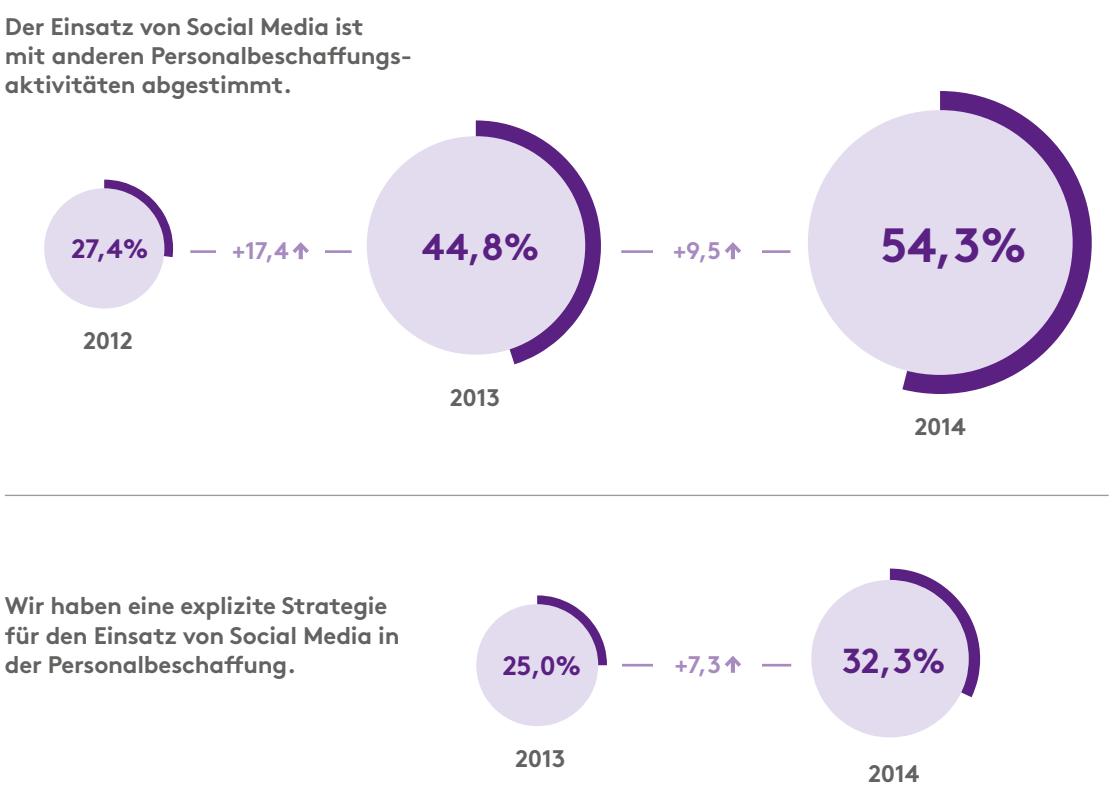
Betrachtet man die Nutzungshäufigkeit ausgewählter Social-Media-Kanäle in vier klassischen Anwendungsszenarien (Stellenausschreibung, Imagewerbung/Employer Branding, Active Sourcing, Suche nach Informationen über bereits identifizierte Kandidaten), so lässt sich über die letzten Jahre hinweg insgesamt eine äußerst positive Entwicklung erkennen. Aktuell veröffentlicht über ein Viertel der 1.000 größten deutschen Unternehmen häufig oder sehr häufig Stellenanzeigen in XING (Anstieg um 22,3 Prozentpunkte seit 2010). Für Imagewerbung/Employer Branding setzen derzeit

35,1 Prozent und damit rund viermal so viele Teilnehmer an der Befragung wie im Jahr 2010 (sehr) häufig auf Facebook (Anstieg um 27,5 Prozentpunkte seit 2010). 23,2 Prozent suchen häufig oder sehr häufig in XING nach geeigneten Kandidaten (Active Sourcing), was mehr als einer Verdopplung seit dem Jahr 2010 entspricht (Anstieg um 13,4 Prozentpunkte seit 2010). Schließlich kommt XING bei 16,0 Prozent im Rahmen der Suche nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten (sehr) häufig zum Einsatz (Anstieg um 9,2 Prozentpunkte seit 2010).

Auch die unternehmensinterne Nutzung von Social Media gewinnt an Relevanz. Schon heute haben 26,5 Prozent der antwortenden Unternehmen ein so genanntes Enterprise-Social-Network (= ein unternehmensinternes soziales Netzwerk, wie z. B. Yammer, IBM Connections etc.) implementiert, und 22,4 Prozent nutzen dieses interne Netzwerk für Rekrutierungszwecke (z. B. für die interne Veröffentlichung freier Stellen oder für die Aufforderung zu Mitarbeiterempfehlungen).

Zusammenfassend ergibt sich mit Blick auf die Bedeutung und den tatsächlichen Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung ein äußerst positives Bild. Die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland haben die Potenziale, die Social Media für die Rekrutierung bieten, eindeutig erkannt. Social Media sind in der Personalbeschaffung der größten deutschen Unternehmen im Alltagsgeschäft angekommen.

Abbildung 10: Der strategische Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung



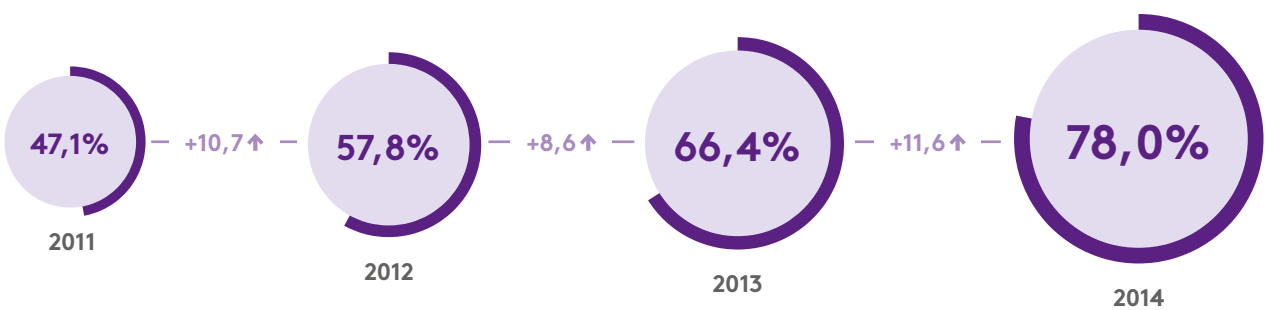
1.6 THEMENSCHWERPUNKT 6

WELCHE BEDEUTUNG HAT MOBILE RECRUITING?

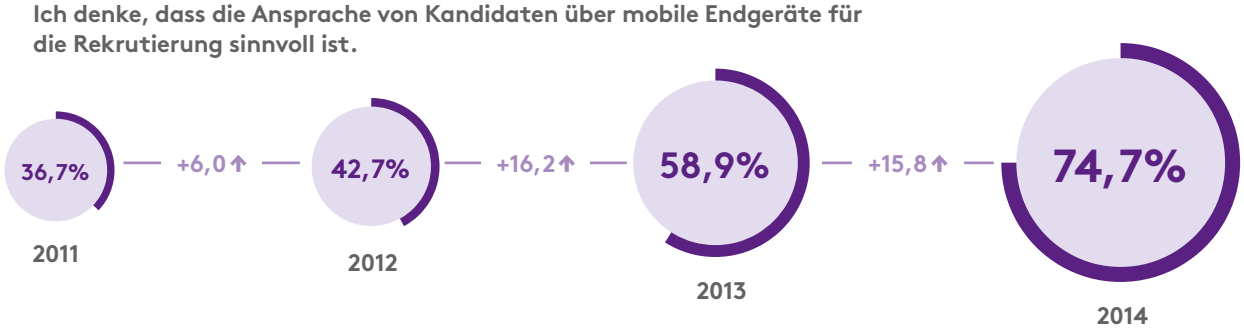
Sowohl die Bedeutung als auch die tatsächliche Umsetzung von Mobile Recruiting in den 1.000 größten deutschen Unternehmen sind in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Die aktuellen Ergebnisse unterstreichen, dass die Teilnehmer an der Befragung erkannt haben, wie sie die zunehmende Verbreitung mobiler Endgeräte (Smartphones, Tablet-PCs) mittels Mobile Recruiting für die Personalbeschaffung nutzen können.

Abbildung 11: Die Einstellung gegenüber Mobile Recruiting

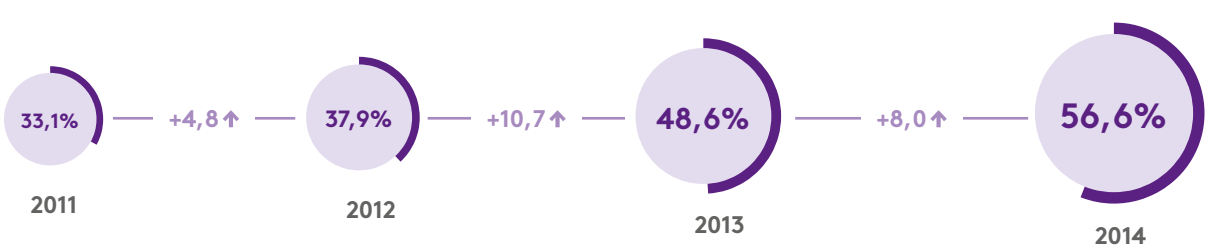
Die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte (Smartphones, Tablet-PCs) wird auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben.



Ich denke, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte für die Rekrutierung sinnvoll ist.



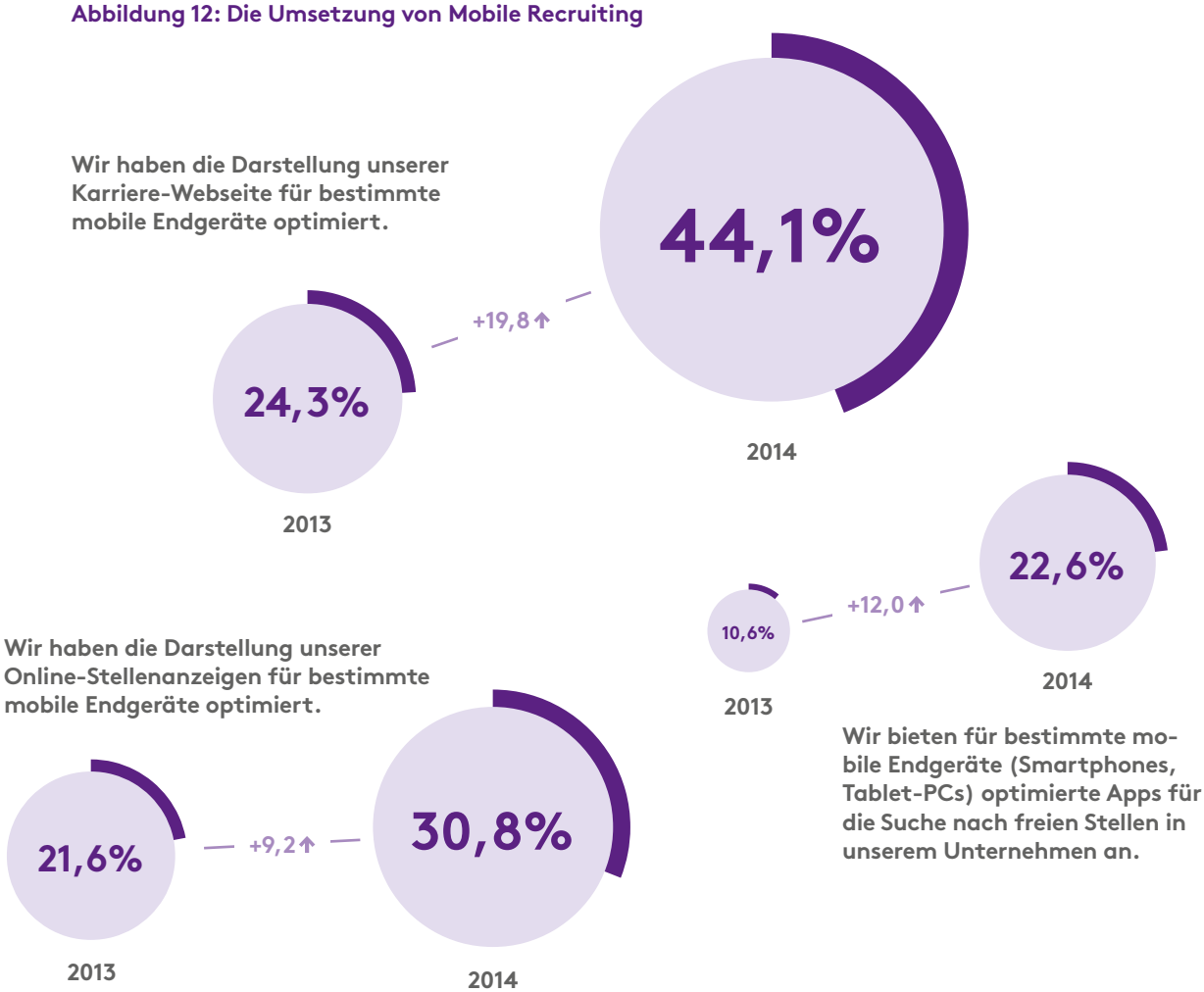
Ich denke, dass sich die Kandidaten in Zukunft verstärkt über mobile Endgeräte bei uns bewerben werden.



Wie Abbildung 11 zeigt, denken beinahe acht von zehn Studienteilnehmern, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte, wie Smartphones oder Tablet-PCs, auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird (Anstieg um 30,9 Prozentpunkte seit 2011). Darüber hinaus sind rund drei Viertel der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland der Meinung, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte sinnvoll ist (Anstieg um 38,0 Prozentpunkte seit 2011), und 56,6 Prozent gehen davon aus, dass sich Kandidaten zukünftig verstärkt über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden (Anstieg um 23,5 Prozentpunkte seit 2011).

Mit Blick auf die tatsächliche Umsetzung von Mobile Recruiting in den antwortenden Unternehmen (vgl. Abbildung 12) zeigt sich, dass aktuell 44,1 Prozent der Teilnehmer an der Befragung die Darstellung ihrer Karriere-Webseite für bestimmte mobile Endgeräte optimiert haben (Anstieg um 19,8 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr). Ergebnisse aus der aktuellen Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis 2015“ zeigen jedoch, dass die Darstellung von Karriere-Webseiten auf dem eigenen Smartphone nur bei rund drei von zehn antwortenden Stellensuchenden und Karriereinteressierten problemlos funktioniert. Die Darstellung der eigenen Online-Stellenanzeigen wurde bereits von 30,8 Prozent der Studienteilnehmer für bestimmte mobile Endgeräte optimiert (Anstieg um 9,2 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr). Weiterhin bieten 22,6 Prozent der Befragten für bestimmte mobile Endgeräte optimierte Apps zur Stellensuche im eigenen Unternehmen an (Anstieg um 12,0 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr). Bezüglich der Stellenausschreibung in Internet-Stellenbörsen geben überraschend hohe 44,6 Prozent an, nicht zu wissen, ob ihre Stellenanzeigen auch über die Apps der genutzten Internet-Stellenbörse zugänglich sind oder nicht.

Abbildung 12: Die Umsetzung von Mobile Recruiting



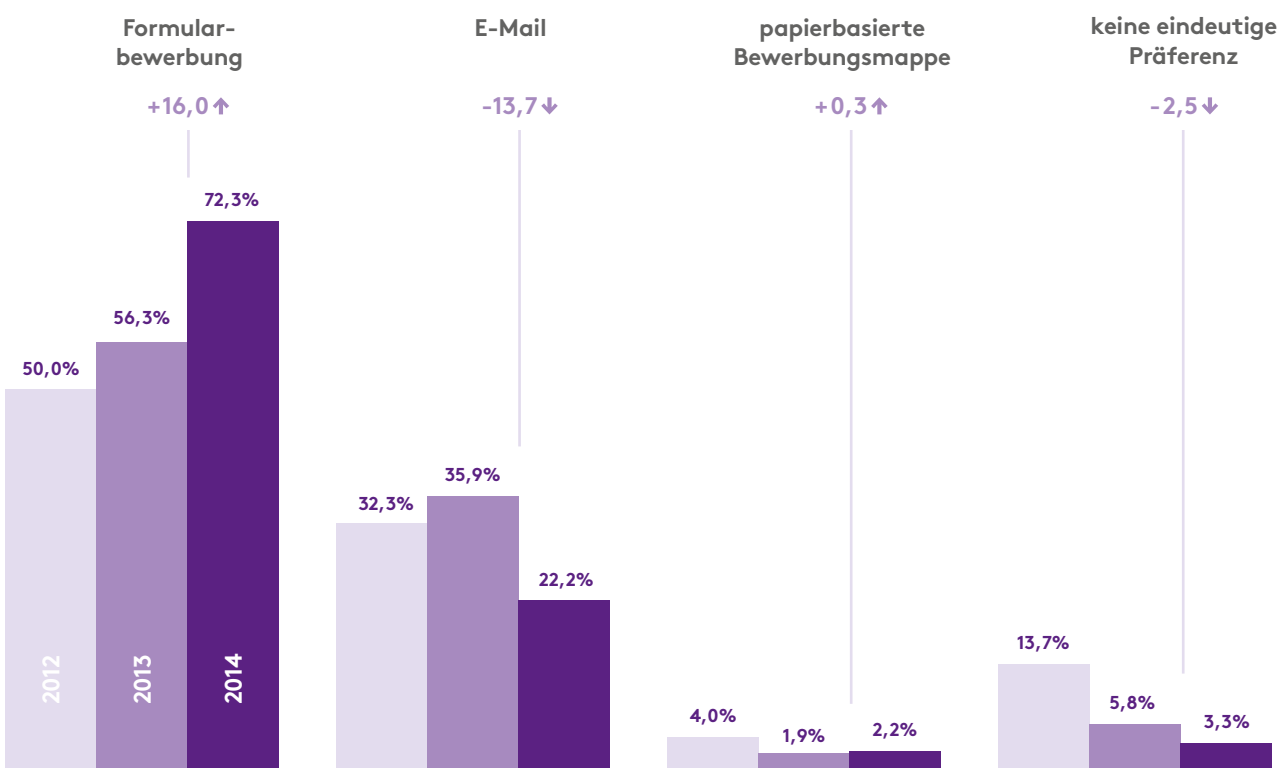
1.7 THEMENSCHWERPUNKT 7

WIE GEHEN DIE BEWERBUNGEN BEI DEN UNTERNEHMEN EIN, UND WELCHE POTENZIALE BIETET EINE IT-GESTÜTZTE KANDIDATENAUSWAHL?

Wie Abbildung 13 veranschaulicht, bevorzugen 72,3 Prozent und damit die weitaus meisten der 1.000 größten deutschen Unternehmen eine Bewerbung per Webformular (Formularbewerbung). An dieser Stelle unterstreicht ein Anstieg um beachtliche 16,0 Prozentpunkte binnen Jahresfrist, dass die Formularbewerbung unter den Teilnehmern an der Befragung immer weiter an Bedeutung gewinnt und andere Bewerbungsformen zunehmend verdrängt. Zwar präferieren noch immer 22,2 Prozent die E-Mail-Bewerbung, im Vergleich zum Vorjahr bedeutet dieser Wert jedoch einen Verlust von 13,7 Prozentpunkten. Papierbasierte Bewerbungsmappen werden in nahezu keinem antwortenden Unternehmen (2,2 Prozent) mehr bevorzugt, und lediglich 3,3 Prozent der Befragten besitzen nach eigenen Aussagen keine eindeutige Präferenz für ein bestimmtes Bewerbungsverfahren, was der geringste Wert seit Auswertungsbeginn ist.

Richtet man den Blick auf den tatsächlichen Bewerbungseingang, so zeigt sich, dass derzeit etwa jede zweite Bewerbung per Webformular bei den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland eingeht (vgl. Abbildung 14). Im Jahresvergleich ergibt sich damit für die Formularbewerbung ein Anstieg um 6,9 Prozentpunkte. Demgegenüber haben sowohl die E-Mail-Bewerbung (minus 3,6 Prozentpunkte) als auch die papierbasierte Bewerbungsmappe (minus 3,1 Prozentpunkte) im Vergleich zum Vorjahr

Abbildung 13: Präferenzen der antwortenden Unternehmen für den Bewerbungseingang



Verluste zu verzeichnen. Aktuell bilden E-Mail-Bewerbungen noch einen Anteil von 37,2 Prozent und papierbasierte Bewerbungsmappen von 13,6 Prozent im tatsächlichen Bewerbungseingang der Studienteilnehmer. Gemäß deren Zukunftsprognose wird sich diese Entwicklung weiter fortsetzen. Die Schätzwerte besagen, dass in fünf Jahren bereits mehr als sechs von zehn eingehenden Bewerbungen Formularbewerbungen sein werden, wohingegen E-Mail-Bewerbungen (30,9 Prozent) und papierbasierte Bewerbungsmappen (5,6 Prozent) weiter an Bedeutung verlieren werden.

Nach Eingang der Bewerbungen im Unternehmen stellt die Kandidatenauswahl den nächstfolgenden Schritt im Rekrutierungsprozess dar. Mit Blick auf die Potenziale einer IT-Unterstützung in dieser Prozessphase gibt über die Hälfte der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland an, dass eine computergestützte Selektion von Bewerbungen (z.B. Robot Recruiting) den Prozess der Kandidatenvorauswahl beschleunigt. Zudem fördert eine derartige IT-Unterstützung nach Meinung von 43,0 Prozent der Studienteilnehmer eine diskriminierungsfreie Bewerbervorauswahl (vgl. Abbildung 15). Jeweils rund drei von zehn antwortenden Firmen bekräftigen, dass eine IT-gestützte Selektion von Bewerbungen den Auswahlprozess vereinfacht sowie insgesamt effektiver macht.

Abbildung 15: Potenziale einer IT-gestützten Kandidatenvorauswahl

Eine computergesteuerte und automatisierte Selektion von Bewerbungen fördert eine diskriminierungsfreie Bewerbervorauswahl.

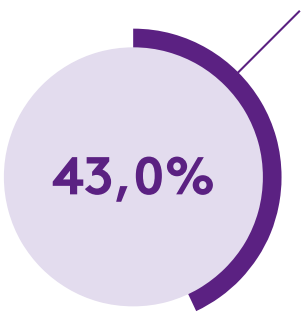
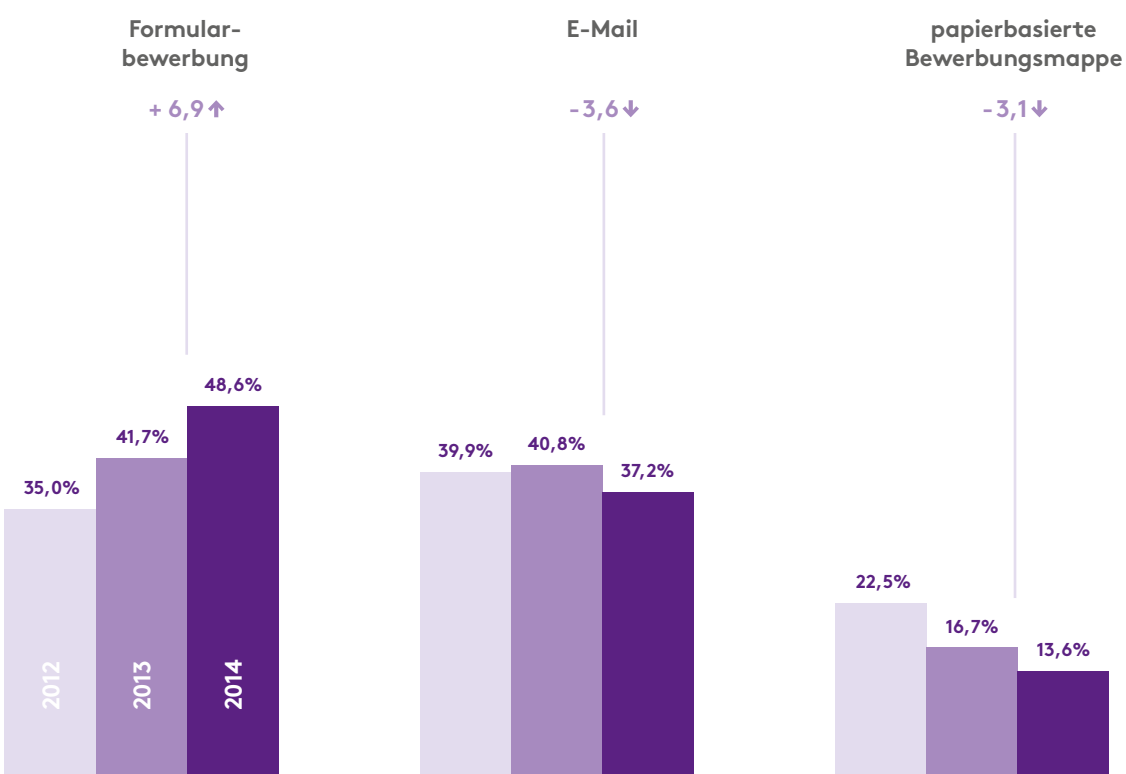


Abbildung 14: Anteile der einzelnen Bewerbungsformen im Bewerbungseingang



1.8 THEMENSCHWERPUNKT 8

WIE SIEHT DIE BEWERBUNG DER ZUKUNFT AUS?

Die Einschätzung der deutschen Top-1.000-Unternehmen bezüglich der aktuellen und zukünftigen Bedeutung verschiedener Bewerbungsbestandteile offenbart einen abnehmenden Stellenwert des klassischen Anschreibens (vgl. Abbildung 16). Gleiches gilt für Bewerbungsfotos. Auch ein geradliniger und lückenloser Lebenslauf wird nach Ansicht der Studienteilnehmer in Zukunft weniger wichtig sein als heute. Im Gegenzug gehen die antwortenden Firmen davon aus, dass persönliche Kontakte/Referenzen und Kurzprofile in Karrierenetzwerken (z. B. XING, LinkedIn) als Bestandteile einer Bewerbung zukünftig an Bedeutung gewinnen werden. Für den Lebenslauf wird erwartet, dass der Fokus in der Zukunft verstärkt auf einer kurzen und prägnanten Form liegen wird.

Die entsprechenden Einschätzungen der Stellensuchenden und Karriereinteressierten aus der aktuellen Studie „Bewerbungspraxis 2015“ zeigen ein ähnliches Bild. Demnach geht auch die Bewerberseite davon aus, dass insbesondere Verweise auf Kurzprofile in Karrierenetzwerken, wie XING oder LinkedIn, als Bestandteil einer Bewerbung zukünftig an Bedeutung gewinnen werden. Persönliche Kontakte/Referenzen werden hingegen schon heute von rund sieben von zehn Teilnehmern an der „Bewerbungspraxis 2015“ als wichtiges Auswahlkriterium sowie als wichtiger Bestandteil einer Bewerbung angesehen. Selbiges gilt auch für das Anschreiben, wobei jedoch auch 33,3 Prozent der Befragten denken, dass die Bedeutung des Anschreibens zukünftig abnehmen wird.

Abbildung 16:
Die Bewerbung der Zukunft

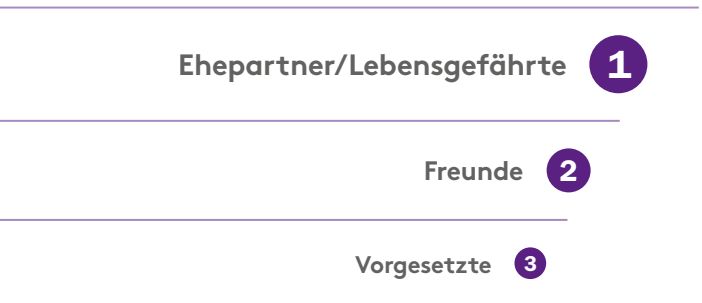
Bewerbung

Bedeutung nimmt zukünftig ab	Bedeutung nimmt zukünftig zu
1 Anschreiben	Kurzprofile in Karrierenetzwerken 1
2 Geradliniger und lückenloser Lebenslauf	Persönliche Kontakte/Referenzen 2
3 Bewerbungsfoto	Kurzer und prägnanter Lebenslauf mit den wichtigsten Informationen 3

1.9 THEMENSCHWERPUNKT 9

WER SIND DIE WICHTIGSTEN BERATER IN KARRIEREFRAGEN?

Abbildung 17: Die Top-3-Berater von Mitarbeitern in Karrierefragen aus Unternehmenssicht



Die wichtigsten Karriereberater für ihre Mitarbeiter sind nach Ansicht der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland deren Ehepartner/Lebensgefährten (vgl. Abbildung 17). Auf den Plätzen zwei und drei schließen sich in dieser Reihenfolge Freunde und Vorgesetzte an. Die Mitarbeiter der eigenen Personalabteilung finden sich hingegen in der Liste der wichtigsten Berater in Karrierefragen nur auf dem zehnten und damit drittletzten Rang. Als weniger wichtig werden nur Headhunter und die Kinder der Mitarbeiter angesehen.

Die aktuelle Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis 2015“ zeigt in diesem Zusammenhang, dass nach Ansicht der befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten Karrierecoaches, Headhunter und Personalberater die hilfreichsten Ratgeber in Karrierefragen sind . Als wenig nützlich werden hingegen die Mitarbeiter in der Personalabteilung des aktuellen Arbeitgebers sowie die eigenen Geschwister, Eltern und Kinder angesehen. Die drei aus Unternehmenssicht wichtigsten Karriereberater (vgl. Abbildung 17) finden sich in der tatsächlichen Einschätzung der befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten auf den Plätzen vier (Freunde), fünf (Ehepartner/Lebensgefährte) und acht (Vorgesetzte).

1.10 THEMENSCHWERPUNKT 10

WAS SIND DIE WICHTIGSTEN EINSTELLUNGS-KRITERIEN IM PERSONALBEREICH, UND WIE SIEHT DER IM DURCHSCHNITT EINGESTELLTE KANDIDAT AUS?

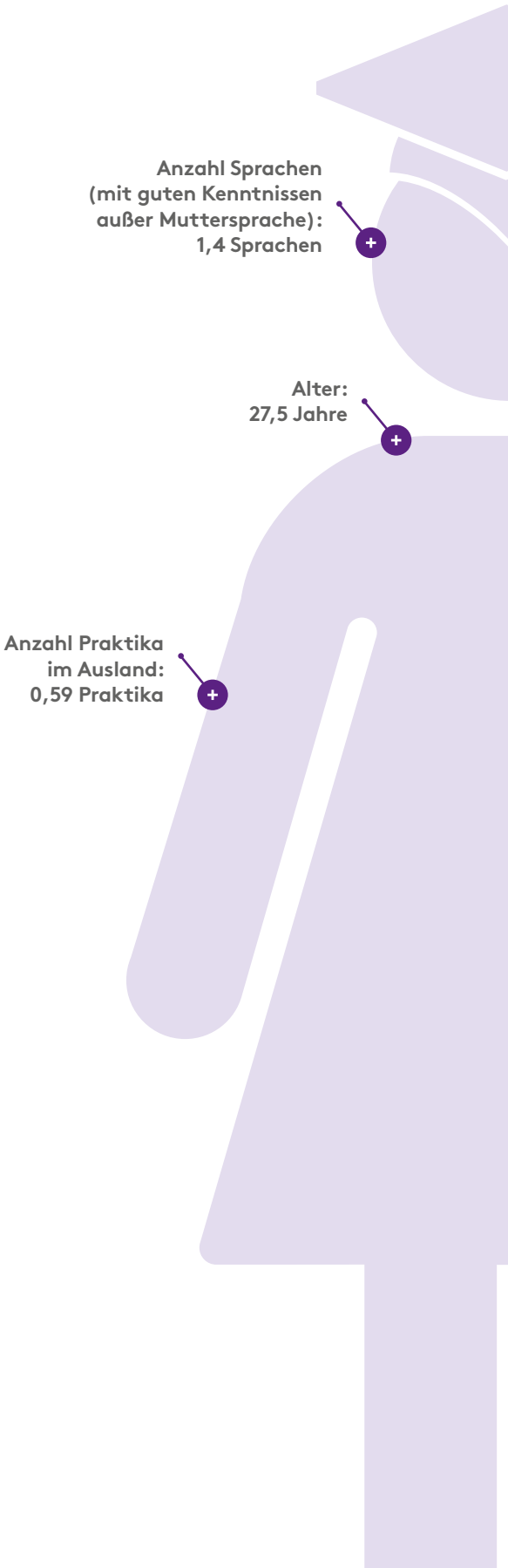
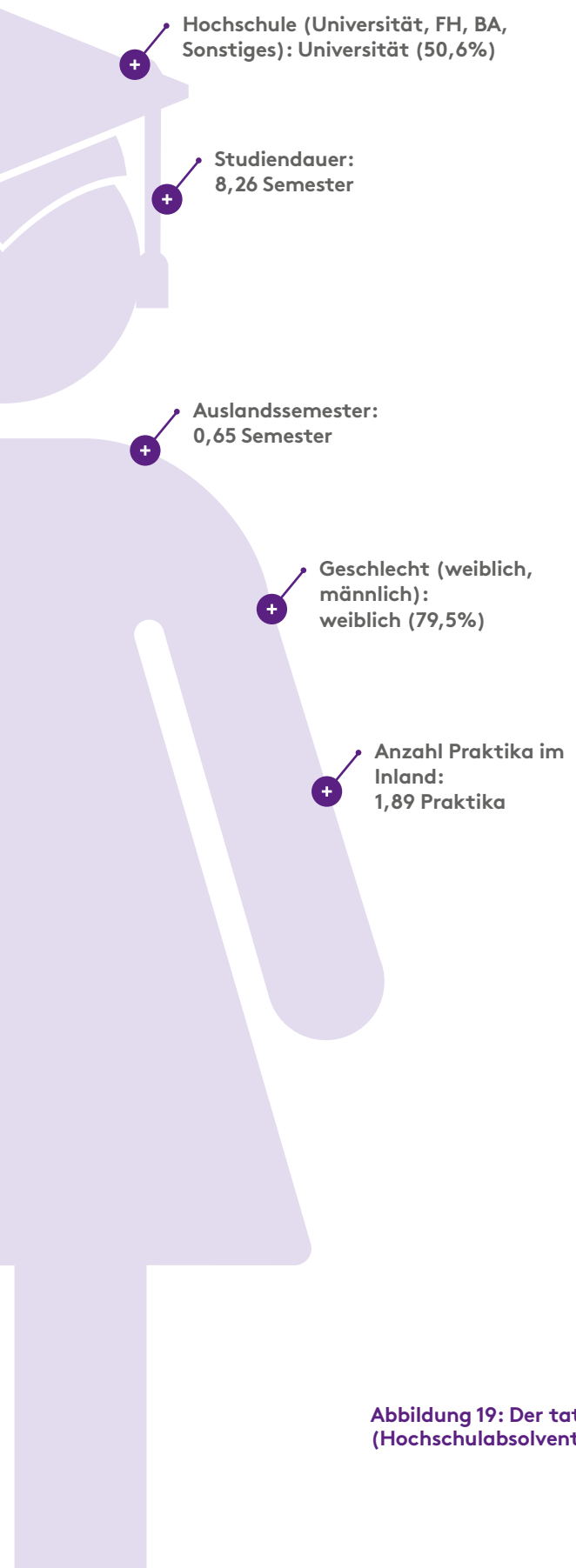


Abbildung 18: Die Top-3-Auswahlkriterien bei der Einstellung eines Hochschulabsolventen (Master) im Bereich Personalwesen

1. Persönlichkeit
2. Soft Skills
3. Praxiserfahrung



Am Beispiel der Einstellung eines Hochschulabsolventen (Master) für den Personalbereich sind nach Ansicht der 1.000 größten deutschen Unternehmen die drei wichtigsten Auswahlkriterien Persönlichkeit, Soft Skills und Praxiserfahrung (vgl. Abbildung 18). Die geringste Bedeutung besitzen hingegen das Alter des Absolventen, seine Herkunft (z. B. gleiche Stadt, gleicher Landkreis, gleiches Bundesland) und sein Geschlecht.

Wie Abbildung 19 zeigt, ist der im Durchschnitt in den letzten Jahren tatsächlich eingestellte Kandidat (Hochschulabsolvent, Master) im Bereich Personalwesen eine Frau im Alter von 27,5 Jahren, die 8,26 Semester an einer Universität studiert hat, 0,65 Semester davon im Ausland. Ferner spricht sie 1,4 Sprachen und hat 1,89 Inlands- sowie 0,59 Auslandspraktika absolviert.

Auch wenn man diesen spezifischen Kontext (d.h. die Einstellung eines Masterabsolventen im Bereich Personalwesen) verlässt, unterstreichen die Ergebnisse aus der aktuellen Befragung die Bedeutung sogenannter weicher Auswahlkriterien (z. B. Soft Skills, Persönlichkeit des Kandidaten etc.). So gibt jedes zweite antwortende Unternehmen an, dass Soft Skills seit einigen Jahren bei der Kandidatenauswahl grundsätzlich wichtiger sind als konkrete, auf die Stelle bezogene Fähigkeiten der Kandidaten. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass sich Soft Skills im Gegensatz zu methodischen Fähigkeiten nur schwer vermitteln lassen. In Einklang hiermit sind lediglich rund drei von zehn Studienteilnehmern der Meinung, dass Soft Skills tatsächlich erlernbar sind.

Abbildung 19: Der tatsächlich eingestellte Kandidat (Hochschulabsolvent, Master) im Bereich Personalwesen

1.11 THEMENSCHWERPUNKT 11

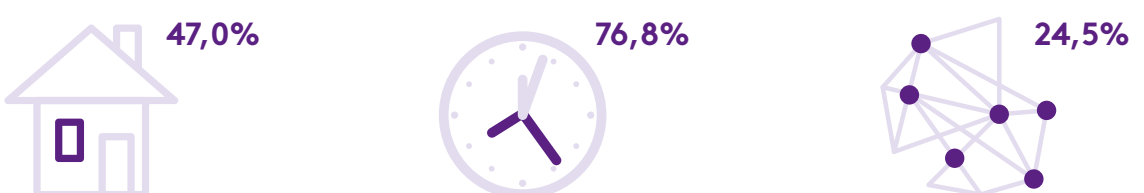
WELCHEN STELLENWERT HABEN NEUE FLEXIBLE FORMEN DER ARBEIT?

Neue flexible Formen der Arbeit sind nach Meinung der 1.000 größten deutschen Unternehmen die fünftwichtigste interne Herausforderung für die Personalbeschaffung. Die aktuelle Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis 2015" zeigt in diesem Zusammenhang, dass 85,9 Prozent der befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten am liebsten bei einem Unternehmen arbeiten würden, das flexible Arbeitszeitmodelle anbietet. Allerdings scheint das tatsächlich Angebot flexibler Arbeitsformen in Deutschland eher gering zu sein. So ist nur etwa jeder zweite Teilnehmer an der „Bewerbungspraxis 2015" der Ansicht, ausreichend viele Möglichkeiten zur flexiblen Gestaltung seiner Arbeitszeit zu haben, und lediglich 43,4 Prozent können nach eigenen Angaben Arbeit von zu Hause aus erledigen (Home Office). Ferner geben über zwei Drittel der Stellensuchenden und Karriereinteressierten an, dass sie ein Jobangebot nur dann annehmen würden, wenn der Arbeitgeber flexible Arbeitszeiten ermöglicht. Etwa jeder zweite Befragte würde ein Jobangebot ablehnen, wenn es in diesem Unternehmen die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten (Home Office), nicht gäbe.

Die folgenden Ausführungen befassen sich näher mit neuen flexiblen Formen der Arbeit aus Sicht der 1.000 größten deutschen Unternehmen. Dabei werden drei flexible Arbeitsformen unterschieden:

1. **Home Office (Mitarbeiter arbeiten zu den gängigen Bürozeiten von zu Hause aus)**
2. **flexible Arbeitszeit (Mitarbeiter arbeiten zu unterschiedlichen Zeiten am selben Ort)**
3. **räumlich und zeitlich verteiltes Arbeiten (Mitarbeiter arbeiten zu unterschiedlichen Zeiten an unterschiedlichen Orten)**

Abbildung 20: Flexible Formen der Arbeit



Home Office wird aktuell in 47,0 Prozent der Top-1.000-Unternehmen in Deutschland angeboten.

Flexible Arbeitszeiten werden aktuell in 76,8 Prozent der Top-1.000-Unternehmen in Deutschland angeboten.

Räumlich und zeitlich verteiltes Arbeiten wird aktuell in 24,5 Prozent der Top-1.000-Unternehmen in Deutschland angeboten.

Die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten (Home Office), bieten derzeit 47,0 Prozent der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland ihren Mitarbeitern (vgl. Abbildung 20). 54,5 Prozent wollen entsprechende Angebote in diese Richtung zukünftig ausweiten. Allerdings sind auch insgesamt drei Viertel der Teilnehmer an der aktuellen Befragung der Meinung, dass das Arbeiten von zu Hause aus Herausforderungen für die Zusammenarbeit im Unternehmen erzeugt, und weniger als drei von zehn antwortenden Unternehmen geben an, dass ihre Mitarbeiter im Home Office produktiver sind als im Büro (vgl. Abbildung 21).

76,8 Prozent der 1.000 größten deutschen Unternehmen ermöglichen ihren Mitarbeitern eine flexible Gestaltung der eigenen Arbeitszeit im Büro (vgl. Abbildung 20), und ein nahezu gleich großer Teil der Befragten (74,7 Prozent) will zukünftig verstärkt flexible Arbeitszeiten anbieten. Rund acht von zehn Studienteilnehmern denken jedoch auch, dass flexible Arbeitszeiten Herausforderungen für die Zusammenarbeit im Unternehmen erzeugen. Dennoch sind fast sechs von zehn antwortenden Firmen der Ansicht, dass Mitarbeiter, die flexible Arbeitszeiten nutzen, produktiver sind als ihre Kollegen, die diese Möglichkeit nicht haben oder nicht von ihr Gebrauch machen (vgl. Abbildung 22).

Schließlich bietet rund ein Viertel der größten Unternehmen aus Deutschland den eigenen Mitarbeitern die Möglichkeit, sowohl räumlich als auch zeitlich verteilt (d.h. zu unterschiedlichen Zeiten an unterschiedlichen Orten) zu arbeiten (vgl. Abbildung 20). 35,4 Prozent wollen entsprechende Angebote in der Zukunft ausweiten. Aber auch diese Arbeitsform erzeugt nach Meinung von rund sechs von zehn Studienteilnehmern Herausforderungen für die Zusammenarbeit im Unternehmen. Zudem denken lediglich 23,7 Prozent, dass Mitarbeiter, die zu unterschiedlichen Zeiten an unterschiedlichen Orten arbeiten, produktiver sind als ihre Kollegen im Büro (vgl. Abbildung 23).

Interessante Einblicke in das Thema flexible Arbeitsformen bietet auch die in Kapitel 2.17.1 der vorliegenden „Recruiting Trends 2015“ enthaltene Fallstudie bei der Deutschen Bahn AG – DB Immobilien.

Abbildung 21: Die Auswirkung von Home Office auf die Produktivität der Mitarbeiter

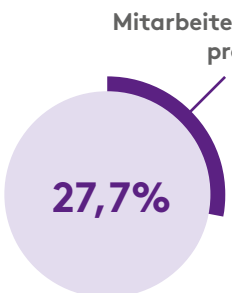


Abbildung 22: Die Auswirkung flexibler Arbeitszeiten auf die Produktivität der Mitarbeiter

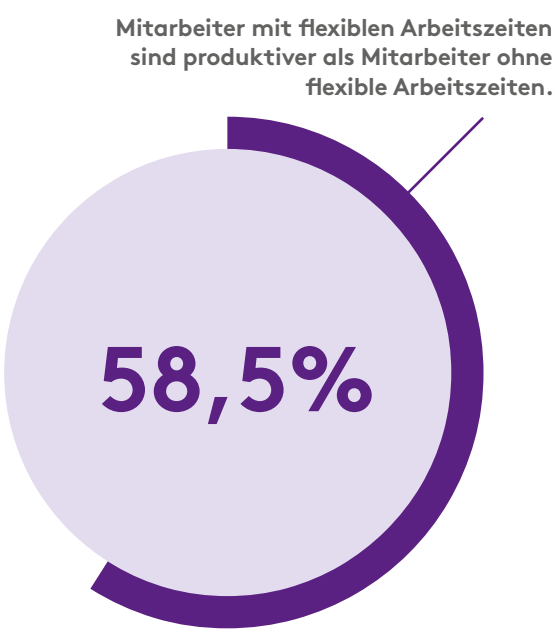
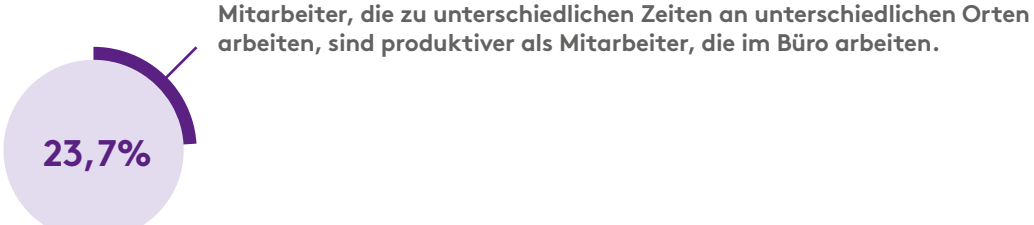


Abbildung 23: Die Auswirkung verteilter Arbeit auf die Produktivität der Mitarbeiter



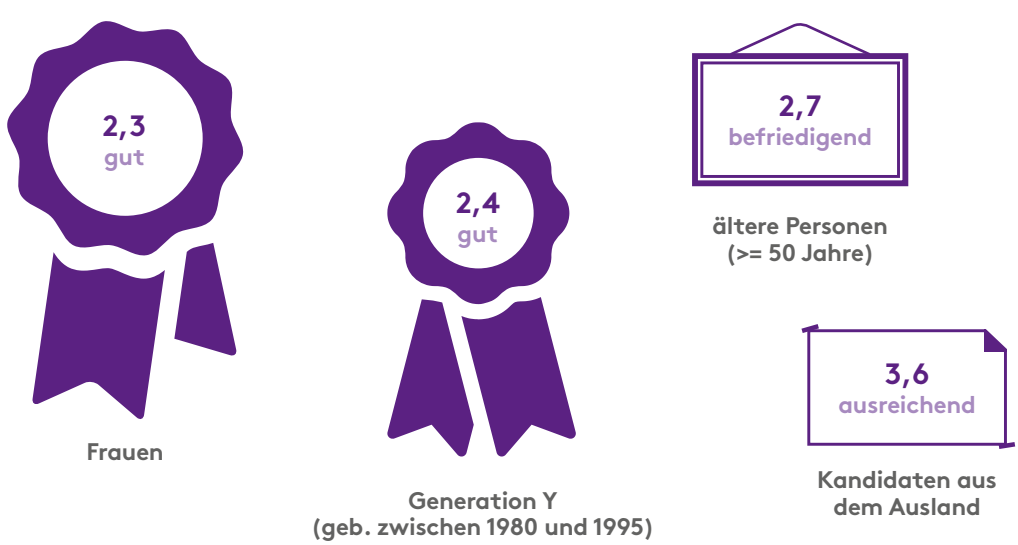
1.12 THEMENSCHWERPUNKT 12

WELCHE ROLLE SPIELEN ZIELGRUPPENORIENTIERUNG UND QUOTEN IN DER REKRUTIERUNG?

Das Thema Zielgruppenorientierung (Definition und Identifikation neuer und relevanter Zielgruppen, zielgruppenspezifische Kandidatenansprache) ist nach Ansicht der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland eine wichtige interne Herausforderung für die Personalbeschaffung. Mit Blick auf die Zielgruppen Frauen, ältere Personen, Kandidaten aus der Generation Y sowie Kandidaten aus dem Ausland illustriert Abbildung 24, dass die Studienteilnehmer nach eigenen Angaben bei der Rekrutierung von Frauen am besten aufgestellt sind (Mittelwert von 2,3 im Schulnotensystem). Ebenfalls noch als eher gut (Note 2,4) werden die eigenen Fähigkeiten bei der Rekrutierung von Kandidaten aus der Generation Y (geb. zwischen 1980 und 1995) eingeschätzt. Eher befriedigend (2,7) sehen sich die Teilnehmer an der Befragung bei der Rekrutierung älterer Personen (>= 50 Jahre) aufgestellt. Die schlechteste Note (3,6) geben sich die Unternehmen bei der Rekrutierung von Kandidaten aus dem Ausland. Diesbezüglich liefert die in Kapitel 2.17.2 des vorliegenden Ergebnisberichts enthaltene Fallstudie bei der LG Electronics Deutschland GmbH zum Thema internationale Rekrutierung weitere interessante Erkenntnisse.

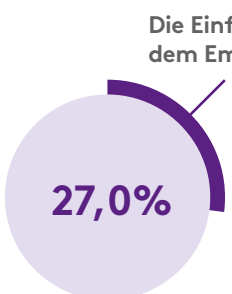
Die Einführung von Quoten in der Personalbeschaffung ist in den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland aktuell (noch) kein großes Thema. Derzeit haben lediglich 11,8 Prozent der Teilnehmer eine Quote für die Rekrutierung von Frauen definiert. Bei der Rekrutierung von älteren Personen (>= 50 Jahre; 0,0 Prozent) und von Kandidaten aus dem Ausland (1,0 Prozent) spielen Quoten hingegen kein Rolle. Hinsichtlich der Einführung von Quoten für diese drei Zielgruppen in Führungspositionen ergibt sich ein ähnliches Bild. In keinem einzigen antwortenden Unternehmen existieren in diesem Kontext Quoten für ältere Personen, und Quoten für Kandidaten aus dem Ausland gibt es nur bei 1,0 Prozent der Studienteilnehmer. Dagegen haben 16,3 Prozent eine Quote für Frauen in Führungspositionen definiert.

Abbildung 24: Die Fähigkeit der Unternehmen, Frauen, ältere Personen, Kandidaten aus der Generation Y sowie Kandidaten aus dem Ausland zu rekrutieren



27,0 Prozent der 1.000 größten deutschen Unternehmen denken, dass das eigene Employer Branding von der Einführung von Quoten profitiert (vgl. Abbildung 25). Zudem vertreten 13,0 Prozent die Meinung, dass durch die Definition von Quoten mehr Kandidaten aus den entsprechenden Zielgruppen rekrutiert werden können. Dass die Rekrutierung von Kandidaten aus Zielgruppen dadurch jedoch auch einfacher wird, unterschreiben lediglich 6,0 Prozent. Geringe 5,0 Prozent der Studienteilnehmer gehen davon aus, dass infolge der Einführung von Quoten grundsätzlich bessere Kandidaten rekrutiert werden können.

Abbildung 25: Die Auswirkung von Quoten in der Rekrutierung auf das Employer Branding

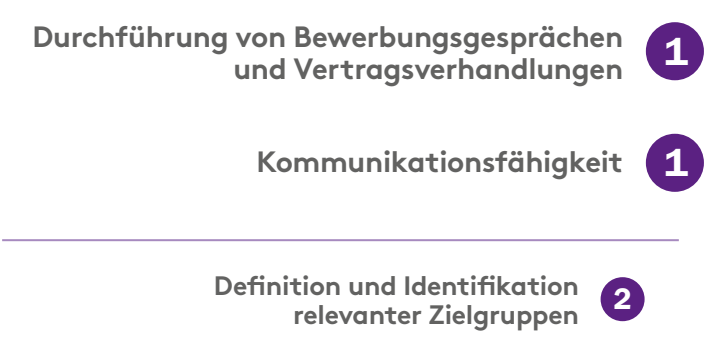


1.13 THEMENSCHWERPUNKT 13

WELCHE FÄHIGKEITEN MÜSSEN ZUKÜNFTIGE RECRUITER BESITZEN?

In Abbildung 26 ist illustriert, welche Fähigkeiten die 1.000 größten deutschen Unternehmen für ihre zukünftigen Recruiter als am wichtigsten erachten. Wie die Ergebnisse zeigen, belegt die Durchführung von Bewerbungsgesprächen und Vertragsverhandlungen gemeinsam mit der Kommunikationsfähigkeit der Recruiter den Spitzenplatz. Komplettiert werden die Top-3 in dieser Liste durch die Definition und Identifikation relevanter Zielgruppen. Die nach Einschätzung der Studienteilnehmer in Zukunft am wenigsten wichtigen Recruiter-Fähigkeiten sind die Gestaltung und Durchführung von Assessment Center sowie die Auswertung und Interpretation von Kennzahlen.

Abbildung 26:
Die Top-3 der Recruiter-Fähigkeiten



1.14 BRANCHENANALYSE

DIE PERSONALBESCHAFFUNG IN DER BRANCHE FINANZDIENSTLEISTUNG

Die beiden wichtigsten externen und damit von Seiten der Unternehmen nicht oder zumindest nicht direkt beeinflussbaren externen Trends für die Personalbeschaffung in der Branche Finanzdienstleistung sind der demografische Wandel und der Fachkräftemangel („War for Talent"). Den dritten Rang teilen sich gesetzliche Rahmenbedingungen (z. B. Bluecard, Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz etc.) und Social Media.

In der Liste der nach Meinung der Top-300-Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungssektor wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung belegt die Mitarbeiterbindung den ersten Platz. Auf den Plätzen zwei und drei folgen die Themen Employer Branding und neue flexible Formen der Arbeit.

Fast jeder zweite antwortende Finanzdienstleister rechnet mit einem Netto-Anstieg der eigenen Mitarbeiterzahl im Jahr 2015, was einem Plus um 15,6 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr entspricht. Bei der Deckung dieses gestiegenen Personalbedarfs werden jedoch Probleme erwartet. So gehen die Studienteilnehmer davon aus, dass rund drei von zehn ihrer für das Jahr 2015 prognostizierten Vakanzen nur schwer besetzbar sein werden und 3,7 Prozent aufgrund eines Mangels an geeigneten Kandidaten unbesetzt bleiben werden. Im Vergleich zum Vorjahr haben sich die erwarteten Besetzbarkeitsprobleme jedoch etwas verringert. Verglichen mit den 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen rechnen die Finanzdienstleister mit weniger Problemen bei der Besetzung ihrer offenen Stellen.

Die nach Meinung der Teilnehmer an der Befragung am besten geeignete Maßnahme gegen die bestehenden Besetzbarkeitsprobleme ist die Ausbildung im eigenen Unternehmen, gefolgt von flexiblen Arbeitszeitmodellen und Telearbeit/Home Office.

Mit 85,3 Prozent werden die meisten freien Stellen von den Top-300-Finanzdienstleistern auf der eigenen Unternehmens-Webseite ausgeschrieben. Der am zweithäufigsten zur Stellenausschreibung genutzte Kanal sind Internet-Stellenbörsen (59,0 Prozent). Mit deutlichem Abstand folgen Mitarbeiterempfehlungen (28,3 Prozent), Social Media (27,4 Prozent), die Bundesagentur für Arbeit (25,2 Prozent) und Printmedien (9,2 Prozent).

Mehr als vier von zehn und damit die anteilsmäßig meisten Einstellungen resultieren aus einer Stellenanzeige auf der eigenen Unternehmens-Webseite. 34,0 Prozent aller Einstellungen werden über Internet-Stellenbörsen generiert. Über Mitarbeiterempfehlungen erfolgen 8,4 Prozent der tatsächlich realisierten Einstellungen. Auf den weiteren Plätzen schließen sich Social Media (4,6 Prozent), die Bundesagentur für Arbeit (4,3 Prozent) und Printmedien (3,9 Prozent) an.

Die drei nach Ansicht der 300 größten deutschen Finanzdienstleister am besten geeigneten Active-Sourcing-Kanäle sind ein eigener unternehmensinterner Talent-Pool, persönliche Netzwerke und Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen.

77,8 Prozent der Top-300-Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungssektor haben aktuell einen eigenen internen Talent-Pool implementiert, und 50,0 Prozent suchen in ihrem eigenen Talent-Pool häufig oder sehr häufig nach geeigneten Kandidaten für offene Stellen. Damit haben unternehmensinterne Talent-Pools in der Branche Finanzdienstleistung eine deutlich größere Bedeutung als bei den 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen. Nur 44,2 Prozent der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland verfügen über einen eigenen internen Talent-Pool, und nur rund ein Drittel sucht darin (sehr) häufig nach interessanten Kandidaten.

Social Media sind in der Finanzdienstleistungsbranche der drittwichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung. Über die Hälfte der größten deutschen Finanzdienstleister beurteilt Social Media generell als positiv für die Rekrutierung. Mit Blick auf den Einsatz ausgewählter Social-Media-Kanäle in verschiedenen Anwendungsszenarien zeigt sich, dass 15,4 Prozent der Studienteilnehmer XING und 11,5 Prozent Twitter häufig oder sehr häufig zur Veröffentlichung von Stellenanzeigen nutzen. Für Imagewerbung/Employer Branding greifen die antwortenden Finanzdienstleister am häufigsten auf Facebook (23,1 Prozent) und XING (15,4 Prozent) zurück. Jeweils 7,7 Prozent suchen (sehr) häufig in XING aktiv nach interessanten Kandidaten (Active Sourcing) sowie nach weiterführenden Informationen über Bewerber. Im Vergleich zum Jahr 2012 ergibt sich insbesondere mit Blick auf die Veröffentlichung von Stellenanzeigen und Imagewerbung/Employer Branding für beinahe alle betrachteten Kanäle ein (teilweise deutlicher) Nutzungsanstieg. Im Vergleich zu den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland kommen Social Media in der Branche Finanzdienstleistung jedoch insgesamt etwas seltener zum Einsatz.

Die Ergebnisse zum Thema Mobile Recruiting zeigen, dass eine Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte (Smartphones, Tablet-PCs) nach Ansicht von 73,1 Prozent der antwortenden Firmen aus dem Finanzdienstleistungssektor sinnvoll ist. Aktuell haben jeweils 15,4 Prozent der Studienteilnehmer die Darstellung ihrer Karriere-Webseite sowie ihrer Online-Stellenanzeigen für bestimmte mobile Endgeräte optimiert. Eine für bestimmte mobile Endgeräte optimierte App zur Suche nach freien Stellen im eigenen Unternehmen bieten 7,7 Prozent an. Ein Vergleich mit den Ergebnissen aus der Befragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland zeigt, dass die Umsetzung von Mobile Recruiting in den branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen deutlich weiter fortgeschritten ist als im Finanzdienstleistungssektor.

Den größten Anteil im Bewerbungseingang der Top-300-Finanzdienstleister aus Deutschland bilden Formularbewerbungen mit 42,0 Prozent. Unmittelbar dahinter folgen E-Mail-Bewerbungen mit 39,7 Prozent. 17,9 Prozent aller eingehenden Bewerbungen sind papierbasierte Bewerbungsmappen. Im Vergleich zum Jahr 2012 kann die Formularbewerbung deutlich zulegen, wohingegen sich die Anteile eingehender E-Mail-Bewerbungen und papierbasierter Bewerbungsmappen verringert haben.

Mit Blick auf die Potenziale einer IT-gestützten Kandidatenvorauswahl denken zwei Drittel der Studienteilnehmer aus dem Finanzdienstleistungsbereich, dass eine computergestützte Selektion von Bewerbungen (z. B. Robot Recruiting) die Vorauswahl der Bewerber beschleunigt. 44,4 Prozent sind der Meinung, dass durch eine solche IT-Unterstützung eine diskriminierungsfreie Kandidatenvorauswahl gefördert wird, und jeweils 37,0 Prozent geben an, dass dadurch die Bewerbervorauswahl einfacher sowie schneller wird. Im Vergleich zu den branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen sehen die antwortenden Finanzdienstleister damit in einer IT-gestützten Selektion von Bewerbungen deutlich mehr Potenziale.

Aktuell bietet fast jeder Studienteilnehmer aus der Branche Finanzdienstleistung seinen Mitarbeitern die Möglichkeit, die eigene Arbeitszeit flexibel einzuteilen. Die Möglichkeit, im Home Office zu arbeiten, gibt es in mehr als jedem zweiten antwortenden Unternehmen, und verteiltes Arbeiten (d.h. zu unterschiedlichen Zeiten an unterschiedlichen Orten) wird von 22,2 Prozent angeboten. Hinsichtlich der Auswirkungen dieser flexiblen Arbeitsformen auf die Produktivität denken zwei Drittel der Finanzdienstleister, dass flexible Arbeitszeiten und 38,5 Prozent, dass Home Office die Produktivität der eigenen Mitarbeiter erhöht. Schließlich sind rund drei von zehn Teilnehmern an der Befragung der Meinung, dass Mitarbeiter, die verteilt arbeiten, produktiver sind als ihre Kollegen im Büro. Der Vergleich mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland zeigt, dass insbesondere das Angebot flexibler Arbeitszeiten und von Home Office im Finanzdienstleistungssektor größer ist.

1.15 BRANCHENANALYSE

DIE PERSONALBESCHAFFUNG IN DER BRANCHE HEALTH CARE

In der Liste der aus Unternehmenssicht wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung in der Branche Health Care nimmt der demografische Wandel den Spitzenplatz ein. Auf den Plätzen zwei und drei schließen sich der Fachkräftemangel („War for Talent“) und der Kultur- und Wertwandel an.

Die wichtigste interne Herausforderung für die Personalbeschaffung ist nach Ansicht der deutschen Top-300-Unternehmen aus dem Bereich Health Care die Mitarbeiterbindung. Komplettiert werden die Top-3 der wichtigsten internen Herausforderungen für die Rekrutierung durch die Themen Employer Branding und Sichtbarkeit (Bewusstsein für den Nutzen des Personalmarketings bei Entscheidungsträgern schaffen, Top-Management-Support).

Ein Blick auf den Personalbedarf der antwortenden Unternehmen lässt erkennen, dass die Stimmung in der Branche Health Care von großem Optimismus geprägt ist. 62,5 Prozent der 300 größten deutschen Health-Care-Firmen gehen davon aus, Ende 2015 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn. Im Vorjahr hatten lediglich 47,4 Prozent der Studienteilnehmer einen Netto-Zuwachs der eigenen Mitarbeiterzahl binnen Jahresfrist prognostiziert, wodurch sich ein Anstieg um beachtliche 15,1 Prozentpunkte innerhalb von 12 Monaten ergibt. Die Stimmung in der Branche Health Care ist damit deutlich besser als im Vorjahr und auch deutlich besser als bei den 1.000 branchenunabhängig größten Unternehmen in Deutschland, von denen lediglich die Hälfte mit steigenden Mitarbeiterzahlen im Jahr 2015 rechnet.

Dass die Deckung dieses Personalbedarfs jedoch schwierig wird, zeigt sich dadurch, dass nach Ansicht der Top-300-Unternehmen aus dem Sektor Health Care fast ein Drittel der für 2015 prognostizierten Vakanzen nur schwer zu besetzen sein wird und 3,0 Prozent aufgrund eines Mangels an geeigneten Kandidaten unbesetzt bleiben werden. Auch wenn diese Zahlen noch immer auf vergleichsweise große Probleme bei der Besetzung freier Stellen hindeuten, wird sich die Stellenbesetzung nach Meinung der Studienteilnehmer im Vergleich zum Vorjahr etwas einfacher gestalten.

Um den derzeitigen Besetzbarkeitsproblemen Herr zu werden, eignet sich die Ausbildung im eigenen Unternehmen nach Meinung jedes Teilnehmers aus der Branche Health Care. Die Plätze zwei und drei in der Liste der bestgeeigneten Mittel gegen aktuell bestehende Probleme bei der Stellenbesetzung belegen Umschulungsmaßnahmen (80,0 Prozent) und flexible Arbeitszeitmodelle (73,3 Prozent).

Mit 97,8 Prozent veröffentlichen die 300 größten deutschen Health-Care-Firmen beinahe jede freie Stelle auf der eigenen Unternehmens-Webseite. Rund sieben von zehn Vakanzen werden in Internet-Stellenbörsen ausgeschrieben. Auf den weiteren Plätzen folgen Social Media (27,1 Prozent), die Bundesagentur für Arbeit (26,3 Prozent), Mitarbeiterempfehlungen (16,3 Prozent) und Printmedien (12,7 Prozent). Im Vergleich zum Vorjahr können vor allem Social Media zulegen (Anstieg um 12,7 Prozentpunkte), wohingegen der Stellenwert der Printmedien sinkt (minus 13,7 Prozentpunkte).

Die meisten tatsächlichen Einstellungen im Health-Care-Sektor resultieren aus einer Stellenanzeige in einer Internet-Stellenbörse (40,8 Prozent). 31,2 Prozent aller Einstellungen werden über die eigenen Unternehmens-Webseiten, 7,0 Prozent über die Bundesagentur für Arbeit und 6,9 Prozent über Mitarbeiterempfehlungen generiert. Printmedien schließen sich mit 5,8 Prozent an, sonstige Kanäle mit 5,0 Prozent und Social Media mit 3,3 Prozent. Im Vergleich zum Vorjahr vergrößert sich insbesondere der Anteil der über die eigenen Unternehmens-Webseiten realisierten Einstellungen (Anstieg um 5,3 Prozentpunkte). Dagegen büßen Printmedien 8,1 Prozentpunkte ein.

Der am besten für die Direktansprache interessanter Kandidaten (Active Sourcing) geeignete Kanal sind nach Meinung der Studienteilnehmer aus der Branche Health Care persönliche Netzwerke (84,6 Prozent). Mit deutlichem Abstand folgen Karrierenetzwerke, wie XING oder LinkedIn (57,1 Prozent), Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen (53,8 Prozent) und ein eigener Talent-Pool (50,0 Prozent) auf den Plätzen zwei bis vier.

Ein eigener unternehmensinterner Talent-Pool ist nach Meinung der Studienteilnehmer der viertwichtigste Active-Sourcing-Kanal. Beinahe die Hälfte der Top-300-Unternehmen aus der Branche Health Care hat bereits einen eigenen internen Talent-Pool implementiert und 38,5 Prozent nutzen diesen Pool häufig oder sehr häufig, um nach geeigneten Kandidaten für offene Stellen zu suchen.

Aktuell veröffentlichen die 300 größten deutschen Health-Care-Firmen fast drei von zehn freien Stellen in Social Media, woraus 3,3 Prozent aller tatsächlichen Einstellungen resultieren. Mehr als sechs von zehn Teilnehmern an der Befragung beurteilen den Einsatz von Social Media generell als positiv für die Rekrutierung. Blickt man auf die Nutzung verschiedener Social-Media-Anwendungen in vier klassischen Anwendungskategorien, so zeigt sich mit Blick auf die Stellenausschreibung, dass ein Viertel der antwortenden Unternehmen häufig oder sehr häufig Vakanzen in XING veröffentlicht. LinkedIn wird hierfür von einem Achtel der Befragten (sehr) häufig genutzt. Für Imagewerbung/ Employer Branding greifen jeweils 26,7 Prozent der Studienteilnehmer häufig oder sehr häufig auf XING sowie auf Facebook zurück. Spezialistenforen und Blogs folgen mit 20,0 Prozent auf dem dritten Rang. Rund zwei von zehn antwortenden Health-Care-Firmen suchen (sehr) häufig aktiv in XING nach interessanten Kandidaten (Active Sourcing), und jeweils ein Achtel nutzt in diesem Kontext LinkedIn sowie Facebook häufig oder sehr häufig. Schließlich suchen jeweils 6,3 Prozent der Teilnehmer an der Befragung (sehr) häufig in XING, LinkedIn sowie Facebook nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten.

Bezüglich der Bedeutung von Mobile Recruiting in der Branche Health Care sind 64,3 Prozent der Studienteilnehmer der Meinung, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte (Smartphones, Tablet-PCs) für die Personalbeschaffung sinnvoll ist. Weiterhin denken sechs von zehn antwortenden Unternehmen, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird. Die Analyse der tatsächlichen Umsetzung von Mobile Recruiting in den Top-300-Firmen aus dem Health-Care-Sektor zeigt, dass bereits 43,8 Prozent die Darstellung ihrer Karriere-Webseite für bestimmte mobile Endgeräte optimiert haben. Die Darstellung der eigenen Online-Stellenanzeigen wurde von einem Drittel der Teilnehmer an der Befragung an bestimmte mobile Endgeräte angepasst. Ein Achtel der Unternehmen bietet für bestimmte mobile Endgeräte optimierte Apps zur Stellensuche an. Im Vergleich zum Vorjahr zeigen diese Ergebnisse, dass die Umsetzung von Mobile Recruiting in der Branche Health Care deutlich weiter fortgeschritten ist (Optimierung Karriere-Webseite: Anstieg um 32,0 Prozentpunkte; Optimierung Online-Stellenanzeigen: Anstieg um 15,7 Prozentpunkte; Angebot von Stellensuch-Apps: Anstieg um 12,5 Prozentpunkte).

Rund sechs von zehn und damit die meisten Bewerbungen gehen per Webformular bei den Top-300-Unternehmen aus der Branche Health Care ein. E-Mail-Bewerbungen bilden einen Anteil von 26,8 Prozent und papierbasierte Bewerbungsmappen von 12,9 Prozent im tatsächlichen Bewerbungseingang der Studienteilnehmer. Im Vergleich zum Vorjahr ist der Anteil eingehender Formularbewerbungen stark gestiegen (plus 14,9 Prozentpunkte), während die papierbasierte Bewerbungsmappe zunehmend an Bedeutung verliert (minus 11,9 Prozentpunkte). Mit Blick in die Zukunft wird sich diese Entwicklung nach Ansicht der antwortenden Unternehmen weiter fortsetzen. Ein Vergleich mit den entsprechenden Ergebnissen aus der Befragung der 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen zeigt, dass im Health-Care-Sektor anteilsmäßig deutlich mehr Formularbewerbungen eingehen (60,2 Prozent Health Care vs. 48,6 Prozent Top-1.000), wohingegen die E-Mail-Bewerbung bei den Top-1.000-Firmen einen größeren Stellenwert besitzt (26,8 Prozent Health Care vs. 37,2 Prozent Top-1.000).

Mit Blick auf die geschätzten Potenziale einer IT-gestützten Kandidatenauswahl denkt jeweils ein Drittel der 300 größten deutschen Health-Care-Firmen, dass eine computergestützte Selektion von Bewerbungen (z.B. Robot Recruiting) die Bewerbervorauswahl beschleunigt sowie eine diskriminierungsfreie Auswahl fördert. 26,7 Prozent der Teilnehmer an der Befragung sind der Ansicht, dass eine entsprechende IT-Unterstützung die Vorauswahl der Kandidaten vereinfacht und 20,0 Prozent, dass die Bewerbervorauswahl dadurch effektiver wird. Im Vergleich zu den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sehen die Health-Care-Firmen damit insgesamt weniger Potenziale in einer computergestützten Kandidatenvorauswahl.

Die Auswertungen zum Thema flexible Arbeitsformen zeigen, dass die Mitarbeiter in drei Viertel der Top-300-Firmen aus dem Health-Care-Sektor ihre Arbeitszeit flexibel gestalten können. Die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten (Home Office), bieten derzeit 41,2 Prozent der Studienteilnehmer ihren Mitarbeitern. In 13,3 Prozent der antwortenden Unternehmen können die Mitarbeiter, verteilt (d.h. zu unterschiedlichen Zeiten an unterschiedlichen Orten) arbeiten. Bezüglich der Produktivität ist die Hälfte der Health-Care-Firmen der Ansicht, dass Mitarbeiter mit flexiblen Arbeitszeiten produktiver sind als ihre Kollegen, die keine flexiblen Arbeitszeiten haben oder nutzen. 38,5 Prozent denken, dass das Arbeiten von zu Hause aus (Home Office) die Produktivität erhöht, und mehr als drei von zehn Befragten geben an, dass Mitarbeiter, die verteilt arbeiten, produktiver sind als ihre Kollegen im Büro. Stellt man diese Werte den Ergebnissen aus der Befragung der branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen gegenüber, so zeigt sich, dass das Angebot flexibler Arbeitsformen in den Top-1.000-Unternehmen etwas größer ist.

1.16 BRANCHENANALYSE

DIE PERSONALBESCHAFFUNG IN DER BRANCHE INFORMATIONSTECHNOLOGIE (IT)

Der wichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung in der IT-Branche ist der demografische Wandel. Auf den Plätzen zwei und drei schließen sich der Fachkräftemangel („War for Talent“) und Social Media an.

Neue flexible Formen der Arbeit sind nach Einschätzung der Top-300-Unternehmen aus dem IT-Sektor die wichtigste interne Herausforderung für die Personalbeschaffung. Die Top-3-Herausforderungen werden durch die Themen Mitarbeiterbindung und Employer Branding komplettiert. Im Vergleich zu den 1.000 branchenunabhängig größten Unternehmen in Deutschland sehen die Studienteilnehmer aus der Branche IT neue flexible Formen der Arbeit als deutlich wichtiger an.

Mit Blick auf ihren Personalbedarf erwarten rund sieben von zehn IT-Firmen, dass sie Ende des Jahres 2015 mehr Mitarbeiter beschäftigen werden als zu Jahresbeginn. Im Vergleich zum Vorjahr ergibt sich dabei auf bereits hohem Niveau ein Anstieg um weitere 5,1 Prozentpunkte. Dieses Ergebnis zeigt auch, dass die Stimmung unter den größten IT-Firmen deutlich besser ist als unter den deutschen Top-1.000-Unternehmen, von denen lediglich die Hälfte von einem Netto-Anstieg der eigenen Mitarbeiterzahl im Jahr 2015 ausgeht. Allerdings wird es aufgrund erwarteter Probleme bei der Stellenbesetzung schwer, diesen Personalbedarf auch tatsächlich zu decken. So denken die antwortenden IT-Firmen, dass 38,7 Prozent ihrer für das Jahr 2015 prognostizierten Vakanzen nur schwer zu besetzen sind und 6,1 Prozent aufgrund eines Mangels an passenden Kandidaten unbesetzt bleiben werden. Damit rechnen die Teilnehmer an der Befragung zwar mit etwas geringeren Besetzbarkeitsproblemen als im Vorjahr, im Vergleich zu den deutschen Top-1.000-Unternehmen werden im IT-Sektor jedoch nach wie vor größere Probleme bei der Besetzung freier Stellen erwartet.

Die effektivste Maßnahme, um aktuell schwer oder gar nicht besetzbare Vakanzen mittelfristig besser besetzen zu können, ist nach Angabe der größten deutschen IT-Firmen die Ausbildung im eigenen Unternehmen. Auf den Plätze zwei und drei in der Liste der bestgeeigneten Maßnahmen gegen Besetzbarkeitsprobleme finden sich flexible Arbeitszeitmodelle und Telearbeit/Home Office.

Mit 93,7 Prozent veröffentlichen die Top-300-Unternehmen aus dem IT-Sektor die weitaus meisten freien Stellen auf den eigenen Webseiten. Internet-Stellenbörsen nehmen mit einem Anteil von 70,2 Prozent aller veröffentlichen Vakanzen den zweiten Platz ein. Bei jeder zweiten offenen Stelle werden die eigenen Mitarbeiter dazu angehalten, geeignete Kandidaten zu empfehlen. Es folgen die Bundesagentur für Arbeit mit 36,9 Prozent, Social Media mit 31,8 Prozent und Printmedien mit 4,5 Prozent. Damit haben insbesondere die Netzwerke der eigenen Mitarbeiter in der IT-Branche eine größere Bedeutung für die Kommunikation offener Stellen als bei den 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen (Mitarbeiterempfehlungen: 50,0 Prozent IT vs. 22,7 Prozent Top-1.000).

Der wichtigste Kanal für die Stellenbesetzung in der IT-Branche sind Internet-Stellenbörsen, über die rund vier von zehn Einstellungen generiert werden. 26,7 Prozent aller tatsächlichen Einstellungen

resultieren aus einer Stellenausschreibung auf der eigenen Unternehmens-Webseite. Über Mitarbeiterempfehlungen wird etwa jede zehnte freie Stelle besetzt. Es folgen Social Media (7,0 Prozent), die Bundesagentur für Arbeit (5,5 Prozent) und Printmedien (4,4 Prozent). Im Vergleich zu den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland hat insbesondere die Unternehmens-Webseite im IT-Sektor eine deutlich geringere Bedeutung für die Generierung von Einstellungen. Dagegen werden in der Branche IT über alle weiteren betrachteten Kanäle anteilsmäßig etwas mehr Vakanzen besetzt.

Die Nutzung der Netzwerke der eigenen Mitarbeiter in Form von Mitarbeiterempfehlungen ist aus Sicht der 300 größten deutschen IT-Firmen die fünftwichtigste interne Herausforderung für die Personalbeschaffung. Aktuell bitten die Studienteilnehmer ihre Mitarbeiter bei jeder zweiten Vakanz, geeignete Kandidaten zu empfehlen, was in 10,4 Prozent aller tatsächlich generierten Einstellungen resultiert. In zwei Dritteln der antwortenden Unternehmen werden Mitarbeiterempfehlungen, die zu Einstellungen führen, in Form von Geld- oder Sachwerten entlohnt. 85,7 Prozent der Teilnehmer an der Befragung halten ihre Mitarbeiter gelegentlich dazu an, im Unternehmen bestehende freie Stellen an deren privates Umfeld/Bekanntenkreis (offline) weiterzuempfehlen. Eine entsprechende Weiterempfehlung von Vakanzen an die Online-Netzwerke der eigenen Mitarbeiter in sozialen Netzwerkplattformen (z.B. Facebook, Twitter) wird von 38,1 Prozent der IT-Firmen forciert. Diese Ergebnisse zeigen, dass die Netzwerke der eigenen Mitarbeiter im IT-Sektor insgesamt deutlich häufiger für die Rekrutierung genutzt werden als in den 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen.

Active Sourcing spielt in der IT-Branche eine deutlich wichtigere Rolle als bei den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland. Die antwortenden IT-Firmen sprechen bei rund einem Viertel (24,3 Prozent) ihrer freien Stellen Kandidaten aktiv an (im Vergleich dazu Top-1.000: 13,1 Prozent). Die drei aus Sicht der Studienteilnehmer aus dem IT-Sektor am besten geeigneten Active-Sourcing-Kanäle sind persönliche Netzwerke, ein eigener Talent-Pool sowie Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen.

64,0 Prozent der Top-300-Firmen aus der IT-Branche haben einen eigenen internen Talent-Pool implementiert, was ein deutlich größerer Anteil als bei den 1.000 branchenunabhängig größten Unternehmen aus Deutschland ist (44,2 Prozent). Drei von zehn Studienteilnehmern aus dem IT-Sektor nutzen ihren eigenen Talent-Pool häufig oder sehr häufig, um nach geeigneten Kandidaten für offene Stellen zu suchen.

Social Media sind für die 300 größten deutschen IT-Unternehmen der drittwichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung. Aktuell veröffentlichen die Teilnehmer an der Befragung etwa ein Drittel ihrer Vakanzen in Social Media, was in 7,0 Prozent aller tatsächlich realisierten Einstellungen resultiert. Über die Hälfte der antwortenden Unternehmen beurteilt Social Media generell als positiv für die Rekrutierung. In den vier klassischen Anwendungsszenarien kommt XING am häufigsten zum Einsatz. So schalten rund drei von zehn Befragten häufig oder sehr häufig Stellenanzeigen in XING. LinkedIn und Facebook werden hierfür von jeweils 8,7 Prozent (sehr) häufig genutzt. Für Imagewerbung/Employer Branding greifen 52,2 Prozent der Studienteilnehmer häufig oder sehr häufig auf XING zurück, 39,1 Prozent auf Facebook und 21,7 Prozent auf LinkedIn. 34,8 Prozent der antwortenden IT-Firmen suchen (sehr) häufig in XING aktiv nach Kandidaten (Active Sourcing). Auf den Plätzen zwei und drei folgen LinkedIn (17,4 Prozent) sowie Spezialistenforen und Blogs (16,7 Prozent). Schließlich suchen rund vier von zehn Teilnehmern an der Befragung häufig oder sehr häufig in XING nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten. LinkedIn wird hierfür von 17,4 Prozent (sehr) häufig genutzt. Obwohl die Nutzungsintensität bei-

nahe aller untersuchten Kanäle im Vergleich zum Vorjahr abnimmt, liegen die aktuellen Werte bis auf wenige Ausnahmen noch deutlich über dem Niveau der Jahre 2011 und 2012. Insgesamt kommen Social Media im IT-Sektor nach wie vor deutlich häufiger zum Einsatz als bei den 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen.

Richtet man den Fokus auf das Thema Mobile Recruiting, so zeigen die aktuellen Ergebnisse, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte (Smartphones, Tablet-PCs) nach Ansicht von 82,6 Prozent der Top-300-Firmen aus der IT-Branche auch einen großen Einfluss auf die Personalbeschaffung haben wird. 65,2 Prozent denken, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte sinnvoll für die Rekrutierung ist. Mit Blick auf die tatsächliche Umsetzung von Mobile Recruiting in den Unternehmen geben mehr als vier von zehn Studienteilnehmern an, die Darstellung der eigenen Karriere-Webseite bereits für bestimmte mobile Endgeräte optimiert zu haben. Eine entsprechende Optimierung der eigenen Online-Stellenanzeigen haben 36,4 Prozent vorgenommen, und 18,2 Prozent bieten für bestimmte mobile Endgeräte optimierte Apps zur Stellensuche im eigenen Unternehmen an. Insgesamt ist die Umsetzung von Mobile Recruiting in den größten deutschen IT-Firmen im Jahresvergleich leicht gestiegen.

Den größten Anteil im Bewerbungseingang der Top-300-Firmen aus dem IT-Sektor bilden E-Mail-Bewerbungen mit 53,9 Prozent, gefolgt von Formularbewerbungen mit 37,4 Prozent und papierbasierten Bewerbungsmappen mit 8,5 Prozent. Während sich der Anteil eingehender E-Mail-Bewerbungen im Vergleich zum Vorjahr verringert (minus 4,1 Prozentpunkte), steigt die Bedeutung von Formularbewerbungen (Anstieg um 4,4 Prozentpunkte). Diese Entwicklung wird sich gemäß der Zukunftsprognose der Studienteilnehmer in den nächsten fünf Jahren fortsetzen. Für das Jahr 2019 wird bereits mit einem Anteil von 60,4 Prozent eingehender Formularbewerbungen gerechnet (im Vergleich dazu E-Mail: 34,6 Prozent). Verglichen mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland gehen bei den antwortenden IT-Firmen derzeit mehr E-Mail-Bewerbungen und weniger Formularbewerbungen sowie papierbasierte Bewerbungsmappen ein.

Bezüglich der Potenziale einer computergestützten Bewerbervorauswahl denken 43,5 Prozent der Top-300-Firmen aus der IT-Branche, dass eine IT-gestützte Selektion von Bewerbungen (z.B. E-Assessment, Robot Recruiting) die Bewerbervorauswahl beschleunigt. Jeweils rund vier von zehn Teilnehmern an der Befragung sind der Meinung, dass eine derartige IT-Unterstützung die Auswahl der Kandidaten vereinfacht sowie insgesamt effektiver macht. Dass eine computergestützte Selektion von Bewerbungen auch eine diskriminierungsfreie Bewerbervorauswahl fördert, denken rund drei von zehn antwortenden IT-Firmen.

Die Auswertungen zum Thema flexible Formen der Arbeit zeigen, dass die Mitarbeiter in 85,7 Prozent der größten deutschen IT-Firmen ihre Arbeitszeit flexibel gestalten können. 60,9 Prozent der Teilnehmer an der Befragung bieten ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten (Home Office), und in einem Drittel der Unternehmen ist verteiltes Arbeiten (d.h. zu unterschiedlichen Zeiten an unterschiedlichen Orten) möglich. Mit Blick auf die Produktivität sind mehr als sechs von zehn der antwortenden Firmen aus dem IT-Sektor der Ansicht, dass Mitarbeiter, die flexible Arbeitszeiten nutzen, produktiver sind als ihre Kollegen ohne flexible Arbeitszeiten. Dass sich die Produktivität der eigenen Mitarbeiter durch eine Tätigkeit im Home Office sowie durch verteiltes Arbeiten erhöht, denken 38,1 Prozent (Home Office) bzw. 23,8 Prozent (verteiltes Arbeiten) der Befragten. Diese Ergebnisse zeigen, dass flexible Formen der Arbeit im IT-Sektor in Deutschland eine deutlich größere Rolle spielen als bei den 1.000 branchenunabhängig größten Unternehmen.

2. APPENDIX

An die im ersten Teil des vorliegenden Ergebnisberichts vorgestellten Kernergebnisse der „Recruiting Trends 2015“ schließt sich im Folgenden eine weiterführende und analog strukturierte Betrachtung der Ergebnisse aus der Befragung der 1.000 größten deutschen Unternehmen an. Dabei werden die verschiedenen Themenschwerpunkte aus dem ersten Teil des Ergebnisberichts erneut aufgegriffen und durch weitere Diagramme, Zeitreihenanalysen und segmentspezifische Auswertungen ergänzt, wodurch ein umfassender Überblick über die Personalbeschaffung in Deutschlands größten Unternehmen möglich wird. Eine weitere Ergänzung liefern die Ergebnisse aus den Befragungen der jeweils 300 größten deutschen Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, Health Care und IT. Zudem gewähren zwei Fallstudien mit der Deutschen Bahn AG und der LG Deutschland GmbH über die Themen flexible Arbeitsformen und internationale Rekrutierung Einblicke in die Rekrutierungspraxis deutscher Großunternehmen. Die detaillierten Ergebnisse der „Recruiting Trends 2015“ schließen mit einem Kapitel über die methodische Durchführung der Studie und die Zusammensetzung sowie Repräsentativität der teilnehmenden Unternehmen.

2.1

WAS SIND DIE WICHTIGSTEN EXTERNEN TRENDS UND INTERNEN HERAUS-FORDERUNGEN FÜR DIE PERSONAL-BESCHAFFUNG?

Verschiedene externe Trends, die von Arbeitgeberseite nicht oder zumindest nicht direkt beeinflussbar sind (z. B. gesetzliche Vorgaben, demografischer Wandel, Fachkräftemangel etc.), bilden den Rahmen für die Rekrutierungsaktivitäten von Unternehmen. Innerhalb dieser Rahmenbedingungen existieren zahlreiche interne Herausforderungen (z.B. flexible Formen der Arbeit, Employer Branding, Mitarbeiterbindung etc.), die es für ein Unternehmen auf dem Weg hin zu einer effektiven und effizienten Gestaltung der eigenen Personalbeschaffung zu meistern gilt. In den folgenden beiden Abschnitten ist dargestellt, wie die deutschen Top-1.000-Unternehmen externe Trends und interne Herausforderungen in der Personalbeschaffung einschätzen.

2.1.1 Externe Trends in der Personalbeschaffung

In Abbildung 27 ist illustriert, wie die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland die Bedeutung verschiedener externer Trends für die Personalbeschaffung beurteilen. Dabei zeigt sich, dass der Top-Trend aus Sicht der Studienteilnehmer der demografische Wandel ist. Auf den Plätzen zwei und drei schließen sich der Fachkräftemangel („War for Talent“) und Social Media an. Es folgen gesetzliche Rahmenbedingungen (z.B. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, Blue Card etc.), die Themen Kultur- und Wertewandel, Mitarbeiterfluktuation und Globalisierung sowie eine geringe Bewerbermobilität. Den letzten Platz nimmt die stärkere Verbreitung mobiler Endgerä-te in der Bevölkerung ein.

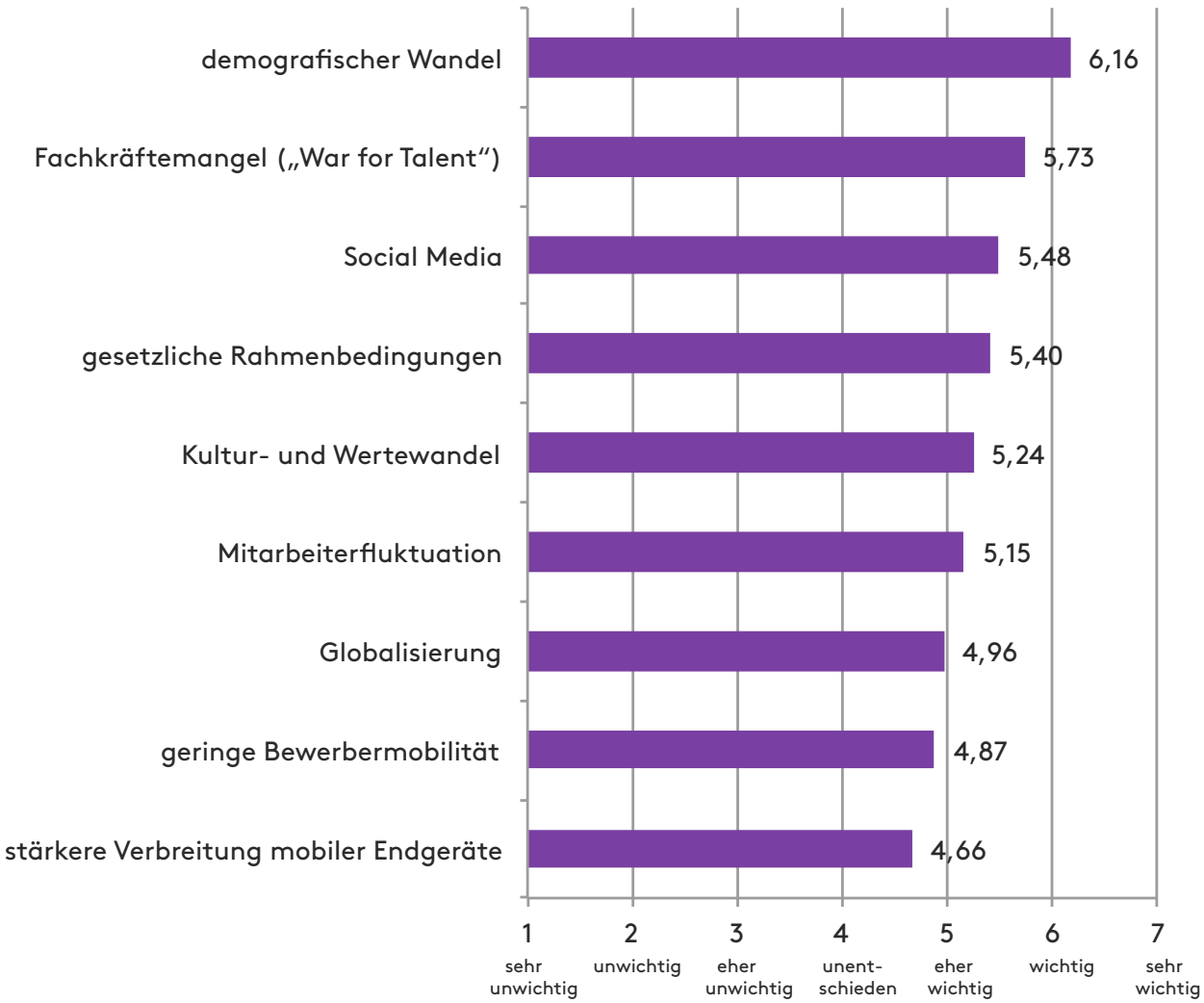


Abbildung 27: Die Bedeutung externer und nicht direkt beeinflussbarer Trends für die Personalbeschaffung[2]

2.1.2 Interne Herausforderungen in der Personalbeschaffung

In der Liste der wichtigsten internen Herausforderungen, denen sich die Unternehmen auf dem Weg hin zu einer innovativen und zielführenden Gestaltung der eigenen Personalbeschaffung stellen müssen, finden sich die Mitarbeiterbindung und Employer Branding auf den ersten beiden Plätzen (vgl. Abbildung 28). Die Themen Prozessmanagement und Strategie-Implementierung belegen den geteilten dritten Rang. Komplettiert werden die Top-5 der wichtigsten

2 Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung durch neue flexible Formen der Arbeit. Es folgen die Sichtbarkeit des Personalmarketings im eigenen Unternehmen, Mitarbeiterempfehlungen, der Aufbau und die Pflege eigener Talent-Pools, Hochschulkooperationen und -marketing, Candidate Relationship Management, Zielgruppenorientierung, das Angebot und die Gestaltung von Home-Office-Arbeitsplätzen und die Abstimmung zwischen Personalmarketing und den Fachabteilungen (Alignment). Die Plätze 14 bis 17 nehmen die Themen moderner Recruiter, berufsbegleitendes Studium, Social-Media-Präsenz, und Active Sourcing ein, gefolgt von der Rekrutierung von Kandidaten aus der Generation Y, Rekrutierungs-Controlling und dem Rekrutieren von Frauen. Mit etwas Abstand belegen Mobile Recruiting und die Rekrutierung älterer Personen (>= 50 Jahre) den drittletzten und vorletzten Rang, wobei auch diese beiden Themen von den antwortenden Unternehmen noch als eher wichtige Herausforderungen für die Personalbeschaffung angesehen werden. Am Ende der Liste findet sich die Rekrutierung von Kandidaten aus dem Ausland für Deutschland (internationale Rekrutierung).

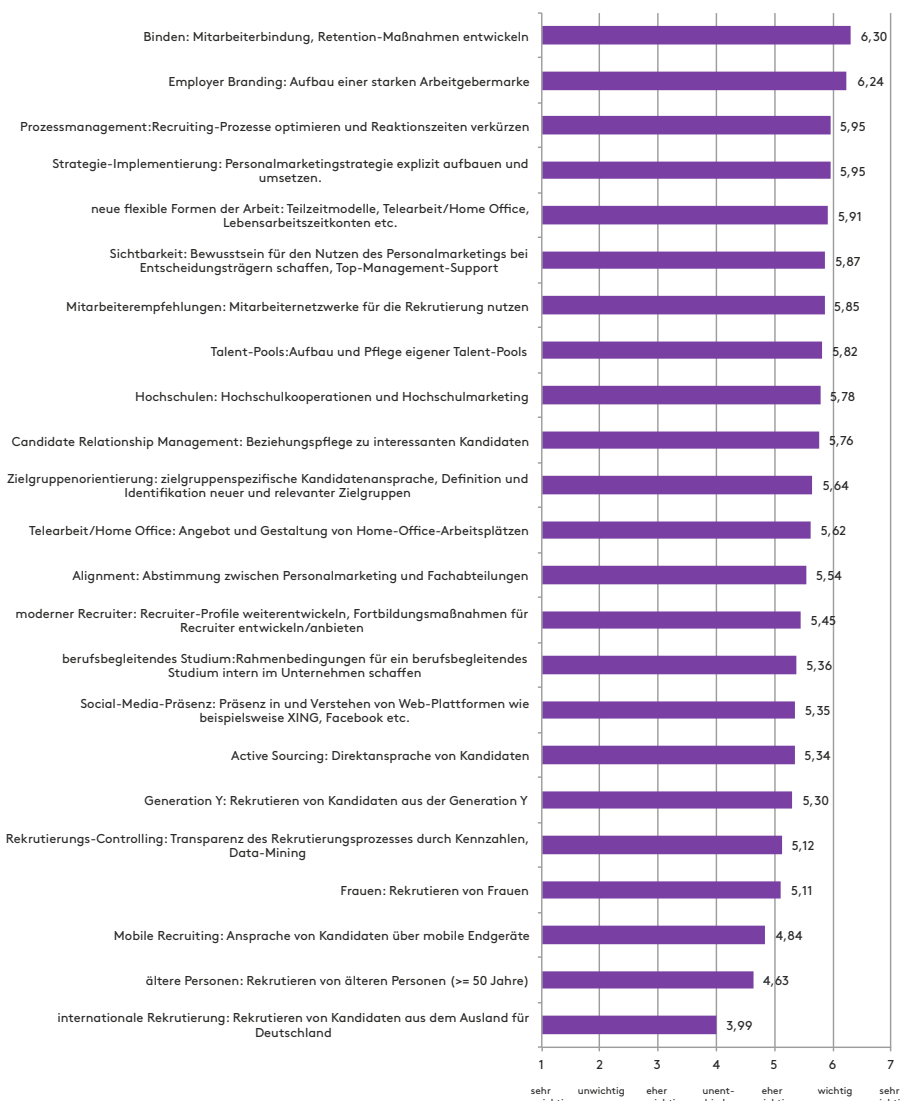


Abbildung 28: Die Bedeutung interner Herausforderungen für die Personalbeschaffung[3]

3 Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

2.2

WELCHEN PERSONALBEDARF HABEN DIE TOP-1.000-UNTERNEHMEN AUS DEUTSCHLAND, UND WELCHE PROBLEME ERWARTEN SIE BEI DER STELLENBESETZUNG?

Die Hauptaufgabe der Personalbeschaffung eines Unternehmens liegt darin, den eigenen Personalbedarf auf kurz-, mittel- und langfristige Sicht hin zu decken. Erschwert wird diese Aufgabe insbesondere durch den Fachkräftemangel, der zu Problemen bei der Besetzung vakanter Stellen führt. Die folgenden Ausführungen befassen sich zunächst mit dem Personalbedarf und der Geschäftserwartung der Top-1.000 Unternehmen aus Deutschland. Im Anschluss liegt der Fokus auf den bestehenden Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung. Dabei wird auch analysiert, welche Maßnahmen sich aus Sicht der Studienteilnehmer eignen, um dieser Problematik Herr zu werden.

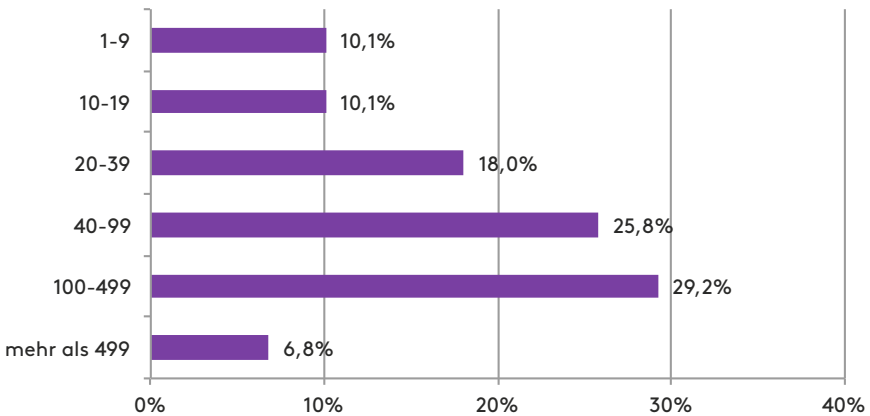
2.2.1 Personalbedarf und Geschäftserwartung

Wie Abbildung 29 im oberen Diagramm zeigt, erwarten ausnahmslos alle antwortenden Unternehmen freie Stellen im Jahr 2015. Mit 29,2 Prozent rechnet der größte Teil der Studienteilnehmer dabei mit 100 bis 499 Vakanzen.

Insgesamt jedes zweite Unternehmen geht sogar davon aus, Ende des Jahres 2015 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn (vgl. Abbildung 29, unteres Diagramm). Dieser Wert, der den Optimismus deutscher Großunternehmen unterstreicht, befindet sich auf dem Niveau des Vorjahres sowie 16 Prozentpunkte über dem entsprechenden Wert aus dem Jahr 2010, als lediglich 34 Prozent der Studienteilnehmer einen Netto-Anstieg der eigenen Mitarbeiterzahl binnen Jahresfrist prognostizierten.

Der sich bereits in Abbildung 29 abzeichnende Optimismus der 1.000 größten deutschen Unternehmen zeigt sich auch in deren zukünftiger Geschäftserwartung. So rechnen 14,9 Prozent

der Studienteilnehmer mit einer sehr guten und 36,6 Prozent mit einer guten Entwicklung der eigenen Geschäfte in den nächsten Jahren (vgl. Abbildung 30). Eine ausgeglichene Geschäftserwartung äußern 43,5 Prozent, und lediglich 5,0 Prozent denken, dass sich ihre Geschäfte in der näheren Zukunft schlecht entwickeln werden.



Wir werden Ende des Jahres mehr Mitarbeiter beschäftigen als zu Jahresbeginn.

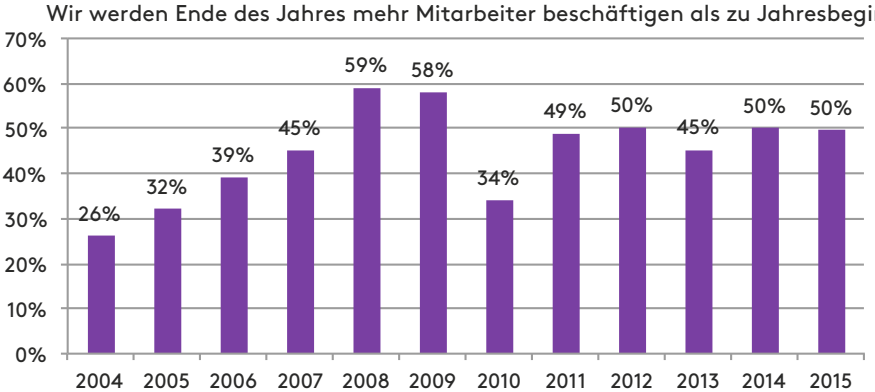


Abbildung 29: Prognose der Vakanzen für das Jahr 2015 (oben) und geplanter Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen im Zeitablauf (unten)[4]

Unsere Geschäftserwartung für die nächsten Jahre ist …

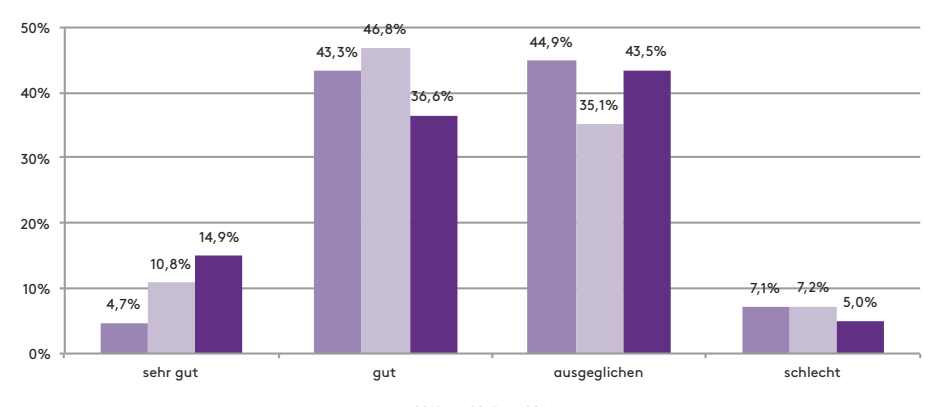


Abbildung 30: Die erwartete Geschäftsentwicklung im Zeitablauf[5]

4 Anteile derjenigen Unternehmen, die der Aussage voll zustimmen oder zustimmen.
5 In allen drei Jahren wurde kein einziges Mal eine sehr schlechte Geschäftserwartung geäußert.

2.2.2 Besetzbarkeitsprobleme

Probleme bei der Besetzung freier Stellen ergeben sich insbesondere durch den Fachkräftemangel, der nach Ansicht der Top-1000 Unternehmen aus Deutschland der zweitwichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung ist (vgl. Abbildung 27). Wie schwer es für deutsche Großunternehmen tatsächlich ist, den eigenen Personalbedarf zu stillen, ist in Abbildung 31 dargestellt. Demnach erwarten die Studienteilnehmer, dass 34,1 Prozent ihrer für das Jahr 2015 prognostizierten Vakanzen nur schwer zu besetzen sein werden und 5,0 Prozent aufgrund eines Mangels an geeigneten Kandidaten unbesetzt bleiben werden. Die Zeitreihenanalyse lässt erkennen, dass sich die Besetzbarkeitsprobleme in deutschen Großunternehmen seit dem Jahr 2009 auf einem konstant hohen Niveau befinden. In jedem Jahr gingen die befragten Unternehmen davon aus, dass insgesamt rund vier von zehn ihrer geschätzten Vakanzen nur schwer oder gar nicht besetzbar sein werden.

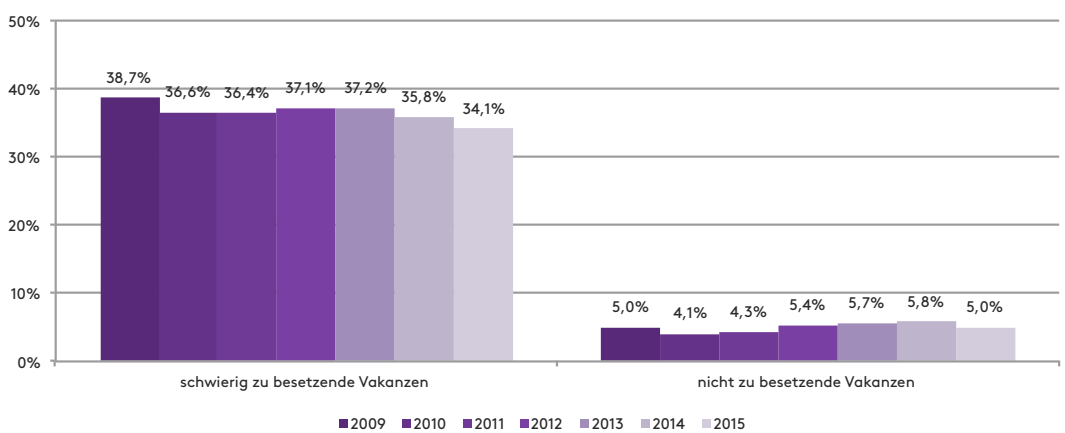


Abbildung 31: Besetzbarkeit der geschätzten Vakanzen im Zeitablauf

Um die in Abbildung 31 veranschaulichten Probleme bei der Besetzung freier Stellen zu lösen, sind eigene Ausbildungsmaßnahmen nach Ansicht der antwortenden Unternehmen am besten geeignet (vgl. Abbildung 32). Flexible Arbeitszeitmodelle und Telearbeit/Home Office schließen sich auf den Plätzen zwei und drei an. Die Top-5 der effektivsten Maßnahmen gegen Besetzbarkeitsprobleme werden durch die Rekrutierung von Frauen und Umschulungsmaßnahmen komplettiert. Die Rekrutierung älterer Personen (>= 50 Jahre) sowie von Kandidaten aus dem Ausland nehmen die Plätze sechs und sieben ein. Mit etwas Abstand folgen das Anbieten eines höheren Gehalts und die Einstellung von Kandidaten, die nur teilweise auf die ausgeschriebene Stelle passen. Die nach Meinung der 1.000 größten deutschen Unternehmen am wenigsten geeignete Maßnahme zur Lösung bestehender Besetzbarkeitsprobleme ist die Verlagerung von Tätigkeiten ins Ausland.

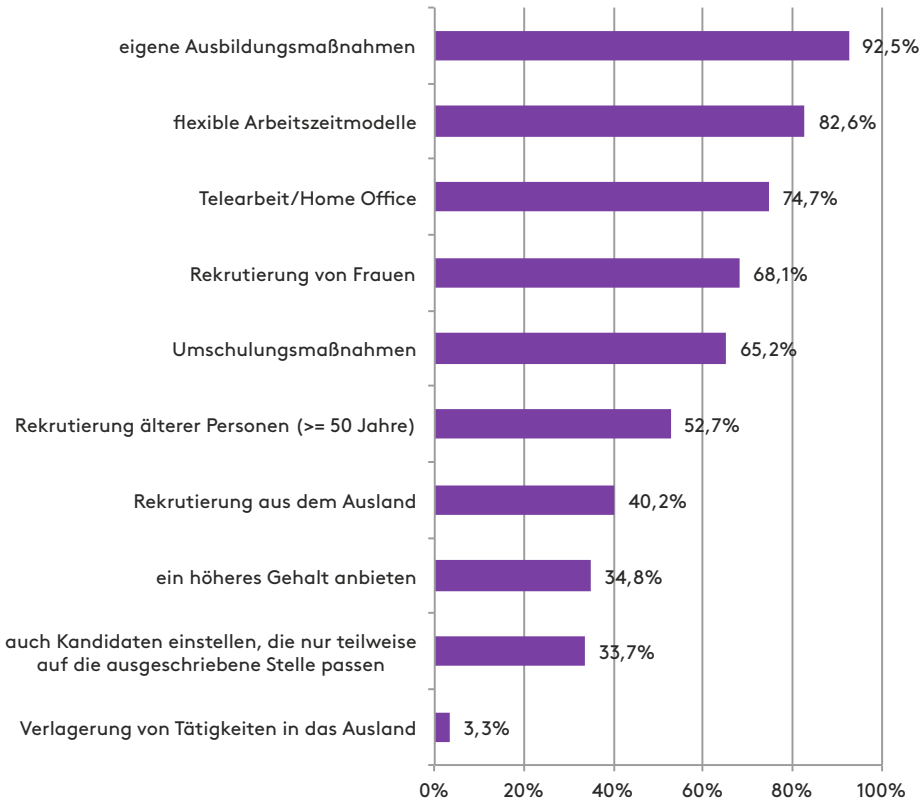


Abbildung 32: Maßnahmen gegen Besetzbarkeitsprobleme[6]

6 Anteile derjenigen Unternehmen, die die Maßnahmen als sehr gut geeignet, geeignet oder eher geeignet ansehen, um ihre schwer oder gar nicht besetzbaren Stellen mittelfristig besser besetzen zu können.

2.3

IN WELCHEN KANÄLEN SUCHEN UNTERNEHMEN NACH GEEIGNETEN KANDIDATEN?

Die Kandidatenansprache ist der erste Schritt auf dem Weg zu einer erfolgreichen Stellenbesetzung. Als Unternehmen steht man hierbei vor der Herausforderung, aus dem bestehenden Angebot an verschiedensten Recruiting-Kanälen die für sich am besten geeigneten Kanäle zu identifizieren und zu bedienen. Welche Kanäle tatsächlich von den größten deutschen Unternehmen zur Stellenausschreibung genutzt werden und welcher Anteil an Einstellungen über diese Kanäle erfolgt, wird im folgenden Abschnitt analysiert. Im Anschluss werden die Themen Mitarbeiterempfehlungen und Active Sourcing näher betrachtet.

2.3.1 Anzeigenschaltung in Recruiting-Kanälen

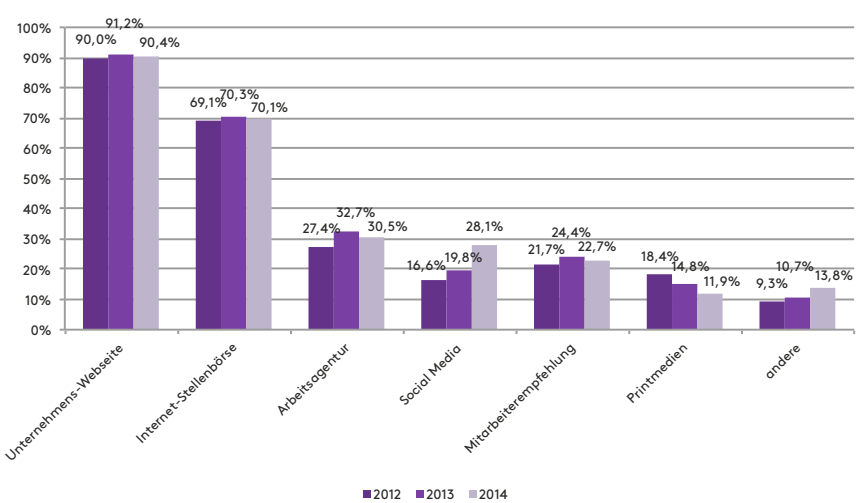


Abbildung 33: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen im Vergleich zu den beiden Vorjahren[7]

7 Mehrfachnennung war möglich, wenn eine Vakanz in mehreren Kanälen gleichzeitig veröffentlicht wird.

Wie Abbildung 33 zeigt, nutzen die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland ihre eigene Webseite und Internet-Stellenbörsen am häufigsten zur Stellenausschreibung. Rund neun von zehn freien Stellen werden auf der eigenen Unternehmens-Webseite und rund sieben von zehn Vakanzen in Internet-Stellenbörsen veröffentlicht. Weiterhin melden die Studienteilnehmer 30,5 Prozent ihrer offenen Stellen an die Bundesagentur für Arbeit. 28,1 Prozent aller Vakanzen werden über Social Media kommuniziert, und bei 22,7 Prozent werden die eigenen Mitarbeiter dazu aufgefordert, aus ihrer Sicht geeignete Kandidaten zu empfehlen. In Printmedien werden nur noch 11,9 Prozent aller freien Stellen veröffentlicht, und in sonstigen Recruiting-Kanälen sind es 13,8 Prozent.

Im Vergleich zum Vorjahr ergeben sich mit einer Ausnahme nur geringe Veränderungen: Social Media gewinnen beachtliche 8,3 Prozentpunkte hinzu. Wurden im Jahr 2013 noch lediglich rund zwei von zehn Vakanzen in Social Media veröffentlicht, sind es im Jahr 2014 bereits rund drei von zehn.

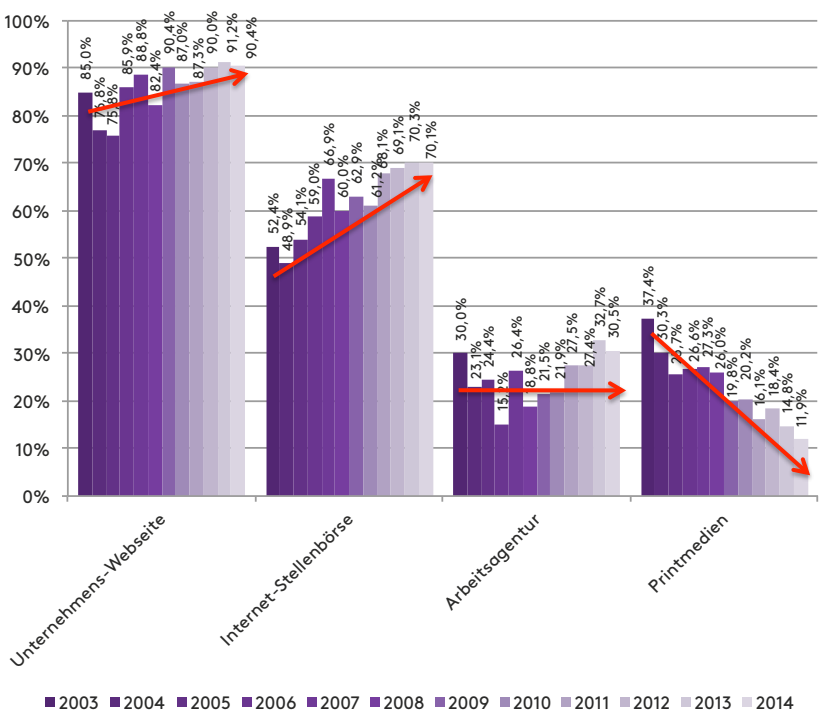


Abbildung 34: Anteile der in ausgewählten Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen im Zeitablauf

In Abbildung 34 ist dargestellt, wie sich die Stellenausschreibung in vier ausgewählten Recruiting-Kanälen (Unternehmens-Webseite, Internet-Stellenbörse, Bundesagentur für Arbeit, Printmedien) seit Auswertungsbeginn im Jahr 2003 entwickelt hat. Wie die Ergebnisse zeigen, wurde die eigene Unternehmens-Webseite in jedem Jahr am häufigsten genutzt. Insgesamt ist für diesen Kanal über die Jahre hinweg ein leichter Nutzungsanstieg zu erkennen. Seit drei Jahren bewegen sich die auf der eigenen Unternehmens-Webseite veröffentlichen Vakanzen jedoch auf einem konstanten Niveau. Der am zweithäufigsten genutzte Kanal sind die Internet-

Stellenbörsen. Seit Beginn der Auswertungen verzeichnet dieser Kanal einen starken Zuwachs um 17,7 Prozentpunkte. Printmedien hingegen haben innerhalb der letzten 12 Jahre erheblich an Relevanz eingebüßt, was ein Verlust von 25,5 Prozentpunkten seit 2003 reflektiert. An die Bundesagentur für Arbeit melden die 1.000 größten deutschen Unternehmen derzeit etwa drei von zehn Vakanzen, was dem Niveau von 2003 entspricht.

Welcher Anteil an tatsächlichen Einstellungen in den deutschen Top-1.000-Unternehmen über die verschiedenen Recruiting-Kanäle generiert wird, ist in Abbildung 35 veranschaulicht. Mit jeweils 37,3 Prozent aller realisierten Stellenbesetzungen liegen die eigene Unternehmens-Webseite und Internet-Stellenbörsen weit vor allen anderen Kanälen. Diese Werte unterstreichen die Effektivität von Internet-Stellenbörsen: Obwohl mehr freie Stellen auf den Unternehmens-Webseiten veröffentlicht werden als in Internet-Stellenbörsen (vgl. Abbildung 33), liegen beide Kanäle bei den tatsächlich generierten Einstellungen gleichauf. Weiterhin gehen 8,0 Prozent aller besetzten Vakanzen auf Mitarbeiterempfehlungen zurück, und 5,1 Prozent resultieren aus einer Stellenanzeige in Social Media. Printmedien folgen mit 4,0 Prozent und die Bundesagentur für Arbeit mit 2,7 Prozent. Über sonstige Kanäle werden 5,6 Prozent aller offenen Stellen besetzt. Im Vergleich zum Vorjahr konnten insbesondere die Unternehmens-Webseite, Internet-Stellenbörsen und Social Media hinzugewinnen, wohingegen Printmedien 2,5 Prozentpunkte verlieren.

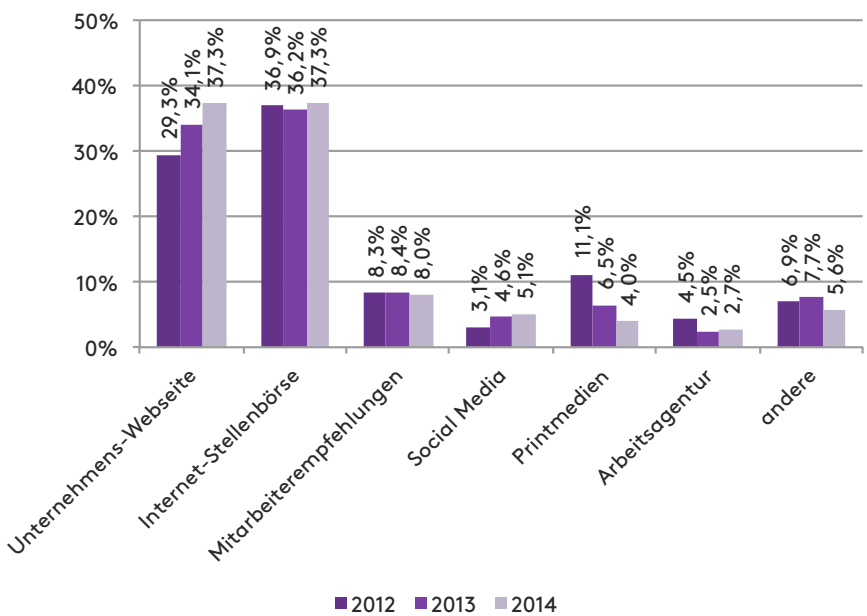


Abbildung 35: Anteile der über verschiedene Recruiting-Kanäle generierten Einstellungen im Vergleich zu den beiden Vorjahren

Abbildung 36 zeigt, wie sich die Bedeutung der betrachteten Recruiting-Kanäle für die Stellenbesetzung in den vergangenen 12 Jahren entwickelt hat. Dabei ist zu erkennen, dass die klassischen Internet-Kanäle (Summe aus Unternehmens-Webseite & Internet-Stellenbörse) seit 2003 deutlich hinzugewinnen konnten (Anstieg um 21,8 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2003). Im Gegenzug verlieren die Printmedien im selben Zeitraum beachtliche 31,3 Prozentpunkte. Während im Jahr 2003 noch über ein Drittel aller tatsächlichen Einstellungen auf eine Stellenausschreibung in einem Printmedium zurückzuführen war, sind es heute nur noch 4,0 Prozent. Die Bundesagentur für Arbeit bewegt sich seit Auswertungsbeginn auf einem konstant niedrigen Niveau.

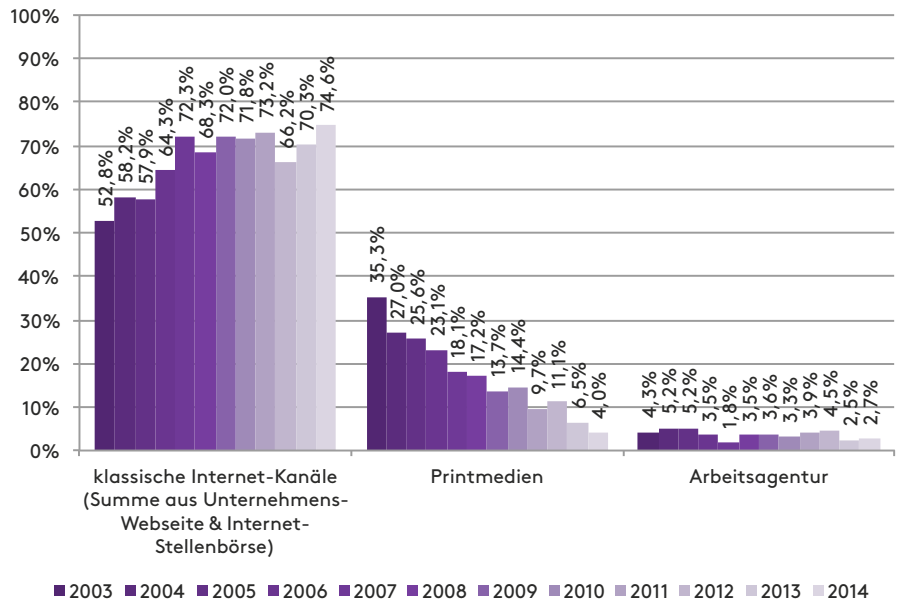


Abbildung 36: Anteile der über ausgewählte Recruiting-Kanäle generierten Einstellungen im Zeitablauf

2.3.2 Mitarbeiterempfehlungen

Die Netzwerke der eigenen Mitarbeiter in Form von Mitarbeiterempfehlungen für die Rekrutierung zu nutzen, ist aus Sicht der 1.000 größten deutschen Unternehmen eine wichtige interne Herausforderung für die Personalbeschaffung (vgl. Abbildung 28). Aktuell bitten die Studienteilnehmer ihre Mitarbeiter bei 22,7 Prozent aller offenen Stellen um eine Empfehlung interessanter Kandidaten (vgl. Abbildung 33), woraus 8,0 Prozent aller tatsächlichen Einstellungen resultieren (vgl. Abbildung 35). Weiterführende Ergebnisse zum Thema Netzwerkrekrutierung zeigen, dass mehr als sechs von zehn Teilnehmern an der Befragung ihre Mitarbeiter dazu anhalten, im Unternehmen bestehende freie Stellen an deren privates Umfeld/Bekanntenkreis (offline) weiterzuempfehlen (vgl. Abbildung 37). Eine entsprechende Weiterempfehlung von Vakanzen an die Online-Netzwerke der eigenen Mitarbeiter in sozialen Netzwerkplattformen (z. B. Facebook) wird zwar lediglich von 23,7 Prozent forciert, allerdings ist dieser Wert im Vergleich zum Vorjahr um beachtliche 9,4 Prozentpunkte gestiegen. In über einem Drittel der antwortenden Unternehmen werden Mitarbeiterempfehlungen, die tatsächlich zu einer Einstellung führen, in Form von Geld- oder Sachwerten entlohnt (Anstieg um 6,8 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr).

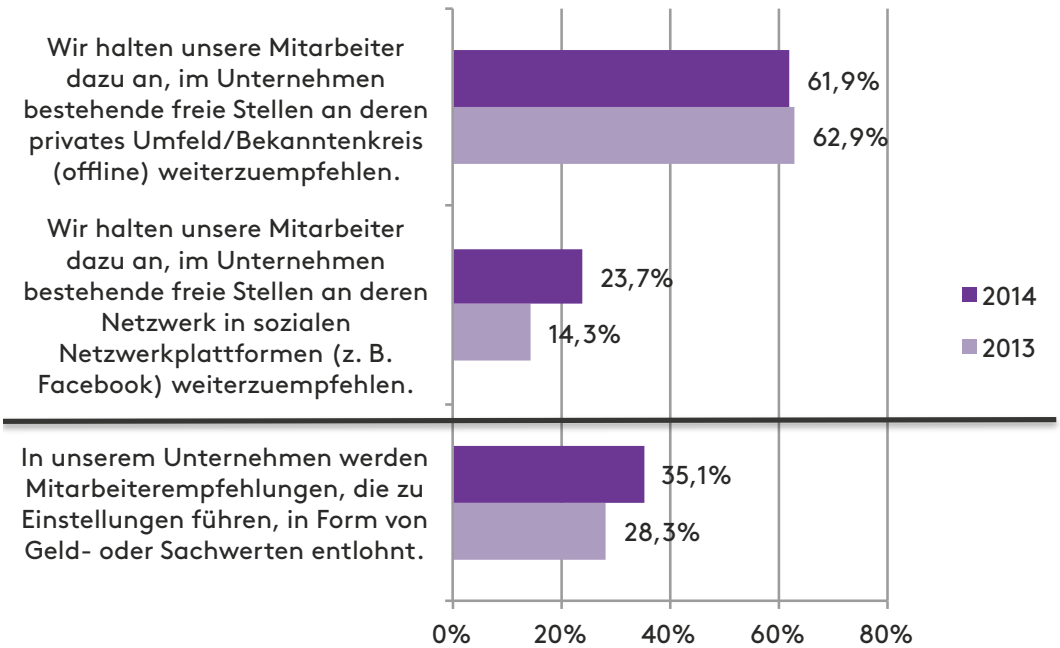


Abbildung 37: Die Bedeutung von Mitarbeiterempfehlungen in der Personalbeschaffung[8]

2.3.3 Active Sourcing

Neben der Netzwerkrekrutierung ist auch die mit dem Begriff Active Sourcing überschriebene Identifikation und Direktansprache von Kandidaten nach Meinung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland eine wichtige interne Herausforderung für die Personalbeschaffung (vgl. Abbildung 28). Aktuell sprechen die Teilnehmer an der Befragung in 13,1 Prozent ihrer Vakanzen Kandidaten tatsächlich aktiv an. Wie gut oder schlecht verschiedene Kanäle hierfür geeignet sind, ist in Abbildung 38 dargestellt. Auf dem ersten Platz finden sich persönliche Netzwerke. Beinahe neun von zehn antwortenden Unternehmen sind der Ansicht, dass sich persönliche Netzwerke gut oder sehr gut für die Identifikation und Direktansprache interessanter Kandidaten eignen. Komplettiert werden die Top-3 in der Liste der effektivsten Active-Sourcing-Kanäle durch einen eigenen Talent-Pool (81,1 Prozent) und Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen (72,4 Prozent). Es folgen Personalmessen, Absolventenkongresse etc. (62,5 Prozent) und Karrierenetzwerke (z.B. XING, LinkedIn; 55,2 Prozent). Mit etwas Abstand nehmen Spezialistenforen und Blogs mit 31,9 Prozent den drittletzten Platz ein, gefolgt von externen Lebenslaufdatenbanken mit 24,4 Prozent. Am Ende der Liste finden sich soziale Netzwerkplattformen, wie beispielsweise Facebook oder Twitter. Nur etwa jedes zehnte antwortende Unternehmen denkt, dass sich dieser Kanal gut bzw. sehr gut für Active Sourcing eignet.

8 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen zustimmen.

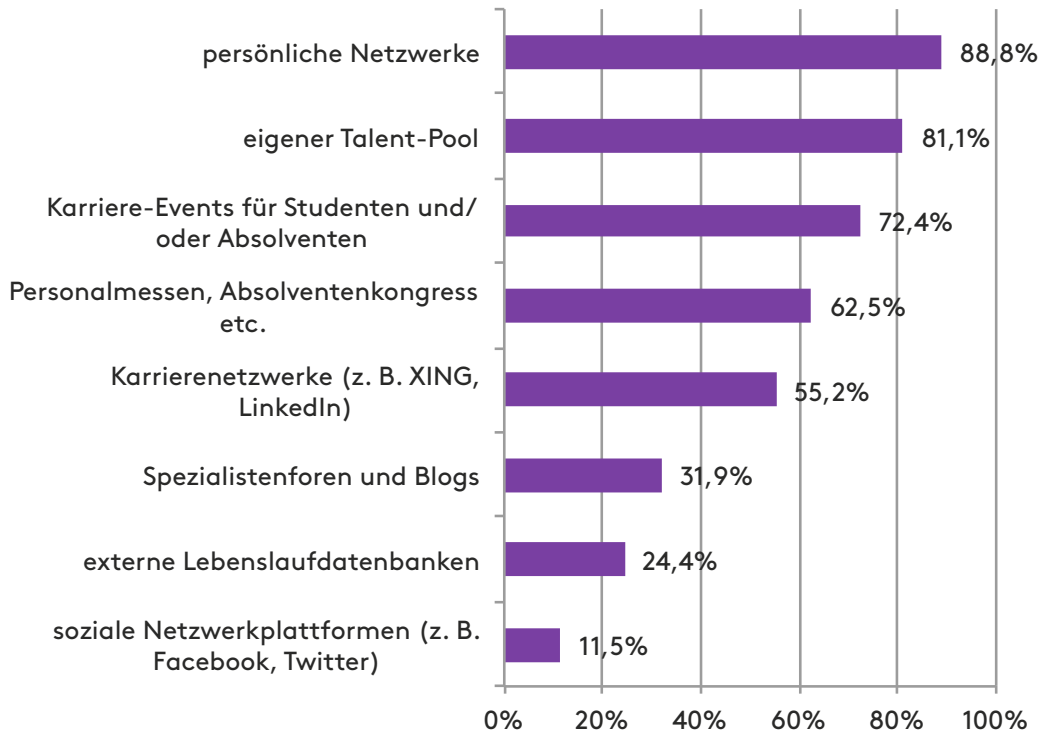


Abbildung 38: Die Eignung verschiedener Kanäle zur Identifikation und Direktansprache interessanter Kandidaten[9]

9 Anteile derjenigen Unternehmen, die der Ansicht sind, dass die Kanäle sehr gut oder gut geeignet sind.

2.4

WELCHE BEDEUTUNG HABEN UNTERNEHMENSINTERNE TALENT-POOLS FÜR DIE REKRUTIERUNG?

Die folgenden Ausführungen befassen sich näher mit unternehmensinternen Talent-Pools und damit mit dem aus Sicht der Teilnehmer am zweitbesten geeigneten Active-Sourcing-Kanal (vgl. Abbildung 38). Lediglich 44,2 Prozent der 1.000 größten deutschen Unternehmen haben derzeit tatsächlich einen eigenen Talent-Pool implementiert. 30,5 Prozent haben jedoch eine entsprechende Einführung für die Zukunft geplant. Erkenntnisse aus der aktuellen Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis 2015“ zeigen in diesem Zusammenhang, dass aktuell rund sechs von zehn antwortenden Stellensuchenden und Karriereinteressierten ihr Profil in mindestens einem Talent-Pool eines Unternehmens hinterlegt haben. Im Durchschnitt haben die Befragten ihr Profil bei 3,2 Unternehmen hinterlegt.

Wie in Abbildung 39 illustriert ist, wird in über einem Drittel der 1.000 größten deutschen Unternehmen häufig oder sehr häufig im eigenen internen Talent-Pool nach geeigneten Kandidaten für offene Stellen gesucht. Rund ein Viertel der Teilnehmer an der Befragung löscht das Profil eines Kandidaten aus dem eigenen Talent-Pool, wenn dieser auf eine Anfrage nicht reagiert. 22,7 Prozent bieten interessanten Bewerbern, deren Profil jedoch nicht auf eine ausgeschriebene Stelle passt, (sehr) häufig an, sie in ihren Talent-Pool aufzunehmen. Interessante Bewerber, die sich ohne Bezug zu einer ausgeschriebenen Stelle beworben haben (Initiativbewerbung), erhalten von 18,4 Prozent der antwortenden Unternehmen häufig oder sehr häufig ein entsprechendes Angebot. Etwa ein Achtel der Studienteilnehmer entfernt die Profile von Kandidaten aus dem eigenen Talent-Pool, wenn diese ein Jobangebot nicht annehmen.

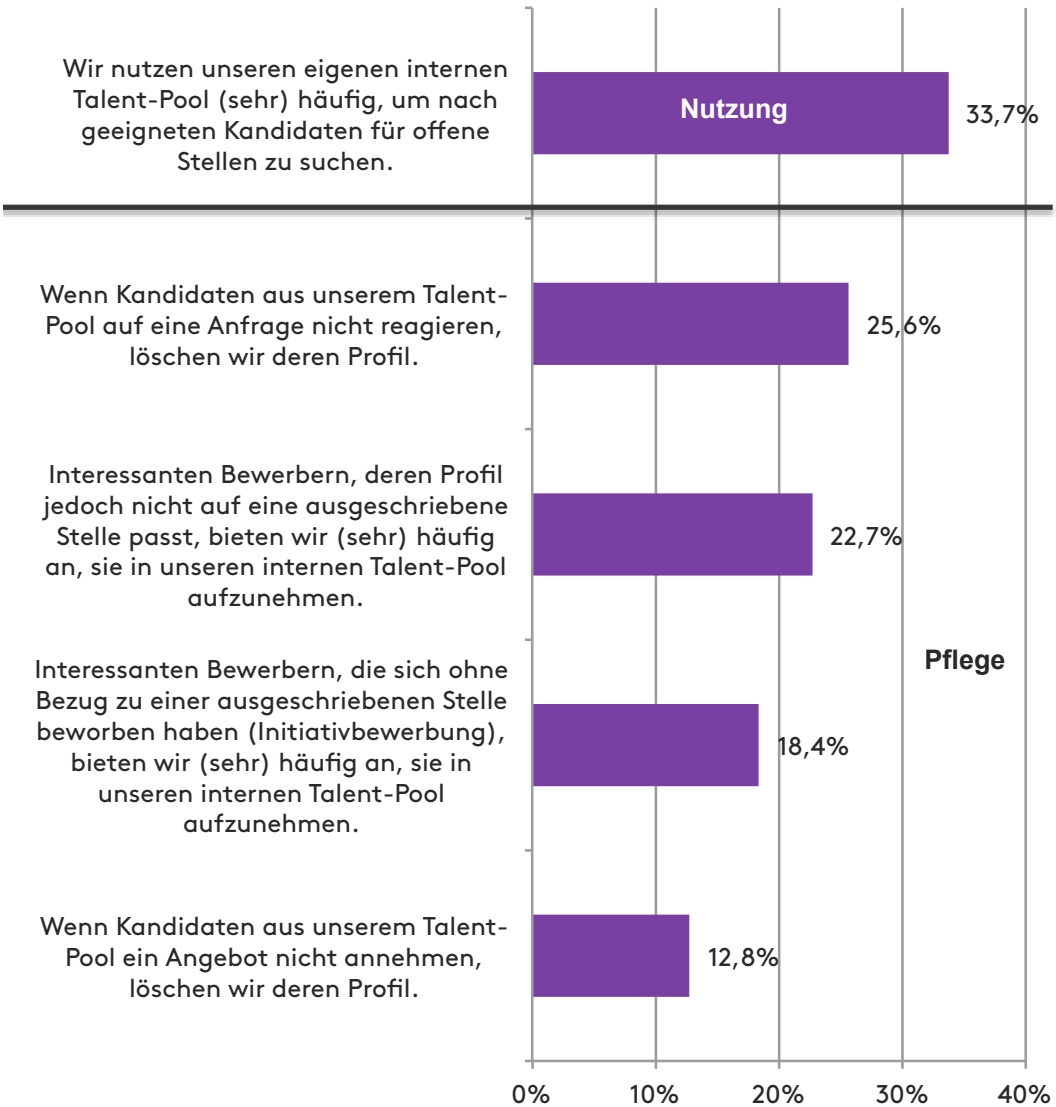


Abbildung 39: Die Nutzung und Pflege unternehmensinterner Talent-Pools[10]

10 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen zustimmen.

2.5

WELCHE ROLLE SPIELEN SOCIAL MEDIA IN DER PERSONALBESCHAFFUNG?

Die Bedeutung von Social Media für die Personalbeschaffung ist in den letzten Jahren kontinuierlich gestiegen. Ob sich diese Entwicklung auch in diesem Jahr fortsetzt, steht im Fokus dieses Kapitels. Wie sich bereits in Abbildung 27 gezeigt hat, sind Social Media aus Sicht der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland der drittwichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung. Zudem stellt die Präsenz in und das Verstehen von Social-Media-Plattformen eine wichtige interne Herausforderung dar (vgl. Abbildung 28). Aktuell veröffentlichen die Teilnehmer an der Befragung 28,1 Prozent ihrer offenen Stellen in Social Media, was einem beachtlichen Anstieg um 8,3 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr entspricht (vgl. Abbildung 33). Auch werden immerhin bereits 5,1 Prozent aller tatsächlichen Einstellungen über Social Media generiert (vgl. Abbildung 35).

Wie Abbildung 40 zeigt, beurteilen beinahe zwei Drittel der 1.000 größten deutschen Unternehmen Social-Media-Anwendungen generell als positiv für die Rekrutierung. Fast neun von zehn Studienteilnehmern denken, dass der Einsatz von Social-Media-Anwendungen in der Personalbeschaffung auch bedeutet, dass ihre Recruiter zusätzliche, neue Fähigkeiten erlernen müssen. 77,7 Prozent sind der Ansicht, dass eine verstärkte Präsenz in Social Media notwendig ist, um Kandidaten aus der Generation Y besser rekrutieren zu können. In über der Hälfte der antwortenden Unternehmen ist der Einsatz von Social Media bereits mit anderen Personalbeschaffungsaktivitäten abgestimmt. Schließlich sind nur rund vier von zehn Befragten der Meinung, dass die durch Social Media notwendig gewordenen Veränderungen in der Rekrutierung (z. B. eine aktive Rolle der Recruiter oder ein verstärkter Dialog mit den Kandidaten etc.) auch einfach umsetzbar sind.

Im Zeitablauf lässt sich erkennen, dass ein immer größerer Teil der Studienteilnehmer den Social-Media-Einsatz in der Rekrutierung mit anderen Personalbeschaffungsaktivitäten abstimmt. Im Jahr 2012 war dies nur in 27,4 Prozent der Unternehmen der Fall, im Jahr 2013 bereits in 44,8 Prozent und im Jahr 2014 in 54,3 Prozent. Der enorme Zugewinn von 26,9 Prozentpunkten binnen drei Jahren verdeutlicht, dass der Einsatz von Social Media mittlerweile fester Bestandteil der Rekrutierungsaktivitäten deutscher Großunternehmen ist.

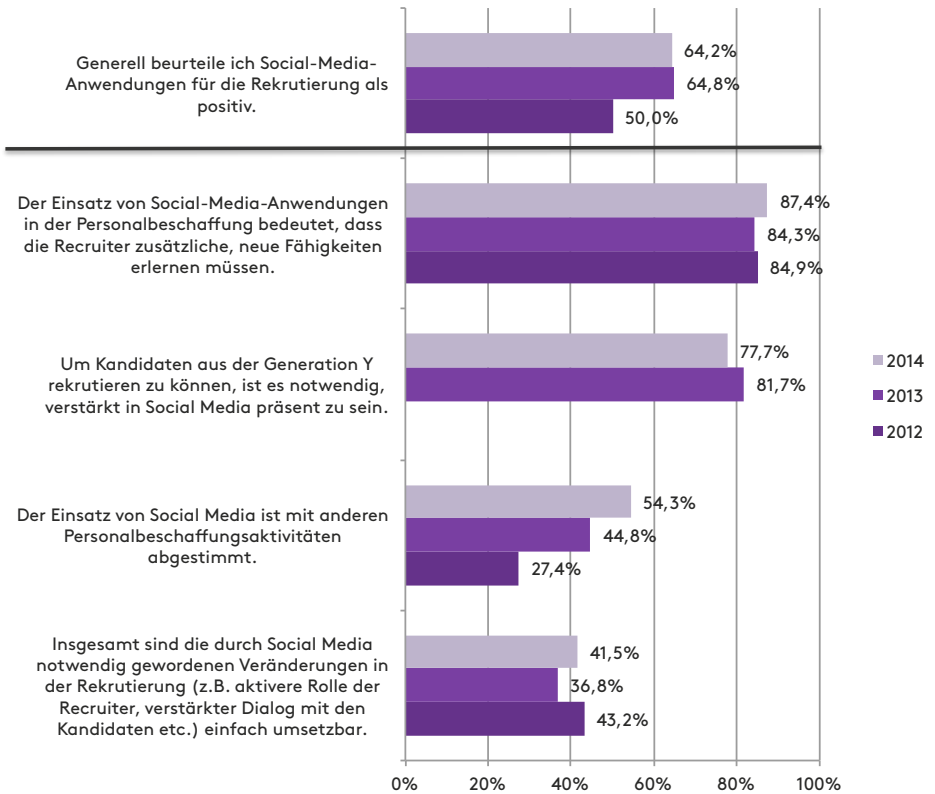


Abbildung 40: Generelle Aussagen zum Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung im Zeitablauf [11] [12]

Im Folgenden wird die tatsächliche Nutzung ausgewählter Social-Media-Kanäle durch die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland in vier klassischen Anwendungsszenarien (Schaltung von Stellenanzeigen, Imagewerbung/Employer Branding, Active Sourcing, Suche nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten) analysiert.

Mit Blick auf die Schaltung von Stellenanzeigen zeigt Abbildung 41, dass derzeit über ein Viertel der Teilnehmer an der Befragung bestehende freie Stellen häufig oder sehr häufig in XING veröffentlicht. XING wird damit in diesem Kontext deutlich häufiger genutzt als alle anderen untersuchten Kanäle. Mit einigem Abstand folgen LinkedIn (8,5 Prozent) und Twitter (6,3 Prozent) auf den Plätzen zwei und drei. Facebook wird aktuell von 5,2 Prozent der antwortenden Unternehmen häufig oder sehr häufig für die Ausschreibung von Stellenanzeigen genutzt, und auf Spezialistenforen und Blogs greifen zu diesem Zweck 3,9 Prozent (sehr) häufig zurück. Die Längsschnittanalyse zeigt für XING eine deutlich gestiegene Nutzungsintensität (Anstieg um 6,2 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr und um 22,3 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2010). Dagegen hat Facebook im Vergleich zum Vorjahr einen Verlust von 7,5 Prozentpunkten zu verzeichnen.

In der Anwendungskategorie Imagewerbung/Employer Branding ist Facebook der meistgenutzte Social-Media-Kanal, wie Abbildung 42 zeigt. 35,1 Prozent der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland nutzen Facebook hierfür (sehr) häufig. XING nimmt mit 28,3 Prozent den zweiten Platz ein. Es folgen LinkedIn mit 13,6 Prozent und Twitter mit 12,2 Prozent. YouTube nutzen

11 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.
12 Die in der Mitte der Abbildung dargestellte Aussage zur Rekrutierung von Kandidaten aus der Generation Y wurde im Jahr 2013 erstmalig ausgewertet.

12,0 Prozent und Spezialistenforen und Blogs 7,1 Prozent der Studienteilnehmer häufig oder sehr häufig für das Employer Branding. In der 5-Jahres-Perspektive ergibt sich für Facebook (Anstieg um 27,5 Prozentpunkte), XING (Anstieg um 24,5 Prozentpunkte), LinkedIn (Anstieg um 12,8 Prozentpunkte), Twitter (Anstieg um 7,6 Prozentpunkte) und YouTube (Anstieg um 9,7 Prozentpunkte) eine deutlich zunehmende Nutzung. Während Facebook und YouTube im Vergleich zum Vorjahr nur leicht zulegen können und Twitter sogar geringfügig verliert, ist die Nutzungsintensität der beiden Karrierenetzwerke XING (plus 8,9 Prozentpunkte) und LinkedIn (plus 5,2 Prozentpunkte) nicht nur seit 2010, sondern auch in den vergangenen 12 Monaten deutlich gestiegen.

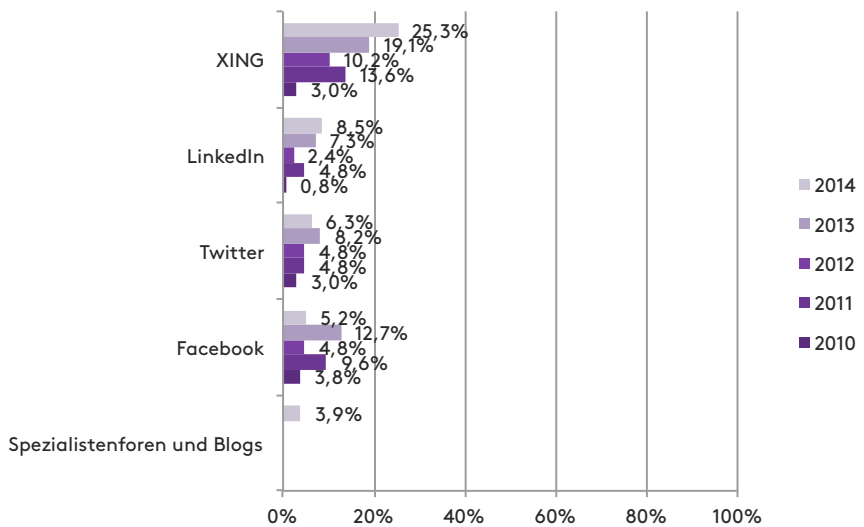


Abbildung 41: Nutzung von Social-Media-Kanälen zur Schaltung von Stellenanzeigen im Zeitablauf[13] [14]

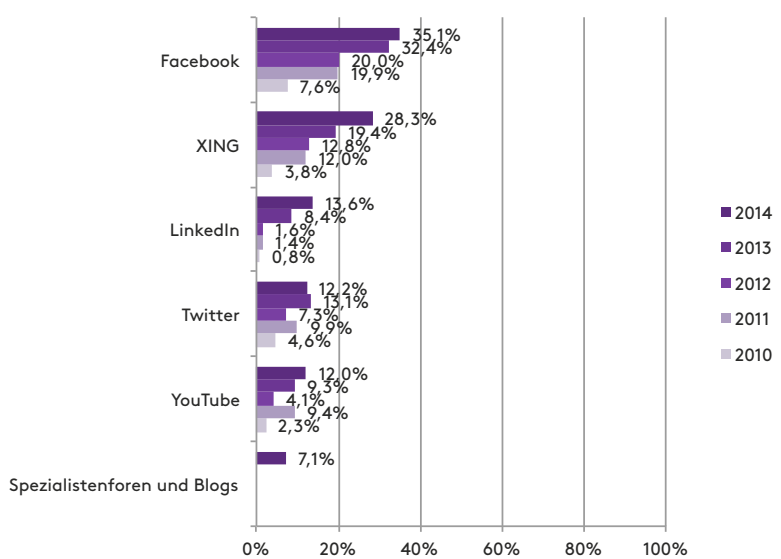


Abbildung 42: Nutzung von Social-Media-Kanälen für Imagewerbung (Employer Branding) im Zeitablauf[15] [16]

13 Anteile derjenigen Unternehmen, die die angegebenen Social-Media-Kanäle sehr häufig oder häufig nutzen.
14 Spezialistenforen und Blogs wurden im Jahr 2014 erstmalig abgefragt.
15 Anteile derjenigen Unternehmen, die die angegebenen Social-Media-Kanäle sehr häufig oder häufig nutzen.
16 Spezialistenforen und Blogs wurden im Jahr 2014 erstmalig abgefragt.

Der von den betrachteten Social-Media-Kanälen am häufigsten für Active Sourcing genutzte Kanal ist XING (vgl. Abbildung 43). 23,2 Prozent der 1.000 größten deutschen Unternehmen suchen häufig oder sehr häufig aktiv in XING nach interessanten Kandidaten. LinkedIn wird hierfür von 13,7 Prozent (sehr) häufig genutzt. Spezialistenforen und Blogs folgen mit 7,0 Prozent. Facebook spielt als Active-Sourcing-Kanal hingegen nahezu keine Rolle. Seit Beginn der Auswertungen im Jahr 2010 konnten XING und LinkedIn stark hinzugewinnen, wie ein Anstieg um 13,4 (XING) bzw. um 9,9 Prozentpunkte (LinkedIn) verdeutlicht.

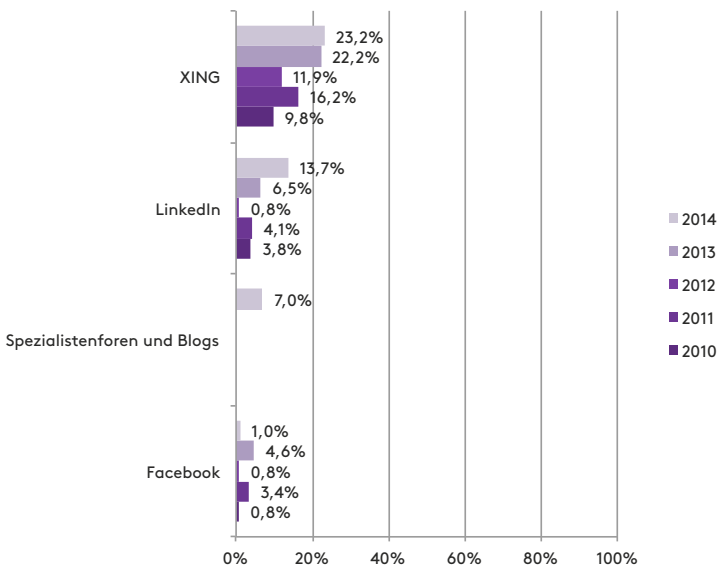


Abbildung 43: Nutzung von Social-Media-Kanälen für die aktive Suche nach Kandidaten (Active Sourcing) im Zeitablauf[17] [18]

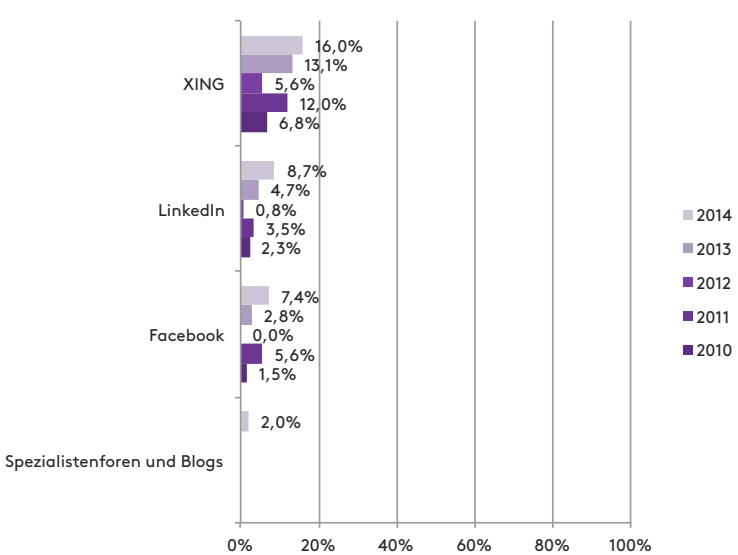


Abbildung 44: Nutzung von Social-Media-Kanälen für die aktive Suche nach Informationen über bereits identifizierte Kandidaten im Zeitablauf[19] [20]

17 Anteile derjenigen Unternehmen, die die angegebenen Social-Media-Kanäle sehr häufig oder häufig nutzen.
18 Spezialistenforen und Blogs wurden im Jahr 2014 erstmalig abgefragt.
19 Anteile derjenigen Unternehmen, die die angegebenen Social-Media-Kanäle sehr häufig oder häufig nutzen.
20 Spezialistenforen und Blogs wurden im Jahr 2014 erstmalig abgefragt.

Für die Suche nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten greifen aktuell 16,0 Prozent der deutschen Top-1.000-Unternehmen häufig oder sehr häufig auf XING zurück (vgl. Abbildung 44). Damit ist XING der in diesem Kontext am häufigsten genutzte Social-Media-Kanal. Mit deutlichem Abstand folgen LinkedIn (8,7 Prozent), Facebook (7,4 Prozent) sowie Spezialistenforen und Blogs (2,0 Prozent). Sowohl die beiden Karrierenetzwerke XING (Anstieg um 2,9 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr und um 9,2 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2010) und LinkedIn (Anstieg um 4,0 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr und um 6,4 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2010) als auch Facebook (Anstieg um 4,6 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr und um 5,9 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2010) können im Vergleich zum Vorjahr wie auch in der 5-Jahres-Perspektive deutlich zulegen.

Die in Abbildung 45 veranschaulichten weiterführenden Ergebnisse zum Thema Social Media zeigen, dass 54,2 Prozent der Top-1.000-Firmen aus Deutschland über einen schriftlich fixierten Social-Media-Kodex für ihre Mitarbeiter verfügen (Anstieg um 11,6 Prozentpunkte im Jahresvergleich). In jedem zweiten antwortenden Unternehmen gibt es ausgewählte Mitarbeiter in der Personalabteilung, die diejenigen Social-Media-Kanäle, in denen man für Rekrutierungszwecke präsent ist, pflegen und mit Inhalten füllen (Anstieg um 1,9 Prozentpunkte im Jahresvergleich). Über ein Drittel der Teilnehmer an der Befragung hat einen Redaktionsplan für Aktivitäten in Social Media definiert (Anstieg um 1,8 Prozentpunkte im Jahresvergleich), und in 32,3 Prozent der Unternehmen gibt es eine explizite Strategie für den Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung (Anstieg um 7,3 Prozentpunkte im Jahresvergleich). Der (teilweise starke) Anstieg der einzelnen Werte im Vergleich zum Vorjahr unterstreicht die deutlich zunehmende Bedeutung von Social Media in der Rekrutierung. Social Media sind in der Personalbeschaffung deutscher Großunternehmen mittlerweile im Alltagsgeschäft angekommen.

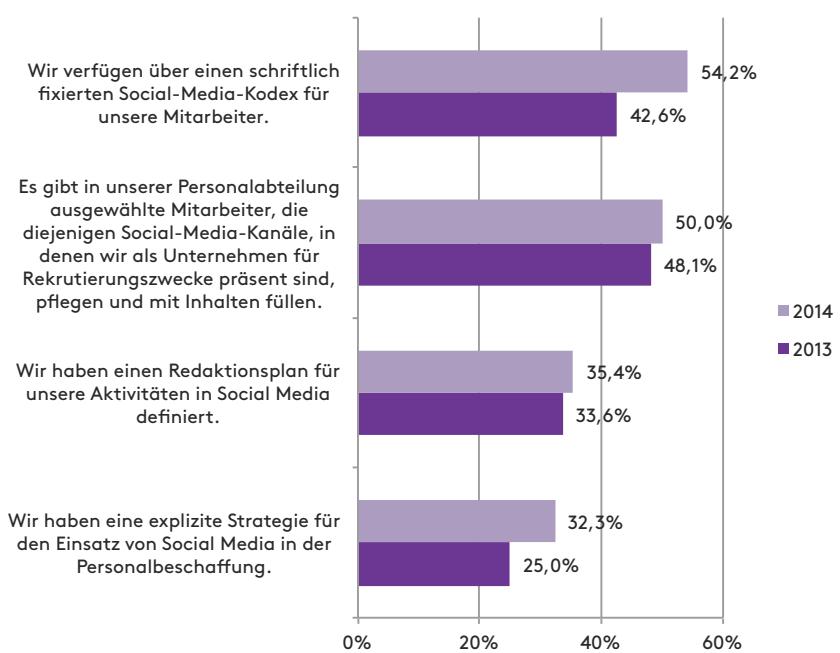


Abbildung 45: Pflege von Social-Media-Kanälen, Social-Media-Kodex, -Strategie und -Redaktionsplan im Jahresvergleich[21]

21 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen zustimmen.

Abbildung 46 befasst sich mit der Implementierung von Enterprise-Social-Networks (= unternehmensinterne soziale Netzwerke, wie z. B. Yammer, IBM Connections etc.) und deren Nutzung für die Personalbeschaffung. Wie die Ergebnisse zeigen, hat derzeit über ein Viertel der 1.000 größten deutschen Unternehmen ein eigenes Enterprise-Social-Network implementiert, und weitere 10,8 Prozent planen dies für die Zukunft. 22,4 Prozent der Studienteilnehmer nutzen ihr Enterprise-Social-Network auch für Rekrutierungszwecke (z. B. für die interne Veröffentlichung freier Stellen oder für die Aufforderung zu Mitarbeiterempfehlungen), und 15,3 Prozent wollen dies zukünftig tun.

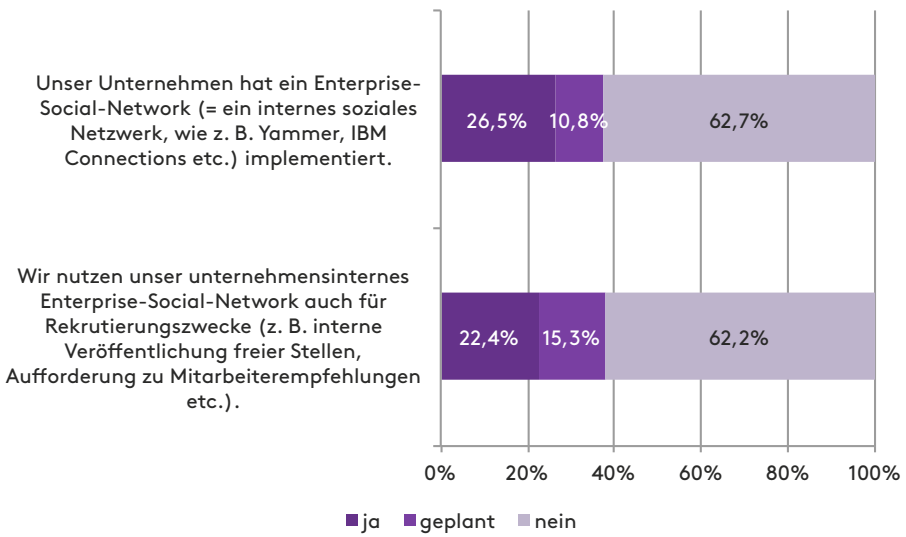


Abbildung 46: Enterprise-Social-Networks

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse zur Social-Media-Nutzung in der Personalbeschaffung, dass sich Social Media als Rekrutierungsinstrument etabliert haben. Rund zwei Drittel der 1.000 größten deutschen Firmen beurteilen Social Media generell als positiv für die Rekrutierung, und in bereits mehr als jedem zweiten Unternehmen ist der Einsatz von Social Media mit anderen Personalbeschaffungsaktivitäten abgestimmt. Zudem ist die Nutzungsintensität der meisten betrachteten Social-Media-Kanäle in den vier klassischen Anwendungsszenarien (Schaltung von Stellenanzeigen, Imagewerbung/Employer Branding, Active Sourcing, Suche nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten) sowohl im Vergleich zum Vorjahr als auch in der 5-Jahres-Perspektive deutlich gestiegen. Vor allem für Imagewerbung/Employer Branding greifen die größten deutschen Unternehmen häufig auf Social Media zurück. Während Facebook hier vor XING die Spitzenposition einnimmt, ist XING in den restlichen drei betrachteten Anwendungskategorien jeweils der am häufigsten genutzte Kanal.

2.6

WELCHE BEDEUTUNG HAT MOBILE RECRUITING?

Der Begriff Mobile Recruiting beschreibt sämtliche Personalbeschaffungsaktivitäten, die auf die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte (Smartphones, Tablet-PCs) in der Bevölkerung ausgerichtet sind. Wie sich bereits im ersten Themenschwerpunkt gezeigt hat, ist die verstärkte Verbreitung mobiler Endgeräte aus Sicht der deutschen Top-1.000-Unternehmen ein eher wichtiger externer Trend für die Personalbeschaffung (vgl. Abbildung 27). Damit einhergehend wird auch das Thema Mobile Recruiting als eher wichtige interne Herausforderung angesehen (vgl. Abbildung 28).

Mehr als drei Viertel der 1.000 größten deutschen Unternehmen sind aktuell der Meinung, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird (vgl. Abbildung 47; Anstieg um 11,6 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr und um 30,9 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2011). Darüber hinaus denken 74,7 Prozent, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte für die Rekrutierung sinnvoll ist (Anstieg um 15,8 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr und um 38,0 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2011). Schließlich gehen 56,6 Prozent der Teilnehmer an der Befragung davon aus, dass sich Kandidaten in Zukunft über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden (Anstieg um 8,0 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr und um 23,5 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2011). Die Längsschnittanalyse unterstreicht sichtbar die stark zunehmende Bedeutung von Mobile Recruiting in deutschen Großunternehmen in den letzten vier Jahren.

Die in Abbildung 48 dargestellten weiterführenden Ergebnisse zum Thema Mobile Recruiting zeigen, dass es nach Ansicht von 68,0 Prozent der 1.000 größten deutschen Unternehmen notwendig ist, das eigene Mobile-Recruiting-Angebot auszuweiten, um Kandidaten aus der Generation Y besser rekrutieren zu können. Rund drei von zehn Teilnehmern an der Befragung denken, dass das klassische Anschreiben durch die verstärkte Nutzung mobiler Endgeräte im Rahmen des Bewerbungsprozesses an Bedeutung verlieren wird. Schließlich gibt rund ein Achtel der antwortenden Firmen an, dass sich bereits heute Kandidaten verstärkt über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben.

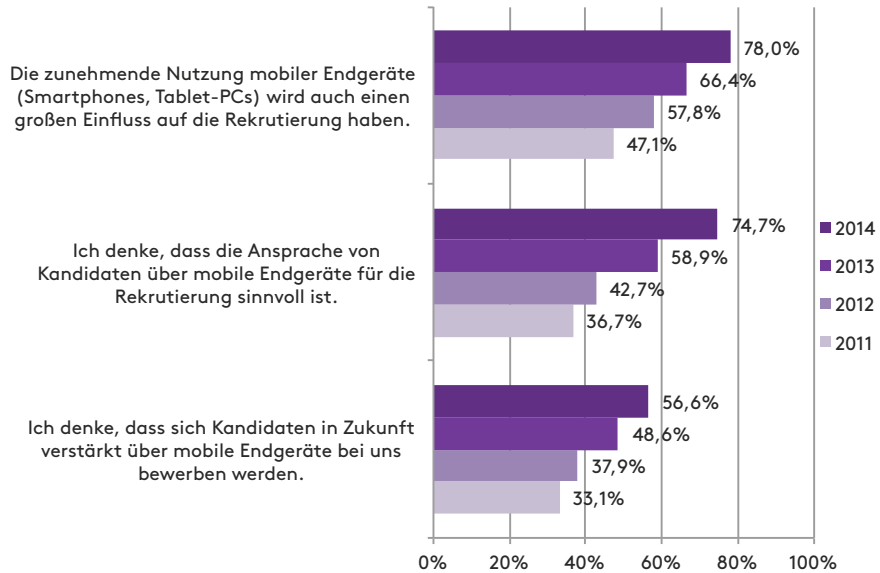


Abbildung 47: Zeitreihenanalyse zum Thema Mobile Recruiting[22]

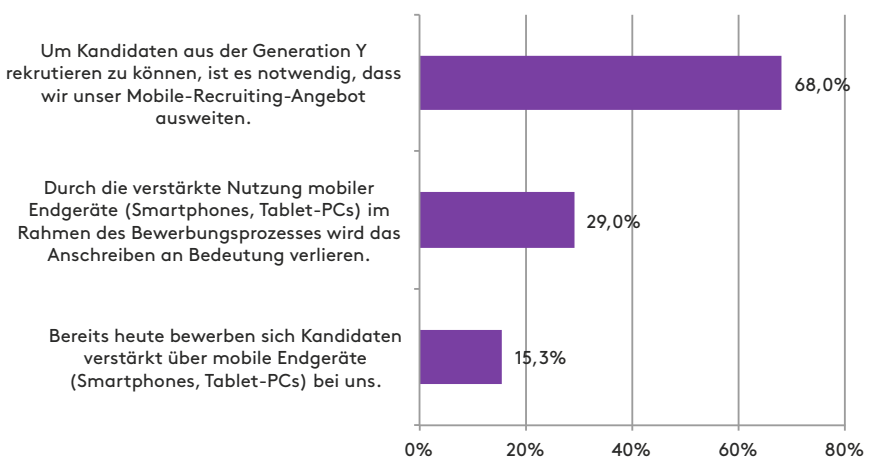


Abbildung 48: Generelle Aussagen zum Thema Mobile Recruiting[23]

Richtet man den Blick auf die in Abbildung 49 illustrierte tatsächliche Umsetzung von Mobile Recruiting in den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland, so erkennt man, dass derzeit 44,1 Prozent der Studienteilnehmer die Darstellung ihrer Karriere-Webseite für bestimmte mobile Endgeräte optimiert haben (Anstieg um 19,8 Prozentpunkte im Jahresvergleich). Wie Ergebnisse aus der aktuellen Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis 2015" zeigen, geben jedoch lediglich 29,3 Prozent der befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten an, dass die Darstellung von Karriere-Webseiten auf ihrem Smartphone tatsächlich problemlos funktioniert. Die Darstellung der eigenen Online-Stellenanzeigen haben nach eigenen Angaben rund drei von zehn antwortenden Unternehmen für bestimmte mobile Endgeräte optimiert (Anstieg um 9,2 Prozentpunkte im Jahresvergleich). Weiterhin bieten 22,6 Prozent für bestimmte mobile Endgeräte optimierte Apps für die Suche nach freien Stellen im eigenen Unternehmen an (Anstieg um 12,0

22 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.
23 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

Prozentpunkte im Jahresvergleich). Der starke Anstieg aller drei Werte zeigt, dass sich neben der grundsätzlichen Einstellung der Studienteilnehmer gegenüber Mobile Recruiting auch die tatsächliche Umsetzung von Mobile Recruiting in deutschen Großunternehmen binnen Jahresfrist deutlich verbessert hat.

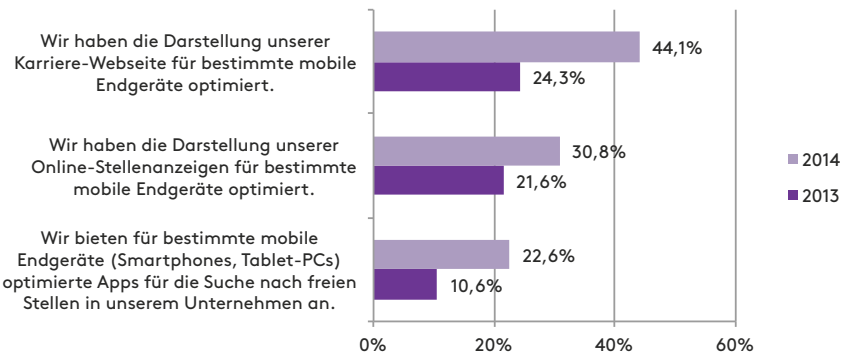


Abbildung 49: Die Umsetzung von Mobile Recruiting im Jahresvergleich[24]

Dass ihre in Internet-Stellenbörsen veröffentlichten Stellenanzeigen auch über die Apps der genutzten Stellenbörsen zugänglich sind, bestätigen 41,3 Prozent der antwortenden Unternehmen (vgl. Abbildung 50). Während 14,1 Prozent selbiges verneinen, geben überraschend hohe 44,6 Prozent der Studienteilnehmer an, gar nicht zu wissen, ob ihre Stellenanzeigen über entsprechende Apps abrufbar sind oder nicht.

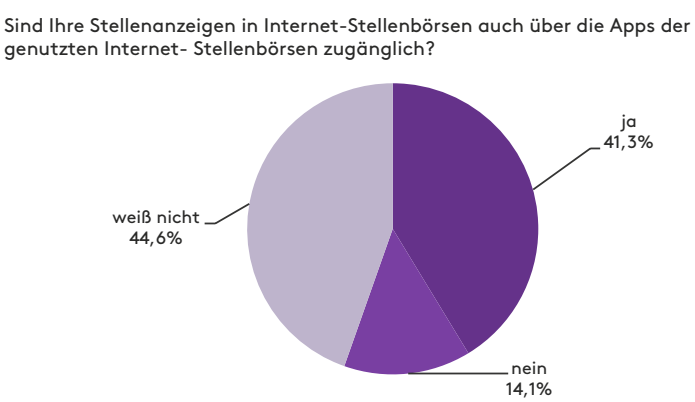


Abbildung 50: Online-Stellenanzeigen – Zugriff über Apps von Internet-Stellenbörsen

Grundsätzlich verdeutlichen die in diesem Kapitel vorgestellten Ergebnisse, dass Mobile Recruiting einen immer größeren Stellenwert in der Personalbeschaffung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland einnimmt. So denken beispielsweise rund drei Viertel der Studienteilnehmer, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte sinnvoll ist (Anstieg um 15,8 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr). Auch die tatsächliche Umsetzung von Mobile Recruiting in den Firmen steigt sichtbar. Aktuell hat bereits ein deutlich größerer Teil der antwortenden Unternehmen als noch im vergangenen Jahr die Darstellung der eigenen Karriere-Webseite und Online-Stellenanzeigen für bestimmte mobile Endgeräte optimiert. Die größten deutschen Unternehmen haben demnach die Potenziale von Mobile Recruiting nicht nur erkannt, sondern nutzen diese auch bereits im Rahmen einer innovativen und effektiven Gestaltung ihrer Personalbeschaffung.

24 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen zustimmen.

2.7

WIE GEHEN DIE BEWERBUNGEN BEI DEN UNTERNEHMEN EIN, UND WELCHE POTENZIALE BIETET EINE IT-GESTÜTZTE KANDIDATENAUSWAHL?

Die auf die Kandidatenansprache nächstfolgenden Schritte im Rekrutierungsprozess sind der Eingang der Bewerbungen und die Kandidatenauswahl. Die folgenden Ausführungen befassen sich zunächst mit dem Bewerbungseingang in den 1.000 größten deutschen Unternehmen. Hierbei wird analysiert, welches Bewerbungsverfahren (Formularbewerbung, E-Mail-Bewerbung oder papierbasierte Bewerbungsmappe) die Teilnehmer an der Befragung präferieren und welche Anteile diese drei Bewerbungsformen im tatsächlichen Bewerbungseingang bilden. Danach liegt der Fokus auf den wahrgenommenen Potenzialen einer IT-Unterstützung in der sich anschließenden Phase der Kandidatenauswahl.

Wie Abbildung 51 zeigt, präferieren rund drei Viertel und damit die weitaus meisten deutschen Top-1.000-Unternehmen die Bewerbung per Webformular (Formularbewerbung). 22,2 Prozent der Studienteilnehmer bevorzugen die E-Mail-Bewerbung und vernachlässigbare 2,2 Prozent die papierbasierte Bewerbungsmappe. 3,3 Prozent besitzen keine eindeutige Präferenz für ein bestimmtes Bewerbungsverfahren. Die Längsschnittanalyse zeigt für die Formularbewerbung einen beachtlichen Anstieg um 40,6 Prozentpunkte seit dem Jahr 2005. Besonders im Vergleich zum Vorjahr ist diese Bewerbungsform in der Gunst der Unternehmen stark gestiegen, wie ein Plus von 16,0 Prozentpunkten unterstreicht. Im Gegenzug verliert die E-Mail-Bewerbung binnen Jahresfrist deutlich (minus 13,7 Prozentpunkte). Die papierbasierte Bewerbungsmappe wurde im Jahr 2005 noch von 41,4 Prozent der Studienteilnehmer präferiert. Verglichen mit dem Jahr 2014 ergibt sich damit ein substanzieller Verlust von 39,2 Prozentpunkten. Dass aktuell lediglich 3,3 Prozent der antwortenden Unternehmen keine bestimmte Bewerbungsform bevorzugen, stellt den geringsten Wert seit Auswertungsbeginn im Jahr 2005 dar.

Mit Blick auf den tatsächlichen Bewerbungseingang illustriert Abbildung 52, dass aktuell etwa die Hälfte aller Bewerbungen per Webformular bei den 1.000 größten deutschen Unternehmen eingeht. E-Mail-Bewerbungen bilden einen Anteil von 37,2 Prozent im tatsächlichen Bewerbungseingang. Die papierbasierte Bewerbungsmappe schließt sich mit 13,6 Prozent an. Im Zeitverlauf zeigt sich, dass die Formularbewerbung ihren Anteil im Bewerbungseingang der antwortenden Unternehmen deutlich ausbauen kann und die anderen beiden Bewerbungsformen zunehmend verdrängt.

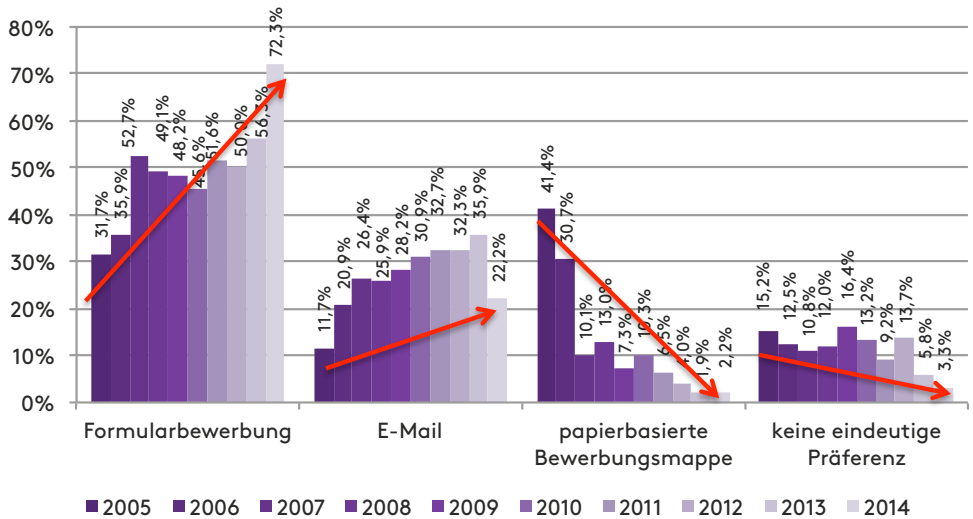


Abbildung 51: Präferenzen der antwortenden Unternehmen für den Bewerbungseingang im Zeitablauf

Im Vergleich zum Vorjahr ergibt sich für die Formularbewerbung ein Anstieg um 6,9 Prozentpunkte und im Vergleich zum Jahr 2010 sogar ein Plus von 18,2 Prozentpunkten. Die E-Mail-Bewerbung hat zwar im Vergleich zum Vorjahr leichte Verluste zu verzeichnen (minus 3,6 Prozentpunkte), bewegt sich jedoch seit dem Jahr 2010 auf einem konstanten Niveau um 40 Prozent. Dagegen hat die papierbasierte Bewerbungsmappe in den letzten fünf Jahren 13,2 Prozentpunkte eingebüßt. Gemäß der Zukunftsprognose der Studienteilnehmer wird sich die rückläufige Entwicklung papierbasierter Bewerbungsmappen weiter fortsetzen, wohingegen Formularbewerbungen im Jahr 2019 bereits einen geschätzten Anteil von 62,3 Prozent im Bewerbungseingang der größten deutschen Unternehmen bilden werden. Für die E-Mail-Bewerbung wird in den nächsten fünf Jahren ein Rückgang um insgesamt 6,3 Prozentpunkte auf 30,9 Prozent erwartet.

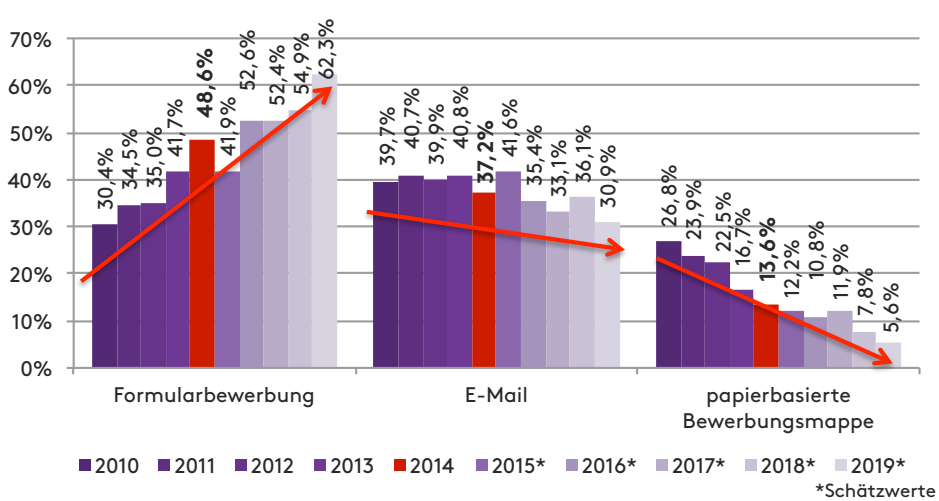


Abbildung 52: Anteile der einzelnen Bewerbungsformen im Bewerbungseingang im Zeitablauf

In Abbildung 53 ist die Längsschnittanalyse der Anteile papierbasierter Bewerbungsmappen und elektronischer Bewerbungen (Summe aus E-Mail- und Formularbewerbung) im Bewerbungseingang der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland dargestellt. Die Ergebnisse zeigen sehr deutlich, dass die papierbasierte Bewerbungsmappe immer weiter durch elektronische Bewerbungen verdrängt und nach Ansicht der Studienteilnehmer zukünftig nahezu keine Rolle mehr spielen wird. Waren im Jahr 2002 noch rund sieben von zehn Bewerbungen papierbasierter Form, sind es im Jahr 2014 gerade noch 13,6 Prozent, was einem erheblichen Verlust von 56,2 Prozentpunkten entspricht. Im Gegenzug gewinnen elektronische Bewerbungsformen im gleichen Zeitraum 55,6 Prozentpunkte hinzu. Mit Blick in die Zukunft erwarten die Teilnehmer an der Befragung, dass sich diese Entwicklung weiter fortsetzen wird.

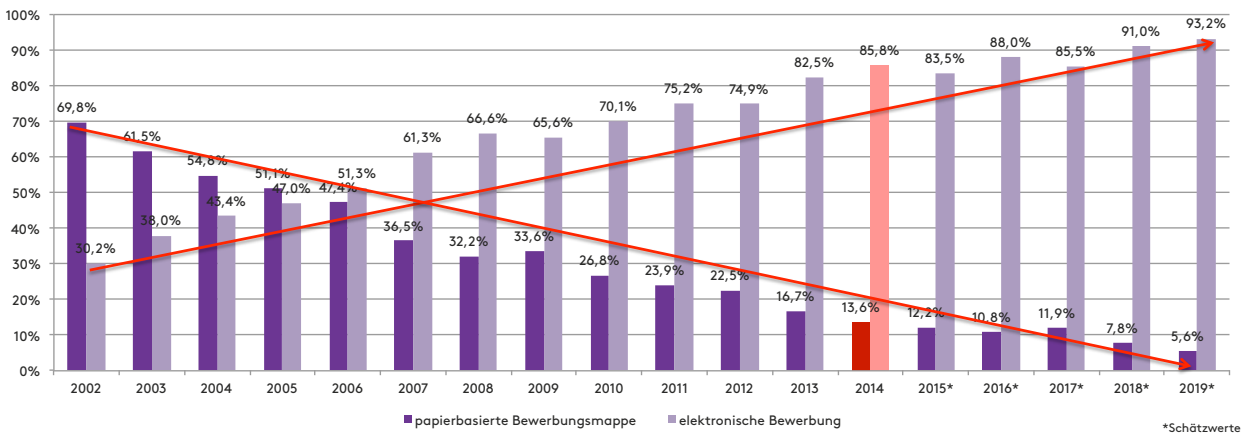


Abbildung 53: Vergleich papierbasierte Bewerbungsmappe und elektronische Bewerbung im Zeitablauf

Auf den Bewerbungseingang folgt die Kandidatenauswahl auf Basis der Bewerbungsunterlagen. Abbildung 54 veranschaulicht in diesem Zusammenhang, welche Potenziale die 1.000 größten deutschen Unternehmen in einer IT-gestützten Bewerbungsselektion sehen. Wie die Ergebnisse zeigen, ist über die Hälfte der Studienteilnehmer der Meinung, dass eine computergestützte Selektion von Bewerbungen (z. B. Robot Recruiting[25]) die Bewerbervorauswahl beschleunigt. 43,0 Prozent denken zudem, dass eine algorithmische Präselektion eine diskriminierungsfreie Vorauswahl der Kandidaten fördert. Jeweils etwas weniger als drei von zehn antwortenden Unternehmen vertreten die Ansicht, dass eine computergestützte Selektion von Bewerbungen die Bewerbervorauswahl grundsätzlich einfacher sowie effektiver macht.

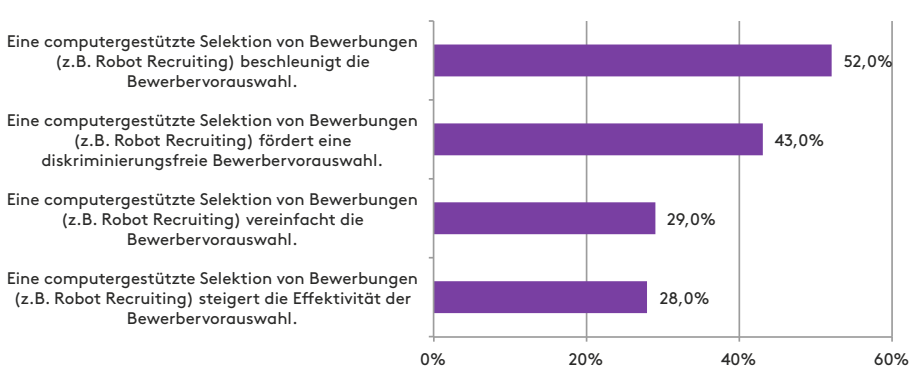


Abbildung 54: Die Potenziale einer IT-gestützten Kandidatenvorauswahl[26]

25 Vgl. zum Beispiel http://www.economist.com/news/business/21575820-how-software-helps-firms-hire-workers-more-efficiently-robot-recruiters oder http://www.computerwoche.de/a/vom-roboter-eingestellt,2553093.

26 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

2.8

WIE SIEHT DIE BEWERBUNG DER ZUKUNFT AUS?

Dieses Kapitel befasst sich mit der Frage, wie sich die Bedeutung verschiedener Bewerbungsbestandteile (z. B. Anschreiben, Lebenslauf, persönliche Kontakte/Referenzen etc.) aus Sicht der deutschen Top-1.000-Unternehmen zukünftig entwickeln wird. Die in Abbildung 55 dargestellten Ergebnisse zeigen eine deutlich sinkende Relevanz des Anschreibens. Aktuell denken 84,0 Prozent der Studienteilnehmer, dass das Anschreiben ein wichtiger Bestandteil einer Bewerbung und 70,0 Prozent, dass es ein wichtiges Auswahlkriterium ist. Mit Blick in die Zukunft vertreten nur noch 70,7 Prozent (wichtiger Bestandteil einer Bewerbung; minus 13,3 Prozentpunkte) bzw. 58,0 Prozent (wichtiges Auswahlkriterium; minus 12,0 Prozentpunkte) diese Ansichten. Die Auswertungen zur Gestaltung des Lebenslaufs zeigen, dass aktuell 63,6 Prozent der antwortenden Unternehmen einen geradlinigen und lückenlosen Lebenslauf als wichtig erachten. Dass ein geradliniger und lückenloser Lebenslauf auch in Zukunft noch von Bedeutung sein wird, denken lediglich 53,5 Prozent (minus 10,1 Prozentpunkte). Sowohl aktuell als auch mit Blick in die Zukunft sind rund sechs von zehn Teilnehmern an der Befragung der Meinung, dass ein Lebenslauf nur die wichtigsten Informationen beinhalten und kurz gestaltet sein sollte. Die Bedeutung eines Bewerbungsfotos ist nach Angaben der 1.000 größten deutschen Unternehmen rückläufig. Aktuell sehen 38,4 Prozent ein Bewerbungsfoto als wichtigen Bestandteil einer Bewerbung an, auf die Zukunft bezogen denkt jedoch nur noch ein Drittel der Studienteilnehmer so (minus 5,1 Prozentpunkte). Die Bedeutung von Kandidatenprofilen in Karrierenetzwerken, wie XING oder LinkedIn, ist derzeit noch überschaubar, wird jedoch zukünftig stark zunehmen. Aktuell denken 23,0 Prozent der antwortenden Firmen, dass Verweise auf Kurzprofile von Kandidaten in Karrierenetzwerken ein wichtiger Bestandteil von Bewerbungen sind, mit Blick in die Zukunft sind es jedoch bereits 58,0 Prozent (Anstieg um 35,0 Prozentpunkte). 56,6 Prozent betrachten persönliche Referenzen/Kontakte derzeit als wichtigen Bewerbungsbestandteil. Zukünftig werden persönliche Referenzen/Kontakte an Relevanz gewinnen, wie ein Anstieg des entsprechenden Wertes um 14,4 Prozentpunkte auf 71,0 Prozent unterstreicht. Neben den verschiedenen Bestandteilen einer Bewerbung wird in Abbildung 55 auch das Thema Quereinsteiger aufgegriffen. Die Ergebnisse zeigen, dass Quereinsteiger als Bewerber aktuell für rund ein Viertel der Befragten eine wichtige Rolle spielen. Allerdings denken fast sechs von zehn Unternehmen (Anstieg um 33,6 Prozentpunkte), dass dies in Zukunft der Fall sein wird, was die steigende Bedeutung von Quereinsteigern verdeutlicht.

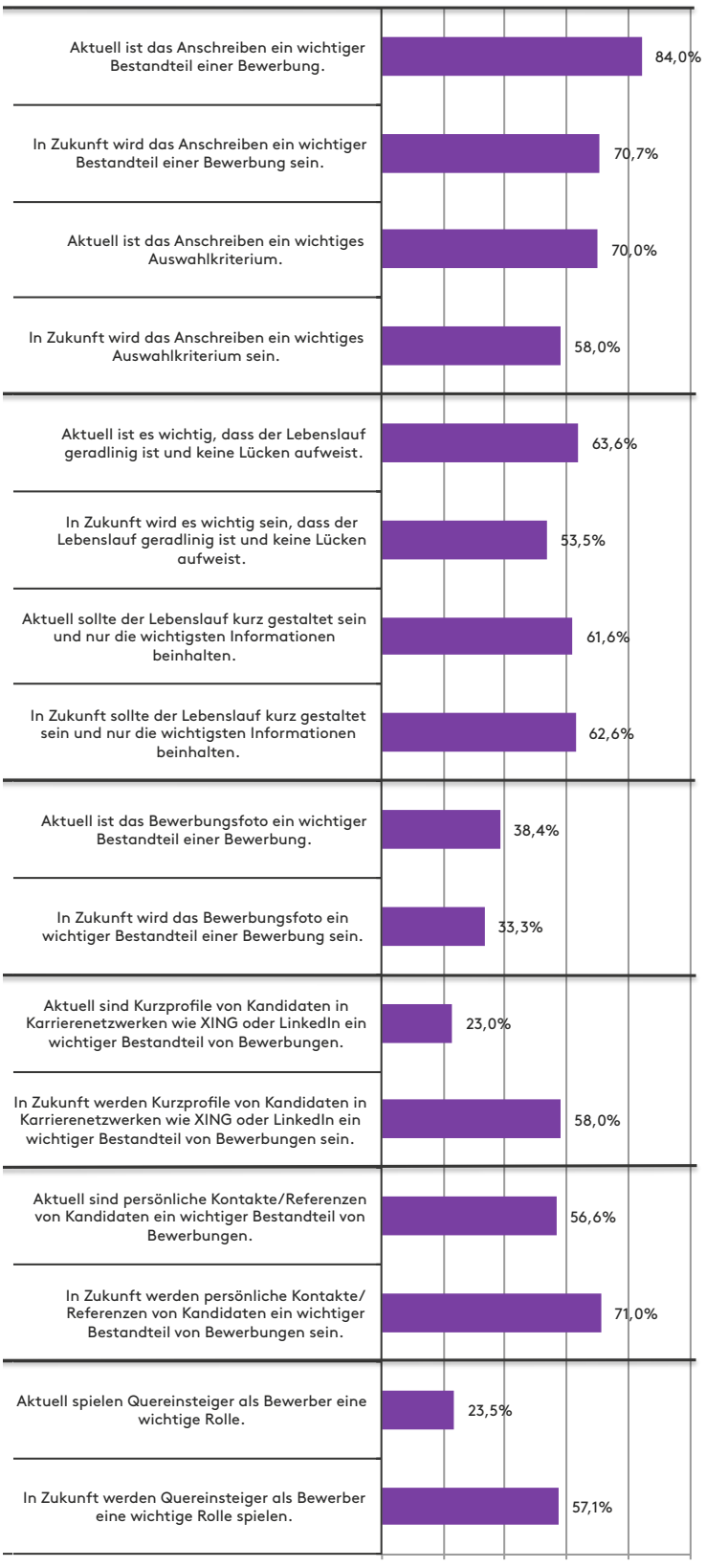


Abbildung 55: Die aktuelle und zukünftige Bedeutung verschiedener Bestandteile einer Bewerbung[27]

27 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

Wie komplementäre Ergebnisse aus der Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis 2015“ zeigen, denken 84,4 Prozent der befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten, dass das Anschreiben aktuell ein wichtiger Bewerbungsbestandteil ist. 79,9 Prozent sehen im Anschreiben auch ein wichtiges Auswahlkriterium für Unternehmen. Verweise auf Kurzprofile in Karrierenetzwerken sind nach Meinung von 37,8 Prozent der Stellensuchenden heutzutage ein wichtiger Bestandteil von Bewerbungen. Mit Blick in die Zukunft denken jedoch bereits 58,7 Prozent so. Schließlich betrachten rund sieben von zehn Befragten persönliche Kontakte/Referenzen als wichtigen Bewerbungsbestandteil. Über zwei Drittel denken zudem, dass persönliche Kontakte/Referenzen auch ein wichtiges Auswahlkriterium für Unternehmen sind.

2.9

WER SIND DIE WICHTIGSTEN BERATER IN KARRIEREFRAGEN?

Im Folgenden wird analysiert, wie gut sich nach Meinung der deutschen Top-1.000-Unternehmen verschiedene Personengruppen als Berater für ihre Mitarbeiter in Karrierefragen eignen. Wie die in Abbildung 56 dargestellten Ergebnisse zeigen, sind Ehepartner/Lebensgefährten nach Ansicht der Studienteilnehmer die besten Karriereberater für ihre Mitarbeiter, gefolgt von Freunden und Vorgesetzen. Auf den Plätzen vier bis sieben schließen sich externe Personalberater, Kollegen, Karrierecoaches und Bekannte an. Noch immer als eher hilfreich bewerten die antwortenden Unternehmen in diesem Kontext Eltern, Geschwister und die Mitarbeiter der eigenen Personalabteilung. Die am wenigsten als Berater für ihre Mitarbeiter in Karrierefragen geeigneten Personengruppen sind nach Meinung der Unternehmen Headhunter sowie die eigenen Kinder. An diesen Ergebnissen überrascht insbesondere, dass die Mitarbeiter der eigenen Personalabteilung in der Liste der aus Sicht der deutschen Top-1.000-Unternehmen am besten geeigneten Berater in Karrierefragen nur den drittletzten Platz einnehmen.

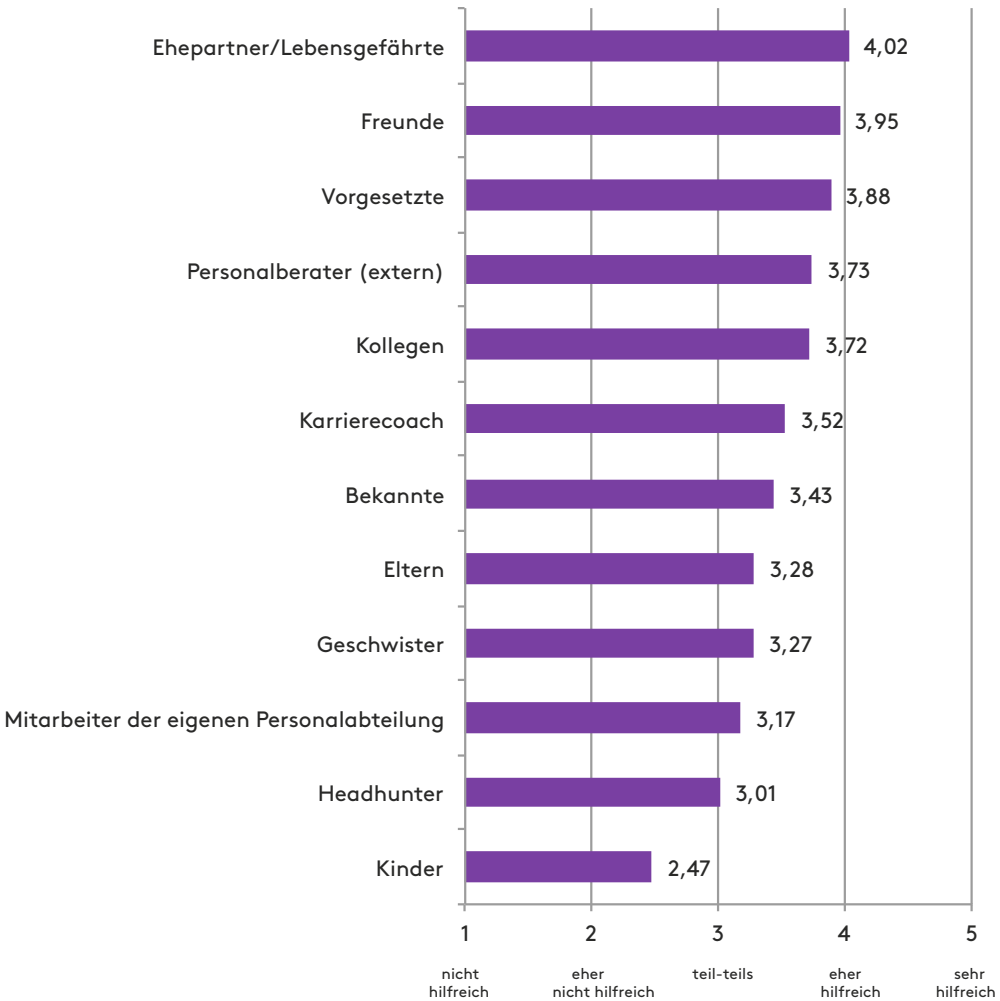


Abbildung 56: Die wichtigsten Berater für ihre Mitarbeiter in Karrierefragen[28]

28 Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

2.10

WAS SIND DIE WICHTIGSTEN EINSTELLUNGSKRITERIEN IM PERSONALBEREICH, UND WIE SIEHT DER IM DURCHSCHNITT EINGESTELLTE KANDIDAT AUS?

Das aktuelle Kapitel befasst sich eingangs mit der Bedeutung verschiedener Auswahlkriterien bei der beispielhaften Einstellung eines Hochschulabsolventen (Master) im Bereich Personalwesen. Im Anschluss wird der im Durchschnitt in den letzten Jahren von den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland tatsächlich eingestellte Hochschulabsolvent (Master) im Bereich Personalwesen anhand unterschiedlicher Merkmale charakterisiert. Abschließend liegt der Fokus der Ausführungen insbesondere auf dem Thema Soft Skills und deren Bedeutung bei der Kandidatenauswahl.

Die drei wichtigsten Auswahlkriterien bei der Einstellung eines Hochschulabsolventen (Master) im Bereich Personalwesen sind für die antwortenden Unternehmen die Persönlichkeit des Kandidaten, seine Soft Skills und seine Praxiserfahrung (vgl. Abbildung 57). Komplettiert werden die Top-5 der wichtigsten Auswahlkriterien in diesem Kontext durch die gewählten Studienschwerpunkte und eine mögliche vorherige Tätigkeit des Absolventen im eigenen Unternehmen (z. B. als Werksstudent oder Praktikant). Auf den weiteren Plätzen schließen sich die Abschlussnote im Studium, Sprachkenntnisse, die Gehaltsvorstellung des Kandidaten, die Studiendauer sowie Technologie-Affinität bzw. technische Skills an. Es folgen die Note der Abschlussarbeit, Auslandserfahrung, das Thema der Abschlussarbeit, das soziale Engagement des Kandidaten (z. B. Ehrenamt), die Art der besuchten Hochschule (z. B. Universität, FH, BA etc.), die (Fach-) Abiturnote und die Frage, ob die besuchte Hochschule auch eine Zielhochschule des einstellenden Unternehmens ist. Eher unwichtige Auswahlkriterien sind nach Angaben der Studienteilnehmer die Hobbys des Absolventen, sein Alter sowie seine Herkunft (z. B. gleiche Stadt, gleicher Landkreis, gleiches Bundesland). Am Ende der Liste findet sich das Geschlecht des Kandidaten, das bei der Auswahl nahezu keine Rolle spielt.

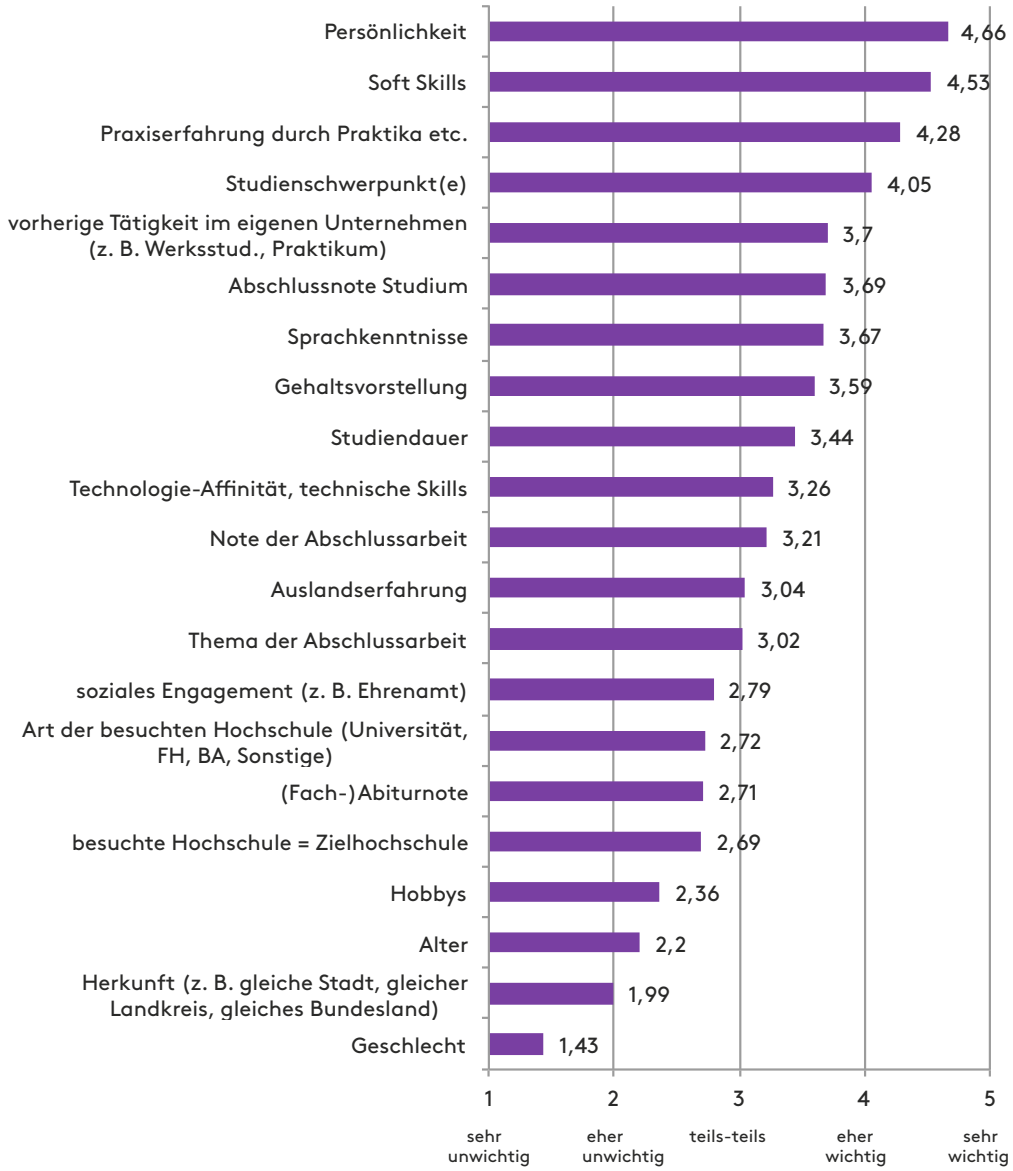


Abbildung 57: Die Bedeutung verschiedener Auswahlkriterien bei der Einstellung eines Hochschulabsolventen (Master) im dem Bereich Personalwesen[29]

Nach der in Abbildung 57 dargestellten Analyse der Bedeutung verschiedener Auswahlkriterien bei der Einstellung eines Hochschulabsolventen (Master) im Bereich Personalwesen wird in Abbildung 58 der von den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland im Durchschnitt in den letzten Jahren in diesem Bereich tatsächlich eingestellte Kandidat (Hochschulabsolvent, Master) charakterisiert. Wie die Ergebnisse zeigen, ist dieser Kandidat eine 27,5 Jahre alte Frau. Studiert hat sie 8,26 Semester an einer Universität, 0,65 Semester davon im Ausland. Ferner spricht sie 1,4 Sprachen und hat 1,89 Inlands- sowie 0,59 Auslandspraktika absolviert.

29 Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

Geschlecht (weiblich, männlich)	weiblich (79,5 %)
Alter	27,5 Jahre
Hochschule (Universität, FH, BA, Sonstiges)	Universität (50,6 %)
Studiendauer	8,26 Semester
Auslandssemester	0,65 Semester
Anzahl Sprachen (mit guten Kenntnissen außer Muttersprache)	1,4 Sprachen
Anzahl Praktika im Inland	1,89 Praktika
Anzahl Praktika im Ausland	0,59 Praktika

Abbildung 58: Der tatsächlich eingestellte Kandidat (Hochschulabsolvent, Master) im Bereich Personalwesen

In Abbildung 57 hat sich bereits ergeben, dass Soft Skills das zweitwichtigste Auswahlkriterium bei der Einstellung eines Hochschulabsolventen (Master) im Bereich Personalwesen sind. Unabhängig von diesem speziellen Kontext (Einstellung eines Masterabsolventen im Bereich Personalwesen) unterstreichen die in Abbildung 59 dargestellten Ergebnisse die große Bedeutung von Soft Skills. So gibt jedes zweite der 1.000 größten deutschen Unternehmen an, dass Soft Skills bei der Kandidatenauswahl seit einigen Jahren wichtiger sind als konkrete, auf die Stelle bezogene Fähigkeiten der Kandidaten. Lediglich rund drei von zehn Teilnehmern an der Befragung denken, dass Soft Skills erlernbar sind. Weiterbildungsmaßnahmen zur Verbesserung der Kompetenzen (Hard Skills) der eigenen Mitarbeiter bieten über drei Viertel der Studienteilnehmer vermehrt an. 35,4 Prozent der antwortenden Unternehmen stellen lieber einen etwas weniger geeigneten als gar keinen Bewerber ein, falls sich für eine ausgeschriebene Stelle kein Wunschkandidat findet.

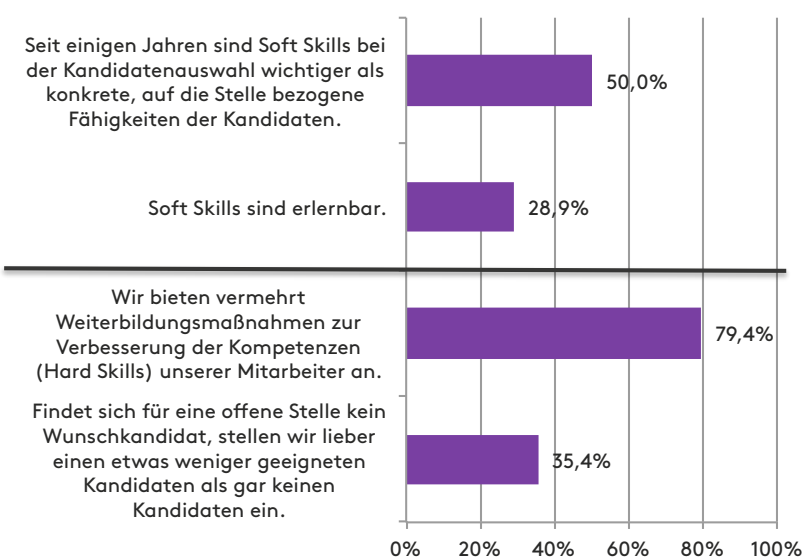


Abbildung 59: Die Beurteilung von Soft Skills und Hard Skills[30]

30 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

2.11

WELCHEN STELLENWERT HABEN NEUE FLEXIBLE FORMEN DER ARBEIT?

Wie sich bereits im ersten Themenschwerpunkt gezeigt hat, sind neue flexible Formen der Arbeit sowie das Angebot und die Gestaltung von Home-Office-Arbeitsplätzen aus Sicht der 1.000 größten deutschen Unternehmen wichtige interne Herausforderungen für die Personalbeschaffung (vgl. Abbildung 28). Auch die aktuelle Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis 2015“ befasst sich mit neuen flexiblen Formen der Arbeit. Entsprechende Erkenntnisse zu diesem Thema zeigen unter anderem, dass 85,9 Prozent der befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten am liebsten bei einem Unternehmen arbeiten würden, das flexible Arbeitszeitmodelle anbietet. Allerdings geben lediglich 54,7 Prozent an, aktuell ausreichend viele Möglichkeiten zur flexiblen Gestaltung ihrer Arbeitszeit zu haben. 43,4 Prozent der Befragten ist es derzeit möglich, von zu Hause aus zu arbeiten (Home Office). Über zwei Drittel der Stellensuchenden und Karriereinteressierten würden ein Jobangebot ablehnen, falls der Arbeitgeber keine flexiblen Arbeitszeiten ermöglicht und rund 50 Prozent, falls es nicht die Möglichkeit gäbe, im Home Office zu arbeiten. Weitere interessante Erkenntnisse zum Thema flexible Formen der Arbeit bietet auch die in Kapitel 2.17.1 präsentierte Fallstudie bei der Deutschen Bahn AG – DB Immobilien.

Im Folgenden wird das Thema neue flexible Formen der Arbeit anhand der folgenden drei Varianten näher analysiert:

1. **Home Office: Mitarbeiter arbeiten zu den gängigen Arbeitszeiten von zu Hause aus.**
2. **flexible Arbeitszeit: Mitarbeiter arbeiten zu unterschiedlichen Zeiten am selben Ort.**
3. **räumlich und zeitlich verteiltes Arbeiten: Mitarbeiter arbeiten zu unterschiedlichen Zeiten an unterschiedlichen Orten.**

Die in Abbildung 60 illustrierten Ergebnisse zum Thema Home Office zeigen, dass das Arbeiten von zu Hause aus nach Meinung von drei Viertel der Studienteilnehmer Herausforderungen für die Zusammenarbeit im Unternehmen erzeugt. Mehr als sieben von zehn antwortenden Firmen

denken, dass es notwendig ist, Home Office als Möglichkeit anzubieten, wenn man mehr Frauen rekrutieren will. 54,5 Prozent wollen ihr Home-Office-Angebot zukünftig ausweiten, und 52,4 Prozent vertreten die Ansicht, dass die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten, eine notwendige Voraussetzung für die Rekrutierung von Kandidaten aus der Generation Y ist. Etwas weniger als die Hälfte der deutschen Top-1.000-Unternehmen hat aktuell ein Home-Office-Angebot für die Mitarbeiter. Schließlich geben 11,6 Prozent an, dass sich Mitarbeiter, die nicht von zu Hause aus arbeiten, häufig beschweren, weil sie das Gefühl haben, mehr arbeiten zu müssen als ihre Kollegen im Home Office.

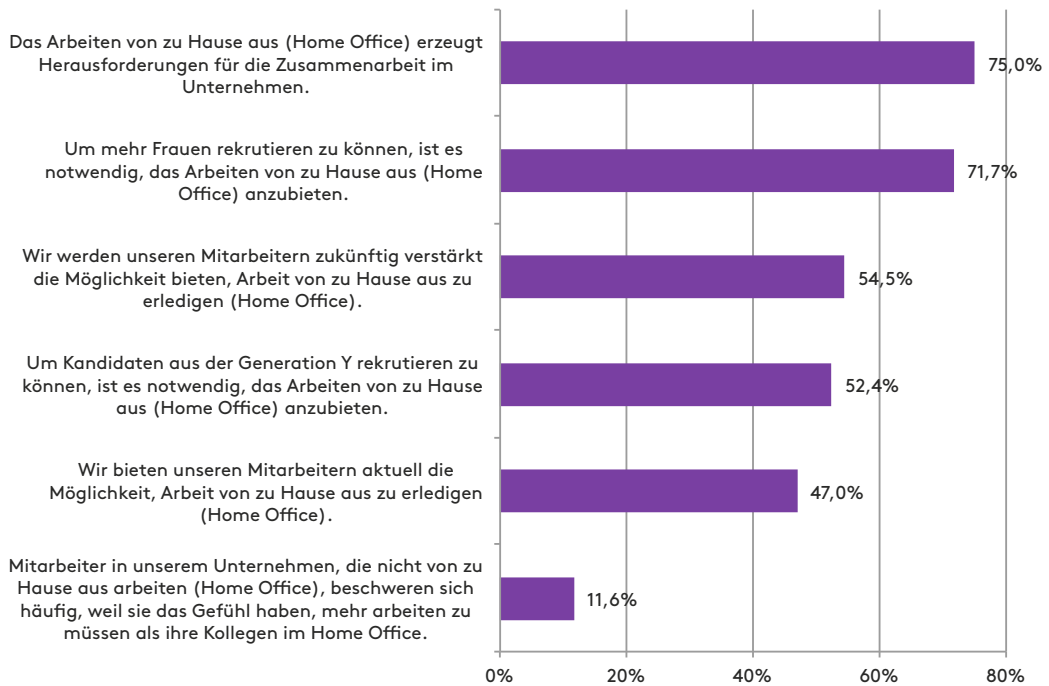


Abbildung 60: Die Beurteilung genereller Aussagen zum Thema Telearbeit/Home Office[31]

Jeweils rund acht von zehn Teilnehmern an der Befragung denken, dass das Anbieten flexibler Arbeitszeitmodelle notwendig ist, um mehr Frauen sowie Kandidaten aus der Generation Y rekrutieren zu können (vgl. Abbildung 61). Ein gleich großer Teil der Befragten bestätigt, dass flexible Arbeitszeitmodelle Herausforderungen für die Zusammenarbeit im Unternehmen erzeugen. Über drei Viertel der 1.000 größten deutschen Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern derzeit die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit im Büro flexibel zu gestalten, und 74,7 Prozent wollen entsprechende Angebote zukünftig ausweiten. In 16,5 Prozent der antwortenden Unternehmen beschweren sich häufig Mitarbeiter, die ihre Arbeitszeit nicht flexibel einteilen können, weil sie das Gefühl haben, mehr Arbeit erledigen zu müssen als ihre Kollegen mit flexiblen Arbeitszeiten.

31 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

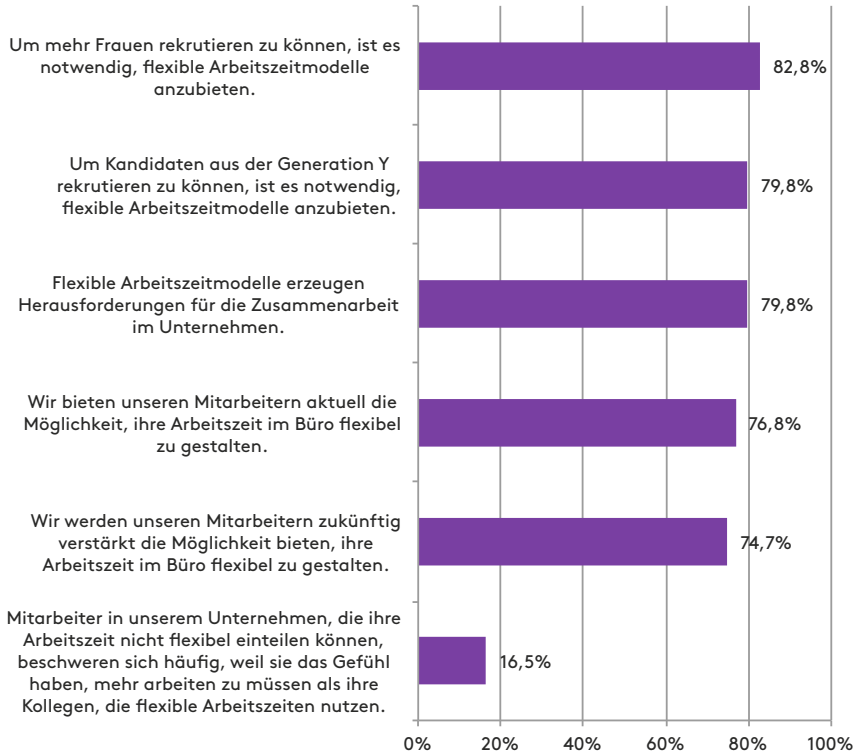


Abbildung 61: Die Beurteilung genereller Aussagen zum Thema flexible Arbeitszeit[32]

Rund sechs von zehn Teilnehmern an der Befragung denken, dass verteilte Arbeitsmodelle (Mitarbeiter arbeiten zu unterschiedlichen Zeiten an unterschiedlichen Orten) Herausforderungen für die Zusammenarbeit im Unternehmen erzeugen (vgl. Abbildung 62). In etwa einem Viertel der Top-1.000-Unternehmen haben die Mitarbeiter aktuell die Möglichkeit, zu unterschiedlichen Zeiten an unterschiedlichen Orten zu arbeiten. 35,4 Prozent wollen ihren Mitarbeitern diese Möglichkeit zukünftig verstärkt anbieten.

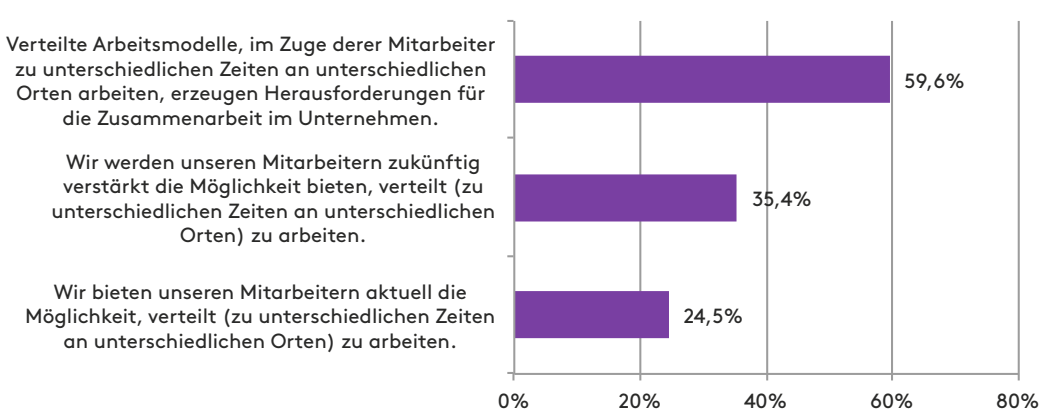


Abbildung 62: Die Beurteilung genereller Aussagen zum Thema verteiltes Arbeiten[33]

32 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.
33 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

Wie sich die drei betrachteten flexiblen Arbeitsformen nach Ansicht der deutschen Top-1.000-Unternehmen auf die Produktivität ihrer Mitarbeiter auswirken, ist in Abbildung 63 dargestellt. Fast sechs von zehn Studienteilnehmern geben an, dass Mitarbeiter, die flexible Arbeitszeiten nutzen, produktiver sind als ihre Kollegen, die dies nicht tun. Demgegenüber sind lediglich 27,7 Prozent der antwortenden Unternehmen der Meinung, dass Mitarbeiter im Home Office produktiver sind als im Büro. Weniger als ein Viertel der Befragten vertritt die Ansicht, dass Mitarbeiter, die zu unterschiedlichen Zeiten an unterschiedlichen Orten arbeiten, produktiver sind als ihre Kollegen im Büro.

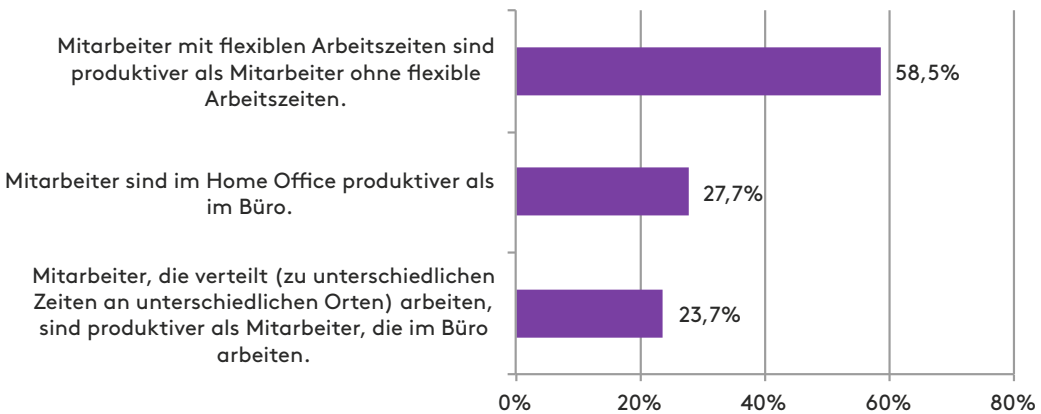


Abbildung 63: Die Auswirkung flexibler Arbeitsformen auf die Produktivität der Mitarbeiter[34]

34 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

2.12

WELCHE ROLLE SPIELEN ZIELGRUPPENORIENTIERUNG UND QUOTEN IN DER REKRUTIERUNG?

In diesem Themenschwerpunkt stehen die Zielgruppenorientierung und Quoten in der Rekrutierung im Mittelpunkt des Interesses. Hinsichtlich des Themas Zielgruppenorientierung hat sich bereits in Abbildung 28 gezeigt, dass die 1.000 größten deutschen Unternehmen in der Definition und Identifikation neuer und relevanter Zielgruppen sowie in einer zielgruppenspezifischen Kandidatenansprache eine wichtige interne Herausforderung für die Personalbeschaffung sehen.

Des Weiteren wurde bereits in den Themenschwerpunkten 5, 6 und 11 analysiert, welche Auswirkungen Social Media, Mobile Recruiting und flexible Formen der Arbeit auf die Rekrutierung von Frauen und Kandidaten aus der Generation Y haben. Demnach denken die weitaus meisten der 1.000 größten deutschen Unternehmen, dass es notwendig ist, flexible Arbeitszeitmodelle (82,8 Prozent) sowie Home Office (71,7 Prozent) anzubieten, um mehr Frauen rekrutieren zu können. Für eine verbesserte Rekrutierung von Kandidaten aus der Generation Y ist es nach Ansicht des größten Teils der Studienteilnehmer erforderlich, verstärkt in Social Media präsent zu sein (77,7 Prozent), das eigene Mobile-Recruiting-Angebot auszuweiten (68,0 Prozent) sowie flexible Arbeitszeitmodelle (79,8 Prozent) und Home Office (52,4 Prozent) anzubieten.

In Abbildung 64 ist visualisiert, wie die Teilnehmer an der Befragung nach eigenen Angaben im Allgemeinen bei der Rekrutierung von Frauen, älteren Personen (>= 50 Jahre), Kandidaten aus der Generation Y (geb. zwischen 1980 und 1995) und Kandidaten aus dem Ausland aufgestellt sind. Wie die Ergebnisse zeigen, beurteilen die antwortenden Unternehmen ihre Fähigkeiten zur Rekrutierung von Frauen am besten (Mittelwert von 2,3 im Schulnotensystem). Vergleichsweise gut aufgestellt sind die Studienteilnehmer nach eigener Ansicht auch bei der Rekrutierung von Kandidaten aus der Generation Y (Mittelwert von 2,4), wohingegen sie ihre Fähigkeiten zur Rekrutierung älterer Personen als eher befriedigend einschätzen (Mittelwert von 2,7). Die schlechteste Note (Mittelwert von 3,6) geben sich die deutschen Top-1.000-Unternehmen bei der Rekrutierung von Kandidaten aus dem Ausland. Die spezifischen Herausforderungen, die

sich im Rahmen einer derartigen internationalen Rekrutierung ergeben, werden nochmals ausführlich in der in Kapitel 2.17.2 präsentierten Fallstudie bei der LG Electronics Deutschland GmbH thematisiert.

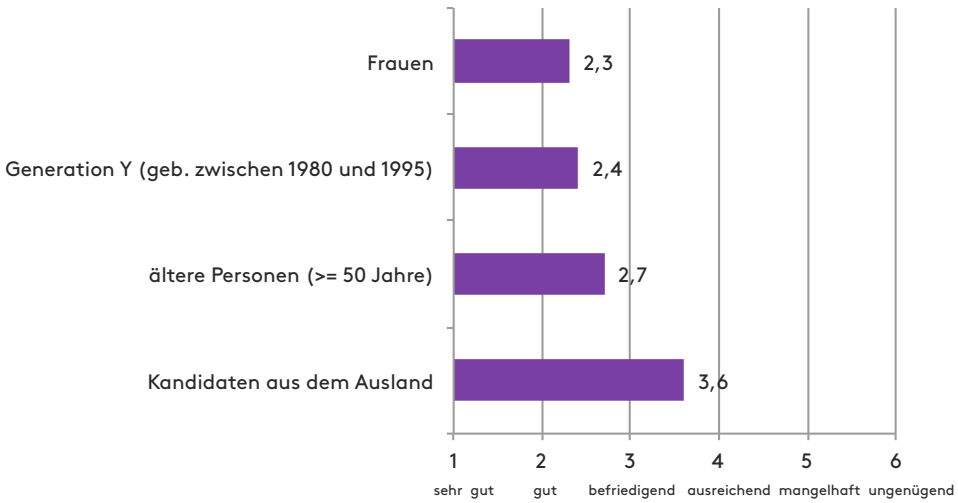


Abbildung 64: Die Fähigkeit der Unternehmen, Frauen, ältere Personen, Kandidaten aus der Generation Y sowie Kandidaten aus dem Ausland zu rekrutieren[35]

Abbildung 65 befasst sich mit der Einführung von Quoten in der Rekrutierung. Wie die dargestellten Ergebnisse zeigen, denken 27,0 Prozent der 1.000 größten deutschen Unternehmen, dass ihr Employer Branding von der Einführung von Quoten in der Rekrutierung profitiert. 13,0 Prozent sind der Meinung, dass durch die Einführung von Quoten mehr Kandidaten aus den entsprechenden Zielgruppen rekrutiert werden können. Dass die Rekrutierung aus den entsprechenden Zielgruppen dadurch jedoch auch einfacher wird, denken lediglich 6,0 Prozent. 5,0 Prozent der Studienteilnehmer vertreten die Ansicht, dass als Folge aus der Einführung von Quoten bessere Kandidaten rekrutiert werden können.

In Abbildung 66 ist die tatsächliche Definition von Quoten für bestimmte Zielgruppen in den 1.000 größten deutschen Unternehmen visualisiert. Die Ergebnisse lassen erkennen, dass dieses Thema derzeit (noch) keine große Bedeutung für die Teilnehmer an der Befragung hat. 11,8 Prozent der antwortenden Unternehmen haben Quoten für die Rekrutierung von Frauen definiert, und in 16,3 Prozent gibt es Quoten für Frauen in Führungspositionen. Dagegen spielen Quoten in den anderen beiden betrachteten Zielgruppen (Kandidaten aus dem Ausland und ältere Personen) weder in der Rekrutierung noch mit Blick auf Führungspositionen eine Rolle.

35 Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

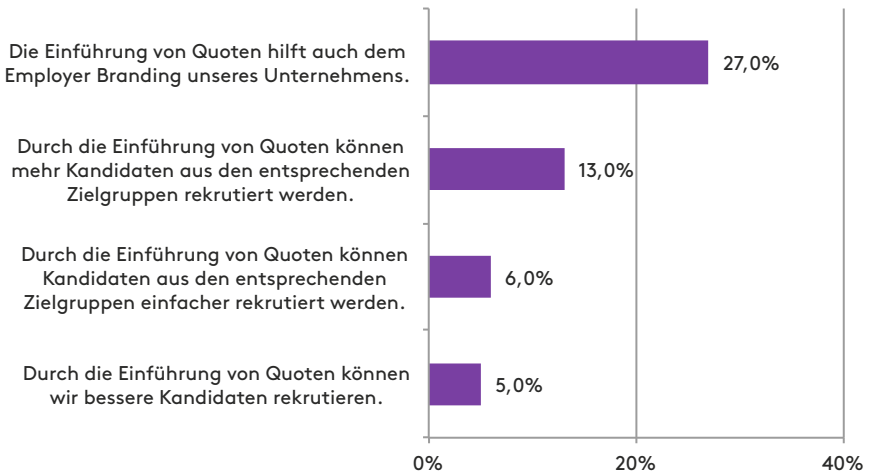


Abbildung 65: Die Beurteilung genereller Aussagen zum Thema Quoten[36]

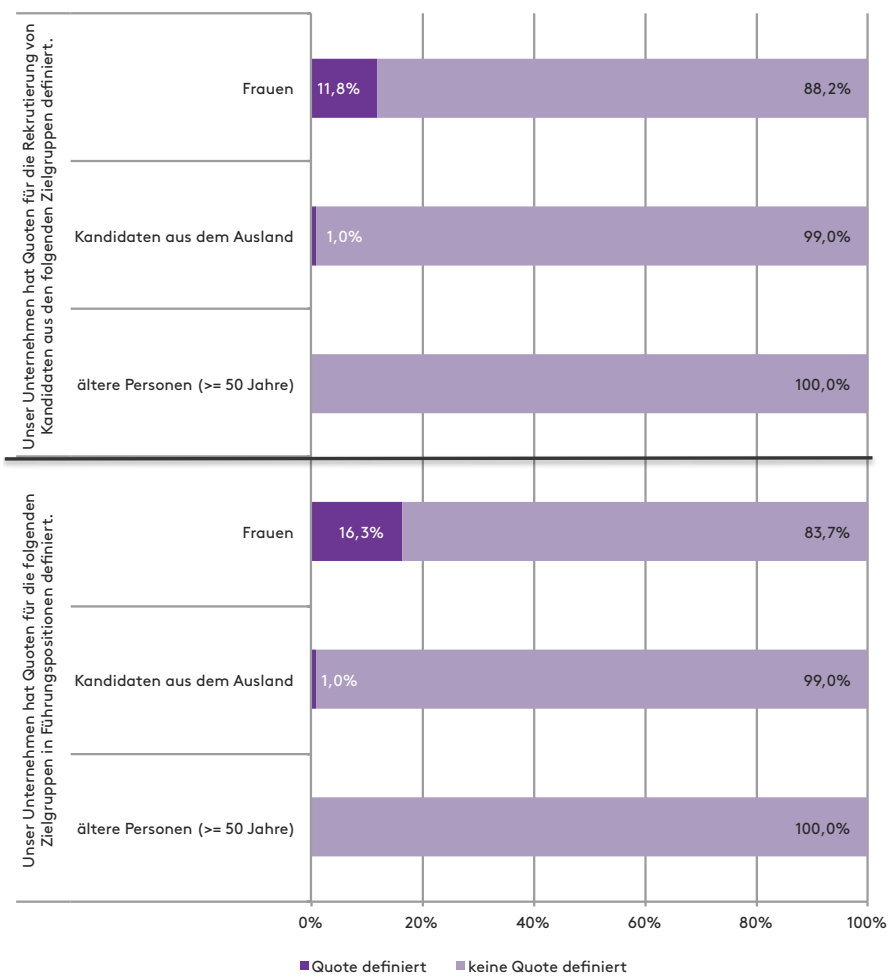


Abbildung 66: Tatsächliche Definition von Quoten für verschiedene Zielgruppen

36 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

2.13

WELCHE FÄHIGKEITEN MÜSSEN ZUKÜNFTIGE RECRUITER BESITZEN?

In diesem Kapitel wird die Frage aufgegriffen, wie die 1.000 größten deutschen Unternehmen die zukünftige Bedeutung verschiedener Recruiter-Fähigkeiten beurteilen. Abbildung 67 veranschaulicht in diesem Zusammenhang, dass die Durchführung von Bewerbungsgesprächen und Vertragsverhandlungen (Mittelwert= 4,67), die generelle Kommunikationsfähigkeit (4,67) sowie die Definition und Identifikation relevanter Zielgruppen (4,38) nach Ansicht der Studienteilnehmer die drei wichtigsten Fähigkeiten zukünftiger Recruiter sein werden. Auf den Plätzen vier bis zehn folgen die Erstellung von Stellenprofilen (4,33), die Bedienung/Anwendung von Bewerbermanagementsystemen (4,3), die Netzwerkbildung sowie mittel- und langfriste Kandidatenbindung (4,23), ein fundiertes Wissen über eine bestimmte Zielgruppe (z. B. Hochschulabsolventen, Professionals etc.; Mittelwert = 4,19), das Verstehen von Wertvorstellungen, Mediennutzung etc. relevanter Zielgruppen (= Zielgruppenanalyse; Mittelwert = 4,15), Active Sourcing (4,11) und die Gestaltung von Employer-Branding-Maßnahmen (4,03). Im hinteren Mittelfeld finden sich die Gestaltung von Stellenanzeigen (4,0), die Identifikation von Optimierungspotenzialen im Rekrutierungsprozess (= Prozessoptimierung; Mittelwert= 3,97), die Gestaltung und Pflege der Social-Media-Präsenz für Rekrutierungszwecke (3,92) und die Suche in internen und externen Lebenslaufdatenbanken (3,84). Die beiden Recruiter-Fähigkeiten, die nach Meinung der antwortenden Unternehmen zukünftig am wenigsten wichtig sein werden, sind die Gestaltung und Durchführung von Assessment Center (3,72) und die Auswertung sowie Interpretation von Kennzahlen (3,64).

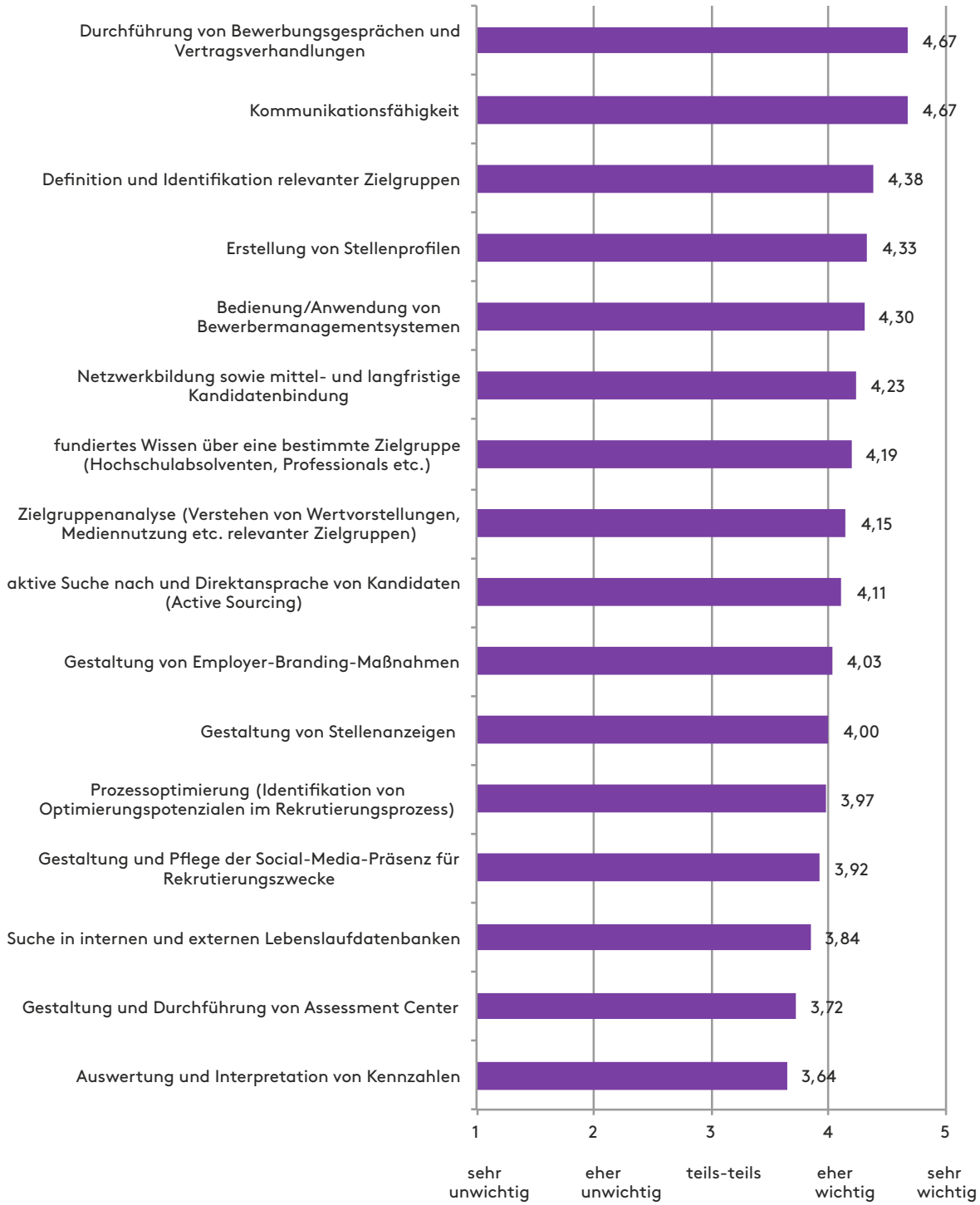


Abbildung 67: Anforderungen an zukünftige Recruiter[37]

37 Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

2.14

DIE PERSONALBESCHAFFUNG IN DER BRANCHE FINANZDIENSTLEISTUNG

Neben den 1.000 größten deutschen Unternehmen, werden im Rahmen der „Studienreihe Recruiting Trends“ in jedem Jahr auch die Top-300-Unternehmen aus drei ausgewählten Branchen zu ihrer Personalbeschaffung befragt. In den vorliegenden „Recruiting Trends 2015“ stehen in diesem Zusammenhang die Branchen Finanzdienstleistung, Health Care und Informationstechnologie (IT) im Mittelpunkt des Interesses. Das folgende Kapitel befasst sich zunächst mit den Ergebnissen aus der Befragung der 300 größten deutschen Finanzdienstleister, an der sich 35 Unternehmen beteiligt haben. Im Anschluss wird die Personalbeschaffung in den Branchen Health Care und IT analysiert.

2.14.1 Externe Trends in der Personalbeschaffung

Wie in Abbildung 68 dargestellt, ist der demografische Wandel der wichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung in der Branche Finanzdienstleistung. Auf dem zweiten Platz findet sich der Fachkräftemangel („War for Talent“). Gesetzliche Rahmenbedingungen und Social Media teilen sich Rang drei, dicht gefolgt vom Kultur- und Wertewandel.

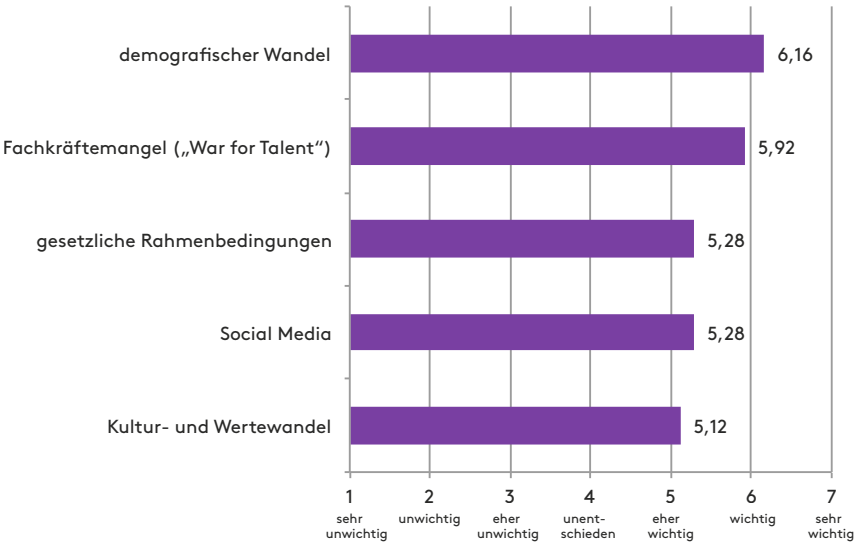


Abbildung 68: Die für die Personalbeschaffung von Unternehmen fünf wichtigsten externen und nicht direkt beeinflussbaren Trends[38]

2.14.2 Interne Herausforderungen in der Personalbeschaffung

Die aus Sicht der Top-300-Unternehmen aus dem Bereich Finanzdienstleistung wichtigste interne Herausforderung für die Personalbeschaffung ist die Mitarbeiterbindung (vgl. Abbildung 69), gefolgt von Employer Branding und neuen flexiblen Formen der Arbeit. Auf den Plätzen vier und fünf schließen sich die Themen Sichtbarkeit (Bewusstsein für den Nutzen des Personalmarketings bei Entscheidungsträgern schaffen, Top-Management-Support) und Telearbeit/Home Office (Angebot und Gestaltung von Home-Office-Arbeitsplätzen) an.

Im Vergleich zu den entsprechenden Einschätzungen der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland ergeben sich auf den ersten beiden Plätzen keine Veränderungen (vgl. Abbildung 28). Auch neue flexible Formen der Arbeit finden sich bei den branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen in den Top-5 der wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung, allerdings nur auf dem fünften Rang. Die Themen Sichtbarkeit und Telearbeit/Home Office besitzen in der Branche Finanzdienstleistung eine höhere Bedeutung. Dagegen nehmen die Top-1.000-Unternehmen das Prozessmanagement (Recruiting-Prozesse optimieren und Reaktionszeiten verkürzen) und den expliziten Aufbau sowie die Umsetzung einer Personalmarketingstrategie als wichtiger wahr.

38 Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

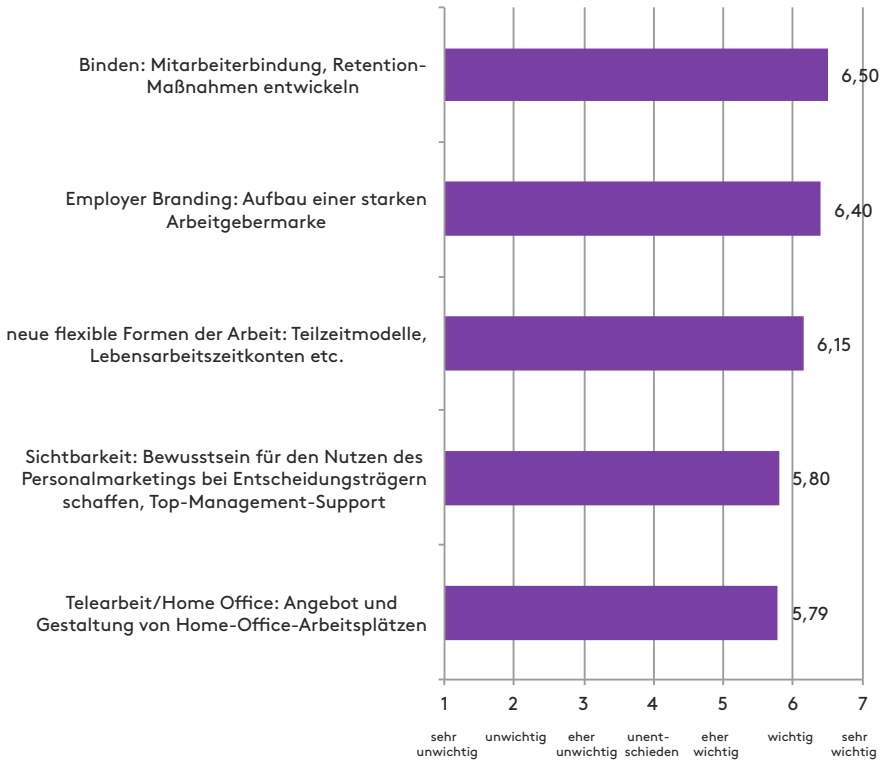


Abbildung 69: Die Top-5-Herausforderungen für die Personalbeschaffung von Unternehmen[39]

2.14.3 Personalbedarf und Besetzbarkeitsprobleme

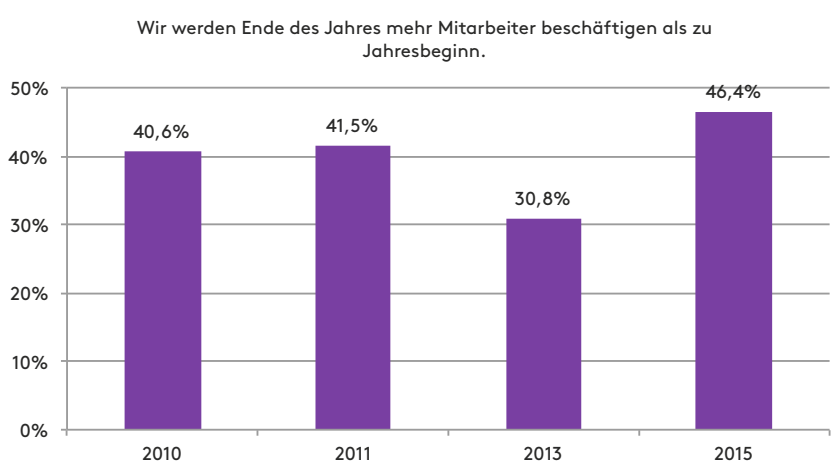


Abbildung 70: Geplanter Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen im Zeitablauf[40]

39 Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.
40 Anteile derjenigen Unternehmen, die der Aussage voll zustimmen oder zustimmen.

Fast jedes zweite antwortende Unternehmen (46,4 Prozent) aus der Branche Finanzdienstleistung geht davon aus, Ende des Jahres 2015 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn (vgl. Abbildung 70). Im Vergleich zum Jahr 2013 ist dieser Wert um 15,6 Prozentpunkte gestiegen. Damit herrscht aktuell eine deutlich bessere Stimmung im Finanzdienstleistungssektor als noch vor zwei Jahren.

Erschwert wird die Umsetzung des geplanten Netto-Anstiegs der Mitarbeiterzahlen (Abbildung 70) durch die von den Studienteilnehmern erwarteten Probleme bei der Besetzung freier Stellen. Wie Abbildung 71 zeigt, denken die 300 größten deutschen Finanzdienstleister, dass rund drei von zehn ihrer für das Jahr 2015 prognostizierten Vakanzen nur schwer zu besetzen sein werden und 3,7 Prozent unbesetzt bleiben werden, weil kein geeigneter Kandidat gefunden werden kann. Wie die Längsschnittanalyse der Daten zeigt, erwarten die Unternehmen damit weniger Probleme bei der Stellenbesetzung als noch vor zwei Jahren. Auch im Vergleich zu den 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen sehen die Finanzdienstleiter die Besetzung freier Stellen etwas unproblematischer.

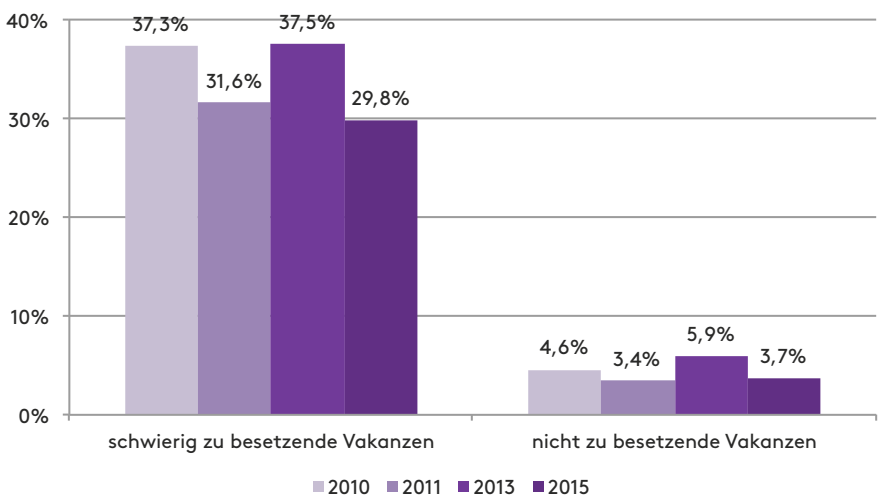


Abbildung 71: Besetzbarkeit der geschätzten Vakanzen im Zeitablauf

In der Liste der nach Ansicht der Studienteilnehmer aus dem Bereich Finanzdienstleistung am besten geeigneten Maßnahmen zur Lösung der bestehenden Besetzbarkeitsprobleme belegen eigene Ausbildungsmaßnahmen und flexible Arbeitszeitmodelle den geteilten ersten Platz, gefolgt von Telearbeit/Home Office und der Rekrutierung von Frauen sowie von älteren Personen (vgl. Abbildung 72). Kein einziger Studienteilnehmer denkt, dass aktuell schwer oder gar nicht besetzbare Stellen durch eine Verlagerung von Tätigkeiten ins Ausland mittelfristig besser besetzt werden können.

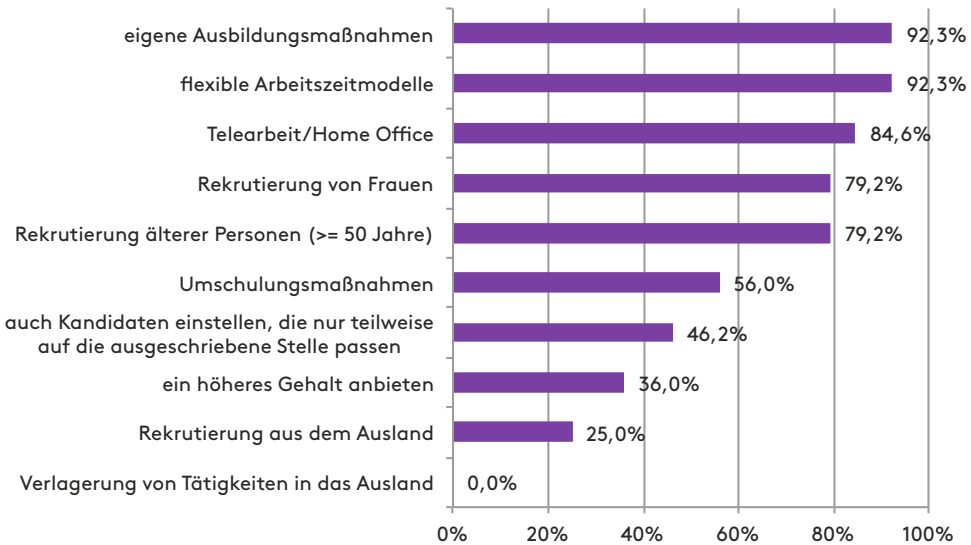


Abbildung 72: Maßnahmen gegen Besetzbarkeitsprobleme[41]

2.14.4 Anzeigenschaltung in Recruiting-Kanälen und Generierung von Einstellungen

Die deutschen Top-300-Unternehmen aus der Branche Finanzdienstleistung veröffentlichen 85,3 Prozent und damit den größten Anteil ihrer Vakanzen auf der eigenen Unternehmens-Webseite (vgl. Abbildung 73, oberes Diagramm). Rund sechs von zehn freien Stellen werden in Internet-Stellenbörsen ausgeschrieben, und bei 28,3 Prozent werden die eigenen Mitarbeiter um Empfehlungen geeigneter Kandidaten gebeten. Auf den weiteren Plätzen folgen Social Media (27,4 Prozent), die Bundesagentur für Arbeit (25,2 Prozent), Printmedien (9,2 Prozent) und sonstige Recruiting-Kanäle (6,8 Prozent).

Die tatsächlich bei den antwortenden Unternehmen realisierten Einstellungen sind in Abbildung 73 im unteren Diagramm dargestellt. Die Ergebnisse zeigen, dass mehr als vier von zehn Einstellungen aus einer Stellenanzeige auf der eigenen Unternehmens-Webseite resultieren. Der zweitwichtigste Kanal für die Stellenbesetzung sind Internet-Stellenbörsen, über die 34,0 Prozent aller Einstellungen erfolgen. Mitarbeiterempfehlungen schließen sich mit 8,4 Prozent an, Social Media mit 4,6 Prozent, die Bundesagentur für Arbeit mit 4,3 Prozent und Printmedien mit 3,9 Prozent. Über sonstige Recruiting-Kanäle werden 4,3 Prozent aller Einstellungen generiert.

41 Anteile derjenigen Unternehmen, die die Maßnahmen als sehr gut geeignet, geeignet oder eher geeignet ansehen, um ihre schwer oder gar nicht besetzbaren Stellen mittelfristig besser besetzen zu können.

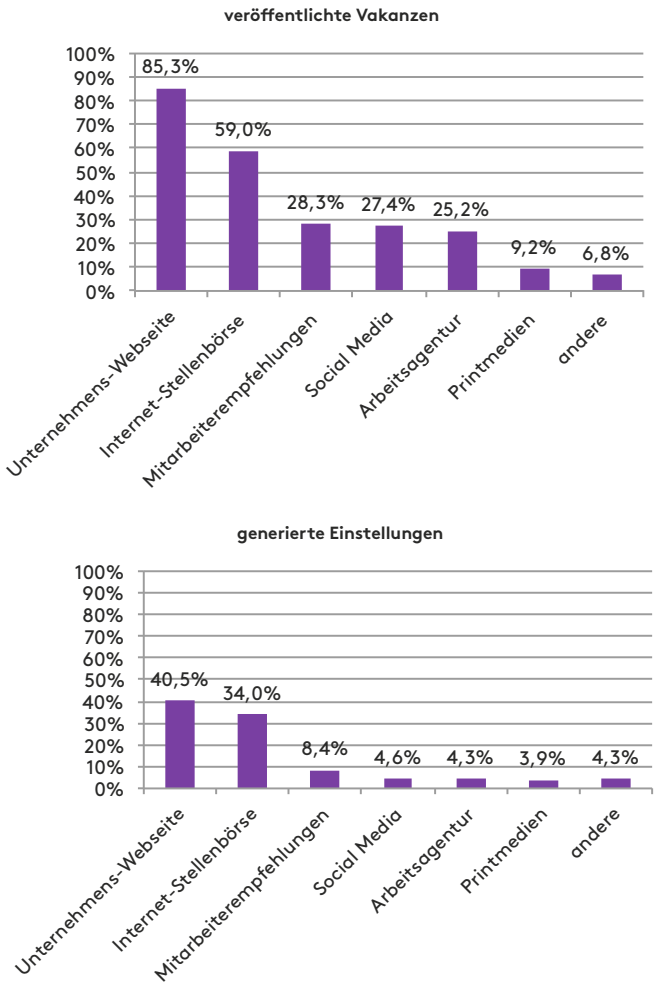


Abbildung 73: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen (oben)[42] und der über diese Kanäle generierten Einstellungen (unten)

2.14.5 Active Sourcing

Die deutschen Top-300-Unternehmen aus der Finanzdienstleistungsbranche sprechen bei jeder zehnten offenen Stelle Kandidaten aktiv an (Active Sourcing). Der hierfür am besten geeignete Kanal ist ein eigener Talent-Pool. Für fast jeden Teilnehmer an der Befragung (96,2 Prozent) ist ein eigener Talent-Pool in diesem Kontext gut oder sehr gut geeignet (vgl. Abbildung 74). Auf den Plätzen zwei und drei folgen persönliche Netzwerke (88,0 Prozent) und Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen (60,0 Prozent). Der nach Ansicht der Studienteilnehmer am wenigsten geeignete Active-Sourcing-Kanal sind soziale Netzwerkplattformen (z. B. Facebook, Twitter).

42 Mehrfachnennung war möglich, wenn eine Vakanz in mehreren Kanälen gleichzeitig veröffentlicht wird.

Ein Vergleich mit den Ergebnissen aus der Befragung der 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen (vgl. Abbildung 38) zeigt, dass die Finanzdienstleister einen eigenen Talent-Pool deutlich besser bewerten (96,2 Prozent FI vs. 81,1 Prozent Top-1.000).

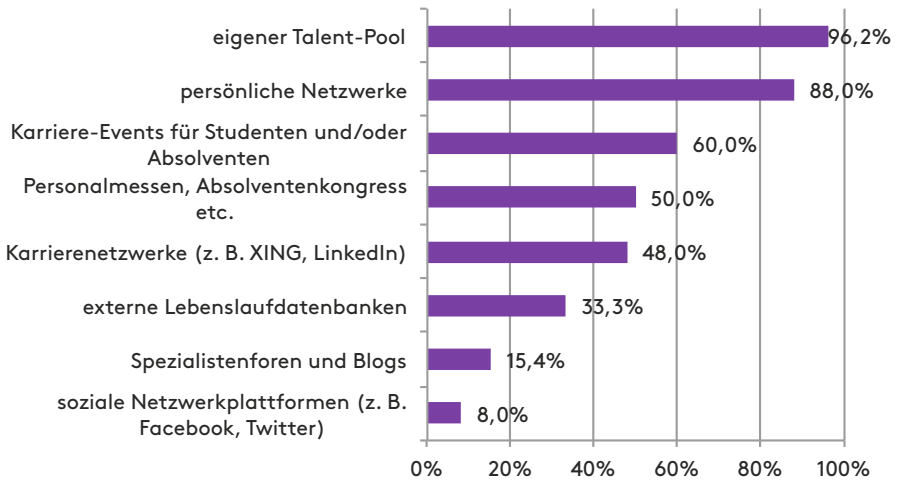


Abbildung 74: Die Eignung verschiedener Kanäle zur Identifikation und Direktansprache interessanter Kandidaten[43]

2.14.6 Unternehmensinterne Talent-Pools

Die im vorangehenden Abschnitt präsentierten Ergebnisse haben gezeigt, dass ein eigener unternehmensinterner Talent-Pool nach Meinung der 300 größten Finanzdienstleister aus Deutschland der effektivste Active-Sourcing-Kanal ist. Damit werden eigene Talent-Pools in diesem Kontext von den Finanzdienstleistungsfirmen auch deutlich positiver wahrgenommen als von den 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen.

Weiterführende Ergebnisse zu diesem Thema zeigen, dass 77,8 Prozent der antwortenden Finanzdienstleister einen eigenen Talent-Pool implementiert haben. Wie Abbildung 75 veranschaulicht, ist dieser Wert deutlich höher als bei den Top-1.000-Unternehmen, von denen lediglich 44,2 Prozent über einen eigenen internen Talent-Pool verfügen. Jeder zweite Studienteilnehmer aus der Branche Finanzdienstleistung nutzt den eigenen Talent-Pool häufig oder sehr häufig, um nach geeigneten Kandidaten für offene Stellen zu suchen (im Vergleich dazu Top-1.000: 33,7 Prozent).

Zusammenfassend zeigen diese Ergebnisse, dass unternehmensinterne Talent-Pools in der Finanzdienstleistungsbranche einen deutlich höheren Stellenwert haben als in den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland.

43 Anteile derjenigen Unternehmen, die der Ansicht sind, dass die Kanäle sehr gut oder gut geeignet sind.

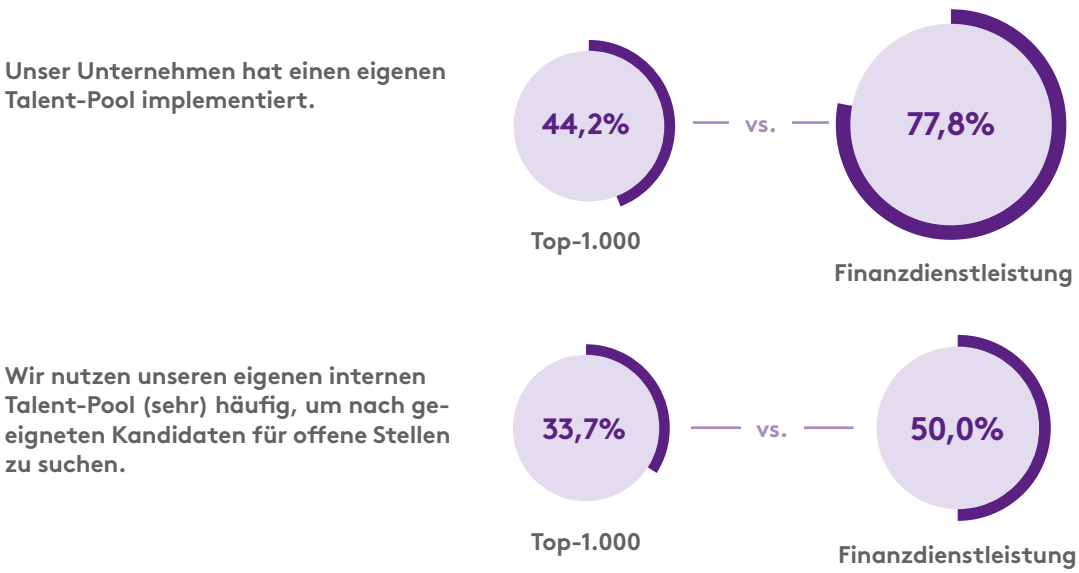


Abbildung 75: Die Bedeutung von Talent-Pools (Top-1.000 vs. Finanzdienstleistung)

2.14.7 Social Media

Social Media sind nach Ansicht der Top-300-Unternehmen aus der Finanzdienstleistungsbranche der drittwichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung (vgl. Abbildung 68). Aktuell veröffentlichen die Studienteilnehmer 27,4 Prozent ihrer Vakanzen in Social Media (vgl. Abbildung 73, oberes Diagramm), was in 4,6 Prozent aller tatsächlichen Einstellungen resultiert (vgl. Abbildung 73, unteres Diagramm). 52,0 Prozent der antwortenden Unternehmen beurteilen Social-Media-Anwendungen generell als positiv für die Rekrutierung, was ein geringerer Anteil als bei den 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen ist (64,2 Prozent).

Wie das oberste Diagramm in Abbildung 76 zeigt, nutzen 15,4 Prozent der 300 größten Firmen aus dem Finanzdienstleistungssektor XING, 11,5 Prozent Twitter und 7,7 Prozent Facebook häufig oder sehr häufig zur Veröffentlichung freier Stellen. Im Vergleich zum Jahr 2012 steigt die Nutzungsintensität für alle drei Kanäle.

Im zweiten Diagramm von oben ist illustriert, dass 23,1 Prozent der Studienteilnehmer für Imagewerbung/Employer Branding häufig oder sehr häufig auf Facebook zurückgreifen. Es folgen XING mit 15,4 Prozent, YouTube mit 11,5 Prozent und Twitter mit 7,7 Prozent. Verglichen mit dem Jahr 2012 werden alle betrachteten Kanäle mit Ausnahme von Twitter (minus 5,8 Prozentpunkte) deutlich intensiver genutzt.

7,7 Prozent der antwortenden Unternehmen suchen häufig oder sehr häufig in XING nach geeigneten Kandidaten (Active Sourcing). Auf Twitter greifen in diesem Kontext 3,8 Prozent (sehr)

häufig zurück (vgl. Abbildung 76, zweites Diagramm von unten). Im Vergleich zum Jahr 2012 (damals wurde Twitter noch von keinem einzigen Teilnehmer an der Befragung häufig oder sehr häufig genutzt) ergibt sich für Twitter ein Nutzungsanstieg, wohingegen XING 8,5 Prozentpunkte verliert.

Abschließend ist im untersten Diagramm in Abbildung 76 illustriert, dass 7,7 Prozent der 300 größten Firmen aus der Branche Finanzdienstleitung in XING häufig oder sehr häufig nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten suchen. Facebook wird hierfür von 3,8 Prozent (sehr) häufig genutzt. Während sich XING damit in etwa auf dem Niveau des Jahres 2012 befindet, verzeichnet Facebook einen Nutzungsanstieg (im Jahr 2012 wurde Facebook in diesem Kontext noch von keinem einzigen Studienteilnehmer häufig oder sehr häufig genutzt).

Zieht man die entsprechenden Ergebnisse aus der Befragung der 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen als Vergleich heran, so zeigt sich, dass Social Media in der Personalbeschaffung der Top-1.000-Unternehmen insgesamt etwas häufiger zum Einsatz kommen als im Finanzdienstleistungssektor.

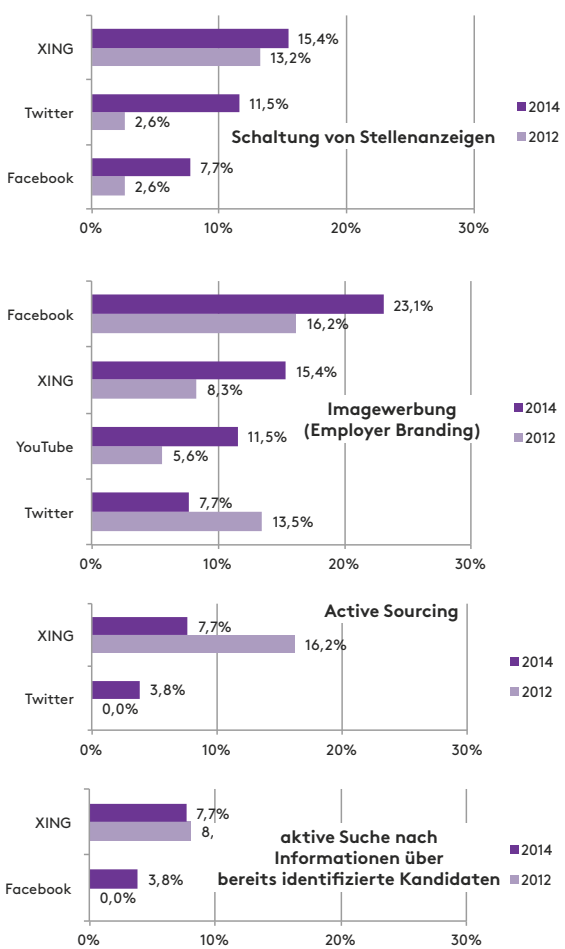


Abbildung 76: Die Nutzung von Social-Media-Kanälen im Zeitablauf[44]

44 Anteile derjenigen Unternehmen, die die angegebenen Social-Media-Kanäle sehr häufig oder häufig für die entsprechenden Zwecke nutzen.

2.14.8 Mobile Recruiting

Mit Blick auf das Thema Mobile Recruiting denken 73,1 Prozent der 300 größten Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungsbereich, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte (Smartphones, Tablet-PCs) sinnvoll ist (vgl. Abbildung 77). Rund sieben von zehn Teilnehmern an der Befragung sind der Meinung, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird. 14,8 Prozent geben an, dass sich Kandidaten bereits heute verstärkt über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben, und etwa sechs von zehn Unternehmen denken, dass dies in Zukunft der Fall sein wird.

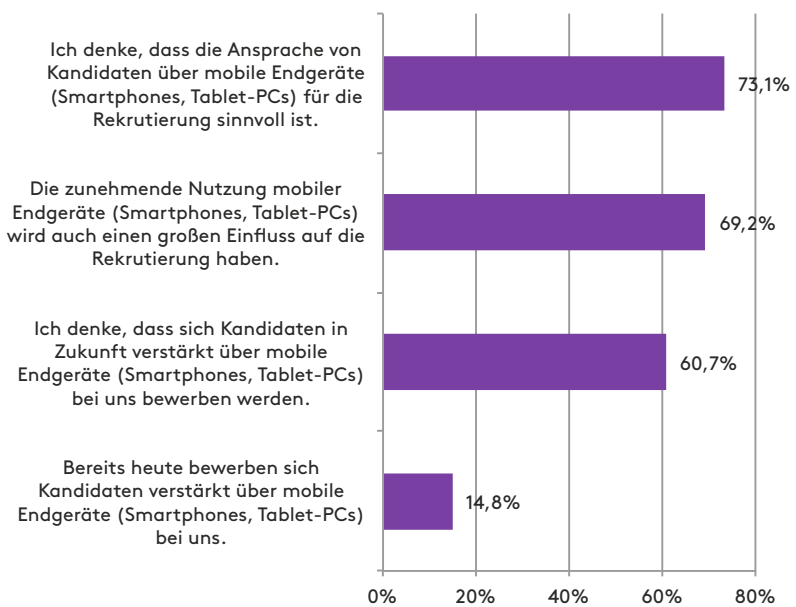


Abbildung 77: Generelle Aussagen zum Thema Mobile Recruiting[45]

Mit Blick auf die tatsächliche Umsetzung von Mobile-Recruiting in den Top-300-Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungssektor veranschaulicht Abbildung 78, dass jeweils 15,4 Prozent der Studienteilnehmer die Darstellung ihrer Karriere-Webseite bzw. ihrer Online-Stellenanzeigen für bestimmte mobile Endgeräte optimiert haben. Jeweils 50 Prozent planen eine entsprechende Optimierung in der Zukunft. Weiterhin bieten derzeit 7,7 Prozent der Teilnehmer an der Befragung für bestimmte mobile Endgeräte optimierte Apps zur Stellensuche im eigenen Unternehmen an, und 38,5 Prozent wollen dies zukünftig tun.

Vergleicht man diese Ergebnisse mit den entsprechenden Resultaten aus der Befragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland (vgl. Abbildung 49), so zeigt sich, dass die Umsetzung von Mobile Recruiting in den branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen deutlich weiter fortgeschritten ist als in den Top-300-Firmen aus der Branche Finanzdienstleistung.

45 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

Ein weitaus größerer Teil der antwortenden Top-1.000-Firmen hat bereits die Darstellung der eigenen Karriere-Webseite (44,1 Prozent Top-1.000 vs. 15,4 Prozent FI) und Online-Stellenanzeigen (30,8 Prozent Top-1.000 vs. 15,4 Prozent FI) für bestimmte mobile Endgeräte optimiert und bietet für derartige Geräte angepasste Apps zur Suche nach freien Stellen im eigenen Unternehmen an (22,6 Prozent Top-1.000 vs. 7,7 Prozent FI).

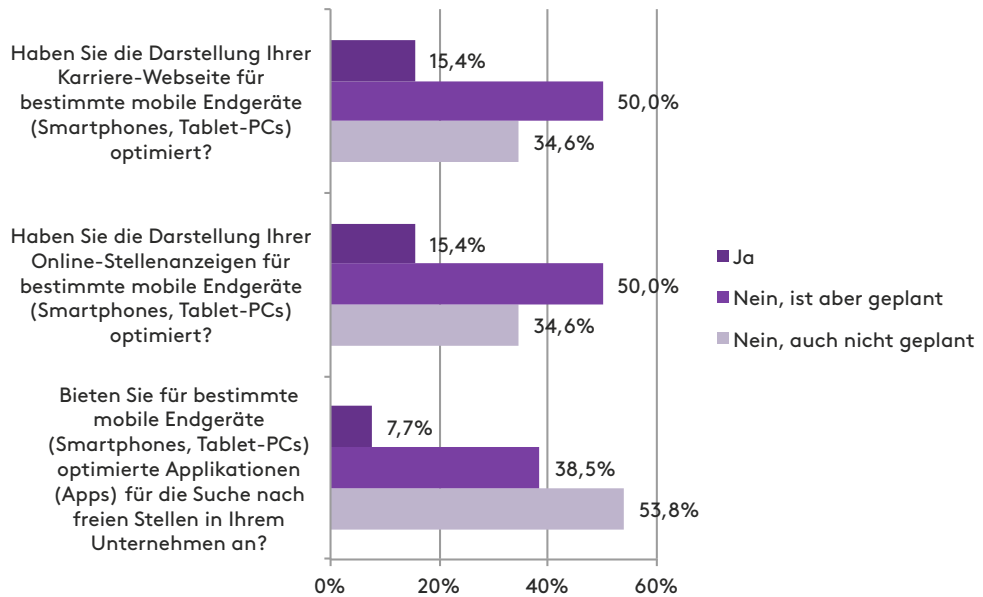


Abbildung 78: Die Umsetzung von Mobile Recruiting

2.14.9 Bewerbungseingang

Mit 42,0 Prozent gehen aktuell die meisten Bewerbungen per Webformular (Formularbewerbung) bei den 300 größten Firmen aus dem Finanzdienstleistungsbereich ein (vgl. Abbildung 79). Den zweitgrößten Anteil im Bewerbungseingang bilden E-Mail-Bewerbungen mit 39,7 Prozent. 17,9 Prozent aller eingehenden Bewerbungen sind papierbasierte Bewerbungsmappen. Im Vergleich zum Jahr 2012 können Formularbewerbungen deutlich zulegen (Anstieg um 12,1 Prozentpunkte), wohingegen die papierbasierte Bewerbungsmappe (minus 1,2 Prozentpunkte) und vor allem die E-Mail-Bewerbung (minus 8,5 Prozentpunkte) verlieren. Gemäß der Zukunftsprognose der Studienteilnehmer für das Jahr 2019 wird sich diese Entwicklung fortsetzen.

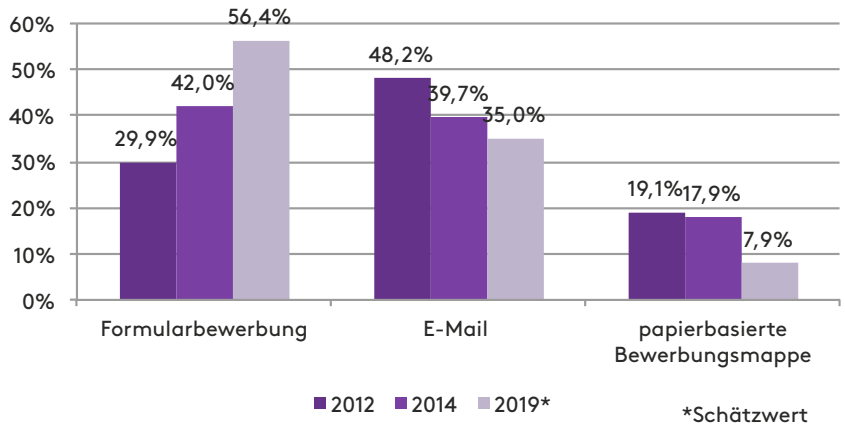


Abbildung 79: Anteile der einzelnen Bewerbungsformen im Bewerbungseingang im Zeitablauf

2.14.10 Computergestützte Bewerbervorauswahl

Wie Abbildung 80 zeigt, denken zwei Drittel der 300 größten Unternehmen aus der Branche Finanzdienstleitung, dass eine computergestützte Selektion von Bewerbungen (z. B. Robot Recruiting) die Bewerbervorauswahl beschleunigt. 44,4 Prozent vertreten die Ansicht, dass eine entsprechende IT-Unterstützung eine diskriminierungsfreie Kandidatenvorauswahl fördert. Schließlich sind jeweils 37,0 Prozent der Studienteilnehmer der Meinung, dass eine computergestützte Selektion von Bewerbungen die Bewerbervorauswahl insgesamt effektiver macht und vereinfacht.

Zieht man einen Vergleich zu den entsprechenden Ergebnissen aus der Befragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland (vgl. Abbildung 54), so erkennt man, dass die Studienteilnehmer aus dem Finanzdienstleistungssektor in einer computergestützten Kandidatenvorauswahl insgesamt deutlich mehr Potenzial sehen. Alle vier betrachteten Werte sind in der Branche Finanzdienstleistung höher als bei den Top-1.000-Unternehmen (Beschleunigung der Bewerbervorauswahl: 52,0 Prozent Top-1.000 vs. 66,7 Prozent FI; Förderung einer diskriminierungsfreien Bewerbervorauswahl: 43,0 Prozent Top-1.000 vs. 44,4 Prozent FI; Steigerung der Effektivität der Bewerbervorauswahl: 28,0 Prozent Top-1.000 vs. 37,0 Prozent FI; Vereinfachung der Bewerbervorauswahl: 29,0 Prozent Top-1.000 vs. 37,0 Prozent FI).

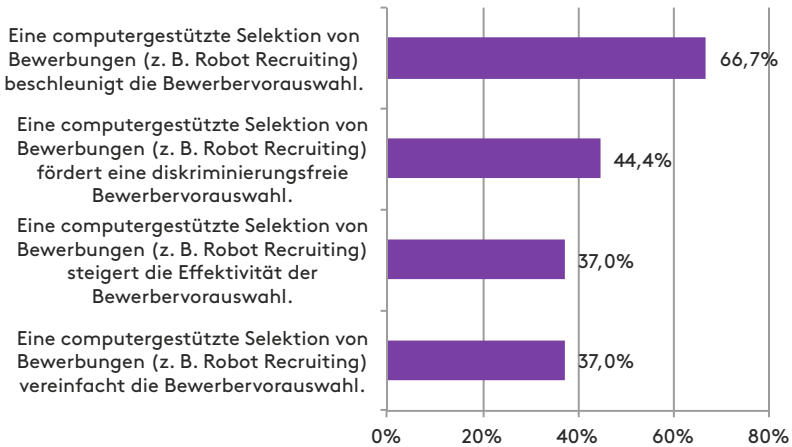


Abbildung 80: Die Potenziale einer IT-gestützten Kandidatenvorauswahl[46]

2.14.11 Flexible Formen der Arbeit

Die Vorstellung der Ergebnisse aus dem Sektor Finanzdienstleistung schließt mit der in Abbildung 81 dargestellten Auswertung zum Thema flexible Arbeitsformen. Aktuell bieten beinahe alle teilnehmenden Firmen (96,3 Prozent) aus dieser Branche den eigenen Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit im Büro flexibel zu gestalten. Ein Home-Office-Angebot gibt es bei über der Hälfte der Studienteilnehmer, und in 22,2 Prozent der antwortenden Unternehmen haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, verteilt (d.h. zu unterschiedlichen Zeiten an unterschiedlichen Orten) zu arbeiten.

Hinsichtlich der Frage, wie sich die drei betrachteten flexiblen Arbeitsformen auf die Produktivität auswirken, sind zwei Drittel der Teilnehmer an der Befragung der Meinung, dass Mitarbeiter, die flexible Arbeitszeiten nutzen, produktiver sind als ihre Kollegen, die dies nicht tun. 38,5 Prozent vertreten die Ansicht, dass Mitarbeiter im Home Office produktiver sind als im Büro. Eine im Vergleich zu ihren Kollegen im Büro erhöhte Produktivität der Mitarbeiter, die zu unterschiedlichen Zeiten an unterschiedlichen Orten arbeiten, erkennen 28,0 Prozent der Befragten.

Verglichen mit den 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen zeigen diese Ergebnisse, dass insbesondere das Angebot flexibler Arbeitszeiten (96,3 Prozent FI vs. 76,8 Prozent Top-1.000) und von Home Office (51,9 Prozent FI vs. 47,0 Prozent Top-1.000) im Finanzdienstleistungssektor größer ist. Zudem denkt ein größerer Anteil der antwortenden Finanzdienstleister, dass Mitarbeiter, die flexible Arbeitszeiten nutzen (66,7 Prozent FI vs. 58,5 Prozent Top-1.000) oder im Home Office arbeiten (38,5 Prozent FI vs. 27,7 Prozent Top-1.000), produktiver sind.

46 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

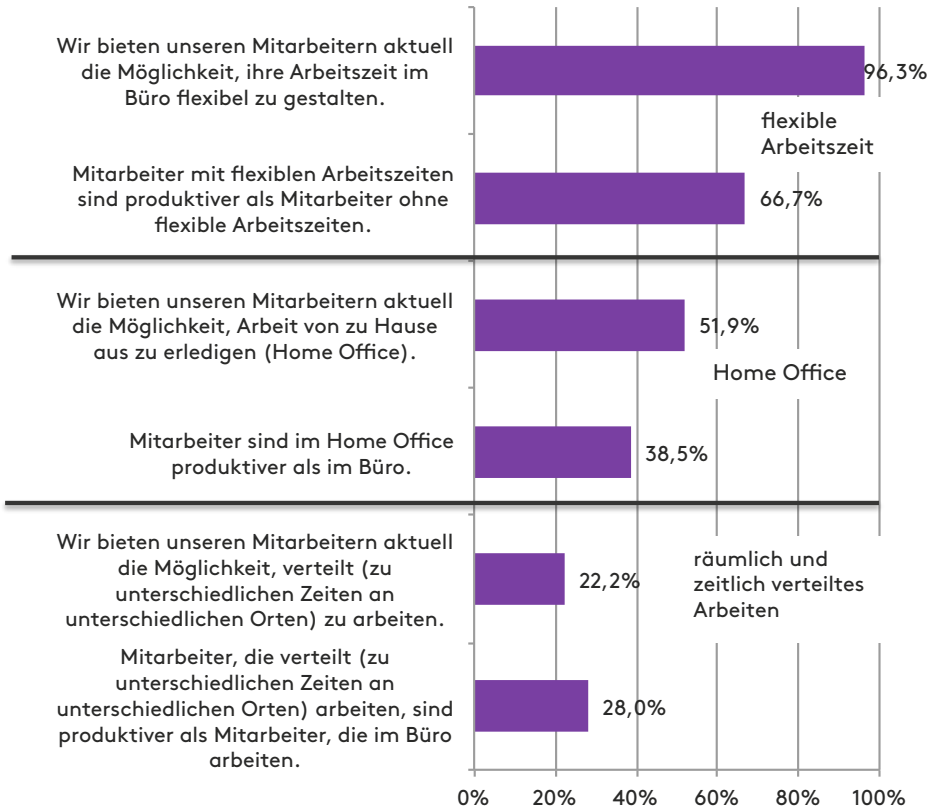


Abbildung 81: Die Beurteilung flexibler Arbeitsformen[47]

47 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

2.15

DIE PERSONALBESCHAFFUNG IN DER BRANCHE HEALTH CARE

Im Folgenden steht die Personalbeschaffung in den 300 größten deutschen Unternehmen aus der Branche Health Care im Mittelpunkt der Betrachtung. Die vorgestellten Ergebnisse basieren auf den Antworten von insgesamt 20 Studienteilnehmern.

2.15.1 Externe Trends in der Personalbeschaffung

Wie Abbildung 82 zeigt, sind der demografische Wandel und der Fachkräftemangel („War for Talent") nach Ansicht der 300 größten deutschen Unternehmen aus der Branche Health Care die beiden wichtigsten externen und damit nicht oder zumindest nicht direkt von Seiten der Arbeitgeber beeinflussbaren Trends für die Personalbeschaffung. Den dritten Platz nimmt der Kultur- und Wertewandel ein, gefolgt von den Themen Mitarbeiterfluktuation und Social Media.

Während sich im Vergleich zu den entsprechenden Ergebnissen aus der Befragung der 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen auf den ersten beiden Plätzen keine Veränderungen ergeben (vgl. Abbildung 27), werden Social Media bei den Top-1.000-Unternehmen etwas wichtiger wahrgenommen (Platz 3). Im Gegenzug schätzen die 300 größten Health-Care-Firmen die Bedeutung des Kultur- und Wertewandels größer ein. Das Thema Mitarbeiterfluktuation belegt bei den Top-1.000-Unternehmen nur den sechsten Platz, wohingegen gesetzliche Rahmenbedingungen (z.B. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, Blue Card etc.) hier den vierten Rang einnehmen und damit wichtiger eingeschätzt werden als in der Branche Health Care.

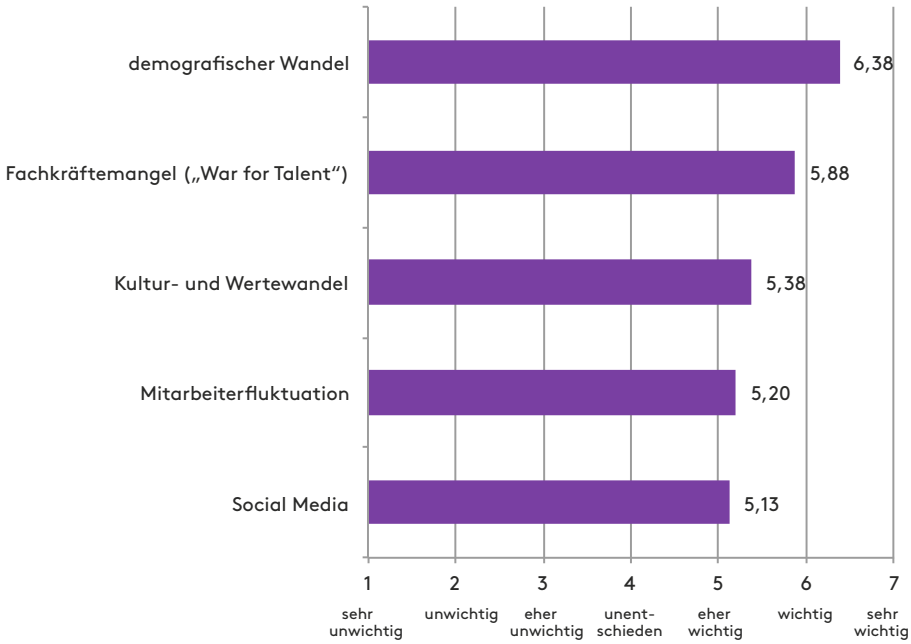


Abbildung 82: Die für die Personalbeschaffung von Unternehmen fünf wichtigsten externen und nicht direkt beeinflussbaren Trends[48]

2.15.2 Interne Herausforderungen in der Personalbeschaffung

In der Liste der fünf wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung im Bereich Health Care belegen die Mitarbeiterbindung und Employer Branding die beiden ersten Plätze (vgl. Abbildung 83). Auf dem dritten Rang schließt sich das Thema Sichtbarkeit (Bewusstsein für den Nutzen des Personalmarketings bei Entscheidungsträgern schaffen, Top-Management-Support) an. Es folgen das Thema Prozessmanagement (Recruiting-Prozesse optimieren und Reaktionszeiten verkürzen) sowie Mitarbeiterempfehlungen (Mitarbeiternetzwerke für die Rekrutierung nutzen).

Die Mitarbeiterbindung und Employer Branding sind auch für die Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland die beiden wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung (vgl. Abbildung 28). Das Thema Prozessmanagement (Rang 3), der explizite Aufbau und die Umsetzung einer Personalmarketingstrategie (Rang 4) und neue flexible Formen der Arbeit (Rang 5) werden von den 1.000 branchenunabhängig größten Unternehmen in Deutschland wichtiger wahrgenommen als von den 300 größten Health-Care-Firmen. Im Gegenzug schätzen die Studienteilnehmer aus dem Health-Care-Sektor die Bedeutung des Themas Sichtbarkeit höher ein.

48 Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

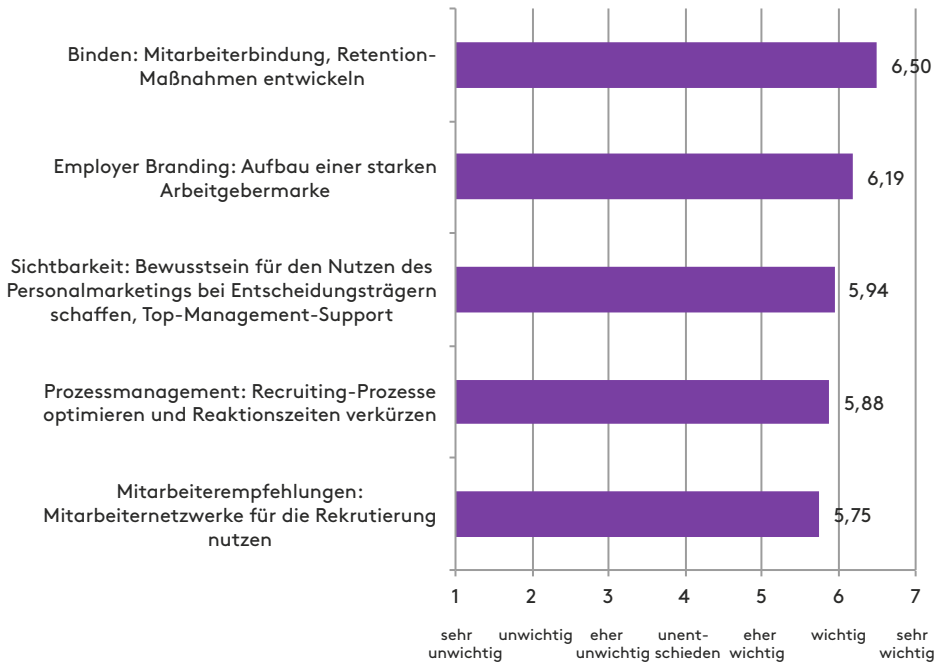


Abbildung 83: Die Top-5-Herausforderungen für die Personalbeschaffung von Unternehmen[49]

2.15.3 Personalbedarf und Besetzbarkeitsprobleme

Mehr als sechs von zehn antwortenden Health-Care-Unternehmen erwarten einen Netto-Anstieg der eigenen Mitarbeiterzahl im Jahr 2015 (vgl. Abbildung 84). Ein Anstieg um beachtliche 15,1 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr zeigt, dass sich die Stimmung im Health-Care-Sektor in den letzten 12 Monaten deutlich verbessert hat. Auch herrscht in dieser Branche ein größerer Optimismus als bei den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland, von denen lediglich die Hälfte mit steigenden Mitarbeiterzahlen im Jahr 2015 rechnet (vgl. Abbildung 29).

Die Realisierung des für 2015 geplanten Nettoanstiegs der Mitarbeiterzahlen (vgl. Abbildung 84) wird sich jedoch schwierig gestalten, wie ein Blick auf Abbildung 85 zeigt. Demnach erwarten die Studienteilnehmer aus dem Bereich Health Care, dass rund ein Drittel ihrer für das Jahr 2015 prognostizierten Vakanzen nur schwer besetzbar sein wird und 3,0 Prozent aufgrund eines Mangels an geeigneten Kandidaten unbesetzt bleiben werden. Die Zeitreihenanalyse offenbart einen sinkenden Anteil der schwer zu besetzenden Vakanzen in den letzten Jahren. Dagegen bewegt sich der Anteil der nicht besetzbaren freien Stellen in der jüngeren Vergangenheit auf einem konstanten Niveau.

49 Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

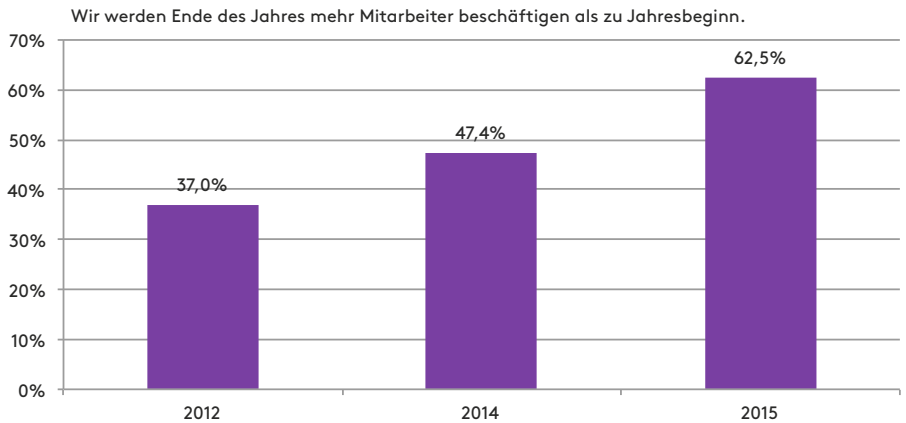


Abbildung 84: Geplanter Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen im Zeitablauf[50]

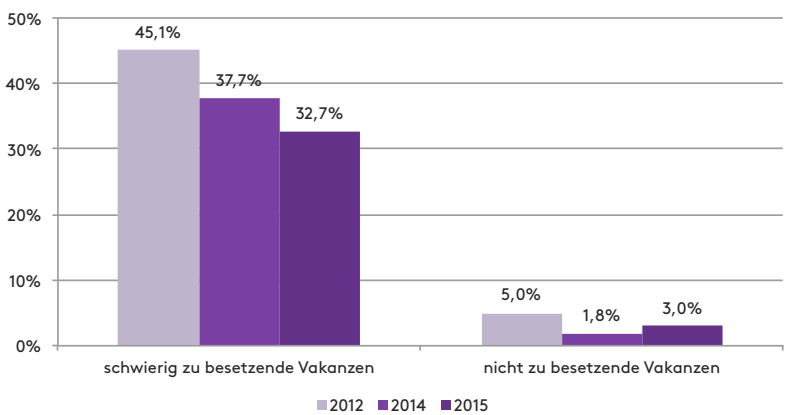


Abbildung 85: Besetzbarkeit der geschätzten Vakanzen im Zeitablauf

Um den in Abbildung 85 dargestellten Besetzbarkeitsproblemen entgegenzuwirken, eignen sich aus Sicht der 300 größten deutschen Health-Care-Firmen eigene Ausbildungsmaßnahmen am besten (vgl. Abbildung 86). Jeder Teilnehmer an der Befragung vertritt die Meinung, dass die Ausbildung im eigenen Unternehmen in diesem Kontext geeignet ist. Auf den Plätzen zwei bis fünf folgen Umschulungsmaßnahmen, flexible Arbeitszeitmodelle, Telearbeit/Home Office und die Rekrutierung von Frauen. Kein einziger Studienteilnehmer ist der Ansicht, dass die Verlagerung von Tätigkeiten ins Ausland eine geeignete Maßnahme gegen Besetzbarkeitsprobleme darstellt.

Im Vergleich zu den 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen werden im Health-Care-Sektor insbesondere Umschulungsmaßnahmen höher eingestuft (Platz 2 mit 80,0 Prozent in der Branche Health Care vs. Platz 5 mit 65,2 Prozent bei den Top-1.000-Unternehmen).

50 Anteile derjenigen Unternehmen, die der Aussage voll zustimmen oder zustimmen.

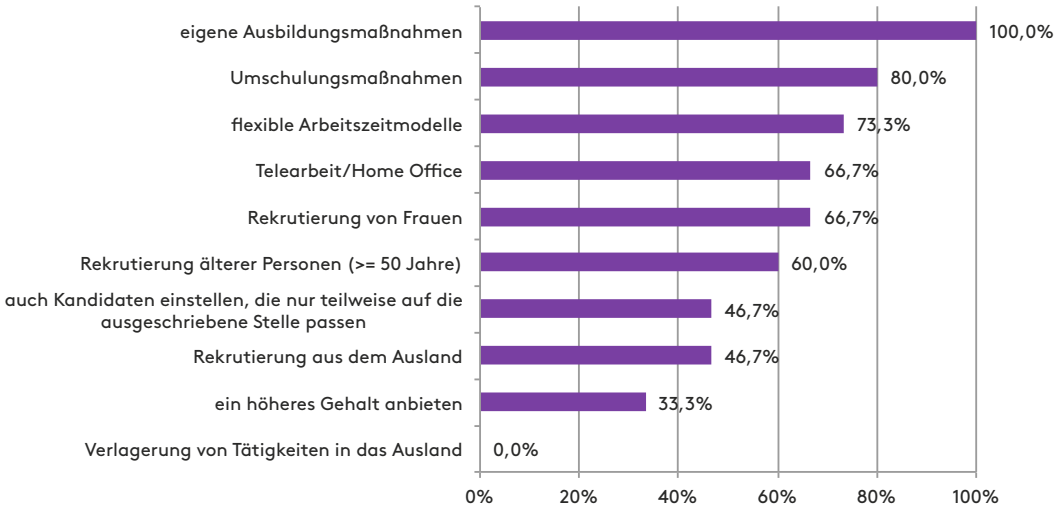


Abbildung 86: Maßnahmen gegen Besetzbarkeitsprobleme[51]

2.15.4 Anzeigenschaltung in Recruiting-Kanälen und Generierung von Einstellungen

Die Top-300-Unternehmen aus der Branche Health Care veröffentlichen fast jede freie Stelle (97,8 Prozent) auf der eigenen Unternehmens-Webseite (vgl. Abbildung 87, oberes Diagramm). Am zweithäufigsten (70,4 Prozent) werden Internet-Stellenbörsen zur Stellenausschreibung genutzt, gefolgt von Social Media (27,1 Prozent) und der der Bundesagentur für Arbeit (26,3 Prozent). Bei 16,3 Prozent ihrer Vakanzen bitten die Studienteilnehmer ihre Mitarbeiter, geeignete Kandidaten zu empfehlen. 12,7 Prozent aller offenen Stellen werden in Printmedien und 15,0 Prozent in sonstigen Recruiting-Kanälen veröffentlicht. Mit Blick auf die Längsschnittanalyse erkennt man, dass die beiden klassischen Online-Kanäle der Unternehmens-Webseite und der Internet-Stellenbörse in den letzten Jahren Anteile hinzugewinnen konnten. Den größten Anstieg verzeichnen jedoch Social Media (plus 12,7 Prozentpunkte im Vergleich zum Vorjahr und plus 16,4 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2011). Printmedien verlieren binnen 12 Monaten beachtliche 13,7 Prozentpunkte.

Im unteren Diagramm in Abbildung 87 ist illustriert, welcher Anteil an tatsächlichen Einstellungen über die verschiedenen Kanäle generiert wird. Mehr als vier von zehn Einstellungen resultieren aus einer Stellenanzeige in einer Internet-Stellenbörse, womit dies der wichtigste Kanal für die Stellenbesetzung ist. Über die eigenen Unternehmens-Webseiten werden mehr als drei von zehn Einstellungen generiert. Mit deutlichem Abstand folgen die Bundesagentur für Arbeit (7,0 Prozent), Mitarbeiterempfehlungen (6,9 Prozent), Printmedien (5,8 Prozent) und Social Media (3,3 Prozent). Über sonstige, nicht näher betrachtete Recruiting-Kanäle werden 5,0 Prozent aller Stellenbesetzungen realisiert. Im Vergleich zum Vorjahr kann insbesondere die Unternehmens-Webseite zulegen, wie ein Anstieg um 5,3 Prozentpunkte unterstreicht. Dagegen büßen die Printmedien innerhalb nur eines Jahres 8,1 Prozentpunkte ein.

51 Anteile derjenigen Unternehmen, die die Maßnahmen als sehr gut geeignet, geeignet oder eher geeignet ansehen, um ihre schwer oder gar nicht besetzbaren Stellen mittelfristig besser besetzen zu können.

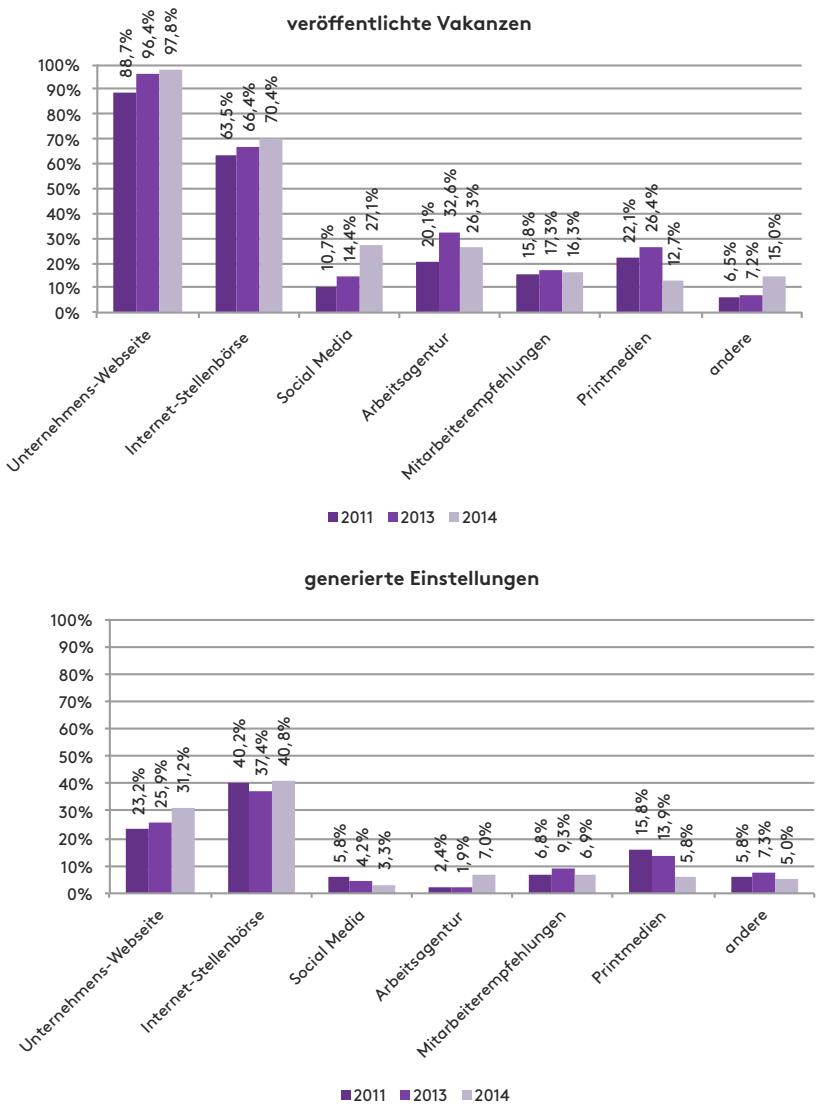


Abbildung 87: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen (oben)[52] und der über diese Kanäle generierten Einstellungen (unten)

2.15.5 Active Sourcing

Bei 13,0 Prozent ihrer offenen Stellen sprechen die 300 größten deutschen Unternehmen im Health-Care-Bereich Kandidaten aktiv an (Active Sourcing). Der hierfür am besten geeignete Kanal sind aus Sicht der Studienteilnehmer persönliche Netzwerke (vgl. Abbildung 88). Fast sechs von zehn antwortenden Unternehmen sehen Karrierenetzwerke (z. B. XING, LinkedIn) als geeigneten Active-Sourcing-Kanal an. Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen folgen mit 53,8 Prozent auf dem dritten Rang. Der am wenigsten für die Direktansprache von Kandidaten geeignete Kanal sind nach Meinung der Befragten externe Lebenslaufdatenbanken.

52 Mehrfachnennung war möglich, wenn eine Vakanz in mehreren Kanälen gleichzeitig veröffentlicht wird.

Im Vergleich zu den 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen bewerten die Studienteilnehmer aus dem Health-Care-Sektor insbesondere externe Lebenslaufdatenbanken deutlich negativer (7,1 Prozent Health Care vs. 24,4 Prozent Top-1.000). Auch Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen (53,8 Prozent Health Care vs. 72,4 Prozent Top-1.000), ein unternehmensinterner Talent-Pool (50,0 Prozent Health Care vs. 81,1 Prozent Top-1.000) und Veranstaltungen wie Personalmessen oder Absolventenkongresse (38,5 Prozent Health Care vs. 62,5 Prozent Top-1.000) werden von den Health-Care-Firmen schlechter eingestuft.

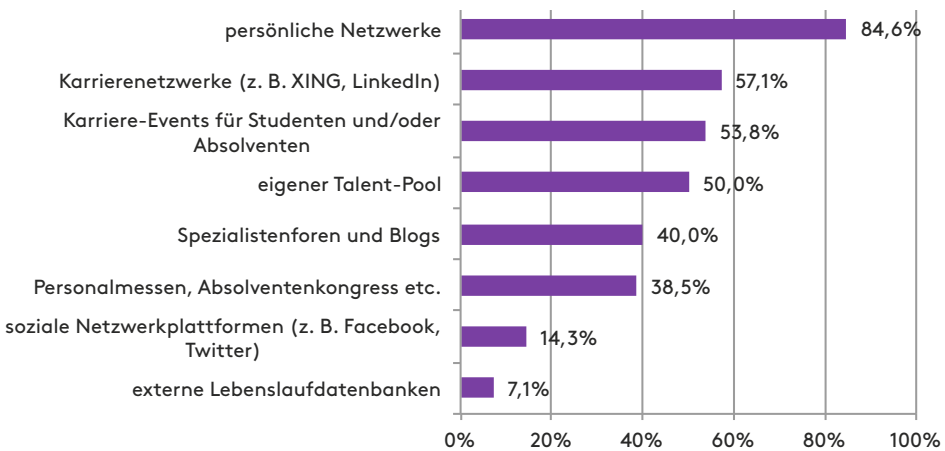


Abbildung 88: Die Eignung verschiedener Kanäle zur Identifikation und Direktansprache interessanter Kandidaten[53]

2.15.6 Unternehmensinterne Talent-Pools

Im vorangehenden Abschnitt hat sich unter anderem ergeben, dass 50,0 Prozent der Top-300-Health-Care-Unternehmen im Vergleich zu 81,1 Prozent der Top-1.000-Unternehmen einen eigenen internen Talent-Pool als geeigneten Active-Sourcing-Kanal ansehen. Trotz dieser deutlich positiveren Einschätzung der 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Firmen hat ein größerer Teil der Studienteilnehmer aus der Branche Health Care tatsächlich bereits einen eigenen internen Talent-Pool implementiert (47,1 Prozent Health Care vs. 44,2 Prozent Top-1.000), wie Abbildung 89 zeigt. Zudem nutzt mit 38,5 Prozent auch ein größerer Teil der Health-Care-Firmen den eigenen Talent-Pool häufig oder sehr häufig, um nach geeigneten Kandidaten für offene Stellen zu suchen (im Vergleich dazu Top-1.000: 33,7 Prozent).

53 Anteile derjenigen Unternehmen, die der Ansicht sind, dass die Kanäle sehr gut oder gut geeignet sind.

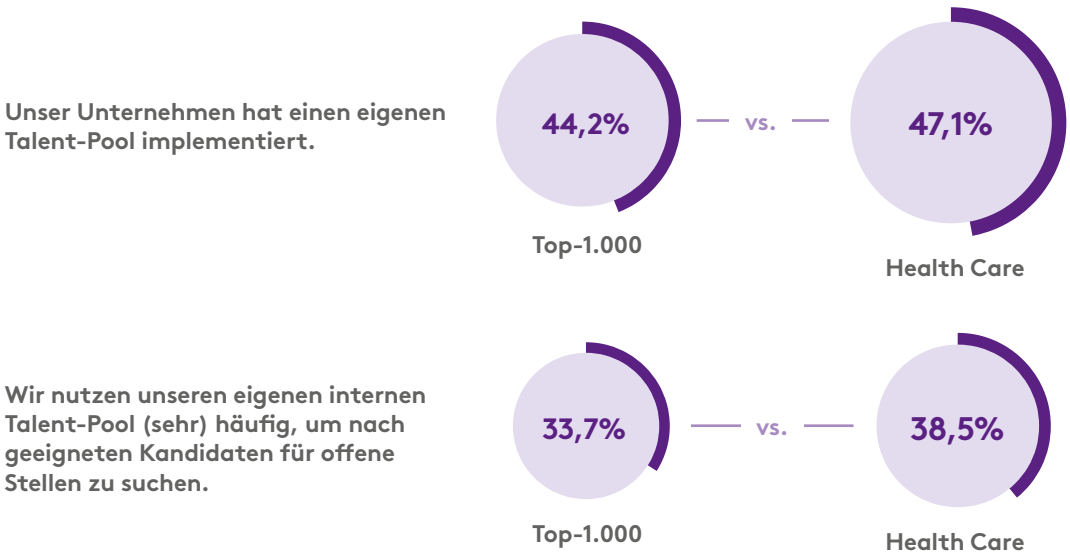


Abbildung 89: Die Bedeutung von Talent-Pools (Top-1.000 vs. Health Care)

2.15.7 Social Media

Social Media sind aus Sicht der Top-300-Unternehmen aus der Branche Health Care der fünftwichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung (vgl. Abbildung 82). Aktuell veröffentlichen die Studienteilnehmer 27,1 Prozent ihrer offenen Stellen in Social Media, und 3,3 Prozent aller tatsächlichen Einstellungen werden über Social Media generiert. Weiterführende Analysen haben ergeben, dass mehr als sechs von zehn Health-Care-Firmen Social-Media-Anwendungen generell als positiv für die Rekrutierung beurteilen.

In Abbildung 90 ist die Nutzung verschiedener Social-Media-Kanäle in vier klassischen Anwendungsszenarien (Schaltung von Stellenanzeigen, Imagewerbung/Employer Branding, Active Sourcing, Suche nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten) dargestellt. Dabei zeigt sich im obersten Diagramm, dass ein Viertel der Top-300-Unternehmen aus der Branche Health Care häufig oder sehr häufig Stellenanzeigen in XING veröffentlicht. LinkedIn wird hierfür von einem Achtel der Befragten (sehr) häufig genutzt und Facebook sowie Twitter von jeweils 6,3 Prozent. Während XING, LinkedIn und Twitter im Vergleich zum Vorjahr deutlich hinzugewinnen, verliert Facebook 10,4 Prozentpunkte.

Für Imagewerbung/Employer Branding greifen jeweils 26,7 Prozent der antwortenden Health-Care-Firmen häufig oder sehr häufig auf XING bzw. Facebook zurück (vgl. Abbildung 90, zweites Diagramm von oben). Zwei von zehn Studienteilnehmern nutzen zu diesem Zweck (sehr) häufig Spezialistenforen und Blogs und jeweils 13,3 Prozent LinkedIn bzw. YouTube. Twitter schließ sich mit 6,7 Prozent an. Mit Blick auf die Zeitreihenanalyse zeigt sich, dass XING und

Twitter ihr Vorjahresniveau in etwa beibehalten können. Die Nutzungsintensität von Facebook (plus 4,5 Prozentpunkte) und YouTube (plus 7,7 Prozentpunkte) ist in den letzten 12 Monaten angestiegen, wohingegen LinkedIn in einem deutlich kleineren Teil der Unternehmen häufig oder sehr häufig zum Einsatz kommt als noch vor einem Jahr (minus 8,9 Prozentpunkte).

XING ist auch im Kontext Active Sourcing der meistgenutzte Kanal. Rund zwei von zehn Studienteilnehmern aus dem Health-Care-Sektor nutzen XING häufig oder sehr häufig, um aktiv nach geeigneten Kandidaten zu suchen. Jeweils ein Achtel der antwortenden Unternehmen greifen hierfür (sehr) häufig auf LinkedIn bzw. Facebook zurück und 11,8 Prozent auf Spezialistenforen und Blogs. XING und LinkedIn werden damit im Vergleich zum Vorjahr weniger häufig genutzt. Facebook hingegen kam in diesem Kontext im Vorjahr noch bei keinem einzigen Teilnehmer an der Befragung häufig oder sehr häufig zum Einsatz und konnte somit zwischen 2013 und 2014 12,5 Prozentpunkte hinzugewinnen.

Abschließend veranschaulicht das unterste Diagramm in Abbildung 90, dass jeweils 6,3 Prozent der antwortenden Unternehmen aus der Branche Health Care häufig oder sehr häufig in XING, LinkedIn sowie Facebook nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten suchen. Spezialistenforen und Blogs werden hierfür von 5,9 Prozent der Studienteilnehmer (sehr) häufig herangezogen. Die Längsschnittanalyse der Daten zeigt, dass LinkedIn und insbesondere XING im Vergleich zum Vorjahr deutlich verlieren (minus 10,4 Prozentpunkte für XING und minus 4,8 Prozentpunkte für LinkedIn). Für Facebook, das in den Jahren 2011 und 2013 noch von keinem Unternehmen (sehr) häufig genutzt wurde, ergibt sich folglich ein Anstieg um 6,3 Prozentpunkte.

Ein Vergleich mit den entsprechenden Ergebnissen aus der Befragung der 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen zeigt insgesamt nur wenige Unterschiede. Spezialistenforen und Blogs sowie Facebook kommen im Health-Care-Sektor häufiger bei der Direktansprache von Kandidaten (Active Sourcing) zum Einsatz. Zudem werden Spezialistenforen und Blogs in dieser Branche auch häufiger für Imagewerbung/Employer Branding genutzt. Die Top-1.000-Unternehmen greifen hingegen bei der Suche nach zusätzlichen Informationen über bereits identifizierte Kandidaten in stärkerem Ausmaß auf XING zurück als die Health-Care-Firmen.

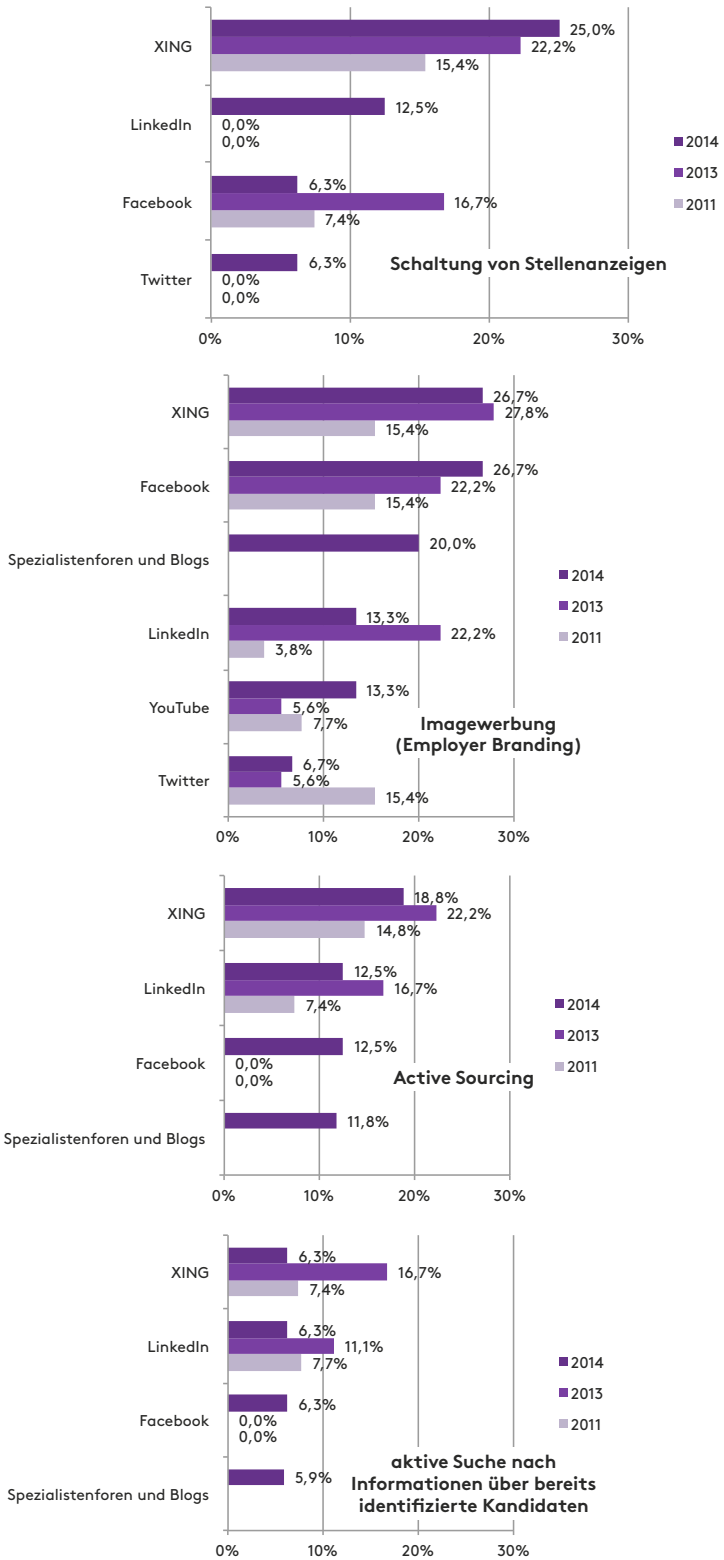


Abbildung 90: Die Nutzung von Social-Media-Kanälen im Zeitablauf[54] [55]

54 Anteile derjenigen Unternehmen, die die angegebenen Social-Media-Kanäle sehr häufig oder häufig für die entsprechenden Zwecke nutzen.

55 Spezialistenforen und Blogs wurden im Jahr 2014 erstmalig abgefragt.

2.15.8 Mobile Recruiting

Die in Abbildung 91 dargestellten Ergebnisse zum Thema Mobile Recruiting zeigen, dass 64,3 Prozent der Top-300-Unternehmen aus dem Bereich Health Care die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte (Smartphones, Tablet-PCs) für die Rekrutierung als sinnvoll erachten. Sechs von zehn Teilnehmern an der Befragung denken, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird, und 46,7 Prozent sind der Ansicht, dass sich Kandidaten in Zukunft verstärkt über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden. 6,7 Prozent der antwortenden Unternehmen geben an, dass sich bereits heute Kandidaten verstärkt über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben.

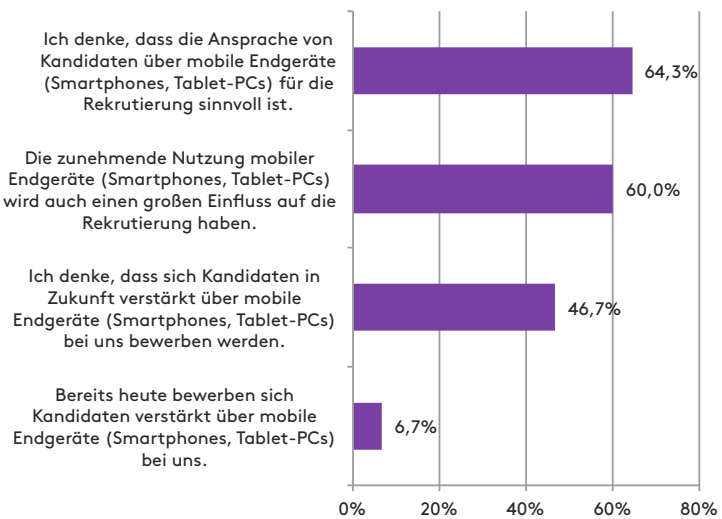


Abbildung 91: Generelle Aussagen zum Thema Mobile Recruiting[56]

Bezüglich der tatsächlichen Umsetzung von Mobile Recruiting in den 300 größten deutschen Health-Care-Firmen zeigt sich in Abbildung 92, dass aktuell 43,8 Prozent der Teilnehmer an der Befragung die Darstellung ihrer Karriere-Webseite für bestimmte mobile Endgeräte optimiert haben. Die Darstellung der eigenen Online-Stellenanzeigen wurde von einem Drittel der antwortenden Unternehmen bereits auf bestimmte mobile Endgeräte angepasst. Ein Achtel der Studienteilnehmer bietet derzeit für bestimmte mobile Endgeräte optimierte Apps zur Stellensuche im eigenen Unternehmen an. Im Jahresvergleich zeigt sich eine deutlich fortgeschrittene Umsetzung von Mobile Recruiting in den größten deutschen Health-Care-Firmen (Optimierung der Karriere-Webseite: Anstieg um 32,0 Prozentpunkte; Optimierung der Online-Stellenanzeigen: Anstieg um 15,7 Prozentpunkte; Angebot von Stellensuch-Apps: Anstieg um 12,5 Prozentpunkte).

56 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

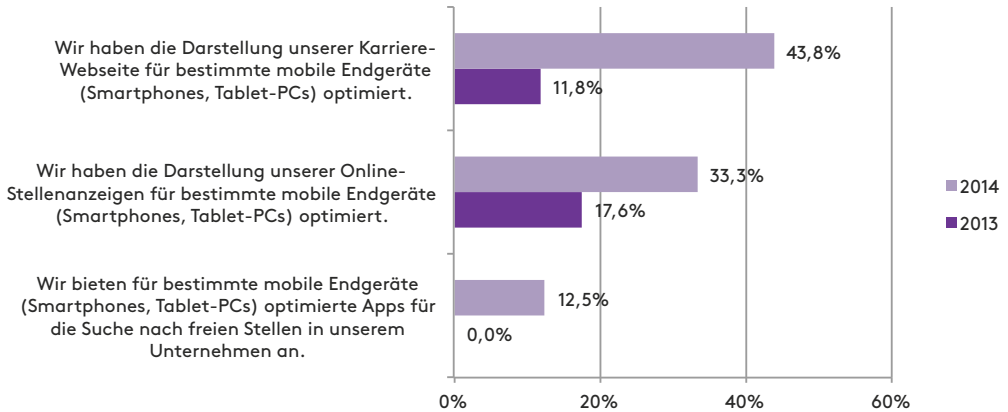


Abbildung 92: Die Umsetzung von Mobile Recruiting im Jahresvergleich[57]

Zieht man einen Vergleich zu den 1.000 branchenunabhängig größten Unternehmen in Deutschland, so zeigt sich, dass ein deutlich größerer Teil der Top-1.000-Firmen den in Abbildung 91 dargestellten generellen Aussagen zum Thema Mobile Recruiting zustimmt (vgl. Abbildung 47). Mit Blick auf die Umsetzung von Mobile Recruiting in den Unternehmen ergibt sich jedoch mit Ausnahme des derzeitigen Angebots von optimierten Apps für die Stellensuche (12,5 Prozent Health Care vs. 22,6 Prozent Top-1.000) eine hohe Übersteinstimmung (vgl. Abbildung 49). Ein nahezu gleich großer Teil der antwortenden Top-1.000- und Health-Care-Unternehmen hat die Darstellung der eigenen Karriere-Webseite und Online-Stellenanzeigen bereits für bestimmte mobile Endgeräte optimiert.

2.15.9 Bewerbungseingang

In Abbildung 93 ist illustriert, dass rund sechs von zehn und damit die meisten Bewerbungen per Webformular (Formularbewerbung) bei den 300 größten Unternehmen aus der Branche Health Care eingehen. E-Mail-Bewerbungen bilden mit 26,8 Prozent den zweitgrößten Anteil im tatsächlichen Bewerbungseingang. Etwa ein Achtel aller Bewerbungen sind papierbasierte Bewerbungsmappen. Im Vergleich zum Vorjahr kann die Formularbewerbung deutlich zulegen (Anstieg um 14,9 Prozentpunkte), während die papierbasierte Bewerbungsmappe 11,9 Prozentpunkte verliert. Die E-Mail-Bewerbung bewegt sich seit dem Jahr 2011 auf einem konstanten Niveau knapp unter 30 Prozent. Gemäß der Zukunftsprognose wird sich diese Entwicklung (zunehmende Bedeutung der Formularbewerbung, geringere Bedeutung der papierbasierten Bewerbungsmappe, konstantes Niveau der E-Mail-Bewerbung) bis zum Jahr 2019 fortsetzen.

Im Vergleich zu den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland (vgl. Abbildung 52) bilden Formularbewerbungen im Health-Care-Sektor einen deutlich größeren Anteil im tatsächlichen Bewerbungseingang (60,2 Prozent Health Care vs. 48,6 Prozent Top-1.000), wohingegen E-Mail-Bewerbungen bei den branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen eine wichtigere Rolle spielen (26,8 Prozent Health Care vs. 37,2 Prozent Top-1.000). Der Anteil eingehender papierbasierter Bewerbungsmappen ist dagegen nahezu gleich groß.

57 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen zustimmen.

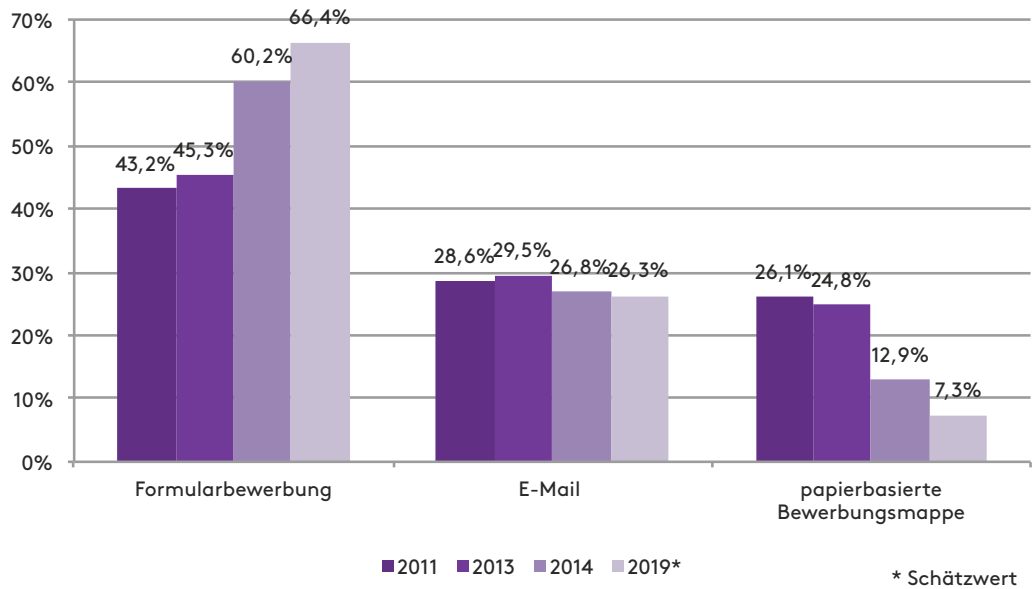


Abbildung 93: Anteile der einzelnen Bewerbungsformen im Bewerbungseingang im Zeitablauf

2.15.10 Computergestützte Bewerbervorauswahl

In Abbildung 94 ist dargestellt, welche Potenziale die 300 größten Health-Care-Firmen in einer IT-gestützten Kandidatenvorauswahl sehen. Jeweils ein Drittel der Teilnehmer an der Befragung ist der Meinung, dass eine computergestützte Selektion von Bewerbungen (z. B. Robot Recruiting) die Bewerbervorauswahl beschleunigt sowie eine diskriminierungsfreie Vorauswahl der Kandidaten fördert. Über ein Viertel der antwortenden Unternehmen denkt, dass eine entsprechende IT-Unterstützung die Bewerbervorauswahl vereinfacht. Dass die Vorauswahl der Kandidaten durch eine computergestützte Selektion von Bewerbungen auch effektiver wird, denken zwei von zehn Befragten.

Ein Vergleich mit den Ergebnissen aus der Befragung der 1.000 branchenunabhängig größten Unternehmen aus Deutschland (vgl. Abbildung 54) zeigt in der Branche Health Care geringere Werte für alle vier in Abbildung 94 betrachteten Aussagen (Beschleunigung der Bewerbervorauswahl: 52,0 Prozent Top-1.000 vs. 33,3 Prozent Health Care; Förderung einer diskriminierungsfreien Bewerbervorauswahl: 43,0 Prozent Top-1.000 vs. 33,3 Prozent Health Care; Vereinfachung der Bewerbervorauswahl: 29,0 Prozent Top-1.000 vs. 26,7 Prozent Health Care; Steigerung der Effektivität der Bewerbervorauswahl: 28,0 Prozent Top-1.000 vs. 20,0 Prozent Health Care). Die antwortenden Health-Care-Firmen sehen demnach weniger Potenzial in einer IT-gestützten Bewerbervorauswahl als die Top-1.000-Unternehmen.

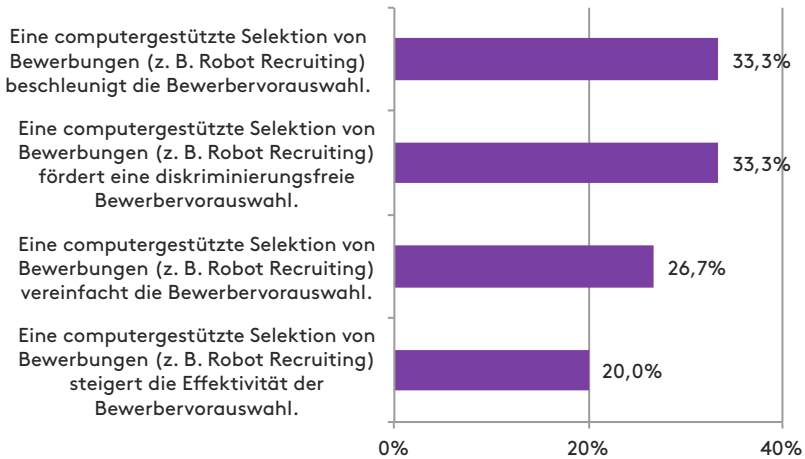


Abbildung 94: Die Potenziale einer IT-gestützten Kandidatenvorauswahl[58]

2.15.11 Flexible Formen der Arbeit

Wie in Abbildung 95 ersichtlich ist, bieten drei Viertel der 300 größten deutschen Unternehmen aus dem Health-Care-Sektor ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, die eigene Arbeitszeit flexibel zu gestalten. In mehr als vier von zehn antwortenden Firmen können die Mitarbeiter Arbeit von zu Hause aus erledigen (Home Office), und in 13,3 Prozent haben sie die Möglichkeit, verteilt (d.h. zu unterschiedlichen Zeiten an unterschiedlichen Orten) zu arbeiten.

Dass Mitarbeiter mit flexiblen Arbeitszeiten produktiver sind als ihre Kollegen ohne flexible Arbeitszeiten, denkt jeder zweite Teilnehmer an der Befragung. 38,5 Prozent erkennen eine erhöhte Produktivität, wenn Mitarbeiter im Home Office arbeiten. Schließlich sind mehr als drei von zehn Health-Care-Unternehmen der Meinung, dass Mitarbeiter, die zu unterschiedlichen Zeiten an unterschiedlichen Orten arbeiten, produktiver sind als ihre Kollegen im Büro.

Grundsätzlich ist das Angebot aller drei betrachteten Formen flexibler Arbeit in den 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen etwas größer (flexible Arbeitszeit: 76,8 Prozent Top-1.000 vs. 75,0 Prozent Health Care; Home Office: 47,0 Prozent Top-1.000 vs. 41,2 Prozent Health Care; verteiltes Arbeiten: 24,5 Prozent Top-1.000 vs. 13,3 Prozent Health Care). Während auch ein größerer Teil der Top-1.000-Unternehmen denkt, dass die Produktivität von Mitarbeitern mit flexiblen Arbeitszeiten höher ist (58,8 Prozent Top-1.000 vs. 50,0 Prozent Health Care), wird die Produktivität im Home Office (27,7 Prozent Top-1.000 vs. 38,5 Prozent Health Care) und beim verteilten Arbeiten (23,7 Prozent Top-1.000 vs. 30,8 Prozent Health Care) im Health-Care-Sektor höher eingeschätzt.

58 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

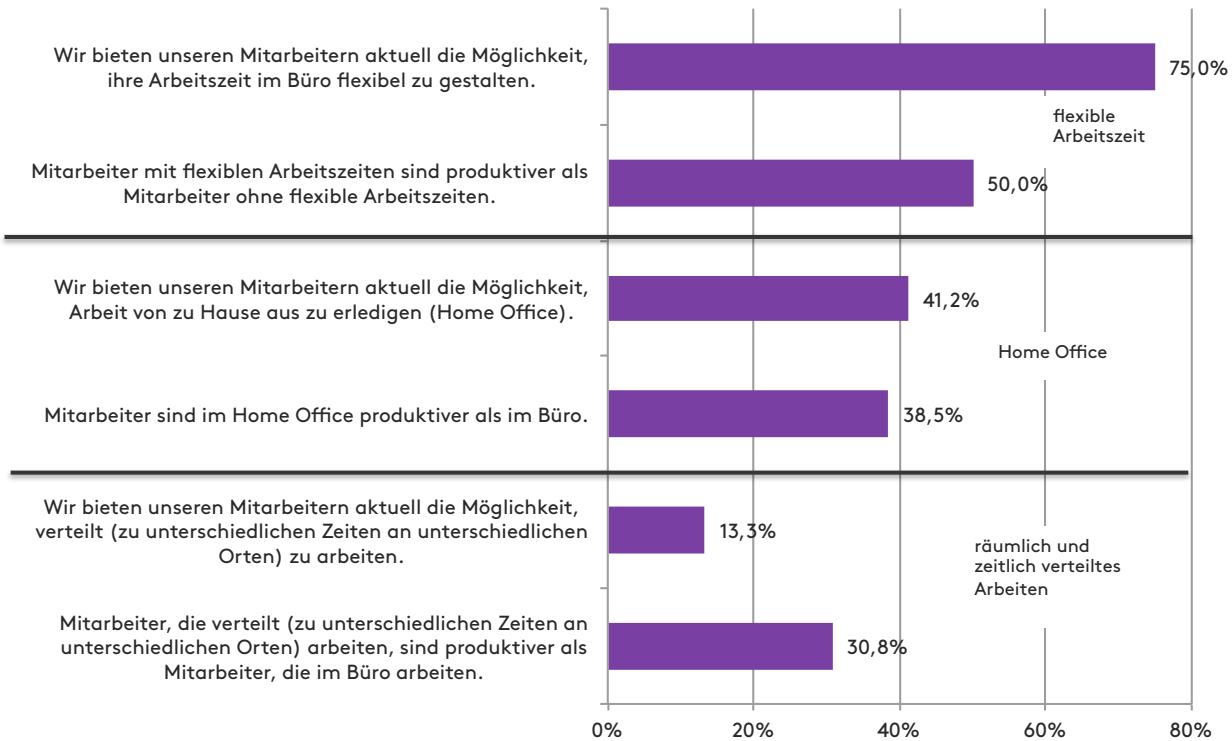


Abbildung 95: Die Beurteilung flexibler Arbeitsformen[59]

59 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

2.16

DIE PERSONALBESCHAFFUNG IN DER BRANCHE IT

Im Folgenden werden die Ergebnisse aus der Befragung der 300 größten deutschen Unternehmen aus der Branche Informationstechnologie (IT) vorgestellt. Insgesamt haben sich 31 Unternehmen an dieser Befragung beteiligt.

2.16.1 Externe Trends in der Personalbeschaffung

Wie in Abbildung 96 ersichtlich, ist der wichtigste externe und damit von Seiten der Unternehmen nicht direkt beeinflussbare Trend für die Personalbeschaffung in der IT-Branche der demografische Wandel, gefolgt vom Fachkräftemangel („War for Talent"). Den dritten Platz nehmen Social Media ein. Die Top-5 der wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung werden durch den Kultur- und Wertewandel sowie gesetzliche Rahmenbedingungen (z. B. Bluecard, Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, mögliche Einführung einer Frauenquote etc.) komplettiert.

Ein Vergleich mit der entsprechenden Einschätzung der 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Firmen (vgl. Abbildung 27) zeigt dieselben externen Trends in den Top-5. Bei den drei wichtigsten externen Trends ist auch die Reihenfolge identisch. Dagegen tauschen gesetzliche Rahmenbedingungen und der Kultur- und Wertewandel bei den Top-1.000-Unternehmen die Plätze.

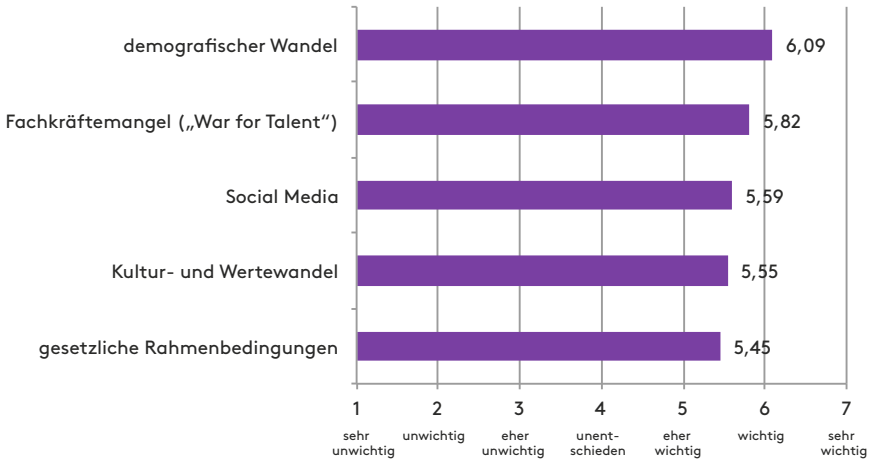


Abbildung 96: Die für die Personalbeschaffung von Unternehmen fünf wichtigsten externen und nicht direkt beeinflussbaren Trends[60]

2.16.2 Interne Herausforderungen in der Personalbeschaffung

Neue flexible Formen der Arbeit sind nach Ansicht der 300 größten deutschen IT-Unternehmen die wichtigste interne Herausforderung für die Personalbeschaffung (vgl. Abbildung 97). Unmittelbar dahinter folgen die Themen Mitarbeiterbindung, Employer Branding, Prozessmanagement (Recruiting-Prozesse optimieren und Reaktionszeiten verkürzen) und Mitarbeiterempfehlungen (Mitarbeiternetzwerke für Rekrutierung nutzen).

Im Vergleich zu den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland werden insbesondere neue flexible Formen der Arbeit von den antwortenden IT-Firmen als wichtiger eingestuft (Platz 1 IT vs. Platz 5 Top-1.000). Ansonsten finden sich bis auf die folgende Ausnahme dieselben externen Trends in den Top-5: Mitarbeiterempfehlungen haben in der IT-Branche eine höhere Bedeutung und das Thema Strategie-Implementierung (Personalmarketingstrategie explizit aufbauen und umsetzen) bei den branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen.

60 Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

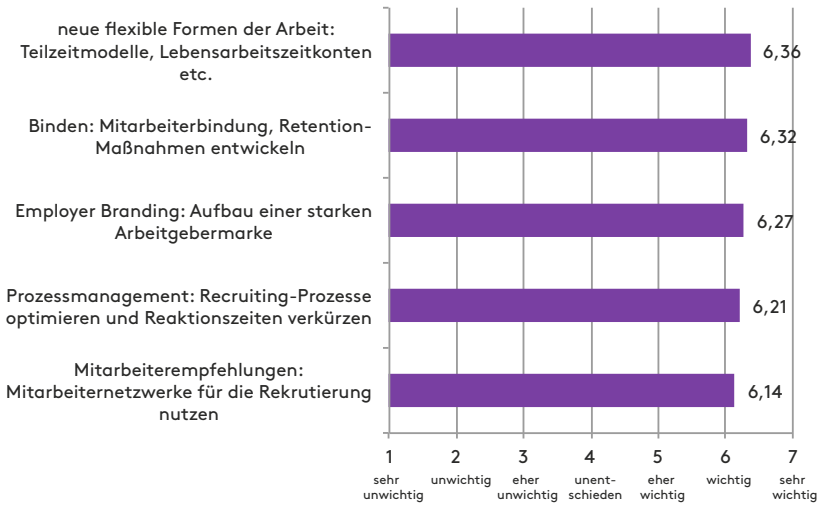


Abbildung 97: Die Top-5-Herausforderungen für die Personalbeschaffung von Unternehmen[61]

2.16.3 Personalbedarf und Besetzbarkeitsprobleme

Der Blick auf den Personalbedarf der Studienteilnehmer offenbart eine sehr positive Stimmung in der IT-Branche (vgl. Abbildung 98). Rund sieben von zehn der Top-300-Firmen aus dem IT-Sektor gehen davon aus, Ende des Jahres 2015 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn. Damit rechnet ein größerer Teil der Befragten als noch im vergangenen Jahr mit einem Netto-Anstieg der eigenen Mitarbeiterzahl binnen Jahresfrist (plus 5,1 Prozentpunkte). Die bereits in den letzten Jahren sehr positive Stimmung in der IT-Branche in Deutschland hat sich demnach weiter verbessert.

Ein Vergleich mit den entsprechenden Ergebnissen aus der Befragung der 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen zeugt von einem deutlich größeren Optimismus in der IT-Branche. Von den Top-1.000-Unternehmen erwartet lediglich die Hälfte steigende Mitarbeiterzahlen im Jahr 2015 (im Vergleich dazu IT: 69,6 Prozent).

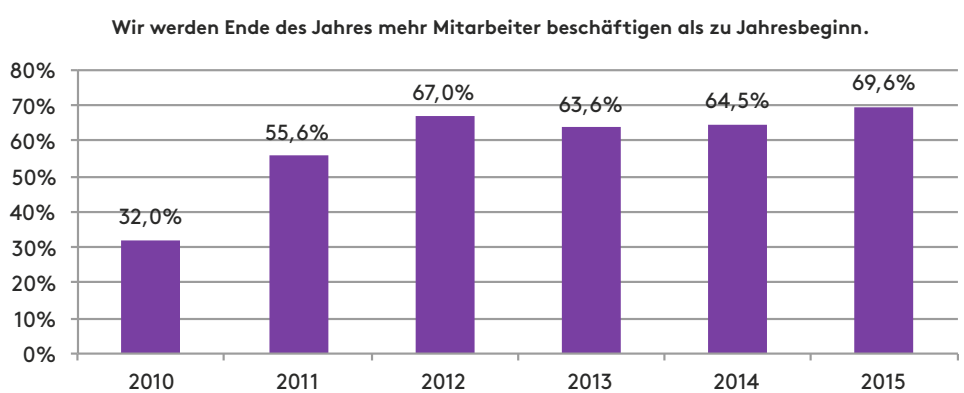


Abbildung 98: Geplanter Netto-Anstieg der Mitarbeiterzahlen im Zeitablauf[62]

61 Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.
62 Anteile derjenigen Unternehmen, die der Aussage voll zustimmen oder zustimmen.

Die Realisierung des für 2015 prognostizierten Netto-Anstiegs der Mitarbeiterzahlen (vgl. Abbildung 98) wird sich jedoch aufgrund bestehender Besetzbarkeitsprobleme schwierig gestalten. Wie Abbildung 99 zeigt, erwarten die Top-300-Unternehmen aus dem IT-Sektor, dass rund vier von zehn ihrer für das Jahr 2015 prognostizierten Vakanzen nur schwer besetzbar sein werden. Darüber hinaus werden geschätzte 6,1 Prozent aller freien Stellen aufgrund eines Mangels an geeigneten Kandidaten unbesetzt bleiben. Im Vergleich zum Vorjahr nehmen die erwarteten Besetzungsprobleme jedoch ab (minus 4,8 Prozentpunkte bei den schwer zu besetzenden und minus 3,3 Prozentpunkte bei den nicht zu besetzenden Vakanzen). Allerdings rechnen die antwortenden Unternehmen aus der IT-Branche noch immer mit größeren Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen als es die 1.000 branchenunabhängig größten Unternehmen aus Deutschland tun, die davon ausgehen, dass 34,1 Prozent ihrer Vakanzen im Jahr 2015 nur schwer und 5,0 Prozent gar nicht besetzbar sein werden.

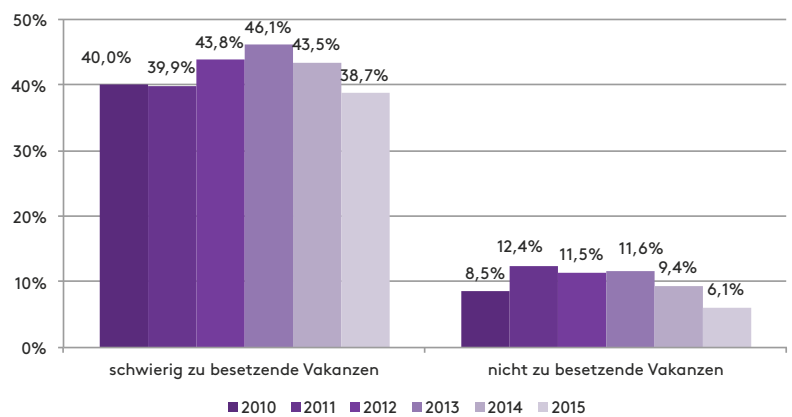


Abbildung 99: Besetzbarkeit der geschätzten Vakanzen im Zeitablauf

Die nach Meinung der 300 größten deutschen IT-Unternehmen vielversprechendste Maßnahme zur Lösung der bestehenden Besetzbarkeitsprobleme ist die eigene Ausbildung, wie Abbildung 100 veranschaulicht. Jeder Teilnehmer an der Befragung denkt, dass eigene Ausbildungsmaßnahmen geeignet sind, um aktuell schwer oder gar nicht besetzbare Stellen mittelfristig besser besetzen zu können. Komplettiert werden die fünf bestgeeigneten Maßnahmen gegen Besetzbarkeitsprobleme durch flexible Arbeitszeitmodelle, Telearbeit/Home Office, die Rekrutierung von Frauen und Umschulungsmaßnahmen. Hingegen sind lediglich 14,3 Prozent der Studienteilnehmer der Ansicht, dass eine Verlagerung von Tätigkeiten ins Ausland zur Lösung dieser Problematik beiträgt.

Bei den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland finden sich die gleichen Maßnahmen in derselben Reihenfolge auf den ersten fünf Plätzen (vgl. Abbildung 32). Dennoch werden eigene Ausbildungsmaßnahmen (100 Prozent IT vs. 92,5 Prozent Top-1.000), flexible Arbeitszeitmodelle (95,5 Prozent IT vs. 82,6 Prozent Top-1.000) sowie Telearbeit/Home Office (90,9 Prozent IT vs. 74,7 Prozent Top-1.000) von einem größeren Teil der antwortenden IT-Firmen als effektive Maßnahmen gegen Besetzbarkeitsprobleme angesehen. Im Gegenzug werden die Rekrutierung von Frauen (59,1 Prozent IT vs. 68,1 Prozent Top-1.000) und Umschulungsmaßnahmen (52,4 Prozent IT vs. 65,2 Prozent Top-1.000) von den 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen positiver wahrgenommen.

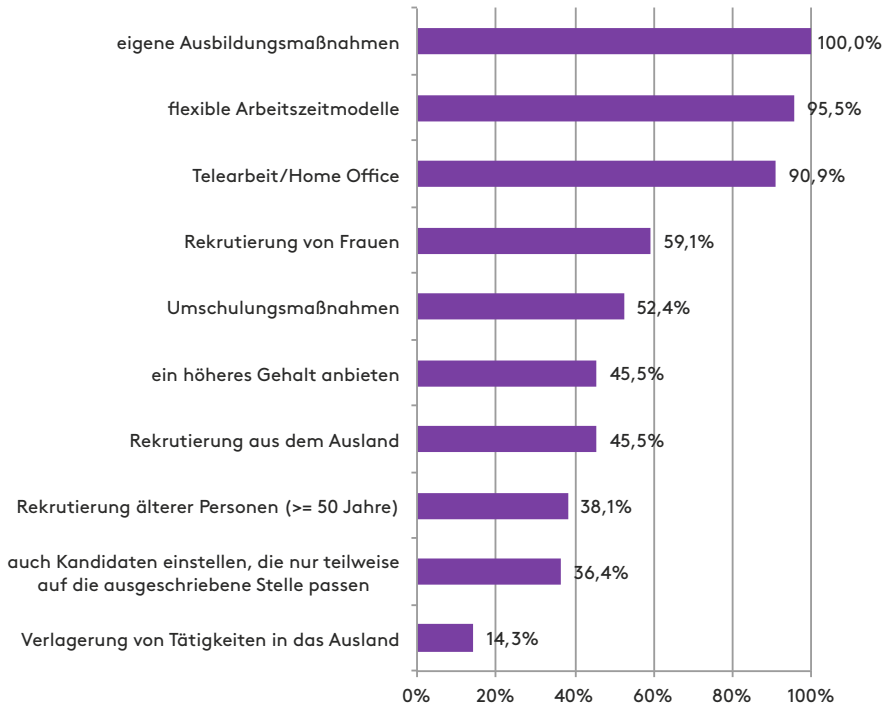


Abbildung 100: Maßnahmen gegen Besetzbarkeitsprobleme[63]

2.16.4 Anzeigenschaltung in Recruiting-Kanälen und Generierung von Einstellungen

Wie Abbildung 101 im oberen Diagramm zeigt, veröffentlichen die Top-300-Unternehmen aus der Branche IT 93,7 Prozent ihrer freien Stellen auf der eigenen Unternehmens-Webseite, womit dies der für die Stellenausschreibung am häufigsten genutzte Kanal ist. Rund sieben von zehn Vakanzen werden in Internet-Stellenbörsen ausgeschrieben, und bei jeder zweiten offenen Stelle werden die eigenen Mitarbeiter aufgefordert, Empfehlungen für geeignete Kandidaten abzugeben. Auf den weiteren Plätzen folgen die Bundesagentur für Arbeit (36,9 Prozent), Social Media (31,8 Prozent) und Printmedien (4,5 Prozent). Über sonstige, bislang nicht genannte Recruiting-Kanäle werden 15,0 Prozent aller Vakanzen kommuniziert.

Im unteren Diagramm in Abbildung 101 ist dargestellt, über welche Kanäle die tatsächlichen Einstellungen in den Top-300-Firmen aus dem IT-Sektor erfolgen. In diesem Kontext sind Internet-Stellenbörsen, über die fast vier von zehn Einstellungen generiert werden, der wichtigste Kanal. 26,7 Prozent aller Einstellungen resultieren aus einer Stellenanzeige auf der eigenen Unternehmens-Webseite, und 10,4 Prozent werden über Mitarbeiterempfehlungen realisiert. Social Media schließen sich mit 7,0 Prozent an, die Bundesagentur für Arbeit mit 5,5 Prozent und Printmedien mit 4,4 Prozent. 7,1 Prozent aller tatsächlichen Einstellungen erfolgen über sonstige Kanäle.

63 Anteile derjenigen Unternehmen, die die Maßnahmen als sehr gut geeignet, geeignet oder eher geeignet ansehen, um ihre schwer oder gar nicht besetzbaren Stellen mittelfristig besser besetzen zu können.

Ein Vergleich mit den Ergebnissen aus der Befragung der deutschen Top-1.000-Unternehmen zeigt, dass die eigenen Mitarbeiter in der IT-Branche deutlich häufiger angehalten werden, Empfehlungen für aus ihrer Sicht geeignete Kandidaten abzugeben (50,0 Prozent IT vs. 22,7 Prozent Top-1.000). Hingegen spielen Printmedien bei der Stellenausschreibung im IT-Sektor eine geringere Rolle (4,5 Prozent IT vs. 11,9 Prozent Top-1.000). Mit Blick auf die Generierung von Einstellungen hat die eigene Unternehmens-Webseite bei den IT-Unternehmen eine deutlich geringere Bedeutung (26,7 Prozent IT vs. 37,3 Prozent Top-1.000). Dagegen sind die Anteile der über alle anderen Kanäle generierten Einstellungen im IT-Sektor geringfügig größer als bei den Top-1.000-Unternehmen.

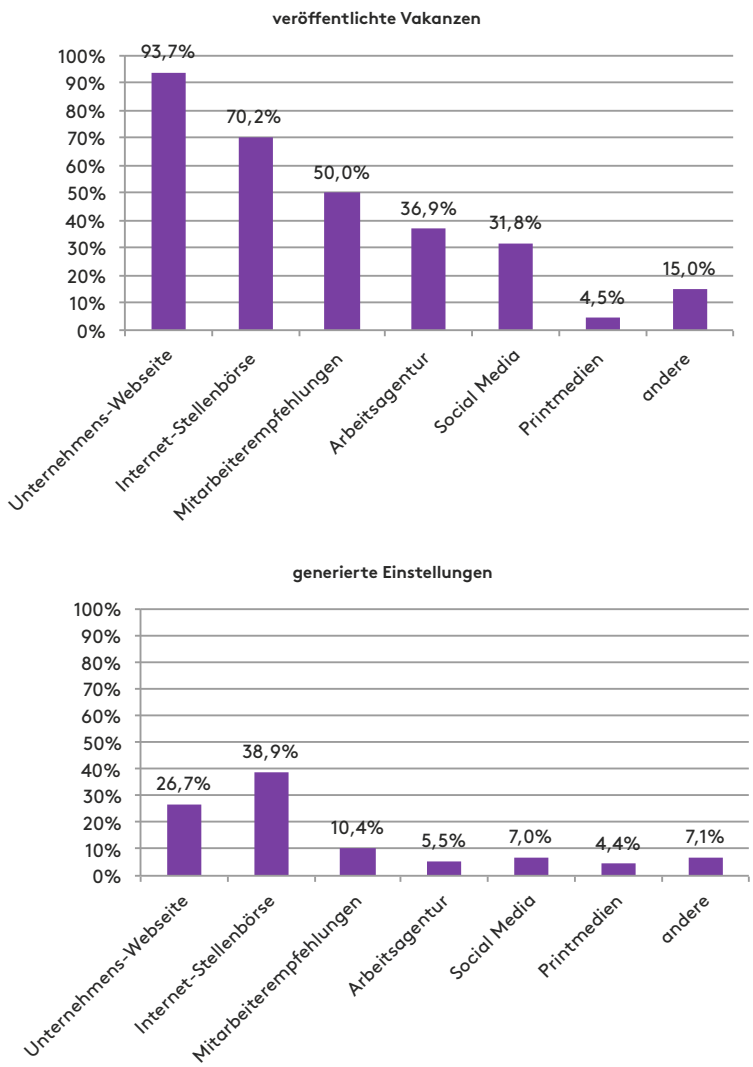


Abbildung 101: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen (oben)[64] und der über diese Kanäle generierten Einstellungen (unten)

64 Mehrfachnennung war möglich, wenn eine Vakanz in mehreren Kanälen gleichzeitig veröffentlicht wird.

2.16.5 Mitarbeiterempfehlungen

Die Nutzung der Netzwerke der eigenen Mitarbeiter in Form von Mitarbeiterempfehlungen ist nach Meinung der 300 größten Firmen aus der IT-Branche die fünftwichtigste interne Herausforderung für die Personalbeschaffung (vgl. Abbildung 97). Aktuell fordern die Studienteilnehmer ihre Mitarbeiter bei jeder zweiten freien Stelle auf, Empfehlungen für geeignete Kandidaten abzugeben, wodurch letztendlich etwa jede zehnte Vakanz tatsächlich besetzt wird (vgl. Abbildung 101).

Weiterführende Ergebnisse zu diesem Thema zeigen, dass 85,7 Prozent der antwortenden Firmen aus der IT-Branche ihre Mitarbeiter gelegentlich dazu anhalten, im Unternehmen bestehende freie Stellen an deren privates Umfeld/Bekanntenkreis (offline) weiterzuempfehlen (vgl. Abbildung 102). Eine entsprechende Weiterempfehlung von Vakanzen an die Online-Netzwerke der eigenen Mitarbeiter in sozialen Netzwerkplattformen (z. B. Facebook) wird von 38,1 Prozent der Studienteilnehmer forciert. Rund zwei Drittel der Teilnehmer an der Befragung entlohnen Mitarbeiterempfehlungen, die zu Einstellungen führen, in Form von Geld- oder Sachwerten. Im Vergleich zum Vorjahr fordert ein größerer Teil der antwortenden Firmen aus dem IT-Sektor die eigenen Mitarbeiter dazu auf, im Unternehmen bestehende offene Stellen an deren Offline- sowie Online-Netzwerke weiterzuempfehlen.

Verglichen mit den 1.000 branchenunabhängig größten Unternehmen aus Deutschland werden die Netzwerke der eigenen Mitarbeiter im IT-Sektor deutlich intensiver für die Rekrutierung genutzt. Von den Top-1.000-Unternehmen halten lediglich 61,9 Prozent ihre Mitarbeiter zu einer Weiterempfehlung von Vakanzen an deren Offline-Netzwerke an (im Vergleich dazu IT: 85,7 Prozent). Mit Blick auf die Online-Netzwerke der Mitarbeiter sind es sogar nur 23,7 Prozent (im Vergleich dazu IT: 38,1 Prozent).

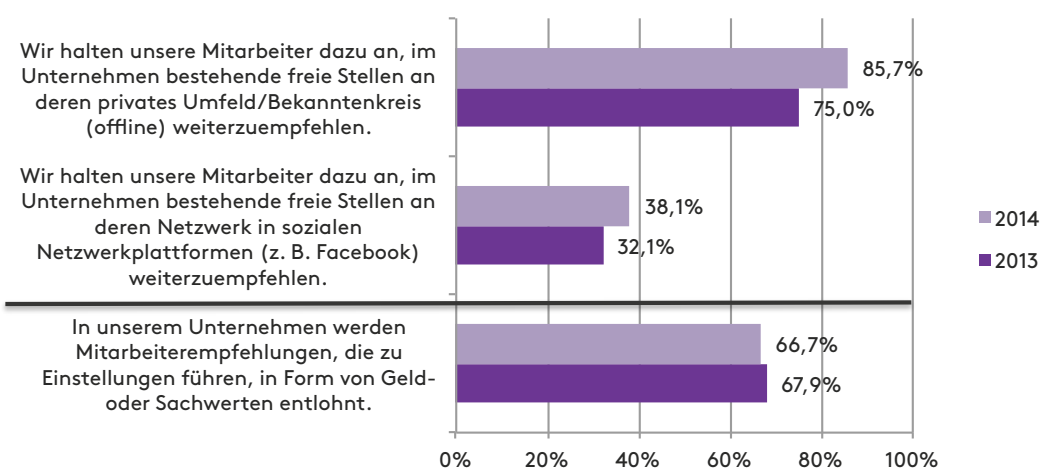


Abbildung 102: Die Bedeutung von Mitarbeiterempfehlungen in der Personalbeschaffung[65]

65 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen zustimmen.

2.16.6 Active Sourcing

Die Top-300-Firmen aus der Branche IT sprechen bei knapp einem Viertel (24,3 Prozent) ihrer freien Stellen Kandidaten aktiv an (Active Sourcing), was ein deutlich höherer Wert als bei den 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen ist (13,1 Prozent). Der nach Ansicht der antwortenden IT-Unternehmen hierfür am besten geeignete Kanal sind persönliche Netzwerke (95,5 Prozent), gefolgt von einem eigenen Talent-Pool (90,9 Prozent), wie Abbildung 103 veranschaulicht. 81,8 Prozent der Studienteilnehmer sehen Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen als geeigneten Active-Sourcing-Kanal an. Veranstaltungen wie Personalmessen und Absolventenkongresse folgen mit 71,4 Prozent und Karrierenetzwerke (z. B. XING, LinkedIn) mit 70,0 Prozent. Dagegen denken lediglich 4,8 Prozent der Teilnehmer an der Befragung, dass sich soziale Netzwerkplattformen (z. B. Facebook, Twitter) für die Direktansprache von Kandidaten eignen.

Zieht man einen Vergleich zu den entsprechenden Ergebnissen aus der Befragung der 1.000 branchenunabhängig größten Unternehmen aus Deutschland, so zeigt sich, dass die gleichen Kanäle in derselben Reihenfolge die erste fünf Plätze einnehmen (vgl. Abbildung 38). Allerdings wird jeder einzelne dieser Kanäle von den antwortenden IT-Firmen deutlich positiver eingeschätzt als von den Top-1.000-Unternehmen (z. B. eigener Talent-Pool: 90,9 Prozent IT vs. 81,1 Prozent Top-1.000 oder Karrierenetzwerke: 70,0 Prozent IT vs. 55,2 Prozent Top-1.000).

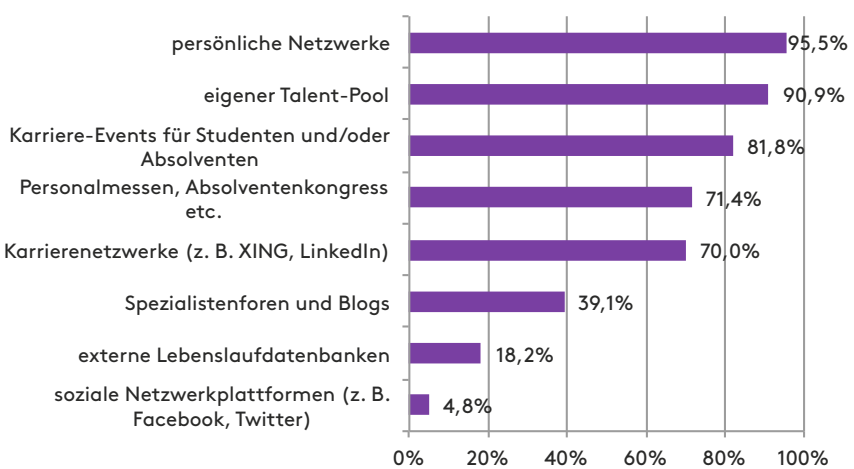


Abbildung 103: Die Eignung verschiedener Kanäle zur Identifikation und Direktansprache interessanter Kandidaten[66]

66 Anteile derjenigen Unternehmen, die der Ansicht sind, dass die Kanäle sehr gut oder gut geeignet sind.

2.16.7 Unternehmensinterne Talent-Pools

Wie die in Abbildung 103 dargestellten Ergebnisse gezeigt haben, ist ein eigener unternehmensinterner Talent-Pool aus Sicht der 300 größten deutschen IT-Firmen der am zweitbesten geeignete Active-Sourcing-Kanal. Mit 64,0 Prozent hat ein deutlich größerer Teil der Studienteilnehmer aus dem IT-Sektor auch bereits einen eigenen Talent-Pool implementiert, als dies bei den 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen der Fall ist (vgl. Abbildung 104). Allerdings nutzen lediglich 30,0 Prozent der IT-Firmen im Vergleich zu 33,7 Prozent der Top-1.000-Unternehmen den eigenen Talent-Pool häufig oder sehr häufig, um nach geeigneten Kandidaten für offene Stellen zu suchen.

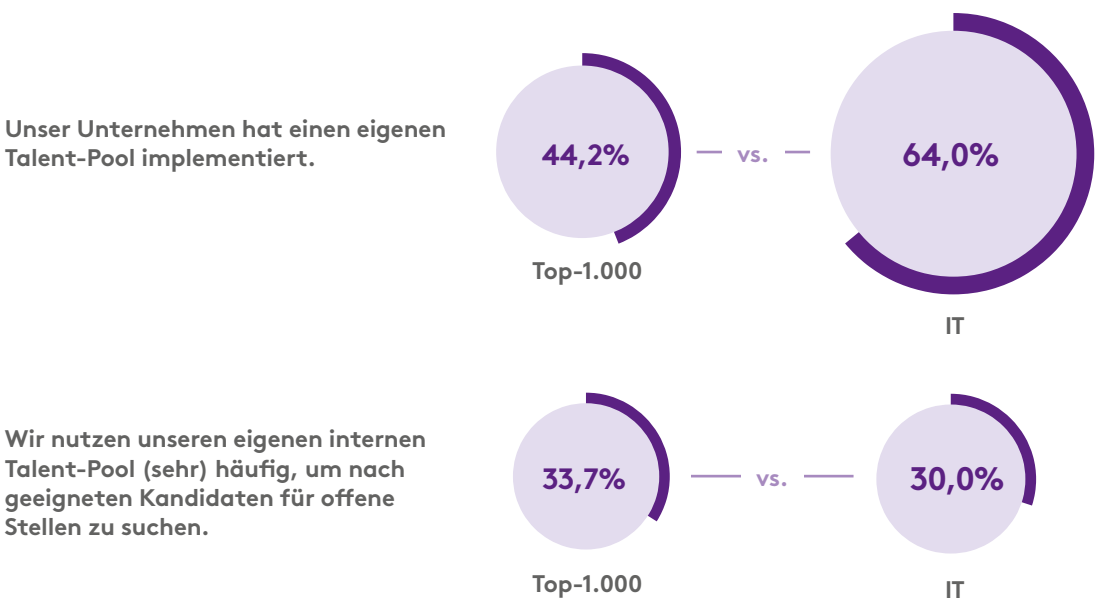


Abbildung 104: Die Bedeutung von Talent-Pools (Top-1.000 vs. IT)

2.16.8 Social Media

Social Media sind der drittwichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung in der IT-Branche (vgl. Abbildung 96). Aktuell veröffentlichen die Studienteilnehmer knapp ein Drittel ihrer freien Stellen in Social Media, woraus schließlich 7,0 Prozent aller tatsächlich realisierten Einstellungen resultieren (vgl. Abbildung 101). Zusätzliche Analysen zu diesem Thema haben ergeben, dass über die Hälfte der Befragten Social Media generell als positiv für die Rekrutierung beurteilt.

Der in Abbildung 105 dargestellte tatsächliche Einsatz bestimmter Social-Media-Kanäle in vier verschiedenen Anwendungskategorien zeigt im obersten Diagramm, dass rund drei von zehn antwortenden Unternehmen aus der IT-Branche häufig oder sehr häufig Stellenanzeigen in XING veröffentlichen. Jeweils 8,7 Prozent nutzen hierfür (sehr) häufig LinkedIn sowie Facebook und 8,3 Prozent Spezialistenforen und Blogs. Im Vergleich zum Vorjahr sinkt jedoch die Nutzungshäufigkeit von XING, LinkedIn sowie Facebook.

Für Imagewerbung/Employer Branding greift über die Hälfte der 300 größten deutschen IT-Firmen häufig oder sehr häufig auf XING zurück (vgl. Abbildung 105, zweites Diagramm von oben). Rund vier von zehn Teilnehmern an der Befragung nutzen Facebook (sehr) häufig zu diesem Zweck und 21,7 Prozent LinkedIn. YouTube schließt sich mit 13,0 Prozent an und Twitter mit 8,7 Prozent. Spezialistenforen und Blogs werden von 8,3 Prozent der Unternehmen häufig oder sehr häufig für Imagewerbung/Employer Branding genutzt. Im Vergleich zum Vorjahr ist die Nutzungsintensität aller betrachteten Kanäle mit Ausnahme von Spezialistenforen und Blogs, die im Jahr 2014 erstmalig Teil der Untersuchung waren, rückläufig.

34,8 Prozent der Studienteilnehmer aus dem IT-Sektor suchen häufig oder sehr häufig in XING aktiv nach Kandidaten (Active Sourcing), wie Abbildung 105 im zweiten Diagramm von unten zeigt. LinkedIn wird in diesem Kontext von 17,4 Prozent (sehr) häufig genutzt. Es folgen Spezialistenforen und Blogs mit 16,7 Prozent sowie Facebook mit 8,7 Prozent. Während XING im Vergleich zum Vorjahr weniger häufig zum Einsatz kommt, können LinkedIn und Facebook ihr Niveau in etwa beibehalten.

Rund vier von zehn der Top-300-Firmen aus der Branche IT suchen in XING häufig oder sehr häufig nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten (vgl. Abbildung 105, unterstes Diagramm). Am zweithäufigsten wird hierfür LinkedIn genutzt (17,4 Prozent), gefolgt von Facebook (8,7 Prozent) und Spezialistenforen und Blogs (8,0 Prozent). Sowohl XING, als auch LinkedIn und Facebook haben im Vergleich zum Vorjahr Verluste zu verzeichnen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass zwar beinahe alle betrachteten Kanäle unabhängig vom Anwendungsszenario eine geringere Nutzungsintensität aufweisen als im Jahr 2013, die aktuellen Werte jedoch trotzdem in fast jedem Fall über den Vergleichswerten aus dem Jahr 2012 liegen. Auch kommen Social Media im IT-Sektor insgesamt nach wie vor deutlich häufiger zum Einsatz als bei den 1.000 branchenunabhängig größten Unternehmen aus Deutschland.

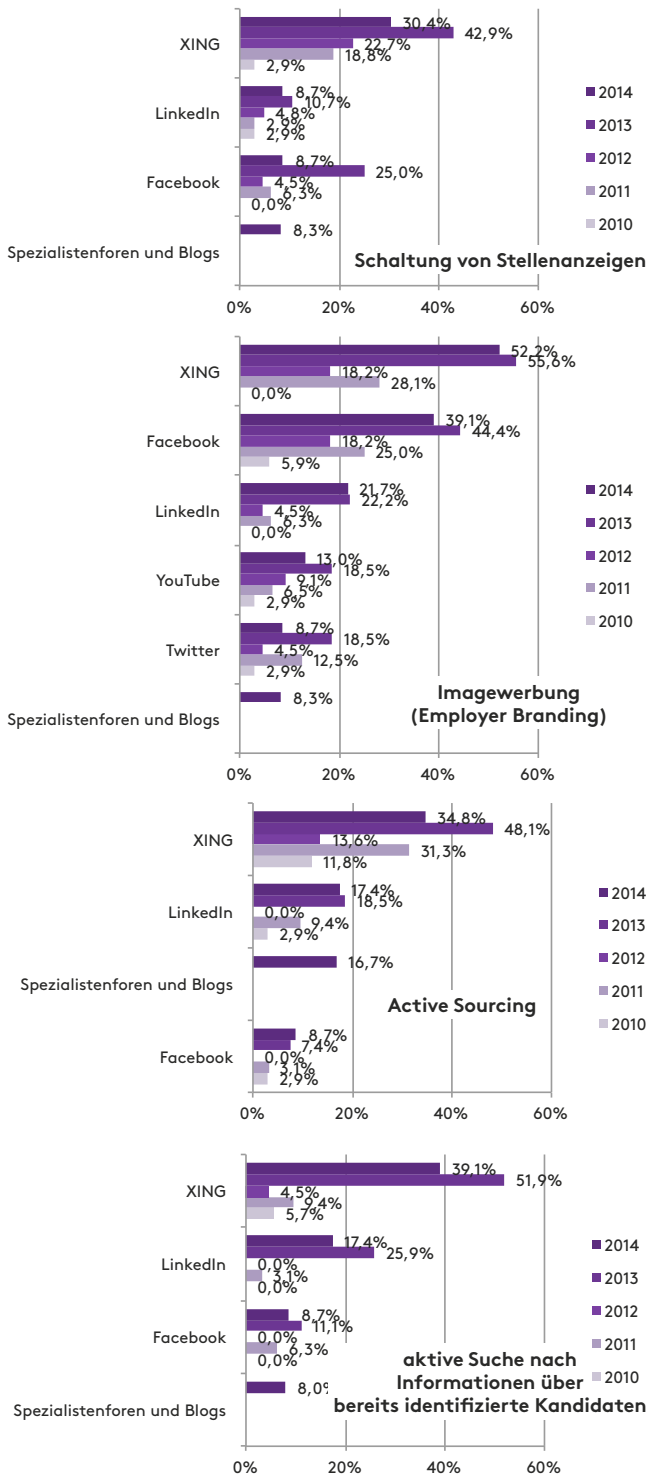


Abbildung 105: Die Nutzung von Social-Media-Kanälen im Zeitablauf[67] [68]

67 Anteile derjenigen Unternehmen, die die angegebenen Social-Media-Kanäle sehr häufig oder häufig für die entsprechenden Zwecke nutzen.

68 Spezialistenforen und Blogs wurden im Jahr 2014 erstmalig abgefragt.

2.16.9 Mobile Recruiting

Gemäß der in Abbildung 106 illustrierten Einstellung der Top-300-Firmen aus dem IT-Sektor gegenüber Mobile Recruiting denken 82,6 Prozent der Befragten, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte (Smartphones, Tablet-PCs) auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird. Weiterhin sind 65,2 Prozent der antwortenden Unternehmen der Meinung, dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte für die Rekrutierung sinnvoll ist. Über die Hälfte der Teilnehmer an der Befragung geht davon aus, dass sich Kandidaten zukünftig verstärkt über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden. Dass sich Kandidaten bereits heute verstärkt über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben, geben 12,0 Prozent an.

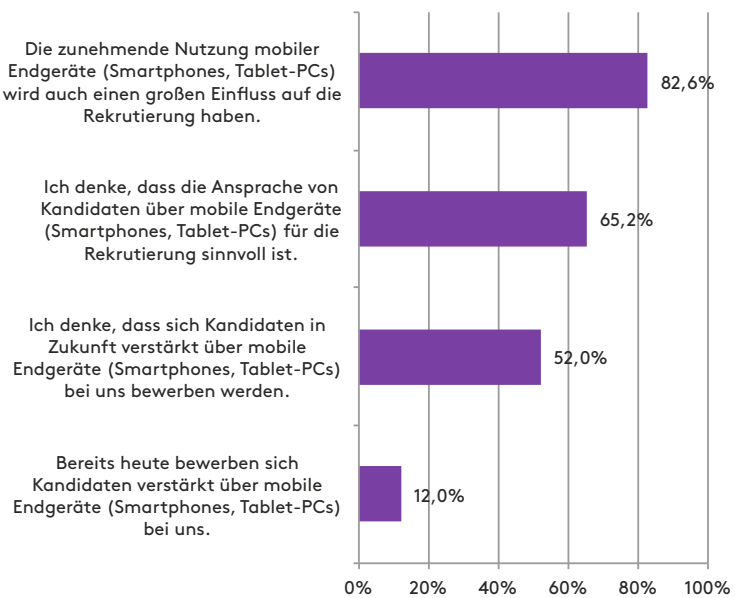


Abbildung 106: Generelle Aussagen zum Thema Mobile Recruiting[69]

Richtet man den Fokus auf die tatsächliche Umsetzung von Mobile Recruiting in den 300 größten deutschen IT-Firmen, so zeigt Abbildung 107, dass mehr als vier von zehn Teilnehmern an der Befragung die Darstellung ihrer Karriere-Webseite für bestimmte mobile Endgeräte optimiert haben. Eine entsprechend optimierte Darstellung der eigenen Online-Stellenanzeigen liegt in 36,4 Prozent der antwortenden Unternehmen vor. 18,2 Prozent der Studienteilnehmer aus der IT-Branche bieten für bestimmte mobile Endgeräte optimierte Apps zur Stellensuche in ihrem Unternehmen an. Im Vergleich zum Vorjahr hat ein größerer Teil der Firmen die Darstellung der eigenen Karriere-Webseite angepasst (Anstieg um 5,2 Prozentpunkte). Den anderen beiden Aussagen stimmen ähnlich viele Studienteilnehmer zu wie im vergangenen Jahr.

Ein Vergleich mit den Ergebnissen aus der Befragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland (vgl. Abbildung 49) zeigt, dass ein größerer Teil der IT-Firmen die Darstellung der eigenen Online-Stellenanzeigen an bestimmte mobile Endgeräte angepasst hat (36,4 Prozent IT vs. 30,8 Prozent Top-1.000). Dagegen ist eine entsprechende Optimierung der Karriere-Webseiten bei den branchenunabhängig größten Firmen weiter fortgeschritten (40,9 Prozent IT vs. 44,1 Pro-

69 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

zent Top-1.000) und auch Apps zur Suche nach freien Stellen im eigenen Unternehmen werden hier von einem größeren Teil der Studienteilnehmer angeboten als es im IT-Sektor der Fall ist (18,2 Prozent IT vs. 22,6 Prozent Top-1.000).

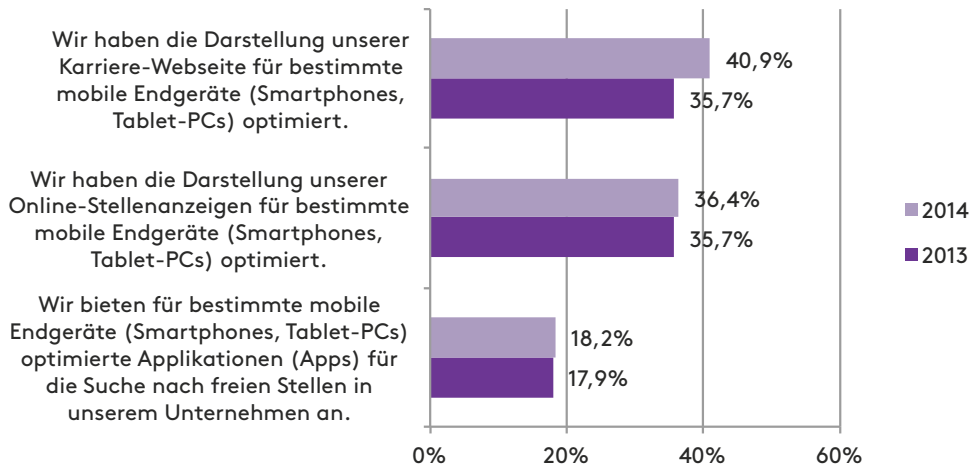


Abbildung 107: Die Umsetzung von Mobile Recruiting im Jahresvergleich[70]

2.16.10 Bewerbungseingang

Aktuell bilden E-Mail-Bewerbungen mit 53,9 Prozent den größten Anteil im Bewerbungseingang der Top-300-Firmen aus der IT-Branche. 37,4 Prozent aller Bewerbungen gehen per Webformular bei den Studienteilnehmern ein (Formularbewerbungen), und geringe 8,5 Prozent sind papierbasierte Bewerbungsmappen (vgl. Abbildung 108). Gegenüber dem Vorjahr verzeichnet die Formularbewerbung einen Anstieg um 4,4 Prozentpunkte, wohingegen die E-Mail-Bewerbung 4,1 Prozentpunkte verliert. Die Zukunftsprognose der antwortenden IT-Firmen besagt, dass im Jahr 2019 bereits geschätzte 60,4 Prozent aller Bewerbungen Formularbewerbungen sein werden. Im Gegenzug wird angenommen, dass sich der Anteil eingehender E-Mail-Bewerbungen stark verringern wird.

Im Vergleich zu den 1.000 branchenunabhängig größten deutschen Unternehmen (vgl. Abbildung 52) gehen bei den Studienteilnehmern aus dem IT-Sektor deutlich mehr E-Mail-Bewerbungen (53,9 Prozent IT vs. 37,2 Prozent Top-1.000) und deutlich weniger Formularbewerbungen (37,4 Prozent IT vs. 48,6 Prozent Top-1.000) sowie papierbasierte Bewerbungsmappen (8,5 Prozent IT vs. 13,6 Prozent Top-1.000) ein.

70 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen zustimmen.

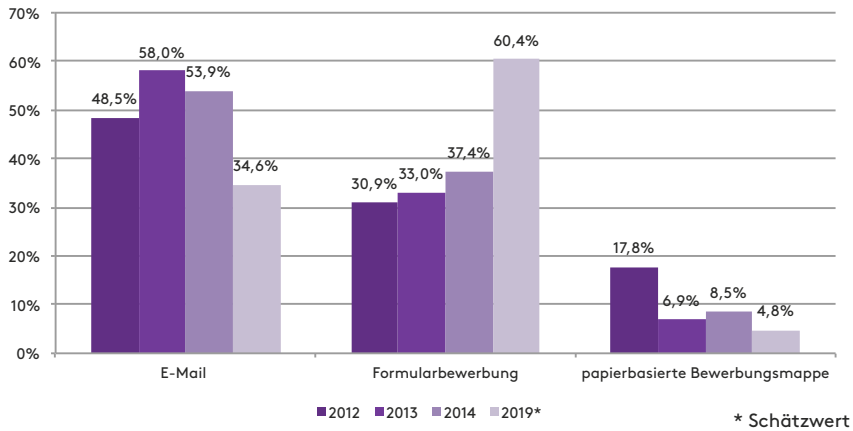


Abbildung 108: Anteile der einzelnen Bewerbungsformen im Bewerbungseingang im Zeitablauf

2.16.11 Computergestützte Bewerbervorauswahl

In Abbildung 109 ist dargestellt, welche Potenziale die größten deutschen IT-Firmen in einer IT-Unterstützung im Rahmen der Kandidatenvorauswahl sehen. 43,5 Prozent der Studienteilnehmer sind der Meinung, dass eine computergestützte Selektion von Bewerbungen (z. B. Robot Recruiting) die Bewerbervorauswahl beschleunigt. Dass die Kandidatenvorauswahl durch eine derartige IT-Unterstützung auch effektiver sowie einfacher wird, denken jeweils rund vier von zehn Befragten. Rund drei von zehn antwortenden IT-Unternehmen sind der Ansicht, dass durch eine computergestützte Selektion von Bewerbungen eine diskriminierungsfreie Bewerbervorauswahl gefördert wird.

Stellt man diese Werte den entsprechenden Ergebnissen aus der Befragung der 1.000 branchenunabhängig größten Unternehmen aus Deutschland gegenüber (vgl. Abbildung 54), so erkennt man, dass im IT-Sektor größere Potenziale hinsichtlich einer Effektivitätssteigerung (39,1 Prozent IT vs. 28,0 Prozent Top-1.000) und Vereinfachung der Bewerbervorauswahl (39,1 Prozent IT vs. 29,0 Prozent Top-1.000) gesehen werden. Im Gegenzug denken anteilsmäßig mehr der Top-1.000-Unternehmen, dass eine computergestützte Selektion von Bewerbungen die Kandidatenvorauswahl beschleunigt (43,5 Prozent IT vs. 52,0 Prozent Top-1.000) und eine diskriminierungsfreie Vorauswahl fördert (30,4 Prozent IT vs. 43,0 Prozent Top-1.000).

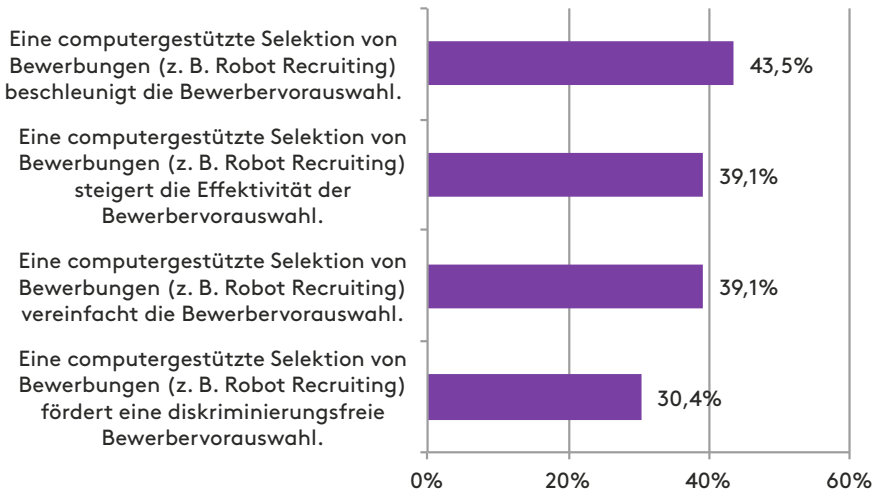


Abbildung 109: Die Potenziale einer IT-gestützten Kandidatenvorauswahl[71]

2.16.12 Flexible Formen der Arbeit

Den Abschluss der Branchenauswertungen in den vorliegenden „Recruiting Trends 2015" bildet die Analyse flexibler Formen der Arbeit im IT-Sektor. Wie sich bereits in Abbildung 97 gezeigt hat, sind neue flexible Formen der Arbeit die wichtigste interne Herausforderung für die Personalbeschaffung in der Branche IT. In Abbildung 110 ist illustriert, dass 85,7 Prozent der 300 größten IT-Unternehmen in Deutschland den eigenen Mitarbeitern aktuell die Möglichkeit bieten, ihre Arbeitszeit flexibel zu gestalten. In 60,9 Prozent der antwortenden IT-Firmen haben die Mitarbeiter die Möglichkeit, Arbeit von zu Hause aus zu erledigen (Home Office). Ein Drittel der Teilnehmer an der Befragung bietet den eigenen Mitarbeitern an, verteilt (d.h. zu unterschiedlichen Zeiten an unterschiedlichen Orten) zu arbeiten.

Bezüglich der Auswirkungen flexibler Arbeitsformen auf die Produktivität geben mehr als sechs von zehn Studienteilnehmern an, dass Mitarbeiter, die flexible Arbeitszeiten nutzen, produktiver als ihre Kollegen sind, die das nicht tun. Dass Mitarbeiter im Home Office produktiver sind als im Büro, denken 38,1 Prozent. Schließlich sind 23,8 Prozent der Ansicht, dass verteiltes Arbeiten die Produktivität erhöht.

Im Vergleich zu den Top-1.000-Unternehmen in Deutschland bietet ein deutlich größerer Teil der antwortenden IT-Firmen den eigenen Mitarbeitern flexible Arbeitszeiten (85,7 Prozent IT vs. 76,8 Prozent Top-1.000), Home Office (60,9 Prozent IT vs. 47,0 Prozent Top-1.000) und verteiltes Arbeiten (33,3 Prozent IT vs. 24,5 Prozent Top-1.000) an. Zudem denkt ein größerer Teil der Studienteilnehmer aus der IT-Branche, dass Mitarbeiter produktiver sind, wenn sie flexible Arbeitszeiten nutzen (61,9 Prozent IT vs. 58,5 Prozent Top-1.000) oder im Home Office arbeiten (38,1 Prozent IT vs. 27,2 Prozent Top-1.000).

71 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

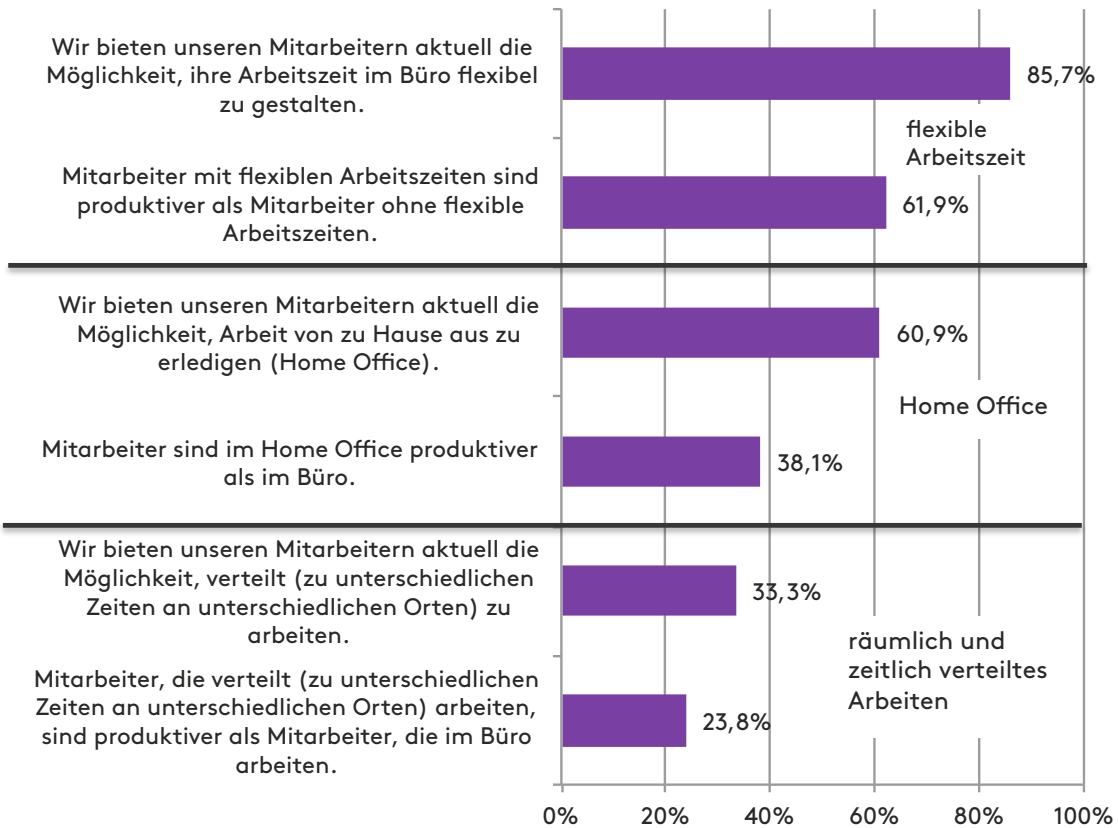


Abbildung 110: Die Beurteilung flexibler Arbeitsformen[72]

72 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

2.17

EINBLICK IN DIE REKRUTIERUNGS-PRAXIS AM BEISPIEL DER DEUTSCHEN BAHN AG UND DER LG ELECTRONICS DEUTSCHLAND GMBH

In der Studienreihe „Recruiting Trends" hat es seit vielen Jahren Tradition, dass die Ergebnisse aus den durchgeführten Breitenbefragungen der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie der jeweils 300 größten deutschen Unternehmen aus drei ausgewählten Branchen durch Fallstudien ergänzt werden, die interessante Einblicke in die Praxis der Personalbeschaffung in deutschen Großunternehmen bieten. In den aktuellen „Recruiting Trends 2015" sind zwei Fallstudien enthalten, die jeweils auf einem ca. zweistündigen Gespräch zwischen ein oder mehreren Mitarbeitern des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) und den jeweiligen Vertretern der Unternehmen basieren. Zur einfacheren Durchführung und besseren Strukturierung der Gespräche wurde im Vorfeld jeweils ein Interview-Leitfaden entwickelt. Beide Gespräche wurden aufgezeichnet und im Anschluss vollständig transkribiert. Auf Basis der Transkripte wurden die Interviews von den Autoren der vorliegenden Studie ausgewertet, detailliert aufbereitet und niedergeschrieben. Die fertigen Texte wurden den Unternehmen schließlich zur finalen Freigabe übergeben.

Unser ganz besonderer Dank gilt an dieser Stelle den folgenden Experten der Unternehmen, die sich an der Erstellung der Fallstudien beteiligt haben:

- **Deutsche Bahn AG – DB Immobilien:**
  Herr Ralf Hilgemann (Leiter Büro- und Programmmanagement)
- **LG Electronics Deutschland GmbH:**
  Herr Rainer Billmaier (Verantwortlicher für die Personalbeschaffung)

Im Mittelpunkt der diesjährigen Fallstudien stehen die beiden hochaktuellen Themen flexible Formen der Arbeit und internationale Rekrutierung. Dabei geht es insbesondere um die Herausforderungen, die es bei der Einführung flexibler Arbeitsformen sowie bei der internationalen Ausrichtung der eigenen Personalbeschaffung zu beachten und zu meistern gilt. Konkret befassen sich die beiden Fallstudien mit den folgenden aktuellen Fragestellungen aus der Praxis der Personalbeschaffung:

Fallstudie mit der Deutschen Bahn AG – DB Immobilien: Welche Potenziale bietet die Einführung flexibler Arbeitsformen? Welche Herausforderungen ergeben sich dabei für die Führungskräfte und ihre Mitarbeiter? Was sind effektive Ansätze und Maßnahmen für eine erfolgreiche Einführung flexibler Arbeitsformen?

Fallstudie mit der LG Electronics Deutschland GmbH: Was sind Gründe für eine internationale Ausrichtung der Rekrutierung? Welche Schwierigkeiten und Herausforderungen bringt eine Rekrutierung aus dem Ausland für Deutschland mit sich? Welche Kanäle eignen sich für eine internationale Rekrutierung? Inwiefern beeinflussen kulturelle Unterschiede die Zusammenarbeit im Unternehmen, und wie lassen sich dadurch entstehende Probleme lösen?

2.17.1 Fallstudie Deutsche Bahn AG – DB Immobilien: Flexible Arbeitsformen – Erfahrungen und Ansätze von Ralf Hilgemann, Leiter Büro- und Programmmanagement bei der Deutschen Bahn AG – DB Immobilien

Kurzvorstellung des Unternehmens

Die Deutsche Bahn AG ist eines der führenden Mobilitäts- und Logistikunternehmen weltweit. Das Unternehmen wurde im Jahr 1994 gegründet. Der Eisenbahnverkehr in Deutschlands stellt die Kerntätigkeit der Deutschen Bahn AG dar. Darüber hinaus ist die Deutsche Bahn AG als Transportdienstleister in mehr als 130 Ländern vertreten und beschäftigt hierfür über 300.000 Mitarbeiter.

Die DB Immobilien verwaltet die Immobilien der Deutschen Bahn AG. Das Unternehmen beschäftigt bundesweit aktuell etwas mehr als 1.600 Mitarbeiter an neun verschiedenen regionalen Standorten.

Entwicklungsschritte bis zur flexiblen Arbeitsform

Um die jährlichen Vakanzen in der DB Immobilien mit hochqualifizierten Auszubildenden, Hochschulabsolventen und Berufserfahrenen besetzen zu können, verfolgt die Deutsche Bahn AG das Ziel, als Top-Arbeitgeber bei der entsprechenden Zielgruppe wahrgenommen zu werden. Dies ist ein Ziel der Strategie DB2020, die vom DB-Konzern entwickelt wurde, um die Aspekte Ökonomie, Soziales und Ökologie in Einklang zu bringen und dadurch den Unternehmenserfolg nachhaltig sicherzustellen und die gesellschaftliche Akzeptanz zu erhöhen. Hieraus leitet das Unternehmen die drei Ziele ‚profitabler Marktführer', ‚Umwelt-Vorreiter' und ‚Top-Arbeitgeber' ab. Für die Verwirklichung dieser Ziele, insbesondere das des Top-Arbeitgebers, setzt das Unternehmen unter anderem auf die Einführung flexibler Arbeitsformen. Diese wurden über die letzten Jahre hinweg schrittweise in einem mehrstufigen Prozess eingeführt.

Angefangen hat dieser Prozess im Jahr 1999, als den Mitarbeitern der DB AG die Möglichkeit der alternierenden Telearbeit angeboten wurde. Diese ermöglichte den Mitarbeitern beispielsweise, zwei Tage pro Woche von zu Hause aus zu arbeiten. Dieses initiale Angebot an die eigenen Mitarbeiter verfolgte zunächst das Ziel, Telearbeit stärker in die vorhandene Unternehmensstruktur und -prozesse einzubinden.

Der darauffolgende Schritt hin zu modernen Arbeitsformen wurde im Jahr 2008 verwirklicht. Seit diesem Jahr setzt das Unternehmen auf Open Space. Open Space zielt hierbei auf eine offene Bürostruktur ab, die helfen soll, das Kommunikationsverhalten und die Zusammenarbeit zwischen den Beschäftigten zu verbessern. Anschließend wurde bei DB Immobilien ein Pilotprojekt zum Thema flexible Arbeitsformen aufgesetzt und im März 2013 erstmals in Hamburg pilotiert. Weitere Pilotprojekte starteten in Frankfurt und Berlin. Diese Pilotprojekte ermöglichen den Mitarbeitern und Führungskräften, sowohl den Arbeitsort als auch die Arbeitszeit flexibel zu wählen. Dies ist jedoch nur möglich und sinnvoll realisierbar, wenn sich alle Beteiligten an Spielregeln und vorgegebene Verhaltensweisen halten. Beispielsweise kann ein Mitarbeiter, der in Berlin wohnt aber in Frankfurt beschäftigt wird, nun am Berliner Standort arbeiten. Hierzu muss dieser jedoch seine Präsenz mittels einer dafür bestimmten Software dokumentieren.

Gründe für die Einführung flexibler Arbeitsformen

Bei der Einführung der alternierenden Telearbeit und den darauffolgenden Projekten zur Modernisierung der Arbeitsform wurden im Unternehmen fortlaufend positive Erfahrungen gesammelt, die die Entscheidungsträger dazu veranlassten, das Pilotprojekt zu starten.

Beispielsweise erkannte das Unternehmen, dass einige Mitarbeiter sehr lange Fahrzeiten in Kauf nehmen, um für die Deutsche Bahn AG zu arbeiten. Nicht selten dauerte die in Kauf genommene Fahrt bis zum Arbeitsplatz eineinhalb bis zwei Stunden. Um den Mitarbeitern hier ein Stück weit entgegenzukommen, begann das Unternehmen mit ersten Überlegungen zum Thema flexible Arbeitsformen.

Ein weiterer Grund, das Projekt flexible Arbeitsformen aktiver anzugehen, war das aktuelle Durchschnittsalter der Mitarbeiter. Dies beträgt momentan 46 Jahre. Neben den älteren Arbeitnehmern (50 Jahre und älter) schätzen aber auch junge Neueinsteiger flexible Arbeitsformen. Bei der jüngeren Altersgruppe wurde unter anderem ein Wertewandel festgestellt, so dass für diese ein neuer, eigener Wertekodex existiert. Beispielsweise sprechen Absolventen das Thema flexible Arbeitsformen in Bewerbungsgesprächen aktiv an und nehmen die Möglichkeiten, die ihnen diese Arbeitsformen bieten, gerne wahr. Aber auch älteren Arbeitnehmern sind flexible Arbeitsformen sehr wichtig, um familiäre und berufliche Bedürfnisse optimal verknüpfen zu können.

Einen dritten Grund für das Starten des Pilotprojektes lieferte ein Restrukturierungsprogramm. Dieses Programm hatte zum Ziel, Kleinstandorte der DB Immobilien, an denen nur wenige Mitarbeiter beschäftigt waren, aufzulösen, da in diesen Standorten keine gesunde Organisationsstruktur vorhanden war. Da auch im Rahmen dieses Restrukturierungsprogramms das Konzept flexible Arbeitszeiten hilfreich ist, begann das Unternehmen im Jahr 2012 mit der Konzeptionierung und im Jahr 2013 mit den Pilotprojekten.

Die Veränderungen bewältigen

Während des Übergangs von der Telearbeit einzelner Mitarbeiter über Desk Sharing und Open Space hin zu flexiblen Arbeitsformen war es den Initiatoren des Pilotprojektes wichtig, ihre Mitarbeiter auf die Veränderungen, welche die neue Arbeitsform mit sich bringt, optimal einzustellen und vorzubereiten. Hierzu ging das Unternehmen zweistufig vor, indem es einerseits Workshops veranstaltete und andererseits Gespräche mit Führungskräften suchte, um die Mitarbeiter umfassend auf die Veränderungen vorzubereiten.

Workshops mit Führungskräften und Mitarbeitern

Im Rahmen dieser Veränderungen organisierte das Unternehmen zu mehreren Zeitpunkten Workshops. Diese Workshops richteten sich einerseits direkt an Führungskräfte, um diese auf die anstehenden Veränderungen vorzubereiten, andererseits wurden auch Workshops speziell für Mitarbeiter angeboten, an denen etwa 30 Prozent teilnahmen.

Ein Ziel der Workshops war unter anderem die Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses zum Konzept flexible Arbeitszeiten. Darüber hinaus wurden in nachfolgenden Workshops ‚Spielregeln' aufgestellt, wie sich Mitarbeiter verhalten sollen. Ergebnisse dieser Spielregeln waren beispielsweise, dass Telefonate im Open Space leise geführt, Verteiler bei E-Mails überschaubar gehalten und Rückzugsmöglichkeiten für Meetings geschaffen werden müssen. Eine weitere dieser Spielregeln war, dass Mitarbeiter, die sich im internen Chatsystem auf abwesend setzen, nicht gestört werden sollen. Die Workshops konnten dazu beitragen, dass Mitarbeiter, die den Veränderungen zunächst negativ gegenüberstanden, eine positive Einstellung entwickelten.

Workshops mit Führungskräften zur Vorbereitung auf deren neue Herausforderungen

Herr Ralf Hilgemann, Leiter Büro- und Programmmanagement bei der DB Immobilien, betont, dass insbesondere Führungskräfte durch flexible Arbeitszeiten herausgefordert würden, weil sie *„ihre Mitarbeiter nicht mehr in der bisher gewohnten Art und Weise führen können"*. Dies liegt insbesondere daran, dass die Mitarbeiter nicht mehr dauerhaft vor Ort präsent sind. Die damit einhergehenden Herausforderungen wurden in Gesprächen mit Führungskräften eingehend diskutiert und Lösungsmöglichkeiten aufgezeigt. Einige beispielhafte Herausforderungen werden im Folgenden aufgezeigt.

Das erfolgreiche Arbeiten mit flexiblen Arbeitsformen erfordert von den Mitarbeitern ein hohes Maß an Selbstorganisation. Dies bedeutet insbesondere, dass Termine im Vorhinein geplant werden müssen, da nicht mehr alle Mitarbeiter zur selben Zeit am selben Ort arbeiten. Da jedoch insbesondere Führungskräfte auch kurzfristige Terminanfragen bekommen, konnten diese nicht immer pünktlich bei jedem Termin erscheinen. Die Einführung flexibler Arbeitsformen erfordert nun jedoch auch von Führungskräften ein gesteigertes Maß an Selbstorganisation, um ein pünktliches Erscheinen zu einem Termin sicherstellen zu können. Andernfalls gefährden Führungskräfte den Terminkalender ihrer Mitarbeiter. Insofern mussten sich Führungskräfte diesbezüglich zunächst selbst stark disziplinieren.

Darüber hinaus hat die Einführung eines sogenannten Clean-Desk-Konzepts dazu geführt, dass die Mitarbeiter ihre Vorgesetzten in Bezug auf die Einhaltung dieses Ansatzes noch stärker be-

obachten. Beispielsweise räumen manche Mitarbeiter ihren Schreibtisch trotz der Clean-Desk-Einführung nur dann komplett leer, wenn dies auch von der Führungskraft so vorgelebt wird. Insofern zeigt sich, dass sich Führungskräfte ihrer Vorbildfunktion noch stärker bewusst werden müssen.

Eine der größten Herausforderungen für die Führungskräfte ist das Sicherstellen eines fortlaufenden informellen Austauschs zwischen den Mitarbeitern. Da durch flexible Arbeitsformen nicht alle Mitarbeiter von Montag bis Freitag zu den jeweiligen Hauptarbeitszeiten im Büro anwesend sein müssen, fallen regelmäßige informelle Gespräche während des Kaffeetrinkens aus. Um dennoch das Socializing zwischen Mitarbeitern, insbesondere innerhalb eines Teams, aufrechterhalten zu können, entwickelten Führungskräfte zusammen mit ihren Mitarbeitern und den Projektverantwortlichen interessante Ansätze. Beispielsweise wurden sogenannte Meetingpoints für die Mitarbeiter geschaffen. Dies sind deutlich größere Teeküchen, die nach den Mitarbeiterbedürfnissen individuell gestaltet wurden. Da die Mitarbeiter bei der Auswahl des Mobiliars mitwirken konnten, werden diese Meetingpoints von ihnen als Anlaufplatz für ein gemeinschaftliches Zusammenfinden sehr gut angenommen. Darüber hinaus bieten manche Abteilungen regelmäßige Jour Fixe in Form eines gemeinsamen Frühstücks an. Auch dieser Ansatz, der von den Mitarbeitern der jeweiligen Abteilungen ebenfalls sehr gut angenommen wird, stellt den sonstigen Teeküchenkontakt und damit die informelle Kommunikation sicher. Bis dato hat sich weiterhin auch gezeigt, dass viele Mitarbeiter spätestens nach zwei bis drei Tagen selbst das Gefühl verspüren, den informellen Austausch mit den Kollegen zu fördern. Dies äußert sich unter anderem in Rush-Hour-Tagen, an denen die Büros in den Pilotstandorten besonders stark frequentiert werden.

Soundingboard

Nach der Einführung des Konzepts flexibler Arbeitsformen hat sich das Unternehmen dazu entschlossen, sich fortlaufend Rückmeldung aus Mitarbeiterkreisen zu holen. Hierfür arbeitet das Unternehmen eng mit dem Betriebsrat zusammen. Zusätzlich wurde das sogenannte ‚Soundingboard' geschaffen. Das Soundingboard setzt sich aus Mitarbeitern verschiedenster Organisationseinheiten zusammen. Bei der Zusammensetzung wurde explizit auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Mitarbeitern, die der Einführung flexibler Arbeitsformen positiv bzw. negativ gegenüberstehen, geachtet. Zusammen mit den Mitgliedern des Soundingboards trafen sich die Verantwortlichen des Pilotprojektes alle ein bis zwei Wochen, um so Rückmeldung zu erhalten. Dieses Feedback diente insbesondere dazu, das Konzept flexibler Arbeitsformen weiter zu optimieren und sicherzustellen, dass in den Abteilungen keine Workarounds eingeführt werden, infolge derer die Mitarbeiter um die Möglichkeit einer flexiblen Arbeitsgestaltung gebracht werden.

Zusammenfassend sieht Herr Hilgemann insbesondere die Einrichtung des Soundingboards als sehr positiv an, da hierdurch „*schnell Feedback von der Basis aufgenommen werden kann und der Erfolg des Pilotprojektes sichergestellt werden konnte*".

Aktuelle Situation nach dem Pilotprojekt

Mit Hilfe der verschiedenen Ansätze (z. B. Workshops, Gespräche mit Führungskräften, Installation eines Soundingboards) konnte das Pilotprojekt ‚flexible Arbeitsformen' im Nachgang positiv evaluiert werden. Wurde sich zu Beginn des Pilotprojektes eine Desk-Sharing-Quote von 15-20 Prozent zugetraut, so liegt diese im Moment sogar bei über 30 Prozent. Herr Hilgemann betont, dass trotz dieser hohen Desk-Sharing-Quote „*Effektivität und Effizienz der Mitarbeiter nicht gesunken sind, sondern die Produktivität mindestens stabil geblieben ist*". Während verschiedener Gespräche mit Führungskräften und Mitarbeitern kam ein weiterer, sehr positiver Aspekt zur Sprache. So hinterfragen Personen, die am Arbeitskonzept flexible Arbeitsformen teilnehmen, ihre Arbeit deutlich stärker und zeichnen sich durch eine hohe Selbstorganisation sowie eine hohe gedankliche Flexibilität aus.

Abschließend belegt auch eine Evaluation, die sechs Monate nach Einführung des neuen Konzepts durchgeführt wurde, dass die Mitarbeiter mit den Änderungen und den neuen Möglichkeiten sehr zufrieden sind. Dies gilt auch für die Führungskräfte, die nach einer kurzen Eingewöhnungsphase mittlerweile ebenfalls eine hohe Zufriedenheit äußern. Allerdings sieht sich das Unternehmen auch mit verschiedenen Herausforderungen, wie dem Aufrechterhalten der Kommunikation und dem Organisieren des Teams, konfrontiert.

Zusammenfassung

Das Pilotprojekt flexible Arbeitsformen steht in enger Verknüpfung mit der konzernweiten Strategie DB2020. Insbesondere das daraus abgeleitete Ziel ‚Top-Arbeitgeber' wird mit dem Pilotprojekt verfolgt, denn es bietet den Mitarbeitern ein hohes Maß an zusätzlicher Flexibilität. Darüber hinaus dient das Konzept flexible Arbeitsformen der Personalabteilung als zusätzlicher Pluspunkt, um junge Hochschulabsolventen für eine Bewerbung im Unternehmen zu begeistern und älteren Arbeitnehmern die Möglichkeit der Flexibilisierung zwischen Berufs- und Privatleben zu bieten. Auch die anderen beiden Ziele der DB2020, ‚Umwelt-Vorreiter' und ‚profitabler Marktführer', profitieren von dem Pilotprojekt, da die Mitarbeiter zum einen weniger Zeit auf dem Arbeitsweg verlieren und zum anderen Dank der durchgeführten Reorganisation ihre Arbeit neu durchdenken und diese als Folge daraus effektiver und effizienter gestalten können.

Zwar hat die Einführung flexibler Arbeitszeiten die Grundfeste der Unternehmenskultur aufgebrochen, indem sich das Arbeiten wie auch das Verhalten der Mitarbeiter und Führungskräfte stark verändert hat, jedoch konnten gleichzeitig auch zahlreiche Verbesserungspotenziale identifiziert werden. Herr Hilgemann sieht das Einführen flexibler Arbeitszeiten auch darüber hinaus als positiv an, da es „*die Führungskräfte aus der Reserve lockt und aufzeigt, wer seine Mitarbeiter führen kann, wer selbstreflektierend, eigenständig und mit Verantwortung arbeiten kann und wer sich persönlich weiterentwickelt*".

2.17.2 Fallstudie LG Electronics Deutschland GmbH: Internationale Rekrutierung am Beispiel der LG Electronics Deutschland GmbH

Kurzvorstellung des Unternehmens

Vor 56 Jahren wurde die heutige LG Electronics Inc. unter dem Namen GoldStar in Südkorea gegründet. Heute zählt LG Electronics zu den weltweit führenden Herstellern von Verbraucherelektronik, Haushaltsgeräten und mobiler Kommunikation. Der internationale Konzern beschäftigt rund 87.000 Mitarbeiter in 113 global verteilten Standorten. Der deutsche Ableger des Unternehmens, die LG Electronics Deutschland GmbH, zeichnet sich durch eine breite Produktpalette aus, die von Flachbildschirm-TV-Geräten über Mobiltelefone bis hin zu Waschmaschinen reicht. An den drei deutschen Standorten Sulzbach, Nürnberg und Ratingen sind 360 Mitarbeiter aus 14 Nationen beschäftigt. Rund 10 Prozent der Gesamtbelegschaft der LG Electronics Deutschland GmbH wurden aus dem Ausland rekrutiert.

Herausforderung: Internationale Rekrutierung

Aufgrund der starken Verbindung zum Mutterkonzern, die eine regelmäßige und intensive Kommunikation bedingt, sind koreanische Sprachkenntnisse bei der LG Electronics Deutschland GmbH ein wichtiger Faktor bei der Einstellung. Dementsprechend stammt der größte Teil der ausländischen Mitarbeiter des Unternehmens aus Korea oder ist der koreanischen Sprache mächtig. Ferner ergibt sich mit Blick auf das Employer Branding im Inland die Problematik, dass LG über einen vergleichsweise niedrigen Bekanntheitsgrad auf dem nationalen Arbeitsmarkt in Deutschland verfügt. Trotz umfangreicher Sponsoring-Tätigkeiten (z. B. in der Formel 1 oder beim Fußballverein Bayer Leverkusen) ist die Marke LG in Deutschland noch immer weitaus weniger bekannt als in Korea, wo der Mutterkonzern ansässig ist. Obwohl sehr viele Menschen in Deutschland LG-Produkte nutzen, sind sie sich dessen nicht immer bewusst, da bei vielen Bauteilen oder Komponenten nicht immer klar ersichtlich ist, dass diese von LG stammen. Um diese Herausforderungen meistern zu können, ist es laut Rainer Billmaier, dem Verantwortlichen für die Personalbeschaffung bei der LG Electronics Deutschland GmbH, unumgänglich, nicht nur national, sondern auch auf internationaler Ebene nach geeigneten Kandidaten zu suchen. Aus diesem Grund wurde der Rekrutierungsprozess des Unternehmens wie nachfolgend beschrieben an die Anforderungen einer internationalen Personalbeschaffung angepasst.

Internationale Ausrichtung des Rekrutierungsprozesses bei der LG Electronics Deutschland GmbH

Der erhöhte Bedarf an koreanisch sprechenden Mitarbeitern der LG Electronics und der vergleichsweise geringe Bekanntheitsgrad der Arbeitgebermarke LG auf dem deutschen Arbeitsmarkt erfordern eine stark internationale Ausrichtung der Personalbeschaffung bei der LG Electronics Deutschland GmbH. In diesem Zusammenhang hat das Unternehmen über die Jahre hinweg eine hohe Expertise aufgebaut und verfügt heute über einen reichhaltigen Erfahrungs-

schatz im Bereich der internationalen Rekrutierung. Die verschiedenen Maßnahmen, mittels derer der eigene Rekrutierungsprozess an die sich im Rahmen einer internationalen Rekrutierung ergebenden Anforderungen angepasst wurde, werden im Folgenden näher erläutert.

Bei der Suche nach Koreanisch sprechenden Mitarbeitern ist die LG Electronics Deutschland GmbH sowohl auf dem internationalen als auch auf dem deutschen Arbeitsmarkt aktiv. Um von der relevanten Zielgruppe Koreanisch sprechender Kandidaten weltweit wahrgenommen zu werden, nutzt das Unternehmen hauptsächlich koreanische Webseiten und weniger internationale Recruiting-Portale, da die Erfahrung gezeigt hat, dass koreanische Kandidaten eher auf Stellenausschreibungen auf Webseiten als auf Anzeigen in internationalen Portalen reagieren. Bei der Suche nach entsprechenden Mitarbeitern innerhalb Deutschlands setzt das Unternehmen vor allem auf in Koreanisch verfasste Stellenanzeigen auf Webseiten wie berlinreport.com. Die Webseite berlinreport.com wird in erster Linie von in Deutschland lebenden Koreanern wahrgenommen, zieht aber auch koreanische Kandidaten aus dem Ausland an, die bewusst nach Stellen in Deutschland suchen. Zudem kommt der Kontakt zu koreanischsprachigen Kandidaten häufig über Empfehlungen Dritter zustande. Zum einen werden Bewerbungen nicht selten von aktuellen Mitarbeitern an die Personalabteilung weitergeleitet, zum anderen empfehlen Mitarbeiter interessante Kandidaten auch von sich aus für offene Stellen, insbesondere bei vakanten Führungspositionen oder wenn ältere Mitarbeiter mit einem großen Erfahrungsschatz gesucht werden. Junge Koreaner, die international studiert haben, bewerben sich zunehmend eigenständig, da sie den internationalen Arbeitsmarkt sehr gut wahrnehmen. Bei der Rekrutierung aus dem europäischen Ausland greift die LG Electronics Deutschland GmbH auf bekannte Recruiting-Portale wie Monster zurück. Dabei werden die Stellenausschreibungen auf Englisch verfasst, um Kandidaten aus möglichst vielen europäischen Ländern eine Bewerbung zu ermöglichen.

Der nächste Schritt im Rekrutierungsprozess ist das Bewerbungsmanagement, das den Bewerbungseingang und die sich anschließende Kommunikation mit den Kandidaten umfasst. Hierbei stellt infolge der internationalen Ausrichtung der Rekrutierung bei der LG Electronics Deutschland GmbH vor allem der Bewerbungseingang eine Herausforderung dar. Da ein Teil der Stellenausschreibungen in Koreanisch verfasst wird, trifft auch rund ein Drittel aller Bewerbungen in koreanischer Sprache ein. Allerdings verfügen die Mitarbeiter in der Personalabteilung bis auf eine Ausnahme nicht über koreanische Sprachkenntnisse. Folglich müssen alle in Koreanisch verfassten Bewerbungen übersetzt werden, so dass die Inhalte auch für diese Mitarbeiter verständlich sind. Hierfür werden entweder bestimmte Übersetzungs-Tools genutzt oder ein Koreanisch sprechender Mitarbeiter nimmt sich dieser Aufgabe an. Ist ein Bewerber, dessen Bewerbung in Koreanisch verfasst ist, für das Unternehmen interessant, wird er zudem aufgefordert, eine zweite Bewerbung in englischer Sprache abzugeben.

Die Jobinterviews, die auf die Auswahl interessanter Kandidaten aus dem Ausland folgen, werden bei der LG Electronics Deutschland GmbH in der Regel in Form einer Skype-Konferenz zwischen den verantwortlichen HR-Mitarbeitern in Deutschland und dem jeweiligen Kandidaten auf Englisch durchgeführt. Eine Alternative hierzu sind Videokonferenzen. Dabei werden beispielsweise koreanische Kandidaten, die in ihrem Heimatland wohnhaft sind, in die Firmenzentrale des Unternehmens in Korea eingeladen, von wo aus dann eine Verbindung nach Deutschland aufgebaut wird. Insbesondere die per Skype durchgeführten Jobinterviews stellen eine Herausforderung für die Personalbeschaffung dar, da im Rahmen derartiger virtueller

Interviews nicht immer alle Informationen erfasst werden können, die eigentlich für die Einstellungsentscheidung benötigt werden. Nichtsdestotrotz erfolgt die finale Einstellungsentscheidung auf Basis dieser Interviews. Dies ist bei der Rekrutierung koreanischer Kandidaten auch eher unproblematisch, weil in Korea eine Probezeit, während derer man die Eindrücke aus dem Jobinterview überprüfen kann, fester Bestandteil des Einstellungsprozesses ist. Diese Praxis wird auch für Kandidaten aus Korea, die in Deutschland das Arbeiten beginnen, beibehalten. Wird ein passender Kandidat gefunden, müssen die Recruiter der LG Electronics Deutschland GmbH zunächst die Einwilligung des Betriebsrats einholen und diesem erläutern, weshalb die Vakanz mit einem ausländischen Mitarbeiter besetzt werden muss. Darüber hinaus werden Arbeits- und Aufenthaltsgenehmigungen bei der Ausländerbehörde beantragt. Schließlich wird individuell geprüft, ob die Vergabe einer Bluecard möglich ist.

Des Weiteren umfasst der internationale Personalbeschaffungsprozess bei der LG Electronics Deutschland GmbH eine sogenannte On-Boarding-Phase, in der unter anderem auf kulturelle Unterschiede eingegangen wird. Diese Phase ist nicht ausschließlich für neue ausländische Kollegen vorgesehen, neue Mitarbeiter aus Deutschland werden ebenfalls hinsichtlich kultureller Unterschiede geschult. Der Fokus liegt hierbei insbesondere auf Begrüßungsförmlichkeiten und dem Thema Networking, da die kulturellen Unterschiede zwischen Deutschen und Koreanern gerade in diesen Bereichen besonders ausgeprägt sind. So wird den deutschen Mitarbeitern beispielsweise erklärt, worauf bei einer Begrüßung im koreanischen Kulturkreis zu achten ist oder auch, dass es in Korea wichtig ist, im Rahmen eines Geschäftsmeetings die Visitenkarten auszutauschen. Zudem wird über das Essen mit Stäbchen und sonstige Gepflogenheiten bei Geschäftsessen informiert (z. B. schenkt man sich ein alkoholisches Getränk in Korea nie selbst nach, sondern man bekommt von den anderen Gästen nachgeschenkt). Weiterhin werden sowohl deutsche als auch ausländische Führungskräfte speziell mit Blick auf kulturelle Unterschiede im Führungsstil gecoacht. Auch bestimmte Anforderungen des koreanischen Mutterkonzerns werden auf die LG Electronics Deutschland GmbH übertragen. Im Zuge dessen wurde beispielsweise das Leitbild des Mutterkonzerns („Der richtige Weg“) an den westlichen Kulturkreis angepasst. Dieses angepasste Leitbild wird den Mitarbeitern an den deutschen Standorten des Unternehmens vermittelt.

Über das dreitägige On-Boarding hinaus hat die LG Electronics Deutschland GmbH eine Integrationsstruktur geschaffen, im Rahmen derer sich speziell dafür zuständige Mitarbeiter um die ausländischen Arbeitnehmer des Unternehmens kümmern und diese unterstützen. So unterstützt eine sogenannte Kulturmanagerin ausländische Mitarbeiter beispielsweise bei der Wohnungssuche, bei Behördengängen oder beim Abschließen einer Krankenversicherung. Die LG Electronics Deutschland GmbH bietet ihren ausländischen Mitarbeitern auch an, Fahrstunden in Deutschland zu nehmen, um sich an den Verkehr hierorts zu gewöhnen. Für ausländische Mitarbeiter, die kein Auto benötigen, bietet LG einen täglichen Shuttle-Service an, der sie zum Beispiel morgens zu drei unterschiedlichen Zeiten von der Düsseldorfer Innenstadt zum Unternehmensstandort nach Ratingen und nach Arbeitsschluss wieder zurück bringt. Die ausländischen Mitarbeiter müssen sich somit nicht ihren eigenen Weg durch ein fremdes Verkehrssystem bahnen oder sich mit öffentlichen Verkehrsmitteln beschäftigen. Ferner erinnert das Unternehmen seine ausländischen Mitarbeiter an die Verlängerung der Arbeits- und Aufenthaltsgenehmigung. Zwei Monate vor Ablauf dieser Genehmigungen werden sie entsprechend informiert, und die zur Verlängerung der Genehmigungen notwendigen Antragsdokumente werden ihnen zur Verfügung gestellt. Die ausländischen Mitarbeiter müssen sich dann nur noch

um einen Termin bei den zuständigen Behörden bemühen. Letztendlich gehört es auch in den Aufgabenbereich der Kulturmanagerin der LG Electronics Deutschland GmbH, Veranstaltungen zu planen und durchzuführen, zu denen die ausländischen Mitarbeiter des Unternehmens samt ihrer Familien eingeladen werden, was zu einer verbesserten Integration führt.

Herausforderungen in der täglichen Arbeit

Trotz der aufgezeigten intensiven Bemühungen der LG Electronics Deutschland GmbH sind Probleme infolge kultureller Unterschiede in den internationalen Teams nicht gänzlich auszuschließen. Zum Beispiel kann ein „nein" eines Koreaners zum einen „nein" im Sinne „Nein, so machen wir das nicht" oder aber „Nein, bitte erklären Sie mir, wie das geht" bedeuten. Daraus ergeben sich spezielle Herausforderungen, insbesondere für Führungskräfte, die ein Gespür für die jeweils zutreffende Bedeutung entwickeln müssen. Darüber hinaus führen auch unterschiedliche Erwartungshaltungen und Führungsstile zwischen koreanischen und deutschen Mitarbeitern zu Problemen. Koreaner erwarten beispielsweise im Gegensatz zu den meisten Deutschen, dass E-Mails auch an Wochenenden, Feiertagen und im Urlaub zeitnah beantwortet werden. Damit einhergehend ist es für einen Koreaner undenkbar, ohne Notebook oder Tablet in den Urlaub zu fahren. Eine große Herausforderung stellt weiterhin die mangelnde Akzeptanz von Home-Office unter den koreanischen Mitarbeitern dar. Insgesamt gib es relevante Unterschiede im Führungsstil und in den Erwartungen an die Verfügbarkeit der Mitarbeiter. Führung im Sinne von Kontrolle und Präsenz im Sinne von Leistungsbereitschaft seien da als Stichworte genannt.

Um diese kulturellen Herausforderungen meistern zu können, hat die LG Electronics Deutschland GmbH einen dreistufigen Deeskalationsprozess implementiert, der von der Personalabteilung im administrativen Bereich und von der Kulturmanagerin im operativen Bereich verantwortet wird. Da die Kulturmanagerin stets einen guten Einblick in die Stimmung in den verschiedenen Abteilungen hat, stellt sie die erste Deeskalationsstufe in diesem Prozess dar. Treten Probleme aufgrund kultureller Unterschiede auf, ist sie es, die in einem ersten Schritt versucht, diese Probleme in einem gemeinsamen Gespräch mit allen Beteiligten zu lösen. Sollten alle Bemühungen der Kulturmanagerin nicht helfen, wird der Fall an ein Deeskalationsgremium weitergegeben, das mit Mitarbeitern aus der Personal- und der Rechtsabteilung besetzt ist. Dieses Gremium beurteilt die Situation und versucht ebenfalls, eine Lösung zu finden. Sollte auch dies nicht zu einem von allen Beteiligten akzeptierten Ergebnis führen, gibt es als letzte Deeskalationsstufe einen sogenannten Ethikbutton. Fühlt sich ein Mitarbeiter ungerecht behandelt, kann er diesen Ethikbutton betätigen, mit dem die Personalabteilung im Headquarter in den Prozess eingebunden wird. Dort wird anschließend die Situation ebenfalls beurteilt und versucht, die bestehenden Probleme mit den verschiedenen personalrechtlichen Werkzeugen zu lösen. Die erläuterten Anpassungen des Rekrutierungsprozesses der LG Electronics Deutschland GmbH an die internationalen Anforderungen sind abschließend in Abbildung 111 zusammenfassend dargestellt.

Abbildung 111: Der an die internationale Personalbeschaffung angepasste Rekrutierungsprozess der LG Electronics Deutschland GmbH

Zusammenfassung und Ausblick

„*Der Schlüssel zum Erfolg bei der internationalen Rekrutierung ist die Betreuung der ausländischen Mitarbeiter*", fasst Rainer Billmaier den Ansatz der LG Electronics Deutschland GmbH zusammen. „*Kandidaten aus anderen Ländern und Kulturkreisen müssen sich in Deutschland und im Unternehmen willkommen fühlen*", so Herr Billmaier weiter. Ein Ergebnis aus der rund zwanzigjährigen Erfahrung des Unternehmens im Bereich der internationalen Personalbeschaffung ist die schrittweise Anpassung des Rekrutierungsprozesses an die sich in diesem Zusammenhang ergebenden Herausforderungen. So werden heute beispielsweise Stellenanzeigen auf hierfür besonders geeigneten koreanischen Webseiten veröffentlicht und Einstellungsgespräche per Skype oder Videokonferenz geführt. Die wichtigsten Maßnahmen waren jedoch die Einführung der On-Boarding-Phase und die kontinuierliche Integration ausländischer Mitarbeiter. Während die On-Boarding-Phase auf die Vermittlung kultureller Unterschiede abzielt, fokussiert die kontinuierliche Integration explizit auf die Unterstützung der ausländischen Mitarbeiter des Unternehmens. Die hierbei in den verschiedensten Bereichen gewährte Unterstützung soll dazu beitragen, dass sie sich in Deutschland und im Unternehmen wohlfühlen und sich voll und ganz auf ihre Tätigkeiten bei der LG Electronics Deutschland GmbH konzentrieren können. Weiterhin ist auch die Vermittlung interkultureller Kompetenz an neue deutsche Mitarbeiter ein Erfolgsfaktor. Darüber hinaus wurde eine dreistufige Deeskalationsstruktur geschaffen, um infolge kultureller Unterschiede entstandene Probleme zu lösen. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die LG Electronics Deutschland GmbH eine Vielzahl von Maßnahmen erfolgreich umgesetzt hat, um den Besonderheiten internationaler Teams sowohl im Bereich der Rekrutierung als auch in der täglichen Arbeit gerecht zu werden.

2.18

DURCHFÜHRUNG DER STUDIE UND ZUSAMMENSETZUNG DER STUDIENTEILNEHMER

2.18.1 Durchführung der Studie

Für die Durchführung der Studie „Recruiting Trends 2015" wurde im Frühjahr 2014 auf Basis der Erfahrungen und Fachkenntnisse der Autoren sowie der Ergebnisse aus der letztjährigen Studie („Recruiting Trends 2014") zunächst ein sechsseitiger Fragebogen entwickelt. Im Anschluss unternahm ein Team von neun Telefonisten/-innen Kontaktversuche bei allen 1.900 Unternehmen aus den Datensätzen Top-1.000 Deutschland, Top-300 Finanzdienstleistung, Top-300 Health Care und Top-300 Informationstechnologie (IT)[73]. Nur nach ausdrücklicher Einwilligung durch die Unternehmen wurde der Fragebogen per E-Mail an die jeweiligen Kontaktpersonen verschickt. Beteiligte sich ein Unternehmen trotz vorheriger Zusage nicht innerhalb einer festgelegten Frist an der Befragung, wurde ein Erinnerungsanruf durchgeführt. Insgesamt erstreckte sich die Telefonaktion von Mai bis Oktober 2014. Die Unternehmen hatten die Möglichkeit, den Fragebogen online auszufüllen oder ihn per E-Mail (pdf-Formular oder Scan), Post oder Fax an das Forscherteam zurückzuschicken.

Insgesamt gestaltete sich der Rücklauf wie folgt:

- **Top-1.000: 125 Teilnehmer (Rücklaufquote = 12,5 Prozent)**
- **Top-300 Finanzdienstleistung: 35 Teilnehmer (Rücklaufquote = 11,7 Prozent)**
- **Top-300 Health Care: 20 Teilnehmer (Rücklaufquote = 6,7 Prozent)**
- **Top-300 Informationstechnologie (IT): 31 Teilnehmer (Rücklaufquote = 10,3 Prozent)**

Die Antworten dieser Unternehmen bilden die Grundlage für die im vorliegenden Ergebnisbericht enthaltenen empirischen Auswertungen.

73 Es handelt sich jeweils um die größten deutschen Unternehmen nach dem Kriterium Umsatz (bzw. bei Banken nach Bilanzsumme und bei Versicherungen nach Prämieneinnahmen) aus dem aktuellen Datenbankregister von Bisnode.

2.18.2 Zusammensetzung der Teilnehmer an der Befragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland und Test der Stichprobe auf Repräsentativität

Im Folgenden werden die 125 Studienteilnehmer der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland anhand der Merkmale Branchenzugehörigkeit, Mitarbeiterzahl und Umsatz (bzw. Bilanzsumme bei Banken und Prämieneinnahmen bei Versicherungen[74]) kategorisiert. Zudem wird für jedes dieser drei Kriterien ein Test auf die Repräsentativität der Stichprobe der teilnehmenden Unternehmen durchgeführt.

Abbildung 112 illustriert, welchen Branchen die Unternehmen aus der Grundgesamtheit der 1.000 größten deutschen Unternehmen (oberes Diagramm) und aus der Stichprobe der 125 Studienteilnehmer (unteres Diagramm) angehören. Wie die im unteren Diagramm dargestellte Verteilung zeigt, ist mit 40,7 Prozent der weitaus größte Teil der antwortenden Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe tätig. 16,7 Prozent der Studienteilnehmer stammen aus dem Bereich Handel sowie Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen und Gebrauchsgütern, 11,1 Prozent aus dem Kredit- und Versicherungsgewerbe und 8,3 Prozent aus der Gruppe Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen, Erbringung wirtschaftlicher Dienstleistungen sowie aus anderweitig nicht genannten Tätigkeitsfeldern. Jeweils 7,4 Prozent sind in den Bereichen Energie- und Wasserversorgung bzw. Verkehr und Nachrichtenübermittlung tätig. 3,7 Prozent erbringen sonstige öffentliche und persönliche Dienstleistungen. 1,9 Prozent der Teilnehmer an der Befragung stammen aus dem Gastgewerbe und jeweils 0,9 Prozent aus dem Baugewerbe, dem Gesundheitswesen sowie aus der Landwirtschaft.

Ein Test auf die Repräsentativität der Stichprobe der 125 Studienteilnehmer nach dem Kriterium der Branchenzugehörigkeit verlief positiv. Folglich kann die Stichprobe nach diesem Kriterium als repräsentativ für die Grundgesamtheit der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland angesehen werden[75].

74 Nachfolgend werden alle drei Kennzahlen (Umsatz, Bilanzsumme und Prämieneinnahmen) zur Vereinfachung stets als Umsatz bezeichnet.

75 Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt mit 0,682 deutlich das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050, weswegen die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Population nicht verworfen werden kann.

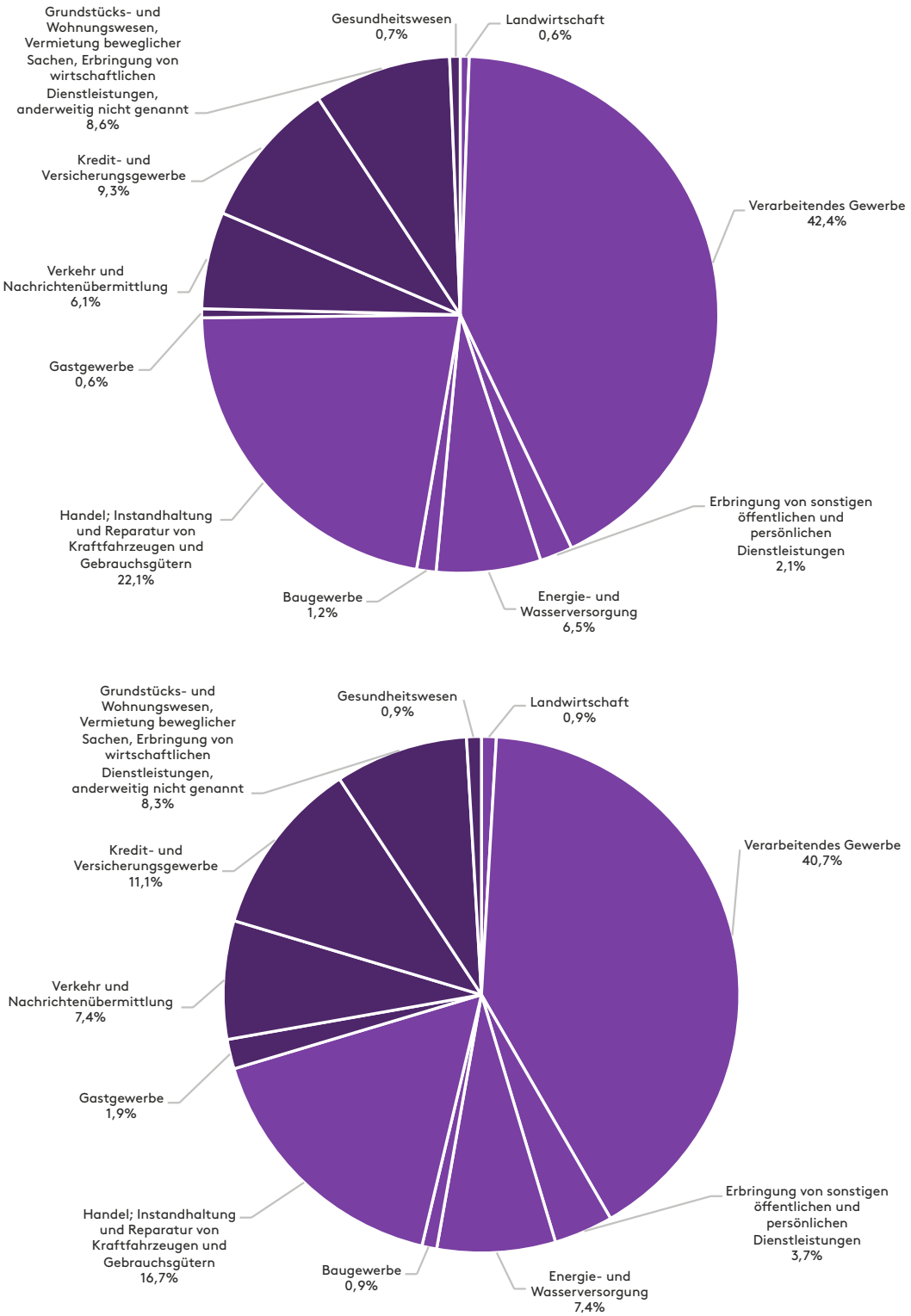


Abbildung 112: Verteilung nach Branchenzugehörigkeit in der Grundgesamtheit (oben) und in der Stichprobe (unten)

In Abbildung 113 ist die Verteilung der deutschen Top-1.000-Unternehmen (= Grundgesamtheit; oberes Diagramm) und der 125 Studienteilnehmer (unteres Diagramm) gemäß dem Merkmal der Mitarbeiterzahl dargestellt. Dabei zeigt das untere Diagramm, dass 17,0 Prozent der Teilnehmer an der Befragung bis zu 500 Mitarbeiter beschäftigen. In 17,9 Prozent der antwortenden Unternehmen sind zwischen 501 und 2.000, in 15,1 Prozent zwischen 2.001 und 3.000 und in 10,4 Prozent zwischen 3.001 und 4.000 Mitarbeiter tätig. 8,5 Prozent haben zwischen 4.001 und 5.000, 12,3 Prozent zwischen 5.001 und 10.000 und 13,2 Prozent zwischen 10.001 und 50.000 Beschäftigte. Schließlich arbeiten bei 5,7 Prozent der Studienteilnehmer mehr als 50.000 Mitarbeiter.

Ein durchgeführter Repräsentativitätstest verlief positiv, weswegen die Stichprobe (= 125 Teilnehmer an der Befragung) auch nach dem Merkmal der Mitarbeiterzahl als repräsentativ für die Grundgesamtheit der deutschen Top-1.000-Unternehmen eingestuft werden kann[76].

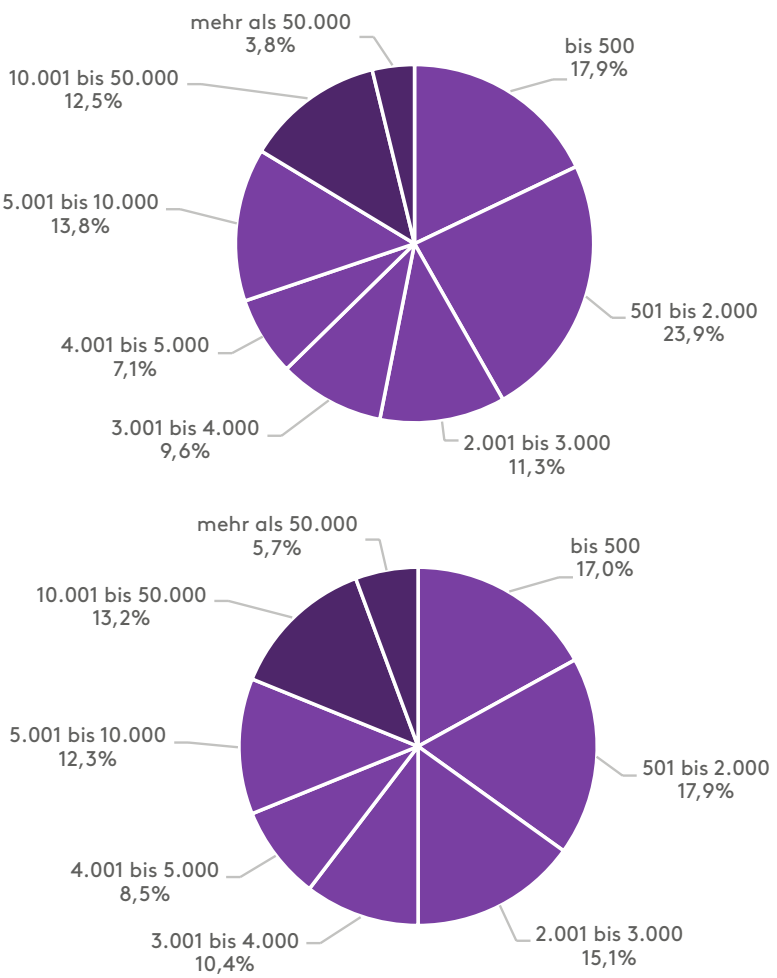


Abbildung 113: Verteilung nach Mitarbeiterzahl in der Grundgesamtheit (oben) und in der Stichprobe (unten)

76 Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt mit 0,724 deutlich das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050, weswegen die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Population nicht verworfen werden kann.

Als letztes Kriterium wird der Umsatz zur Charakterisierung der Grundgesamtheit der 1.000 größten deutschen Unternehmen sowie der 125 Teilnehmer an den „Recruiting Trends 2015“ herangezogen. Dabei zeigt sich mit Blick auf das untere Diagramm in Abbildung 114, dass 11,0 Prozent der antwortenden Unternehmen einen Umsatz bis 550 Mio. Euro aufweisen. Einen Umsatz zwischen 551 und 650 Mio. Euro haben 13,8 Prozent, zwischen 651 und 800 Mio. Euro 9,2 Prozent und zwischen 801 und 1 Mrd. Euro 11,9 Prozent der Studienteilnehmer. 20,2 Prozent geben einen Umsatz zwischen 1,001 und 1,5 Mrd. Euro an. Zwischen 1,501 und 2,5 Mrd. Euro Umsatz weisen 10,1 Prozent und zwischen 2,501 und 5 Mrd. Euro 11,0 Prozent der Teilnehmer an der Befragung auf. 12,8 Prozent haben einen Umsatz von mehr als 5 Mrd. Euro.

Für das Kriterium Umsatz verlief der durchgeführte Repräsentativitätstest ebenfalls positiv[77]. Somit kann die Stichprobe der 125 Studienteilnehmer nach allen drei untersuchten Merkmalen (Branchenzugehörigkeit, Mitarbeiterzahl und Umsatz) als repräsentativ für die Grundgesamtheit der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland angesehen werden.

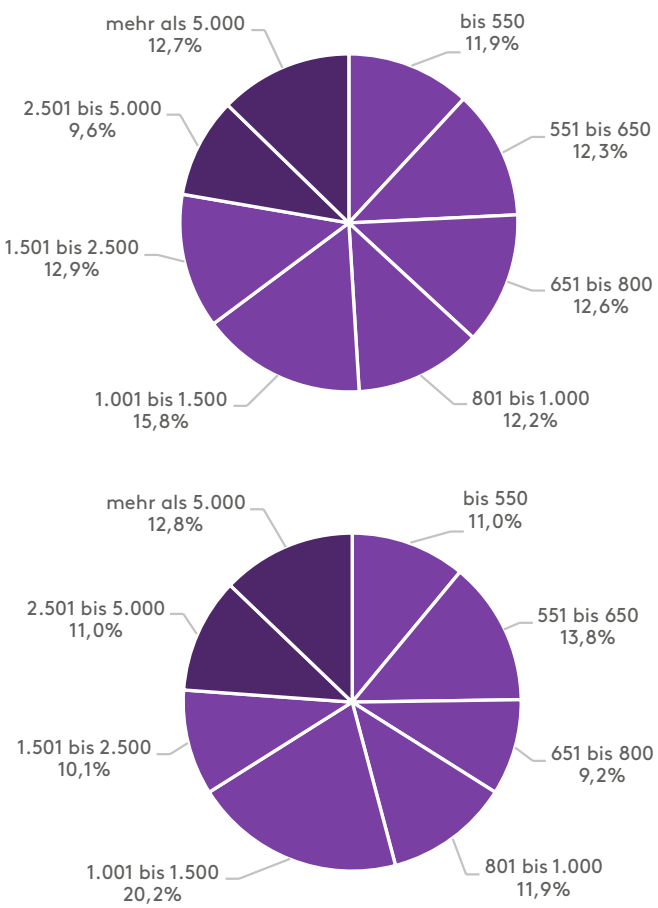


Abbildung 114: Verteilung nach Umsatz (in Mio. Euro) in der Grundgesamtheit (oben) und in der Stichprobe (unten)

77 Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt mit 0,833 deutlich das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050, weswegen die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Population nicht verworfen werden kann.

2.18.3 Test der Stichproben in den Branchen Finanzdienstleistung, Health Care und Informationstechnologie (IT) auf Repräsentativität

Um die Stichprobe der 35 Studienteilnehmer aus der Branche Finanzdienstleistung auf ihre Repräsentativität hin zu überprüfen, wurden die Kriterien Mitarbeiterzahl, Umsatz und Sub-Branche (z. B. Sparkassen, Realkreditinstitute, Lebensversicherungen, Krankenversicherungen etc.) herangezogen. Als Datengrundlage dienten die entsprechenden Verteilungen der Stichprobe sowie der Grundgesamtheit der deutschen Top-300-Unternehmen aus dieser Branche im aktuellen Datenbankregister von Bisnode. Alle drei durchgeführten Repräsentativitätstests verliefen positiv[78]. Die Stichprobe kann demnach für jedes untersuchte Merkmal (Mitarbeiterzahl, Umsatz und Sub-Branche) als repräsentativ für die Grundgesamtheit der 300 größten deutschen Unternehmen aus dem Finanzdienstleistungssektor angesehen werden.

In der Branche Health Care wurde die Stichprobe der 20 Studienteilnehmer ebenfalls anhand der Kriterien Mitarbeiterzahl, Umsatz und Sub-Branche (z. B. Krankenhäuser, Herstellung von pharmazeutischen Grundstoffen, Herstellung von medizintechnischen Apparaten und Materialien etc.) auf ihre Repräsentativität hin getestet. Dabei verlief lediglich der Repräsentativitätstest für die Mitarbeiterzahl positiv[79]. Demnach kann die Stichprobe der Teilnehmer an dieser Branchenbefragung nur gemäß dem Merkmal der Mitarbeiterzahl als repräsentativ für die Grundgesamtheit der 300 größten deutschen Health-Care-Firmen betrachtet werden.

Abschließend wurde auch die Stichprobe der 31 Studienteilnehmer aus dem IT-Sektor anhand der gleichen drei Kategorien (Mitarbeiterzahl, Umsatz und Sub-Branche, wie beispielsweise Entwicklung und Programmierung von Internetpräsentationen, Erbringung von Beratungsleistungen auf dem Gebiet der Informationstechnologie, Betrieb von Datenverarbeitungseinrichtungen für Dritte etc.) auf Repräsentativität überprüft. Da alle drei durchgeführten Tests negativ verliefen[80], kann die erhobene Stichprobe nach keinem der Merkmale Mitarbeiterzahl, Umsatz und Sub-Branche als repräsentativ für die Grundgesamtheit der deutschen Top-300-Unternehmen aus der IT-Branche angesehen werden.

78 Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt in allen drei Fällen (Mitarbeiterzahl = 0,810; Umsatz = 0,976; Sub-Branche = 0,100) das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050, weswegen die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Population jeweils nicht verworfen werden kann.

79 Für das Kriterium der Mitarbeiterzahl übersteigt der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests mit 0,544 deutlich das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050, weswegen die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Population nicht verworfen werden kann. Für die beiden Kriterien Umsatz und Sub-Branche übersteigt der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050 hingegen nicht (Umsatz = 0,010; Sub-Branche = 0,000), weswegen die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Population in beiden Fällen zu verwerfen ist.

80 Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt in keinem der drei Fälle (Mitarbeiterzahl = 0,024; Umsatz = 0,000; Sub-Branche = 0,000) das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050, weswegen die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Population jeweils zu verwerfen ist.

Weitere Exemplare dieser Studie können bezogen werden.
Darüber hinaus können Sie folgende weitere Studien anfordern:

Maier, Christian; Laumer, Sven; Weitzel, Tim; Weinert, Christoph;
von Stetten, Alexander; Eckhardt, Andreas; Kraft, Bernd
Bewerbungspraxis 2015 – Eine empirische Studie mit über 7.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet
Bamberg, Februar 2015

von Stetten, Alexander; Laumer, Sven; Maier, Christian;
Weinert, Christoph; Weitzel, Tim; Eckhardt, Andreas; Kraft, Bernd
Recruiting Trends im Mittelstand 2015: Eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand
Bamberg, Februar 2015

von Stetten, Alexander; Laumer, Sven; Maier, Christian;
Weinert, Christoph; Weitzel, Tim; Eckhardt, Andreas; Kraft, Bernd
Recruiting Trends 2014 – Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Health Care, IT und Maschinenbau
Bamberg und Frankfurt am Main, Februar 2014

Maier, Christian; Laumer, Sven; Weinert, Christoph;
von Stetten, Alexander; Weitzel, Tim; Eckhardt, Andreas; Kraft, Bernd
Bewerbungspraxis 2014 – Eine empirische Studie mit über 10.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet
Bamberg und Frankfurt am Main, Februar 2014

von Stetten, Alexander; Laumer, Sven; Maier, Christian;
Weinert, Christoph; Weitzel, Tim; Eckhardt, Andreas; Kraft, Bernd
Recruiting Trends 2014 Österreich – Eine empirische Untersuchung mit den 500 größten Unternehmen aus Österreich
Bamberg und Frankfurt am Main, April 2014

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)