RECRUITING TRENDS IM MITTELSTAND 2015

Eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand

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

UNIVERSITY OF BAMBERG

CHRIS
UNIVERSITY OF BAMBERG

MONSTER

INHALTSVERZEICHNIS

1. Kernergebnisse der Recruiting Trends im Mittelstand 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 Unternehmen, 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 Rolle spielen Social Media in der Personalbeschaffung? 11

1.5 Themenschwerpunkt 5: Welche Bedeutung hat Mobile Recruiting? 12

1.6 Themenschwerpunkt 6: Wie gehen die Bewerbungen bei den Unternehmen ein? 13

1.7 Themenschwerpunkt 7: Wie sieht die Bewerbung der Zukunft aus? 14

1.8 Themenschwerpunkt 8: Wie sind die Unternehmen Home Office gegenüber eingestellt? 15

1.9 Themenschwerpunkt 9: Welche Rolle spielen Zielgruppenorientierung und Quoten in der Rekrutierung? 16

2. Appendix: Detaillierte Ergebnisse der Recruiting Trends im Mittelstand 2015 17

2.1 Was sind die wichtigsten externen Trends und internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung? 18

2.1.1 Externe Trends in der Personalbeschaffung 18

2.1.2 Interne Herausforderungen in der Personalbeschaffung 19

2.2 Welchen Personalbedarf haben die Unternehmen, und welche Probleme erwarten sie bei der Stellenbesetzung? 22

2.2.1 Personalbedarf und Geschäftserwartung 22

2.2.2 Besetzbarkeitsprobleme 24

2.3 In welchen Kanälen suchen Unternehmen nach geeigneten Kandidaten? 26

2.3.1 Anzeigenschaltung in Recruiting-Kanälen 26

2.3.2 Mitarbeiterempfehlungen 28

2.3.3 Active Sourcing 29

2.4 Welche Rolle spielen Social Media in der Personalbeschaffung? 31

2.5 Welche Bedeutung hat Mobile Recruiting? 36

2.6 Wie gehen die Bewerbungen bei den Unternehmen ein? 40

2.7 Wie sieht die Bewerbung der Zukunft aus? 43

2.8 Wie sind die Unternehmen Home Office gegenüber eingestellt? 46

2.9 Welche Rolle spielen Zielgruppenorientierung und Quoten in der Rekrutierung? 48

2.10 Einblick in die Rekrutierungspraxis am Beispiel der Interactive Data Managed Solutions: Die Candidate Experience bei der Interactive Data Managed Solutions – Das Einstellungsgespräch als Maßnahme für Employer Branding im Mittelstand 51

2.11 Durchführung der Studie und Zusammensetzung der Studienteilnehmer 57

2.11.1 Durchführung der Studie 57

2.11.2 Zusammensetzung der Studienteilnehmer und Test der Stichprobe auf Repräsentativität ...57

1. KERNERGEBNISSE DER RECRUITING TRENDS IM MITTELSTAND 2015

Welche Herausforderungen ergeben sich im Rahmen einer effektiven und effizienten Gestaltung der Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand? Welche externen Trends und Entwicklungen gilt es dabei zu beachten? Wo liegen Unterschiede im Vergleich zur Rekrutierung in deutschen Großunternehmen? Die aktuellen „Recruiting Trends im Mittelstand 2015" liefern Antworten auf diese und zahlreiche weitere Fragen im Kontext der Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand.

Der vorliegende Ergebnisbericht ist bereits die siebte Ausgabe der vom Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS)[1] der Universität Bamberg mit Unterstützung der Monster Worldwide Deutschland GmbH seit 2008 durchgeführten Studienreihe „Recruiting Trends im Mittelstand". Dieser langfristige Blick auf die Rekrutierungsaktivitäten deutscher Mittelständler ermöglicht aussagekräftige Zeitreihenanalysen und Jahresvergleiche. Dabei wurden im Laufe der Jahre verschiedenste Entwicklungen und Trends identifiziert und begleitet. Da die Ergebnisse aus der Befragung 1.000 mittelständischer Unternehmen auch durch einen Fallstudienbericht aus der Rekrutierungspraxis ergänzt werden, bieten die „Recruiting Trends im Mittelstand 2015" einen umfassenden und fundierten Blick auf die Gestaltung der Personalbeschaffung in Unternehmen, die Teil des deutschen Mittelstands und somit des vielzitierten „Motors der deutschen Wirtschaft" sind. Der Gehalt der gewonnenen Erkenntnisse erhöht sich weiterhin noch dadurch, dass immer wieder Vergleiche zu den Ergebnissen aus der Befragung der 1.000 größten deutschen Unternehmen[2] sowie der Bewerberseite[3] gezogen werden.

An den aktuellen „Recruiting Trends im Mittelstand 2015" haben sich aus der Grundgesamtheit 1.000 mittelständischer Firmen aus Deutschland 72 Unternehmen beteiligt. Die Verteilung der Stichprobe dieser 72 Studienteilnehmer ist dabei gemäß dem aktuellen Datenbankregister von Bisnode hinsichtlich der Merkmale Umsatz und Mitarbeiterzahl repräsentativ für die Grundgesamtheit (vgl. Kapitel 2.11.2).

Die „Recruiting Trends im Mittelstand 2015" untersuchen neun thematische Schwerpunkte:

- **Themenschwerpunkt 1:**
  Was sind die wichtigsten externen Trends und internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung?
- **Themenschwerpunkt 2:**
  Welchen Personalbedarf haben die Unternehmen, und welche Probleme erwarten sie bei der Stellenbesetzung?
- **Themenschwerpunkt 3:**
  In welchen Kanälen suchen Unternehmen nach geeigneten Kandidaten?

---

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).

2 Weinert, Wirth, von Stetten, Laumer, Maier, Weitzel, Eckhardt, Kraft: „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"

3 Maier, Laumer, Weitzel, Weinert, von Stetten, Eckhardt, Kraft: „Bewerbungspraxis 2015 – Eine empirische Studie mit über 7.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Internet"

- **Themenschwerpunkt 4:**
  Welche Rolle spielen Social Media in der Personalbeschaffung?
- **Themenschwerpunkt 5:**
  Welche Bedeutung hat Mobile Recruiting?
- **Themenschwerpunkt 6:**
  Wie gehen die Bewerbungen bei den Unternehmen ein?
- **Themenschwerpunkt 7:**
  Wie sieht die Bewerbung der Zukunft aus?
- **Themenschwerpunkt 8:**
  Wie sind die Unternehmen Home Office gegenüber eingestellt?
- **Themenschwerpunkt 9:**
  Welche Rolle spielen Zielgruppenorientierung und Quoten in der Rekrutierung?

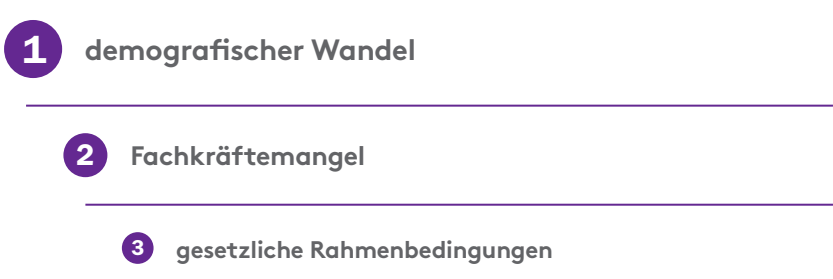
An die Präsentation der Ergebnisse zu diesen neun Schwerpunktthemen schließt sich eine Fallstudie über die Rekrutierung im Unternehmen Interactive Data Managed Solutions an. Das letzte Kapitel des vorliegenden Ergebnisberichts befasst sich mit der methodischen Durchführung der Studie und der Zusammensetzung sowie Repräsentativität der Studienteilnehmer.

1.1 THEMENSCHWERPUNKT 1

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

Der wichtigste externe und damit nicht direkt beeinflussbare Trend für die Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand ist der demografische Wandel (vgl. Abbildung 1). Auf den Plätzen zwei und drei folgen der Fachkräftemangel („War for Talent“) und gesetzliche Rahmenbedingungen (z. B. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, Blue Card, mögliche Einführung einer Frauenquote etc.).

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



Die Top-3 der wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung sind nach Ansicht der teilnehmenden mittelständischen Unternehmen die Mitarbeiterbindung, Employer Branding (Aufbau einer starken Arbeitgebermarke) und die Abstimmung zwischen dem Personalmarketing und den Fachabteilungen (Alignment). Ein Vergleich mit den entsprechenden Einschätzungen der 1.000 größten deutschen Unternehmen im Rahmen der Studie „Recruiting Trends 2015“ zeigt, dass insbesondere das Thema Alignment im Mittelstand als noch wichtiger eingestuft wird.

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

Binden: Mitarbeiterbindung, Retention-Maßnahmen entwickeln 1

Employer-Branding: Aufbau einer starken Arbeitgebermarke 2

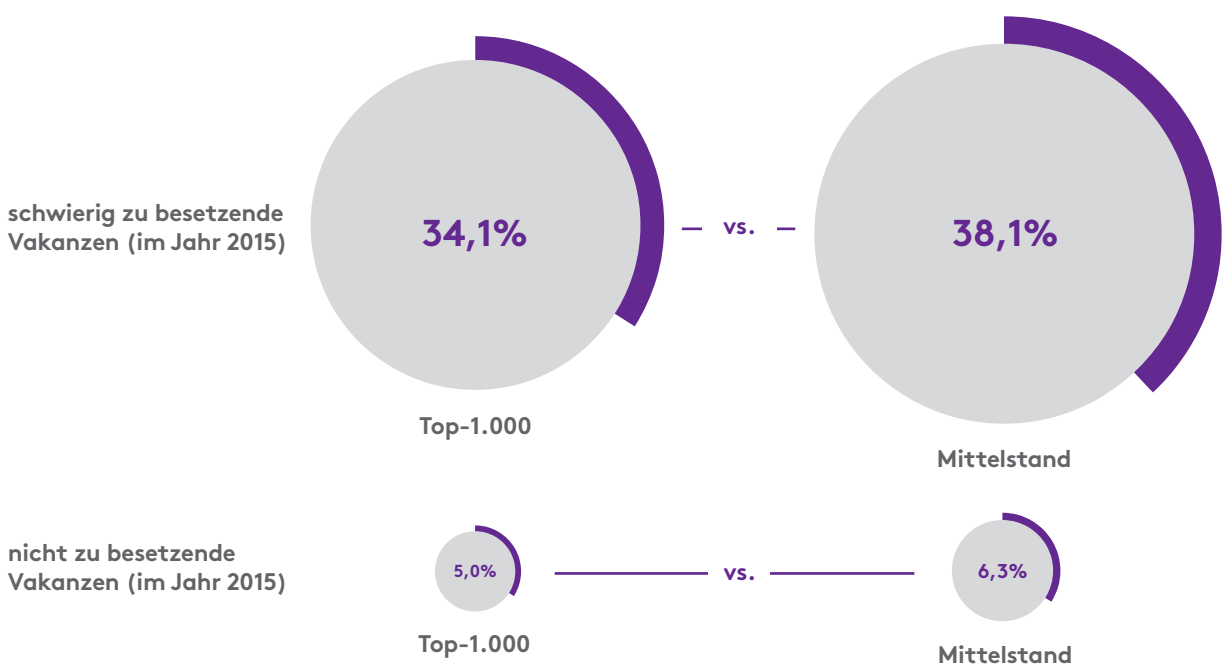
Alignment: Abstimmung zwischen Personalmarketing und Fachabteilungen 3

1.2 THEMENSCHWERPUNKT 2

WELCHEN PERSONALBEDARF HABEN DIE UNTERNEHMEN, UND WELCHE PROBLEME ERWARTEN SIE BEI DER STELLENBESETZUNG?

Lediglich 4,5 Prozent der antwortenden mittelständischen Unternehmen aus Deutschland werden nach eigenen Angaben im Jahr 2015 keine freien Stellen zu besetzen haben. 43 Prozent gehen sogar davon aus, Ende des Jahres mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn. Die gute Stimmung im deutschen Mittelstand wird weiterhin dadurch unterstrichen, dass 5,6 Prozent der Studienteilnehmer eine sehr gute und 40,8 Prozent eine gute Geschäftserwartung für die nächs-

Abbildung 3: Für das Jahr 2015 erwartete Probleme bei der Stellenbesetzung (Top-1.000-Unternehmen vs. Mittelstand)



ten Jahre äußern. Nur 2,8 Prozent erwarten eine schlechte Entwicklung der eigenen Geschäfte in der näheren Zukunft, was ein deutlich geringerer Anteil als im Jahr 2012, dem Jahr der letzten Studie[4], ist (minus 13,6 Prozentpunkte).

Abbildung 4: Die Top-3-Maßnahmen gegen Besetzbarkeitsprobleme

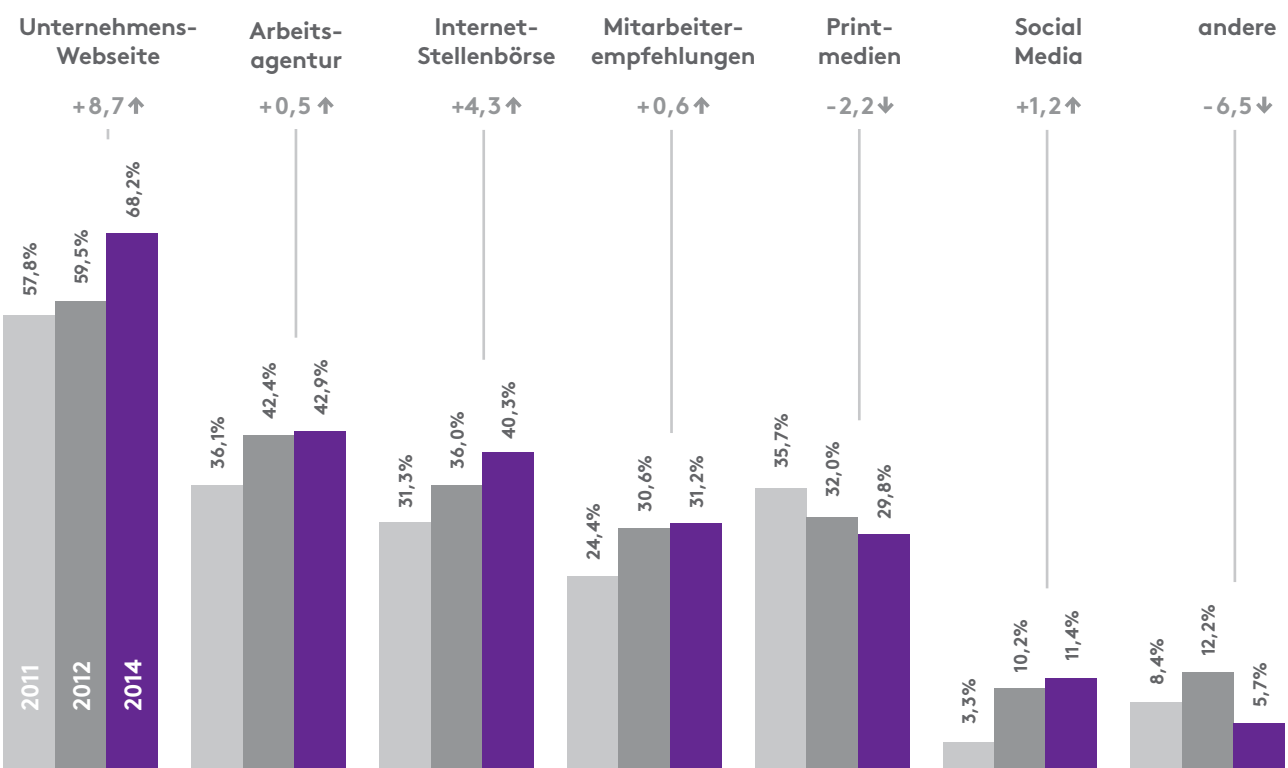
1. eigene Ausbildungsmaßnahmen
2. flexible Arbeitszeitmodelle
3. Umschulungsmaßnahmen

Allerdings wird sich die Deckung des erwarteten Personalbedarfs aufgrund von Besetzbarkeitsproblemen nicht einfach gestalten. So denken die Teilnehmer an der Befragung, dass rund vier von zehn ihrer für das Jahr 2015 prognostizierten Vakanzen nur schwer und 6,3 Prozent infolge eines Mangels an geeigneten Kandidaten nicht besetzbar sein werden. Auch wenn die antwortenden Mittelständler damit insgesamt von etwas geringeren Problemen bei der Besetzung ihrer freien Stellen ausgehen als noch im Jahr 2012, sind die erwarteten Besetzbarkeitsprobleme im Mittelstand dennoch nach wie vor größer als bei den deutschen Top-1.000-Unternehmen (vgl. Abbildung 3).

Die am besten geeignete Maßnahme gegen die aktuellen Probleme bei der Stellenbesetzung ist nach Meinung der Studienteilnehmer die Ausbildung im eigenen Unternehmen. Auf den Plätzen zwei und drei schließen sich flexible Arbeitszeitmodelle und Umschulungsmaßnahmen an (vgl. Abbildung 4).

4 Im Jahr 2013 wurde die Studienreihe „Recruiting Trends im Mittelstand" ausgesetzt.

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



1.3 THEMENSCHWERPUNKT 3

IN WELCHEN KANÄLEN SUCHEN UNTERNEHMEN NACH GEEIGNETEN KANDIDATEN?

68,2 Prozent und damit die weitaus meisten ihrer freien Stellen schreiben die antwortenden Mittelständler auf den eigenen Unternehmens-Webseiten aus (vgl. Abbildung 5). 42,9 Prozent aller Vakanzen werden an die Bundesagentur für Arbeit gemeldet und 40,3 Prozent in Internet-Stellenbörsen veröffentlicht. Bei mehr als drei von zehn offenen Stellen halten die Teilnehmer an der Befragung ihre Mitarbeiter dazu an, geeignete Kandidaten zu empfehlen. Printmedien schließen sich mit 29,8 Prozent und Social Media mit 11,4 Prozent an. Ein Blick auf die Längsschnittanalyse zeigt, dass in den letzten Jahren alle betrachteten Kanäle mit Ausnahme der Printmedien (minus 5,9 Prozentpunkte seit 2011) Anteile hinzugewinnen konnten. Verglichen mit den 1.000 größten Unternehmen aus Deutschland haben Mitarbeiterempfehlungen, Printmedien und die Bundesagentur für Arbeit im Mittelstand eine größere Bedeutung bei der Kommunikation freier Stellen.

Wie Abbildung 6 zeigt, wird rund ein Viertel aller tatsächlichen Einstellungen im deutschen Mittelstand über die eigenen Unternehmens-Webseiten generiert. Dicht dahinter folgen Internet-Stellenbörsen mit 20,1 Prozent und Printmedien mit 19,5 Prozent. Jeweils mehr als 15 Prozent aller Stellenbesetzungen erfolgen über die Bundesagentur für Arbeit sowie über Mitarbeiterempfehlungen. 1,6 Prozent der tatsächlichen Einstellungen resultieren aus einer Stellenanzeige in Social Media. Im Vergleich zu den Jahren 2011 und 2012 konnten insbesondere die eigenen Unternehmens-Webseiten zulegen (Anstieg um 8,3 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2012), wohingegen die Bedeutung der Printmedien für die Stellenbesetzung abnimmt (minus 5,6 Prozentpunkte seit 2011).

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

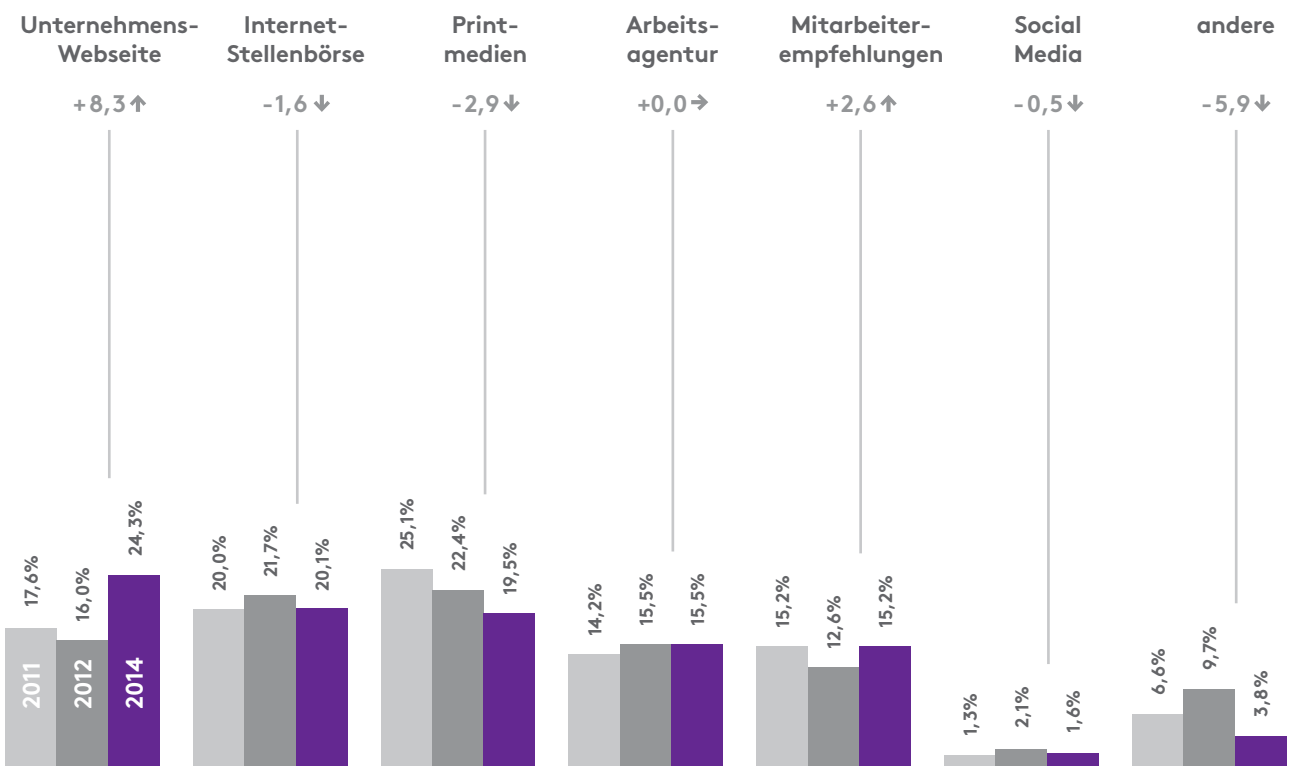
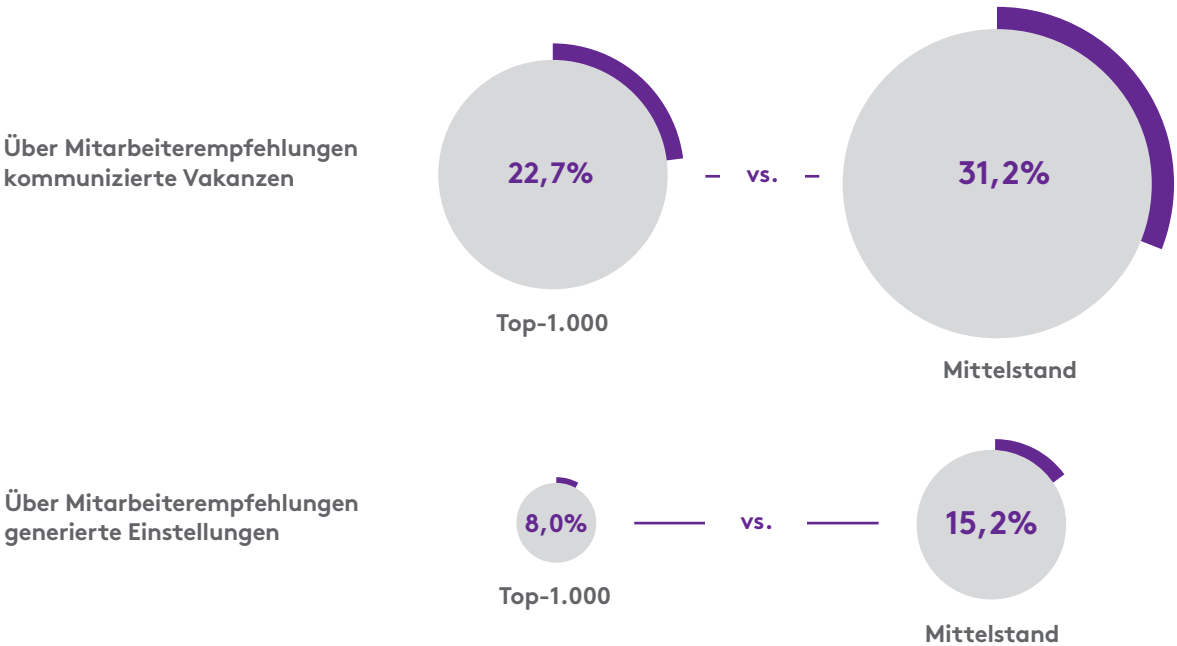


Abbildung 7: Die Bedeutung von Mitarbeiterempfehlungen (Top-1.000-Unternehmen vs. Mittelstand)



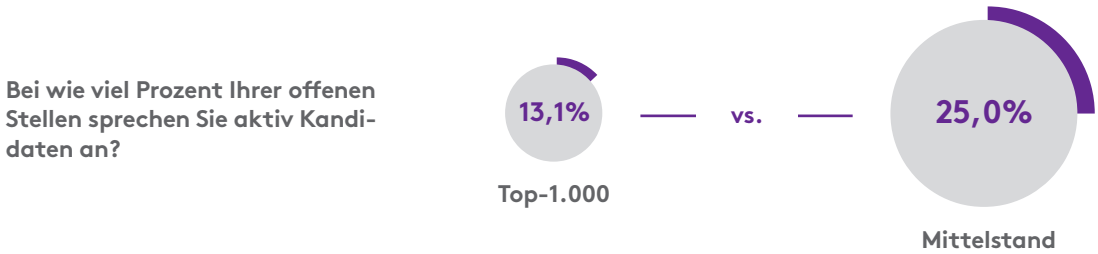
Zieht man einen Vergleich zu den Top-1.000-Unternehmen in Deutschland, so erkennt man, dass im Mittelstand mehr Einstellungen über Mitarbeiterempfehlungen, die Bundesagentur für Arbeit und Printmedien generiert werden. Im Gegenzug zeigen sich die eigenen Unternehmens-Webseiten, Internet-Stellenbörsen und Social Media bei den Großunternehmen für mehr Stellenbesetzungen verantwortlich.

Mitarbeiterempfehlungen haben in Deutschland im Mittelstand einen erheblich höheren Stellenwert als bei den Großunternehmen. Wie Abbildung 7 zeigt, kommunizieren die antwortenden Mittelständler im Vergleich zu den Top-1.000-Unternehmen anteilsmäßig mehr Vakanzen über die Netzwerke der eigenen Mitarbeiter (31,2 Prozent Mittelstand vs. 22,7 Prozent Top-1.000), woraus letztendlich auch ein deutlich größerer Teil aller tatsächlichen Stellenbesetzungen resultiert (15,2 Prozent Mittelstand vs. 8,0 Prozent Top-1.000).

Weiterführende Analysen haben ergeben, dass 63,1 Prozent der mittelständischen Teilnehmer an der Befragung ihre Mitarbeiter gelegentlich dazu anhalten, 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 Social Media (z.B. Facebook, Twitter) wird hingegen nur in 6,2 Prozent der Unternehmen forciert. Mit 21,5 Prozent entlohnen deutlich mehr mittelständische Studienteilnehmer als noch im Jahr 2012 Mitarbeiterempfehlungen, die zu Einstellungen führen, in Form von Geld- oder Sachwerten (Anstieg um 9,4 Prozentpunkte).

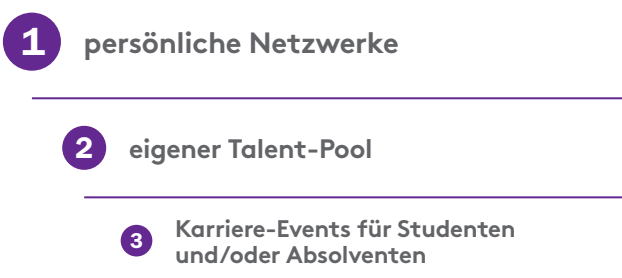
Die antwortenden Mittelständler gehen bei jeder vierten freien Stelle aktiv auf Kandidaten zu. Damit spielt Active Sourcing im Mittelstand eine erheblich wichtigere Rolle als bei den 1.000 größten deutschen Unternehmen, die nur bei 13,1 Prozent ihrer Vakanzen Kandidaten aktiv ansprechen (vgl. Abbildung 8).

Abbildung 8: Die Bedeutung von Active Sourcing (Top-1.000-Unternehmen vs. Mittelstand)



Der für die Identifikation und Direktansprache interessanter Kandidaten am besten geeignete Kanal sind nach Ansicht der mittelständischen Studienteilnehmer persönliche Netzwerke. Die Plätze zwei und drei in der Liste der bestgeeigneten Active-Sourcing-Kanäle nehmen ein eigener unternehmensinterner Talent-Pool sowie Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen ein (vgl. Abbildung 9). Wie die Ergebnisse aus der aktuellen Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis 2015" zeigen, setzen die befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten bei der passiven Stellensuche am häufigsten auf Lebenslaufdatenbanken von Internet-Stellenbörsen, gefolgt von öffentlichen Profilen in Karrierenetzwerken und Talent-Pools von Unternehmen. Dieses Ergebnis offenbart eine Diskrepanz zwischen den Unternehmen und der Kandidatenseite. Während die Kandidaten am häufigsten Lebenslaufdatenbanken von Internet-Stellenbörsen und öffentliche Profile in Karrierenetzwerken nutzen, finden sich diese beiden Kanäle bei den mittelständischen Unternehmen nicht in den Top-3.

Abbildung 9: Die Top-3-Active-Sourcing-Kanäle



1.4 THEMENSCHWERPUNKT 4

WELCHE ROLLE SPIELEN SOCIAL MEDIA IN DER PERSONALBESCHAFFUNG?

Aktuell veröffentlichen die antwortenden mittelständischen Unternehmen aus Deutschland 11,4 Prozent ihrer freien Stellen in Social Media, woraus 1,6 Prozent aller tatsächlichen Einstellungen resultieren. Insgesamt ein Viertel der Teilnehmer an der Befragung beurteilt Social Media generell als positiv für die Rekrutierung. Allerdings bringt die Nutzung entsprechender Kanäle auch Herausforderungen mit sich. So denken lediglich 22,2 Prozent der Studienteilnehmer, dass die durch Social Media notwendig gewordenen Veränderungen in der Rekrutierung (wie zum Beispiel eine aktivere Rolle der Recruiter oder ein verstärkter Dialog mit den Kandidaten etc.) auch einfach umsetzbar sind. Weiterhin bedingt der Einsatz von Social-Media-Anwendungen in der Personalbeschaffung nach Ansicht von rund drei Viertel der Befragten, dass die Recruiter zusätzliche, neue Fähigkeiten erlernen müssen. Im Fokus steht hierbei insbesondere deren Kommunikationsfähigkeit.

Wie Ergebnisse aus der Befragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland im Rahmen der Studie „Recruiting Trends 2015“ zeigen, ist die Kommunikationsfähigkeit die wichtigste zukünftige Anforderung an Recruiter. 14,5 Prozent der teilnehmenden Mittelständler haben den Einsatz von Social Media mit anderen Rekrutierungsaktivitäten abgestimmt, und 6,3 Prozent verfügen im Bereich der Personalbeschaffung über eine explizite Social-Media-Strategie. In 16,9 Prozent der mittelständischen 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.

Die Auswertungen bezüglich der tatsächlichen Nutzung verschiedener Social-Media-Kanäle in vier klassischen Anwendungsszenarien (Schaltung von Stellenanzeigen, Imagewerbung/Employer Branding, Active Sourcing, Suche nach zusätzlichen Informationen über bereits identifizierte Kandidaten) haben ergeben, dass weniger als jeder zehnte mittelständische Teilnehmer an der Befragung häufig oder sehr häufig Stellenanzeigen in Spezialistenforen und Blogs (7,7 Prozent), XING (7,6 Prozent) sowie Facebook (6,2 Prozent) schaltet. 15,4 Prozent der antwortenden Mittelständler nutzen Facebook (sehr) häufig für Imagewerbung/Employer Branding. Auch bei der aktiven Suche nach Kandidaten (Active Sourcing) kommt Facebook häufiger zum Einsatz als die anderen betrachteten Kanäle. Allerdings nutzen dennoch lediglich 6,2 Prozent der Unternehmen Facebook häufig oder sehr häufig für Active Sourcing. Schließlich sucht jeweils weniger als einer von zehn Studienteilnehmern (sehr) häufig in XING (8,1 Prozent), Facebook (7,9 Prozent) sowie in Spezialistenforen und Blogs (6,5 Prozent) nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten.

1.5 THEMENSCHWERPUNKT 5

WELCHE BEDEUTUNG HAT MOBILE RECRUITING?

Die Einstellung gegenüber Mobile Recruiting hat sich im deutschen Mittelstand in den letzten Jahren deutlich verbessert (vgl. Abbildung 10). Aktuell denken jeweils 46,2 Prozent der Studienteilnehmer, dass die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte (Smartphones,

Abbildung 10: 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 (Smartphones, Tablet-PCs) für die Rekrutierung sinnvoll ist.



Ich denke, dass sich Kandidaten in Zukunft verstärkt über mobile Endgeräte (Smartphones, Tablet-PCs) bei uns bewerben werden.



Tablet-PCs) auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird (Anstieg um 13,9 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2012) und dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte sinnvoll für die Personalbeschaffung ist (Anstieg um 21,2 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2012). Zudem sind vier von zehn mittelständischen Unternehmen der Meinung, dass sich Kandidaten in Zukunft verstärkt über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden (Anstieg um 13,8 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2012).

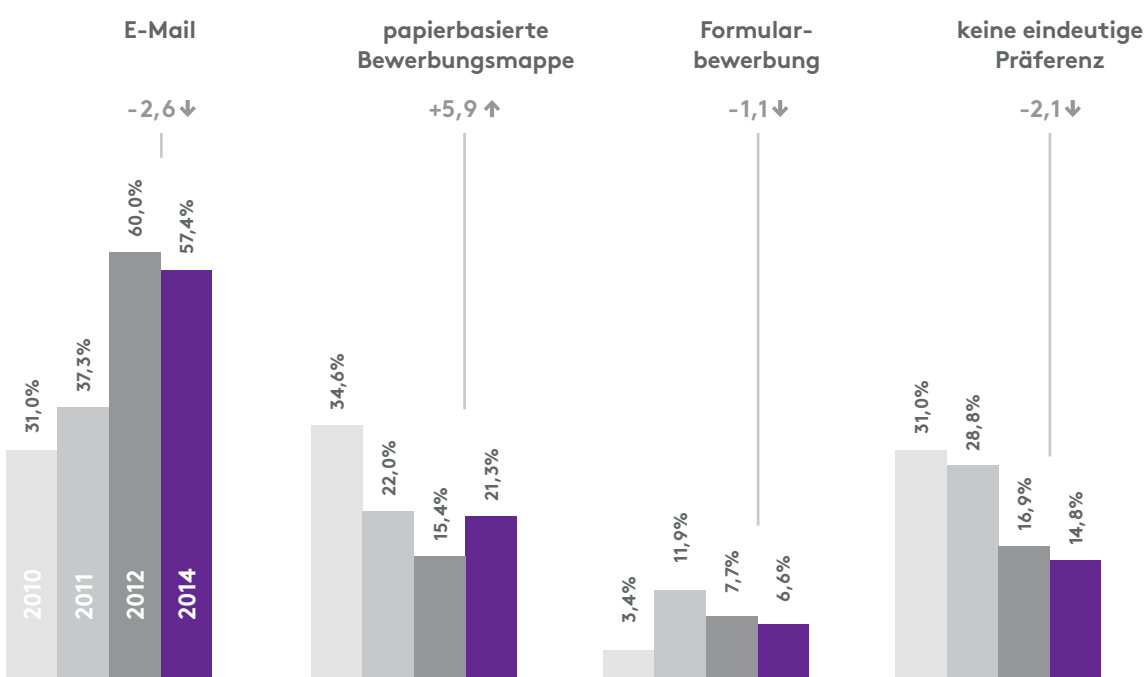
Obwohl die mittelständischen Teilnehmer an der Befragung Mobile Recruiting gegenüber deutlich positiver eingestellt sind als im Jahr 2012 (vgl. Abbildung 10), ist die tatsächliche Umsetzung von Mobile Recruiting in den Unternehmen noch nicht weit fortgeschritten. Lediglich jeweils 7,7 Prozent der Befragten haben bereits die Darstellung ihrer Karriere-Webseite sowie ihrer Online-Stellenanzeigen für bestimmte mobile Endgeräte optimiert. Immerhin 24,6 Prozent (Karriere-Webseite) bzw. 18,5 Prozent (Online-Stellenanzeigen) planen eine entsprechende Optimierung für die Zukunft. Aktuelle Ergebnisse aus der Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis 2015" zeigen in diesem Zusammenhang, dass die Darstellung von Karriere-Webseiten auf dem eigenen Smartphone bei etwa drei von zehn Stellensuchenden und Karriereinteressierten tatsächlich fehlerfrei funktioniert. Für bestimmte mobile Endgeräte optimierte Apps zur Suche nach freien Stellen im eigenen Unternehmen bieten derzeit 1,6 Prozent der antwortenden Mittelständler an, und 17,2 Prozent wollen dies zukünftig tun. Überraschend hohe 52,4 Prozent wissen nicht, ob ihre Stellenanzeigen in Internet-Stellenbörsen auch über die Apps der genutzten Stellenbörsen abrufbar sind oder nicht.

1.6 THEMENSCHWERPUNKT 6

WIE GEHEN DIE BEWERBUNGEN BEI DEN UNTERNEHMEN EIN?

Wie Abbildung 11 zeigt, bevorzugen aktuell fast sechs von zehn antwortenden mittelständischen Unternehmen aus Deutschland die E-Mail-Bewerbung. Die papierbasierte Bewerbungsmappe steht

Abbildung 11: Präferenzen der antwortenden Unternehmen für den Bewerbungseingang



bei 21,3 Prozent in der Gunst an erster Stelle und die Formularbewerbung bei 6,6 Prozent. 14,8 Prozent der Teilnehmer an der Befragung haben keine Präferenz für ein bestimmtes Bewerbungsverfahren. Damit ist sowohl die E-Mail-Bewerbung als auch die papierbasierte Bewerbungsmappe im Mittelstand deutlich beliebter als bei den 1.000 größten deutschen Unternehmen. Im Gegenzug bevorzugt der inzwischen größte Teil der Top-1.000-Unternehmen die Formularbewerbung.

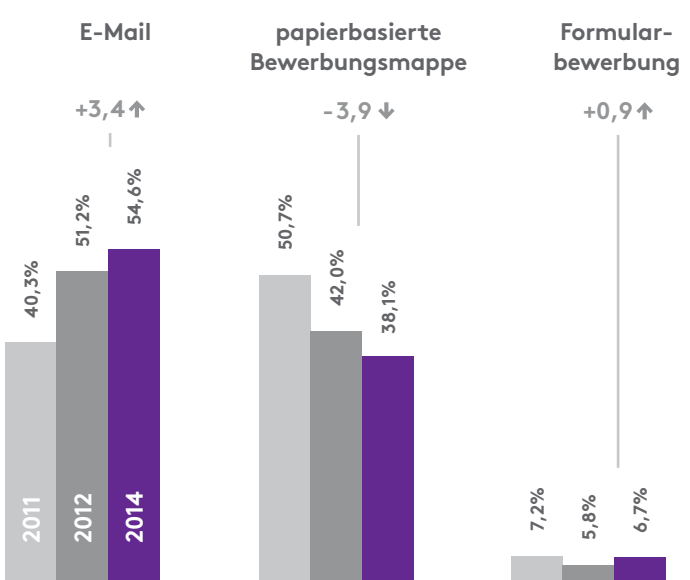
Tatsächlich geht über die Hälfte aller Bewerbungen per E-Mail bei den teilnehmenden Mittelständlern ein (vgl. Abbildung 12). Papierbasierte Bewerbungsmappen bilden im Bewerbungseingang einen Anteil von 38,1 Prozent und Formularbewerbungen von 6,7 Prozent. Während sich die Formularbewerbung seit dem Jahr 2011 auf einem konstant niedrigen Niveau bewegt, konnte die E-Mail-Bewerbung im gleichen Zeitraum beachtliche 14,3 Prozentpunkte hinzugewinnen. Im Gegenzug hat sich der Anteil eingehender papierbasierter Bewerbungsmappen seit 2011 deutlich verringert (minus 12,6 Prozentpunkte). Verglichen mit den 1.000 größten Unternehmen aus Deutschland gehen damit bei den antwortenden Mittelständlern anteilsmäßig weitaus mehr E-Mail-Bewerbungen (54,6 Prozent Mittelstand vs. 37,2 Prozent Top-1.000) sowie papierbasierte Bewerbungsmappen (38,1 Prozent Mittelstand vs. 13,6 Prozent Top-1.000) ein. Formularbewerbungen bilden hingegen im Bewerbungseingang der Top-1.000-Unternehmen einen deutlich größeren Anteil (6,7 Prozent Mittelstand vs. 48,6 Prozent Top-1.000).

1.7 THEMENSCHWERPUNKT 7

WIE SIEHT DIE BEWERBUNG DER ZUKUNFT AUS?

Der größte Teil der Studienteilnehmer aus dem Mittelstand sieht das Anschreiben aktuell als wichtigen Bestandteil einer Bewerbung sowie als wichtiges Auswahlkriterium an. Allerdings rechnen die Unternehmen damit, dass die Bedeutung des Anschreibens abnehmen wird. Dass ein Lebenslauf keine Lücken aufweisen und geradlinig sein sollte, denken sowohl aus aktueller Sicht als auch mit Blick in die Zukunft weit mehr als acht von zehn antwortenden Mittelständlern. Zudem denken mehr als 60 Prozent, dass ein Lebenslauf aktuell sowie zukünftig nur die wichtigsten Informationen beinhalten und kurz gestaltet sein sollte. Die Bedeutung eines Bewerbungsfotos wird nach

Abbildung 12: Anteile der einzelnen Bewerbungsformen im Bewerbungseingang



Ansicht der Unternehmen zukünftig abnehmen. Allerdings denken über zwei Drittel, dass das Bewerbungsfoto derzeit noch ein wichtiger Bestandteil einer Bewerbung ist. Verweise auf Kurzprofile von Kandidaten in Karrierenetzwerken (z. B. XING, LinkedIn) spielen als Bewerbungsbestandteil im Mittelstand aktuell noch keine große Rolle. Allerdings wird sich deren Bedeutung nach Meinung der Studienteilnehmer zukünftig erhöhen. Schließlich vertreten jeweils mehr als sieben von zehn antwortenden mittelständischen Firmen die Ansicht, dass persönliche Kontakte/Referenzen heute wie auch in der Zukunft ein wichtiger Bestandteil von Bewerbungen sind bzw. bleiben werden.

Wie die entsprechenden Einschätzungen der Bewerberseite aus der aktuellen Studie „Bewerbungspraxis 2015" zeigen, gehen die antwortenden Stellensuchenden und Karriereinteressierten davon aus, dass Verweise auf Kurzprofile in Karrierenetzwerken zukünftig im Bewerbungsprozess an Bedeutung gewinnen werden. Persönliche Kontakte/Referenzen werden hingegen schon heute von den weitaus meisten Befragten als wichtiges Auswahlkriterium sowie als wichtiger Bestandteil einer Bewerbung angesehen. Gleiches gilt auch für das Anschreiben. Allerdings denkt auch ein Drittel der Stellensuchenden und Karriereinteressierten, dass der Stellenwert des Anschreibens zukünftig abnehmen wird.

1.8 THEMENSCHWERPUNKT 8

WIE SIND DIE UNTERNEHMEN HOME OFFICE GEGENÜBER EINGESTELLT?

Derzeit bieten 18,8 Prozent der antwortenden mittelständischen Unternehmen aus Deutschland ihren Mitarbeitern die Möglichkeit, Arbeit von zu Hause aus zu erledigen (Home Office), und 21,9 Prozent wollen ihr Home-Office-Angebot zukünftig ausweiten. Mehr als sechs von zehn Teilnehmern an der Befragung geben an, dass das Arbeiten von zu Hause aus Herausforderungen für die Zusammenarbeit im Unternehmen erzeugt. In 16,1 Prozent der Unternehmen beschweren sich häufig Mitarbeiter, die nicht von zu Hause aus arbeiten, weil sie das Gefühl haben, mehr arbeiten zu müssen als ihre Kollegen im Home Office.

Ergebnisse aus der aktuellen Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis 2015" zeigen in diesem Zusammenhang, dass 43,4 Prozent der befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten bei ihrem aktuellen Arbeitgeber die Möglichkeit haben, im Home Office zu arbeiten. Etwa jeder zweite Teilnehmer an der Befragung würde ein Jobangebot nur dann annehmen, wenn es im einstellenden Unternehmen die Möglichkeit gibt, von zu Hause aus zu arbeiten.

1.9 THEMENSCHWERPUNKT 9

WELCHE ROLLE SPIELEN ZIELGRUPPENORIENTIERUNG UND QUOTEN IN DER REKRUTIERUNG?

Mit Blick auf die vier Zielgruppen Frauen, ältere Personen (>= 50 Jahre), Generation Y (geb. zwischen 1980 und 1995) und Kandidaten aus dem Ausland sehen sich die mittelständischen Teilnehmer an der Befragung bei der Rekrutierung von Frauen am besten aufgestellt (Note 2,3 im Schulnotensystem), wie Abbildung 13 zeigt. Dicht dahinter folgt die Rekrutierung älterer Personen (2,5) sowie von Kandidaten aus der Generation Y (2,6). Als eher ausreichend (3,7) bewerten die antwortenden Mittelständler ihre Fähigkeiten zur Rekrutierung von Kandidaten aus dem Ausland.

Bezüglich des Themas Quoten in der Rekrutierung zeigen die Ergebnisse aus der Befragung, dass die Einführung von Quoten nach Ansicht von 12,5 Prozent der mittelständischen Unternehmen in Deutschland auch dem eigenen Employer Branding hilft (vgl. Abbildung 14). Rund ein Zehntel der Studienteilnehmer denkt, dass durch die Einführung von Quoten Kandidaten aus den entsprechenden Zielgruppen einfacher rekrutiert werden können. 6,2 Prozent sind der Meinung, dass eine Einführung von Quoten auch zu besseren Kandidaten verhilft.

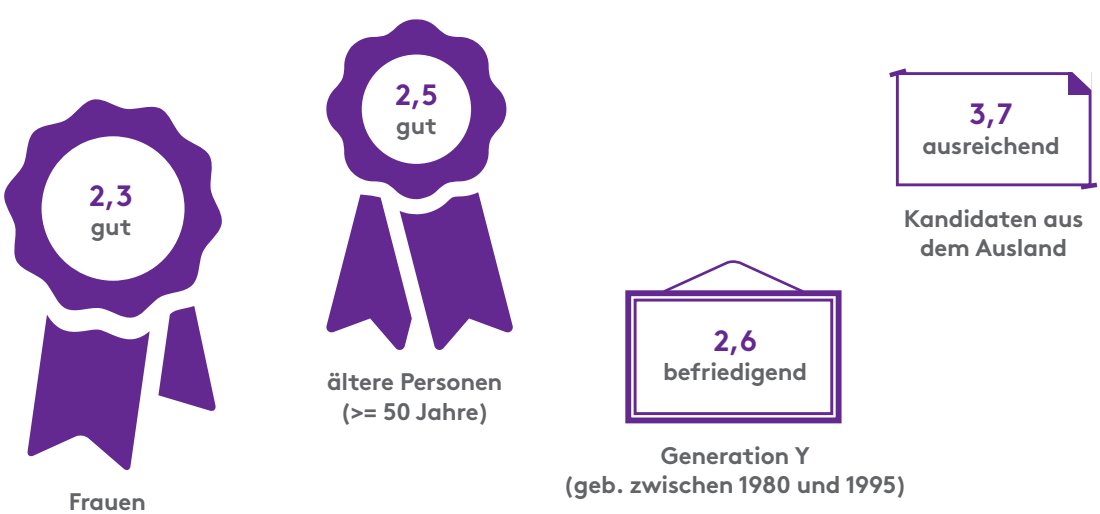
Tatsächlich spielen Quoten für bestimmte Zielgruppen im deutschen Mittelstand jedoch kaum eine Rolle. Aktuell haben lediglich zwischen 1,5 und 3,1 Prozent der antwortenden Mittelständler Quoten für Frauen, Kandidaten aus dem Ausland oder ältere Personen (>= 50 Jahre) in Führungspositionen sowie für die Rekrutierung von Kandidaten aus diesen drei Zielgruppen definiert.

Abbildung 14: Die Auswirkung von Quoten in der Rekrutierung auf das Employer Branding



Die Einführung von Quoten in der Rekrutierung hilft auch dem Employer Branding unseres Unternehmens.

Abbildung 13: Die Fähigkeit der Unternehmen, Frauen, ältere Personen, Kandidaten aus der Generation Y sowie Kandidaten aus dem Ausland zu rekrutieren



2. APPENDIX

DETAILLIERTE ERGEBNISSE DER RECRUITING TRENDS IM MITTELSTAND 2015

Im Anschluss an die im ersten Teil des vorliegenden Ergebnisberichts präsentierten Kernergebnisse der „Recruiting Trends im Mittelstand 2015“ folgt in diesem Abschnitt eine weiterführende und analog strukturierte Betrachtung der Ergebnisse aus der Befragung der 1.000 mittelständischen Unternehmen. Dabei werden die neun Themenschwerpunkte aus dem ersten Teil des Ergebnisberichts erneut aufgegriffen und durch zusätzliche Diagramme und Zeitreihenanalysen ergänzt. Des Weiteren liefert eine Fallstudie beim Unternehmen Interactive Data Managed Solutions Einblicke in die tatsächliche Gestaltung der Personalbeschaffung bei einem deutschen Mittelständler. Durch die Verknüpfung von Erkenntnissen aus der Rekrutierungspraxis mit den ausführlichen und detaillierten Ergebnissen aus der Breitenbefragung bieten die „Recruiting Trends im Mittelstand 2015“ einen ganzheitlichen Überblick über die Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand. Den Abschluss des Ergebnisberichts bildet ein 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 HERAUSFORDERUNGEN FÜR DIE PERSONALBESCHAFFUNG?

Externe Trends wie der demografische Wandel oder gesetzliche Vorgaben (z. B. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz, Bluecard, mögliche Einführung einer Frauenquote etc.) bilden die Rahmenbedingungen für die Gestaltung der Personalbeschaffung. Innerhalb dieser Grenzen muss jedes Unternehmen den für sich bestgeeigneten Weg finden, um eine möglichst effektive und effiziente Rekrutierung zu gewährleisten. Dabei gilt es, sich verschiedenen internen Herausforderungen (z. B. Employer Branding, Hochschulmarketing, Mitarbeiterbindung etc.) zu stellen und diese zu meistern. Die folgenden beiden Abschnitte geben einen Überblick über die wichtigsten externen Trends sowie internen Herausforderungen in der Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand.

2.1.1 Externe Trends in der Personalbeschaffung

Aus Sicht der antwortenden Unternehmen ist der demografische Wandel der wichtigste externe und damit nicht direkt beeinflussbare Trend für die Personalbeschaffung (vgl. Abbildung 15). Die Top-3 werden komplettiert durch den Fachkräftemangel („War for Talent“) und gesetzliche Rahmenbedingungen. Die Themen Mitarbeiterfluktuation und Social Media nehmen die Plätze vier und fünf ein. Es folgen der Kultur- und Wertewandel, die geringe Bewerbermobilität und die Globalisierung. Den letzten Platz in der Liste der wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung belegt die stärkere Verbreitung mobiler Endgeräte. Dies ist auch der einzige Trend, der von den Teilnehmern an der Befragung nicht als wichtig oder eher wichtig eingestuft wird.

Ein Vergleich mit den Ergebnissen aus der Befragung der 1.000 größten deutschen Unternehmen im Rahmen der Studie „Recruiting Trends 2015“ zeigt eine hohe Übereinstimmung. Auch bei den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland belegen der demografische Wandel und der Fachkräftemangel die ersten beiden Plätze. Social Media werden hingegen von den Großunternehmen als etwas wichtiger wahrgenommen.

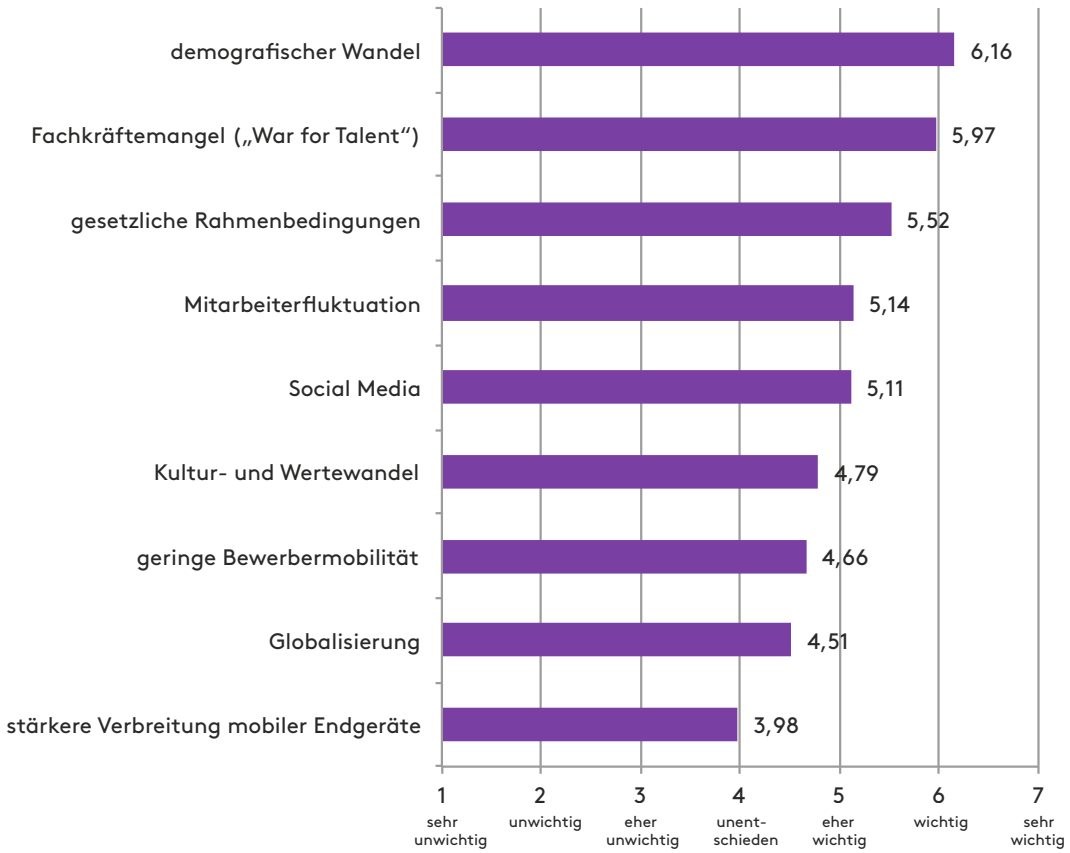


Abbildung 15: Die Bedeutung externer und nicht direkt beeinflussbarer Trends für die Personalbeschaffung[5]

2.1.2 Interne Herausforderungen in der Personalbeschaffung

Die mit Abstand wichtigste interne Herausforderung für die Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand ist die Mitarbeiterbindung (vgl. Abbildung 16). Die Themen Employer Branding (Aufbau einer starken Arbeitgebermarke), Alignment (Abstimmung zwischen Personalmarketing und Fachabteilungen), Candidate Relationship Management (Beziehungspflege zu interessanten Kandidaten) und neue flexible Formen der Arbeit schließen sich auf den Plätzen zwei bis fünf an. Dahinter folgen die Direktansprache von Kandidaten (Active Sourcing), Mitarbeiterempfehlungen (Mitarbeiternetzwerke für die Rekrutierung nutzen), die Rekrutierung von Kandidaten aus der Generation Y sowie die Themen Sichtbarkeit (Bewusstsein für den Nutzen des Personalmarketings bei Entscheidungsträgern schaffen, Top-Management-Support), berufsbegleitendes Studium (Rahmenbedingungen für ein berufsbegleitendes Studium intern im Unternehmen schaffen) und Zielgruppenorientierung (Definition und Identifikation neuer und

5 Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

relevanter Zielgruppen, zielgruppenspezifische Kandidatenansprache). Die Plätze 12 bis 15 nehmen das Prozessmanagement (Recruiting-Prozesse optimieren und Reaktionszeiten verkürzen), der explizite Aufbau und die Umsetzung einer Personalmarketingstrategie, Talent-Pools (Aufbau und Pflege eigener Talent-Pools) und Hochschulen (Hochschulkooperationen und Hochschulmarketing) ein. Im hinteren Mittelfeld finden sich mit etwas Abstand die Rekrutierung älterer Personen (>= 50 Jahre), die Präsenz in und das Verstehen von Social-Media-Anwendungen (z. B. XING oder Facebook), die Rekrutierung von Frauen und die Themen moderner Recruiter (Recruiter-Profile weiterentwickeln, Fortbildungsmaßnahmen für Recruiter entwickeln/anbieten), Telearbeit/Home Office (Angebot und Gestaltung von Home-Office-Arbeitsplätzen) und Rekrutierungs-Controlling (Transparenz des Rekrutierungsprozesses durch Kennzahlen, Data-Mining). Die letzten beiden Plätze in der Liste der wichtigsten internen Herausforderungen für die Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand belegen Mobile Recruiting (Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte) und die internationale Rekrutierung (Rekrutieren von Kandidaten aus dem Ausland für Deutschland). Dies sind auch die einzigen beiden Herausforderungen, die nicht als wichtig oder eher wichtig eingestuft werden.

Im Vergleich zu den 1.000 größten Unternehmen aus Deutschland sehen die antwortenden Mittelständler die Abstimmung zwischen Personalmarketing und den Fachabteilungen (Alignment) als wichtiger an. Im Gegenzug haben insbesondere das Prozessmanagement und die Implementierung einer Personalmarketingstrategie für die Top-1.000-Unternehmen eine größere Bedeutung.



Abbildung 16: Die Bedeutung interner Herausforderungen für die Personalbeschaffung[6]

6 Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

2.2

WELCHEN PERSONALBEDARF HABEN DIE UNTERNEHMEN, UND WELCHE PROBLEME ERWARTEN SIE BEI DER STELLENBESETZUNG?

Als Ausgangspunkt der Personalbeschaffung determiniert der Personalbedarf die Rekrutierungsaktivitäten von Unternehmen. Dabei wird stets das Ziel verfolgt, den eigenen Personalbedarf trotz bestehender Hürden, wie beispielsweise dem Fachkräftemangel, auf kurz-, mittel- und langfristige Sicht hin zu decken. Die folgenden Ausführungen befassen sich zunächst mit dem tatsächlichen Personalbedarf im deutschen Mittelstand. Im Anschluss wird die Geschäftserwartung der Studienteilnehmer analysiert, bevor abschließend die prognostizierten Schwierigkeiten bei der Besetzung freier Stellen sowie Maßnahmen gegen diese Besetzbarkeitsprobleme im Fokus stehen.

2.2.1 Personalbedarf und Geschäftserwartung

Insgesamt 43 Prozent der antwortenden Mittelständler gehen davon aus, Ende des Jahres 2015 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn. Mit Blick auf die in Abbildung 17 dargestellte Prognose der Vakanzen für das Jahr 2015 zeigt sich, dass lediglich 4,5 Prozent der Studienteilnehmer keine freien Stellen erwarten. Knapp die Hälfte der Befragten rechnet mit mindestens einer und bis zu neun Vakanzen im Jahr 2015. Zwischen zehn und 19 freien Stellen werden von 26,9 Prozent prognostiziert. 11,9 Prozent der Teilnehmer an der Befragung erwarten zwischen 20 und 49 und 7,5 Prozent mehr als 49 freie Stellen im Jahr 2015.

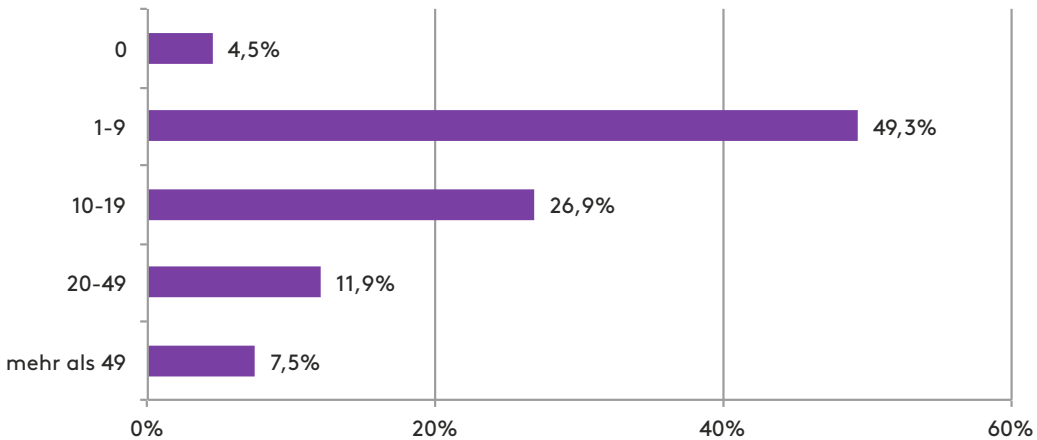


Abbildung 17: Prognose der Vakanzen für das Jahr 2015

Bezüglich der Geschäftserwartung der antwortenden Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand zeigt Abbildung 18, dass 5,6 Prozent mit einer sehr guten und 40,8 Prozent mit einer guten Entwicklung in den nächsten Jahren rechnen. Etwa jeder zweite Studienteilnehmer äußert eine ausgeglichene Geschäftserwartung. Nur ein jeweils sehr kleiner Teil der Unternehmen denkt, dass sich die eigenen Geschäfte in der näheren Zukunft schlecht (2,8 Prozent) oder sogar sehr schlecht (1,4 Prozent) entwickeln werden. Im Vergleich zum Jahr 2012[7] äußern anteilsmäßig deutlich weniger Mittelständler eine schlechte Geschäftserwartung (minus 13,6 Prozentpunkte), wohingegen ein größerer Teil der Befragten von einer guten Entwicklung ausgeht (Anstieg um 6,5 Prozentpunkte). Damit hat sich die Stimmung im deutschen Mittelstand in den letzten zwei Jahren insgesamt verbessert.

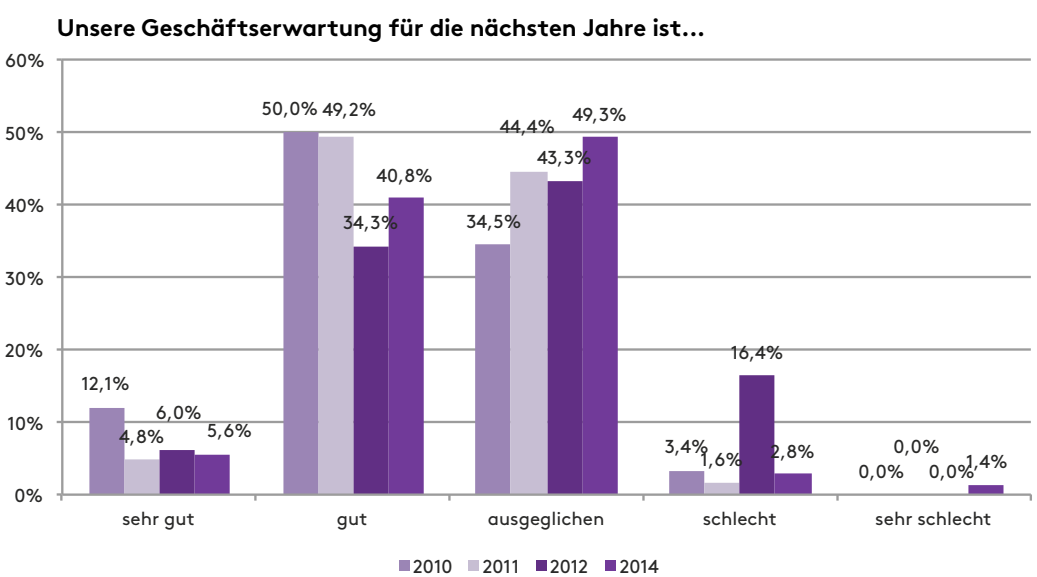


Abbildung 18: Die erwartete Geschäftsentwicklung im Zeitablauf

7 Im Jahr 2013 wurde die Studienreihe „Recruiting Trends im Mittelstand" ausgesetzt.

2.2.2 Besetzbarkeitsprobleme

Die Deckung des in Abbildung 17 illustrierten Personalbedarfs wird sich nach Ansicht der antwortenden Mittelständler schwierig gestalten, wie ein Blick auf Abbildung 19 zeigt. Die Unternehmen gehen davon aus, dass 38,1 Prozent ihrer für das Jahr 2015 prognostizierten Vakanzen nur schwer und 6,3 Prozent aufgrund eines Mangels an geeigneten Kandidaten nicht besetzbar sein werden. Obwohl die Studienteilnehmer damit im Vergleich zum Jahr 2013 mit etwas weniger Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung rechnen, sind die erwarteten Besetzbarkeitsprobleme im deutschen Mittelstand nach wie vor größer als bei den Top-1.000-Unternehmen (schwer besetzbar: 38,1 Prozent Mittelstand vs. 34,1 Prozent Top-1.000; nicht besetzbar: 6,3 Prozent Mittelstand vs. 5,0 Prozent Top-1.000).

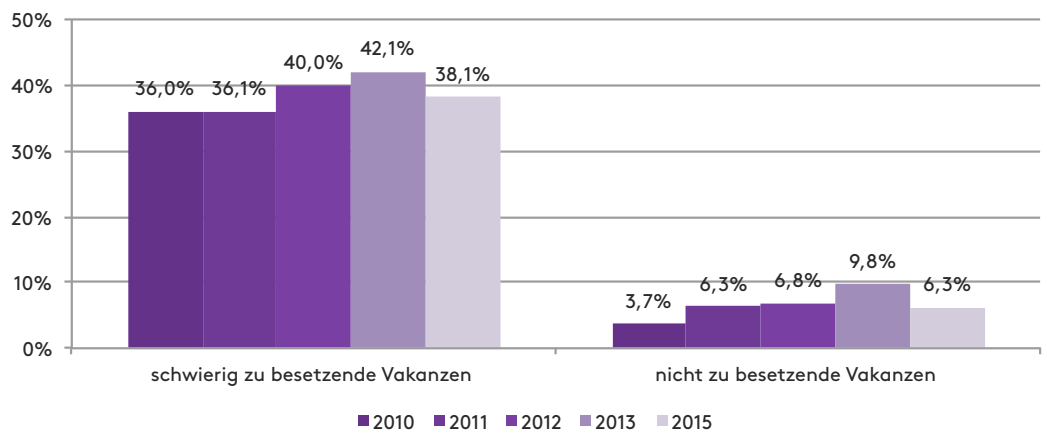


Abbildung 19: Besetzbarkeit der geschätzten Vakanzen im Zeitablauf

Die nach Meinung der antwortenden Mittelständler am besten geeignete Maßnahme gegen die bestehenden Probleme bei der Besetzung offener Stellen ist die Ausbildung im eigenen Unternehmen (vgl. Abbildung 20). 86,2 Prozent der Befragten denken, dass sich eigene Ausbildungsmaßnahmen eignen, um aktuell schwer oder gar nicht besetzbare Stellen mittelfristig wieder besser besetzen zu können. Die Plätze zwei und drei nehmen flexible Arbeitszeitmodelle (75,4 Prozent) und Umschulungsmaßnahmen (58,5 Prozent) ein. Mit etwas Abstand folgen die Rekrutierung von Frauen (50,8 Prozent) sowie von älteren Personen (49,2 Prozent), Telearbeit/Home Office (46,2 Prozent) und das Anbieten eines höheren Gehalts (46,2 Prozent). 35,9 Prozent der Teilnehmer an der Befragung sind der Ansicht, dass die Einstellung von Kandidaten, die nur teilweise auf eine ausgeschrieben Stelle passen, eine geeignete Maßnahme gegen Besetzbarkeitsprobleme ist. Die Rekrutierung aus dem Ausland schließt sich mit 28,1 Prozent auf dem vorletzten Platz an. Am Ende der Liste der effektivsten Maßnahmen gegen Besetzbarkeitsprobleme findet sich die Verlagerung von Tätigkeiten ins Ausland. Lediglich 9,2 Prozent der Studienteilnehmer denken, dass sich diese Maßnahme eignet, um aktuell schwer oder gar nicht besetzbare Stellen mittelfristig besser besetzen zu können.

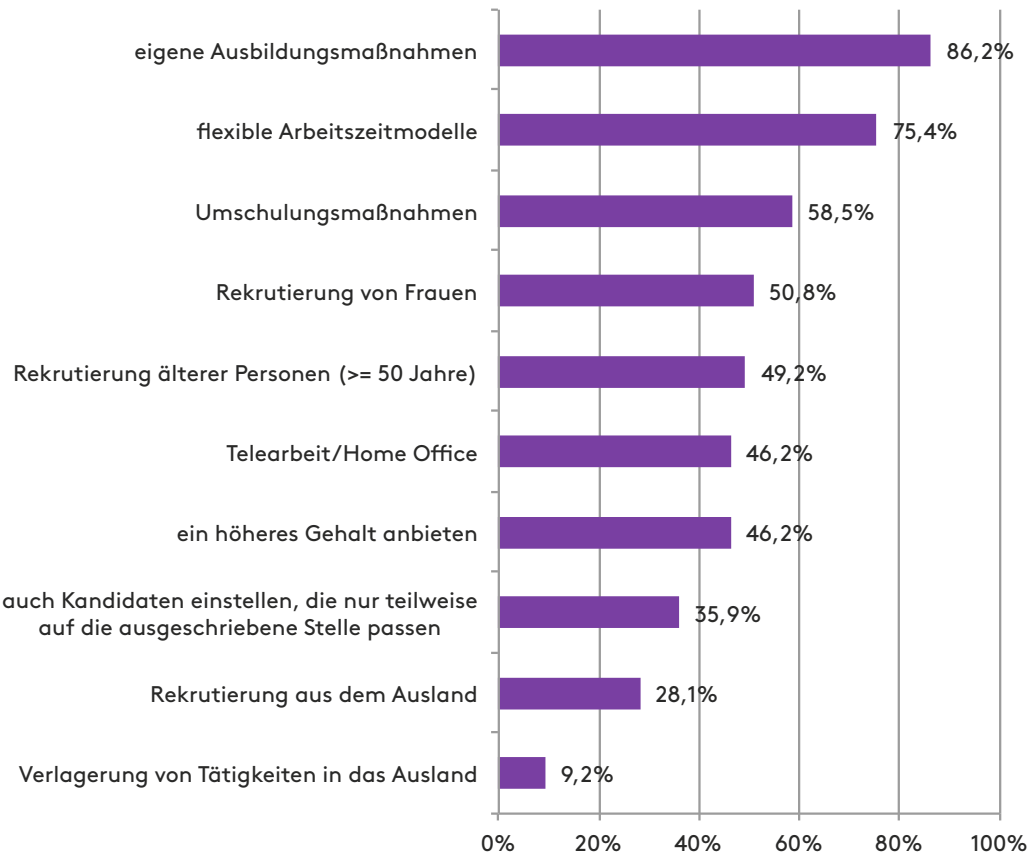


Abbildung 20: Maßnahmen gegen Besetzbarkeitsprobleme[8]

8 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?

Für die Kandidatenansprache hat man als Unternehmen eine Vielzahl verschiedener Kanäle zur Auswahl. Dabei muss jedes Unternehmen für sich entscheiden, welcher Mix an Kanälen den eigenen Anforderungen am besten gerecht wird. Im Folgenden liegt der Mittelpunkt des Interesses zunächst auf der Frage, welche Kanäle im deutschen Mittelstand zur Stellenausschreibung genutzt werden und welcher Anteil an tatsächlichen Einstellungen über diese Kanäle generiert wird. Anschließend werden mit den Themen Mitarbeiterempfehlungen und Active Sourcing zwei spezielle Wege der Kandidatenansprache näher analysiert.

2.3.1 Anzeigenschaltung in Recruiting-Kanälen

Wie Abbildung 21 veranschaulicht, veröffentlichen die antwortenden Mittelständler mit 68,2 Prozent die meisten freien Stellen auf den eigenen Unternehmens-Webseiten. Mehr als vier von zehn Vakanzen werden an die Bundesagentur für Arbeit gemeldet (42,9 Prozent) und in Internet-Stellenbörsen ausgeschrieben (40,3 Prozent). Bei rund drei von zehn offenen Stellen halten die Studienteilnehmer ihre Mitarbeiter dazu an, geeignete Kandidaten zu empfehlen. Ein ähnlich großer Teil wird in Printmedien veröffentlicht. Social Media folgen mit 11,4 Prozent und sonstige, bislang nicht genannte Recruiting-Kanäle mit 5,7 Prozent. Die Längsschnittauswertung zeigt, dass alle betrachteten Kanäle mit Ausnahme der Printmedien (minus 5,9 Prozentpunkte) und sonstiger Kanäle (minus 2,7 Prozentpunkte) im Vergleich zum Jahr 2011 ein deutliches Plus zu verzeichnen haben.

Vergleicht man diese Zahlen mit den Ergebnissen aus der Befragung der 1.000 größten deutschen Unternehmen, so ergibt sich, dass Unternehmens-Webseiten, Internet-Stellenbörsen und Social Media bei den Großunternehmen deutlich intensiver für die Stellenausschreibung genutzt werden. Dagegen spielen Mitarbeiterempfehlungen, Printmedien und die Bundesagentur für Arbeit im Mittelstand eine erheblich wichtigere Rolle.

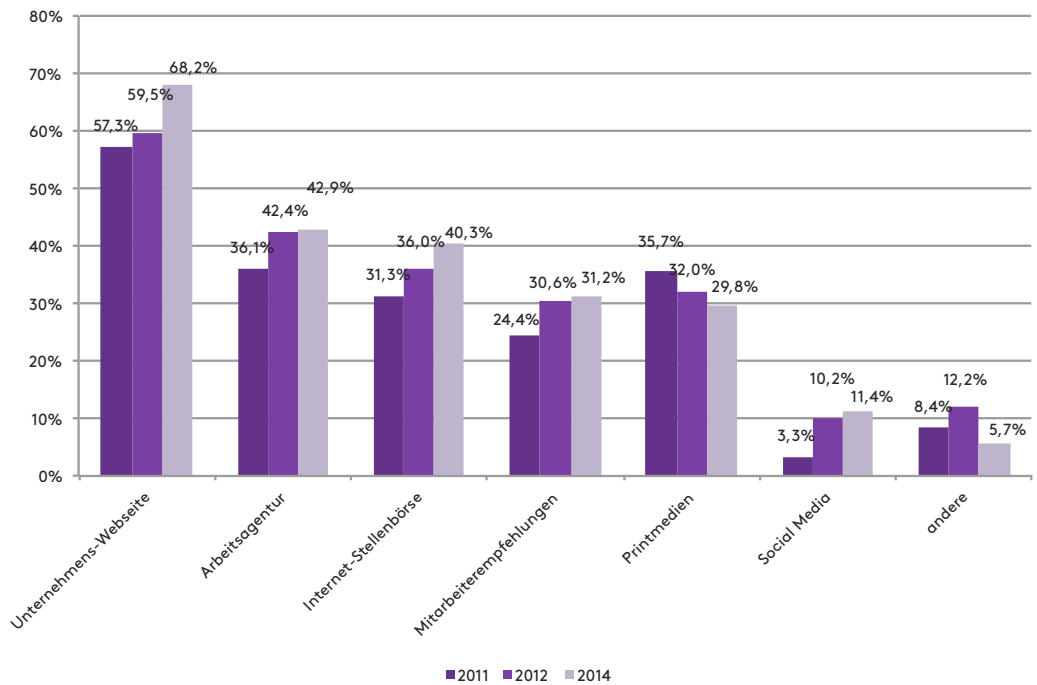


Abbildung 21: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen im Zeitablauf[9]

Rund ein Viertel und damit die anteilsmäßig meisten tatsächlichen Einstellungen bei den antwortenden Mittelständlern resultieren aus einer Stellenanzeige auf der eigenen Unternehmens-Webseite. Dicht dahinter folgen Internet-Stellenbörsen mit 20,1 Prozent und Printmedien mit 19,5 Prozent aller Stellenbesetzungen. Über die Bundesagentur für Arbeit werden 15,5 Prozent und über Mitarbeiterempfehlungen 15,2 Prozent der tatsächlichen Einstellungen realisiert. Sonstige Recruiting-Kanäle schließen sich mit 3,8 Prozent an und Social Media mit 1,6 Prozent. Wie die Zeitreihenanalyse verdeutlicht, gewinnt insbesondere die Unternehmens-Webseite in den letzten Jahren Anteile hinzu, während Printmedien zunehmend an Bedeutung verlieren. Internet-Stellenbörsen, Mitarbeiterempfehlungen, die Bundesagentur für Arbeit und Social Media bewegen sich seit dem Jahr 2011 jeweils auf einem konstanten Niveau.

Verglichen mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland werden im Mittelstand anteilmäßig deutlich mehr Einstellungen über Mitarbeiterempfehlungen, die Bundesagentur für Arbeit und Printmedien generiert. Im Gegenzug haben die eigenen Webseiten sowie Internet-Stellenbörsen und Social Media bei den Großunternehmen eine höhere Bedeutung für die Stellenbesetzung.

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

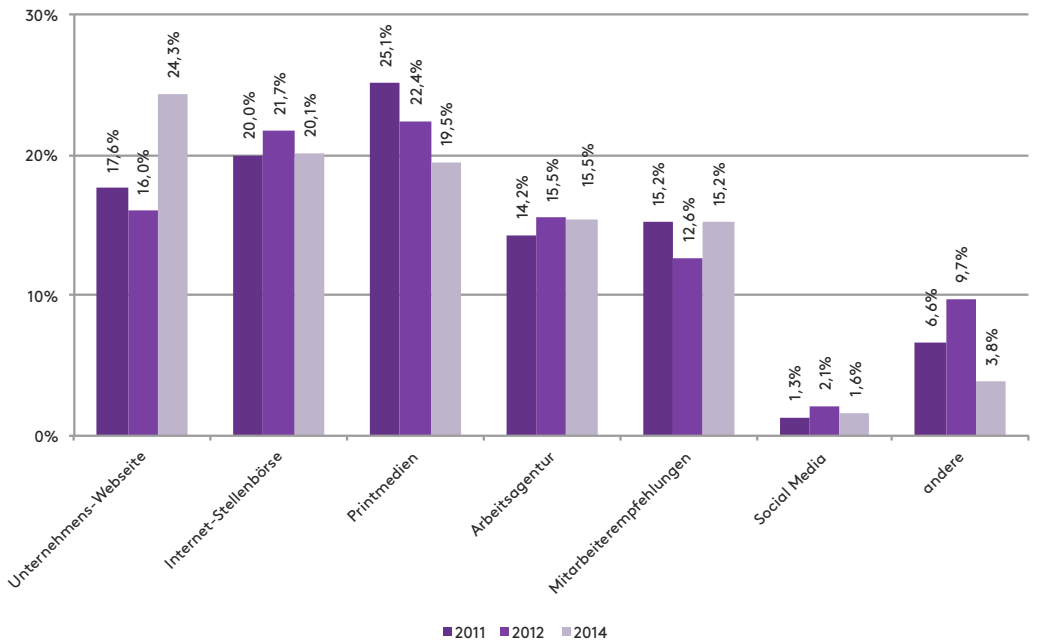


Abbildung 22: Anteile der über verschiedene Recruiting-Kanäle generierten Einstellungen im Zeitablauf

2.3.2 Mitarbeiterempfehlungen

Die Netzwerke der eigenen Mitarbeiter für die Rekrutierung zu nutzen, ist eine wichtige interne Herausforderung für die Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand (vgl. Abbildung 16). Aktuell fordern die antwortenden Mittelständler ihre Mitarbeiter bei einem größeren Teil ihrer Vakanzen zur Empfehlung geeigneter Kandidaten auf, als es die Top-1.000-Unternehmen in Deutschland tun (31,2 Prozent Mittelstand vs. 22,7 Prozent Top-1.000). Auch werden im Mittelstand anteilsmäßig mehr tatsächliche Einstellungen über Mitarbeiterempfehlungen generiert als bei den Großunternehmen (15,2 Prozent Mittelstand vs. 8,0 Prozent Top-1.000).

Wie weiterführende Analysen zu diesem Thema ergeben haben, halten 63,1 Prozent der mittelständischen Teilnehmer an der Befragung ihre Mitarbeiter gelegentlich dazu an, im Unternehmen bestehende freie Stellen an deren privates Umfeld/Bekanntenkreis (offline) weiterzuempfehlen (vgl. Abbildung 23). Eine entsprechende Weiterempfehlung von Vakanzen an die Online-Netzwerke der eigenen Mitarbeiter in sozialen Netzwerkplattformen, wie zum Beispiel Facebook oder Twitter, wird hingegen lediglich in 6,2 Prozent der antwortenden Unternehmen forciert. 21,5 Prozent der Studienteilnehmer und damit ein deutlich größerer Teil als noch im Jahr 2012 (Anstieg um 9,4 Prozentpunkte) entlohnen Mitarbeiterempfehlungen, die zu Einstellungen führen, in Form von Geld- oder Sachwerten.

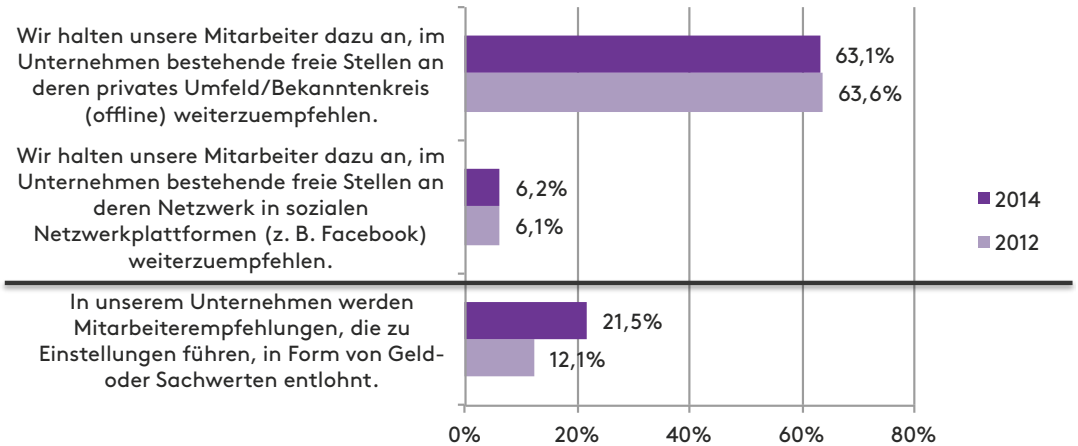


Abbildung 23: Die Bedeutung von Mitarbeiterempfehlungen in der Personalbeschaffung im Zeitablauf[10]

2.3.3 Active Sourcing

Die mittelständischen Studienteilnehmer sprechen bei jeder vierten freien Stelle Kandidaten aktiv an. Damit besitzt Active Sourcing im Mittelstand einen deutlich höheren Stellenwert als bei den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland, die lediglich in 13,1 Prozent ihrer Vakanzen von sich aus auf interessante Kandidaten zugehen.

Welche Kanäle in diesem Kontext als besonders vielversprechend angesehen werden, ist in Abbildung 24 dargestellt. Über zwei Drittel der antwortenden Mittelständler sind der Meinung, dass sich persönliche Netzwerke zur Direktansprache interessanter Kandidaten eignen. Auf Rang zwei findet sich ein eigener unternehmensinterner Talent-Pool (59,7 Prozent). Weiterführende Auswertungen zu diesem Thema haben ergeben, dass derzeit 15,8 Prozent der Studienteilnehmer einen eigenen internen Talent-Pool implementiert und 14,0 Prozent eine entsprechende Einführung für die Zukunft geplant haben. Zudem zeigen Ergebnisse aus der aktuellen Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis 2015", dass derzeit etwa sechs von zehn Stellensuchenden und Karriereinteressierten ihr Profil in mindestens einem Talent-Pool eines Unternehmens hinterlegt haben.

Die Plätze drei und vier in der Liste der effektivsten Active-Sourcing-Kanäle belegen Karriere-Events für Studenten und/oder Absolventen (52,5 Prozent) und Veranstaltungen wie Personalmessen oder Absolventenkongresse (50,8 Prozent). Deutlich weniger Unternehmen sind der Ansicht, dass sich Karrierenetzwerke, wie beispielsweise XING oder LinkedIn (27,9 Prozent), Spezialistenforen und Blogs (20,7 Prozent) sowie externe Lebenslaufdatenbanken (20,3 Prozent) für die aktive Suche nach interessanten Kandidaten eignen. Der aus Unternehmenssicht am wenigsten geeignete Active-Sourcing-Kanal sind soziale Netzwerkplattformen (z. B. Facebook, Twitter).

10 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen zustimmen.

Mit Blick auf die Bewerberseite zeigt die aktuelle Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis 2015", dass die befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Rahmen der passiven Stellensuche am häufigsten Lebenslaufdatenbanken von Internet-Stellenbörsen, öffentliche Profile in Karrierenetzwerken sowie Lebenslaufdatenbanken von Unternehmen nutzen.

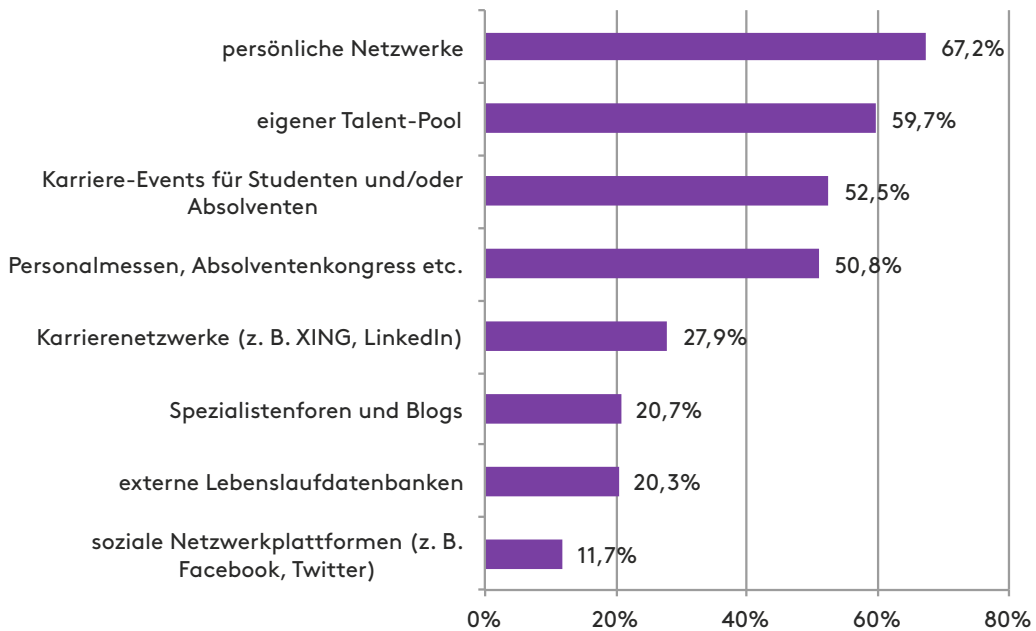


Abbildung 24: Die Eignung verschiedener Kanäle zur Identifikation und Direktansprache interessanter Kandidaten[11]

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

2.4

WELCHE ROLLE SPIELEN SOCIAL MEDIA IN DER PERSONALBESCHAFFUNG?

Social Media sind der fünftwichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand (vgl. Abbildung 15). Zudem betrachten die an der Befragung teilnehmenden Mittelständler die Präsenz in sowie das Verstehen von Social-Media-Anwendungen, wie zum Beispiel XING oder Facebook, als eher wichtige interne Herausforderung für die Rekrutierung (vgl. Abbildung 16). Aktuell veröffentlichen die Studienteilnehmer 11,4 Prozent ihrer offenen Stellen in Social Media (vgl. Abbildung 21), woraus schließlich 1,6 Prozent aller tatsächlichen Einstellungen resultieren (vgl. Abbildung 22).

Weitere Analysen zum Social-Media-Einsatz in der Personalbeschaffung haben ergeben, dass ein Viertel der Befragten Social-Media-Anwendungen generell als positiv für die Rekrutierung beurteilt (vgl. Abbildung 25). Nach Ansicht von rund drei Viertel der antwortenden Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand impliziert der Einsatz von Social-Media-Anwendungen in der Personalbeschaffung, dass die Recruiter zusätzliche, neue Fähigkeiten erlernen müssen. 64,1 Prozent denken, dass es für die Rekrutierung von Kandidaten aus der Generation Y notwendig ist, verstärkt in Social Media präsent zu sein. Lediglich 22,2 Prozent der Studienteilnehmer sind der Meinung, dass die durch Social Media notwendig gewordenen Veränderungen in der Rekrutierung (z. B. aktivere Rolle der Recruiter, verstärkter Dialog mit den Kandidaten etc.) auch einfach umsetzbar sind. In 14,5 Prozent der Unternehmen ist der Einsatz von Social Media mit anderen Personalbeschaffungsaktivitäten abgestimmt.

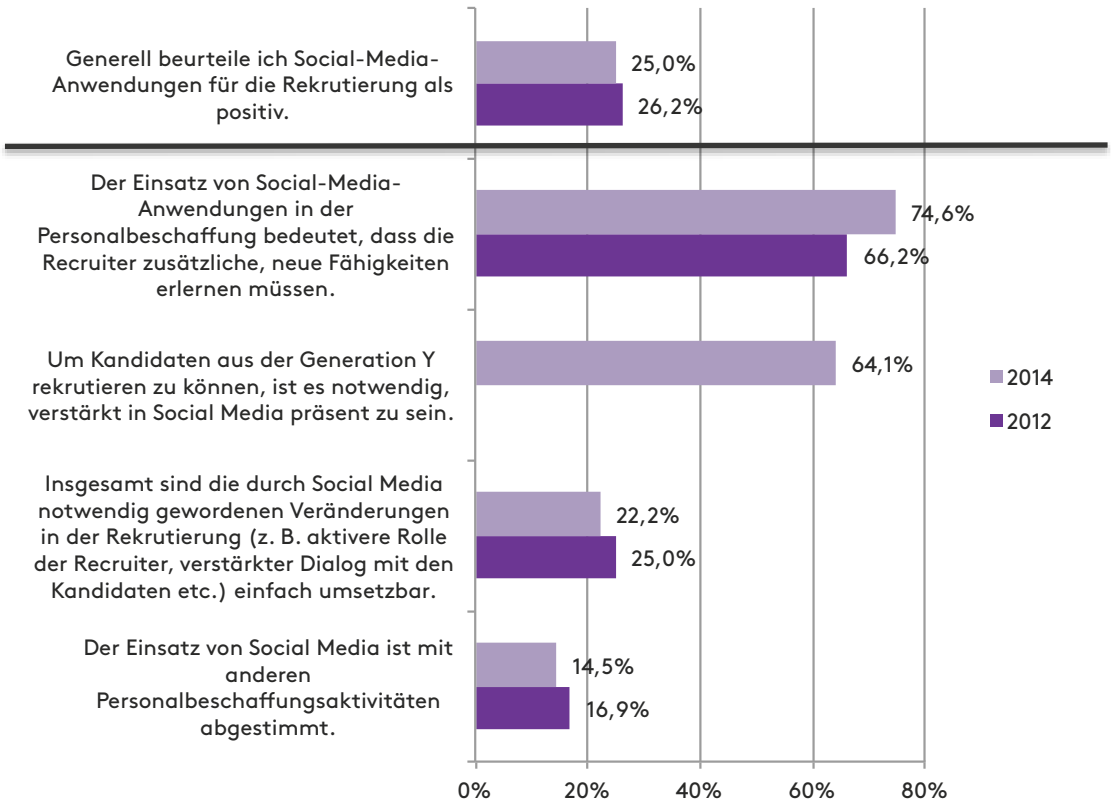


Abbildung 25: Generelle Aussagen zum Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung im Zeitablauf[12 13]

Die folgenden Ausführungen befassen sich mit dem tatsächlichen Einsatz verschiedener Social-Media-Kanäle im deutschen Mittelstand in vier klassischen Anwendungsszenarien (Schaltung von Stellenanzeigen, Imagewerbung/Employer Branding, Active Sourcing, Suche nach zusätzlichen Informationen über bereits identifizierte Kandidaten).

Mit Blick auf die Schaltung von Stellenanzeigen zeigt Abbildung 26, dass 7,7 Prozent der antwortenden Mittelständler aktuell häufig oder sehr häufig freie Stellen in Spezialistenforen und Blogs veröffentlichen. 7,6 Prozent nutzen hierfür XING (sehr) häufig und 6,2 Prozent Facebook. 1,5 Prozent der Teilnehmer an der Befragung schalten häufig oder sehr häufig Stellenanzeigen in Twitter. Im Vergleich zum Jahr 2012 gewinnt XING 6,1 Prozentpunkte hinzu.

12 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.
13 Die in der Mitte der Abbildung dargestellte Aussage zur Rekrutierung von Kandidaten aus der Generation Y wurde im Jahr 2014 erstmalig ausgewertet.

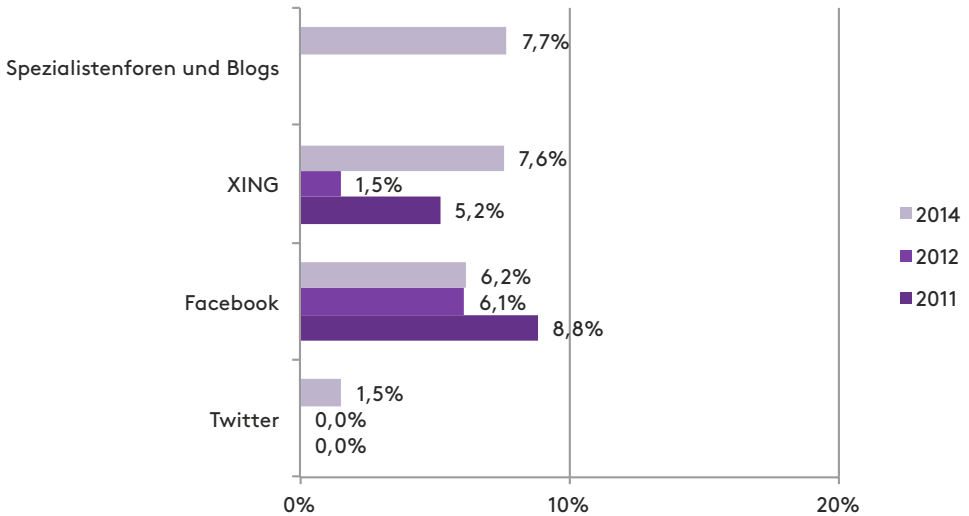


Abbildung 26: Nutzung von Social-Media-Kanälen zur Schaltung von Stellenanzeigen im Zeitablauf[14 15]

Für Imagewerbung/Employer Branding greifen 15,4 Prozent der antwortenden Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand häufig oder sehr häufig auf Facebook zurück, womit dies der in diesem Kontext am intensivsten genutzte Kanal ist (vgl. Abbildung 27). Twitter kommt bei 7,9 Prozent (sehr) häufig zum Einsatz. 6,3 Prozent der Studienteilnehmer nutzen Spezialistenforen und Blogs häufig oder sehr häufig für das Employer Branding, 4,7 Prozent XING und 3,2 Prozent YouTube. Während sich sowohl für Facebook (plus 2,9 Prozentpunkte) als auch für Twitter (plus 3,3 Prozentpunkte) im Vergleich zum Jahr 2012 ein Anstieg ergibt, verliert XING 3,1 Prozentpunkte.

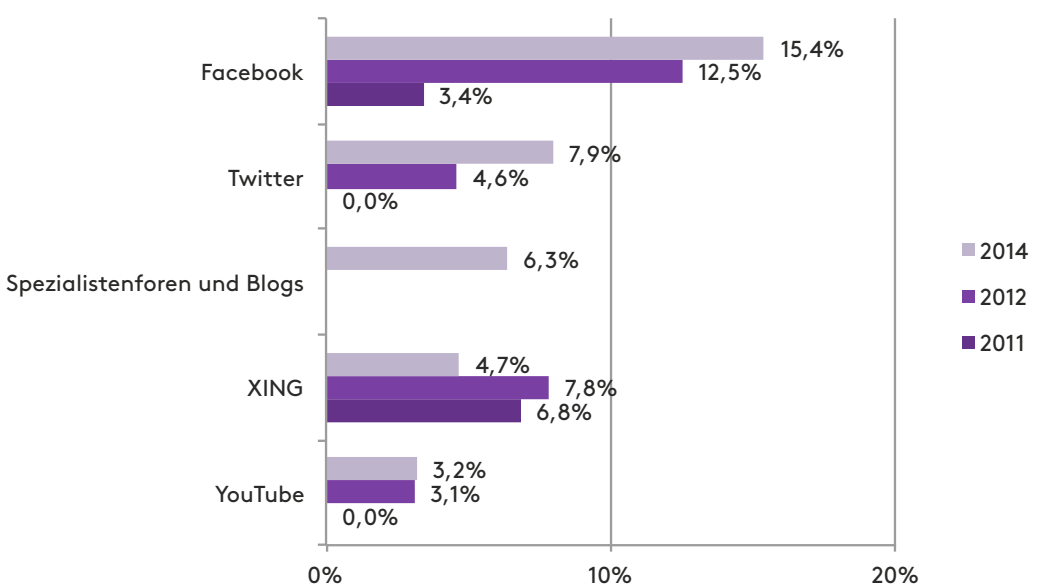


Abbildung 27: Nutzung von Social-Media-Kanälen für Imagewerbung (Employer Branding) im Zeitablauf[16 17]

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

Wie häufig deutsche Mittelständler verschiedene Social-Media-Anwendungen für Active Sourcing nutzen, ist in Abbildung 28 illustriert. Es zeigt sich, dass 6,2 Prozent der Teilnehmer an der Befragung in diesem Kontext (sehr) häufig auf Facebook zurückgreifen. 4,6 Prozent suchen häufig oder sehr häufig in Spezialistenforen und Blogs und 4,5 Prozent in XING nach interessanten Kandidaten. Facebook wird im Vergleich zum Jahr 2012 von einem größeren Teil der Studienteilnehmer (sehr) häufig für Active Sourcing genutzt (Anstieg um 3,2 Prozentpunkte). Dagegen verliert XING im gleichen Zeitraum 4,7 Prozentpunkte.

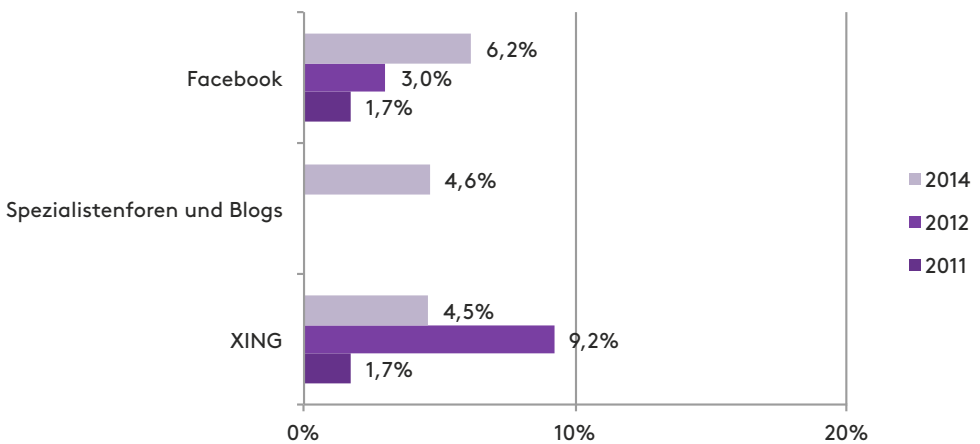


Abbildung 28: Nutzung von Social-Media-Kanälen für die aktive Suche nach Kandidaten (Active Sourcing) im Zeitablauf[18] [19]

Schließlich zeigt sich mit Blick auf Abbildung 29, dass 8,1 Prozent der antwortenden Mittelständler häufig oder sehr häufig in XING nach zusätzlichen Informationen über bereits identifizierte Kandidaten suchen. 7,9 Prozent nutzen hierfür Facebook (sehr) häufig und 6,5 Prozent Spezialistenforen und Blogs. In LinkedIn sowie Twitter suchen jeweils 1,6 Prozent der Studienteilnehmer häufig oder sehr häufig nach weiterführenden Informationen über Kandidaten. Verglichen mit dem Jahr 2012 gewinnt XING 1,9 Prozentpunkte und Facebook 6,4 Prozentpunkte hinzu.

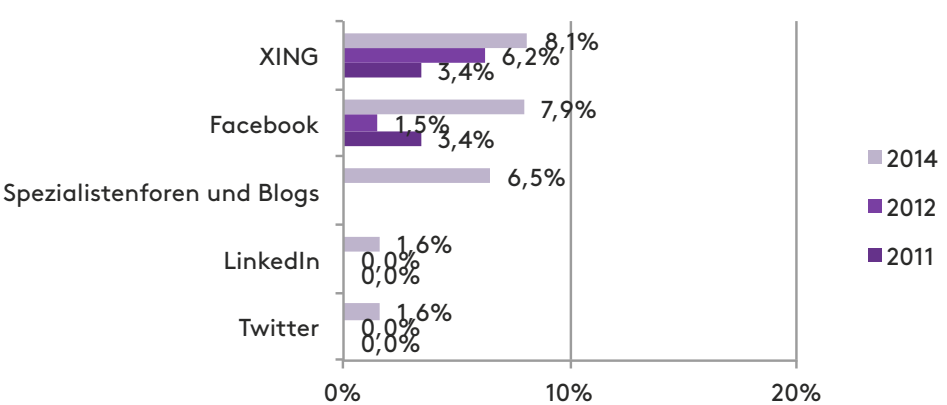


Abbildung 29: Nutzung von Social-Media-Kanälen für die aktive Suche nach Informationen über bereits identifizierte Kandidaten im Zeitablauf[20] [21]

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

Bezüglich der Pflege des eigenen Social-Media-Auftritts zeigt Abbildung 30, dass es in 16,9 Prozent der antwortenden Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand ausgewählte Mitarbeiter in der Personalabteilung gibt, die diejenigen Social-Media-Kanäle, in denen man für Rekrutierungszwecke präsent ist, pflegen und mit Inhalten füllen. Weitere Analysen haben ergeben, dass 15,6 Prozent der Teilnehmer an der Befragung über einen schriftlich fixierten Social-Media-Kodex für ihre Mitarbeiter und 6,3 Prozent über eine explizite Strategie für den Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung verfügen. Lediglich 3,1 Prozent der Unternehmen haben einen Redaktionsplan für ihre Aktivitäten in Social Media definiert.

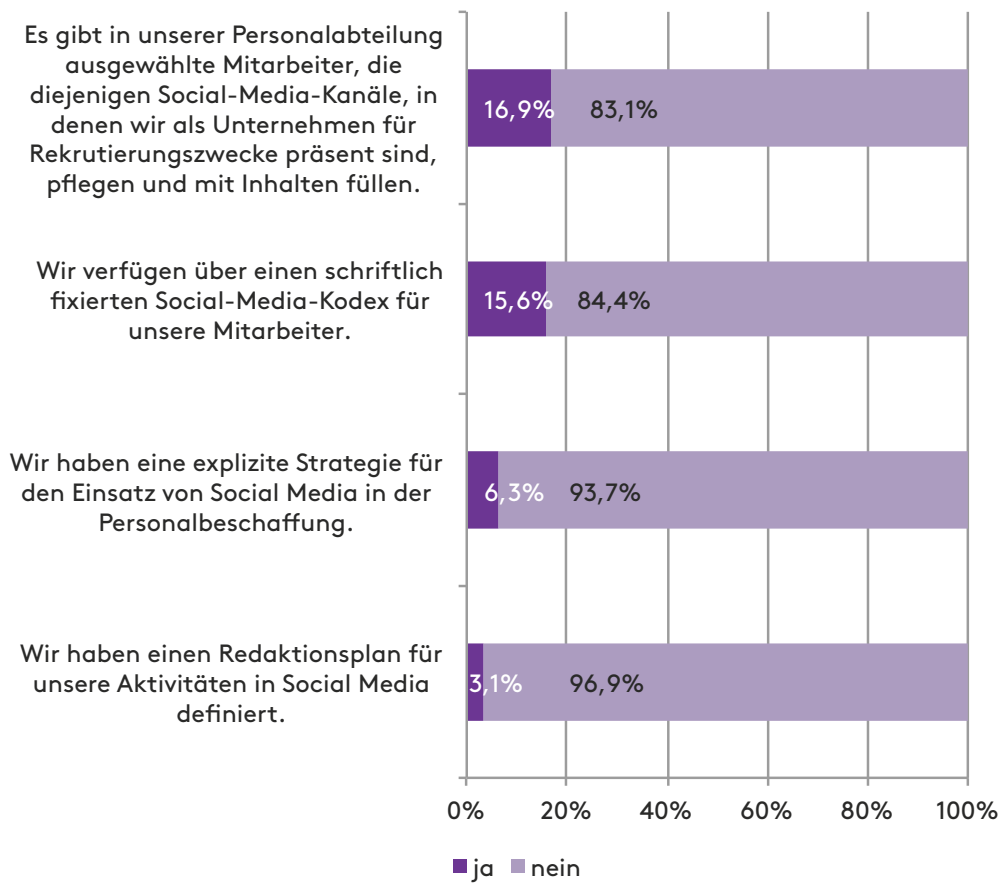


Abbildung 30: Pflege von Social-Media-Kanälen, Social-Media-Kodex, -Strategie und -Redaktionsplan[22]

Vergleicht man die bezüglich des Social-Media-Einsatzes in der Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand gewonnenen Erkenntnisse abschließend mit den komplementären Ergebnissen aus der Befragung der 1.000 größten Unternehmen aus Deutschland, so lässt sich festhalten, dass die Großunternehmen Social Media gegenüber nicht nur positiver eingestellt sind, sondern die betrachteten Kanäle auch deutlich intensiver nutzen.

22 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen zustimmen.

2.5

WELCHE BEDEUTUNG HAT MOBILE RECRUITING?

Mobile Recruiting beschreibt sämtliche Aktivitäten, mittels derer Unternehmen die eigene Personalbeschaffung auf die verstärkte Nutzung mobiler Endgeräte hin ausrichten, um diese Entwicklung zum eigenen Vorteil nutzen zu können. Gemäß der in Abbildung 31 dargestellten Einstellung der antwortenden mittelständischen Unternehmen gegenüber Mobile Recruiting denken jeweils 46,2 Prozent, dass die zunehmende Verbreitung mobiler Endgeräte (Smartphones, Tablet-PCs) auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben wird und dass die Ansprache von Kandidaten über mobile Endgeräte für die Rekrutierung sinnvoll ist. Vier von zehn Teilnehmern an der Befragung gehen davon aus, dass sich Kandidaten zukünftig verstärkt über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben werden. Im Vergleich zum Jahr 2012 stimmt ein deutlich größerer Teil der Befragten diesen drei Aussagen zu. Diese Entwicklung unterstreicht, dass die mittelständischen Unternehmen Mobile Recruiting gegenüber immer positiver eingestellt sind und die damit verbundenen Potenziale zunehmend erkennen.

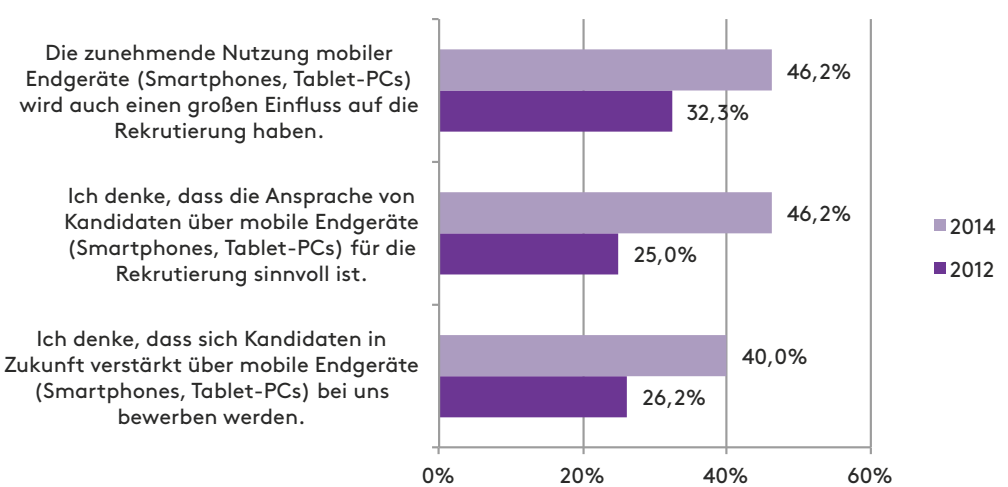


Abbildung 31: Die Einstellung gegenüber Mobile Recruiting im Zeitablauf[23]

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

Wie zusätzliche Analysen zu diesem Thema ergeben haben, denkt über die Hälfte der Studienteilnehmer, dass es notwendig ist, das eigene Mobile-Recruiting-Angebot auszuweiten, um Kandidaten aus der Generation Y rekrutieren zu können (vgl. Abbildung 32). Weiterhin sind 18,5 Prozent der antwortenden Mittelständler der Ansicht, dass das klassische Anschreiben aufgrund der verstärkten Nutzung mobiler Endgeräte im Rahmen des Bewerbungsprozesses an Bedeutung verlieren wird. Geringe 3,1 Prozent geben an, dass sich Kandidaten bereits heute verstärkt über mobile Endgeräte bei ihnen bewerben.

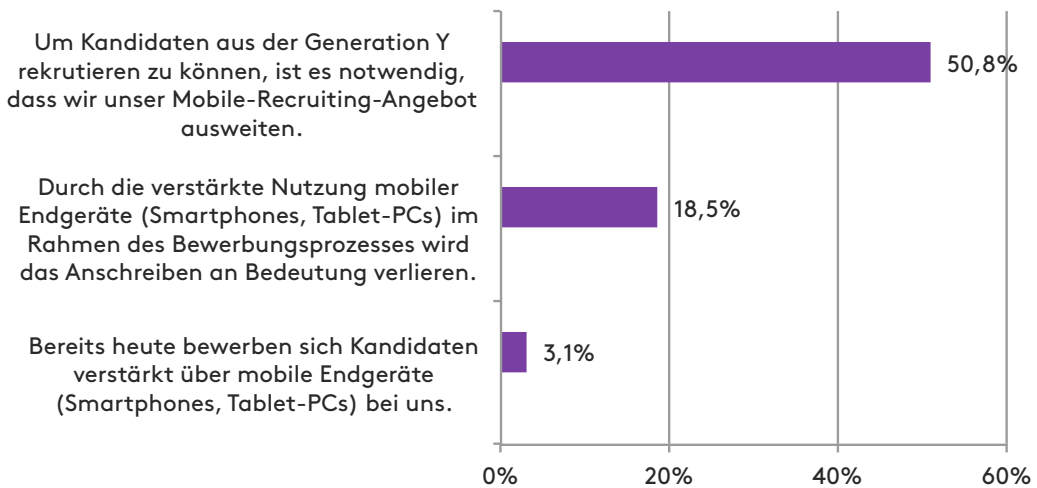


Abbildung 32: Generelle Aussagen zum Thema Mobile Recruiting[24]

In Abbildung 33 ist die tatsächliche Umsetzung von Mobile Recruiting im deutschen Mittelstand illustriert. Wie die Ergebnisse zeigen, haben jeweils 7,7 Prozent der antwortenden Mittelständler die Darstellung ihrer Karriere-Webseite sowie ihrer Online-Stellenanzeigen für bestimmte mobile Endgeräte optimiert. Weitere 24,6 Prozent (Karriere-Webseite) bzw. 18,5 Prozent (Online-Stellenanzeigen) haben eine entsprechende Optimierung für die Zukunft geplant. Ergebnisse aus der aktuellen Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis 2015" zeigen in diesem Zusammenhang, dass die Darstellung von Karriere-Webseiten auf dem eigenen Smartphone bei etwa drei von zehn antwortenden Stellensuchenden und Karriereinteressierten tatsächlich problemlos funktioniert. Für bestimmte mobile Endgeräte optimierte Apps zur Suche nach freien Stellen im eigenen Unternehmen bieten derzeit 1,6 Prozent der mittelständischen Studienteilnehmer an und 17,2 Prozent wollen dies zukünftig tun.

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

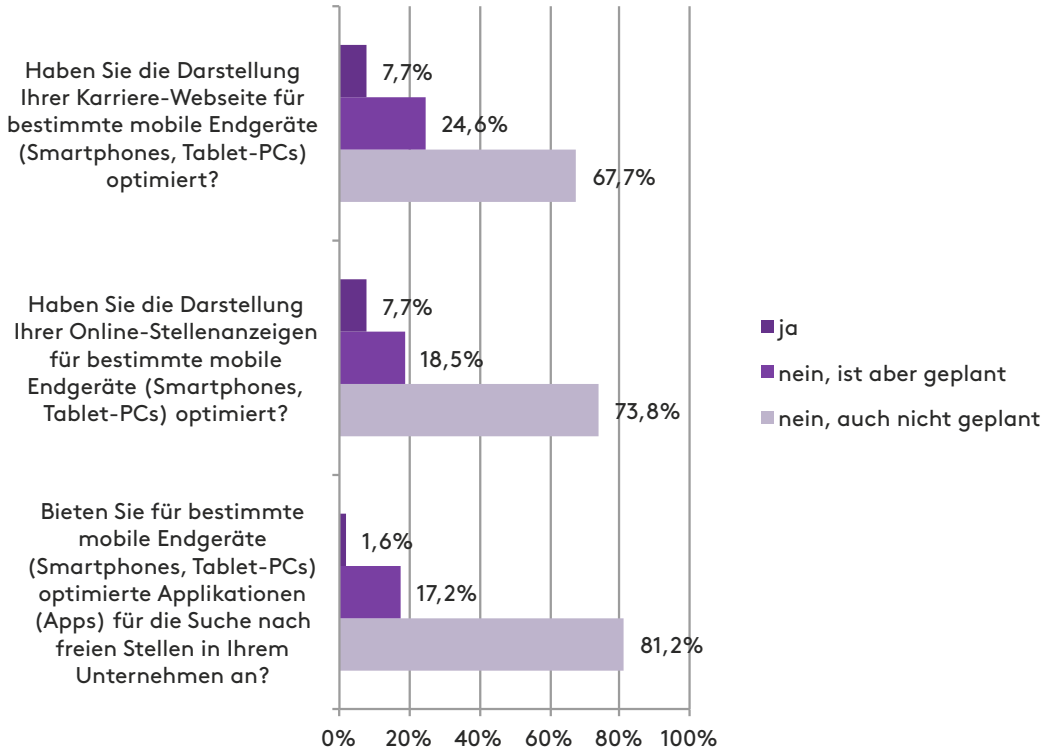


Abbildung 33: Die Umsetzung von Mobile Recruiting[25]

Dass die eigenen Stellenanzeigen in Internet-Stellenbörsen auch über die Apps der genutzten Stellenbörse(n) zugänglich sind, bestätigen 14,3 Prozent der Teilnehmer an der Befragung (vgl. Abbildung 34). Ein Drittel gibt hingegen an, dass dieser Zugriff nicht möglich ist. Überraschend hohe 52,4 Prozent der Befragten wissen nach eigenen Angaben nicht, ob ihre Stellenanzeigen in Internet-Stellenbörsen auch über die Apps der genutzten Stellenbörse(n) abrufbar sind oder nicht.

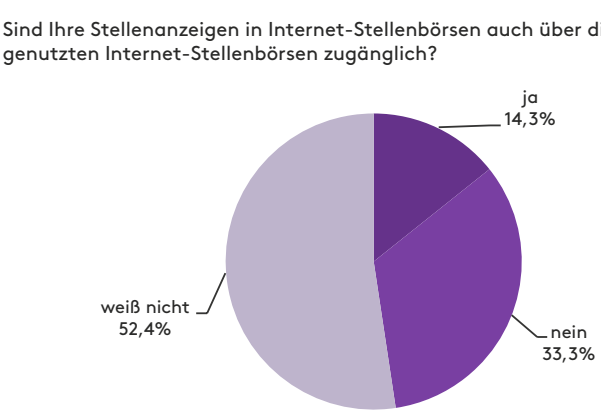


Abbildung 34: Online-Stellenanzeigen – Zugriff über Apps von Internet-Stellenbörsen

25 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen zustimmen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Einstellung der mittelständischen Unternehmen in Deutschland gegenüber Mobile Recruiting in den letzten Jahren deutlich positiver geworden ist (vgl. Abbildung 31). Die durchgeführten Analysen haben ergeben, dass die Unternehmen die Potenziale von Mobile Recruiting zunehmend erkennen. Allerdings werden diese Potenziale erst von einem vergleichsweise geringen Teil der Studienteilnehmer genutzt, wie sich mit Blick auf die tatsächliche Umsetzung von Mobile Recruiting in den Unternehmen zeigt (Abbildung 33). Ein Vergleich mit den entsprechenden Ergebnissen aus der Befragung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland offenbart in diesem Zusammenhang, dass die Umsetzung von Mobile Recruiting in den Großunternehmen bereits deutlich weiter fortgeschritten ist als im Mittelstand.

2.6

WIE GEHEN DIE BEWERBUNGEN BEI DEN UNTERNEHMEN EIN?

Mit 57,4 Prozent präferiert der größte Teil der antwortenden mittelständischen Unternehmen aus Deutschland die E-Mail-Bewerbung, wie Abbildung 35 zeigt. 21,3 Prozent bevorzugen die papierbasierte Bewerbungsmappe und 6,6 Prozent die Formularbewerbung. 14,8 Prozent der Studienteilnehmer haben keine Präferenz für ein bestimmtes Bewerbungsverfahren, was der geringste Wert seit dem Jahr 2010 ist. Im Vergleich zu den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland präferiert ein weitaus größerer Teil der Mittelständler die E-Mail-Bewerbung (57,4 Prozent Mittelstand vs. 22,2 Prozent Top-1.000) sowie die papierbasierte Bewerbungsmappe (21,3 Prozent Mittelstand vs. 2,2 Prozent Top-1.000). Im Gegenzug liegt die Formularbewerbung in der Gunst der Großunternehmen deutlich weiter vorne (6,6 Prozent Mittelstand vs. 72,3 Prozent Top-1.000).

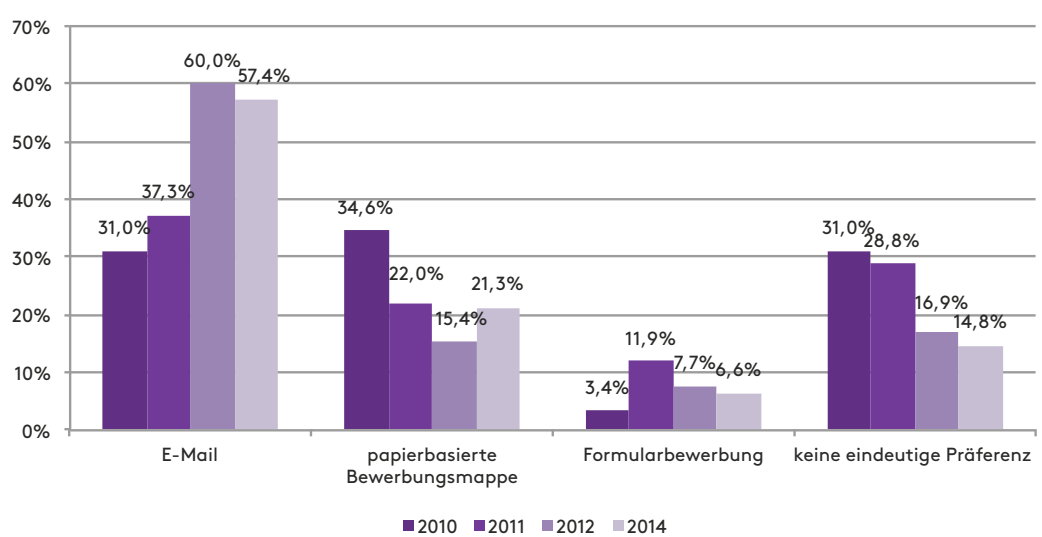


Abbildung 35: Präferenzen der antwortenden Unternehmen für den Bewerbungseingang im Zeitablauf

Die weitaus meisten Bewerbungen (54,6 Prozent) gehen derzeit per E-Mail bei den mittelständischen Teilnehmern an der Befragung ein (vgl. Abbildung 36). Damit folgen die Bewerber der in Abbildung 35 dargestellten Präferenz der Unternehmen. Papierbasierte Bewerbungsmappen bilden aktuell einen Anteil von 38,1 Prozent im Bewerbungseingang der antwortenden Mittelständler, und 6,7 Prozent aller Bewerbungen gehen per Webformular ein (Formularbewerbungen). Während die Bedeutung der E-Mail-Bewerbung seit dem Jahr 2010 deutlich zugenommen hat (Anstieg um 19,9 Prozentpunkte seit 2010), verliert die papierbasierte Bewerbungsmappe im selben Zeitraum beachtliche 20,5 Prozentpunkte. Die Formularbewerbung bewegt sich seit 2010 auf einem konstant niedrigen Niveau. Gemäß der Zukunftsprognose der Studienteilnehmer wird sich der Anteil eingehender Formular- (Anstieg um geschätzte 9,4 Prozentpunkte bis zum Jahr 2019) sowie E-Mail-Bewerbungen (Anstieg um geschätzte 4,6 Prozentpunkte bis zum Jahr 2019) in den nächsten Jahren erhöhen. Dagegen wird die papierbasierte Bewerbungsmappe deutlich an Relevanz einbüßen, wie ein prognostizierter Verlust von 15,0 Prozentpunkten bis zum Jahr 2019 unterstreicht.

Zieht man einen Vergleich zu den Ergebnissen aus der Befragung der 1.000 größten deutschen Unternehmen, so zeigt sich, dass im Mittelstand anteilsmäßig mehr E-Mail-Bewerbungen (54,6 Prozent Mittelstand vs. 37,2 Prozent Top-1.000) sowie papierbasierte Bewerbungsmappen (38,1 Prozent Mittelstand vs. 13,6 Prozent Top-1.000) eingehen. Dagegen bilden Formularbewerbungen im Bewerbungseingang der Top-1.000-Unternehmen einen deutlich größeren Anteil (6,7 Prozent Mittelstand vs. 48,6 Prozent Top-1.000).

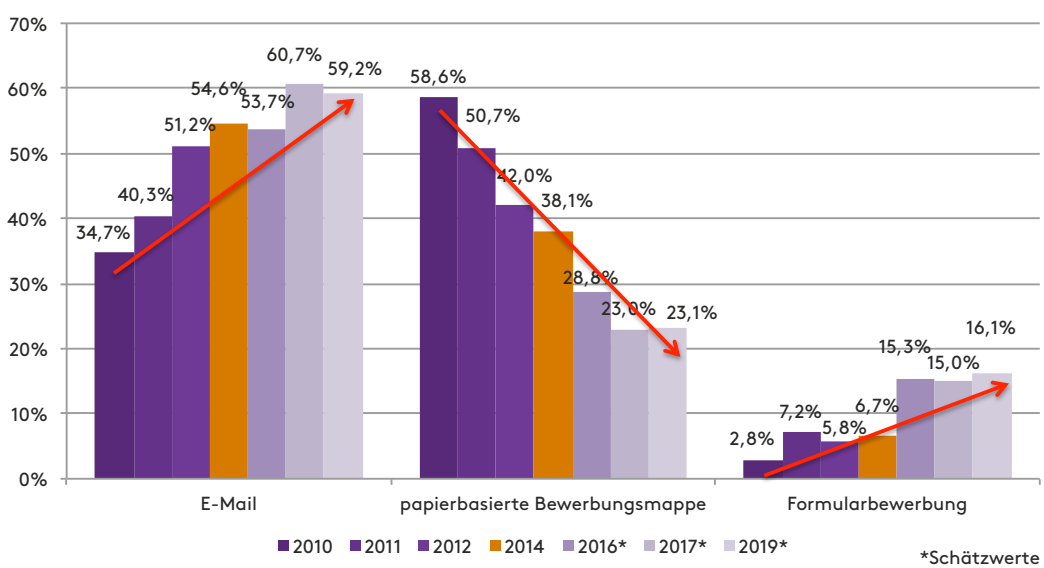


Abbildung 36: Anteile der einzelnen Bewerbungsformen im Bewerbungseingang im Zeitablauf

Fasst man die beiden klassischen Online-Bewerbungsformen (E-Mail- und Formularbewerbung) unter dem Begriff der elektronischen Bewerbung zusammen und stellt diese der papierbasierten Bewerbungsmappe gegenüber, so zeigt sich mit Blick auf Abbildung 37, dass aktuell mehr als sechs von zehn aller bei den Studienteilnehmern eingehenden Bewerbungen elektronischer Form sind. Damit ergibt sich im Vergleich zum Jahr 2007, als elektronische Bewerbungen nur einen Anteil von rund einem Drittel im Bewerbungseingang bildeten, ein Anstieg um 26,6 Pro-

zentpunkte. Die Zukunftsprognose der Unternehmen besagt, dass im Jahr 2019 bereits rund drei Viertel aller eingehenden Bewerbungen elektronischer Form sein werden. Im Gegensatz zu dieser sehr positiven Entwicklung elektronischer Bewerbungen nimmt die Relevanz papierbasierter Bewerbungsmappen immer weiter ab. Der tatsächliche Anteil von 64,3 Prozent papierbasierter Bewerbungsmappen im Bewerbungseingang im Jahr 2007 wird sich nach Einschätzung der antwortenden Mittelständler bis zum Jahr 2019 auf 23,1 Prozent verringern (minus 41,2 Prozentpunkte).

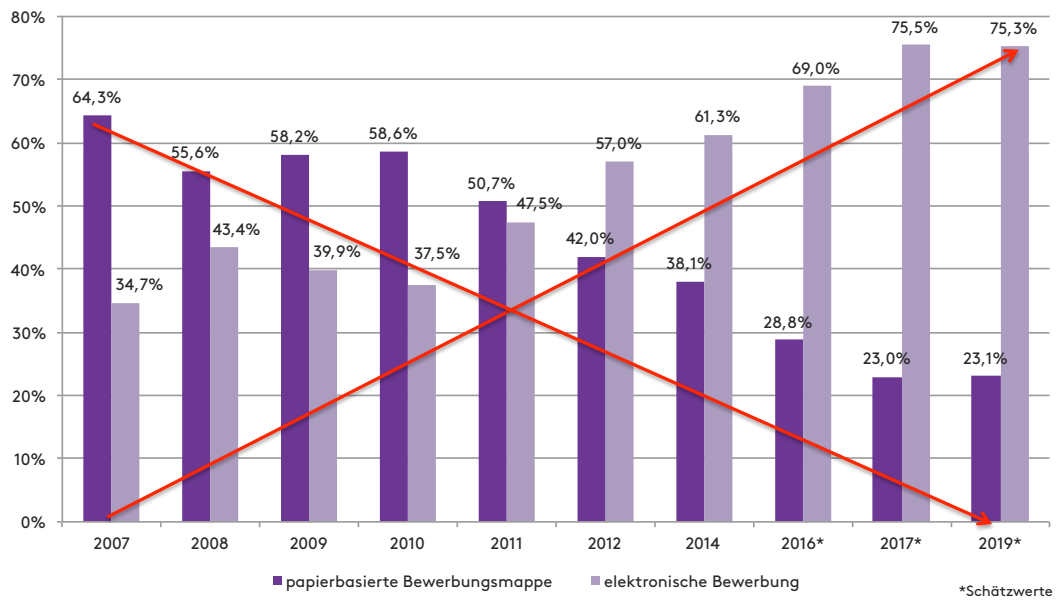


Abbildung 37: Vergleich papierbasierte Bewerbungsmappe und elektronische Bewerbung im Zeitablauf

2.7

WIE SIEHT DIE BEWERBUNG DER ZUKUNFT AUS?

In Abbildung 38 ist dargestellt, wie die antwortenden Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand die aktuelle und zukünftige Bedeutung verschiedener Bewerbungsbestandteile beurteilen. Wie die Ergebnisse zeigen, sehen aktuell 86,2 Prozent das Anschreiben als wichtigen Bestandteil einer Bewerbung an. Mit Blick in die Zukunft vertreten jedoch nur noch 76,9 Prozent diese Ansicht. Die Bedeutung des Anschreibens als Bewerbungsbestandteil wird somit nach Meinung der Teilnehmer an der Befragung abnehmen. Dass das Anschreiben derzeit ein wichtiges Auswahlkriterium ist und auch zukünftig bleiben wird, denken jeweils 64,6 Prozent der Befragten.

Bezüglich des Lebenslaufs geben 87,8 Prozent an, dass ein geradliniger Lebenslauf, der keine Lücken aufweist, wichtig ist. Ein nur geringfügig kleinerer Teil der Unternehmen sieht dies auch für die Zukunft noch als wichtig an. 63,1 Prozent der Studienteilnehmer sind der Meinung, der Lebenslauf sollte aktuell kurz gestaltet sein und nur die wichtigsten Informationen beinhalten. Ein nahezu gleichgroßer Teil der antwortenden Mittelständler denkt, dass dies auch zukünftig wichtig sein wird.

Für mehr als zwei Drittel der mittelständischen Unternehmen ist das Bewerbungsfoto ein wichtiger Bestandteil einer Bewerbung. Dass dies auch in Zukunft noch der Fall sein wird, denken sechs von zehn teilnehmenden Mittelständlern. Folglich wird erwartet, dass der Stellenwert eines Bewerbungsfotos zukünftig abnimmt.

Verweise auf Kurzprofile von Kandidaten in Karrierenetzwerken (z. B. XING, LinkedIn) sind derzeit nach Ansicht von lediglich 18,5 Prozent ein wichtiger Bestandteil von Bewerbungen. Allerdings wird die Bedeutung derartiger Verweise gemäß der Zukunftsprognose der Studienteilnehmer deutlich zunehmen. Über ein Drittel denkt, dass Verweise auf Kurzprofile von Kandidaten in Karrierenetzwerken in Zukunft ein wichtiger Bewerbungsbestandteil sein werden.

Nahezu keine Veränderungen erwarten die Unternehmen mit Blick auf persönliche Kontakte/Referenzen. Jeweils mehr als sieben von zehn Befragten sind der Meinung, dass persönliche Kontakte/Referenzen aktuell ein wichtiger Bestandteil einer Bewerbung sind und auch zukünftig bleiben werden.

Neben verschiedenen Bewerbungsbestandteilen wird in Abbildung 38 auch das Thema Quereinsteiger betrachtet. Für 38,5 Prozent der antwortenden Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand spielen Quereinsteiger derzeit eine wichtige Rolle. Allerdings wird sich der Stellenwert von Quereinsteigern nach Einschätzung der Studienteilnehmer zukünftig deutlich erhöhen. Mehr als sechs von zehn Unternehmen denken, dass Quereinsteiger in Zukunft eine wichtige Rolle spielen werden.

Zieht man einen Vergleich zu den 1.000 größten deutschen Unternehmen, so lässt sich vor allem bezüglich des Bewerbungsfotos ein deutlicher Unterschied erkennen. Ein erheblich kleinerer Teil der Top-1.000-Firmen sieht das Bewerbungsfoto aktuell (38,4 Prozent Top-1.000 vs. 67,7 Prozent Mittelstand) sowie zukünftig (33,3 Prozent Top-1.000 vs. 60,0 Prozent Mittelstand) als wichtigen Bewerbungsbestandteil an.

Wie die entsprechenden Ergebnisse aus der aktuellen Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis 2015“ zeigen, gehen die befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten 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 dagegen schon heute von rund sieben von zehn Teilnehmern an der „Bewerbungspraxis 2015“ als wichtiges Auswahlkriterium sowie als wichtiger Bestandteil einer Bewerbung angesehen. Dasselbe gilt auch für das Anschreiben, wobei jedoch auch ein Drittel der Stellensuchenden und Karriereinteressierten denkt, dass die Bedeutung des Anschreibens zukünftig abnehmen wird.

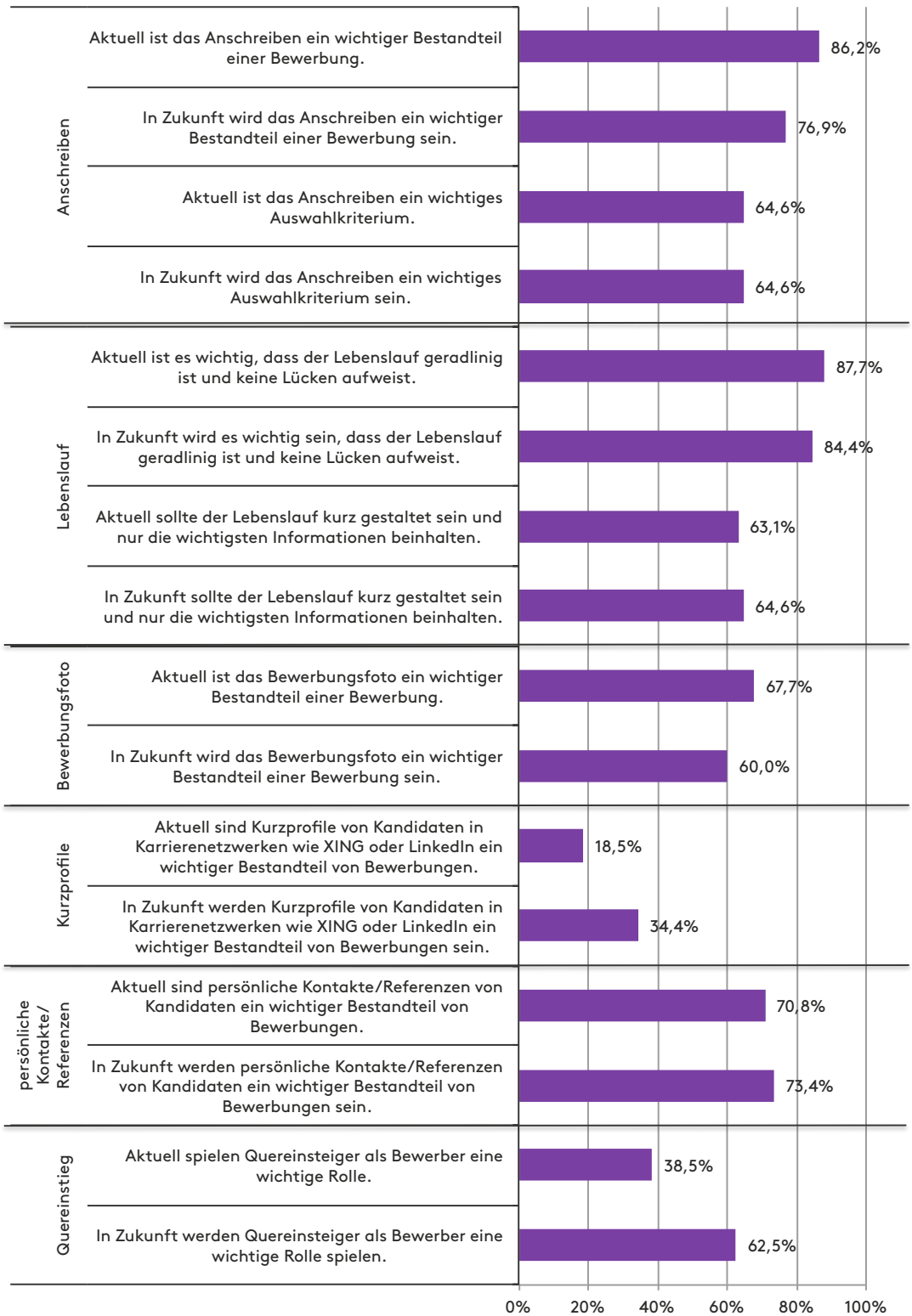


Abbildung 38: Die aktuelle und zukünftige Bedeutung verschiedener Bestandteile einer Bewerbung[26]

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

2.8

WIE SIND DIE UNTERNEHMEN HOME OFFICE GEGENÜBER EINGESTELLT?

Das Angebot und die Gestaltung von Home-Office-Arbeitsplätzen ist nach Ansicht der antwortenden Mittelständler eine eher wichtige interne Herausforderung für die Personalbeschaffung (vgl. Abbildung 16). Wie Abbildung 39 zeigt, bieten 18,8 Prozent der mittelständischen Teilnehmer an der Befragung ihren Mitarbeitern derzeit die Möglichkeit, Arbeit von zu Hause aus zu erledigen (Home Office), und 21,9 Prozent wollen ihr Home-Office-Angebot zukünftig ausweiten. Beide Werte sind deutlich geringer als bei den 1.000 größten deutschen Unternehmen, von denen 47,0 Prozent Home Office aktuell als Möglichkeit anbieten und 54,5 Prozent zukünftig verstärkt anbieten wollen. Ein weiteres, nicht visualisiertes Ergebnis zeigt, dass sich rund sechs von zehn Studienteilnehmern aus dem Mittelstand nach eigenen Angaben der gesetzlichen Vorgaben und Regelungen bewusst sind, die es zu beachten gilt, wenn man seinen Mitarbeitern die Möglichkeit bietet, im Home Office zu arbeiten.

Zusätzliche Auswertungen haben ergeben, dass das Arbeiten von zu Hause aus nach Ansicht von mehr als sechs von zehn antwortenden Mittelständlern Herausforderungen für die Zusammenarbeit im Unternehmen erzeugt (vgl. Abbildung 39). Rund vier von zehn Befragten denken, dass man Home Office anbieten muss, um mehr Frauen rekrutieren zu können. Bei 16,1 Prozent der Studienteilnehmer beschweren sich häufig Mitarbeiter, die nicht von zu Hause aus arbeiten, weil sie das Gefühl haben, mehr arbeiten zu müssen als ihre Kollegen im Home Office. Schließlich sind 15,9 Prozent der Meinung, dass man das Arbeiten von zu Hause aus anbieten muss, um Kandidaten aus der Generation Y rekrutieren zu können.

Wie die aktuelle Kandidatenstudie „Bewerbungspraxis 2015“ in diesem Zusammenhang zeigt, ist es 43,4 Prozent der befragten Stellensuchenden und Karriereinteressierten bei ihrem derzeitigen Arbeitgeber möglich, Arbeit von zu Hause aus zu erledigen. Etwa jeder zweite Teilnehmer an der „Bewerbungspraxis 2015“ gibt an, ein Jobangebot nur dann anzunehmen, wenn es im einstellenden Unternehmen auch die Möglichkeit gibt, im Home Office zu arbeiten.

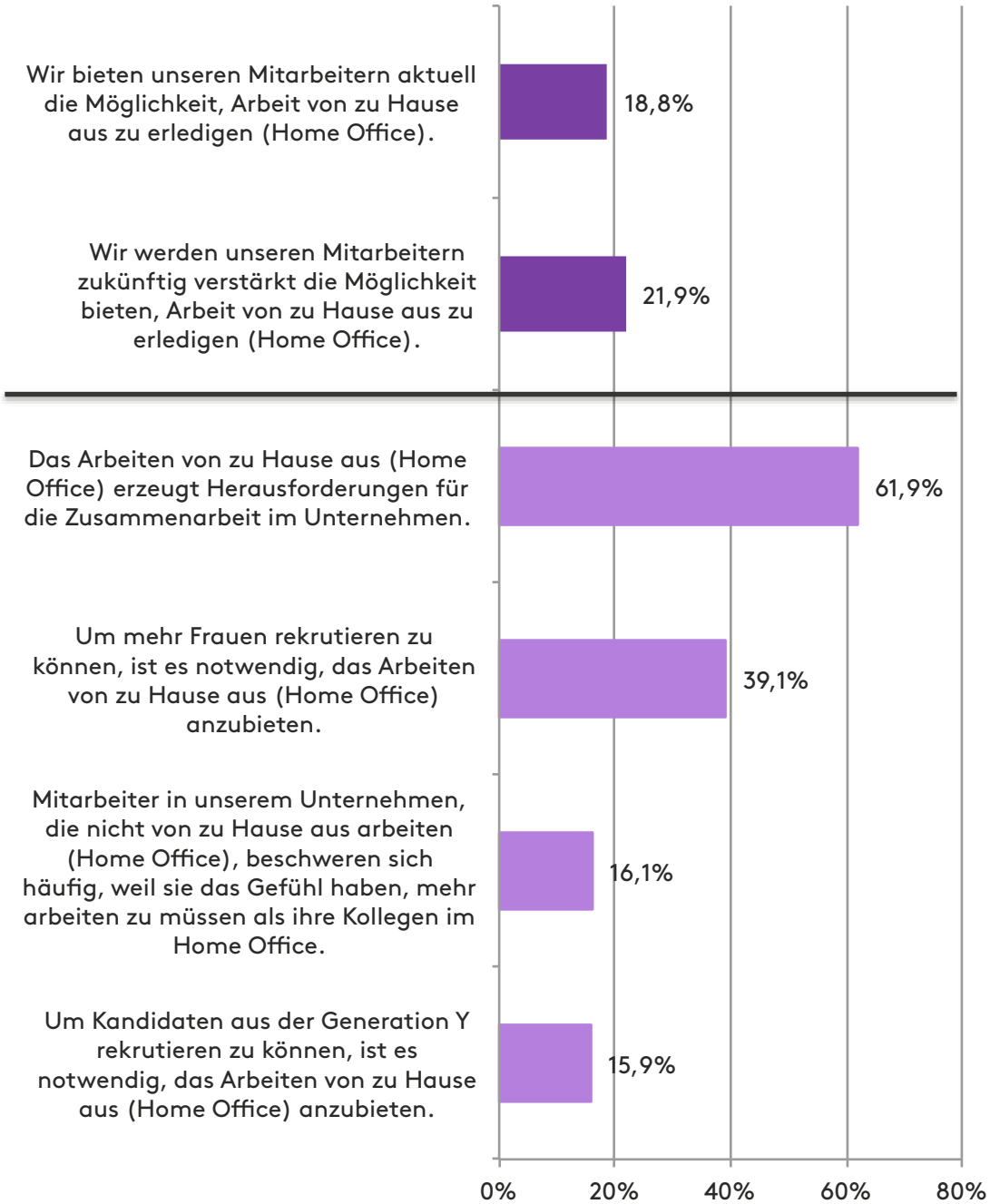


Abbildung 39: Die Beurteilung genereller Aussagen zum Thema Telearbeit/Home Office[27]

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

2.9

WELCHE ROLLE SPIELEN ZIELGRUPPENORIENTIERUNG UND QUOTEN IN DER REKRUTIERUNG?

Die Vorstellung der Ergebnisse aus der Befragung 1.000 mittelständischer Unternehmen aus Deutschland schließt mit den Themen Zielgruppenorientierung und Quoten in der Rekrutierung. Der Fokus der Ausführungen liegt im Folgenden zunächst auf der Zielgruppenorientierung. Abbildung 40 illustriert, wie die Studienteilnehmer ihre Fähigkeiten bezüglich der Rekrutierung aus den Zielgruppen Frauen, ältere Personen (>= 50 Jahre), Kandidaten aus der Generation Y sowie Kandidaten aus dem Ausland beurteilen. Mit 2,3 geben sich die antwortenden Mittelständler dabei die beste Note bei der Rekrutierung von Frauen. Dicht dahinter folgt die Rekrutierung älterer Personen (2,5) sowie von Kandidaten aus der Generation Y (2,6). Die eigenen Fähigkeiten, Kandidaten aus dem Ausland zu rekrutieren, schätzen die Unternehmen nur als eher ausreichend (3,7) ein.

Weitere, bereits in den Themenschwerpunkten 4, 5 und 8 vorgestellte Ergebnisse zeigen, dass es nach Ansicht von 64,1 Prozent der Befragten notwendig ist, verstärkt in Social Media präsent zu sein, um Kandidaten aus der Generation Y rekrutieren zu können. Dass man für eine Rekrutierung von Kandidaten aus der Generation Y das eigene Mobile-Recruiting-Angebot ausweiten muss, denkt etwa die Hälfte der Teilnehmer an der Befragung. Zudem sind 15,9 Prozent der Meinung, dass man vor diesem Hintergrund (Rekrutierung von Kandidaten aus der Generation Y) die Möglichkeit anbieten muss, im Home Office zu arbeiten. Rund vier von zehn antwortenden Mittelständlern denken, dass ein Home-Office-Angebot notwendig ist, um mehr Frauen rekrutieren zu können.

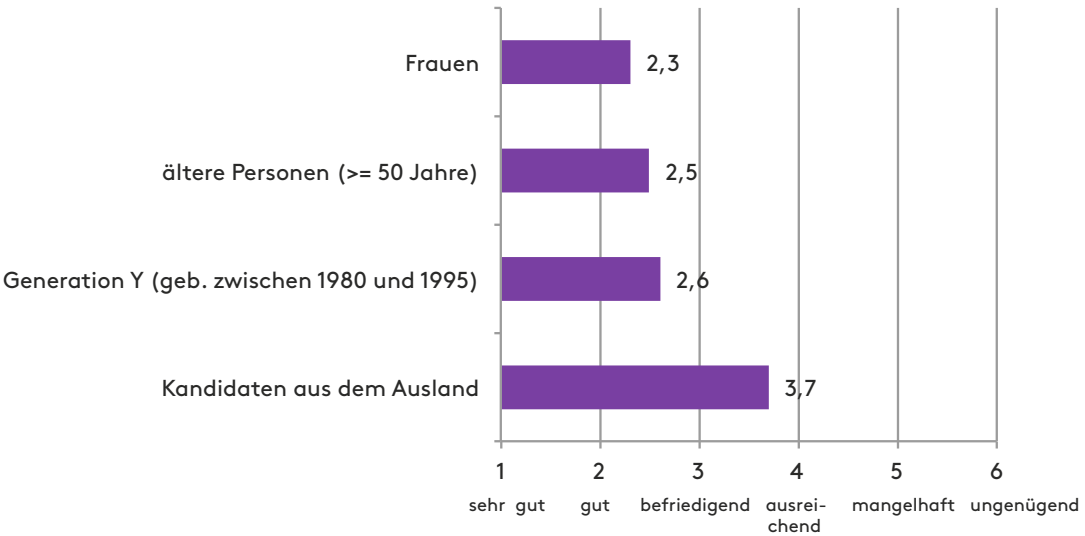


Abbildung 40: Die Fähigkeit der Unternehmen, Frauen, ältere Personen, Kandidaten aus der Generation Y sowie Kandidaten aus dem Ausland zu rekrutieren[28]

Gemäß der in Abbildung 41 dargestellten Einstellung der mittelständischen Unternehmen gegenüber Quoten in der Rekrutierung ist ein Achtel der Studienteilnehmer der Meinung, dass die Einführung von Quoten auch dem eigenen Employer Branding hilft. Jeweils etwa ein Zehntel der antwortenden Mittelständler denkt, dass durch die Einführung von Quoten mehr Kandidaten aus den entsprechenden Zielgruppen rekrutiert werden können und dass sich die Rekrutierung einfacher gestaltet. 6,2 Prozent gehen davon aus, dass durch die Einführung von Quoten auch bessere Kandidaten rekrutiert werden können.

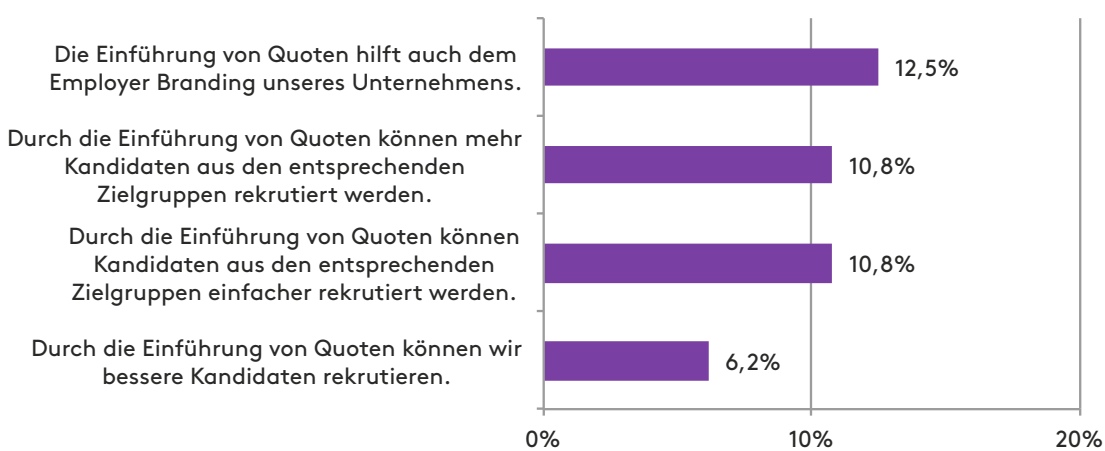


Abbildung 41: Die Beurteilung genereller Aussagen zum Thema Quoten[29]

28 Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.
29 Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

Wie ein Blick auf Abbildung 42 zeigt, spielen Quoten in der Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand tatsächlich jedoch kaum eine Rolle. Lediglich jeweils 3,1 Prozent der Teilnehmer an der Befragung haben Quoten für die Rekrutierung von Frauen, von Kandidaten aus dem Ausland und von älteren Personen (>= 50 Jahre) definiert. Ein ähnlich geringer Teil der antwortenden Mittelständler hat Quoten für diese Zielgruppen in Führungspositionen definiert (Frauen: 3,0 Prozent; Kandidaten aus dem Ausland: 3,1 Prozent; ältere Personen: 1,5 Prozent).

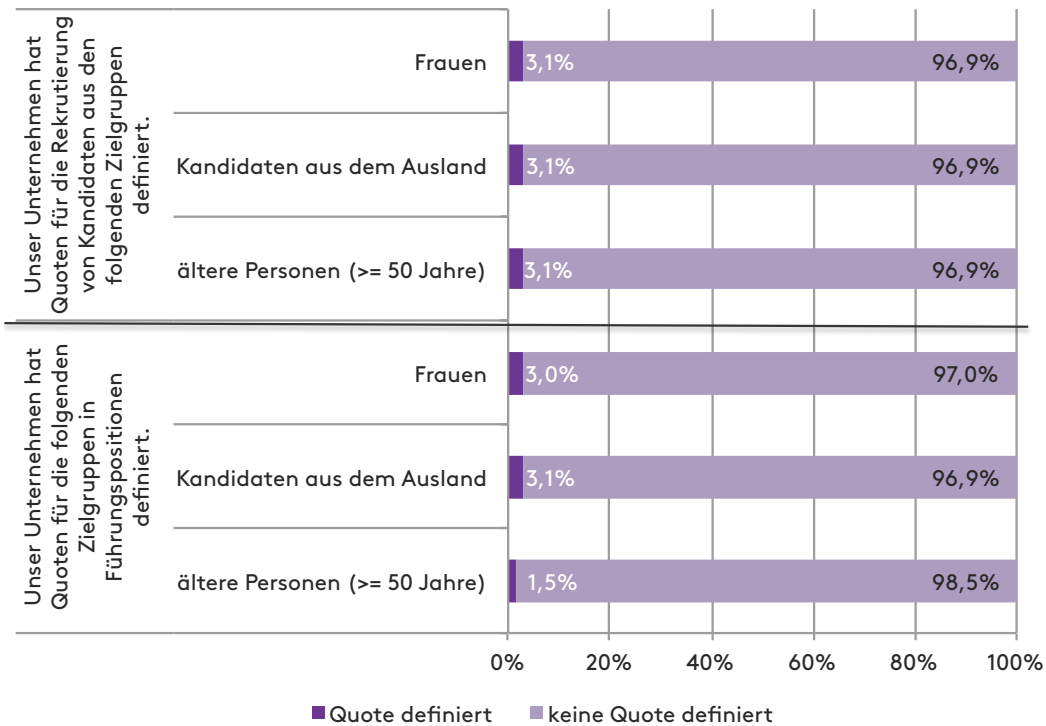


Abbildung 42: Tatsächliche Definition von Quoten für verschiedene Zielgruppen

2.10

EINBLICK IN DIE REKRUTIERUNGSPRAXIS AM BEISPIEL DER INTERACTIVE DATA MANAGED SOLUTIONS: DIE CANDIDATE EXPERIENCE BEI DER INTERACTIVE DATA MANAGED SOLUTIONS – DAS EINSTELLUNGSGESPRÄCH ALS MASSNAHME FÜR EMPLOYER BRANDING IM MITTELSTAND

Um einen ganzheitlichen Überblick über die Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand bieten zu können, werden die Ergebnisse aus der Breitenbefragung 1.000 mittelständischer Unternehmen aus Deutschland in der Studienreihe „Recruiting Trends im Mittelstand" seit vielen Jahren durch Fallstudienberichte ergänzt, die interessante Einblicke in die tägliche Rekrutierungspraxis deutscher Mittelständler ermöglichen. In den aktuellen „Recruiting Trends im Mittelstand 2015" ist eine Fallstudie bei der Interactive Data Managed Solutions enthalten, die sich mit der spezifischen Gestaltung des Rekrutierungsprozesses im Unternehmen auseinandersetzt. Dabei wird insbesondere auch die Frage aufgegriffen, wie sich Bewerbungsgespräche als Employer-Branding-Instrument nutzen lassen. Die Fallstudie basiert auf einem ca. 90-minütigen Gespräch zwischen zwei Mitarbeitern des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) und Frau Kerstin Stemme, der Verantwortlichen für Recruiting in Europa bei der Interactive Data Managed Solutions. Ihr gilt an dieser Stelle auch unser ganz besonderer Dank. Zur einfacheren Durchführung und besseren Strukturierung des Gesprächs wurde im Vorfeld ein Interview-Leitfaden entwickelt. Das Gespräch selbst wurde aufgezeichnet und im Anschluss vollständig transkribiert. Auf Basis des Transkripts wurde das Interview von den Autoren der vorliegenden Studie ausgewertet, detailliert aufbereitet und niedergeschrieben. Der fertige Fallstudientext wurde dem Unternehmen anschließend zur finalen Freigabe übergeben.

Kurzvorstellung des Unternehmens

Die Interactive Data ist ein 1968 gegründetes, US-amerikanisches Unternehmen mit mehreren Tochterfirmen, deren Standorte sich international verteilen. Insgesamt beschäftigt die Interactive Data weltweit etwa 2.400 Mitarbeiter. Das Unternehmen wurde im Jahr 2010 von der Börse genommen und basiert nun auf „Private Equity". Das Geschäftsfeld des Unternehmens ist die Bereitstellung von Finanzdaten, beispielsweise Evaluationen von festverzinslichen Wertpapieren, Referenzdaten oder Echtzeit-Marktdaten.

Eine Tochterfirma der Interactive Data ist die Interactive Data Managed Solutions (kurz: Managed Solutions), die im Jahr 2005 von der Interactive Data übernommen wurde. Bis zum Jahr 2010 war die Managed Solutions weitgehend eigenständig organisiert, später erfolgte eine stärkere Einbindung in den Konzernverbund. So wurden auch verschiedene HR-Prozesse, insbesondere im Bereich Recruiting, nach und nach an die entsprechenden Prozesse der Muttergesellschaft angeglichen.

Der Fokus der Managed Solutions liegt auf der Erstellung von kundenindividuellen Finanzinformationssystemen wie beispielsweise Webauftritten, Intranet-Lösungen oder Mobile-Apps. Hierzu werden Produkte kundenspezifisch zugeschnitten, wobei die zentrale Plattform, in der die Finanzdaten ein- und ausgehen, fast immer als Basis dient. Zudem werden Anwendungen auch selbst erstellt und betrieben. Das Unternehmen verfügt über ein eigenes Rechenzentrum in Frankfurt am Main. Dort befindet sich auch die Hauptgeschäftsstelle der Managed Solutions, in der etwa 200 Mitarbeiter beschäftigt sind. Weitere Standorte sind Köln mit 50 Mitarbeitern und das europäische Ausland mit Zürich, Mailand, Paris, Cheltenham und Madrid. Insgesamt beschäftigt die Managed Solutions in Europa ca. 320 Mitarbeiter.

Stellensituation

Durch die Ausrichtung des Unternehmens auf die Produktion IT-basierter Lösungen ist ein Großteil der Beschäftigten im IT-Umfeld tätig. Diese haben überwiegend einen Hochschulabschluss und entsprechende Berufserfahrung. Im Zuge des Übergangs zur „Private Equity“ und den damit verbundenen Umstellungen in den Jahren 2011 und 2012 sah sich das Unternehmen mit einer hohen Fluktuationsrate konfrontiert. Die Folge waren zahlreiche offene Stellen, was eine große Herausforderung in diesen beiden Jahren darstellte. Beispielsweise waren allein im Linux-Bereich zeitweise acht Stellen gleichzeitig nicht besetzt, was den IT-Betrieb ernsthaft gefährdet hat. In den Jahren 2011 und 2012 wurden daher allein deutschlandweit ca. 65 neue Mitarbeiter eingestellt. Aktuell hat das Unternehmen weniger, jedoch nach wie vor einige Vakanzen im Bereich der IT-Entwicklung und des Projektmanagements zu besetzen. „*Wir sehen uns in diesem Bereich vielen Herausforderungen ausgesetzt*“, fasst Frau Stemme, die Verantwortliche für Recruiting in Europa, die Situation der Managed Solutions zusammen. Wie das Unternehmen diesen Herausforderungen begegnet, ist Gegenstand der folgenden Ausführungen.

Rekrutierungsprozess

Personalmarketing

Für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter nutzt die Managed Solutions unterschiedliche Kanäle. In erster Linie werden Stellenanzeigen klassisch in Internet-Stellenbörsen wie Monster veröffentlicht. Dies ist aktuell der wichtigste und erfolgreichste Kanal zur Besetzung offener Stellen. Zusätzlich werden Stellenanzeigen über XING geschaltet. Dies geschieht allerdings nicht über den dafür vorgesehenen Bereich ‚Jobs‘, sondern indirekt über den Bereich Neuigkeiten, da dies für das Unternehmen kostengünstiger ist. Dieser Social-Media-Kanal führte jedoch bislang nur zu wenigen erfolgreichen Einstellungen.

Bezüglich des Inhalts der Stellenanzeigen ist das Unternehmen von der klassischen Aufteilung „wir bieten" und „wir suchen" abgerückt und auf eine Direktansprache potenzieller Bewerber übergegangen. Dabei werden die Kandidaten in allen Stellenanzeigen konsequent mit „*Du*" angesprochen. Auf eine Ansprache mit „*Sie*" wird in der Kommunikation der Managed Solutions verzichtet. Beispielsweise mit Sätzen wie den folgenden wird der potenzielle Bewerber direkt auf notwendige Fähigkeiten angesprochen: „*Nach Deinem Studium oder einer entsprechenden Ausbildung konntest Du schon mehrjährige Berufserfahrung in der Erstellung von komplexen Webapplikationen sammeln*" oder „*Du arbeitest gern in einem internationalen Umfeld und sprichst sehr gut Englisch*". Diese Neuerungen haben laut Frau Stemme sehr gut funktioniert und zu vielen Neueinstellungen beigetragen.

Zur weiteren Mitarbeiterakquirierung werden persönliche Empfehlungen von Mitarbeitern genutzt, die bei einer erfolgreichen Einstellung einen entsprechenden Benefit erhalten. Darüber hinaus werden in einigen Fällen Headhunter beauftragt, falls die bislang genannten Wege keinen geeigneten Kandidaten hervorbringen. Zudem existiert ein unternehmenseigener Talent-Pool mit Bewerbern, die bei früheren Bewerbungen prinzipiell geeignet erschienen, denen jedoch aus anderen Gründen abgesagt wurde. Dieser Talent-Pool wird beim Auftreten neuer Vakanzen ebenfalls durchsucht. Findet sich dabei ein geeignetes Profil eines Kandidaten, wird er kontaktiert und gefragt, ob er sich erneut bewerben möchte.

Eine weitere Möglichkeit, passende Kandidaten für freie Stellen zu finden, wäre ein proaktiveres Vorgehen, im Rahmen dessen das Unternehmen potenzielle Bewerber beispielsweise auf Messen oder über XING direkt anspricht. Diese Vorgehensweise ist im Fall der Managed Solutions jedoch nicht umsetzbar, da potenzielle Kandidaten auch Kunden sein könnten. Auch die Social-Media-Plattform Facebook wird in der Personalbeschaffung nicht genutzt, da man davon ausgeht, dass über diesen Kanal keine geeigneten Bewerbungen eingehen würden. Ein weiterer Grund, weshalb Facebook nicht zum Einsatz kommt, ist die Annahme des US-Mutterkonzerns, dass das konservative Profil des Unternehmens bei einer aktiven Nutzung von Facebook im Rahmen der Rekrutierung nicht mehr gewahrt würde.

Bewerbermanagement

Ein Bewerbermanagementsystem, in dem die eingegangenen Bewerbungen intern verwaltet werden und das intern und/oder extern beispielsweise eine Bewerbung über Formulare ermöglicht, wird bei der Managed Solutions bislang nicht eingesetzt. Ein globales Bewerbermanagementsystem, das für den Gesamtkonzern Interactive Data genutzt werden soll, ist allerdings in Bearbeitung. Die Bewerbungen der Kandidaten erreichen das Unternehmen daher per E-Mail. Frau Stemme sichtet die Bewerbungsschreiben und leitet die Unterlagen geeigneter Kandidaten an den Fachvertreter der entsprechenden Fachabteilung weiter. Dieser überprüft die Vorschläge von Frau Stemme und meldet dann wiederum, wer zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen werden soll. Die Anzahl der Kandidaten, die eingeladen werden, hängt vor allem von der Anzahl der Bewerbungen ab. Bei weniger frequentierten Vakanzen ist es möglich, dass alle Bewerber eingeladen werden. Dagegen erhält bei Stellenausschreibungen, auf die (sehr) viele Bewerbungen eingehen (z. B. die Stelle eines Projektmanagers), deutlich mehr als die Hälfte aller Bewerber direkt eine Absage. Nur in seltenen Fällen wird auf europäischer Ebene vorab ein Telefon-Interview durchgeführt, da es für gewöhnlich gewünscht ist, den Bewerber direkt vor Ort zu treffen. Im Normalfall werden in Abhängigkeit der Zahl eingehender Bewerbungen zwischen

zehn und fünfzehn Erstgespräche durchgeführt. Im Rahmen dieser Gespräche werden weniger die fachlichen, als vielmehr die sozialen Kompetenzen und Fähigkeiten der Bewerber abgefragt. Sofern Kandidaten beim ersten Bewerbungsgespräch einen positiven Eindruck hinterlassen haben, werden sie zu einem zweiten Gespräch eingeladen. Im Durchschnitt erhält die Hälfte der Kandidaten aus der ersten Interviewrunde eine solche Einladung. Als Vorbereitung auf das zweite Gespräch erhalten die Kandidaten oftmals eine Art Hausaufgabe, die sie bearbeiten sollen. Diese Hausaufgaben entsprechen vorgefertigten Fällen aus der Praxis. Beispielsweise werden Kandidaten für Stellen mit IT-Hintergrund gebeten, eine kleine Programmieraufgabe zu lösen und das Ergebnis vor dem zweiten Gesprächstermin einzusenden. Die eingereichte Lösung wird dann im Rahmen des zweiten Gesprächs gemeinsam mit dem Kandidaten und dem verantwortlichen Fachvertreter diskutiert. Dabei werden auch Fragen gestellt und Lösungsalternativen angesprochen. Frau Stemme betont, dass im zweiten Gespräch *„[...] keine Prüfungssituation geschaffen wird. Ziel soll auch hier sein, sich kennenzulernen*".

Das Einstellungsgespräch als Employer-Branding-Kanal

Im Einstellungsgespräch wird zudem versucht, die Kandidaten durch aktives Employer Branding vom Unternehmen Managed Solutions zu überzeugen. Dies ist notwendig, da das Unternehmen in Deutschland bis dato über keine starke Arbeitgebermarke verfügt, weil das Employer Branding über die Muttergesellschaft in den USA läuft, deren Fokus auf dem US-amerikanischen Arbeitsmarkt liegt. Im Einstellungsgespräch wird dann beispielsweise die sehr gute IT-Infrastruktur der Managed Solutions beworben, was vor allem für Bewerber mit IT-Hintergrund einen großen Pluspunkt darstellt. Auch die größtenteils freie Zeit- bzw. Arbeitseinteilung sowie die kollegiale Art unter den Mitarbeitern und der Zusammenhalt im Unternehmen werden positiv hervorgehoben und im Rahmen von Bewerbungsgesprächen eingesetzt, um die Managed Solutions gut darzustellen.

Bewerber, die sich für eine Stelle außerhalb der Hauptgeschäftsstelle in Frankfurt bewerben, müssen nicht nach Frankfurt kommen. In diesen Fällen reist Frau Stemme an den jeweiligen Standort, wo die Gespräche dann stattfinden. Zudem werden Gespräche auch per Video-Telefonie durchgeführt, zum Beispiel wenn ein Erscheinen des Bewerbers vor Ort aus familiären Gründen nicht möglich ist. Diese beiden Maßnahmen zielen darauf ab, dem Bewerber eine möglichst gute „Candidate Experience", also ein möglichst positives Gesamterlebnis der Bewerbung, zu bieten, um das Unternehmen für ihn so noch attraktiver zu machen. Weiterhin beträgt die „Time-to-Hire", also die Zeitspanne von der Ausschreibung einer Vakanz bis zur Unterschrift des Arbeitsvertrags, durchschnittlich nur rund 30 Tage, was ebenfalls zu einer guten „Candidate Experience" beiträgt. Diese Maßnahmen verdeutlichen, dass die Managed Solutions viel Aufwand in den Auswahlprozess investiert. Dem Unternehmen ist es sehr wichtig, jeden Kandidaten möglichst gut kennenzulernen, um sich ein Urteil darüber bilden zu können, ob sie/er tatsächlich gut in die vorhandenen Strukturen und in die jeweilige Abteilung passt. Gleichzeitig soll der Kandidat durch das Employer Branding und die „Candidate Experience" vom Unternehmen Managed Solutions überzeugt werden. *„Das funktioniert auch sehr gut. Wir haben bei 30 Einstellungen im Durchschnitt nur eine Kündigung in der Probezeit und fast alle Kandidaten haben sich für eine Einstellung entschieden, sofern sie ein Angebot von uns erhalten haben*", erklärt Frau Stemme.

Kandidatenauswahl
Die Entscheidung zur Auswahl der Kandidaten wird in enger Zusammenarbeit zwischen Frau Stemme und dem jeweiligen Fachbereich getroffen. Aufgrund ihres Standortes setzt die Managed Solutions für viele Stellen gute Deutschkenntnisse voraus. Auch die für den jeweiligen Fachbereich benötigten IT-Kenntnisse sind Grundvoraussetzung für eine Einstellung. *„Weitere klare Kriterien für die Bewerberauswahl haben wir nicht. Für uns gibt es daher nicht den perfekten Kandidaten*", berichtet Frau Stemme. Vielmehr kommt es nach Frau Stemme auf das Gesamtpaket des Kandidaten an, also auf eine gute Mischung sozialer und fachlicher Kompetenzen. Dabei kann jedoch generell keine klare Präferenz auf einen der beiden Bereiche gelegt werden, da dies von der jeweiligen Stelle abhängt.

Job-Onboarding
Bei der Managed Solutions gibt es ein „Onboarding-Paket" in Form eines digitalen Mitarbeiterhandbuchs, das hilfreiche Tipps für die ersten Wochen im Unternehmen enthält. Darüber hinaus bekommt jeder neue Mitarbeiter – unabhängig von seiner Abteilung – einen Einblick in die Kernkomponente der produzierten IT-Anwendungen. Auch ITIL-Prozessschulungen und Schulungen für eigenentwickelte Anwendungen werden durchgeführt. Werden mehrere neue Mitarbeiter gleichzeitig eingestellt, wird eine Art Einarbeitungsprogramm organisiert, im Rahmen dessen die neuen Kollegen durch alle Abteilungen gehen können, um einen entsprechenden Einblick zu erhalten. Die fachliche Einarbeitung läuft ansonsten über erfahrenere Kollegen bzw. den direkten Vorgesetzten sowie durch „Training on the Job". Dies bedeutet, dass die neuen Mitarbeiter sofort in vorhandene Projekte eingebunden und ihnen Aufgaben zugewiesen werden.

Arbeitsalltag
Die Arbeitszeitgestaltung bei der Managed Solutions ist grundsätzlich sehr flexibel, wobei jedoch immer Rücksprache mit dem jeweiligen Vorgesetzen zu halten ist. Falls dieser zustimmt, sind die Mitarbeiter in ihrer Zeiteinteilung sehr frei und können früher gehen bzw. später kommen und auch im Home Office arbeiten. Vertraglich festgelegt ist in den meisten Fällen eine 40-Stunden-Woche, wobei die tatsächliche Arbeitszeit in der Regel nicht der angesetzte Maßstab ist. Wichtiger sind die erzielten Ergebnisse. *„Dem Manager ist es egal, wann du mit Deiner Arbeit anfängst. Wichtig ist ihm das Ergebnis*", so Frau Stemme. Da gerade auch solche Freiheiten in den Einstellungsgesprächen betont werden, um Kandidaten von der Managed Solutions zu überzeugen, werden sie auch von den meisten Mitarbeitern honoriert und genutzt.

Die Work-Life-Balance wird bei der Managed Solutions beispielsweise durch reduzierte Preise im nahe gelegenen Fitnessstudio, aufgestellte Kicker- und Billardtische oder Team-Events (z. B. gemeinsamer Sport oder abendliches Grillen) gefördert. Für einen lockeren Umgang zwischen den Kollegen wurden ferner der Dresscode abgeschafft und die Kultur des Duzens über sämtliche Hierarchien eingeführt. Letzteres wurde, wie bereits weiter oben erwähnt, auch in die Formulierung der Stellenanzeigen des Unternehmens übernommen.

Offboarding
Falls ein Arbeitnehmer von sich aus kündigt, wird direkt ein Gespräch vereinbart, im Rahmen dessen die Gründe für die Kündigung erfragt werden und versucht wird, den Mitarbeiter von seinem Vorhaben abzubringen. Dieser Versuch ist in manchen Fällen auch erfolgreich. Falls der Mitarbeiter dennoch bei seinem Kündigungsvorhaben bleibt, folgt ein sogenanntes „Exit-Interview" mit im Vorfeld festgelegten Fragen sowie einem persönlichen, vertraulichen Teil.

Zusammenfassung

Zusammengefasst setzt das Unternehmen Managed Solutions auf unterschiedliche Rekrutierungskanäle, wie beispielsweise Internet-Stellenbörsen, Headhunter und persönliche Empfehlungen. Innovativere Rekrutierungsmethoden, wie beispielsweise Social Media werden bis dato nur rudimentär genutzt. Mobile Recruiting ist derzeit noch kein Thema. Der Auswahlprozess basiert auf der Sichtung der Bewerbungsunterlagen und einer zweistufigen Interviewrunde. Hierbei setzt das Unternehmen auch auf eine Art Hausaufgabe (z. B. Lösung einer Programmieraufgabe bei der Einstellung von IT-Fachkräften), welche die Kandidaten nach dem ersten Gespräch erhalten und bis zum zweiten Gespräch lösen müssen. Dies stellt eine besondere Art der Überprüfung von Kandidaten dar, die sich laut Frau Stemme sehr bewährt hat.

Da die Managed Solutions als mittelständisches Unternehmen im Bereich Employer Branding stark vom Mutterkonzern abhängig und auf dem Arbeitsmarkt nur sehr bedingt sichtbar ist, wird im Rahmen der Einstellungsgespräche aktiv Employer Branding betrieben, um die Bewerber vom Unternehmen zu überzeugen. Dabei werden beispielsweise die gute Work-Life-Balance und die exzellente IT-Infrastruktur im Unternehmen hervorgehoben. Zudem wird die „Candidate Experience" durch eine kurze „Time-to-Hire" und ein intensives Auswahlverfahren gefördert. „*Dies ist der Schlüssel zu unserem Rekrutierungserfolg*", fasst Frau Stemme diesen Ansatz zusammen.

Durch soziale Events wie gemeinsamen Sport oder Grillabende sowie durch aufgestellte Kicker- und Billardtische wird versucht, den bereits im Einstellungsprozess herausgestellten kollegialen Zusammenhalt im Unternehmen aktiv zu leben. Diese Art der Arbeit hat laut Frau Stemme vielfach positives Feedback zur Folge. All diese Maßnahmen, angefangen von der gründlichen Kandidatenauswahl, über den Einarbeitungsprozess, bis hin zur täglichen Arbeit im Unternehmen, unterstreichen, dass der Managed Solutions ein kollegiales Miteinander und ein gutes Verhältnis zwischen den Kollegen sehr wichtig ist und sie dafür auch entsprechende Ressourcen bereitstellt.

2.11

DURCHFÜHRUNG DER STUDIE UND ZUSAMMENSETZUNG DER STUDIENTEILNEHMER

2.11.1 Durchführung der Studie

Für die Durchführung der Studie „Recruiting Trends im Mittelstand 2015“ wurde im Sommer 2014 auf Basis der Erfahrungen und Fachkenntnisse der Autoren sowie der Ergebnisse aus der Vorgängerstudie „Recruiting Trends im Mittelstand 2013“ zunächst ein vierseitiger Fragebogen entwickelt. Anschließend unternahm ein Team von sieben Telefonisten/-innen Kontaktversuche bei allen 1.000 mittelständischen Unternehmen aus der Grundgesamtheit[30]. 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 Juni 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 beteiligten sich 72 Unternehmen an der Befragung, was einer Rücklaufquote von 7,2 Prozent entspricht. Die Antworten dieser Unternehmen bilden die Grundlage für die im vorliegenden Ergebnisbericht enthaltenen empirischen Auswertungen.

2.11.2 Zusammensetzung der Studienteilnehmer und Test der Stichprobe auf Repräsentativität

Im Folgenden werden die 72 Teilnehmer an der Befragung anhand der Merkmale Mitarbeiterzahl und Umsatz (bzw. Bilanzsumme bei Banken und Prämieneinnahmen bei Versicherungen) kategorisiert. Zudem wird für beide Kriterien jeweils ein Test auf die Repräsentativität der erhobenen Stichprobe durchgeführt.

30 Der zugrundeliegende Datensatz umfasst 1.000 zufällig aus dem aktuellen Datenbankregister von Bisnode ausgewählte mittelständische Unternehmen aus Deutschland mit einem Jahresumsatz zwischen 10 und 50 Mio. Euro sowie einer Mitarbeiterzahl zwischen 50 und 250.

In Abbildung 43 sind die Mitarbeiterzahlen der Unternehmen aus der Grundgesamtheit (oberes Diagramm) sowie aus der Stichprobe der Studienteilnehmer (unteres Diagramm) dargestellt. Dabei zeigt sich im unteren Diagramm, dass 18,3 Prozent der antwortenden Mittelständler zwischen 50 und 60 und 14,1 Prozent zwischen 61 und 80 Mitarbeiter beschäftigen. In 15,5 Prozent der Unternehmen gibt es zwischen 81 und 100, in 19,7 Prozent zwischen 101 und 120 und in 15,5 Prozent zwischen 121 und 150 Beschäftigte. Schließlich sind bei 9,9 Prozent der teilnehmenden mittelständischen Firmen zwischen 151 und 200 und bei 7,0 Prozent zwischen 201 und 250 Mitarbeiter tätig.

Ein Test auf die Repräsentativität der Stichprobe der 72 Studienteilnehmer nach dem Kriterium der Mitarbeiterzahl verlief positiv[31]. Somit kann die Stichprobe gemäß diesem Merkmal als repräsentativ für die 1.000 mittelständischen Unternehmen aus der Grundgesamtheit angesehen werden.

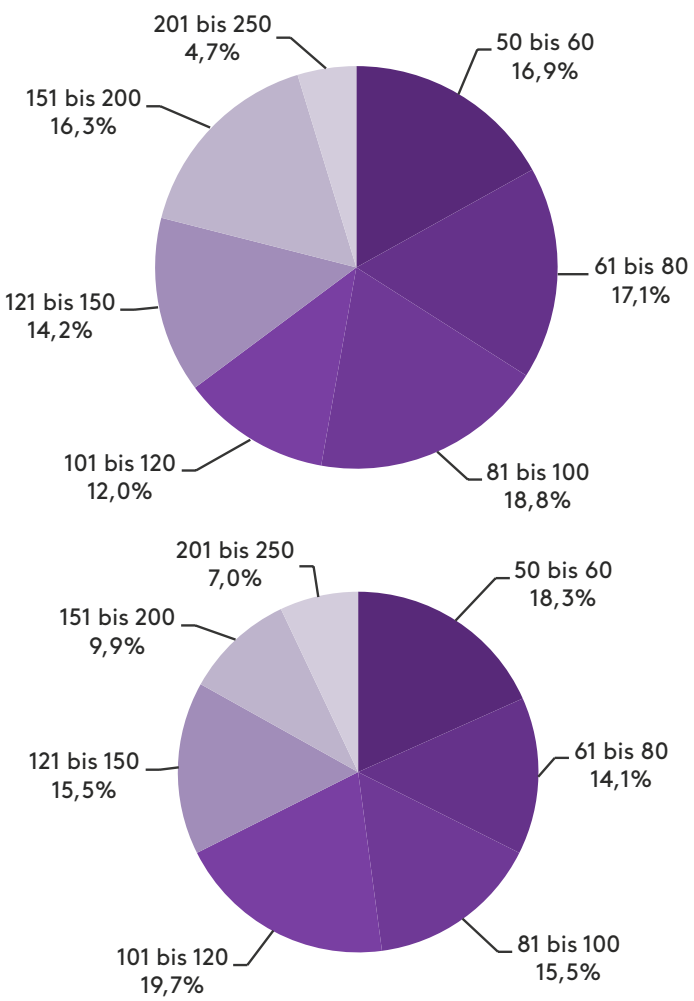


Abbildung 43: Verteilung nach Mitarbeiterzahl in der Grundgesamtheit (oben) und in der Stichprobe (unten)

31 Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt mit 0,314 deutlich das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050, weswegen die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Population nicht verworfen werden kann.

Das zweite Merkmal, das neben der Mitarbeiterzahl zur Kategorisierung der Studienteilnehmer herangezogen wird, ist deren Umsatz (bzw. die Bilanzsumme bei Banken und Prämieneinnahmen bei Versicherungen)[32]. Dabei zeigt sich mit Blick auf das untere Diagramm in Abbildung 44, dass jeweils 21,1 Prozent der Teilnehmer an der Befragung bis zu 12 sowie zwischen 12,1 und 15 Mio. Euro Umsatz aufweisen. Einen Umsatz zwischen 15,1 und 18 Mio. Euro haben 15,5 Prozent, zwischen 18,1 und 24 Mio. Euro 14,1 Prozent und zwischen 24,1 und 35 Mio. Euro 16,9 Prozent der antwortenden Mittelständler. Bei 11,3 Prozent der teilnehmenden Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand beträgt der Umsatz mehr als 35 und bis zu 50 Mio. Euro.

Auch für das Kriterium Umsatz verlief der durchgeführte Repräsentativitätstest positiv[33]. Die Stichprobe der 72 Studienteilnehmer kann demnach auch nach diesem Merkmal als repräsentativ für die 1.000 mittelständischen Unternehmen in der Grundgesamtheit angesehen werden.

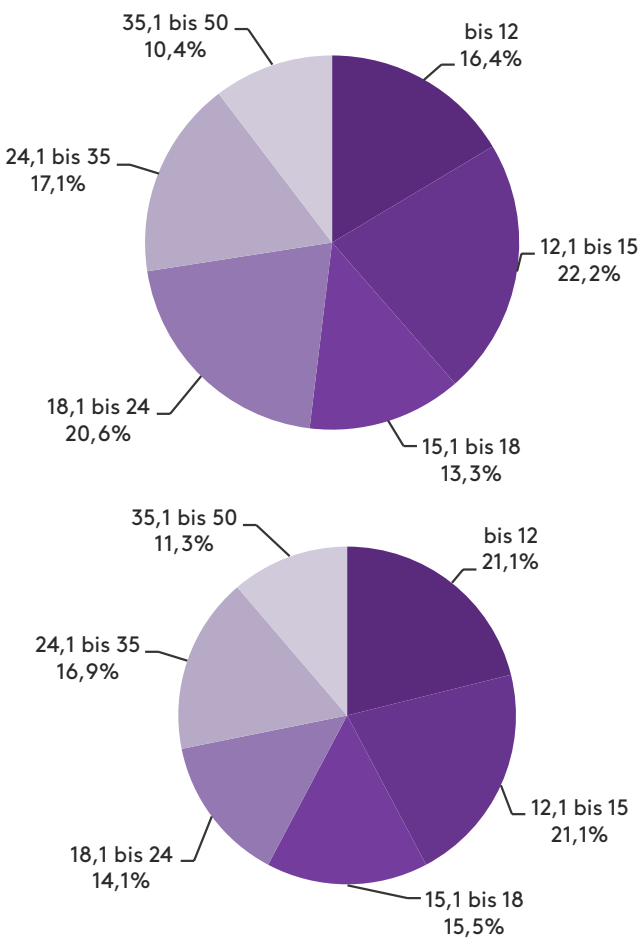


Abbildung 44: Verteilung nach Umsatz (in Mio. Euro) in der Grundgesamtheit (oben) und in der Stichprobe (unten)

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

33 Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt mit 0,736 deutlich das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050, weswegen die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Population nicht verworfen werden kann.

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

Weinert, Christoph; Wirth, Jakob; von Stetten, Alexander; Laumer, Sven; Maier, Christian; Weitzel, Tim; Eckhardt, Andreas; Kraft, Bernd
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
Bamberg, Februar 2015

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 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)