RECRUITING TRENDS IM MITTELSTAND 2009

[Eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem Deutschen Mittelstand]

Frankfurt am Main, Januar 2008

PROF DR. TIM WEITZEL, PROF. DR. WOLFGANG KÖNIG,
ANDREAS ECKHARDT, ALEXANDER VON STETTEN,
SVEN LAUMER

(Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS)
Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main und
Otto-Friedrich-Universität Bamberg)

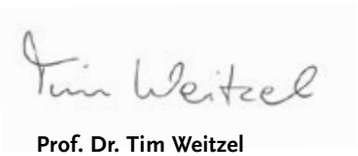
MONSTER WORLDWIDE DEUTSCHLAND GMBH

[Mit Fallstudie]

Im letzten Jahr untersuchte das Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main zum ersten Mal, wie mittelständische Unternehmen in Deutschland ihre Personalbeschaffung gestalten. 2009 wird diese Studie nun fortgesetzt. Der vorliegende Abschlussbericht stellt die aktuelle Trends und Herausforderungen dar und bewertet den Einsatz von Informationssystemen in der Personalbeschaffung bei mittelständischen Unternehmen. Damit soll der großen Bedeutung des deutschen Mittelstands für die deutsche Wirtschaft Rechnung getragen werden.

E-Recruiting liegt im Trend – auch beim deutschen Mittelstand. Zum ersten Mal bevorzugen mehr Unternehmen elektronische gegenüber klassischen, papierbasierten Bewerbungen. Auch bei der Veröffentlichung von Stellenanzeigen gewinnt das Internet immer mehr an Bedeutung. Sechs von zehn Vakanzen werden über die Unternehmens-Website und erstmals mehr als ein Drittel über Internet-Stellenbörsen kommuniziert. Dadurch sind die Internet-Kanäle auch für die Mehrheit der Neueinstellungen verantwortlich. Allerdings bekommen die Mittelständler nach wie vor noch mehr papierbasierte als elektronische Bewerbungen. Sie erwarten jedoch, dass sich das Verhältnis in fünf Jahren umgekehrt hat.

Im Rahmen der vorliegenden Studie „Recruiting Trends 2009 im Mittelstand“ wird die Betrachtung der Rekrutierungspraktiken deutscher Mittelständler aus dem Vorjahr fortgeführt und die Entwicklung der Gesamtsituation eingehend untersucht. Darüberhinaus wird erstmalig in ausführlicher Form die Situation im Recruiting der Mittelständler mit der Personalbeschaffung deutscher Großunternehmen verglichen, um daraus langfristige Entwicklungen für den Mittelstand zu prognostizieren sowie Hinweise zur Gestaltung moderner Rekrutierungsprozesse zu entwerfen.



Prof. Dr. Tim Weitzel
Lehrstuhl für Informationssysteme in Dienstleistungsbereichen
Otto-Friedrich-Universität Bamberg
Bamberg

Prof. Dr. Wolfgang König
Institut für Wirtschaftsinformatik
Johann Wolfgang Goethe-Universität
Frankfurt am Main

INHALTSVERZEICHNIS

Management-Zusammenfassung 3

Überblick über die Ergebnisse 4

[1 Einleitung] 6

1.1 Motivation und Fragestellungen der „Recruiting Trends im Mittelstand 2009“ 6

1.1.1 Motivation der Studie 7

1.1.2 Fragestellungen der diesjährigen Studie 7

1.2 Grundlagen und Aufbau der Studie 8

1.3 Methodik der Fragebogenaktion 8

1.4 Vorgehensweise bei der Erstellung der Fallstudie 8

1.5 Aufbau des vorliegenden Ergebnisberichts 9

[2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand] 10

2.1 Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer 10

2.2 Die Einschätzung des Personalbedarfs und der zukünftigen Geschäftsentwicklung 12

2.2.1 Die kurzfristige Einschätzung des Personalbedarfs 12

2.2.2 Die erwartete Geschäfts- und Marktentwicklung 15

2.3 Die externe Besetzung offener Stellen 16

2.3.1 Anzeigenschaltung in Recruiting-Kanälen 16

2.3.2 Generierte Einstellungen 19

2.4 Die Nutzung externer Lebenslaufdatenbanken 20

2.5 Der Eingang der Bewerbungen im Unternehmen 25

2.5.1 Die Präferenzen für einzelne Bewerbungsverfahren 26

2.5.2 Die Verteilung der Bewerbungen auf die einzelnen Kanäle 28

2.5.3 Der Bewerbungseingang im Zeitablauf 28

2.6 Der Einsatz von internen Kandidaten-Datenbanken 31

2.6.1 Speicherung von Bewerbungen über den Bewerbungsprozess hinaus 31
2.6.2 Speicherung von Mitarbeiterprofilen 33
2.6.3 Speicherung von Kontaktdaten ehemaliger Mitarbeiter 34
2.6.4 Zugriff der Fachabteilungen auf interne Kandidaten-Datenbanken 35

2.7 Die Nutzung von Web 2.0 in der Personalbeschaffung 36

2.7.1 Die Beteiligung an virtuellen Personalmessen 36
2.7.2 Der Einsatz von e- und Self-Assessment 37

2.8 Der Nutzenbeitrag durch IT-Verwendung in der Personalbeschaffung 39

[3 Vergleich der Ergebnisse der Befragung der mittelständischen Unternehmen mit denen der Top-1.000-Unternehmen in Deutschland] **42**

[4 Fallstudie] **47**

4.1 Fallstudie Biesterfeld AG: Erfolgreicher Einsatz von E-Assessment im deutschen Mittelstand 47

4.1.1 Kurzvorstellung des Unternehmens 47
4.1.2 Aktuelle Situation in der Personalbeschaffung 47
4.1.3 Problematik in der Personalbeschaffung 48
4.1.4 Implementierung eines E-Assessment-Center 49
4.1.5 E-Assessment erhöht Passgenauigkeit und Bewerberzufriedenheit 50
4.1.6 Zukünftige Zielsetzung der beschleunigten Rekrutierung 50

[5 Zusammenfassung und Ausblick] **51**

Abbildungsverzeichnis **53**

Management-Zusammenfassung

Weiterhin gute Aussichten im Mittelstand, aber verschärfter Mangel an qualifizierten Bewerbern: Die Stimmung im deutschen Mittelstand ist im Hinblick auf die erwarteten Bedarf an neuen Mitarbeitern nachwievor gut. So erwarten 92,1 Prozent der Unternehmen Neueinstellungen im kommenden Jahr und knapp die Hälfte sogar einen Nettozuwachs an neuen Mitarbeitern. Doch der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter wird sich nach Ansicht der Unternehmen verschärfen: Sie halte jede dritte Vakanz für schwer besetzbar, 6,3 Prozent sogar für nicht besetzbar. Inwiefern die Krise auf den Finanzmärkten die Situation auf den Arbeitsmärkten ändern wird, kann bis dato noch keine, gesicherte Aussage getroffen werden.

Die meisten Neueinstellungen kommen über das Internet: Der größte Teil der Neueinstellungen in mittelständischen Unternehmen ist auf die Internetkanäle Internet-Stellenbörse und Unternehmens-Website zurückzuführen (40,2 Prozent), dahinter folgen die Printmedien und die Arbeitsagentur (34,3 bzw. 14,1 Prozent). Auch bei den Stellenausschreibungen nutzen die Unternehmen die Online-Kanäle immer stärker. So werden erstmals mehr als 60 Prozent der offenen Stellen auf der Unternehmens-Website und erstmals mehr als ein Drittel in Internet-Stellenbörsen veröffentlicht.

Hohe Bedeutung des Internets für den Bewerbungseingang: Erstmals äußern mehr mittelständische Unternehmen eine Präferenz für die elektronische Bewerbung als für die klassische, papierbasierte Bewerbungsmappe. 45,7 Prozent der Unternehmen bevorzugen demnach die Bewerbung per E-Mail oder Bewerbungsformular. Tatsächlich gehen jedoch noch mehr klassische als elektronische Bewerbungen bei den Unternehmen ein. Für die Zukunft erwarten die befragten Unternehmen eine Zunahme an elektronischen Bewerbungen, so dass in fünf Jahren die elektronischen Bewerbungen dominieren werden, wie es bei deutschen Großunternehmen bereits jetzt der Fall ist.

Zunehmende Bedeutung von Bewerbermanagementsystemen: Knapp die Hälfte der mittelständischen Unternehmen nutzt die Möglichkeit, eingehende Bewerbungen in einer Datenbank zu speichern und diese auch über den Bewerbungsprozess hinaus für weitere Stellenausschreiben zu nutzen – eine Zunahme im Jahresvergleich um knapp zehn Prozentpunkte. Drei von zehn Unternehmen speichern darüber hinaus auch die Profile ihrer aktuellen Mitarbeiter, um interne Bewerbungen zu unterstützen sowie die Kontaktdaten ehemaliger Mitarbeiter griffbereit zu haben, um sogenannte „Boomerang Hires“ zu ermöglichen.

Überblick über die Ergebnisse

„Recruiting Trends im Mittelstand 2009“: Zum zweiten Mal hat das Centre of Human Resources Information Systems der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und der Goethe-Universität Frankfurt a. Main in Zusammenarbeit mit Monster Worldwide aktuelle Trends und Innovationen in der Personalbeschaffung deutscher, mittelständischer Unternehmen untersucht. Diese zusätzliche Studie wird parallel zu der Befragung der 1.000 größten Unternehmen in Deutschland durchgeführt – dadurch sind Vergleiche zwischen großen und mittelständischen Unternehmen möglich. Ergänzt wird diese Betrachtung durch eine jährliche Befragung von über 10.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten im Rahmen der Studienreihe „Bewerbungspraxis.“.

Im Fokus der vorliegenden Studie steht der Personalbeschaffungsprozess von mittelständischen Unternehmen und wie dieser durch Informationstechnologie unterstützt wird. Die schriftliche Befragung von 1.000 mittelständischen Unternehmen in Deutschland (Rücklaufquote 10,2 Prozent) wird dabei durch die Fallstudie mit dem Unternehmen Biesterfeld aus Hamburg ergänzt. Im Rahmen dieser Fallstudie wird detailliert über den innovativen Einsatz von Informationstechnologie in der Vorselektion von Kandidaten im Rahmen von Self-Assessments berichtet.

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick:

- Die mittelständischen Unternehmen blicken optimistisch in die Zukunft, erwarten jedoch einen verstärkten Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter.
- Das Internet dominiert verstärkt die Veröffentlichung von Stellenanzeigen.
- Die meisten Neueinstellungen kommen über das Internet.
- Das Internet gewinnt für den Bewerbungseingang immer mehr an Bedeutung.
- Interne Kandidatenpools werden zunehmend wichtiger.
- Web 2.0-Anwendungen im Recruiting der Mittelständler bringen erste Erfolge.

Die wichtigsten Ergebnisse sind im Folgenden ausführlicher dargestellt und werden im Ergebnisbericht zum einen mit den Ergebnissen des Vorjahres (vgl. Laumer et al. 2008) und zum anderen mit den Ergebnissen der Top-1.000 Befragung (vgl. Laumer et al. 2009) verglichen.

Optimismus in den Unternehmen: 92,1 Prozent der Unternehmen erwarten, dass sie im kommenden Jahr neue Mitarbeiter einstellen. Knapp die Hälfte geht sogar von einem Nettozuwachs an neuen Mitarbeitern aus. Die generelle Geschäftsentwicklung wird von gut einem Drittel der Unternehmen als gut bzw. sehr gut beurteilt, 57,1 Prozent sehen ausgeglichen in die Zukunft und nur 4,3 Prozent erwarten eine schlechte Geschäftsentwicklung. In welchem Maße die Finanzkrise die Einschätzungen der Unternehmen hinsichtlich der Arbeitsmarktlage beeinträchtigen wird, ist zum derzeitigen Zeitpunkt noch nicht abzusehen.

Knappheit an qualifizierten Bewerbern: Die Unternehmen erwarten im Vergleich mit dem Vorjahr einen verstärkten Kampf um qualifizierte Mitarbeiter – und dass fast jede dritte Stelle nur schwer besetzt werden kann. 6,3 Prozent der Stellen werden nach Einschätzung der Unternehmen gar nicht besetzt werden.

Kommunikation von offenen Stellen über Internetkanäle: Immer mehr Stellenzeigen werden über Internetkanäle veröffentlicht. Dabei werden erstmalig mehr als ein Drittel der Stellenanzeigen über die Internet-Stellenbörse veröffentlicht und mehr als sechs von zehn über die Unternehmens-Website. Anders als bei Großunternehmen werden auch die Printmedien und die Arbeitsagentur noch verstärkt für Stellenausschreibungen genutzt – doch ihr Anteil ist rückläufig.

Mehr als vier von zehn Neueinstellungen kommen über das Internet: Erstmals gehen mehr als 40 Prozent der Neueinstellungen auf eine Stellenanzeige in den Internetkanälen zurück. Rückläufig ist der Anteil der Neueinstellungen, die über die Arbeitsagentur geniert werden konnten.

Erstmals mehrheitliche Präferenz für elektronische Bewerbung: Die elektronische Bewerbung in Form einer E-Mail oder über ein Formular auf einer Website wird immer wichtiger. Erstmals geben mehr Unternehmen an, lieber elektronische Bewerbungen zu bekommen als klassische, papierbasierte Bewerbungsmappen.

Elektronische Bewerbung immer wichtiger: Im Jahr 2008 gehen die meisten Bewerbungen im Mittelstand vor allem als Bewerbungsmappe ein, doch ihr Anteil ist im Vergleich zu elektronischen Bewerbungen rückläufig. Für die nächsten Jahre erwarten die befragten mittelständischen Unternehmen, dass mehr elektronische als papierbasierte Bewerbungen eingehen werden.

E-Mail versus Formularbewerbung: Bei den elektronischen Bewerbungen dominiert eindeutig die E-Mail-Bewerbung, und zwar sowohl die Präferenz der Unternehmen als auch den tatsächlichen Bewerbungseingang. Jedoch erwarten die Unternehmen in den nächsten fünf Jahren einen steigenden Anteil an Formularbewerbungen und einen damit verbundenen Rückgang von E-Mail-Bewerbungen.

Verstärkter Einsatz von Bewerbermanagementsystemen: 48,4 Prozent der Umfrageteilnehmer speichert eingehende Bewerbungen in einer Datenbank, um einen Pool externer Kandidaten aufzubauen. Dies bedeutet eine Zunahme im Vergleich zum vergangenen Jahr um knapp zehn Prozentpunkte. Drei von zehn Unternehmen speichern zudem auch die Profile ihrer aktuell beschäftigten Mitarbeiter, um interne Bewerbungen zu fördern. 31,7 Prozent behalten auch die Kontaktdaten ehemaliger Mitarbeiter, um „Boomerang Hires“ zu unterstützen.

Web 2.0 in der Personalbeschaffung: Web 2.0 Instrumente werden von mittelständischen Unternehmen noch vergleichsweise wenig genutzt. 9,4 Prozent beteiligen sich an virtuellen Personalmessen, 3,3 Prozent ermöglichen Bewerbern eine Selbstselektion über Self-Assessment und 15,6 Prozent nutzen E-Assessments.

Nutzenbeitrag durch Informationstechnologie: Durch Informationstechnologie können mittelständische Unternehmen ihre Personalbeschaffung zeitlich, finanziell und qualitativ verbessern. So konnte beispielsweise mehr als die Hälfte der Unternehmen die gesamte Time-to-Hire reduzieren. Sechs von zehn Unternehmen konnten den Anteil der erfolgreich eingestellten Wunschkandidaten steigern und mehr als die Hälfte die Bewerberqualität insgesamt. 59,7 Prozent konnten zudem die Kosten pro bearbeiteter Bewerbung reduzieren und 53,7 Prozent für die Interaktion mit dem Bewerber.

1 Einleitung

Das Internet ist aus den meisten Bereichen des Alltags nicht mehr weg zu denken. Entsprechend ist das Internet auch in den Unternehmen allgegenwärtig und hat in den letzten Jahre beispiellose Veränderungsprozess in der Personalrekrutierung ermöglicht – und das nicht nur im Hinblick auf den Einsatz von Informationstechnologie, sondern auch aufgrund der Herausforderungen der allgemeinen Lage auf dem Arbeitsmarkt, wie Fachkräftemangel und Finanzkrise, stehen die Personalverantwortlichen der deutschen Unternehmen vor bemerkenswerten Herausforderungen.

In der seit 2002 jährlich veröffentlichten Studienreihe „Recruiting Trends" berichtet das Centre of Human Resources Information Systems über Trends und Innovationen bei der Personalbeschaffung in deutschen Unternehmen – und ein Trend ist dabei eindeutig: Das Internet dominiert die Personalbeschaffung der deutschen Unternehmen immer mehr. So ergab die Studie „Recruiting Trends 2009" für die 1.000 größten Unternehmen in Deutschland (vgl. Laumer et al. 2009), dass mehr als 80 Prozent der freien Stellen auf der Unternehmens-Website und 60 Prozent in Internet-Stellenbörsen veröffentlicht wurden. Auch im Bewerbungseingang dominiert das Internet immer mehr. Erstmals gingen mehr als zwei Drittel aller Einstellungen auf das Internet zurück und zwei Drittel der Bewerbungen waren elektronisch. Bei den deutschen Großunternehmen wäre die Rekrutierung ohne das Internet längst nicht mehr vorstellbar.

Ob diese Entwicklung auch für den deutschen Mittelstand gilt, war im letzten Jahr erstmalig Gegenstand der wissenschaftlichen Untersuchung des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS). Diese Betrachtung wird mit der vorliegenden Studie „Recruiting Trends 2009 im Mittelstand" fortgesetzt.

Der deutsche Mittelstand, so die Ergebnisse des Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Mannheim, umfasst

- ca. 99,7 Prozent der umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen,
- bei denen knapp 68,3 Prozent der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigen in Deutschland arbeiten,
- in denen 68,5 Prozent aller Auszubildenden ausgebildet werden
- und die fast 41,2 Prozent aller Umsätze erwirtschaften.[1]

Schon 2008 hat sich gezeigt, dass im Mittelstand das Internet das wichtigste Medium für die Besetzung offener Stellen ist und auch für den Bewerbungseingang immer wichtiger wird. Doch wie hat sich die Rekrutierung im Vergleich zum letzten Jahr verändert? Die Studie „Recruiting Trends 2009 im Mittelstand" identifiziert und analysiert hierzu die neuartigen Entwicklungen bei der Personalbeschaffung.

1.1 Motivation und Fragestellungen

Neben der genannten Bedeutung des Mittelstandes für die deutsche Wirtschaft insbesondere als Arbeitgeber für die Mehrzahl der Arbeitnehmer in Deutschland und der grundlegenden Motivation der Studienreihe verfolgt der vorliegende Ergebnisbericht „Recruiting Trends 2009 im Mittelstand" eine Reihe weiterer Ziele. Die generelle Motivation und die adressierten Fragestellungen dieser Studie werden im Rahmen dieses Kapitels erläutert.

[1] Institut für Mittelstandsforschung (ifm) der Universität Mannheim: Bedeutung des Mittelstands in Deutschland, [31.10.2008], http://www.ifm.uni-mannheim.de/unter/faq/mittelstand_in_deutschland_neu.html,
Quelle: Statistisches Bundesamt, Bundesagentur für Arbeit, Stifterverband für die Deutsche Wissenschaft

1.1.1 Motivation der Studie

Die aktuell vorliegende Studie „Recruiting Trends im Mittelstand 2009“ setzt die im letzten Jahr begonnene Studienreihe fort und verfolgt dabei die Entwicklungen im Bereich der Personalbeschaffung, insbesondere der modernen IT-unterstützten Gestaltung des Personalbeschaffungsprozesses. Die Personalrekrutierung deutscher Unternehmen soll dabei im Hinblick auf aktuelle Herausforderungen wie die zunehmende Knappheit einzelner Zielgruppen aufgrund demographischer Effekte, verstärkte Internationalisierung, wachsende Bedeutung und Verbreitung des Internets und gestiegene Ansprüche an Servicequalität von internen und externen Anspruchsgruppen analysiert und damit die zielgerichtete Identifikation und Ansprache ausgewählter Zielgruppen und Bewerbersegmente unterstützt werden. Die Befragung von 1.000 deutschen mittelständischen Unternehmen gibt einen Überblick, wie sie die Personalrekrutierung gestalten.

Die Ergebnisse der vergangenen Studien erlauben es darüber hinaus, bestimmte Aspekte wie die Anzeigenschaltung im Personalmarketing oder die Entwicklung im Bewerbungseingang nicht nur isoliert für das aktuelle Jahr zu betrachten, sondern auch deren Veränderung im Rahmen einer Zeitreihe zu verfolgen. Das Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) führt darüberhinaus im Rahmen der Studienreihe „Recruiting Trends“ noch weitere Umfragen durch. So ermöglichen die Ergebnisse der „Recruiting Trends 2009“, die Befragung der mittelständischen Unternehmen nicht nur isoliert zu betrachten, sondern mit denen der 1.000 größten Unternehmen sowie je 300 Unternehmen aus den Branchen Aerospace, Erziehung und Transport & Logistik zu vergleichen.

1.1.2 Fragestellungen der diesjährigen Studie

Die aktuelle Studie „Recruiting Trends im Mittelstand 2009“ untersucht folgende Fragestellungen:

- Welche Personalmarketingkanäle nutzen die mittelständischen Unternehmen in welcher Intensität und mit welchem Erfolg? Wie verändert sich die Nutzung im Vergleich mit der Befragung aus dem Vorjahr und welche Trends sind zu erwarten?
- In welcher Form gehen die Bewerbungen der Stellensuchenden bei den befragten mittelständischen Unternehmen ein? Hat sich der Bewerbungseingang im Vergleich zum Vorjahr verändert und welche Trends erwarten die Unternehmen?
- Welche und wie viele Kanäle für den Bewerbungseingang werden derzeit von Arbeitgebern angeboten und bevorzugt? Wie wird die Bedeutung und Zukunft der strukturierten elektronischen Bewerbung eingeschätzt?
- Welche Bedeutung haben Lebenslaufdatenbanken von Internet-Stellenbörsen für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter? Wie häufig werden diese durch die mittelständischen Unternehmen in Deutschland genutzt?
- Wie gestalten die Unternehmen aus dem Mittelstand das interne Bewerbermanagement?
- In welcher Form werden Web 2.0-Anwendungen in der Personalbeschaffung genutzt? Beteiligen sich die Unternehmen an virtuellen Personalmessen und setzen sie Self- oder E-Assessment-Anwendungen in der Bewerberselektion ein?
- Was ist der Nutzenbeitrag von IT in der Personalbeschaffung in Bezug auf Rekrutierungszeit und -kosten sowie die Qualität der Bewerber?

1.2 Grundlagen und Aufbau der Studie

Die Untersuchung mit dem deutschen Mittelstand ist dabei ein Teil einer ganzheitlichen Betrachtung der modernen Personalbeschaffung in Deutschland. Das Centre of Human Resources Information Systems veröffentlicht darüber hinaus seit 2002 die Studienreihe „Recruiting Trends“, eine Betrachtung mit den 1.000 größten Unternehmen in Deutschland, sowie seit 2006 die beiden Studien „Recruiting Trends Österreich“ und „Recruiting Trends Schweiz“. Im Jahr 2007 wurde darüberhinaus eine Untersuchung für die gesamte Europäische Union durchgeführt. Ergänzt wird diese Unternehmensperspektive seit 2004 durch die Studienreihe „Bewerbungspraxis“, die Verhalten und Strategie von über 10.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten untersucht. Durch die Betrachtung sowohl der Unternehmens- als auch der Kandidatenpraxis können Trends und Innovationen in der Personalbeschaffung analysiert werden und Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet werden.

1.2.1 Methodik der Fragebogenaktion

Die Fragebogenaktion der diesjährigen Studie wurde von März bis Mai 2008 konzipiert. Hierzu wurde zunächst ein Datensatz von 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand gestaffelt nach Umsatz aufgebaut. Der dieser Studie zugrunde liegende Fragebogen setzte sich aus mehreren Teilen zusammen. Der erste Teil enthält Fragen zu Personalbeschaffung und Personalbedarf für 2009, zur Nutzung unterschiedlicher Personalbeschaffungskanäle und deren Beitrag zu einem effizienten Personalbeschaffungsprozess. Im zweiten Teil geht es um die Nutzung von Lebenslaufdatenbanken und die Nutzung von Web 2.0-Anwendungen im Recruiting.

Die Mitarbeiter von CHRIS haben den Verantwortlichen des Personalbeschaffungsprozesses die Fragebögen per Post oder E-Mail zugeschickt. Darüber hinaus konnten die Umfrageteilnehmer den Fragebogen online auf der Website des Forschungsprojekts ausfüllen. Die Daten wurden nach dem Vier-Augen-Prinzip in entsprechende statistische Softwaresysteme eingeben, die anschließend für die Auswertungen verwendet wurden.

1.4 Vorgehensweise bei der Erstellung der Fallstudie

Neben den schriftlichen Befragungen der Unternehmen ist die Einbindung von Praxiserfahrungen und erfolgreichen Rekrutierungsmaßnahmen seit Jahren fester Bestandteil der "Recruiting Trends". Mit Hilfe der Fallstudien können Projekte und Vorgehensweisen der modernen Personalbeschaffung vorgestellt werden, die anderen Unternehmen als Beispiel und Benchmark dienen können.

Für die Fallstudien diskutieren zwei bis drei Mitarbeiter des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) mit den Unternehmensvertretern über verschiedene aktuelle Themen aus dem Bereich Personalbeschaffung. Die Ergebnisse wurden dann detailliert aufbereitet. Als Basis für die Interviews diente dabei ein zuvor entwickelter Leitfaden. Ein Protokollant hielt die Gespräche schriftlich fest, die Autoren dieser Studie haben dies in Fallstudientexte übertragen. Diese Texte wurden den Unternehmen anschließend zur Korrektur und zur finalen Freigabe übersendet.

Unser besonderer Dank gilt an dieser Stelle Werner Neumann, Personalleiter, Biesterfeld AG.

Wir bedanken uns zudem bei den zehn wissenschaftlichen Hilfskräften des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) für ihre tatkräftige operative Unterstützung bei der Durchführung dieser Studie.

1.5 Aufbau des vorliegenden Ergebnisberichts

Der vorliegende Ergebnisbericht der Studie „Recruiting Trends 2009 im Mittelstand" ist nach den einzelnen Punkten des Fragebogens und der Fallstudie gegliedert. In Kapitel 2 werden die Ergebnisse der Befragung mit den 1.000 mittelständischen Unternehmen vorgestellt und dabei die vorgestellten Fragestellungen adressiert. Ein Vergleich der Ergebnisse aus dieser Studie mit denen der Großunternehmen aus der „Recruiting Trends 2009" folgt in Kapitel 3. In Kapitel 4 wird im Rahmen einer Fallstudie die Praxis der Personalbeschaffung eines mittelständischen Unternehmens in Deutschland aufgezeigt. Die Studie schließt mit einer kurzen Zusammenfassung und einem Überblick über die erzielten Ergebnisse und die kommenden Themen in der IT-unterstützten Personalbeschaffung im Mittelstand.

2 Ergebnisse der empirischen Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand

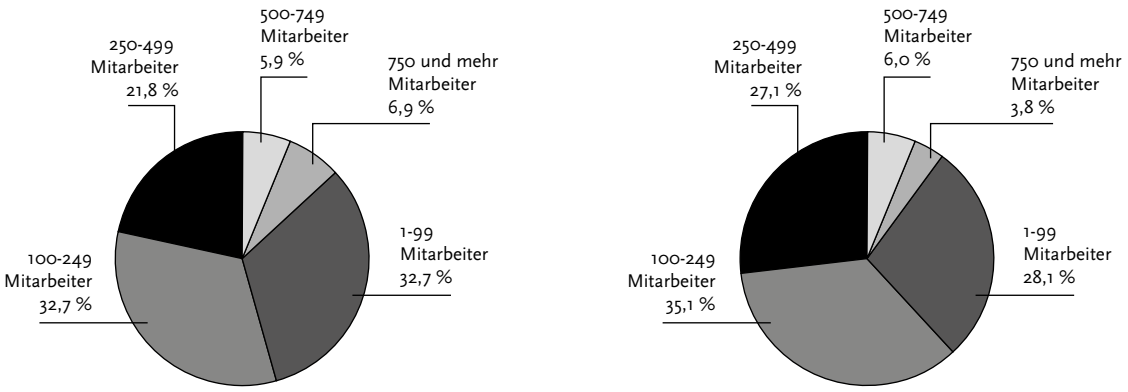
Insgesamt beteiligten sich 102 Unternehmen an der Studie „Recruiting Trends 2009 im Mittelstand", was einer Rücklaufquote von 10,2 Prozent entspricht. Die genauere Aufschlüsselung der Unternehmen wird in Kapitel 2.1 vorgenommen. Kapitel 2.2 thematisiert anschließend die Erwartung der Mittelständler zur Entwicklung des Geschäfts und des Personalbedarfs – die Grundlage für die Gestaltung der Personalbeschaffung. Kapitel 2.3 untersucht daher die externe Besetzung von offenen Stellen, Kapitel 2.4 insbesondere den Einsatz von externen Lebenslaufdatenbanken. Um den Bewerbungseingang im Unternehmen geht es in Kapitel 2.5. Neue Möglichkeiten der Personalbeschaffung durch interne Lebenslaufdatenbanken und den Einsatz von Web 2.0 behandeln Kapitel 2.6 und 2.7. Der Nutzenbeitrag durch den Einsatz von IT in der Rekrutierung wird in Kapitel 2.8 untersucht.

2.1 Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer

In diesem Kapitel werden die Zugehörigkeit der befragten Unternehmen zu einer bestimmten Branche sowie die Verteilung nach Mitarbeiterzahl und Umsatz untersucht. Insgesamt beteiligten sich 102 Unternehmen an der Studie, was einer Rücklaufquote von 10,2 Prozent entspricht. Das erste, untersuchte Merkmal ist die Verteilung der Unternehmen nach Mitarbeiterzahl. Genutzt wurden hierfür die jeweils letzten verfügbaren Daten aus dem Datenbankenregister von Hoppenstedt. Die Verteilung nach Mitarbeiterzahl für die Stichprobe und die Grundgesamtheit sind in Abbildung 1 dargestellt.

Jeweils knapp ein Drittel der Unternehmen beschäftigt zwischen einem und 99 Mitarbeiter bzw. zwischen 100 und 249. Fast 30 Prozent zählen zwischen 250 und 749 Personen zu ihrer Belegschaft. Nur ein geringer Anteil der Befragten Unternehmen (6,9 Prozent) hat 750 und mehr Mitarbeiter. Der Test der Stichprobe zeigt, dass sie bezüglich des Kriteriums der Mitarbeiterzahl als repräsentativ für die Grundgesamtheit der untersuchten 1.000 mittelständischen Unternehmen eingestuft werden kann.[2]

[Abbildung 1]: Verteilung nach Mitarbeiterzahl in der Stichprobe (links) und in der Grundgesamtheit (rechts)

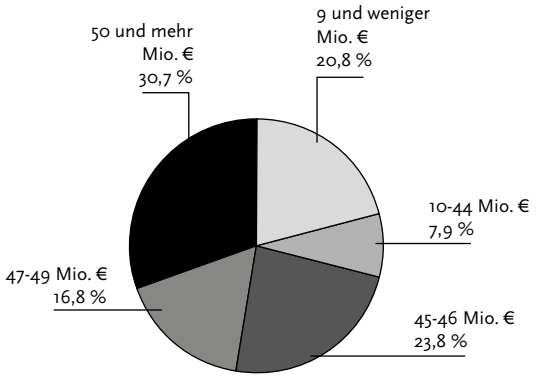


Die Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer hinsichtlich des Umsatzes in Millionen Euro ist Abbildung 2 zu entnehmen. Etwas mehr als 20 Prozent der Unternehmen haben einen jährlichen Umsatz von bis zu 9 Millionen Euro. Der Umsatz von knapp einem Drittel der Unternehmen liegt zwischen 10 und 46 Millionen Euro. Etwa jedes sechzehnte Unternehmen fällt in die Kategorie mit einem jährlichen Umsatz zwischen 47 und 49 Millionen Euro. Über 30 Prozent der deutschen mittelständischen Unternehmen setzen pro Geschäftsjahr 50 Millionen Euro und mehr um.[3]

[2] Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt mit 0,333 deutlich das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050, damit kann die Nullhypothese einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Grundgesamtheit nicht verworfen werden.

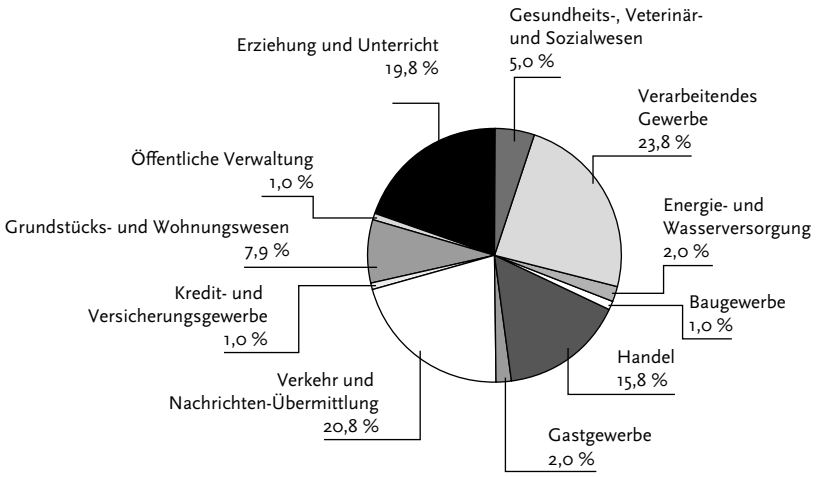
[3] Aufgrund der starken Überrepräsentierung der Firmen mit 50 Millionen Euro und mehr Umsatz innerhalb der Stichprobe konnte für das untersuchte Kriterium des Umsatzes keine Repräsentativität der Stichprobe nachgewiesen werden.

[Abbildung 2]: Verteilung nach Umsatz in Millionen Euro in der Stichprobe



Als letztes Kriterium zum Test der Repräsentativität wird das Kriterium Branchenzugehörigkeit gewählt. Die befragten Großunternehmen teilen sich dabei in elf Hauptbranchen gemäß der Verteilung nach dem aktuellen WZ-Code 2003 auf (Klassifikation der Wirtschaftszweige des Statistischen Bundesamtes aus der Revision von 2003). Die Zuordnung der Unternehmen zu den genannten Gruppen erfolgte entsprechend der Eigendarstellung der Unternehmen und deren Klassifikation im Datenbankenregister von Hoppenstedt. In der erhobenen Stichprobe aus den 1.000 mittelständischen Unternehmen sind mit rund 24 Prozent knapp ein Viertel der Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe (Herstellung von Industrie- und Konsumgütern). Die zweitgrößte Teilnehmergruppe mit 20,8 Prozent stellen die Firmen aus dem Verkehr- und der Nachrichtenübermittlung. Weitere 19,8 Prozent der teilnehmenden Unternehmen stammen aus dem Bereich Erziehung und Unterricht. Weiterhin ist mehr als jedes fünfzehnte Unternehmen aus der Handelsbranche. Grundstücks- und Wohnungswesen geht mit 7,9 Prozent in die Stichprobe ein. 5,0 Prozent stammen aus dem Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen. Jeweils 2,0 Prozent der Unternehmen sind dem Gastgewerbe zuzuordnen oder stammen aus der Energie- und Wasserversorgung. Baugewerbe, öffentliche Verwaltung und der Sektor des Kredit- und Versicherungsgewerbes sind mir 1,0 Prozent vertreten.[4]

[Abbildung 3]: Verteilung nach Branchenzugehörigkeit in der Stichprobe



[4] Aufgrund der starken Überrepräsentierung der Firmen aus den Branchen Verkehr- und Nachrichtenübermittlung, Erziehung und Unterricht sowie dem verarbeitenden Gewerbe innerhalb der Stichprobe konnte keine Repräsentativität für die Grundgesamtheit hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit nachgewiesen werden.

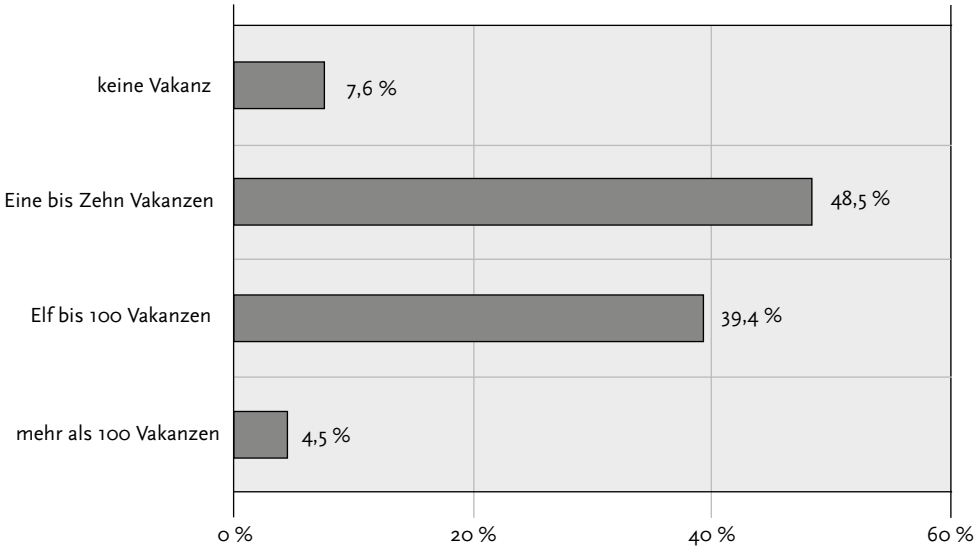
2.2 Die Einschätzung des Personalbedarfs und der zukünftigen Geschäftsentwicklung

Der verstärkte Fachkräftemangel in den vergangenen Jahren in Verbindung mit den erhöhten Expansionsbemühungen traf insbesondere den hochspezialisierten Mittelstand verhältnismäßig hart, so dass eine große Anzahl von Stellen nicht besetzt werden konnte. Aber gehen die Unternehmen davon aus, dass sich die Situation weiter verschärft? In diesem Kapitel ist deshalb der erwartete kurzfristige Personalbedarf sowie die zukünftige erwartete Geschäftsentwicklung Gegenstand der Untersuchung. Darüberhinaus sind die Ergebnisse auch ein interessanter Indikator dafür, ob bisherige Bemühungen in der Personalbeschaffung der mittelständischen Unternehmen angesichts der derzeitigen Situation ausreichend sind oder ob in naher Zukunft grundlegende Veränderungsprozesse in diesem Bereich geschehen müssen.

2.2.1 Die kurzfristige Einschätzung des Personalbedarfs

Abbildung 4 zeigt, dass lediglich 7,6 Prozent der befragten, mittelständischen Unternehmen für das Jahr 2009 keine Vakanz in ihrem Unternehmen erwarten. Mit 48,5 Prozent geht fast die Hälfte der Firmen von einer bis zehn Vakanzen aus. Nahezu vier von zehn Umfrageteilnehmern schätzen für 2009 eine Anzahl von 11 bis 100 zu besetzender Stellen. Schließlich gehen noch 4,5 Prozent von mehr als 100 offenen Positionen im kommenden Jahr in ihrem Betrieb aus.

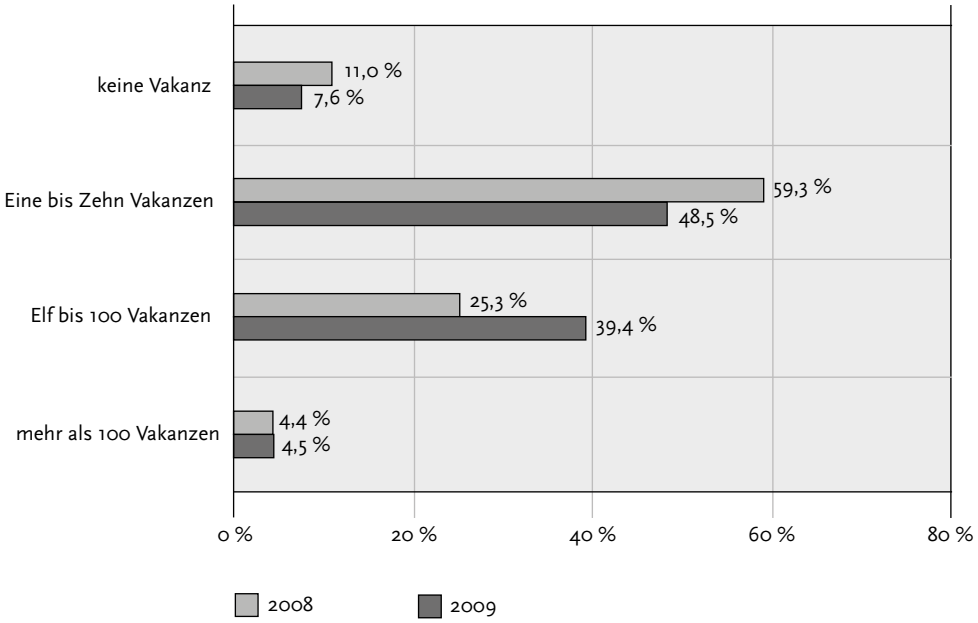
[Abbildung 4]: Anzahl der geschätzten Vakanzen für 2009



Inwiefern sich damit die von Fachkräftemangel und Expansionsdenken geprägte Situation aus dem Vorjahr bestätigt beziehungsweise verstärkt, zeigt der Blick auf Abbildung 5. So erwarten in diesem Jahr noch weniger mittelständische Unternehmen, im Folgejahr keine Vakanz zu haben, als bei der vergangenen Befragung. Der Anteil dieser Unternehmen sinkt von 11,0 Prozent im vergangenen Jahr auf 7,6 Prozent bei dieser Befragung. Dass der hohe Wettbewerb um hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte auch in diesem Jahr seine Fortführung erleben wird, bestätigen die weiteren Ergebnisse. Zwar erwarten in diesem Jahr mit 48,5 Prozent weniger Unternehmen zwischen einer und zehn Vakanzen für das Folgejahr als bei der letztjährigen Befragung mit 59,3 Prozent.

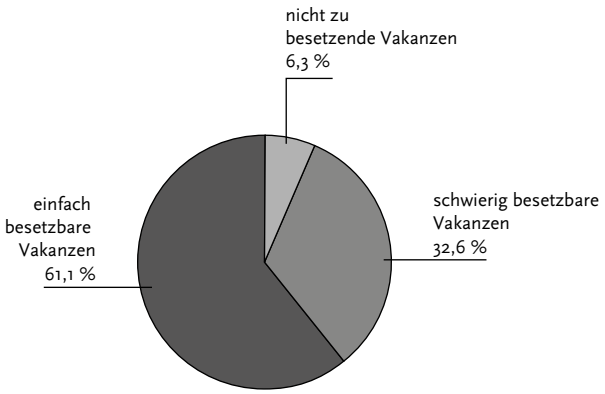
Aber der Anteil der Unternehmen, die zwischen 11 und 100 Vakanzen erwarten, steigt mit 14,1 Prozentpunkten auf 39,4 Prozent beträchtlich. Die Gruppe derjenigen Befragten, die für das Folgejahr mehr als 100 Vakanzen erwartet, bleibt im Vergleich zum Vorjahr bei einem Anstieg um 0,1 Prozentpunkte nahezu unverändert.

[Abbildung 5]: Anzahl der für das Folgejahr geschätzten Vakanzen im Zeitablauf (Prozent der Unternehmen)



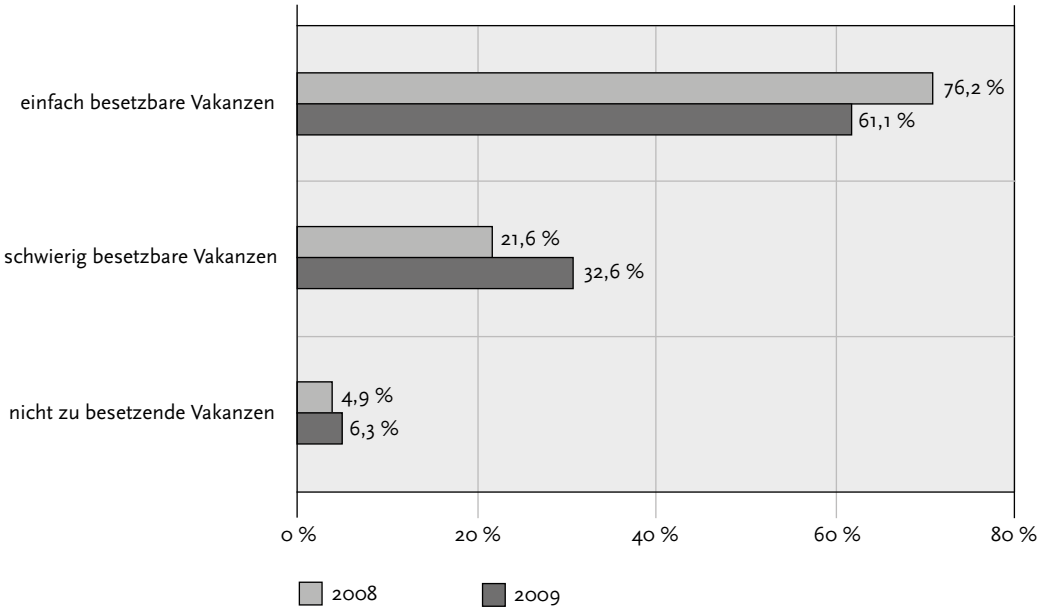
Die Einschätzung der Unternehmen, für das kommende Jahr noch mehr Vakanzen zu haben als bei der Befragung im Vorjahr, lässt bereits die Schlussfolgerung zu, dass die Umfrageteilnehmer einem verstärkten Wettbewerb am Arbeitsmarkt mit Großunternehmen und anderen Mittelständlern entgegensehen müssen. Dies bestätigen auch die Ergebnisse von Abbildung 6: Die befragten Unternehmen aus dem Mittelstand gehen davon aus, fast jede dritte Vakanz nur schwierig besetzen zu können. Etwas mehr als sechs von zehn offenen Stellen werden von den Unternehmen als einfach zu besetzende Positionen eingestuft. Bei 6,3 Prozent der Vakanzen gehen die Unternehmen sogar davon aus, diese überhaupt nicht besetzen zu können.

[Abbildung 6]: Besetzbarkeit der für das Jahr 2009 geschätzten Vakanzen



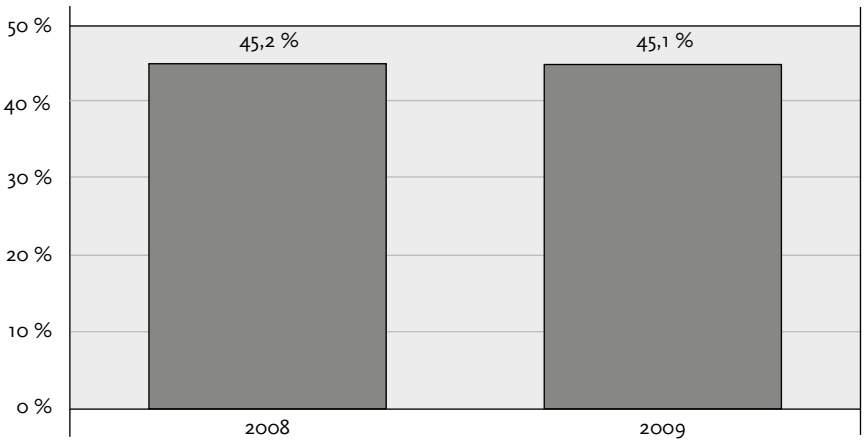
Die schwierige Situation der Recruiter in mittelständischen Unternehmen bei der Besetzung offener Stellen offenbart auch die geschätzten Vakanzen für das Folgejahr. So geht aus Sicht der Unternehmen der Anteil der einfach zu besetzenden Vakanzen um 15,1 Prozentpunkte auf 61,1 Prozent zurück. Der Anteil der schwierig zu besetzenden Vakanzen steigt um 11,0 Prozentpunkte insgesamt auf 32,6 Prozent. Ebenso nimmt auch die Menge nicht zu besetzender offener Stellen um 1,4 Prozentpunkte auf 6,3 Prozent leicht zu.

[Abbildung 7]: Besetzbarkeit der geschätzten Vakanzen für das Folgejahr im Zeitablauf



Ein wesentlicher Grund für den erhöhten Anteil schwierig zu besetzender Vakanzen liegt an dem nachwievor verbreiteten Expansionsdenken im deutschen Mittelstand. Wie Abbildung 8 zeigt, gehen 45,1 Prozent der befragten Unternehmen im deutschen Mittelstand davon aus, Ende 2009 mehr Arbeitnehmer zu beschäftigen als zu Jahresbeginn. Dieser Wert ist fast identisch im Vergleich zum Vorjahr mit 45,2 Prozent und damit eine Stagnation auf vergleichsweise hohem Niveau. Ob und inwieweit die Finanzkrise diese positiven Einschätzungen der Unternehmen beeinträchtigen wird, werden die Ergebnisse der nächstjährigen Befragung offenlegen.

[Abbildung 8]: Anteil der Unternehmen, die zum Ende des nachfolgenden Jahres mehr Mitarbeiter beschäftigen wollen als zu Jahresbeginn[5]



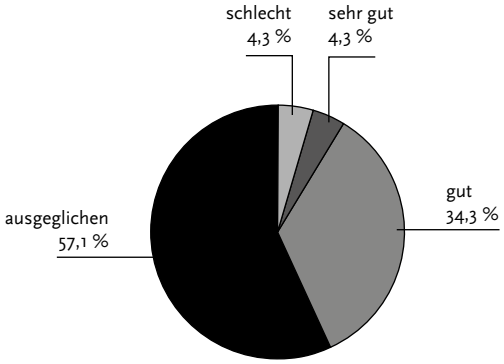
[5] Anteil derjenigen Unternehmen, die dieser Aussage voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

Der Mittelstand stellt sich auf einen verschärften Wettbewerb um neue Mitarbeiter ein. So steigt der Anteil der schwierig zu besetzenden Vakanzen um 11,0 Prozentpunkte auf nunmehr 32,6 Prozent. Neben den Auswirkungen der Demographie liegt dies primär daran, dass die Unternehmen planen, verstärkt neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Fast die Hälfte aller Umfrageteilnehmer möchte die Nettozahl seiner Belegschaft erhöhen. Im Gegenzug sinkt die Anzahl derjenigen Unternehmen, die zurzeit keine offene Vakanz haben, auf 7,6 Prozent. Vor diesem Hintergrund ist es interessant zu betrachten, wie die Unternehmen ihre Geschäftsentwicklung und die Entwicklung des Marktes einschätzen.

2.2.2 Die erwartete Geschäfts- und Marktentwicklung

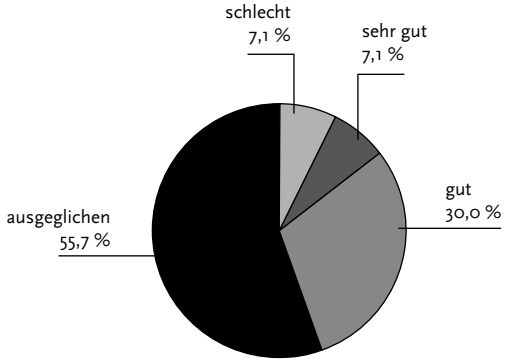
Die zukünftige Geschäftserwartung der Unternehmen bestätigt die Ergebnisse aus dem vorangegangen Kapitel hinsichtlich eines verstärkten Wettbewerbs um Arbeitskräfte aufgrund verstärkter Einstellungsplanungen der Unternehmen. Wie Abbildung 9 zeigt, haben 4,3 Prozent der Unternehmen eine sehr gute Geschäftserwartung für die kommenden Jahre. Über ein Drittel der Befragten gibt an, eine gute Geschäftserwartung für die kommenden Jahre zu haben, mehr als die Hälfte geht von einer ausgeglichenen Geschäftserwartung aus. Mit lediglich 4,3 Prozent hat nur ein geringer Teil der befragten Unternehmen eine schlechte Geschäftserwartung für die nächsten Jahre.

[Abbildung 9]: Zukünftige Geschäftserwartung



Auch die Einschätzung der Unternehmen hinsichtlich der eigenen Entwicklung am Markt ist überwiegend positiv. Wie Abbildung 10 visualisiert, beurteilen 7,1 Prozent der Befragten ihre aktuelle Entwicklung am Markt als sehr gut. Genau drei von zehn Umfrageteilnehmern schätzen ihre Lage als gut ein. Mit 55,7 Prozent sieht mehr als die Hälfte der antwortenden Unternehmen die eigene Entwicklung als ausgeglichen und lediglich 7,1 Prozent betrachten diese als schlecht.

[Abbildung 10]: Beurteilung der aktuellen Marktentwicklung



Die Unternehmen im deutschen Mittelstand sind optimistisch sowohl hinsichtlich ihrer generellen Geschäftsentwicklung als auch ihrer Entwicklung am Markt. Infolgedessen planen sie, in Zukunft weiterhin verstärkt zu rekrutieren. Inwieweit sich diese optimistischen Prognosen auch für die Zukunft bestätigen werden, hängt in hohem Maße von der konjunkturellen Entwicklung der Gesamtwirtschaft in Deutschland ab. Eine Rolle spielt in diesem Zusammenhang auch die aktuelle Krise auf den internationalen Finanzmärkten. Wie stark diese Entwicklung auf das Rekrutierungsverhalten der Unternehmen in Deutschland Auswirkung haben wird, ist zum Zeitpunkt der Erstellung dieser Studie noch nicht genau abzusehen. Eine mögliche Reaktion der Unternehmen könnte sein, dass die geplanten Neueinstellungen ausgesetzt – und ggf. Mitarbeiter freigestellt werden.

Auch in Zeiten der Finanzkrise werden die Unternehmen aber trotzdem weiterhin rekrutieren, zumal die demographische Entwicklung in Deutschland für die Zukunft ein düsteres Szenario zeichnet: Denn die Gruppe der Arbeitnehmer wird immer kleiner, weil mehr Arbeitnehmer altersbedingt ausscheiden als eintreten. Einen detaillierten Blick darauf, wie der Personalbeschaffungsprozess bei Unternehmen im deutschen Mittelstand aktuell und in Zukunft durchgeführt werden wird, bieten die folgenden Kapitel.

2.3 Die externe Besetzung offener Stellen

Die wesentlichen Aufgaben im Personalmarketing sind die Entwicklung eines langfristig wirksamen Arbeitgeberimages sowie die kurzfristige Schaltung von Vakanzen und die Generierung von Bewerbungen. Das langfristige Personalmarketing oder Employer Branding wird im Rahmen dieser Studie nicht eingehender betrachtet. Interessante Strategien und Vorgehensweisen von mittelständischen Unternehmen in diesem Bereich wurden aber in den Fallstudien der letztjährigen Studie betrachtet (vg. Laumer et al. 2008: „Recruiting Trends im Mittelstand 2008“).

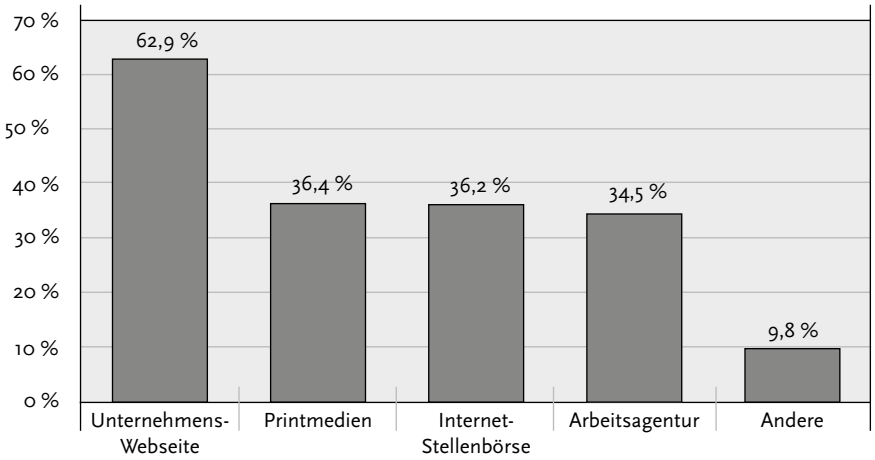
Im kurzfristigen Personalmarketing oder Personalwerbung müssen hingegen offene Stellen über Stellenanzeigen in diversen Kanälen kommuniziert und dadurch ein möglichst hohes Maß an passenden Bewerbungen generiert werden. Die Recruiter in einem mittelständischen Unternehmen nutzen dafür vor allem Online-Kanäle, wie die eigene Unternehmens-Website oder eine Internet-Stellenbörse, oder Offline-Kanäle, wie eine Stellenanzeige in einer (über-) regionalen Zeitung bzw. Zeitschrift oder bei der zuständigen Arbeitsagentur. Weitere Kanäle für die Personalbeschaffung umfassen die gezielte Ansprache über virtuelle Karriere-Netzwerke, über einen Personalvermittler bzw. Personalberater oder über das Netzwerk der eigenen Angestellten im Rahmen von Empfehlungsprogrammen.

2.3.1 Anzeigenschaltung in Recruiting-Kanälen

Anders als bei den Großunternehmen in Deutschland (vgl. Eckhardt et al. 2008) verfolgt die Anzeigenschaltung bei Unternehmen im Mittelstand primär das Ziel, eine möglichst hohe Quantität an generierten Bewerbungen zu erreichen. Durch den geringeren Bekanntheitsgrad, die geringere mediale Präsenz, aber auch durch das weitaus geringere finanzielle Budget im Vergleich zu Großunternehmen müssen die mittelständischen Unternehmen die Wahl der Recruiting-Kanäle hinsichtlich Kosten und Nutzen optimieren. Im vergangenen Jahr war die eigene Unternehmens-Website vor der Arbeitsagentur der meist genutzte Kanal. Auf den folgenden Plätzen lagen die im Vergleich zu diesen Kanälen teuerere Anzeigenschaltung in Printmedien und Internet-Stellenbörsen.

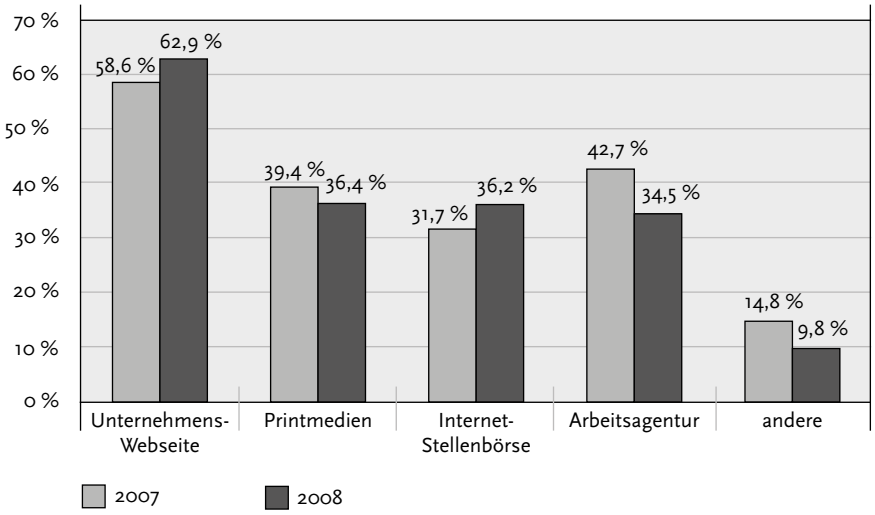
Betrachtet man nun die Ergebnisse aus diesem Jahr, so zeigt sich in Abbildung 11, dass mit 62,9 Prozent wieder die meisten Vakanzen auf der eigenen Unternehmens-Website geschaltete werden. Mit 36,4 bzw. 36,2 Prozent erscheinen nahezu identisch viele Vakanzen in Printmedien oder Internet-Stellenbörsen. Noch mehr als jede dritte Vakanz veröffentlichten die befragten Mittelständler über die jeweils zuständige Arbeitsagentur. Die restlichen 9,8 Prozent der offenen Positionen verteilen sich auf die weiteren Kanäle (z.B. Personalberater, Karrierenetzwerk, etc.).

[Abbildung 11]: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen[6]



Um Entwicklungen im Bereich der Anzeigenschaltung im Personalmarketing über den Zeitablauf nachvollziehen zu können, vergleicht Abbildung 12 diese Ergebnisse mit denen des vergangenen Jahres. Dabei wird deutlich, dass bei mittelständischen Unternehmen der Trend in Richtung Online-Kanäle geht. So nimmt der Anteil derjenigen Vakanzen, die auf der eigenen Unternehmens-Website geschaltet werden, um 4,3 Prozentpunkte auf nunmehr 62,9 Prozent zu. Gleichermaßen gewinnt die Internet-Stellenbörse mehr an Bedeutung und steigt bei der Anzahl veröffentlichter Stellen um 4,7 Prozentpunkte auf jetzt 36,2 Prozent. Abnehmend ist der Anteil der geschalteten Stellenanzeigen in Printmedien (-3,0 Prozentpunkte) und bei der zuständigen Arbeitsagentur (-8,2 Prozentpunkte). Andere Kanäle fallen um 5,0 Prozentpunkte auf jetzt 9,8 Prozent.

[Abbildung 12]: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen im Zeitablauf[7]

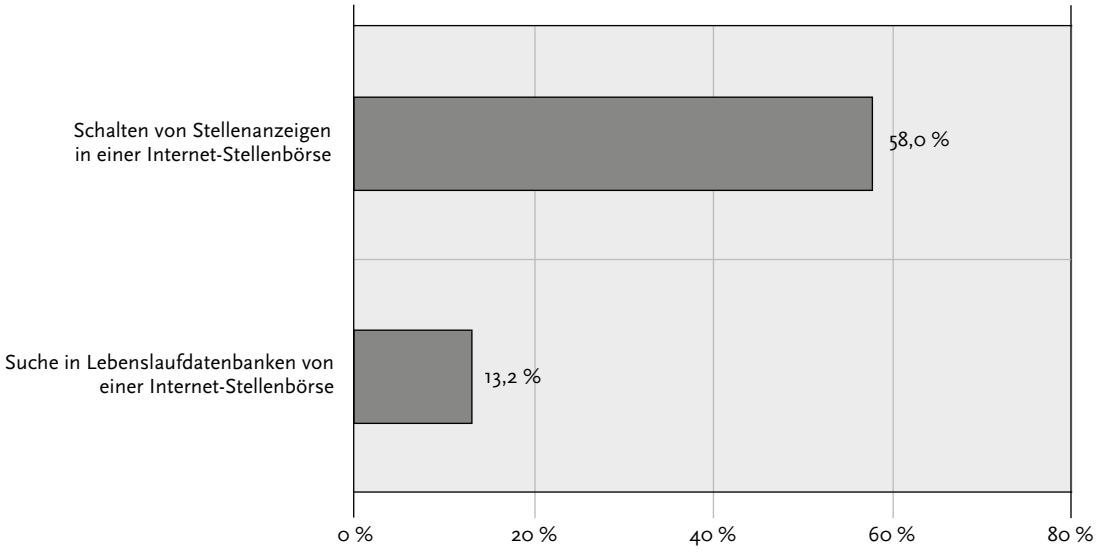


6/7 Mehrfachnennung war möglich, wenn eine Vakanz in mehreren Kanälen gleichzeitig veröffentlicht wird.

Betrachtet man die Nutzungshäufigkeit der einzelnen Recruiting-Kanäle, fällt auf, dass im Vergleich zum vergangenen Jahr insbesondere die Internet-Stellenbörse in der Gunst der Unternehmen zulegen konnte und immer mehr Vakanzen über diesen Kanal geschaltet werden. Vor diesem Hintergrund interessiert die Frage, inwieweit die beiden wesentlichen Angebote von Internet-Stellenbörsen, nämlich die Schaltung von Stellenanzeigen und das Suchen in Lebenslaufdatenbanken, von den mittelständischen Unternehmen genutzt werden. Abbildung 13 zeigt hierzu, dass 58,0 Prozent sehr häufig bis regelmäßig Anzeigen in Internet-Stellenbörsen schalten. Insgesamt 13,2 Prozent der Umfrageteilnehmer suchen zudem regelmäßig in den Lebenslaufdatenbanken, um selbst geeignete Kandidaten zu finden.

Wie bereits in vorherigen Ausgaben der Studienreihe Bewerbungspraxis analysiert wurde (z.B. Laumer et al. 2008 und Eckhardt et al. 2007), können die mittelständischen Unternehmen durch diese aktive Suche Kandidaten ansprechen, die zwar wechselwillig sind, sich aber nicht aktiv bewerben. Dies wird noch dadurch unterstrichen, dass fast zwei Drittel der Befragten der Studie „Bewerbungspraxis 2009“ angeben, ihren Lebenslauf in einer derartigen Datenbank freigeschaltet zu haben oder dies planen (vgl. Laumer et al. 2008).

[Abbildung 13]: Genutzte Funktionalitäten einer Internet-Stellenbörse



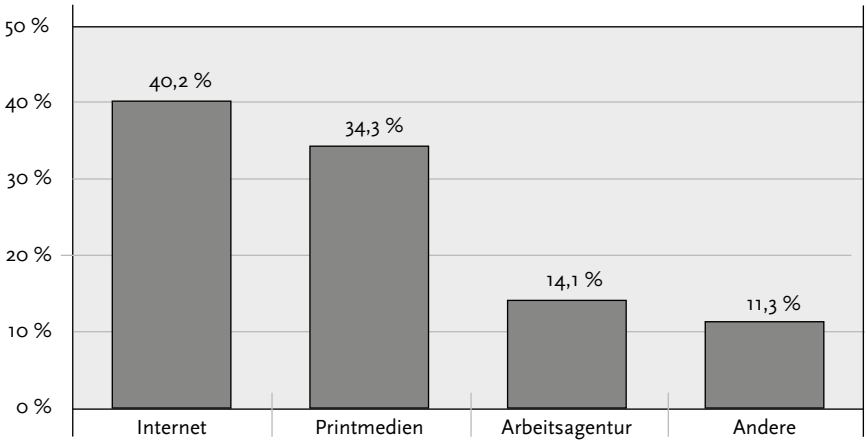
Mittelständische Unternehmen veröffentlichen immer mehr Vakanzen über Online-Kanäle. Dieser Verlauf ähnelt stark dem der Großunternehmen in Deutschland, bei denen aber inzwischen fast neun von zehn Vakanzen auf der eigenen Website und rund zwei Drittel in Internet-Stellenbörsen veröffentlicht werden (Laumer et al. 2009). Damit bestätigt sich die bereits 2006 im Rahmen dieser Studienreihe prognostizierte Entwicklung (Keim et al. 2006), dass die mittelständischen Unternehmen die Entwicklung der 1.000 größten Unternehmen in Deutschland mit rund drei bis vier Jahren Verzögerung vollziehen. In diesem Kontext ist es jetzt von Bedeutung, inwiefern die verstärkte Nutzung von Online-Kanälen auch Auswirkungen darauf hat, aus welchen Kanälen die späteren Mitarbeiter tatsächlich rekrutiert werden.

2.3.2 Generierte Einstellungen

Wie Abbildung 14 visualisiert, werden nicht nur die meisten Vakanzen über das Internet geschaltet, sondern auch die meisten Einstellungen basieren auf diesem Kanal. Mehr als vier von zehn Einstellungen bei den befragten Mittelständlern werden entweder über die eigene Unternehmens-Website oder über eine Internet-Stellenbörse generiert. Noch rund jede dritte Einstellung erfolgt über eine Stellenanzeige in einer Zeitung oder Zeitschrift. 14,3 Prozent der neuen Mitarbeiter finden die Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand über eine Anzeige bei der Arbeitsagentur. Andere Kanäle (z.B. Zeitarbeitsfirmen, Personalvermittler, etc.) sind mit 11,3 Prozent zudem noch für mehr als jede zehnte erfolgreiche Rekrutierung verantwortlich.

Betrachtet man nun die Ergebnisse aus diesem Jahr, so zeigt sich in Abbildung 11, dass mit 62,9 Prozent wieder die meisten Vakanzen auf der eigenen Unternehmens-Website geschaltete werden. Mit 36,4 bzw. 36,2 Prozent erscheinen nahezu identisch viele Vakanzen in Printmedien oder Internet-Stellenbörsen. Noch mehr als jede dritte Vakanz veröffentlichten die befragten Mittelständler über die jeweils zuständige Arbeitsagentur. Die restlichen 9,8 Prozent der offenen Positionen verteilen sich auf die weiteren Kanäle (z.B. Personalberater, Karrierenetzwerk, etc.).

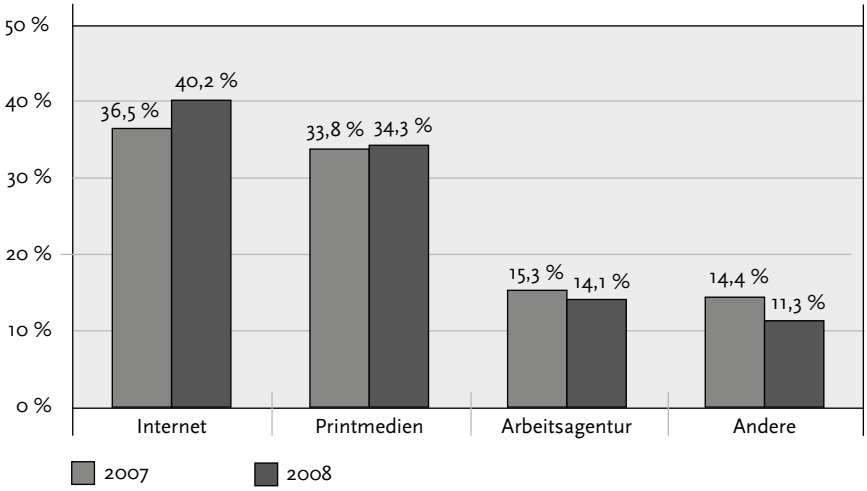
[Abbildung 14]: Anteile der über verschiedene Recruiting-Kanäle generierten Einstellungen



Im Vergleich zum vergangenen Jahr bedeuten 40,2 Prozent generierte Einstellungen über das Internet einen Anstieg um 3,7 Prozentpunkte. Darüberhinaus zeigt Abbildung 15, dass die Veränderungen bei den weiteren Rekrutierungskanälen nur gering sind. So verbleiben Printmedien mit 34,3 Prozent ungefähr auf dem Niveau des Vorjahres und steigen im Vergleich zum Vorjahr nur geringfügig um 0,5 Prozentpunkte. Im Unterschied zu den Großunternehmen unterstreicht dieser Anstieg aber, dass Printmedien für den Mittelstand bei der Besetzung offener Stelle weiterhin von Bedeutung sind. Rückläufig ist hingegen der Anteil der Einstellungen über Aushänge oder die Vermittlung der Arbeitsagentur: Er sinkt um 1,3 Prozentpunkte auf 14,1 Prozent. Auch die anderen Kanäle haben weniger Einstellungen generiert (minus 3,1 Prozentpunkte auf 11,2 Prozent)

.

[Abbildung 15]: Anteile der über verschiedene Recruiting-Kanäle generierten Einstellungen im Zeitablauf



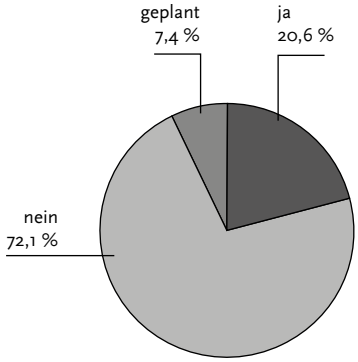
Ebenso wie bei der Schaltung von Vakanzen haben die Online-Kanäle Unternehmens-Website und Internet-Stellenbörse auch bei der Generierung von Neueinstellungen die größte Bedeutung. Im Vergleich zum Vorjahr steigt der Anteil der generierten Einstellungen über das Internet um 3,7 Prozentpunkte, vier von zehn erfolgreichen Rekrutierungen in den befragten, mittelständischen Unternehmen haben ihren Ursprung im Internet. Die Entwicklung der Großunternehmen in diesem Bereich wird also von den Unternehmen im deutschen Mittelstand ebenso wie bei der Schaltung von Vakanzen mit drei bis vier Jahren Verzögerung vollzogen. Das folgende Kapitel thematisiert nun den Kanal der Internet-Stellenbörse, der von den mittelständischen Unternehmen in diesem Jahr verstärkt genutzt wird. Dabei geht es konkret um die Frage, welche Faktoren die Unternehmen bei der Suche in Lebenslaufdatenbanken beeinflusst und was sie sich von der Nutzung versprechen.

2.4 Die Nutzung externer Lebenslaufdatenbanken

Internet-Stellenbörsen oder Karrierenetzwerke bieten Unternehmen die Möglichkeit, aktiv in Lebenslaufdatenbank zu suchen und potenzielle Kandidaten direkt anzusprechen. Dieser Prozess kehrt die „klassische" Rekrutierung um, da in der Regel aktive Kandidaten die passiven Unternehmen in Form einer Bewerbung ansprechen und nur selten angesprochen werden. Dass diese Form der aktiven Rekrutierung für die Unternehmen im Mittelstand eine durchaus interessante Handlungsalternative darstellen kann, zeigt der Blick auf die Ergebnisse der Studienreihe „Bewerbungspraxis 2009": Fast zwei Drittel der über 10.000 Befragten geben an, bereits ihren Lebenslauf in einer derartigen Datenbank freigeschaltet zu haben bzw. planen, dies zu tun. Darüberhinaus bestätigen 39,9 Prozent, dass sie im Bewerbungsprozess lieber von den Unternehmen „gefunden" und angesprochen werden, als diese in Form einer Bewerbung zu kontaktieren (Laumer et al. 2008). Im Vergleich dazu nutzen mittelständische Unternehmen diese Lebenslaufdatenbanken zu wenig (regelmäßige bis häufige Nutzung von 13,2 Prozent der Umfrageteilnehmer). Diese interessante Divergenz wird innerhalb dieses Kapitels untersucht.

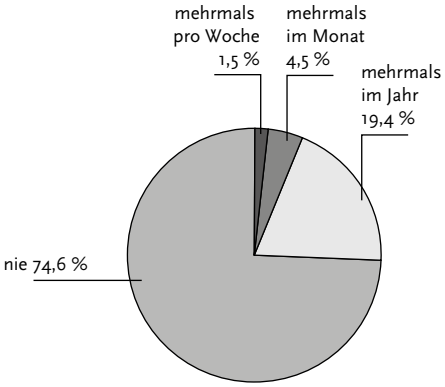
Zu Beginn zeigt Abbildung 16, dass mit 20,6 Prozent nur verhältnismäßig wenige Unternehmen einen direkten Zugang zu externen Lebenslaufdatenbanken haben. 7,4 Prozent der Umfrageteilnehmer planen, sich diesen Zugang in naher Zukunft zu besorgen. Mit 72,1 Prozent hat eine überwiegende Mehrheit aber keinen Zugang zu einer Lebenslaufdatenbank.

[Abbildung 16]: Der Zugang zu externen Lebenslaufdatenbanken von Internet-Stellenbörsen



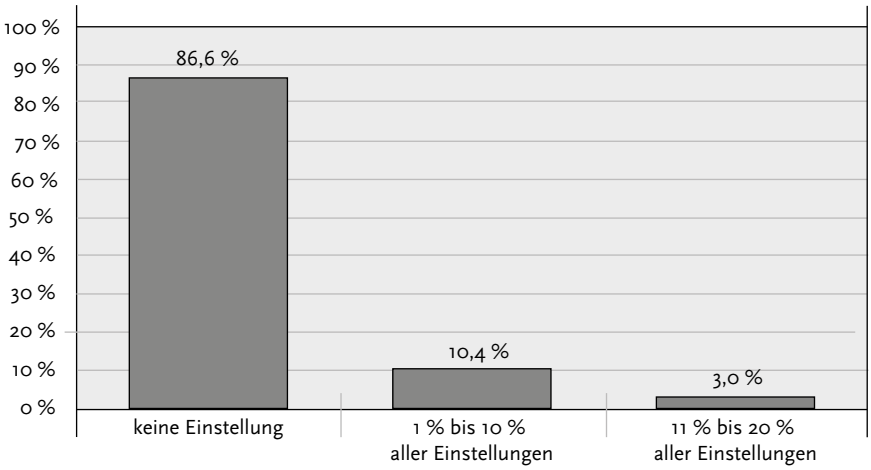
Zu den Ergebnissen hinsichtlich der Nutzungshäufigkeit von Lebenslaufdatenbanken und dem generellen Zugang zu dieser Funktionalität passt auch, dass die aktive Suche vergleichsweise selten genutzt wird. Wie Abbildung 17 verdeutlicht, setzen nur 1,5 Prozent der Umfrageteilnehmer diesen Weg der Kandidatenansprache mehrmals pro Woche ein. Weitere 4,5 Prozent nutzen die aktive Suche noch mehrmals im Monat. Fast zwei von zehn Befragten nehmen diese Suchfunktionalität mehrmals im Jahr in Anspruch. Umfrageteilnehmer, die nie in Lebenslaufdatenbanken suchen, stellen mit 74,6 Prozent aber die Mehrheit der Befragten dar.

[Abbildung 17]: Frequenz der Nutzung einer aktiven Suche in Lebenslaufdatenbanken



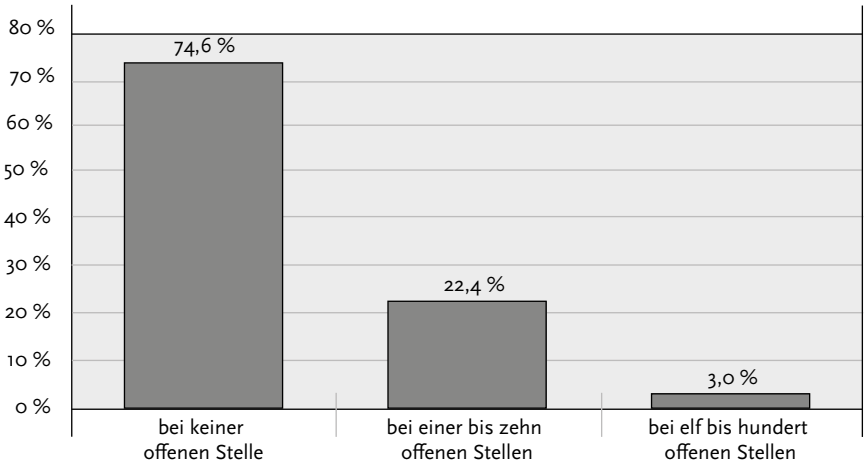
Da die Suche in Lebenslaufdatenbanken nur eine additive Möglichkeit in der Rekrutierung darstellt, die von den Unternehmen im deutschen Mittelstand noch vergleichsweise wenig genutzt wird, überrascht der verhältnismäßig große Anteil der Einstellungen, der auf diesen Kanal zurückzuführen ist, wie Abbildung 18 zeigt. So geht bei rund jedem zehnten Umfrageteilnehmer immerhin 1 bis 10 Prozent der generierten Einstellungen auf die Suche in einer Lebenslaufdatenbank zurück. Bei 3,0 Prozent der befragten Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand können sogar 11 bis 20 Prozent der Neueinstellungen auf diesen Kanal zurückgeführt werden. 86,6 Prozent der Unternehmen tätigen keine Einstellungen über die Suche in Lebenslaufdatenbanken.

[Abbildung 18]: Anteil der auf die aktive Suche in externen Lebenslaufdatenbanken zurückgehenden Einstellungen im Jahr 2008



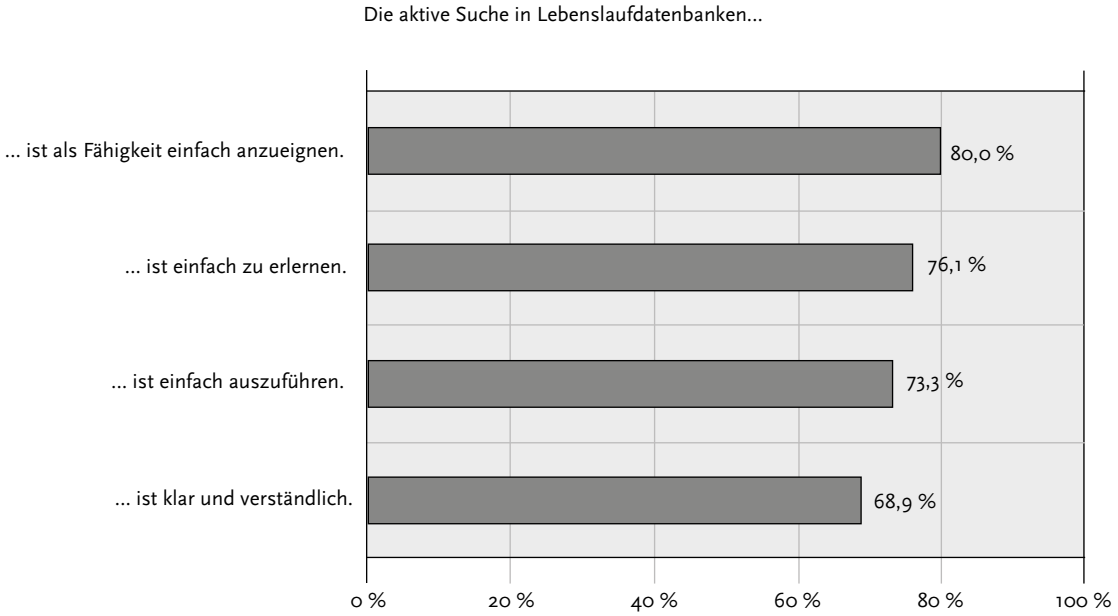
Betrachtet man dazu die Anzahl der offenen Stellen, zu deren Besetzung die Unternehmen im vergangenen Jahr aktiv in Lebenslaufdatenbanken gesucht haben, so offenbart sich in Abbildung 19, dass generell ein Viertel der Befragten diese Möglichkeit zur Stellenbesetzung genutzt hat. 22,4 Prozent der Umfrageteilnehmer suchten bei einer bis zehn offenen Stellen in einer Lebenslaufdatenbank. Zusätzlich 3,0 Prozent der antwortenden Mittelständler starteten diesen aktiven Suchprozess sogar bei elf bis hundert offenen Vakanzen, knapp drei Viertel hingegen bei keiner offenen Stelle.

[Abbildung 19]: Anzahl der offenen Stellen bei den aktiv im vergangenen Jahr in Lebenslaufdatenbanken gesucht wurde



Speziell vor dem Hintergrund der verhältnismäßig geringen Nutzungshäufigkeit sowie Frequenz und Dauer der Nutzung erstaunen die Ergebnisse in Abbildung 20. Hinsichtlich der Schwierigkeit der Suche in Lebenslaufdatenbanken sagen 80,0 Prozent der befragten Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand, dass diese Fähigkeit einfach anzueignen ist. Mehr als drei Viertel Umfrageteilnehmer meinen auch, dass diese Form der Suche einfach zu erlernen ist. Weitere 73,1 Prozent betrachten auch die Ausführung als einfach. Letztendlich sehen 68,9 Prozent die aktive Suche in Lebenslaufdatenbanken auch als klar und verständlich an.

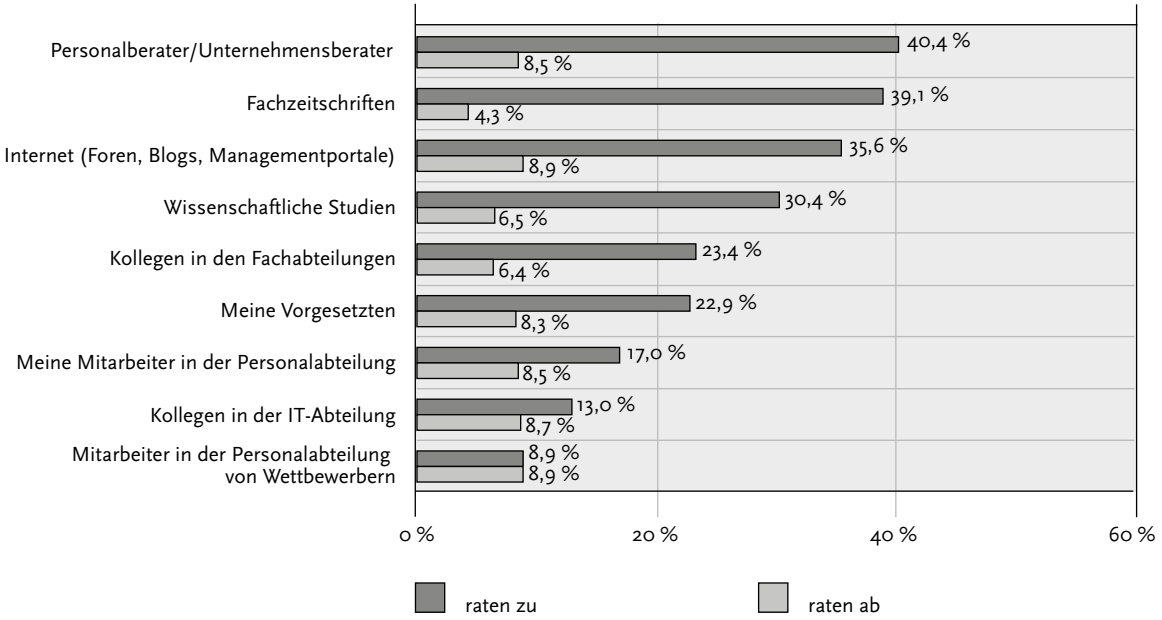
[Abbildung 20]: Schwierigkeit der Suche in Lebenslaufdatenbanken



Ein wesentlicher, weiterer Punkt bei der Betrachtung der Nutzung von Lebenslaufdatenbanken ist, ob die Einflussgruppen eines Recruiters sowie die Fachmedien dieses Thema befürworten oder nicht. Abbildung 21 visualisiert unterschiedliche Medien und Einflussgruppen des verantwortlichen Recruiters und gibt aus dessen Individualperspektive an, ob sie die aktive Suche empfehlen oder nicht.

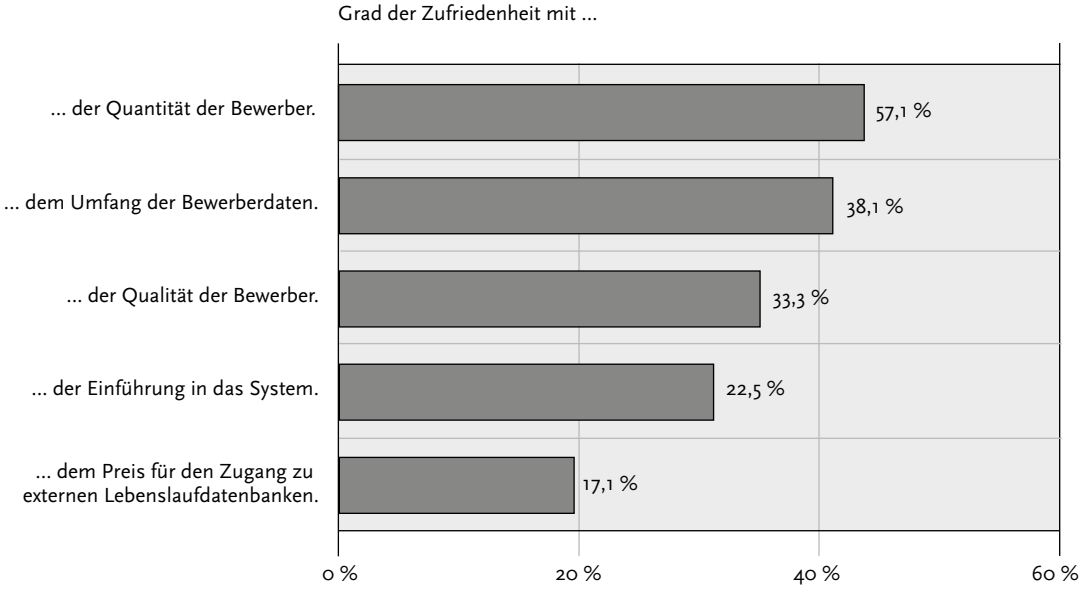
Aus Sicht der Umfrageteilnehmer wird von allen Einflussgruppen und Medien zur Suche in Lebenslaufdatenbanken eher zu- als abgeraten. Einzig Beschäftigte aus der Personalabteilung von Wettbewerben würden dazu gleichermaßen zu- bzw. abraten. Die höchste Zustimmung erfahren 40,4 Prozent der Befragten von Personal- oder Unternehmensberatern. Mehr als zwei Drittel geben an, dass Medien wie Fachzeitschriften oder Foren und Portale im Internet eher zur Nutzung von Lebenslaufdatenbanken zu- als abraten. Bei noch drei von zehn Befragten raten wissenschaftliche Studien zur Nutzung. Innerhalb des Unternehmens raten bei 23,4 Prozent Kollegen in der Fachabteilung, bei 22,9 Prozent die Vorgesetzten, bei 17,0 Prozent die Mitarbeiter in der Personalabteilung und schließlich bei 13,0 Prozent Kollegen aus der IT-Abteilung zur aktiven Suche in Lebenslaufdatenbanken.

[Abbildung 21]: Meinung von Peer-Groups und Medien zur Nutzung von Lebenslaufdatenbanken



Nahezu alle Einflussgruppen raten den Recruitern in Unternehmen des deutschen Mittelstandes also zur Suche in Lebenslaufdatenbanken. Abbildung 22 zeigt nun die Zufriedenheit der Umfrageteilnehmer mit dieser Suchfunktionalität. Mit 57,1 Prozent ist mehr als die Hälfte der Befragten mit der Quantität der Bewerber zufrieden, 38,1 Prozent mit dem Umfang der Bewerberdaten. Genau jeder dritte Umfrageteilnehmer hat den gleichen Grad der Zufriedenheit mit der Qualität der Bewerber in den Lebenslaufdatenbanken. Nur 22,5 Prozent der Befragten sind mit der Einführung ins System zufrieden. Lediglich 17,1 Prozent der Umfrageteilnehmer sind noch zufrieden mit dem Preis für den Zugang zu externen Lebenslaufdatenbanken.

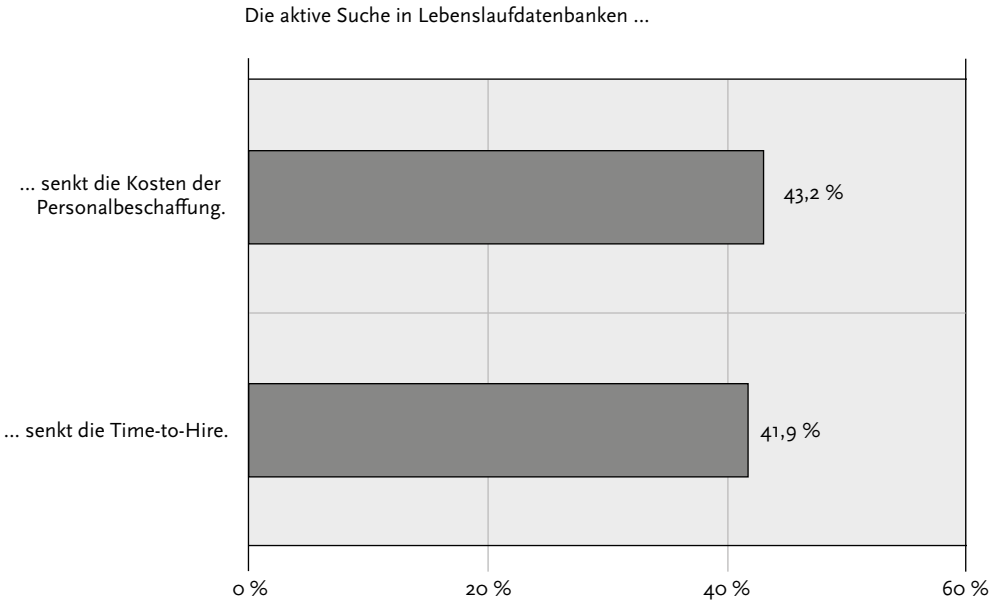
[Abbildung 22]: Zufriedenheit mit der aktiven Suche in externen Lebenslaufdatenbanken[8]



[8] Anteil der Unternehmen, die voll und ganz zufrieden sind, zufrieden sind oder eher zufrieden sind.

Fast die Hälfte der befragten Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand konnte durch die Suche in Lebenslaufdatenbanken die Time-to-Hire sowie die Costs-per-Hire senken. Wie Abbildung 23 darstellt, konnten 43,2 Prozent der Umfrageteilnehmer durch die aktive Suche in Lebenslaufdatenbanken ihre Rekrutierungskosten vermindern. Desweiteren verkürzten 41,9 Prozent ihre Time-to-Hire durch das Nutzen dieser Suchfunktionalität.

[Abbildung 23]: Prozessverbesserung durch Suche in Lebenslaufdatenbanken



Die Lebenslaufdatenbanken von Internet-Stellenbörsen und Karrierenetzwerken stellen nicht nur für Kandidaten einen attraktiven Bewerbungskanal dar (Laumer et al. 2008), sie bieten auch Unternehmen eine interessante Möglichkeit, potentielle Kandidaten anzusprechen. Denn trotz einer verbreitet positiven Grundeinschätzung hinsichtlich dieser Suchfunktionalität ist die generelle Nutzungshäufigkeit noch vergleichsweise gering. Erstaunlicherweise werden aber bereits bei 13,4 Prozent der Unternehmen offene Stellen durch die Suche in Lebenslaufdatenbanken besetzt. Noch unzufrieden sind die befragten Unternehmen aus dem Mittelstand mit der Einführung in das System durch die betreffenden Anbieter bzw. mit der Preisgestaltung für die Suche in diesen Datenbanken. Dass die aktive Suche von Unternehmen nach Kandidaten in Zukunft durchaus Potential besitzt, wird von den Umfrageteilnehmern dieser Studie bestätigt.

2.5 Der Eingang der Bewerbungen im Unternehmen

Nachdem in den vorherigen Kapiteln gezeigt wurde, über welche Kanäle mittelständischen Unternehmen ihre Kandidaten ansprechen und rekrutieren, befasst sich dieser Abschnitt mit der nächsten Stufe des Rekrutierungsprozesses, dem Bewerbermanagement.

So ist der nächste Prozessschritt nach der Schaltung offener Vakanzen die Antwort der Kandidaten in Form einer Bewerbung. Hierbei stehen dem Kandidaten primär drei unterschiedliche Bewerbungsformen zur Verfügung:

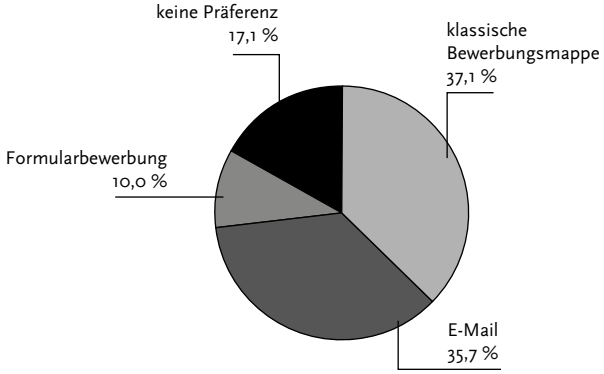
- Die klassische, papierbasierte Bewerbungsmappe,
- die E-Mail Bewerbung und
- die Bewerbung über ein standardisiertes Webformular einer Unternehmens-Website oder einer Internet-Stellenbörse

Weitere mögliche Bewerbungsformen wie eine Bewerber-CD mit Audio- und/oder Videodateien oder die im gewerblichen Bereich noch stark verbreitete, mündliche Bewerbung direkt am Ort des Arbeitgebers werden im Rahmen dieser Untersuchung nicht mit einbezogen. Der Fokus der folgenden Analyse liegt vielmehr auf der Entwicklung im Bewerbungseingang bei den mittelständischen Unternehmen und was dies für die interne Weiterverarbeitung der Bewerbungen bedeutet.

2.5.1 Die Präferenzen für einzelne Bewerbungsverfahren

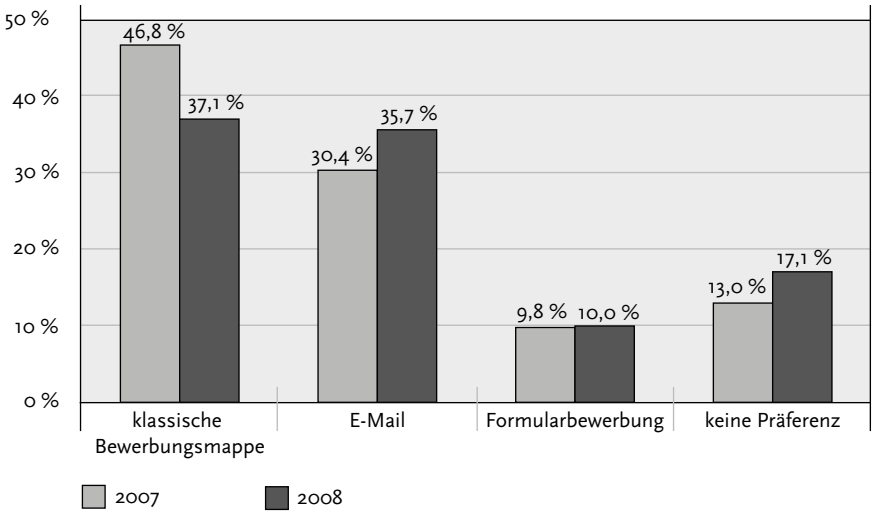
Ein wesentlicher Indikator und Einflussfaktor für die tatsächliche Bewerbungsform des Kandidaten liegt vor allem daran, was ein Unternehmen beispielsweise über eine Stellenanzeige kommuniziert. Abbildung 24 zeigt, welche Bewerbungsformen den Unternehmen am liebsten sind. Insgesamt 37,1 Prozent der Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand bevorzugen eine klassische Bewerbungsmappe. Noch mehr als jedes dritte Unternehmen präferiert eine E-Mail. 10,0 Prozent der Umfrageteilnehmer wünschen sich eine Bewerbung über das Formular auf der eigenen Unternehmens-Website oder das einer Internet-Stellenbörsen.

[Abbildung 24]: Präferenzen der antwortenden Unternehmen für den Bewerbungseingang



Bei dem Vergleich mit den Ergebnissen des vergangenen Jahres in Abbildung 25 zeigt sich, dass die Präferenz der befragten Unternehmen für eine klassische Bewerbungsmappe rückläufig ist. Im Gegenzug dazu wünschen immer mehr mittelständische Unternehmen eine elektronische Bewerbung per E-Mail oder Webformular. Insgesamt verliert die klassische Bewerbungsmappe 9,7 Prozentpunkte im Vergleich zur Befragung des vergangenen Jahres. Eine Bewerbung per E-Mail wird hingegen von einer steigenden Anzahl mittelständischer Unternehmen präferiert und legt 5,3 Prozentpunkte auf nunmehr 35,7 Prozent zu. Der Anteil derjenigen Unternehmen, die keine bestimmte Bewerbungsform präferieren, nimmt ebenso um 4,1 Prozentpunkte auf nun 17,1 Prozent zu. Die Präferenz für eine Formularbewerbung verbleibt ungefähr auf dem Niveau des Vorjahres (plus 0,2 Prozentpunkte). Dies steht in starkem Gegensatz zu der Entwicklung bei den 1.000 größten Unternehmen, bei denen fast die Hälfte eine Formularbewerbung präferieren (Laumer et al. 2009). Dies lässt sich damit erklären, dass bei der internen Weiterverarbeitung von Formularbewerbungen große Unterschiede existieren, die mit der Größe des Unternehmens zusammenhängen. Die Studie „Recruiting Trends im Mittelstand 2008“ analysierte diese Unterschiede und konnte für die Nutzung einiger Funktionalitäten und Systeme Größenschwellen feststellen.

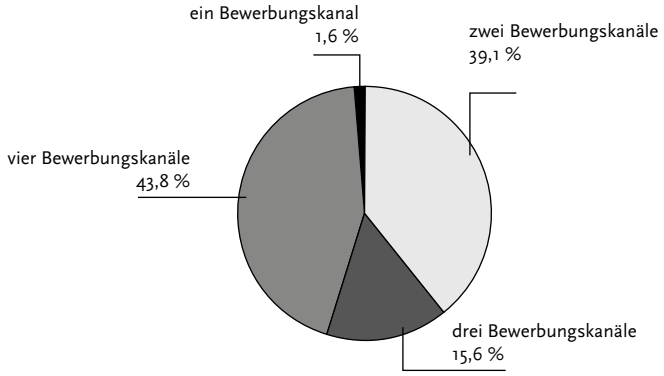
[Abbildung 25]: Präferenzen der antwortenden Unternehmen für den Bewerbungseingang im Zeitablauf



Die befragten Unternehmen dieser Studie favorisieren verstärkt eine elektronische Bewerbung im Rekrutierungsprozess. Dies können sie durch eine explizite Erwähnung im Rahmen einer Stellenanzeige dem Bewerber auch klar kommunizieren. Die Kommunikation der Präferenz hinsichtlich einer Bewerbungsform beinhaltet auch die Anzahl der zugelassenen Bewerbungsformen. Die Problematik dabei: Wenn ein Unternehmen zu viele Kanäle zulässt, kann dies zu Ineffizienzen bei der Bewerbungsbearbeitung führen. Werden dagegen zu wenige Kanäle im Bewerbungseingang zugelassen, so besteht für die Unternehmen die Gefahr, interessante Kandidaten für eine offene Stelle zu verlieren, da sich diese nicht auf eine bestimmte Bewerbungsform festlegen lassen wollen. Diese Bedenken auf Seiten der Unternehmen konnten aber durch die Ergebnisse die Kandidatenbefragungen „Bewerbungspraxis 2008 und 2009“ (Eckhardt et al. 2007, Laumer et al. 2008) nahezu ausgeräumt werden. Die Analysen dieser Studienreihe zeigen: Wenn Unternehmen beispielsweise in einer Stellenanzeige eine bestimmte Bewerbungsform fordern, halten sich fast neun von zehn Kandidaten an diese Vorgabe. Nur rund 6 Prozent würden in diesem Fall auf eine Bewerbung verzichten.

Die Resultate in Abbildung 26 zeigen, dass eine überwiegende Mehrheit mit 43,8 Prozent der Umfrageteilnehmer alle vier Bewerbungskanäle (Bewerbungsmappe, E-Mail, Webformular Unternehmens-Website sowie Webformular Internet-Stellenbörse) akzeptieren. Insgesamt 15,6 Prozent der befragten Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand nehmen drei verschiedene Bewerbungsformen an. Mit 39,1 Prozent akzeptieren fast vier von zehn antwortenden Mittelständlern nur zwei unterschiedliche Bewerbungskanäle. Ausschließlich ein Bewerbungskanal wird lediglich von 1,6 Prozent der Umfrageteilnehmer zugelassen.

[Abbildung 26]: Anzahl der von den Unternehmen zugelassenen Bewerbungsmöglichkeiten

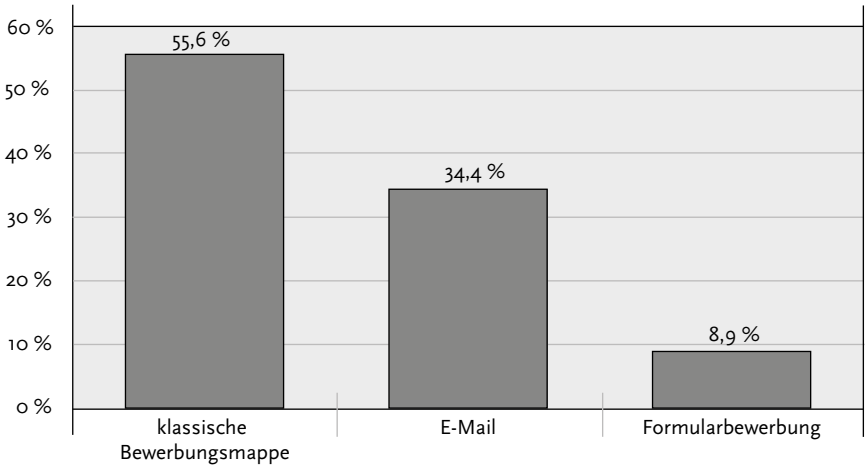


Die Präferenz der mittelständischen Unternehmen geht mehr und mehr in Richtung einer elektronischen Bewerbung per E-Mail oder standardisiertem Webformular. So gaben in dieser Befragung erstmals mehr Unternehmen an, eine Präferenz für eine Online-Bewerbung zu haben als für eine klassische, papierbasierte Bewerbung. Allerdings steigt im Gegensatz zur E-Mail die Formularbewerbung nur unterproportional. Das liegt vor allem daran, dass die mittelständischen Unternehmen nicht dieselben Möglichkeiten haben wir Großunternehmen, die Bewerbungen weiterzuverarbeiten – es existiert hier also eine Größenschwelle. Inwieweit dies auch bei dem Eingang der Bewerbungen zutrifft, zeigt die Analyse im folgenden Kapitel.

2.5.2 Die Verteilung der Bewerbungen auf die einzelnen Kanäle

Die Unternehmen im deutschen Mittelstand präferieren elektronische Bewerbungen gegenüber der klassischen Bewerbungsmappe. Vergleicht man allerdings alle Kanäle untereinander, so zeigt sich, dass die klassische Bewerbungsmappe mit 37,1 Prozent im Vergleich zur E-Mail mit 35,7 Prozent und zur Formularbewerbung mit 10,0 Prozent noch leicht vorne liegt. Dies spiegelt sich auch mit Blick auf die eingehenden Bewerbungen wieder. So zeigt Abbildung 27, dass 55,6 Prozent aller Bewerbungen, die den Unternehmen im deutschen Mittelstand zugehen, klassische Bewerbungsmappen sind. Etwas mehr als jede dritte Bewerbung ist eine E-Mail. Schließlich 8,9 Prozent der Bewerbungen werden den Unternehmen über ein standardisiertes Webformular übermittelt.

[Abbildung 27]: Anteile der einzelnen Kanäle an den eingehenden Bewerbungen

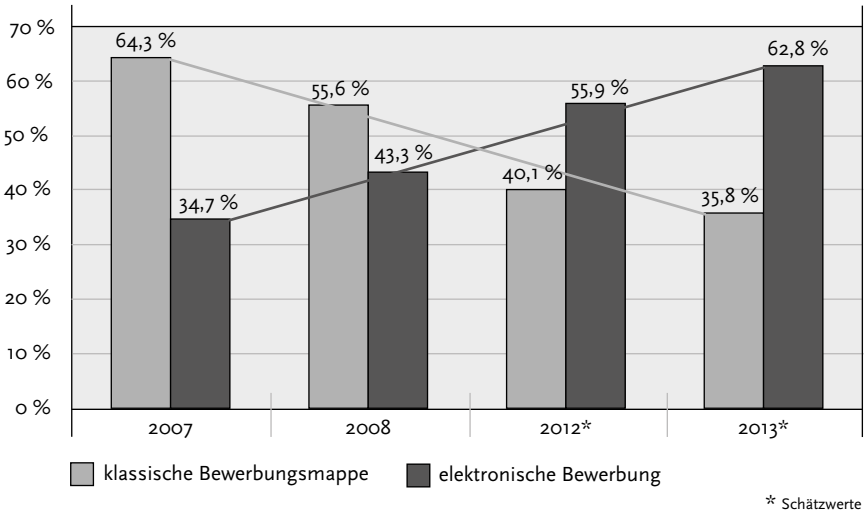


2.5.3 Der Bewerbungseingang im Zeitablauf

Die klassische, papierbasierte Bewerbungsmappe spielt bei Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand immer noch eine wichtige Rolle. So gingen den Unternehmen im Jahr 2008 die meisten Bewerbungen noch per Post zu. Betrachtet man allerdings die Präferenz der Mittelständler, so zeigt sich, dass mehr Befragte eine elektronische Bewerbung als eine papierbasierte Bewerbungsmappe wünschen. Wesentlicher Grund hierfür könnte die mit elektronischen Bewerbungen verbundenen Einsparungen beim Porto sein.

Abbildung 28 zeigt zudem, dass die Unternehmen davon ausgehen, in den kommenden Jahren in Form einen erhöhten Anteil elektronischer Bewerbungen zu erhalten. Für das Jahr 2012 schätzen die Umfrageteilnehmer einen Anteil von 55,9 Prozent elektronischer Bewerbungen per E-Mail oder standardisiertem Webformular, bei nur noch 40,1 Prozent klassischer Bewerbungsmappen. Dies bedeutet somit nahezu eine Umkehrung der Anteile im Bewerbungseingang im Vergleich zur Verteilung im Jahr 2008. Mit Fünfjahresperspektive gehen die befragten Unternehmen sogar davon aus, dass fast zwei Drittel der Bewerbungen elektronisch eingehen werden.

[Abbildung 28]: Vergleich klassische Bewerbungsmappe und elektronische Bewerbung im Zeitablauf



Betrachtet man in Ergänzung hierzu die Entwicklung aller drei Bewerbungsformen von 2007 bis 2013, so erwarten die Unternehmen aus dem Mittelstand einen schrittweisen Rückgang von klassischen Bewerbungsmappen im Bewerbungseingang gegenüber einem kontinuierlichen Anstieg von E-Mail- und Formularbewerbungen. Den Schätzungen der befragten Unternehmen zufolge wird der Anteil von klassischen Bewerbungsmappen in einem Zeitraum von sechs Jahren um 28,5 Prozentpunkte zurückgehen. Bei den E-Mail-Bewerbungen erwarten die Umfrageteilnehmer eine Zunahme um 14,2 Prozentpunkte und bei Formularbewerbungen um 13,9 Prozentpunkte.

[Abbildung 29]: Anteile der einzelnen Kanäle an den eingehenden Bewerbungen

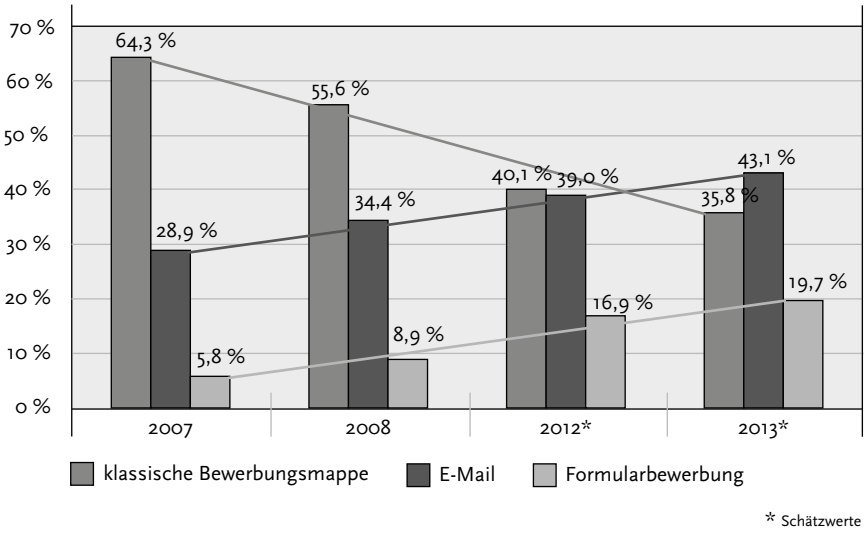
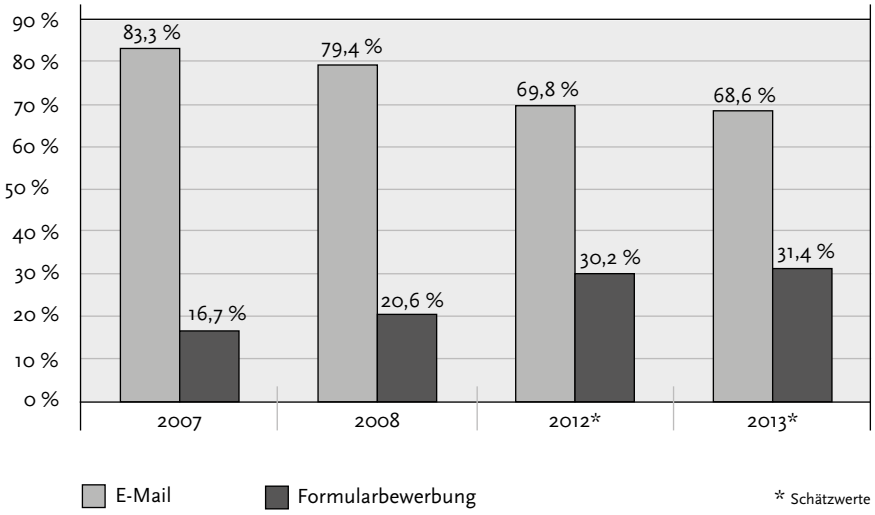


Abbildung 30 zeigt schließlich die prognostizierte Entwicklung bei den elektronischen Bewerbungen. In diesem Fall glauben die antwortenden Unternehmen an eine langsame, aber kontinuierliche Zunahme der Formularbewerbung, und zwar um 14,7 Prozentpunkte von 16,7 Prozent im Jahr 2007 auf 31,4 Prozent im Jahr 2013. Dieser Zunahme an Formularbewerbungen steht ein prognostizierter Rückgang von E-Mail-Bewerbungen auf 68,6 Prozent gegenüber.

[Abbildung 30]: Elektronische Bewerbungen im Zeitablauf



Noch gehen bei den mittelständischen Unternehmen die meisten Bewerbungen als klassische Bewerbungsmappen ein, aber die befragten Unternehmen gehen davon aus, dass sich diese Situation in den kommenden Jahren ändern wird. Grund hierfür ist eine verstärkte Präferenz für elektronische Bewerbungsformen, wie die E-Mail- oder Formularbewerbung. Für das Jahr 2013 schätzen die Umfrageteilnehmer, dass fast zwei Drittel aller Bewerbungen bei den Unternehmen auf digitalem Wege eingehen werden. Innerhalb der elektronischen Bewerbungen prognostizieren die Befragten auch eine Zunahme von Formularbewerbungen. Damit lässt sich auch hier eine klare Angleichung an die Verhältnisse bei den Großunternehmen in Deutschland beobachten, bei denen Formularbewerbungen bereits die dominante Rolle im Bewerbungseingang spielen (Laumer et al. 2009). Inwiefern es den mittelständischen Unternehmen – ebenso wie den Großunternehmen – in Zukunft möglich sein wird, durch den verstärkten Einsatz von Formularbewerbungen nachhaltig Zeit und Kosten im Rekrutierungsprozess zu sparen, wird die zukünftige Entwicklung in diesem Bereich zeigen.

2.6 Der Einsatz von internen Kandidaten-Datenbanken

Die mittelständischen Unternehmen in dieser Befragung erwarten einen erhöhten Wettbewerb bei der Besetzung ihrer offenen Positionen. So gehen nur 7,6 Prozent der Umfrageteilnehmer davon aus, im kommenden Jahr keine Vakanzen zu haben. Zusätzlich steigt der Anteil schwierig besetztbarer Vakanzen im Vergleich zum Vorjahr um 11,0 Prozentpunkte. Im Personalmarketing und Bewerbermanagement reagieren die Mittelständler auf diese Entwicklung, indem sie verstärkt das Internet und digitale Bewerbungsformen einbeziehen. Insgesamt werden immer mehr Vakanzen im Internet geschaltet und auch ein erhöhter Anteil der Einstellungen über diesen Kanal generiert.

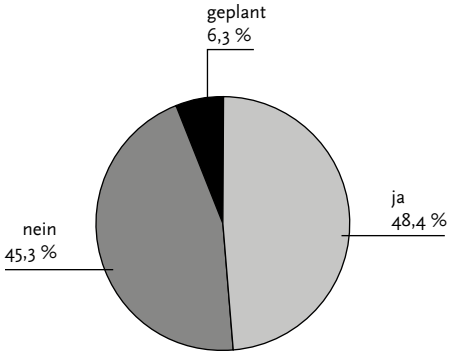
Bei der Bewerbungsform präferieren die Teilnehmer dieser Studie zunehmend digitale Bewerbungen per E-Mail oder Webformular. Die starke Präferenz für die E-Mail lässt sich bis dato aber noch auf die reduzierten Portokosten im Vergleich zur klassischen Bewerbungsmappe zurückführen. Trotz Größenschwellen bei der Quantität eingehender Bewerbungen und den internen Bearbeitungsmöglichkeiten im Vergleich zu den Großunternehmen in Deutschland lässt sich davon ausgehen, dass wie bei den Top-1.000-Unternehmen die Präferenz der Mittelständler zunehmend in Richtung der Formularbewerbung gehen wird. Diese Bewerbungsform liefert als einziges Bewerbungsverfahren digitale Daten in strukturierter Form und ermöglicht darüberhinaus deren medienbruchlose Speicherung in einem internen Bewerberpool. Vorteile dieser Datenübernahme können eine erhöhte Effektivität des gesamten Bewerbungsbearbeitungsprozesses in Form von Zeit- und Kosteneinsparungen sowie eine erhöhte Originalität und Aktualität der Bewerberdaten sein.

Primär bietet der Einsatz einer internen Kandidaten-Datenbank den Unternehmen aber die Möglichkeit, in Zeiten eines verschärften Wettbewerbs am Arbeitsmarkt einen internen Kandidatenpool aufzubauen. Mit Hilfe eines solchen Pools kann das betreffende Unternehmen den regelmäßigen Bestand an geeigneten Kandidaten gewährleisten, um offene Vakanzen schnell zu besetzen. Darüberhinaus können wirksam Zeit und Kosten gespart werden, die im Unternehmen ansonsten für eine externe Ausschreibung anfallen. Bewerberpools bieten aber über die kurzfristige Kandidatenversorgung hinaus auch die Möglichkeit, eine langfristige Bindung zu interessanten Kandidaten aufzubauen, die zurzeit nicht rekrutiert werden können. Die Studie Bewerbungspraxis 2008 (Eckhardt et al. 2007) empfiehlt eben diese langfristige Kandidatenbindung im Rahmen eines Candidate Relationship Managements auch oder gerade dann, wenn die Unternehmen nicht planen zu rekrutieren. Die so aufgebaute Beziehung lässt sich zu einem späteren Zeitpunkt, wenn das Unternehmen wieder rekrutieren möchte, ohne Aufwand reaktivieren. Zusätzlich können Unternehmen in diesem Pool auch Profile von aktuellen oder ehemaligen Mitarbeitern speichern, um sowohl die interne Besetzung als auch die Besetzung mit ehemaligen Mitarbeitern in Form sogenannter „Boomerang Hires“ zu unterstützen.

2.6.1 Speicherung von Bewerbungen über den Bewerbungsprozess hinaus

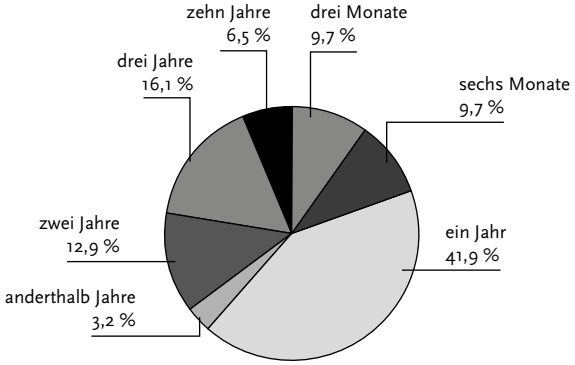
Die Speicherung von Bewerbungen über den eigentlichen Rekrutierungsprozess hinaus bietet den Unternehmen eine von mehreren Möglichkeiten, den internen Kandidatenpool zu füllen. Wie Abbildung 31 darstellt, nutzen mit 48,4 Prozent fast die Hälfte der befragten Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand diese Möglichkeit. 6,3 Prozent der Umfrageteilnehmer haben dies für die kommenden Jahre geplant. Insgesamt 45,3 Prozent speichern Bewerbungen nicht über den eigentlichen Rekrutierungsprozess hinaus.

[Abbildung 31]: Speicherung von Bewerbungen über den Rekrutierungsprozess hinaus



Betrachtet man, wie lange diese gespeicherten Bewerbungen in dem Kandidatenpool verbleiben, so ergeben sich im Vergleich der einzelnen Unternehmen starke Unterschiede (Abbildung 32). Bei 9,7 Prozent der befragten Mittelständler verbleiben die gespeicherten Bewerbungen drei Monate in der internen Datenbank. Ebenfalls 9,7 Prozent greifen sogar ein halbes Jahr auf diese Informationen zurück, bis diese gelöscht werden. Bei der überwiegenden Mehrheit mit 41,9 Prozent werden die Profile ein komplettes Jahr in dem Kandidatenpool gespeichert. Weitere 3,2 bzw. 12,9 Prozent behalten diese Kandidateninformationen anderthalb respektive zwei volle Jahre in ihrer internen Kandidatendatenbank. Bei 16,1 Prozent der Umfrageteilnehmer beträgt die Speicherdauer insgesamt drei Jahre. Bis zu zehn Jahren werden die Bewerbungen sogar bei 6,5 Prozent der befragten mittelständischen Unternehmen abgespeichert.

[Abbildung 32]: Speicherdauer der Bewerbungen in den internen Bewerberdatenbanken



Zur Rechtslage bezüglich der Speicherung von Bewerberdaten über den Bewerbungsprozess hinaus gibt die Studie „Recruiting Trends 2008“ (Eckhardt et al. 2008) mit den tausend größten Unternehmen in Deutschland, einige Hinweise, die an dieser Stelle abgedruckt werden.

Zur Dauer des Verbleibs abgespeicherter Bewerbungen in einer Datenbank äußert sich Rechtsanwalt und Arbeitsrechtexperte Wolfgang A. Schmid[9] aus Augsburg folgendermaßen: „Das Bundesdatenschutzgesetz (BDSG) verlangt, dass eine Datenverarbeitung dann enden muss, wenn die entsprechenden Daten nicht mehr benötigt werden. §35 BDSG verlangt insoweit, die Daten zu löschen, wenn der Zweck erreicht ist, das Bewerbungsverfahren abgeschlossen.

9 Rechtsanwalt Wolfgang A. Schmid, 86150 Augsburg, http://www.rechtsanwalt-schmid.com

Seit Geltung des Allgemeine Gleichbehandlungsgesetzes sind Daten der abgelehnten Bewerber sinnvoller Weise aufzubewahren für einen gewissen Zeitraum, um etwaigen Schadenersatzbegehren wegen Diskriminierung zu begegnen. Die Frist beträgt zwei Monaten gemäß § 15 Abs. 4 AGG und beginnt mit dem Zugang der ablehnenden Entscheidung beim Bewerber. Mit Anspruchserhebung läuft eine weitere Frist von drei Monaten, in der der abgelehnte Bewerber sein Begehren bei Gericht einreichen muss. Es wird daher von einer Berechtigung zur Speicherung der Bewerberdaten für einen Zeitraum von ca. sechs Monaten ausgegangen. Da verschiedene Landesgesetze für den Öffentlichen Dienst eine Frist von einem Jahr akzeptieren, ist durchaus ein Speicherzeitraum von sechs bis zwölf Monaten akzeptabel.

Selbstverständlich kann mit Einwilligung, die vor dem Bewerbungsverfahren, üblicherweise konkludent mit Übersendung der Unterlagen durch den Bewerber, erklärt werden kann (nach Hinweis in einer Stelleanzeige), die Frist verlängert werden. Nach allgemeiner Meinung ist es auch zulässig, sog. Rumpfdaten, also Name und Anschrift des Bewerbers, länger zu speichern (Empfehlung: zwei Jahre), damit ein Abgleich späterer Bewerbungen des abgelehnten Bewerbers möglich ist."[10]

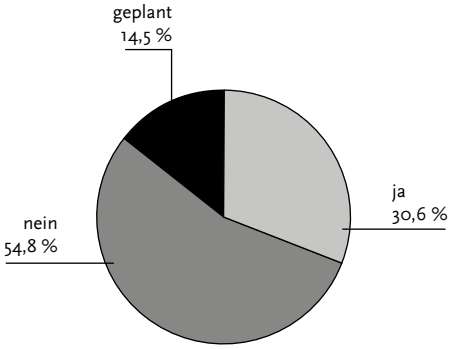
Interne Kandidatenpools können außer zur Speicherung von externen Bewerbungen über den eigentlichen Rekrutierungsprozess hinaus auch dazu dienen, interne Bewerbungen von Mitarbeitern auf ausgeschriebene Stellen zu erfassen. Dies wird im kommenden Kapitel detailliert erläutert.

2.6.2 Speicherung von Mitarbeiterprofilen

Wenn Unternehmen auch die Profile aktueller Mitarbeiter in einem Kandidatenpool speichern, können sie so das Kandidatenpotenzial erhöhen und zusätzlich die wechselwilligen Mitarbeiter zufrieden stellen. So zeigen beispielsweise die Ergebnisse der Studie „Bewerbungspraxis 2009" (vgl. Laumer et al. 2008), dass viele Mitarbeiter mit den Karrieremöglichkeiten ihres derzeitigen Arbeitgebers sehr unzufrieden sind. Zusätzlich beurteilen sie die Arbeit der Personalabteilung als wenig hilfreich. Die Speicherung von Profilen bestehender Mitarbeiter in einem Kandidatenpool kann den Unternehmen dabei helfen, die Zufriedenheit der Mitarbeiter mit den Karrieremöglichkeiten im Unternehmen zu steigern. Darüberhinaus können so die Profile externer und interner Kandidaten miteinander verglichen werden, um den idealen Kandidaten für eine offene Stelle zu finden. Zuzüglich zur Erhöhung der Matching-Effizienz zwischen Kandidat und der zu besetzenden Stelle kann das Unternehmen auch nachhaltig Rekrutierungskosten und –zeit einsparen. Inwieweit die Unternehmen die Möglichkeit zur Speicherung interner Profile ergreifen, zeigt Abbildung 33. Von den befragten Unternehmen geben 30,6 Prozent an, auch die Profile aktueller Mitarbeiter in einer internen Kandidatendatenbank abzuspeichern. Bei 14,5 Prozent der Umfrageteilnehmer ist dieser Schritt in Zukunft geplant. Etwas mehr als die Hälfte der Mittelständler speichern die Profile interner Mitarbeiter nicht in Kandidatenpools oder sonstigen internen Datenbanken.

[10] Dieser Text wurde der Studie Recruiting Trends 2008 (Eckhardt et al. 2008) entnommen.

[Abbildung 33]: Speichern der Profile aktueller Mitarbeiter

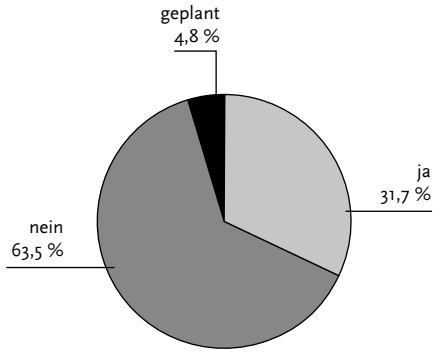


Betrachtet man in Ergänzung hierzu die Entwicklung aller drei Bewerbungsformen von 2007 bis 2013, so erwarten die Unternehmen aus dem Mittelstand einen schrittweisen Rückgang von klassischen Bewerbungsmappen im Bewerbungseingang gegenüber einem kontinuierlichen Anstieg von E-Mail- und Formularbewerbungen. Den Schätzungen der befragten Unternehmen zufolge wird der Anteil von klassischen Bewerbungsmappen in einem Zeitraum von sechs Jahren um 28,5 Prozentpunkte zurückgehen. Bei den E-Mail-Bewerbungen erwarten die Umfrageteilnehmer eine Zunahme um 14,2 Prozentpunkte und bei Formularbewerbungen um 13,9 Prozentpunkte.

2.6.3 Speicherung von Kontaktdaten ehemaliger Mitarbeiter

Die Rekrutierung ehemaliger Mitarbeiter kann für Unternehmen eine Reihe von Vorteilen haben. So haben sie bereits das entsprechende Knowhow hinsichtlich Geschäftstätigkeit, -prozess und -feld des Unternehmens, sind mit Mitarbeitern und Örtlichkeiten des Unternehmens vertraut und kennen darüberhinaus die vorherrschende Unternehmenskultur. Um mit ehemaligen Mitarbeitern in Kontakt zu bleiben, ist es eine notwendige Bedingung, die Kontaktdaten nach deren Ausscheiden aus dem Unternehmen in einer internen Datenbank zu speichern. Dies unterstützt eine mögliche Rekrutierung dieser ehemaligen Mitarbeiter im Rahmen von „Boomerang Hires“ zu einem späteren Zeitpunkt. Abbildung 34 visualisiert, dass von den befragten Unternehmen insgesamt 31,7 Prozent die Kontaktdaten ehemaliger Mitarbeiter speichern. 4,8 Prozent planen die Speicherung der Kontaktdaten. Mit 63,5 Prozent nutzt eine überwiegenden Mehrheit diese Maßnahme nicht.

[Abbildung 34]: Speichern der Kontaktdaten ehemaliger Mitarbeiter

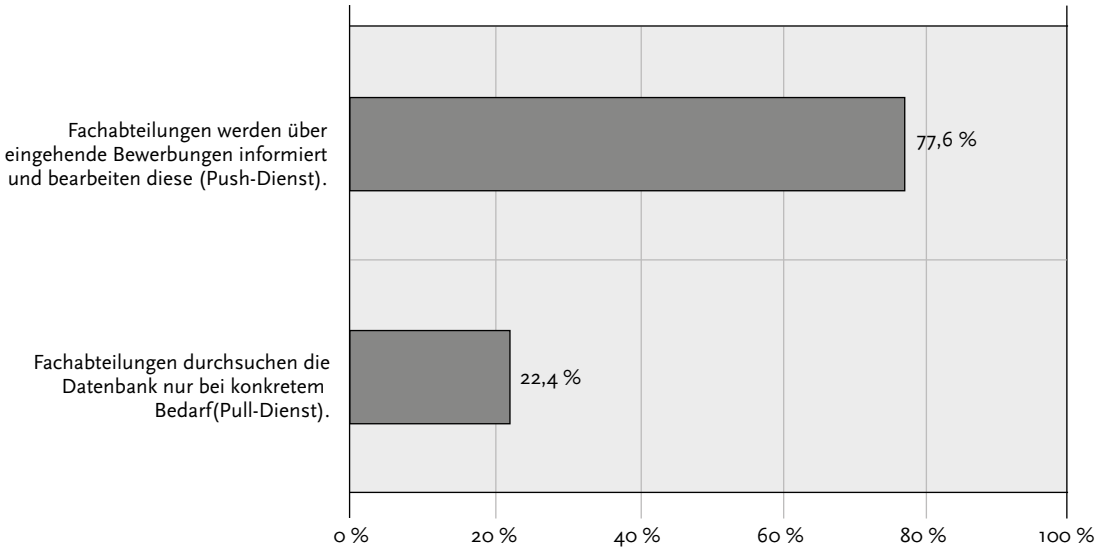


2.6.4 Zugriff der Fachabteilungen auf interne Kandidaten-Datenbanken

Nutzen mittelständische Unternehmen die Möglichkeit von Bewerberpools, stellt sich noch die Frage, wer und in welcher Form Zugriff auf diese Pools erhält. In erster Linie ist das natürlich die Personalabteilung. Der direkte Einbezug der Fachabteilung in den Auswahlprozess bietet den Unternehmen aber eine interessante Möglichkeit, um die Qualität der Selektion zu erhöhen – und bietet der Personalabteilung zahlreiche Vorteile. Zum einen wissen die Verantwortlichen in der Fachabteilung, also dem Ort der eigentlichen Vakanz, sehr gut, welche potentiellen neuen Mitarbeiter am besten in ihr Team und ihre Abteilung passen. Zum anderen führt die direkte Partizipation der Fachabteilung am Rekrutierungsprozess zu einer Verteilung der alleinigen Verantwortlichkeit der Personalabteilung.

Abbildung 35 beschreibt, wie bei den Unternehmen, die interne Bewerberpools nutzen, den Fachabteilungen Zugriff auf diese internen Datenbanken gewährt wird. In 77,6 Prozent erhalten die Fachabteilungen den Zugriff in Form eines Push-Dienstes. Bei einem Push-Dienst werden die Fachabteilungen über den Eingang von interessanten Bewerbungen auf ihre offene Vakanz informiert und haben dann die Möglichkeit, diese Bewerbungen zu bewerten. Mit 22,4 Prozent wird bei fast einem Viertel der Unternehmen aus dem Mittelstand den Fachabteilungen Zugriff in Form eines Pull-Dienstes gewährt.

[Abbildung 35]: Zugriff der Fachabteilungen auf interne Kandidaten-Datenbanken[11]



Ein Teil der mittelständischen Unternehmen hat den Wert von internen Kandidaten-Datenbanken bereits erkannt und speichert Bewerbungen über den eigentlichen Rekrutierungsprozess hinaus ab. Noch nicht ganz ein Drittel der Umfrageteilnehmer nützt diese Möglichkeit auch für die eigenen Mitarbeiter. Wobei insbesondere die Ergebnisse anderer empirischer Studien wie der Bewerbungspraxis 2009 (Laumer et al. 2008) zeigen, dass sich die Arbeitnehmer mehr interne Karrieremöglichkeiten wünschen und bis dato von der Unterstützung der Personalabteilung in diesem Zusammenhang enttäuscht sind. Ebenfalls nicht ganz ein Drittel der befragten mittelständischen Unternehmen speichert die Kontaktdaten ehemaliger Mitarbeiter nach deren Ausscheiden aus dem Unternehmen. Diese Kontaktdaten bieten den Unternehmen die Möglichkeit, auf diese ehemaligen Mitarbeiter zu einem späteren Zeitpunkt wieder bei einer Rekrutierung zurückzukommen. Ob diese „Boomerang Hires“ ehemaliger Mitarbeiter in den kommenden Jahren für mittelständische Unternehmen ein bedeutsamer Trend sein werden, wird in den kommenden Jahren im Rahmen dieser Studienreihe weiter beobachtet.

[11] Anteil derjenigen Unternehmen, die dieser Aussage voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

2.7 Die Nutzung von Web 2.0 in der Personalbeschaffung

Web 2.0 hat nicht nur das Internet, sondern auch die Personalbeschaffung verändert. Unternehmen erhalten durch vielfältige Anwendungen und Plattformen die Chance, potenzielle Kandidaten auf gänzlich neuem Wege zu anzusprechen, zu kontaktieren und mit diesen zu kommunizieren. Im vergangenen Jahr wurden beispielsweise im Rahmen der Befragung „Recruiting Trends 2008“ (Eckhardt et al. 2008) innovative Maßnahmen aufgezeigt, wie Unternehmen Web 2.0 sinnvoll im Personalmarketing einsetzen können. So beschrieb die Fallstudie mit der IBM Entwicklung Deutschland GmbH, wie ein Unternehmen durch den Aufbau eines Recruiting Centers in der virtuellen Welt Second Life die Zielgruppe der IT-affinen Studenten und Hochschulabsolventen zielgerichtet ansprechen und kontaktieren kann. Ein weiteres Beispiel dieser Studie war Gruner+Jahr, die eine spielerische Selbstselektion von Bewerbern mit Hilfe eines virtuellen Online-Spiels in Verbindung mit eignungsdiagnostischen Verfahren eingesetzt haben. Dieses Self-Assessment diente dem Unternehmen nicht nur dazu, geeignete Kandidaten zu einer Bewerbung zu attrahieren und ungeeignete davon abzuhalten, sondern auch die generelle Anzahl von Nutzern der eigenen Karriere-Website zu erhöhen.

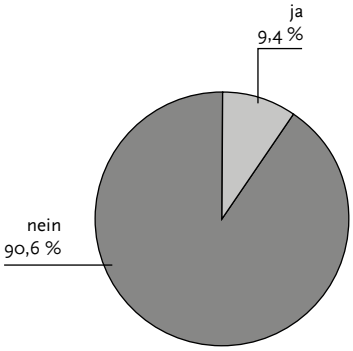
Weitere Beispiele wurden vor zwei Jahren in der Studie „Recruiting Trends 2007“ dargestellt. So nutzte die Deutsche Post Worldnet mehrere Web 2.0-Anwendungen wie beispielsweise den „Cultural Explorer“, ein Testverfahren zur Eignung auf Arbeitseinsätze im Ausland, um den Karrierebereich der eigenen Website für die Kandidaten attraktiver zu gestalten und bessere Services anzubieten. Zusätzlich zeigte die Firma Festo aus Esslingen, wie man im Rekrutierungsprozess für Azubis eine jugendliche Zielgruppe über soziale Netzwerkplattformen individuell ansprechen und bewerben kann. Im Rahmen dieser Studie wird später noch das Beispiel des Unternehmens Biesterfeld aus Hamburg genauer erläutert, das durch den Einsatz von E-Assessment den Rekrutierungsprozess für Ausbildungsplätze im Unternehmen extrem verbessern konnte.

2.7.1 Die Beteiligung an virtuellen Personalmessen

Mit Hilfe einer virtuellen Personalmesse hat ein Unternehmen die Möglichkeit, sich einer Vielzahl von potenziellen Kandidaten ortsunabhängig im Internet zu präsentieren. Der Ablauf und der Aufbau virtueller Personalmessen sind denen einer realen Personalmesse sehr ähnlich. Die Messe findet auf einem (virtuellen) Messegelände statt, dort gestalten die Unternehmen eine Art Stand, an dem sie Stellensuchende und Karriereinteressierte über das Unternehmen als Arbeitgeber und derzeitig offene Stellen informieren. In dieser virtuellen Welt bewegen sich Kandidaten und Stelleninteressierte sowie Recruiter als virtuelle 3D Figuren, vergleichbar mit Second Life. Die Stellensuchenden haben die Möglichkeit, durch Chats mit den Recruitern der Unternehmen in Kontakt zu treten und zu kommunizieren. Die Unternehmen können sich den Kandidaten in multimedialen Unternehmenspräsentationen präsentieren, auch wenn die Messe aktuell nicht geöffnet ist.

Von den befragten mittelständischen Unternehmen haben 9,4 Prozent bereits einmal an einer virtuellen Personalmesse teilgenommen. Eine überwiegende Mehrheit mit 90,6 Prozent der Umfrageteilnehmer hat in diesem Bereich bis dato aber noch keine Erfahrung gesammelt.

[Abbildung 36]: Die aktive Teilnahme an virtuellen Personalmessen



Trotz der noch verhältnismäßig geringen Nutzung von virtuellen Personalmessen werden die vielfältigen Möglichkeiten von Web 2.0 den Unternehmen in naher Zukunft gänzlich neue Chancen zu Kandidatenansprache und Strategien wie zielgruppenorientiertem Employer Branding (Eckhardt et al. 2007) geben. Wie eingangs dieses Kapitels beschrieben, eignet sich Web 2.0 auch sehr gut zur Selbstselektion von Bewerbern im Rahmen von Self-Assessment-Verfahren. Inwiefern Self- und E-Assessments bei den befragten Unternehmen dieser Studie eingesetzt werden, stellt das kommende Kapitel genauer dar.

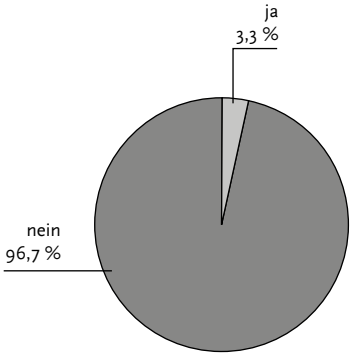
2.7.2 Der Einsatz von e- und Self-Assessment

Ein wesentliches Ergebnis der Studienreihe „Recruiting Trends 2008“ (Eckhardt et al. 2008) war, dass die Unternehmen mit allen einzelnen Prozessstufen des Personalbeschaffungsprozesses eher unzufrieden sind. Sie gehen zudem davon aus, dass der Grad der optimalen IT-Unterstützung noch längst nicht erreicht ist. Eine Möglichkeit, Vorselektion und Selektion im Recruiting zu unterstützen, bietet der Einsatz von Self- und E-Assessments. Mit Hilfe eines Self-Assessments kann ein interessierter Kandidat im Rahmen eines virtuellen Spieles seine persönliche Eignung für eine bestimmte Stelle innerhalb eines Unternehmens überprüfen. Auf Basis der Testergebnisse in diesem virtuellen Spiel wird dem Kandidat nach Beendigung des Self-Assessments die Empfehlung zu einer Bewerbung bei dem betreffenden Unternehmen gegeben bzw. ihm davon abgeraten. Das Ziel von Self-Assessments auf der Karriere-Website eines Unternehmens ist, zum einen möglichst viele potentielle Kandidaten zur Nutzung der eigenen Karriere-Website zu bringen und zum anderen weniger geeignete Kandidaten durch das Ergebnis des Self-Assessments von einer Bewerbung abzuhalten. Die Nutzung eines Self-Assessment in einem mittelständischen Unternehmen wird im Anschluss an diesen Ergebnisbericht in der Fallstudie mit der Biesterfeld AG genau beschrieben.

Im Unterschied zu einem Self-Assessment ist ein E-Assessment eine zumeist über das Internet durchgeführte, eignungsdiagnostische Selektion von Bewerbern als erste oder spätere Stufe eines Kandidatenauswahlprozesses. Der Vorteil dieser Auswahlmethode für Unternehmen ist, dass im Internet gleichzeitig mehrere Bewerber diesen Auswahlprozess durchlaufen können. Das spart den Unternehmen Zeit- und Kosten, da die Kandidaten nicht erst zu einem klassischen Assessment-Center erscheinen müssen. Diese Unabhängigkeit von einem physischen Ort ist für die Kandidaten gleichermaßen von Nutzen, da sie das E-Assessment in Ruhe zu Hause absolvieren können und nicht dem Druck bei den Unternehmen vor Ort ausgesetzt sind.

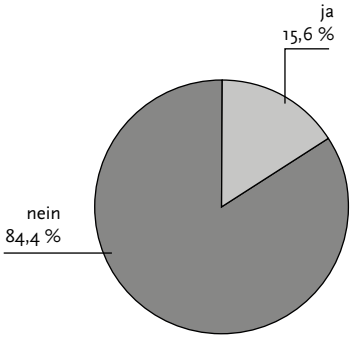
Abbildung 37 zeigt, inwieweit mittelständische Unternehmen Self-Assessments nutzen. Es wird deutlich, dass lediglich 3,3 Prozent der Umfrageteilnehmer seinen Bewerbern derzeit ein Self-Assessment anbieten. Mit 96,7 Prozent ist dies bei einer überwiegenden Mehrheit derzeit nicht der Fall.

[Abbildung 37]: Die Nutzung von Self-Assessment in der Personalrekrutierung



Im Gegensatz zu Self-Assessments werden E-Assessments etwas öfter genutzt. Abbildung 38 visualisiert in diesem Zusammenhang, dass von den befragten Mittelständlern 15,6 Prozent derzeit ein E-Assessment im Personalbeschaffungsprozess zur Kandidatenselektion einsetzen. Mit 84,4 Prozent gibt aber auch bei diesem Tool eine Mehrheit an, es im Recruiting derzeit nicht einzusetzen.

[Abbildung 38]: Die Nutzung von E-Assessment in der Personalrekrutierung



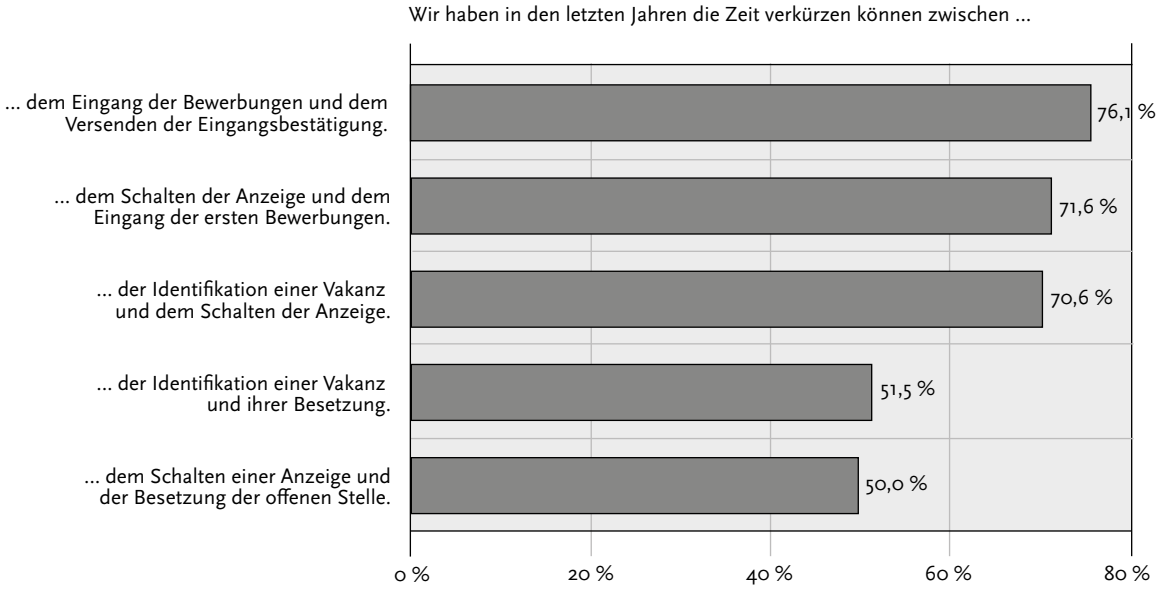
Der Einsatz eignungsdiagnostischer Verfahren im Rahmen eines digitalen Assessment-Centers ist für viele mittelständische Unternehmen in Deutschland zurzeit noch Neuland. Dass der Einsatz von E-Assessments auch positiven Einfluss auf Qualitätsdeterminanten der Personalbeschaffung haben kann, zeigte die Studie „Recruiting Trends 2008“ (Eckhardt et al. 2008) mit den 1.000 größten Unternehmen in Deutschland. Im Rahmen dieser Befragung gaben 44,3 Prozent der befragten Unternehmen an, dass sie durch den Einsatz von E-Assessments ihre Time-to-Hire senken konnten, weiteren 22,1 Prozent der Umfrageteilnehmer war es darüberhinaus möglich, ihre Rekrutierungskosten zu senken.

2.8 Der Nutzenbeitrag durch IT-Verwendung in der Personalbeschaffung

Im Rahmen dieser Studie wurde umfangreich dargelegt, dass die Unternehmen im deutschen Mittelstand in der Personalrekrutierung verstärkt auf das Internet und den Einsatz von Informationstechnologie setzen. So werden immer mehr Vakanzen auf der eigenen Unternehmens-Website oder in Internet-Stellenbörsen geschaltet und auch die meisten Einstellungen über diese beiden Kanäle generiert. Im Bewerbungseingang wird von den Unternehmen erstmals eine elektronische Bewerbung per E-Mail oder standardisiertem Webformular einer klassischen Bewerbungsmappe vorgezogen. Infolgedessen ist auch der Anteil klassischer Bewerbungsmappen bei den eingehenden Bewerbungen rückläufig und ein deutlicher Anstieg der E-Mail- und Formularbewerbungen in den kommenden nach Schätzungen der Unternehmen sehr wahrscheinlich. Zudem werden interne Kandidaten-Datenbanken von den Unternehmen immer mehr genutzt und als wirksames Instrument in Zeiten eines Fachkräftemangels akzeptiert. Was ist aber der konkrete Nutzen des verstärkten IT-Einsatzes?

Abbildung 39 visualisiert in einem ersten Schritt die realisierten Einsparungen in Bezug auf die gesamte Time-to-Hire sowie auf einzelne Prozessteilzeiten. Insgesamt 76,1 Prozent der Umfrageteilnehmer konnten in den letzten Jahren durch die Nutzung von IT die Zeit zwischen dem Eingang der Bewerbungen und dem Versenden der Eingangsbestätigung verkürzen. Mehr als sieben von zehn Unternehmen realisierte Zeiteinsparungen zwischen dem Schalten der Anzeige und dem Eingang der ersten Bewerbungen sowie der Identifikation einer Vakanz und dem Schalten der Anzeige. Mit 51,5 Prozent konnten noch mehr als die Hälfte der Unternehmen aus dem Mittelstand die tatsächliche Time-to-Hire, die Zeit zwischen der Identifikation einer Vakanz und ihrer Besetzung, verkürzen. Exakt 50,0 Prozent der Umfrageteilnehmer war es darüberhinaus noch möglich, die Zeit zwischen dem Schalten einer Anzeige und der Besetzung der offenen Stelle zu vermindern.

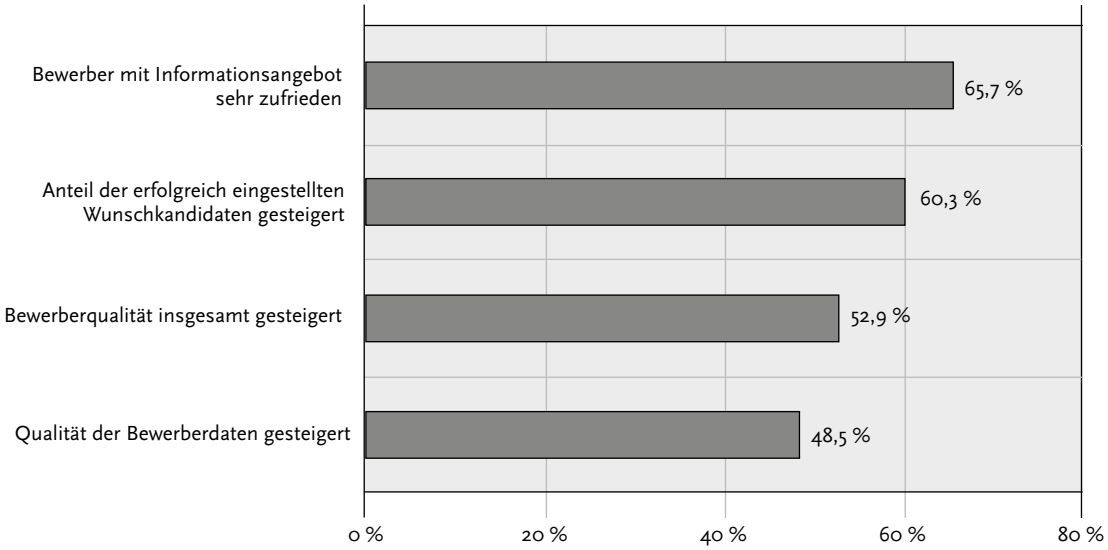
[Abbildung 39]: Nutzenbeitrag durch IT-Verwendung in zeitlicher Hinsicht[12]



[12] Anteil derjenigen Unternehmen, die dieser Aussage voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

Mit Blick auf die erzielten Qualitätsverbesserungen durch den IT-Einsatz in Abbildung 40 zeichnet sich für die Unternehmen ein ebenso erfreuliches Bild. Fast zwei Drittel der Befragten gibt hierzu an, dass ihre Bewerber mit dem offerierten Informationsangebot zufrieden sind. Rund sechs von zehn Unternehmen war es möglich, den Anteil der erfolgreich eingestellten Wunschkandidaten zu erhöhen. Etwas mehr als die Hälfte der Umfrageteilnehmer konnte darüberhinaus die Bewerberqualität insgesamt steigern. 48,5 Prozent der Mittelständler erhöhten außerdem noch die Qualität der Bewerberdaten.

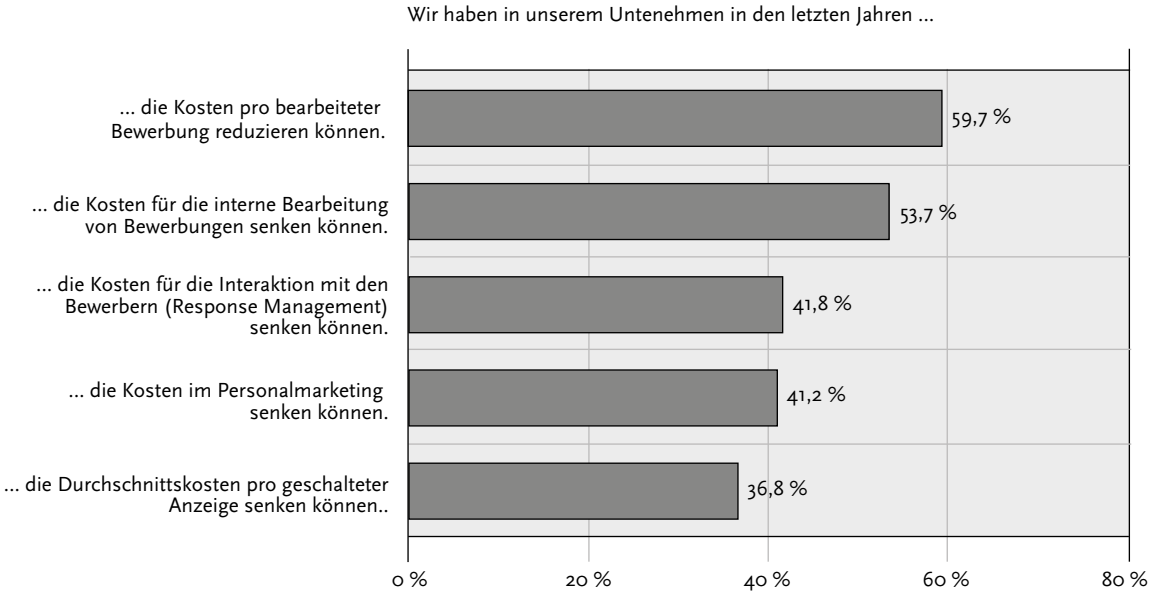
[Abbildung 40]: Qualitätsverbesserung durch IT-Verwendung in der Personalbeschaffung[13]



Hinsichtlich der Kostensituation zeigen sich die mittelständischen Unternehmen, die im Rahmen dieser Studie befragt wurden, ebenso positiv gestimmt. Fast sechs von zehn reduzierten die Kosten pro bearbeitete Bewerbung. Mehr als die Hälfte verringerte außerdem die Aufwendungen für die interne Bearbeitung von Bewerbungen. Jeweils mehr als vier von zehn Umfrageteilnehmern senkten die Kosten für die Interaktion mit den Bewerbern im Responsemanagement sowie für das gesamte Personalmarketing. Schließlich war es auch noch mehr als jedem dritten Unternehmen möglich, die Durchschnittskosten pro geschaltete Anzeige zu senken.

[13] Anteil derjenigen Unternehmen, die dieser Aussage voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

[Abbildung 41]: Kosteneinsparungen durch IT-Verwendung in der Personalbeschaffung[14]



Die Unternehmen im deutschen Mittelstand konnten also in den zurückliegenden Jahren starke Prozessverbesserungen in ihrer Personalbeschaffung erreichen. Beispielsweise war es über der Hälfte der Befragten möglich, ihre Time-to-Hire zu senken. Mehr als sechs von zehn Befragten war es sogar möglich, die Anzahl erfolgreich eingestellter Wunschkandidaten zu erhöhen. Auch die Kostensituation im Recruiting hat sich für die Befragten deutlich verbessert. So reduzierte über die Hälfte der antwortenden Mittelständler die Kosten für die interne Bearbeitung von Bewerbungen und noch 41,2 Prozent die Kosten im Personalmarketing gesamt.

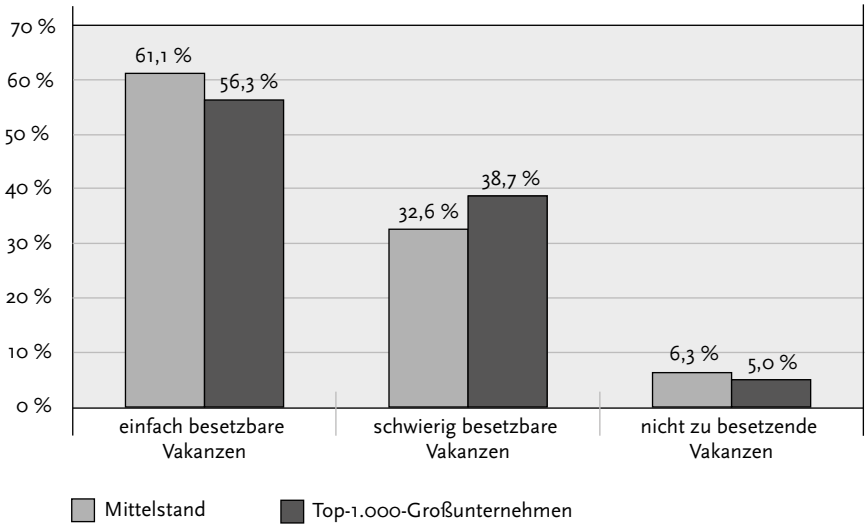
[14] Anteil derjenigen Unternehmen, die dieser Aussage voll und ganz zustimmen, zustimmen oder eher zustimmen.

3 Vergleich der Ergebnisse der Befragung der mittelständischen Unternehmen mit denen der Top-1.000-Unternehmen in Deutschland

Neben der Studie „Recruiting Trends im Mittelstand 2009“ wurde bereits zum siebten Mal in Folge auch eine Befragung der deutschen Top-1.000-Unternehmen im Rahmen der Studienreihe „Recruiting Trends“ durchgeführt. Die Erkenntnisse dieser Umfrage unter den 1.000 größten deutschen Unternehmen werden im Folgenden den Ergebnissen aus der Mittelstandbefragung gegenübergestellt.

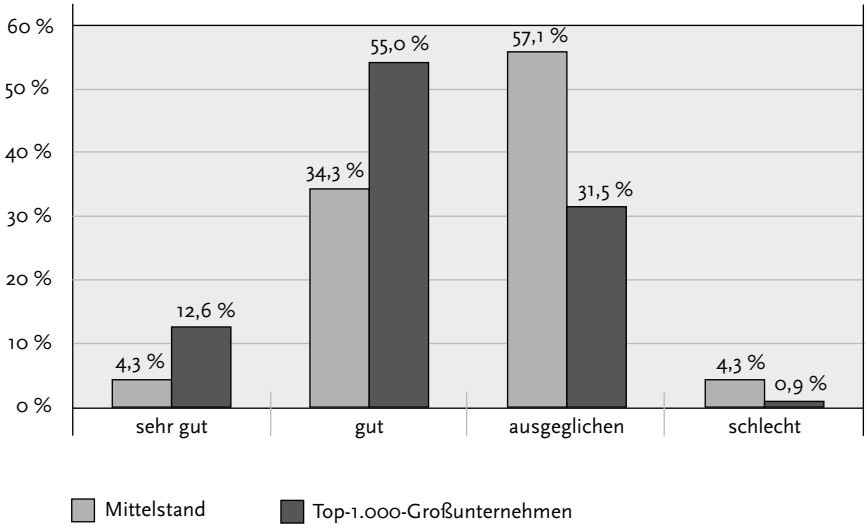
Betrachtet man in Abbildung 42 die Besetzbarkeit der für das Jahr 2009 geschätzten Vakanzen, so zeigt sich, dass die Unternehmen aus dem Mittelstand etwas weniger Probleme bei der Besetzung ihrer offenen Stellen erwarten als die Großunternehmen. Die Mittelständler gehen davon aus, dass mehr als sechs von zehn Vakanzen im Jahr 2009 einfach zu besetzen sein werden, was die Top-1.000-Unternehmen nur für 56,3 Prozent ihrer Vakanzen prognostizieren. Probleme bei der Besetzung einer Vakanz werden von den Großunternehmen in 38,7 Prozent aller Fälle erwartet, von den Unternehmen aus dem Mittelstand jedoch nur in 32,6 Prozent. Der Anteil der freien Stellen, die nach Ansicht der Unternehmen nicht besetzt werden können, ist sowohl im Mittelstand als auch bei den 1.000 größten Unternehmen vergleichsweise gering.

[Abbildung 42]: Besetzbarkeit der für das Jahr 2009 geschätzten Vakanzen



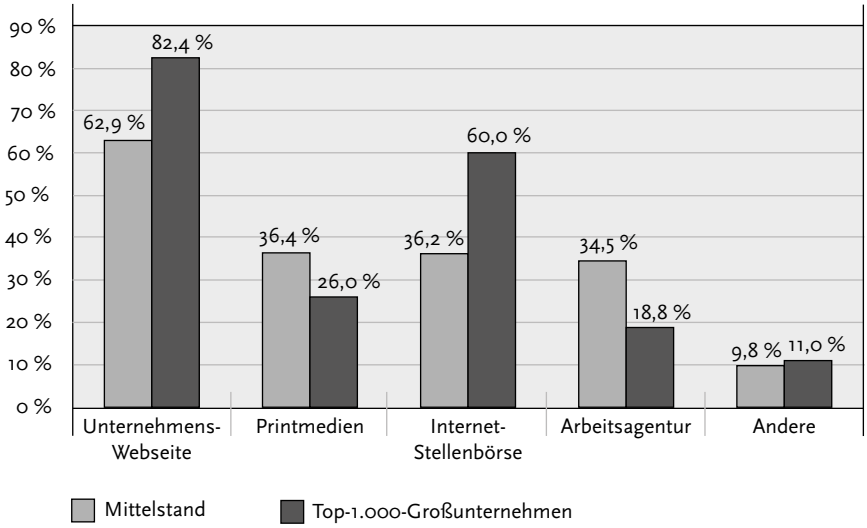
Geht man auf die Zukunftsaussichten der Unternehmen ein, ist in Abbildung 9 zu erkennen, dass die deutschen Großunternehmen deutlich positiver in die Zukunft blicken als die Mittelständler. 12,6 Prozent der Top-1.000-Unternehmen haben eine sehr gute zukünftige Geschäftserwartung. Im Mittelstand sind dies lediglich 4,3 Prozent. Mit 55,0 Prozent besitzen die meisten Großunternehmen eine gute Geschäftserwartung für die Zukunft, was bei 34,3 Prozent der befragten, mittelständischen Arbeitgeber der Fall ist. Von diesen prognostiziert der größte Teil mit 57,1 Prozent eine ausgeglichene Entwicklung der Geschäftssituation, was wiederum nur von 31,5 Prozent der Top-1.000-Unternehmen so gesehen wird. Eine schlechte Zukunftserwartung wird von geringen 0,9 Prozent der Großunternehmen und von 4,3 Prozent der Mittelständler angegeben.

[Abbildung 43]: Zukünftige Geschäftserwartung



Unterschiede zwischen Mittelstand und Großunternehmen ergeben sich auch im Bereich des Personalmarketings. Zwar veröffentlichen die Unternehmen aus beiden Gruppen ihre Vakanzen am häufigsten auf der eigenen Unternehmens-Website, jedoch werden von den Großunternehmen mit 82,4 Prozent noch einmal deutlich mehr freie Stellen dort kommuniziert, als dies bei den Mittelständlern mit 62,9 Prozent der Fall ist (siehe Abbildung 11). Bei den Top-1.000-Unternehmen werden die zweitmeisten Vakanzen in Internet-Stellenbörsen veröffentlicht (60,0 Prozent), gefolgt von Printmedien (26,0 Prozent), der Bundesagentur für Arbeit (18,8 Prozent) und weiteren Personalmarketingkanälen wie Personalberatungen, Zeitarbeitsfirmen oder Head Hunter (11,0 Prozent). Diese Reihenfolge differiert klar zur Situation im Mittelstand. Die mittelständischen Unternehmen kommunizieren nahezu gleich viele offene Stellen über Printmedien (36,4 Prozent), Internet-Stellenbörsen (36,2 Prozent) und die Bundesagentur für Arbeit (34,5 Prozent). Somit besitzen Internet-Stellenbörsen bei den Mittelständlern eine geringere Bedeutung im Personalmarketing als bei den Großunternehmen und Printmedien sowie die Bundesagentur für Arbeit eine höhere.

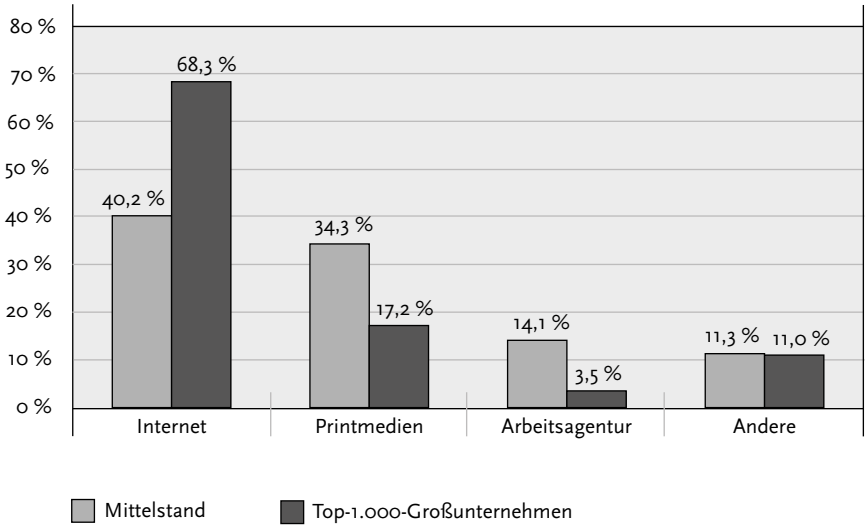
[Abbildung 44]: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen[15]



[15] Mehrfachnennung war möglich, wenn eine Vakanz in mehreren Kanälen gleichzeitig veröffentlicht wird.

Blickt man nach den Anteilen der in den verschiedenen Personalmarketingkanälen veröffentlichten Vakanzen auf die Anteile der über diese Kanäle generierten Einstellungen, so ist in Abbildung 14 illustriert, dass bei den Top-1.000 Großunternehmen nahezu sechs von zehn Einstellungen auf Stellenanzeigen im Internet zurückzuführen sind. Bei den Mittelständlern ist dies lediglich bei etwas mehr als vier von zehn Einstellungen der Fall. Im Gegensatz hierzu werden von den Unternehmen aus dem Mittelstand mit 34,3 Prozent deutlich mehr Einstellungen über Printmedien generiert als von den Großunternehmen (17,2 Prozent). Auch die Bundesagentur für Arbeit zeigt sich im Mittelstand (14,1 Prozent) für mehr Stellenbesetzungen verantwortlich als bei den 1.000 größten deutschen Unternehmen (3,5 Prozent).

[Abbildung 45]: Anteile der über verschiedene Recruiting-Kanäle generierten Einstellungen



Nachdem in den vorangehenden Absätzen thematisiert wurde, über welche Personalmarketingkanäle Vakanzen ausgeschrieben und Einstellungen generiert werden, wird nachfolgend der Eingang der Bewerbungen betrachtet. Wie Abbildung 24 zeigt, präferieren nahezu fünf von zehn der deutschen Top-1.000-Unternehmen in diesem Zusammenhang Formularbewerbungen, die im Mittelstand nur von 10,0 Prozent der antwortenden Unternehmen bevorzugt werden. Große Unterschiede ergeben sich weiterhin bei der klassischen Bewerbungsmappe, die von 37,1 Prozent der Mittelständler, aber nur von 13,0 Prozent der Großunternehmen präferiert wird. 25,9 Prozent der 1.000 größten deutschen Unternehmen und 35,7 Prozent der Arbeitgeber aus dem Mittelstand favorisieren Bewerbungen per E-Mail. Die Anteile der Unternehmen, die keine Präferenz für ein bestimmtes Bewerbungsverfahren besitzen, belaufen sich auf 17,1 Prozent im Mittelstand und 12,0 Prozent bei den Großunternehmen.

[Abbildung 46]: Präferenzen der antwortenden Unternehmen für den Bewerbungseingang

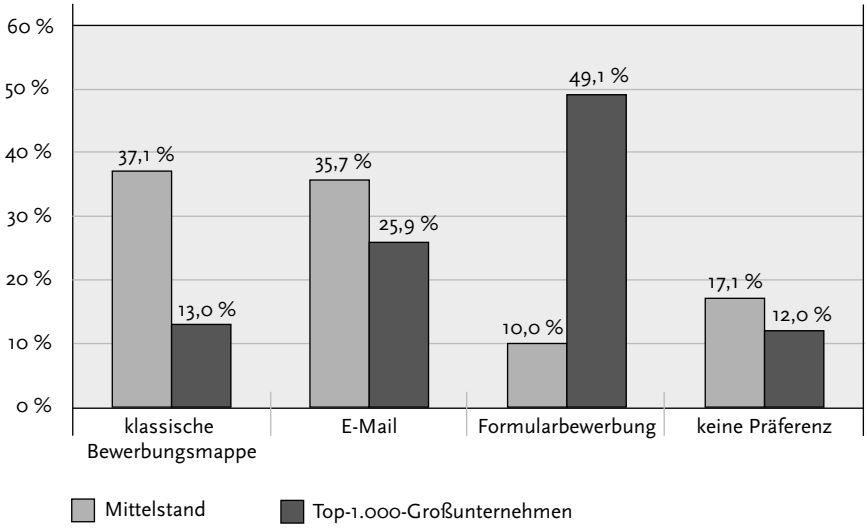
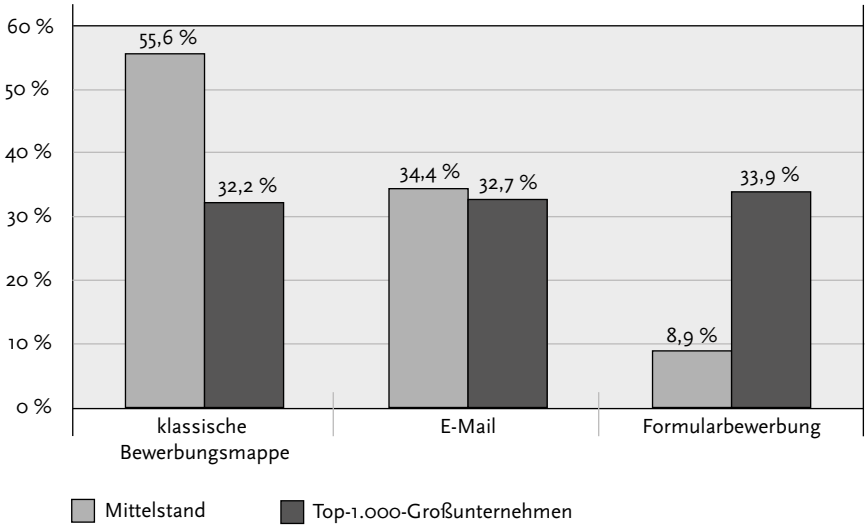


Abbildung 27 zeigt, dass die Anteile der tatsächlich über die einzelnen Kanäle eingehenden Bewerbungen tendenziell den Präferenzen der Unternehmen folgen. Folglich gehen bei den Mittelständlern mit 55,6 Prozent die meisten Bewerbungen auf klassischem Weg per Post ein. Dieser Anteil beläuft sich bei den Top-1.000-Unternehmen nur auf 32,2 Prozent. Ein gegensätzliches Verhältnis ergibt sich bei Formularbewerbungen. Diese Bewerbungsform macht bei den Großunternehmen 33,9 Prozent des Bewerbungseingangs aus und im Mittelstand geringe 8,9 Prozent. Sowohl bei den mittelständischen als auch bei den 1.000 größten deutschen Unternehmen geht annähernd jede dritte Bewerbung per E-Mail ein.

[Abbildung 47]: Anteile der einzelnen Kanäle an den eingehenden Bewerbungen



Fasst man den Vergleich zwischen den Ergebnissen aus den Befragungen von 1.000 Unternehmen aus dem Mittelstand und den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland zusammen, ist festzustellen, dass die Großunternehmen eine positivere zukünftige Geschäftserwartung haben als die Mittelständler. Blickt man auf die Besetzbarkeit der für das Jahr 2009 geschätzten Vakanzen, sehen die Unternehmen aus dem Mittelstand etwas weniger Schwierigkeiten auf sich zukommen als die 1.000 größten deutschen Unternehmen. Das Internet (Unternehmens-Website und Internet-Stellenbörse) wird bei den Großunternehmen deutlich häufiger zur Veröffentlichung freier Stellen genutzt, wohingegen Printmedien im Mittelstand eine größere Bedeutung für die Schaltung von Stellenanzeigen haben als bei den Top-1.000-Unternehmen. Im Hinblick auf den Bewerbungseingang bevorzugen die meisten Großunternehmen die Formularbewerbung. Die Mittelständler besitzen dagegen zu etwa gleichen Teilen eine Präferenz für Bewerbungen per E-Mail und klassische Bewerbungsmappen. Der tatsächliche Bewerbungseingang drittelt sich bei den 1.000 größten deutschen Unternehmen in klassische Bewerbungsmappen, Bewerbungen per E-Mail und Formularbewerbungen. Bei den Unternehmen aus dem Mittelstand gehen dagegen am häufigsten klassische Bewerbungsmappen per Post ein.

4 Fallstudie

Die empirischen Untersuchungen dieser Studie in den vorangegangen Kapiteln haben umfangreiches Zahlenmaterial über die Organisation der Personalbeschaffung sowie die verschiedenen Formen der IT-Unterstützung in Unternehmen des deutschen Mittelstandes dargestellt. Es wurde deutlich, dass immer weniger Unternehmen keine Vakanzen haben und sich so der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter verstärken wird. Damit zeigt sich auch, dass immer neue innovative Maßnahmen in der Personalrekrutierung notwendig sind, um in diesem Wettbewerb zu bestehen. Doch wie gehen Unternehmen konkret mit diesen Herausforderungen und Veränderungen um?

Die folgende Fallstudie zeigt einen beispielhaften Einblick, wie ein mittelständisches Unternehmen durch den sinnvollen Einsatz von IT seine Personalrekrutierung nachhaltig verbessert. Die Fallstudie befasst sich mit folgender aktuellen Fragestellung aus der Praxis der Personalbeschaffung: Wie nutzt man als mittelständisches Unternehmen erfolgreich die Potenziale von E-Assessment? (Biesterfeld AG)

4.1 Fallstudie Biesterfeld AG: Erfolgreicher Einsatz von E-Assessment im deutschen Mittelstand

4.1.1 Kurzvorstellung des Unternehmens

Vom Salzhändler zum internationalen Chemie-Distributeur - der Aufstieg der Biesterfeld AG ist eine klassische Erfolgsgeschichte im deutschen Mittelstand. Vor mehr als 100 Jahren wurde das Unternehmen von dem gelernten Groß- und Außenhändler Wilhelm Biesterfeld in Hamburg gegründet. Stellte in den frühen Jahren nach der Gründung noch der Handel mit norddeutschem Steinsalz für das Inland und Skandinavien die Haupteinnahmequelle des Unternehmens dar, ist die Biesterfeld AG heute einer der größten Chemie-Distributeure Europas. Die wesentliche Spezialisierung liegt auf dem internationalen Handel mit Kunststoffen, Spezialchemikalien sowie Roh- und Wirkstoffen. Die drei wichtigsten Geschäftsbereiche des Unternehmens sind die Biesterfeld Plastic GmbH, die Biesterfeld Spezialchemie GmbH und die Biesterfeld International GmbH. Desweiteren gehören die Biesterfeld ChemLogS GmbH, ein Dienstleister in den Bereichen Chemie, Logistik und Service und der IT – Dienstleister BIT-SERV zum Gesamtunternehmen. Die bevorzugten Absatzmärkte des Unternehmens sind mit jeweils rund einem Drittel Westeuropa und Deutschland. Im Jahr 2004 wurde das Familienunternehmen in eine AG umgewandelt. Dennoch werden die klassischen Werte des Familienunternehmens im heutigen Konzernverbund weiterhin sichtbar gelebt, und der Einfluss der Gründerfamilie ist nachwievor spürbar. Im vergangenen Jahr erwirtschaftete das Unternehmen mit weltweit 650 Mitarbeitern (davon 230 in der Zentrale in Hamburg) einen Umsatz von etwa 1 Mrd. Euro.

4.1.2 Aktuelle Situation in der Personalbeschaffung

In den letzten Jahren verzeichnete die Unternehmensgruppe aufgrund starker internationaler Expansion und dem Vordringen in neue Geschäftsfelder ein Netto-Wachstum von etwa zehn Prozent bezogen auf die Mitarbeiterzahl. Die Aufgabe, den Bedarf des Unternehmens an neuen Mitarbeitern zu decken, obliegt den vier Mitarbeitern der Personalabteilung unter der Führung von Personalleiter Werner Neumann.

Dieser schätzt, dass „der Bewerbungsprozess in den kommenden Jahren durch den demographischen Wandel und eine Veränderung der Werte nachhaltig beeinflusst und die Anzahl hochqualitativer Kandidaten infolgedessen zurückgehen wird“. Infolge dieser prognostizierten Entwicklung sowie den steigenden Mitarbeiteranforderungen in einer hochspezialisierten Branche setzt das Unternehmen Biesterfeld verstärkt auf die unternehmensinterne Ausbildung. Der Fokus des Handelsunternehmens liegt dabei auf den beiden nachfolgend genannten Ausbildungsberufen und einem dualen Studiengang an der FH Nordakademie:

- Kaufmann/frau für Groß- und Außenhandel
- Betriebswirt/in im Außenhandel
- Bachelor für Betriebswirtschaft (FH)

Die Ausbildung in den beiden erstgenannten Berufen wird für die jährlich etwa 20 Auszubildenden hauptsächlich am Hauptsitz des Unternehmens in Hamburg durchgeführt. Die duale Ausbildung zum Bachelor für Betriebswirtschaft (FH) erfolgt in Kooperation mit der FH Nordakademie im zehnwöchigen Rhythmus. Insgesamt fünf Bewerber dürfen jährlich diesen Weg beschreiten. Um seine offenen Ausbildungsstellen adäquat besetzen zu können, benötigt das Unternehmen in etwa 200 Bewerbungen pro Jahr (weltweit insgesamt 250 Bewerbungen).

Professionals oder klassische Hochschulabsolventen werden nur in geringem Maße rekrutiert, da das am häufigsten gesuchte, hybride Berufsbild des Wirtschaftschemie-Ingenieurs bis dato nur an wenigen deutschen Universitäten angeboten wird. Die spätere Tätigkeit bei Biesterfeld als Consultant für Chemie-Distribution erfordert ein hohes Maß an Sachkenntnis in beider maßen, Chemie und Betriebswirtschaft. Der Versuch, klassische Chemiker oder Kaufleute mit der Fachkenntnis des jeweils anderen Gebiets zu schulen, erwies sich in der Vergangenheit nur als sehr aufwändig und risikobehaftet, so dass der Fokus des Unternehmens auf die interne Ausbildung noch verstärkt wurde.

4.1.3 Problematik in der Personalbeschaffung

Aufgrund der beschriebenen Ausgangssituation muss sich das Unternehmen mit einer Reihe Probleme hinsichtlich des Rekrutierungsprozesses auseinandersetzen. Eine erste Schwierigkeit besteht darin, dass von den eingehenden Bewerbungen für die drei genannten Zielgruppen ein hoher Anteil auf den dualen Bachelor-Studiengang für Betriebswirtschaft (FH) entfällt. Im vergangenen Jahr strebten ungefähr 90 Prozent aller Bewerber diese Ausbildungsform an. Lediglich zehn Prozent entfielen auf die beiden Ausbildungsberufe zum Groß- und Außenhandelskaufmann/frau bzw. Betriebswirt/in im Außenhandel. Ein überwiegender Anteil der Bewerber stammt aus Hamburg sowie den benachbarten Bundesländern Schleswig-Holstein, Niedersachsen und Mecklenburg-Vorpommern. Diese überwiegend regionalen Bewerber werden von Biesterfeld im Wesentlichen über drei verschiedene Personalmarketingkanäle angesprochen. Das Gros der Kandidaten erreicht das Unternehmen über die Website der FH Nordakademie. Dort wird über eine Firmenliste, auf der alle Partnerunternehmen der Hochschule aufgeführt sind, direkt auf die Unternehmens-Website der Biesterfeld AG mit den relevanten Kontaktinformationen verlinkt. „Dies ist unser wichtigster Personalmarketingkanal“, bestätigt Werner Neumann die Bedeutung der dortigen Präsenz. Desweiteren schaltet das Unternehmen Ausbildungsanzeigen in regionalen Printmedien und behilft sich der Netzwerke seiner Mitarbeiter über Mundpropaganda. Von den eingehenden Bewerbungen entfielen 50 Prozent auf E-Mail-Bewerbungen und 50 Prozent auf Bewerbungen mit einer klassischen, papierbasierten Bewerbungsmappe.

Ein weiteres Problem des Unternehmens hinsichtlich der Rekrutierung qualifizierter Kandidaten für eine Berufsausbildung ist seine vergleichsweise geringe Bekanntheit in der Zielgruppe, denn das Unternehmen ist im Business to Business – Bereich tätig und nicht im Markenartikel – Bereich. Eine Ausnahme bilden an dieser Stelle lediglich Kinder aus Familien, deren beruflicher Hintergrund in der Chemie-Branche oder im Großhandel liegt. Die größten Schwierigkeiten bereiten dem Unternehmen jedoch die sehr hohen Anforderungen an die Bewerber. „Wir suchen ganz konkret Abiturienten mit internationalem Hintergrund, die wenn möglich zweisprachig aufgewachsen sind", beschreibt Werner Neumann das gesuchte Anforderungsprofil. Für Biesterfeld ist der Faktor Fremdsprachen bei einem Bewerber von essentieller Bedeutung. Prinzipiell gilt die Fremdsprache Englisch für die Ausbildungsberufe und den dualen Studiengang als Voraussetzung. Zudem werden Auslandsaufenthalte, Migrationshintergrund und generell Mehrsprachigkeit als sehr wichtig angesehen. Gründe für die erheblichen Anforderungen an den Bewerber sind eine stark internationale Ausrichtung der zukünftigen Tätigkeit im Unternehmen sowie die frühe Übertragung einer hohen Verantwortung bereits im Rahmen der Ausbildung. So muss der Auszubildende schon ab dem zweiten Ausbildungsjahr dem intensiven Kundenkontakt gewachsen sein.

Um die Probleme der stark einseitigen Bewerbungen, der relativ geringen Bekanntheit des Unternehmens sowie der hohen Anforderungen an die Bewerber zu lösen, entschied sich das Unternehmen dazu, seinen Internetauftritt im Rahmen des Karrierebereichs attraktiver für Stellensuchende und Kandidaten zu gestalten und durch neue Applikationen sinnvoll zu ergänzen. Speziell im Onlinebereich ist das Unternehmen bis dato noch unterrepräsentiert.

4.1.4 Implementierung eines E-Assessment-Center

Nach eingehender Planungsphase entschied sich Biesterfeld in Zusammenarbeit mit dem Hamburger Unternehmen Cyquest ein E-Assessment-Center aufzusetzen, um einerseits die eigene Karrierewebsite attraktiver zu gestalten und andererseits die Passgenauigkeit der Kandidaten auf die angebotenen Ausbildungsstellen zu erhöhen. Dieses E-Assessment-Center ist für alle Bewerbergruppen identisch, um keine potenziellen Kandidaten zu verlieren. Das E-Assessment wird wie folgt in den Bewerbungsprozess eingegliedert. In einem ersten Schritt gelangen die Kandidaten über einen der zuvor beschriebenen Bewerbungskanäle auf die Website der Biesterfeld AG. Anschließend soll der/die interessierte Kandidat/in nach Möglichkeit das E-Assessment durchlaufen, um einerseits zu sehen, ob das Unternehmen Biesterfeld einen interessanten Arbeitgeber aus der Individualperspektive darstellt und um andererseits einzuschätzen, ob er/sie ein geeigneter Kandidat für die ausgeschriebene Stelle ist. Nach Beendigung des E-Assessment-Centers bekommt der Bewerber direkt mitgeteilt, ob er/sie ein passender Kandidat für das Unternehmen ist. Im Abschluss wird er/sie dann aufgefordert, sich direkt bei Biesterfeld per Post oder E-Mail zu bewerben.

Im Jahr 2007 wurde das E-Assessment-Center erstmalig im Bewerbungsprozess eingesetzt. Das erste Jahr wurde von Biesterfeld und Cyquest als Testjahr betrachtet, um den Auftritt und die Durchführung des E-Assessment sukzessive zu verbessern und die Basiseinstellungen zu überprüfen. Auf Basis dieses ersten Jahres wurde das E-Assessment-Center für das Jahr 2008 umfangreich reformiert und in der Funktionalität nochmals erweitert. „Durch die Verfeinerung und Verbesserung des Tools erwarten wir ein besseres Matching zwischen Bewerber und der ausgeschriebenen Stelle", erklärt Werner Neumann das Ziel der Anpassungsmaßnahmen.

Der Ablauf des E-Assessment-Center stellt sich wie folgt dar. Das E-Assessment startet mit den für das Kandidatenprofil sehr wichtigen Fragen zu sprachlichen Fähigkeiten. Im Anschluss gibt der Bewerber die Ergebnisse seiner schulischen Leistungen an. Ein Logikaufgabenteil stellt im Folgenden den dritten Abschnitt des Prozesses dar. Anschließend erhält der Bewerber seine Bewertung für das absolvierte E-Assessment-Center. Diese Bewertung bezüglich der Eignung des Kandidaten auf die zu besetzenden Ausbildungsplätze umfasst zudem eine Handlungsempfehlung, die der betreffenden Person eine Bewerbung bei Biesterfeld empfiehlt oder aber davon abrät.

4.1.5 E-Assessment erhöht Passgenauigkeit und Bewerberzufriedenheit

Der Einsatz des E-Assessment-Tools hat sich für Biesterfeld als voller Erfolg erwiesen. Umfangreiche Evaluationen mit Bewerbern stellen dem Unternehmen ein sehr gutes Zeugnis aus. Die diesjährigen Bewerber bei Biesterfeld empfanden das E-Assessment-Tool als grundlegend positiv und sehen es als eine interessante Neuerung im Bewerbungsprozess an. „Viele Bewerber haben uns bei späteren Einstellungsinterviews mitgeteilt, dass sie das E-Assessment als etwas Tolles und richtig Innovatives empfanden“, berichtet Werner Neumann von einem herausragenden Feedback von Seiten der Kandidaten. Besonders eindrucksvoll zeigt sich der Erfolg des E-Assessments mit Blick auf die Benutzerzahlen. Wurde das Tool im Jahr 2007 noch von 22,9 Prozent der Bewerber genutzt, konnte dieser Wert trotz einer abnehmenden Gesamtbewerberzahl im Jahr 2008 auf sehr hohe 88,0 Prozent gesteigert werden. Zudem konnte die Passgenauigkeit der Kandidaten deutlich verbessert werden, was auch eine erhöhte Netto-Anzahl der passgenauen Kandidaten insgesamt bedeutet. „Ein perfekt geeigneter, Bewerber mit deutsch – türkischem Hintergrund hat uns im Jobinterview erzählt, dass er sich gerade aufgrund des E-Assessments bei uns beworben hat, weil er sich genau dadurch angesprochen fühlte“, berichtet Werner Neumann von der erfolgreichen Kandidatenansprache mit Hilfe des Online-Tools. Auch die internen Bearbeitungsprozesse konnten durch den Einsatz von E-Assessment nachhaltig verbessert werden. In der Vergangenheit zeichnete sich die Personalbeschaffung bei Biesterfeld vor allem durch eine schier endlose Reihe an Interviews aus. Schließlich mündete der Rekrutierungsprozess darin, dass sich die unterschiedlichen Geschäftsfelder und deren Abteilungen nur schwer einig wurden, wer welche Bewerber zugestanden bekommt. Seit Einführung des E-Assessment existiert dagegen ein Entscheidungstag, der von allen Bereichen gemeinsam getragen wird. Eine deutliche Verkürzung der Time-to-Hire war die Folge.

4.1.6 Zukünftige Zielsetzung der beschleunigten Rekrutierung

Mit Ausblick auf die kommenden Jahre sieht sich die Biesterfeld AG in der Personalrekrutierung einem immer stärkeren Wettbewerb um geeignete Kandidaten ausgesetzt. Zeichnete sich das Unternehmen in der Vergangenheit noch darin aus, immer als erster die Verträge mit neuen Auszubildenden unter Dach und Fach gebracht zu haben, musste es in diesem Jahr erstmalig vier Absagen hinnehmen, da die Kandidaten bereits bei anderen Unternehmen unterschrieben hatten. „Wir haben daraus gelernt, dass wir noch schneller sein müssen als unsere Konkurrenz“, beschreibt Werner Neumann den Lernprozess. Durch die erhöhte Passgenauigkeit der Kandidaten auf die zu besetzenden Stellen infolge des E-Assessments und durch die sehr hohe Identifikation der aktuellen und zukünftigen Mitarbeiter mit dem Unternehmen, kann die Biesterfeld AG dieser Entwicklung jedoch optimistisch entgegen sehen.

5 Zusammenfassung und Ausblick

Als Fazit der Studie „Recruiting Trends im Mittelstand 2009“ lässt sich feststellen, dass der Einsatz des Internets sowie die Nutzung von Informationstechnologie auch für mittelständische Unternehmen in Deutschland immer wichtiger werden.

Die Situation im Personalmarketing der befragten Mittelständler steht beispielhaft für diesen Trend. Bereits mehr als sechs von zehn Vakanzen werden auf der eigenen Unternehmens-Website und mehr als jede dritte offene Position in Internet-Stellenbörsen veröffentlicht. Dies bedeutet für beide Kanäle eine Zunahme, die mit einem Rückgang der Nutzung klassischer Printmedien bei der Vakanzschaltung einhergeht. Auch bei den generierten Einstellungen können beide Internet-Kanäle zulegen, so dass nun mehr als vier von zehn Neueinstellungen auf eine Anzeige auf der eigenen Website oder in einer Internet-Stellenbörse zurückzuführen sind.

Ausblick Personalmarketing: Eine zukünftig verstärkte Nutzung der beiden Internet-Kanäle bietet für mittelständische Unternehmen eine Reihe von Vorteilen. So kann über die eigene Unternehmens-Website die Bildung des Arbeitgeberimages des Unternehmens sehr gut unterstützen werden. Zusätzliche Applikationen, wie ein Self-Assessment (vgl. Kapitel4.1), ein Blog oder ein virtueller Rundgang durch die Räumlichkeiten des Unternehmens (vgl. Studie „Recruiting Trends 2007“) bieten dem Kandidaten einen zusätzlichen Service und erhöhen die Transparenz des Unternehmens nach außen. Wichtig für die Unternehmen ist zudem, die Inhalte auf ihrer Unternehmens-Website komplementär zu den Inhalten in anderen Kanälen wie Printmedien oder Internet-Stellenbörsen aufzubauen. Insbesondere Internet-Stellenbörsen bieten den Mittelständlern die Möglichkeit, ihre Reichweite im Recruiting auf überregionaler Ebene zu erhöhen, um somit neue Kandidatengruppen anzusprechen. Klassische Printmedien sind zudem auf regionaler Ebene eine bewährte Möglichkeit zur Kandidatenansprache und bieten durch cross-mediales Personalmarketing auch die Option, klassische mit digitalen Kanälen zu verknüpfen.

Bei der genaueren Betrachtung der Funktionalität von Lebenslaufdatenbanken, wie sie Internet-Stellenbörsen und Karrierenetzwerke anbieten, hat sich im Rahmen dieser Studie gezeigt, dass diese Form der aktiven Kandidatensuche zwar noch wenig genutzt, aber durchaus als wertvolle Alternative wahrgenommen wird. Bei immerhin 10,4 Prozent der befragten Unternehmen steht diese additive Funktion der Kandidatenrekrutierung für ein bis zehn Prozent der Neueinstellungen. Fast jedes vierte Unternehmen nutzte die Suche für mindestens eine bis zehn offene Stellen im vergangenen Jahr. Die Betrachtung der Einflussgruppen der Recruiter in den Unternehmen offenbarte, dass bis auf Mitarbeiter in der Personalabteilung von Wettbewerbern alle Einflussgruppen den Recruitern eher zur aktiven Suche in Lebenslaufdatenbanken raten als davon abraten. Desweiteren gehen mehr als vier von zehn Befragten davon aus, dass die aktive Suche in Lebenslaufdatenbanken die Time-to Hire ebenso wie die Costs-per-Hire senken kann.

Ausblick Lebenslaufdatenbanken: In Folge der verstärkten Nutzung von Online-Kanälen durch Stellensuchende und Karriereinteressierte bietet die aktive Suche in Lebenslaufdatenbanken für Unternehmen eine interessante Alternative, um qualifizierte Kandidaten zu finden. Dabei gibt es für die mittelständischen Unternehmen eine Reihe von Angeboten durch Internet-Stellenbörsen oder virtuelle Karrierenetzwerke. Die Ergebnisse dieser Studie sind für die Anbieter von Lebenslaufdatenbanken interessant, da sich die mittelständischen Unternehmen insbesondere mit der Einführung in die Systeme sowie die Preisgestaltung für den Zugang zu den Datenbanken nur wenig zufrieden zeigen.

Der verstärkte Online-Fokus im Personalmarketing zeigt sich bei den mittelständischen Unternehmen auch im Bewerbungseingang. Die befragten Unternehmen möchten erstmals mehrheitlich von den Bewerbern eine elektronische Bewerbung. Im Gegensatz dazu fällt der Anteil derjenigen Unternehmen, die eine klassische Bewerbungsmappe bevorzugen, um 9,7 Prozentpunkte auf 37,1 Prozent. Die Präferenz der mittelständischen Unternehmen äußert sich auch im tatsächlichen Bewerbungseingang. So sinkt der Anteil klassischer Bewerbungsmappen um 9,7 Prozentpunkte auf 55,6 Prozent bei einem gleichzeitigen Anstieg der elektronischen Bewerbung per E-Mail oder standardisiertem Webformular. Mit Fünfjahresperspektive gehen die befragten Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand sogar davon aus, dass mehr als sechs von zehn eingehenden Bewerbungen per E-Mail oder Webformular eingehen werden.

Ausblick Bewerbungseingang: Bei der Präferenz für den Bewerbungseingang ist es für die mittelständischen Unternehmen wichtig, diese Präferenz mit der internen Weiterverarbeitung der Bewerbungen zu harmonisieren. Grundsätzlich bietet eine elektronische Bewerbung gegenüber der klassischen Bewerbungsmappe für die Unternehmen den Vorteil der Einsparung von Portokosten. Eine strukturierte Formularbewerbung geht im Vergleich zu den anderen, beiden Bewerbungsformen direkt ohne Schnittstelle in eine Datenbank ein. Andere Bewerbungsformen müssen hingegen manuell in diese Datenbank eingetragen werden. Dieser Prozess birgt sowohl Aufwendungen für Personal als auch das Risiko einer fehlerbehafteten Eingabe.

Als Trends von morgen sehen die mittelständischer Unternehmen beispielsweise den verstärkten Einsatz von Web 2.0 und die Nutzung interner Kandidatenpools. Zwar ist die Nutzungshäufigkeit von Web 2.0-Anwendungen wie virtuellen Personalmessen mit 9,4 Prozent der Befragten oder Self- bzw. E-Assessments mit 3,3 bzw. 15,6 Prozent der Befragten zurzeit noch gering, aber ein Potenzial ist schon von einigen „Early Adopters“ im Mittelstand erkannt worden. Ebenso werden bereits Kandidatenpools von fast der Hälfte der Umfrageteilnehmer genutzt, wobei in diesem Fall aber nur auf die Bewerbungen externer Bewerber zurückgegriffen wird.

Ausblick Web 2.0 und Kandidatenpools: Dass neue Web 2.0-Applikationen für die Unternehmen im Recruiting durchaus sinnvoll sein können, zeigt das dargestellte Beispiel des Unternehmens Biesterfeld. Durch Hilfe eines E-Assessments konnte die Wahrnehmung des Arbeitgeberimages auf Kandidatenseite stark positiv beeinflusst werden und zudem die Anzahl passgenauer Kandidaten erhöht werden. In Bezug auf Kandidatenpools empfiehlt es sich für die Unternehmen auch, verstärkt auf die Beschäftigten des eigenen Unternehmens zu schauen, was bis dato erst drei von zehn Umfrageteilnehmern tun. Insbesondere diese Gruppe ist, wie die Studie“ Bewerbungspraxis 2009“ (vgl. Laumer et al. 2008) darlegt, stark unzufrieden mit den Karrieremöglichkeiten innerhalb des eigenen Unternehmens sowie der Unterstützung der Personalabteilung in diesem Kontext. Auch der Einbezug und die Speicherung der Kontaktdaten ehemaliger Mitarbeiter in diesen Kandidatenpools offeriert den Unternehmen eine weitere vielverspechende Chance, so kann dadurch die wiederholte Rekrutierung dieser Zielgruppe im Rahmen von „Boomerang Hires“ einfacher und schneller bewerkstelligt werden.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

[Abbildung 1]: Verteilung nach Mitarbeiterzahl in der Stichprobe und in der Grundgesamtheit 10

[Abbildung 2]: Verteilung nach Umsatz in Millionen Euro in der Stichprobe 11

[Abbildung 3]: Verteilung nach Branchenzugehörigkeit in der Stichprobe 11

[Abbildung 4]: Anzahl der geschätzten Vakanzen für 2009 12

[Abbildung 5]: Anzahl der für das Folgejahr geschätzten Vakanzen im Zeitablauf 13

[Abbildung 6]: Besetzbarkeit der für das Jahr 2009 geschätzten Vakanzen 13

[Abbildung 7]: Besetzbarkeit der geschätzten Vakanzen für das Folgejahr im Zeitablauf 14

[Abbildung 8]: Anteil der Unternehmen, die zum Ende des nachfolgenden Jahres mehr Mitarbeiter beschäftigen wollen als zu Jahresbeginn 14

[Abbildung 9]: Zukünftige Geschäftserwartung 15

[Abbildung 10]: Beurteilung der aktuellen Marktentwicklung 16

[Abbildung 11]: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen 17

[Abbildung 12]: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen im Zeitablauf 17

[Abbildung 13]: Genutzte Funktionalitäten einer Internet-Stellenbörse 18

[Abbildung 14]: Anteile der über verschiedene Recruiting-Kanäle generierten Einstellungen 19

[Abbildung 15]: Anteile der über verschiedene Recruiting-Kanäle generierten Einstellungen im Zeitablauf 20

[Abbildung 16]: Der Zugang zu externen Lebenslaufdatenbanken von Internet-Stellenbörsen 21

[Abbildung 17]: Frequenz der Nutzung einer aktiven Suche in Lebenslaufdatenbanken 21

[Abbildung 18]: Anteil der auf die aktive Suche in externen Lebenslaufdatenbanken zurückgehenden Einstellungen im Jahr 2008 22

[Abbildung 19]: Anzahl der offenen Stellen bei den aktiv im vergangenen Jahr in Lebenslaufdatenbanken gesucht wurde 22

[Abbildung 20]: Schwierigkeit der Suche in Lebenslaufdatenbanken 23

[Abbildung 21]: Meinung von Peer-Groups und Medien zur Nutzung von Lebenslaufdatenbanken 24

[Abbildung 22]: Zufriedenheit mit der aktiven Suche in externen Lebenslaufdatenbanken 24
[Abbildung 23]: Prozessverbesserung durch Suche in Lebenslaufdatenbanken 25
[Abbildung 24]: Präferenzen der antwortenden Unternehmen für den Bewerbungseingang 26
[Abbildung 25]: Präferenzen der antwortenden Unternehmen für den Bewerbungseingang im Zeitablauf 27
[Abbildung 26]: Anzahl der von den Unternehmen zugelassenen Bewerbungsmöglichkeiten 27
[Abbildung 27]: Anteile der einzelnen Kanäle an den eingehenden Bewerbungen 28
[Abbildung 28]: Vergleich klassische Bewerbungsmappe und elektronische Bewerbung im Zeitablauf 29
[Abbildung 29]: Anteile der einzelnen Kanäle an den eingehenden Bewerbungen 29
[Abbildung 30]: Elektronische Bewerbungen im Zeitablauf 30
[Abbildung 31]: Speicherung von Bewerbungen über den Rekrutierungsprozess hinaus 32
[Abbildung 32]: Speicherdauer der Bewerbungen in den internen Bewerberdatenbanken 32
[Abbildung 33]: Speichern der Profile aktueller Mitarbeiter 34
[Abbildung 34]: Speichern der Kontaktdaten ehemaliger Mitarbeiter 34
[Abbildung 35]: Zugriff der Fachabteilungen auf interne Kandidaten-Datenbanken 35
[Abbildung 36]: Die aktive Teilnahme an virtuellen Personalmessen 37
[Abbildung 37: Die Nutzung von Self-Assessment in der Personalrekrutierung 38
[Abbildung 38]: Die Nutzung von E-Assessment in der Personalrekrutierung 38
[Abbildung 39]: Nutzenbeitrag durch IT-Verwendung in zeitlicher Hinsicht 39
[Abbildung 40]: Qualitätsverbesserung durch IT-Verwendung in der Personalbeschaffung 40
[Abbildung 41]: Kosteneinsparungen durch IT-Verwendung in der Personalbeschaffung 41
[Abbildung 42]: Besetzbarkeit der für das Jahr 2009 geschätzten Vakanzen 42
[Abbildung 43]: Zukünftige Geschäftserwartung 43
[Abbildung 44]: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen 43
[Abbildung 45]: Anteile der über verschiedene Recruiting-Kanäle generierten Einstellungen 44
[Abbildung 46]: Präferenzen der antwortenden Unternehmen für den Bewerbungseingang 45
[Abbildung 47]: Anteile der einzelnen Kanäle an den eingehenden Bewerbungen 45

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

Eckhardt, Andreas; Laumer, Sven; Weitzel, Tim; König, Wolfgang
„Recruiting Trends 2008: Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen in Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Energieversorgung, Gesundheit & Wellness sowie Informationstechnologie“
Frankfurt am Main und Bamberg, Januar 2008

Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas; Weitzel, Tim; König, Wolfgang
„Recruiting Trends im Mittelstand 2008: Eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand“
Frankfurt am Main und Bamberg, März 2008

Eckhardt, Andreas; König, Wolfgang; Weitzel, Tim; von Westarp, Falk
„Recruiting Trends 2007 – Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen in Deutschland sowie mit Unternehmen aus dem Mittelstand und ausgesuchten Branchen“
Frankfurt am Main, Januar 2007

Keim, Tobias; König, Wolfgang; Weitzel, Tim; von Westarp, Falk
„Recruiting Trends 2006 – Eine empirische Untersuchung der Top-1.000-Unternehmen in Deutschland und von 1.000 Unternehmen aus dem Mittelstand“
Frankfurt am Main, Januar 2006

Keim, Tobias; König, Wolfgang; Weitzel, Tim; Wendt, Oliver; von Westarp, Falk
„Recruiting Trends 2005 – Eine empirische Untersuchung der Top-1.000-Unternehmen in Deutschland und von 1.000 Unternehmen aus dem Mittelstand“
Frankfurt am Main, Januar 2005

König, Wolfgang; Wendt, Oliver; Weitzel, Tim; Keim, Tobias; von Westarp, Falk
„Recruiting Trends 2004 – Eine empirische Untersuchung der Top-1.000-Unternehmen in Deutschland und von 1.000 Unternehmen aus dem Mittelstand“
Frankfurt am Main, Januar 2004

König, Wolfgang; Wendt, Oliver; Weitzel, Tim; Färber, Frank; Keim, Tobias; von Westarp, Falk
„Recruiting Trends 2003 – Eine empirische Untersuchung der Top-1.000-Unternehmen in Deutschland“
Frankfurt am Main, Januar 2003

[Kontakt]

Alexandra Güntzer
Monster Worldwide Deutschland GmbH
Ludwig-Erhard-Straße 14
D-65760 Eschborn
Telefon: 0049.6196. 99 92-0
E-Mail: alexandra.guentzer@monster.de
www.monster.de

JOHANN WOLFGANG GOETHE UNIVERSITÄT FRANKFURT AM MAIN

CHRIS Centre of Human Resources Information Systems

UNIVERSITY OF BAMBERG OTTO-FRIEDRICH-UNIVERSITÄT BAMBERG

monster® Ihr neues Leben ruft™