



SCHWERPUNKT
Digital Recruiting

RECRUITING-STRATEGIEN 2018

Erfolgreiche Instrumente zur Bewerbersuche

Eine Studie der Zeitschrift Personalwirtschaft in Zusammenarbeit mit:

talentry.

textkernel
Machine Intelligence for People and Jobs

StepStone

Recruiting-Strategien 2018
Erfolgreiche Instrumente zur Bewerbersuche

Autoren/wissenschaftliche Begleitung: Prof. Dr. Wolfgang Jäger, Sebastian Meurer

Art-Nr. 98002420

Alle Rechte vorbehalten.

© Wolters Kluwer Deutschland GmbH, Köln 2018

Gestaltung + Druck: Auhage-Schwarz, Leichlingen

R

ecruiting ist ein beherrschendes Thema in den Unternehmen. Fach- und Führungskräfte werden händeringend gesucht, das zeigen einmal mehr die Ergebnisse der vorliegenden Studie. Auch das Digital Recruiting ist ein beherrschendes Thema, zumindest auf HR-Veranstaltungen und in den Fachmedien. Schlagworte wie künstliche Intelligenz, Big Data, Chatbots oder Matching beleben zurzeit die Diskurse und wecken zum Teil große Hoffnungen.

In Zeiten, in denen die Unternehmen und ihre Recruiter mit sehr viel Aufwand nach passendem Fachpersonal suchen, müssten die Verlockungen der Digitalisierung auf fruchtbaren Boden fallen. Doch ist das wirklich so? Welche Art der Digitalisierung im Recruiting ist gelebte Praxis, was ist Zukunftsmusik? Hat sich an der Art, wie Recruiting in den Unternehmen betrieben wird, etwas Grundsätzliches verändert? Wird ein Teil der Recruiting-Aufgaben vielleicht sogar in absehbarer Zeit von einem Roboter übernommen? Diesen Fragen sind wir in der Neuauflage unserer Studie mit der Schwerpunktsetzung „Digital Recruiting“ (Kapitel 2) nachgegangen.

Die Ergebnisse zeigen: Die neuen digitalen Recruiting-Technologien wecken hohe Erwartungen. Die Digitalisierung im Recruiting nimmt auch zu. Doch von der vermeintlich neuen digitalen Innovationswelle im Recruiting kommt bei den Unternehmen bislang noch wenig an. Das liegt auch am fehlenden Know-how. Es herrscht Aufklärungsbedarf. Deshalb raten wir allen Personalverantwortlichen, sich mit dem Thema Digital Recruiting auseinanderzusetzen, um ausgewogene Entscheidungen für oder gegen den Einsatz einzelner Recruiting-Technologien treffen zu können. Die Studienergebnisse können den Blick für diese Entscheidungen schärfen.

An dieser Stelle möchten wir uns ausdrücklich bei den Unterstützern der Studie bedanken: bei Dr. Sebastian Dettmers und Inga Rottländer (Stepstone), bei Carl Hoffmann und Daniel König (Talentry) sowie bei Ralph Dennes und Saskia Horn (Textkernel). Wir haben gemeinsam am Fragebogen gearbeitet und die Studienergebnisse diskutiert. Ebenso gilt der Dank Sebastian Meurer von DJM Consulting, der die Studie durchgeführt und als Co-Autor den vorliegenden Ergebnisband verfasst hat. Schließlich danken wir den 169 Studienteilnehmern, die sich an der umfangreichen Befragung beteiligt haben.

Möge Ihnen die Studie hilfreiche Anregungen für Ihre Recruiting-Arbeit geben!

” Von der neuen digitalen Innovationswelle ist bislang wenig angekommen.



Prof. Dr. Wolfgang Jäger
Studienautor
Hochschule RheinMain



Erwin Stickling
Herausgeber
Personalwirtschaft

- 1. Viel Arbeit für Recruiter:** Die Recruiting-Studie 2018 bestätigt einmal mehr den hohen Fachkräftebedarf der Unternehmen. Die Herausforderungen für die Recruiter sind noch mal gestiegen. Besonderer Anstrengungen bedarf die Beschaffung von Pflegekräften und Fachkräften in den MINT-Berufen, aber auch Facharbeiter für Industrie und Handwerk stehen oben auf der Beschaffungsliste der Recruiter.
- 2. Ohne Posting geht es nicht:** Blickt man auf die bevorzugten Recruiting-Wege, zeigt sich ein bekanntes Bild. Über alle Zielgruppen hinweg lauten die Top-3-Kanäle zur Kandidatenansprache wie auch schon in der Studie 2016: Online-Stellenbörsen, Karrierewebsite, Mitarbeiterempfehlung. Für die nähere Zukunft wird sich an dieser Platzierung nichts ändern, auch wenn die Unternehmen in absehbarer Zeit mehr in die Bereiche Active Sourcing und Social Media investieren wollen.
- 3. Wissenslücken beim Digital Recruiting:** Das in den Medien und HR-Veranstaltungen sehr präsente Thema ist im „Markt“ noch lange nicht angekommen. Bei Begriffen wie Big Data, Chatbots, künstliche Intelligenz oder smarte Algorithmen herrschen bei den Recruitern noch viele Wissenslücken. Im Schnitt kennt sich nur jeder zweite mit den neuen HR-Anwendungsmöglichkeiten aus.
- 4. Neue Technologien, neue Hoffnungen:** Auch wenn die befragten Teilnehmer der Studie nicht genau wissen, was sich hinter den neuen Technologien verbirgt, sind die damit verbundenen Erwartungen jedoch jetzt schon hoch. Unstrittig ist das Potenzial, den Bewerbungsprozess zu beschleunigen. Zwei Drittel der Studienteilnehmer glauben auch, dass die digitalen Technologien bei der Bewerbervorauswahl helfen können. Skeptischer wird dagegen die Aussage bewertet, dass der Einsatz von datengesteuerten Tools zu besseren Personalentscheidungen führen kann. Rund 40 Prozent der Befragten sehen das kritisch.
- 5. Je datengetriebener, desto zurückhaltender:** Stark datengetriebene Recruiting-Technologien wie Matching-Tools, Chatbots und KI-basierte Analysen kommen bislang nur selten zum Einsatz. Immerhin bietet gut die Hälfte der befragten Unternehmen mittlerweile mobile Bewerbungsmöglichkeiten und 43 Prozent praktizieren auch die SEO-Optimierung von Stellenanzeigen, Tendenz steigend.
- 6. Neue Rollen für Recruiter:** Für die Mehrheit der Recruiter ist es heute schon klar, dass die digitalen Technologien die Recruiting-Rolle verändern werden. Allerdings glaubt die überwiegende Mehrheit der Recruiter auch, dass die digitalen Technologien den Faktor Mensch im Recruiting nicht ersetzen werden.
- 7. Der Fortschritt ist eine Schnecke:** Zwar nimmt der Digitalisierungsgrad im Recruiting stetig zu, aber bis zu einer breiteren Marktdurchdringung ist es noch ein weiter Weg. Nach unseren Studienergebnissen ist mit dieser breiten Marktdurchdringung in den kommenden drei Jahren noch nicht zu rechnen. Die „Entwicklungsbremsen“ sind alte Bekannte: fehlendes Know-how, Budgetbegrenzungen und last but not least eine immer noch fehlende „Digital-Kultur“.
- 8. Die Gesamtzufriedenheit ist weiter ausbaufähig:** Die Gesamtzufriedenheit der 2018-Studie beträgt im Mittel 6,16 (auf einer Zehnerskala) und ist gegenüber der Vorstudie leicht zurückgegangen (6,36). Sie ist bei Weitem nicht auf einem zufriedenstellenden Niveau. Die Spreizungen der Zufriedenheit im Markt sind nach wie vor sehr groß. Das Recruiting-Controlling ist weiterhin häufig nicht ausreichend und die Investitionsentscheidungen „Viel hilft viel“ sind weder ausreichend effektiv noch effizient.

| | | |
|---------|--|----------|
| |  Vorwort | Seite 3 |
| |  Management Summary | Seite 4 |
| Kapitel |  1. Recruiting-Bedarf und -Kanäle | Seite 6 |
| Kapitel |  2. Digital Recruiting | Seite 20 |
| Kapitel |  3. Recruiting-Controlling und People Analytics | Seite 29 |
| |  Fazit | Seite 32 |
| |  Statistischer Anhang | Seite 33 |



KAPITEL 1 RECRUITING-BEDARF UND -KANÄLE

D

Die folgenden Erläuterungen befassen sich mit der aktuellen Recruiting-Situation der Studienteilnehmer, wobei der von den befragten Unternehmen angegebene Recruiting-Bedarf im Fokus steht. Dieser Bedarf wird anhand aussagekräftiger Kenngrößen wie veröffentlichte Stellenausschreibungen, zugegangene Bewerbungen und getätigte Einstellungen für das vergangene Kalenderjahr 2017 näher beleuchtet. Dabei flossen auch Besetzungslücken der Unternehmen in die Betrachtung ein. Der anschließende Vergleich der berechneten Verhältniskennzahlen aus durchschnittlichen Bewerbungen je Stellenausschreibung sowie durchschnittlichen Bewerbungen je Einstellung mit den Ergebnissen der Erhebung aus dem Jahr 2015 zeigt die Veränderung des Recruiting-Bedarfs.

RECRUITING-SITUATION UND -BEDARF

Im Gesamtdurchschnitt haben die Unternehmen im Jahr 2017 circa 180 Stellenausschreibungen veröffentlicht, auf die knapp 2800 Bewerbungen eingingen. Aus diesen Bewerbungen wurden wiederum im Durchschnitt etwa 168 Einstellungen generiert, um den Recruiting-Bedarf zu decken. Die durchschnittlich angegebene Nichtbesetzungsquote über alle Teilnehmer hinweg beträgt etwa 17 Prozent. Je Stellenausschreibung gingen den Unternehmen somit in der Gesamtsicht etwa 15 Bewerbungen zu, für eine Einstellung standen durchschnittlich 17 Bewerbungen für die Kandidatenauswahl zur Verfügung.

Auffallend ist, dass kleine Unternehmen im Durchschnitt 25 Bewerbungen je Stellenausschreibung erhalten und damit deutlich mehr als im Gesamtschnitt. Aufgrund der im Vergleich zu den anderen Unternehmensgruppen verhältnismäßig geringen

17 Prozent
Nichtbesetzungsquote

GEGENÜBERSTELLUNG WICHTIGER KENNGRÖSSEN DES RECRUITING-BEDARFS

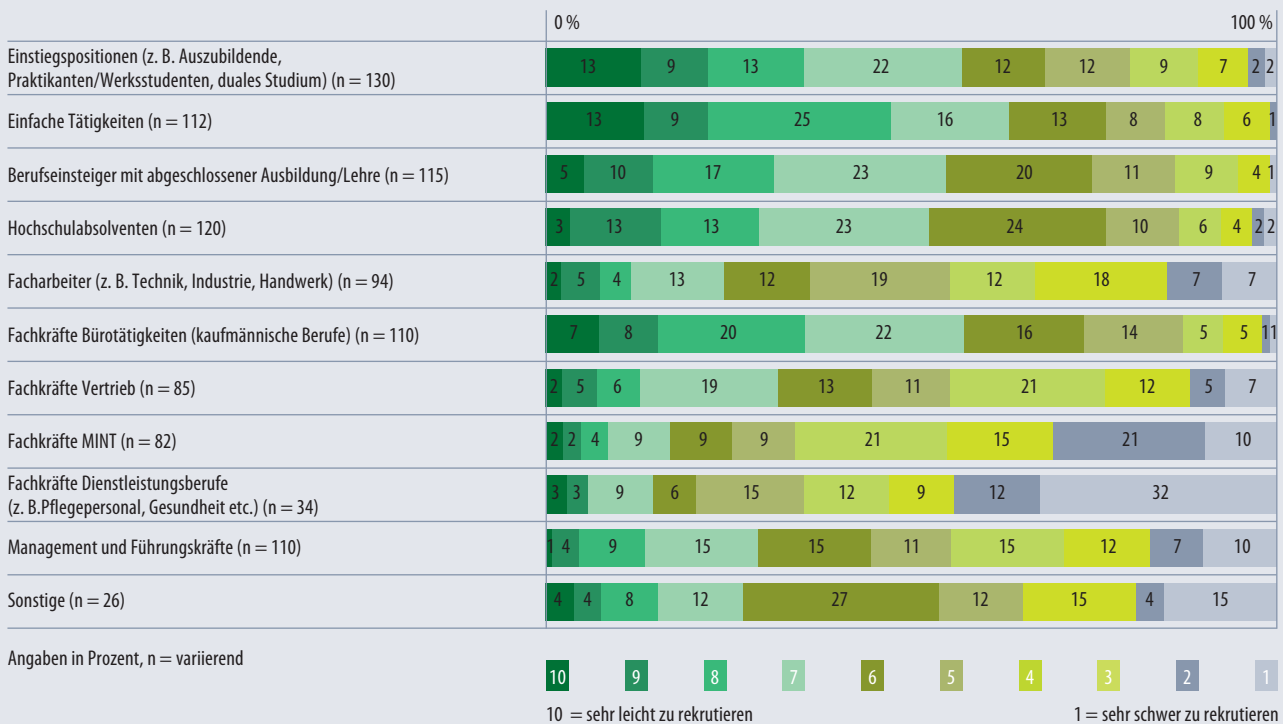
Abbildung 1

| | | Stellenausschreibungen (n = 135) | Ø Bewerbungen je Stellenausschreibung | Bewerbungen (n = 125) | Ø Bewerbungen je Einstellung | Einstellungen (n = 129) | Ø Nichtbesetzungen** (n = 120) |
|--|------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|-----------------------|------------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| 2017 | Ø Gesamt* | 180 | 15:1 | 2783 | 17:1 | 168 | 17% |
| | Ø Kleine Unternehmen | 12 | 25:1 | 297 | 34:1 | 9 | 14% |
| | Ø Mittlere Unternehmen | 94 | 13:1 | 1187 | 33:1 | 36 | 15% |
| | Ø Große Unternehmen* | 361 | 17:1 | 6198 | 15:1 | 410 | 22% |
| 2015 (letzte 12 Monate) | | (n = 151) | | (n = 141) | | (n = 144) | (n = 140) |
| | Ø Gesamt* | 195 | 15:1 | 2952 | 24:1 | 124 | 15% |
| | Ø Kleine Unternehmen | 44 | 7:1 | 325 | 30:1 | 11 | 10% |
| | Ø Mittlere Unternehmen | 141 | 18:1 | 2608 | 31:1 | 85 | 19% |
| | Ø Große Unternehmen* | 439 | 15:1 | 6649 | 21:1 | 317 | 15% |
| * Werte jeweils ohne Teilnehmerdatensätze mit Maximalwerten | | | | | | | |
| ** Werte nicht um Teilnehmersatz mit Maximalwerten bereinigt | | | | | | | |

SCHWIERIGKEITSGRAD BEIM RECRUITING VERSCHIEDENER ZIELGRUPPEN

Abbildung 2

Welche Ziel-/Kandidatengruppen sind für Ihr Unternehmen in 2017 besonders schwer zu rekrutieren gewesen?



Anzahl an generierten Einstellungen können diese Unternehmen aus rund 34 Bewerbungen wählen, um eine Einstellung zu generieren. Die von ihnen angegebene Nichtbesetzungsquote ist mit 14 Prozent am niedrigsten.

Den mittleren Unternehmen gehen auf eine Ausschreibung mit durchschnittlich 13 Bewerbungen die wenigsten zu. Das Verhältnis von Bewerbungen zu Einstellungen ist bei ihnen mit 33:1 am zweithöchsten. Allerdings ergeben sich bei den mittleren Unternehmen etwas höhere durchschnittliche Nichtbesetzungsquoten von etwa 15 Prozent. Die Ergebnisse der großen Unternehmen orientieren sich sehr stark am Gesamtschnitt der Studie. Mit einer Nichtbesetzungsquote von 22 Prozent weisen sie allerdings die höchsten Werte aus und können demnach jede fünfte Stelle nicht besetzen.

Der Vergleich der aktuellen Studienergebnisse mit den Werten aus der Vorerhebung von 2016 zeigt: Die berechneten Verhältniskennzahlen aus durchschnittlichen Bewerbungen je Stellenausschreibung haben sich nicht verändert, die aus Bewerbungen je Einstellung sind hingegen spürbar zurückgegangen – von 24:1 auf 17:1. Gleichzeitig ist die Nichtbesetzungsquote insgesamt nur leicht gestiegen, bei den großen Unternehmen mit sieben Prozentpunkten aber schon sehr deutlich. Bei den mittleren Unternehmen scheinen die Besetzungslücken aktuell etwas geringer zu sein. Die teilweise mit den allgemeinen Marktentwicklungen – wie beispielsweise steigender Anzahl an Stellenausschreibungen bei gleichzeitig kontinuierlich rückläufiger Bewerbungsanzahl und daraus resultierenden Besetzungslücken – nicht übereinstimmenden Teilergebnisse sind in vielerlei Hinsicht der zugrunde liegende Stichprobe geschuldet. Einerseits ist die Teilnehmergrundgesamtheit zu klein, um einen repräsentativen Querschnitt für

den gesamten deutschen Arbeits- beziehungsweise Recruiting-Markt ableiten zu können. Andererseits zeigt sich auch im Vergleich zur Vorerhebung eine Verschiebung der Teilnehmerstruktur in Richtung der großen Unternehmen (vergleiche „Statistischer Anhang“). Allerdings bestätigen die rückläufigen Bewerbungen und die steigende Nicht-besetzungsquote den Status quo der allgemeinen Marktentwicklungen.

Neben dem Recruiting-Bedarf der Teilnehmer wurde außerdem erhoben, wie unterschiedlich schwierig die befragten Unternehmen die Ansprache beziehungsweise das Rekrutieren der jeweiligen relevanten Ziel-/Kandidatengruppen empfinden.

Die in Abbildung 2 dargestellten Ergebnisse zeigen, dass die Studienteilnehmer besonders bei den Fachkräften für verschiedene Dienstleistungsberufe aus dem Pflege- und Gesundheitsbereich deutliche Rekrutierungsschwierigkeiten empfinden. Auf Basis der zur Anwendung kommenden 10er-Zustimmungsskala mit den Extrempunkten „10 – sehr leicht zu rekrutieren“ und „1 – sehr schwer zu rekrutieren“ geben fast 80 Prozent der Teilnehmer an, die Rekrutierung der zuvor genannten Kandidatengruppe als mehr oder weniger schwierig wahrzunehmen (Angabe resultiert aus der Aggregation der Skalenpunkte 5 bis 1). Aber auch bei den Facharbeitern (63 Prozent) sowie den Fachkräften aus den Bereichen MINT (76 Prozent) und Vertrieb (56 Prozent) nennen die Unternehmen, wenn auch in einer weniger auffallenden Abstufung, Probleme beim Recruiting. Als weitere „Problemzielgruppen“ im Recruiting identifizieren die Unternehmen „Management und Führungskräfte“ (55 Prozent).

Mehr oder weniger einfach zu rekrutieren (Aggregation der Skalenpunkte 10 bis 6) sind nach Meinung der Teilnehmer Hochschulabsolventen (76 Prozent), Auszubildende und Praktikanten (69 Prozent), Berufseinsteiger mit abgeschlossener Ausbildung (75 Prozent), Mitarbeiter für einfache Tätigkeiten (76 Prozent) und Fachkräfte für kaufmännische Bürotätigkeiten (73 Prozent).

Eine differenziertere Einschätzung der schwer beziehungsweise leicht zu rekrutierenden Kandidatengruppen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße zeigt die Gegenüberstellung in Abbildung 3. Zunächst noch auf Basis der Gesamtsicht werden in dieser Tabelle anhand der dargestellten Mittelwerte und Mediane klare Unterschiede hinsichtlich der empfundenen Schwierigkeit der Rekrutierung verschiedener Kandidatengruppen deutlich. Die Spannweite zwischen schwer und einfach zu erreichenden Kandidaten beträgt hier zum Beispiel auf Basis der Mittelwerte deutlich über drei Bewertungspunkte auf der 10er-Skala.

Über alle Unternehmensgrößen sind die Fachkräfte für Dienstleistungsberufe in Pflege und Gesundheit, die Fachkräfte in den Bereichen MINT und Vertrieb sowie die Facharbeiter in den Bereichen Technik, Industrie und Handel diejenigen Kandidaten, deren Rekrutierung die Unternehmen aller Größenordnungen als besonders schwer empfinden. Die generellen Eindrücke diesbezüglich aus der Gesamtsicht haben also auch hier Bestand. Grundsätzlich entsteht der Eindruck, dass die kleinen Unternehmen über diverse Zielgruppen hinweg die Rekrutierungsmöglichkeiten etwas positiver bewerten als die Unternehmen der anderen Gruppen. Die mittleren Unternehmen sind dagegen in der Tendenz etwas pessimistischer in ihrer Beurteilung.

Fokussiert man die Betrachtung auf die deutlichsten Unterschiede in der empfundenen Schwierigkeit der Zielgruppenansprache, zeigen sich weitere interessante Einblicke über die einzelnen Unternehmensgruppen hinweg. So scheinen die kleinen Unternehmen mit der Rekrutierung von Fachkräften für Dienstleistungsberufe aus dem Bereich Pflege und Gesundheit weniger Schwierigkeiten zu haben als mittlere und










































































Pflegekräfte und MINT-Kräfte schwer zu finden

Wenig Probleme bei Hochschulabsolventen

Auch die Großen tun sich schwer

SCHWER ZU REKRUTIERENDE ZIEL-/KANDIDATENGRUPPEN ANHAND DER UNTERNEHMENSGRÖSSE

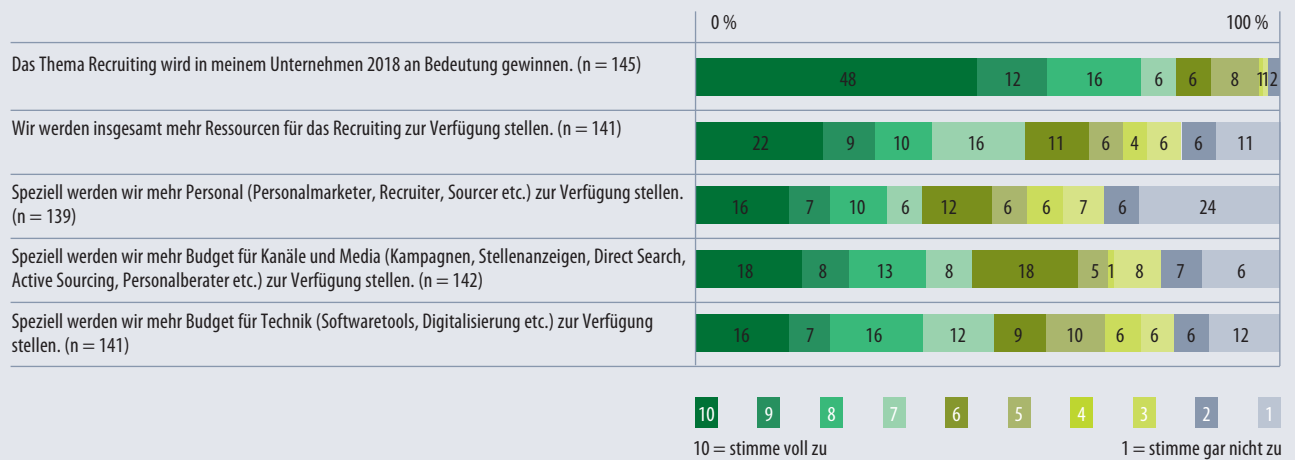
Abbildung 3

| | | MW | | Median | |
|--|----------------------|-------------|--|----------|---|
| Fachkräfte Dienstleistungsberufe (z. B. Pflegepersonal, Gesundheit etc.) | Gesamt | 3,56 |  | 3 |  |
| | Kleine Unternehmen | 4,50 |  | 5 |  |
| | Mittlere Unternehmen | 3,43 |  | 2 |  |
| | Große Unternehmen | 3,39 |  | 3 |  |
| Fachkräfte MINT | Gesamt | 4,07 |  | 4 |  |
| | Kleine Unternehmen | 3,67 |  | 4 |  |
| | Mittlere Unternehmen | 3,91 |  | 3 |  |
| | Große Unternehmen | 4,33 |  | 4 |  |
| Facharbeiter (z. B. Technik, Industrie, Handwerk) | Gesamt | 4,82 |  | 5 |  |
| | Kleine Unternehmen | 5,10 |  | 5 |  |
| | Mittlere Unternehmen | 4,78 |  | 5 |  |
| | Große Unternehmen | 4,88 |  | 5 |  |
| Management und Führungskräfte | Gesamt | 4,92 |  | 5 |  |
| | Kleine Unternehmen | 5,22 |  | 6 |  |
| | Mittlere Unternehmen | 4,60 |  | 4 |  |
| | Große Unternehmen | 5,30 |  | 6 |  |
| Fachkräfte Vertrieb | Gesamt | 5,12 |  | 5 |  |
| | Kleine Unternehmen | 4,85 |  | 6 |  |
| | Mittlere Unternehmen | 4,60 |  | 4 |  |
| | Große Unternehmen | 5,71 |  | 6 |  |
| Hochschulabsolventen | Gesamt | 6,52 |  | 7 |  |
| | Kleine Unternehmen | 7,24 |  | 7 |  |
| | Mittlere Unternehmen | 6,37 |  | 7 |  |
| | Große Unternehmen | 6,56 |  | 7 |  |
| Einstiegspositionen (z. B. Auszubildende, Praktikanten/Werks-studenten, Duales Studium) | Gesamt | 6,60 |  | 7 |  |
| | Kleine Unternehmen | 7,22 |  | 8 |  |
| | Mittlere Unternehmen | 6,62 |  | 7 |  |
| | Große Unternehmen | 6,40 |  | 7 |  |
| Berufseinsteiger mit abgeschlossener Ausbildung/Lehre | Gesamt | 6,60 |  | 7 |  |
| | Kleine Unternehmen | 6,31 |  | 7 |  |
| | Mittlere Unternehmen | 6,67 |  | 7 |  |
| | Große Unternehmen | 6,69 |  | 7 |  |
| Fachkräfte Bürotätigkeiten (kaufmännische Berufe) | Gesamt | 6,66 |  | 7 |  |
| | Kleine Unternehmen | 5,50 |  | 5 |  |
| | Mittlere Unternehmen | 6,32 |  | 7 |  |
| | Große Unternehmen | 7,36 |  | 7 |  |
| Einfache Tätigkeiten | Gesamt | 7 |  | 7 |  |
| | Kleine Unternehmen | 6,35 |  | 7 |  |
| | Mittlere Unternehmen | 6,87 |  | 7 |  |
| | Große Unternehmen | 7,33 |  | 8 |  |

n = variierend

ZUKÜNFTIGE BEDEUTUNG DES RECRUITINGS UND GEPLANTE INVESTITIONEN

Abbildung 4



große Unternehmen. Bei den Fachkräften im Vertrieb empfinden die großen Unternehmen dagegen weniger Probleme bei der Rekrutierung als die Unternehmen mittlerer Größe. Auffällig ist weiterhin die Abstufung bei der Kandidatengruppe der Fachkräfte aus kaufmännischen Berufen. Die großen Unternehmen halten die Rekrutierung dieser Zielgruppe für weniger problematisch als die kleinen Unternehmen.

Vor dem Hintergrund der zuvor beschriebenen Recruiting-Situation sowie den empfundenen Schwierigkeiten beim Recruiting der ausgewählten Ziel-/Kandidatengruppen sind in Abbildung 4 abschließende Stellungnahmen der Teilnehmer zur zukünftigen Ausrichtung des Recruitings und damit zur geplanten Verbesserung der Recruiting-Situation dargestellt. So stimmen noch fast neun von zehn der Befragten (mehr oder weniger) zu, dass sie dem Recruiting in ihrem Unternehmen im Jahr 2018 eine höhere Bedeutung beimessen werden. Zur Verbesserung der Recruiting-Situation geben noch circa zwei Drittel der Teilnehmer an, mehr Ressourcen für das eigene Recruiting bereitstellen zu wollen. Die größte Zustimmung beim Einsatz dieser Ressourcen entfällt dabei auf Kanal-/Medienbudgets: Etwa 65 Prozent der Teilnehmer planen, in einer mehr oder weniger starken Ausprägung, mehr Budgets für unterschiedliche Recruiting-Kanäle und -Medien bereitzustellen. Budgeterhöhungen für Recruiting-Technik sehen dagegen noch 60 Prozent der Befragten (in mehr oder weniger starkem Umfang) vor, bei Personalressourcen sind es 51 Prozent.

Noch besser einordnen lassen sich die Studienergebnisse durch einen Blick auf den organisatorischen Aufbau wichtiger HR-Funktionen der Teilnehmer. Hinsichtlich des funktionalen Aufbaus des Recruitings der Unternehmen lässt sich konstatieren, dass die Kernfunktionsbereiche im Sinne eigenständiger Funktionen für Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting in unterschiedlichem Maße etabliert sind: Knapp 36 Prozent der Teilnehmer verfügen in ihrem Unternehmen über eine eigenständige Employer-Branding-Funktion und 42 Prozent über eine eigenständige Personalmarketing-Funktion. Das Recruiting im engeren Sinne ist bei etwa 64 Prozent der Teilnehmer etabliert. Mit Bezug auf die Größe dieser Funktionsbereiche geben die Unternehmen an, dass die Employer-Branding-Funktion (im Durchschnitt über alle Teilnehmer hinweg) aus etwa 1,4 Mitarbeitern besteht, die Personalmarketing-Funktion aus etwa 1,7 Mitarbeitern und die Recruiting-Funktion aus durchschnittlich 6,5 Mitarbeitern.

Zukünftig mehr Budget für Recruiting

Arbeitsteilige Recruiting-Organisation

RECRUITING-KANÄLE UND -STRATEGIEN

Aus der Analyse der bespielten Recruiting-Kanäle können unter Umständen Rückschlüsse auf die Recruiting-Strategien für die verschiedenen Kandidatengruppen gezogen werden. Neben der generellen Nutzung verschiedener Recruiting-Kanäle durch die Studienteilnehmer zur Ansprache ihrer Ziel-/Kandidatengruppen stehen auch hier wieder wichtige Kenngrößen des Recruiting-Bedarfs im Fokus. Daher wurde auch erhoben, welche Recruiting-Kanäle für die Teilnehmer 2017 am wichtigsten waren, also am stärksten zur Generierung von Bewerbungen und Einstellungen für die verschiedenen Kandidatengruppen eingesetzt wurden. Anschließend folgt ein kurzer Vergleich der Recruiting-Kanäle hinsichtlich Auffälligkeiten und Besonderheiten über Unternehmen unterschiedlicher Größenordnungen hinweg.

Viele Wege zu den Kandidaten

Die generelle Nutzung der Recruiting-Kanäle zur Ansprache verschiedener Kandidatengruppen ist in Abbildung 5 dargestellt. Mit Ausnahme der Zielgruppe für einfache Tätigkeiten sowie der Kandidatengruppe Management und Führungskräfte sind Online-Stellenbörsen der Kanal, der am häufigsten zur Ansprache genutzt wird. Allerdings tritt bei gut der Hälfte der in der Studie betrachteten Zielgruppen auch die unternehmenseigene Karriere-Website an eine gleichbedeutende Position (zum Beispiel für Facharbeiter, Fachkräfte für Bürotätigkeiten und Dienstleistungsberufe in Pflege/Gesundheit). Auch die Mitarbeiterempfehlungen, Social Media und die Initiativbewerbungen weisen bei einem Großteil der Zielgruppen noch durchaus deutliche Nutzungszahlen aus. Darüber hinaus sind für ausgewählte Kandidatengruppen und Kommunikationskanäle erkennbare Nutzungsschwerpunkte zu identifizieren: Für die Zielgruppe Management und Führungskräfte nennen die Unternehmen etwa die Personalberater und Active Sourcing. Diese beiden Kanäle kommen in dieser Zielgruppe deutlich häufiger zum Einsatz als bei den anderen. Rekrutierungsveranstaltungen

GENERELLE NUTZUNG VERSCHIEDENER RECRUITING-KANÄLE

Abbildung 5

| | Ansprache | Mitarbeiterempfehlungen | Online-Stellenbörsen | Eigene Karriere-Website | CV-Datenbanken | Personalberater | Social Media | Online-(Business)-Netzwerke (Active Sourcing) | Print-Stellenanzeigen | Initiativbewerbungen | Rekrutierungsveranstaltungen | Sonstige* |
|-------------------------|--|-------------------------|----------------------|-------------------------|----------------|-----------------|--------------|---|-----------------------|----------------------|------------------------------|-----------|
| Ziel-/Kandidatengruppen | Kommunikations-/Recruiting-Kanäle | | | | | | | | | | | |
| | Einstiegspositionen | 37 % | 47 % | 46 % | 5 % | 2 % | 30 % | 8 % | 16 % | 32 % | 31 % | 7 % |
| | Einfache Tätigkeiten | 28 % | 34 % | 35 % | 5 % | 3 % | 17 % | 5 % | 15 % | 21 % | 9 % | 5 % |
| | Berufseinsteiger mit abgeschlossener Ausbildung/Lehre | 30 % | 41 % | 40 % | 6 % | 4 % | 20 % | 7 % | 12 % | 27 % | 13 % | 5 % |
| | Hochschulabsolventen | 33 % | 47 % | 43 % | 7 % | 4 % | 27 % | 18 % | 10 % | 26 % | 24 % | 5 % |
| | Facharbeiter (z. B. Technik, Industrie, Handwerk) | 25 % | 33 % | 33 % | 5 % | 7 % | 17 % | 9 % | 16 % | 22 % | 9 % | 5 % |
| | Fachkräfte Bürotätigkeiten (kaufmännische Berufe) | 28 % | 41 % | 41 % | 7 % | 6 % | 22 % | 11 % | 11 % | 27 % | 8 % | 4 % |
| | Fachkräfte Vertrieb | 22 % | 33 % | 28 % | 5 % | 9 % | 18 % | 14 % | 8 % | 17 % | 7 % | 2 % |
| | Fachkräfte MINT | 24 % | 34 % | 28 % | 6 % | 9 % | 19 % | 18 % | 7 % | 17 % | 15 % | 4 % |
| | Fachkräfte Dienstleistungsberufe (z. B. Pflegepersonal, Gesundheit etc.) | 12 % | 15 % | 15 % | 2 % | 2 % | 11 % | 4 % | 6 % | 9 % | 6 % | 5 % |
| | Management und Führungskräfte | 27 % | 37 % | 38 % | 8 % | 31 % | 20 % | 23 % | 11 % | 24 % | 10 % | 7 % |
| | Sonstige | 11 % | 14 % | 14 % | 1 % | 2 % | 8 % | 4 % | 4 % | 9 % | 4 % | 5 % |

* Weitere Recruiting-Kanäle wurde anhand von Freitextfragen für die unterschiedlichen Zielgruppen erfasst.

Farblich hervorgehoben = höchste Bewertung für jeweilige Ziel-/Kandidatengruppe; fett = höchste Bewertung des jeweiligen Recruiting-Kanals. Mehrfachauswahl möglich, Summen für einzelne Ziel-/Kandidatengruppen ergeben nicht 100 Prozent. (n = 169)

werden dagegen schwerpunktmäßig für Einstiegspositionen eingesetzt, was kaum überrascht. Als sonstige Recruiting-Kanäle nannten die Studienteilnehmer in den Freitexten zum Beispiel eigene Talentpools, Hochschulkooperationen, Fachkonferenzen und -vorträge, digitales Marketing (im Sinne von Display-Kampagnen, Targeting-Ansätzen, Paid Content et cetera), Platzierung eigener Dozenten an Hochschulen, Bewerbungstrainings an Schulen sowie die Bundesagentur für Arbeit. Auffällig ist bei dieser Frage die vergleichsweise geringe Beteiligung. So kann oder will schon mindestens die Hälfte der Teilnehmer zu der grundsätzlichen Kanalnutzung im Recruiting keine Angaben machen, was gewissermaßen mit den Erkenntnissen aus Kapitel 3 korrespondiert.

Der Grundtenor hinsichtlich der generellen Nutzung der verschiedenen Recruiting-Kanäle hat sich im Vergleich zur Erhebung 2016 nicht verändert. Insgesamt betrachtet sind die Online-Stellenbörsen sowie die unternehmenseigene Karriere-Website die von allen Kandidatengruppen am häufigsten genutzten Ansprachekanäle. Lediglich in der Einzelbetrachtung zeigen sich einige Auffälligkeiten, die mit der im Vergleich zur Vorerhebung leicht veränderten Zielgruppendefinition sowie einer strukturell veränderten Teilnehmergrundgesamtheit zusammenhängen. So erhielten im Hinblick auf die generelle Kanalnutzung zum Beispiel die Mitarbeiterempfehlungen, die Online-Stellenbörsen, die unternehmenseigene Karriere-Website, Social Media, die Initiativbewerbungen sowie die Rekrutierungsveranstaltungen bei den für Einstiegspositionen relevanten Zielgruppen zwischen 12 und 16 Prozent höhere Nennungen als in der Vorerhebung. Bei der Kandidatengruppe Management und Führungskräfte verzeichnen die Online-Stellenbörsen dagegen einen Rückgang von 13 Prozent.

Über die generelle Kanalnutzung hinaus findet sich in Abbildung 6 eine Darstellung der Recruiting-Kanäle im Hinblick auf die hierüber generierten Bewerbungen in den jeweiligen Ziel-/Kandidatengruppen. Auch bezüglich der „bewerbungsstärksten“

Unverändertes Top-3-Ranking

VERTEILUNGEN ZUR NENNUNG DER DER BEWERBUNGSSTÄRKSTEN RECRUITING-KANÄLE

Abbildung 6

| | Ansprache | Mitarbeiterempfehlungen | Online-Stellenbörsen | Eigene Karriere-Website | CV-Datenbanken | Personalberater | Social Media | Online-(Business)-Netzwerke (Active Sourcing) | Print-Stellenanzeigen | Initiativbewerbungen | Rekrutierungsveranstaltungen | Sonstige* |
|-------------------------|---|-------------------------|----------------------|-------------------------|----------------|-----------------|--------------|---|-----------------------|----------------------|------------------------------|-----------|
| Ziel-/Kandidatengruppen | Kommunikations-/Recruiting-Kanäle | | | | | | | | | | | |
| | Einstiegspositionen (n = 82) | 9 % | 50 % | 20 % | 0 % | 0 % | 2 % | 2 % | 7 % | 0 % | 9 % | 1 % |
| | Einfache Tätigkeiten (n = 68) | 12 % | 47 % | 25 % | 0 % | 1 % | 3 % | 0 % | 7 % | 4 % | 0 % | 0 % |
| | Berufseinsteiger mit abgeschlossener Ausbildung/Lehre (n = 66) | 11 % | 53 % | 26 % | 0 % | 2 % | 0 % | 0 % | 6 % | 3 % | 0 % | 0 % |
| | Hochschulabsolventen (n = 73) | 7 % | 58 % | 18 % | 0 % | 1 % | 5 % | 3 % | 1 % | 0 % | 7 % | 0 % |
| | Facharbeiter (z. B. Technik, Industrie, Handwerk) (n = 57) | 5 % | 46 % | 30 % | 0 % | 5 % | 0 % | 2 % | 12 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| | Fachkräfte Bürotätigkeiten (kaufmännische Berufe) (n = 68) | 3 % | 57 % | 25 % | 0 % | 4 % | 1 % | 3 % | 6 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| | Fachkräfte Vertrieb (n = 53) | 2 % | 55 % | 17 % | 0 % | 11 % | 2 % | 8 % | 0 % | 4 % | 2 % | 0 % |
| | Fachkräfte MINT (n = 47) | 9 % | 53 % | 23 % | 2 % | 4 % | 0 % | 4 % | 2 % | 0 % | 2 % | 0 % |
| | Fachkräfte Dienstleistungsberufe (z. B. Pflegepersonal, Gesundheit etc.) (n = 23) | 4 % | 65 % | 22 % | 0 % | 0 % | 0 % | 0 % | 4 % | 0 % | 0 % | 4 % |
| | Management und Führungskräfte (n = 66) | 8 % | 30 % | 15 % | 3 % | 29 % | 0 % | 9 % | 3 % | 3 % | 0 % | 0 % |
| | Sonstige (n = 15) | 7 % | 53 % | 13 % | 0 % | 7 % | 0 % | 7 % | 7 % | 0 % | 0 % | 7 % |

* Weitere Recruiting-Kanäle wurden anhand von Freitextfragen für die unterschiedlichen Zielgruppen erfasst.

Farblich hervorgehoben = höchste Bewertung für jeweilige Ziel-/Kandidatengruppe; fett = höchste Bewertung des jeweiligen Recruiting-Kanals. Einfachauswahl (n = variierend)

Welche Kanäle generieren die meisten Bewerbungen?

Recruiting-Kanäle ist zunächst festzuhalten, dass zu dieser Frage wiederum auffallend wenig Teilnehmer qualifizierte Aussagen treffen können oder wollen, was sich auch in der Anzahl der Antworten widerspiegelt. Je nach Kandidatenzielgruppe wurde diese Frage von etwa 51 bis 91 Prozent der Studienteilnehmer nicht beantwortet. Natürlich ist dabei zu berücksichtigen, dass für die Studienteilnehmer nicht immer alle der abgefragten Zielgruppen im eigenen Recruiting von Relevanz sind. Schon im Vorgriff auf das Kapitel „Recruiting-Controlling“ lässt sich vermuten, dass ein Großteil der Unternehmen nicht den Ansatz eines detaillierten und differenzierten Recruiting- beziehungsweise Channel-Controllings verfolgt.

Jobbörsen als Channel Nr. 1

Dennoch zeigen die auswertbaren Antworten eine klare und wenig überraschende Tendenz, die auch in anderen Recruiting-Studien und Untersuchungen immer wieder bestätigt wird. Über alle Kandidatengruppen hinweg nennen die Studienteilnehmer die Online-Stellenbörsen eindeutig am häufigsten als denjenigen Recruiting-Kanal, über den sie die meisten Bewerbungen generieren. Damit stellen die Online-Stellenbörsen noch immer den Recruiting-Channel Nummer 1 für eingehende Bewerbungen dar. Daneben etabliert sich aber die unternehmenseigene Karriere-Website als weiterer, auch für die Generierung von Bewerbungen wichtiger Kanal. Je nach Kandidatenzielgruppe nennen noch zwischen 13 und 30 Prozent der Teilnehmer die Karriere-Websites als bewerbungsstärksten Kanal. Die anderen Recruiting-Kanäle können aus der Perspektive des Bewerbungseingangs nur bei ausgesuchten Kandidatengruppen relevante Nennungen verzeichnen. So werden zum Beispiel die Mitarbeiterempfehlungen noch von 12 Prozent der Studienteilnehmer als Recruiting-Kanal mit den meisten Bewerbungen für die einfachen Tätigkeiten genannt, 29 Prozent – und damit fast genauso viele Teilnehmer wie bei den Online-Stellenbörsen – geben Personalberater als bewerbungsstärksten Kanal für die Kandidatengruppe Management und Führungskräfte an und beispielsweise noch 12 Prozent der Teilnehmer identifizieren die Print-Stellenanzeigen als bewerbungsstärksten Kanal für die Facharbeiterpositionen. Andere Recruiting-Kanäle wie CV-Datenbanken, Social Media oder Rekrutierungsveranstaltungen erhalten im Hinblick auf die Konvertierung in Bewerber kaum relevante Nennungen. Speziell bei Social Media sind die Ergebnisse aus Herausgebersicht etwas überraschend und lassen zumindest die Frage aufkommen, inwieweit die Unternehmen über ein konsistentes Bewerber-Tracking im Rahmen ihres Recruiting-Controllings verfügen.

Veränderungen zu 2016

Auch im Hinblick auf die bewerbungsstärksten Recruiting-Kanäle ändert sich im Vergleich zur Vorerhebung aus dem Jahr 2016 an der Grundaussage wenig: Auf hoher Aggregatensebene sind für die Studienteilnehmer die Online-Stellenbörsen über alle betrachteten Ziel-/Kandidatengruppen hinweg noch immer der Recruiting-Kanal, über den sie die meisten Bewerbungen generieren können. Im Detail betrachtet lassen sich trotzdem einige Auffälligkeiten im Vergleich zur Vorerhebung ausmachen. So ist zum Beispiel die Nennung der Online-Stellenbörsen als bewerbungsstärkster Kanal bei den Kandidatenzielgruppen der Berufseinsteiger, Facharbeiter sowie Management und Führungskräfte zwischen 11 und 16 Prozent zurückgegangen. Dagegen konnte die eigene Karriere-Website in der aktuellen Erhebung über verschiedene Zielgruppen hinweg deutliche Zuwächse erzielen, beispielsweise wurden bei den Kandidaten für einfache Tätigkeiten sowie bei den Berufseinsteigern, Facharbeitern und Fachkräften für Bürotätigkeiten Zunahmen zwischen 18 und 25 Prozent registriert. Weiterhin zeigt sich für die Zielgruppe Management und Führungskräfte bei den Personalberatern ein Zuwachs von 11 Prozent, bei den Print-Stellenanzeigen sind die Nennungen als bewerbungsstärkster Kanal für die Zielgruppen einfacher Tätigkeiten dagegen um 20 Prozent zurückgegangen.

Als letzte Phase in der betrachteten Prozesskette sind in Abbildung 7 die einstellungsstärksten Recruiting-Kanäle dargestellt. Zur Verdeutlichung ist hier nochmals hervorzu-

heben, dass sich daraus keine Rückschlüsse bezüglich der prozentualen Verteilung getätigter Einstellungen über die verschiedenen Recruiting-Kanäle hinweg ziehen lassen. Diese Frage beantwortet also nicht, wie viele Kandidaten einer jeweiligen Kandidatengruppe über einen Recruiting-Kanal eingestellt wurden, sondern wie viel Prozent der Studienteilnehmer einen entsprechenden Kanal als denjenigen identifizieren, über den ihr Unternehmen in der jeweiligen Kandidatengruppe die meisten Einstellungen generiert hat. Beispiel: Für die Gruppe der Hochschulabsolventen nennen acht Prozent der Teilnehmer Mitarbeiterempfehlungen als einstellungsstärksten Recruiting-Kanal in ihrem Unternehmen, 61 Prozent Online-Stellenbörsen, 12 Prozent die eigene Karriere-Website.

Die Auswertungen zeigen deutlich, dass Online-Stellenbörsen über alle Kandidatengruppen hinweg, mit Ausnahme der Gruppe Management und Führungskräfte, von einem Großteil der Studienteilnehmer als der einstellungsstärkste Kanal gewertet werden. Je nach Kandidatenzielgruppe geben zwischen 25 und 61 Prozent der Teilnehmer an, über diesen Kanal die meisten Einstellungen vorzunehmen. Daneben etablieren sich unternehmenseigene Karriere-Websites, die von 12 bis 32 Prozent der Unternehmen als Kanal mit der höchsten Einstellungsrelevanz genannt werden. Darüber hinaus lassen sich noch ausgewählte relevante Kanal-Kandidatengruppen-Kombinationen identifizieren. So werden die Mitarbeiterempfehlungen beispielsweise noch von 15 Prozent der Teilnehmer als einstellungsstärkster Kanal für die Zielgruppen einfacher Tätigkeiten genannt, bei 30 Prozent der Unternehmen werden die meisten Einstellungen für Management und Führungskräfte über Personalberater generiert und für immerhin noch 12 Prozent der Teilnehmer stellen die Print-Stellenanzeigen den bewerbungsstärksten Kanal für die Facharbeiter dar.

Verglichen mit den Ergebnissen aus 2016 bleibt auch die Grundtendenz hinsichtlich der einstellungsrelevanten Recruiting-Kanäle unverändert. Lediglich bei der Kandidatengruppe Management und Führungskräfte sind statt der Online-Stellenbörsen

Über welche Kanäle werden die meisten Bewerber eingestellt?

Lohnender Blick auf die Zielgruppen

VERTEILUNGEN ZUR NENNUNG DER EINSTELLUNGSSTÄRKSTEN RECRUITING-KANÄLE

Abbildung 7

| | Ansprache | Mitarbeiterempfehlungen | Online-Stellenbörsen | Eigene Karriere-Website | CV-Datenbanken | Personalberater | Social Media | Online-(Business)-Netzwerke (Active Sourcing) | Print-Stellenanzeigen | Initiativbewerbungen | Rekrutierungsveranstaltungen | Sonstige* |
|-------------------------|---|-------------------------|----------------------|-------------------------|----------------|-----------------|--------------|---|-----------------------|----------------------|------------------------------|-----------|
| Ziel-/Kandidatengruppen | Kommunikations-/Recruiting-Kanäle | | | | | | | | | | | |
| | Einstiegspositionen (n = 68) | 9 % | 51 % | 18 % | 0 % | 0 % | 3 % | 1 % | 9 % | 0 % | 9 % | 0 % |
| | Einfache Tätigkeiten (n = 60) | 15 % | 48 % | 22 % | 0 % | 2 % | 2 % | 0 % | 8 % | 3 % | 0 % | 0 % |
| | Berufseinsteiger mit abgeschlossener Ausbildung/Lehre (n = 61) | 11 % | 59 % | 21 % | 0 % | 2 % | 0 % | 0 % | 5 % | 2 % | 0 % | 0 % |
| | Hochschulabsolventen (n = 66) | 8 % | 61 % | 12 % | 0 % | 2 % | 5 % | 3 % | 2 % | 0 % | 9 % | 0 % |
| | Facharbeiter (z. B. Technik, Industrie, Handwerk) (n = 49) | 12 % | 41 % | 24 % | 0 % | 4 % | 0 % | 6 % | 12 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| | Fachkräfte Bürotätigkeiten (kaufmännische Berufe) (n = 59) | 8 % | 53 % | 25 % | 0 % | 5 % | 0 % | 2 % | 7 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| | Fachkräfte Vertrieb (n = 44) | 0 % | 52 % | 23 % | 0 % | 11 % | 0 % | 9 % | 0 % | 0 % | 5 % | 0 % |
| | Fachkräfte MINT (n = 45) | 9 % | 53 % | 22 % | 0 % | 7 % | 2 % | 4 % | 2 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| | Fachkräfte Dienstleistungsberufe (z. B. Pflegepersonal, Gesundheit etc.) (n = 22) | 0 % | 59 % | 32 % | 0 % | 5 % | 0 % | 0 % | 5 % | 0 % | 0 % | 0 % |
| | Management und Führungskräfte (n = 61) | 8 % | 25 % | 20 % | 2 % | 30 % | 2 % | 8 % | 3 % | 3 % | 0 % | 0 % |
| | Sonstige (n = 17) | 6 % | 53 % | 18 % | 0 % | 12 % | 0 % | 6 % | 6 % | 0 % | 0 % | 0 % |

* Weitere Recruiting-Kanäle wurde anhand von Freitextfragen für die unterschiedlichen Zielgruppen erfasst.

Farblich hervorgehoben = höchste Bewertung für jeweilige Ziel-/Kandidatengruppe; fett = höchste Bewertung des jeweiligen Recruiting-Kanals.

Personalberater legen bei Führungskräften zu

die Personalberater von den Teilnehmern am häufigsten als einstellungsstärkster Kanal genannt worden. Auch hier zeigen sich im Detail betrachtet einige interessante Entwicklungen. So haben zum Beispiel die Nennungen der Studienteilnehmer für die Online-Stellenbörsen als einstellungsstärkster Kanal für die Kandidatengruppen der Facharbeiter sowie Management und Führungskräfte um 17 Prozent abgenommen. Gleichzeitig zeigen sich dagegen für die unternehmenseigene Karriere-Website besonders bei den Kandidatenzielgruppen für einfache Tätigkeiten, den Berufseinsteigern, den Facharbeitern sowie den kaufmännischen Fachkräften Steigerungen zwischen 14 und 17 Prozent. Weiterhin schlägt sich die abnehmende Relevanz von Print-Stellenanzeigen zur Bewerbungsgenerierung für die Zielgruppe der einfachen Tätigkeiten auch auf die Einstellungsrelevanz nieder, hier ist im Vergleich zur Vorerhebung ein Rückgang von 12 Prozentpunkten zu verzeichnen.

Besonderheiten je nach Unternehmensgröße

Betrachtet man schließlich noch die Verteilung der Nennungen zu den einstellungsstärksten Recruiting-Kanälen differenziert nach kleinen, mittleren und großen Unternehmen, zeigt sich in der Grundstruktur ein ähnliches Bild wie bei der Gesamtsicht. Mit wenigen Ausnahmen für ausgewählte Ziel-/Kandidatengruppen sind für die Teilnehmer über alle drei Unternehmenskategorien hinweg die Online-Stellenbörsen der Kanal, über den sie die meisten Einstellungen generieren. Allerdings sind über die Unternehmensgruppen hinweg teils deutliche Abstufungen zu erkennen. Folgend werden einige Auffälligkeiten und Unterschiede dargestellt:

- **Kleine Unternehmen:** Im Vergleich zur Gesamtsicht, aber besonders zu den mittleren und großen Unternehmen, nennen die kleinen Unternehmen die Online-Stellenbörsen deutlich häufiger als einstellungsstärksten Kanal. Diese Unternehmensgruppe ist auf Online-Stellenbörsen am meisten fokussiert. Für die Fachkräfte MINT werten die kleinen Unternehmen die Kanäle Social Media und Businessnetzwerke als ebenso einstellungsrelevant wie die Online-Stellenbörsen. Bezüglich der Zielgruppe Management und Führungskräfte weicht die Nennung der einstellungsstärksten Kanäle deutlich vom Gesamtbild und von den Angaben der mittleren und großen Unternehmen ab. Hier geben die kleinen Unternehmen Mitarbeiterempfehlungen sowie Businessnetzwerke als Kanäle mit den meisten Einstellungen an. Die eigene Karriere-Website spielt dagegen bei der Generierung von Einstellungen häufig kaum eine Rolle, ein markttypisches Bild.

- **Mittlere Unternehmen:** Bei der Gruppe der mittleren Unternehmen zeigt sich die deutlichste Verlagerung hin zur Karriere-Website als einstellungsstärkstem Kanal. Zum Beispiel für die Facharbeiter, die Fachkräfte Vertrieb und Dienstleistungsberufe, aber auch für Management und Führungskräfte (neben den Personalberatern als wichtigen Kanal) wird die unternehmenseigene Karriere-Website als derjenige Kanal genannt, über den die meisten Einstellungen generiert werden. Für die Facharbeiter nehmen die Print-Stellenanzeigen als Recruiting-Kanal noch eine erkennbar wichtige Position ein.

- **Große Unternehmen:** Verglichen mit den Gesamtergebnissen zeigen sich die Angaben der großen Unternehmen eher unauffällig. Erkennbar ist, dass die unternehmenseigene Karriere-Website über nahezu alle Kandidatengruppen hinweg als zweiter etablierter Kanal zur Generierung von Einstellungen eine wichtige Rolle für sie spielt. Im Gegensatz zu den kleinen und mit Einschränkungen auch zu den mittleren Unternehmen nennen die großen Unternehmen über viele Zielgruppen hinweg auch die Print-Stellenanzeigen noch etwas häufiger als einstellungsrelevanten Kanal.

Zum Abschluss erlauben die folgenden Abbildungen 8 bis 10 noch einen differenzierten Blick auf die seitens der Studienteilnehmer geplanten, zukünftigen Recruiting-Strategien mit Bezug auf Nutzung der bereits behandelten Recruiting-Kanäle zur Ansprache ihrer Ziel- und Kandidatengruppen. Wie bereits bei einigen der vorhergehenden Fragestellungen fällt auch an dieser Stelle wieder auf, dass verhältnismäßig wenige Teilnehmer diese Frage beantwortet haben, zwischen 45 und 97 Prozent der Studiengesamtheit konnten oder wollten dies nicht tun.

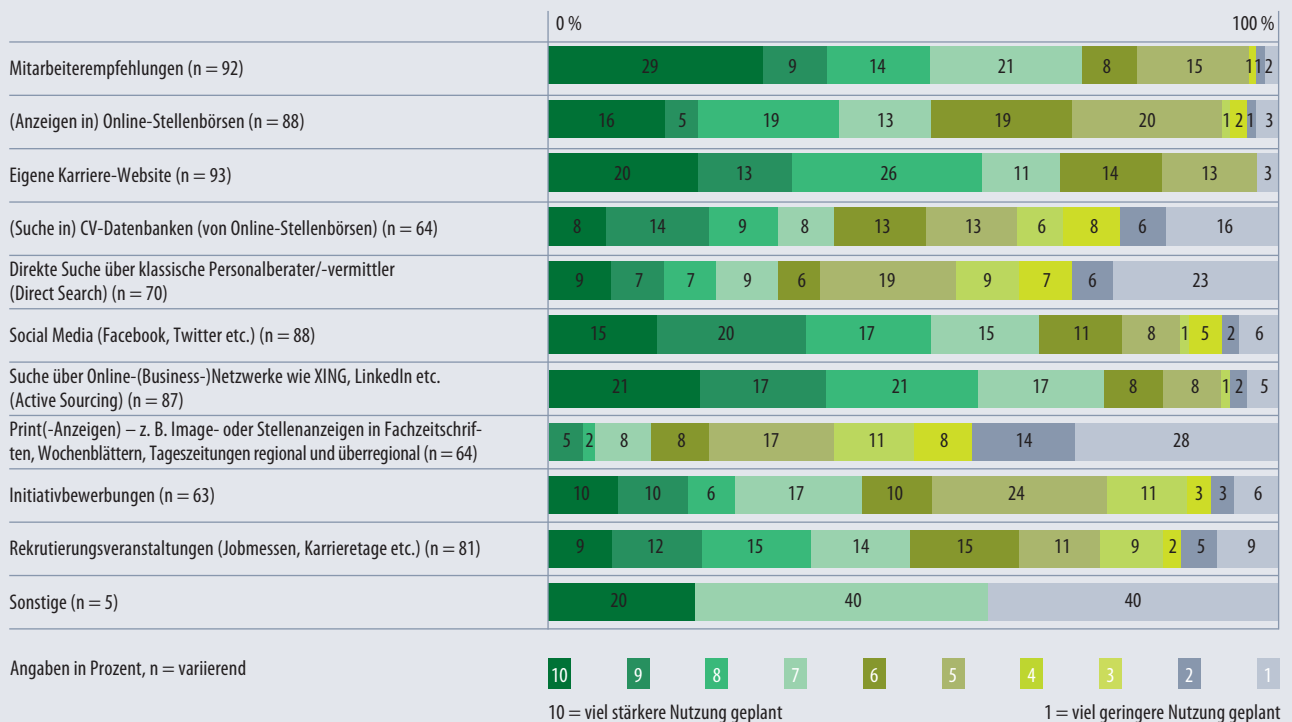
Den Ergebnissen zufolge geben 84 Prozent der Studienteilnehmer an, zukünftig sowohl die eigene Karriere-Website als auch das Active Sourcing im Sinne der aktiven, unternehmensseitigen Suche potenzieller Kandidaten über Online-Businessnetzwerke (in unterschiedlicher Abstufung) verstärkt zur Ansprache ihrer Ziel-/Kandidatengruppen nutzen zu wollen. Weiterhin sind aber auch Mitarbeiterempfehlungen (80 Prozent), Social Media (78 Prozent), die Online-Stellenbörsen (72 Prozent) sowie die Rekrutierungsveranstaltungen (64 Prozent) seitens der befragten Unternehmen noch häufig für eine zukünftig verstärkte Nutzung vorgesehen. Die genannten Werte bezüglich der zukünftig verstärkt geplanten Nutzung dieser Rekrutierungskanäle resultieren dabei aus der Aggregation der Skalenpunkte 10 bis 6. Dagegen geben die Studienteilnehmer beispielsweise für Direct Search, also die direkte Suche von Kandidaten über klassische Personalberater (63 Prozent), und Print-Anzeigen (78 Prozent) an, diese zukünftig in mehr oder weniger geringem Maße nutzen zu wollen. Diese Angaben basieren auf der Aggregation der Skalenpunkte 5 bis 1.

Recruiting-Kanäle der Zukunft

ZUKÜNFTIG VERSTÄRKT GEPLANTE NUTZUNG VERSCHIEDENER REKRUTIERUNGSWEGE/-KANÄLE

Abbildung 8

Welche Rekrutierungswege/-kanäle planen Sie in den nächsten 12 Monaten in verstärktem bzw. geringerem Ausmaß für Ihre Zielgruppen-/Kandidatenansprache zu nutzen?



Verglichen mit der Vorerhebung aus dem Jahr 2016 zeigen sich aus Gesamtsicht dabei die folgenden Auffälligkeiten und Veränderungen in Bezug auf die zukünftig in verstärktem beziehungsweise geringerem Maße geplante Kanalnutzung: So hat die Überzeugung, zukünftig mehr Initiativbewerbungen generieren zu können, um 22 Prozent abgenommen, die verstärkte Suche in CV-Datenbanken erhielt im Vergleich zum Vorjahr 16 Prozent weniger Nennungen. Aber auch die Nennung der Online-Stellenbörsen ist hinsichtlich der verstärkten Nutzung insgesamt um 14 Prozent zurückgegangen.

Karriereseiten werden weiter optimiert

Bei der nach den verschiedenen Unternehmensklassen differenzierten Betrachtung ergeben sich darüber hinaus zusammenfassend die in Abbildung 9 dargestellten Top-3-Recruiting-Kanäle, für die seitens der Unternehmen zukünftig eine verstärkte Nutzung geplant ist. So schafft es zum Beispiel die Karriere-Website über alle Unternehmensgrößen hinweg auf die Liste der Top-3-Kanäle, deren Nutzung ausgebaut werden soll. Active Sourcing und Social Media komplettieren die Top-3-Liste bei den kleinen Unternehmen. Die mittleren Unternehmen planen außerdem den verstärkten Einsatz von Mitarbeiterempfehlungen sowie von Online-Stellenbörsen. Die großen Unternehmen haben sich vorgenommen, neben den Karriere-Websites vor allem das Active Sourcing und ebenfalls die Mitarbeiterempfehlungen zukünftig mehr einzusetzen.

Der Ergebnisvergleich mit der Erhebung aus dem Jahr 2016 vor dem Hintergrund der Unternehmensgröße zeigt hier einige interessante Wechsel auf der Favoritenliste. Bei den kleinen Unternehmen ist nun endlich die Karriere-Website auf den Plan gerückt – und zwar direkt auf Position 1. Die Mitarbeiterempfehlungen haben es dagegen nicht mehr auf die Liste der Top 3 geschafft. Die mittleren Unternehmen haben sich dagegen von der Idee einer verstärkten Nutzung des Active Sourcings, zumindest unter den Top-3-Kanälen, verabschiedet, hier sind die Online-Stellenbörsen neu hinzugekommen. Schließlich hat sich bei den großen Unternehmen im Vergleich zu 2016 bis auf die Reihenfolge nichts an den zur verstärkten Nutzung geplanten Top-3-Recruiting-Kanälen geändert.

Eine detaillierte und vollständige Übersicht zur zukünftig geplanten Nutzung der Recruiting-Kanäle unterteilt nach den etablierten Unternehmensgrößen zeigt die Abbildung 10.

ZUKÜNFTIGE NUTZUNG DER KANÄLE

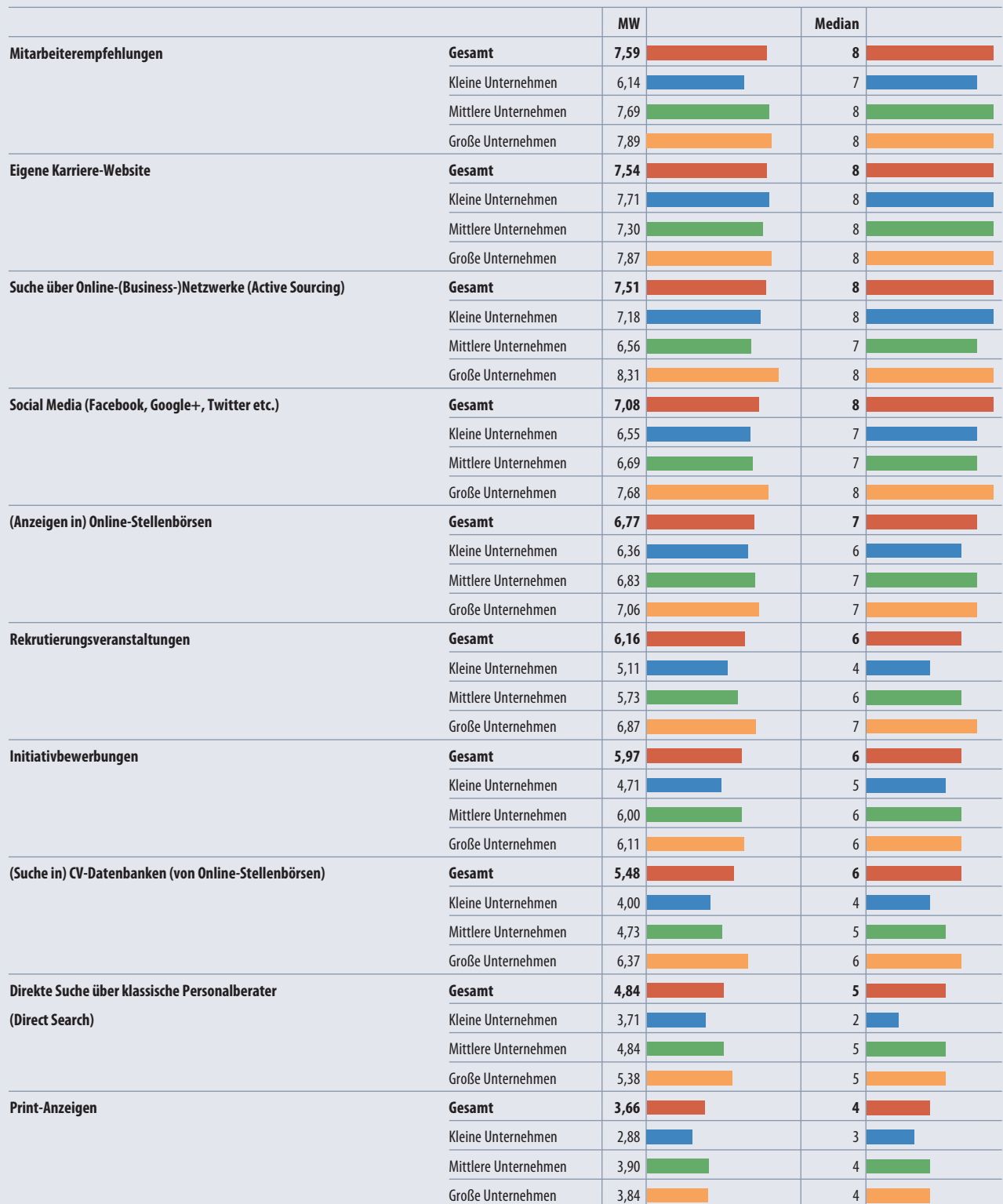
Abbildung 9

| | | Gesamt | Kleine Unternehmen | Mittlere Unternehmen | Große Unternehmen |
|-----------------------|-------------------|--------------------------------------|--------------------|-------------------------|-------------------------|
| Unternehmenskategorie | | | | | |
| Top 1 | Recruiting-Kanäle | Karriere-Website und Active Sourcing | Karriere-Website | Mitarbeiterempfehlungen | Active Sourcing |
| Top 2 | | Mitarbeiterempfehlungen | Active Sourcing | Karriere-Website | Mitarbeiterempfehlungen |
| Top 3 | | Social Media | Social Media | Online-Stellenbörsen | Karriere-Website |

n = variierend

GEPLANTE, ZUKÜNFTIGE NUTZUNG VERSCHIEDENER RECRUITING-KANÄLE

Abbildung 10



n = variierend



KAPITEL 2

DIGITAL RECRUITING

D

Der zweite Teil der vorliegenden Studie fokussiert auf das Schwerpunktthema Digital Recruiting. Dabei geht es um Fragestellungen zur generellen HR-/Recruiting-Digitalisierung. Die Studie fragt nach der Bekanntheit verschiedener digitaler Technologien sowie deren Nutzung und Bedeutung im Recruiting. Auch die Hinderungsgründe bei der Digitalisierung werden in den Blick genommen.

WISSEN ÜBER DIGITAL RECRUITING

Rund die Hälfte der Studienteilnehmer gibt an, dass ihnen diverse Technologien im Rahmen des Digital Recruitings beziehungsweise deren Potenzial im Hinblick auf entstehende Automatisierungsmöglichkeiten grundsätzlich (in unterschiedlicher Abstufung) bekannt sind. Das Digitalisierungswissen ist beim Thema Big Data noch am stärksten ausgeprägt. Hier geben zwei Drittel der Teilnehmer an, dass ihnen die hieraus entstehenden Automatisierungsmöglichkeiten bekannt seien (siehe Abbildung 11). Das Wissen über Chatbots, künstliche Intelligenz oder smarte Algorithmen fällt schon deutlich schwächer aus.

Bei der nach den verschiedenen Unternehmensklassen differenzierten Betrachtung zeigt sich, dass die Bekanntheit bei den kleinen Unternehmen über die abgefragten Technologien hinweg geringer ausgeprägt ist (zwischen 35 und 44 Prozent). Big Data und smarte Algorithmen erreichen mit 74 beziehungsweise 55 Prozent bei den mittleren Unternehmen die höchste Bekanntheit, bei den großen Unternehmen sind es die Chatbots und die künstliche Intelligenz mit 63 beziehungsweise 55 Prozent (jeweils Aggregation der Skalenpunkte 10 bis 6).

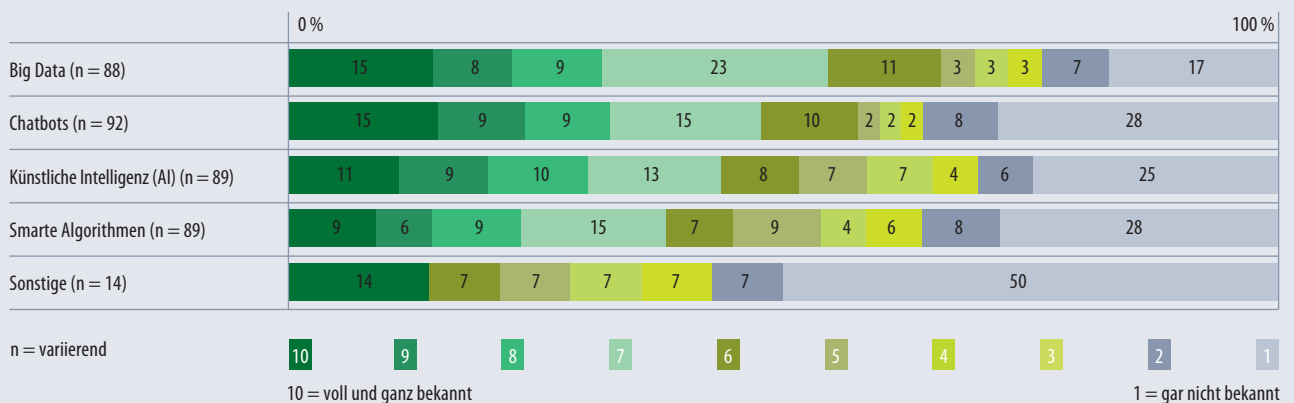
Insgesamt offenbaren die Antworten erhebliche Wissenslücken beim Thema Digital Recruiting.

Erhebliche Wissenslücken

DIGITAL RECRUITING – WISSENSLÜCKEN

Abbildung 11

Inwieweit sind Ihnen die HR-Automatisierungsmöglichkeiten über folgende Technologien (im Rahmen des Digital bzw. Data Driven Recruiting) grundsätzlich bekannt?



BEDEUTUNG VON DIGITALEN TOOLS UND TECHNOLOGIEN

Die Teilnehmer wurden auch danach gefragt, wie sie die zukünftige Bedeutung digitaler, datenbasierter Tools für unterschiedliche Aufgabenfelder des Recruitings bis zum Jahr 2020 einschätzen (siehe Abbildung 12). Dabei zeigt sich, zunächst wieder mit Blick auf die aggregierten Gesamtergebnisse, ein recht klares, positives Bild: Über alle abgefragten Hauptfunktionsbereiche im Recruiting hinweg schätzen die Teilnehmer das Potenzial digitaler, datenbasierter Tools mehrheitlich als hoch ein. Die größte Bedeutung wird der Digitalisierung bei der gezielten Suche und Identifikation von Talenten beigemessen (88 Prozent, Aggregation der Skalenpunkte 10 bis 6).

Digitalisierung weckt hohe Erwartungen

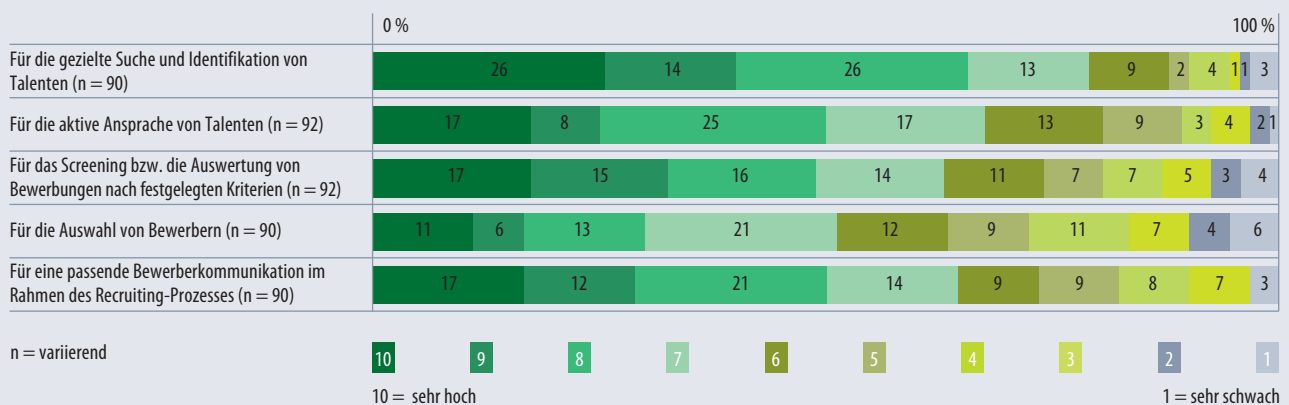
Der differenzierte Blick auf die Ergebnisse nach Unternehmensgröße zeigt ein den Gesamtergebnissen ähnliches Bild. Tendenziell schätzen die großen Unternehmen das Potenzial der digitalen, datenbasierten Tools über die abgefragten Funktionsbereiche hinweg am höchsten ein. Auffälligkeiten lassen sich lediglich bei den Einschätzungen hinsichtlich Screening beziehungsweise Auswertung von Bewerbungen sowie bezüglich der Bewerberauswahl identifizieren. Hier sind die Potenzialeinschätzungen der kleinen Unternehmen mit 60 beziehungsweise 43 Prozent erkennbar zurückhaltender verglichen mit den anderen Unternehmensklassen. Dagegen schätzen die kleinen Unternehmen das Potenzial der digitalen Tools zur Unterstützung einer passenden Bewerberkommunikation mit circa 80 Prozent am höchsten ein (Prozentangaben jeweils wieder durch Aggregation der Skalenpunkte 10 bis 6).

Beschleunigung des Bewerbungsprozesses

Ergänzende Einschätzungen zu Potenzialen, Erwartungshaltungen und entstehenden Mehrwerten im Unternehmen durch den Einsatz von Digital Recruiting finden sich in Abbildung 13. Zunächst aus sehr aggregierter Sichtweise beurteilt, erwarten die Teilnehmer jeweils mit einer deutlichen Mehrheit positive qualitative und quantitative Effekte durch den Einsatz von Digital Recruiting im Unternehmen, die sich teils auch auf eine Optimierung der Effektivität und Effizienz des Recruitings auswirken sollen. Auf Basis der Gesamtergebnisse gehen so beispielsweise 95 Prozent der Teilnehmer (in mehr oder weniger starkem Ausmaß) von einer Beschleunigung der Bewerbungsprozesse durch den Einsatz digitaler Technologien aus. Noch acht von zehn Teilnehmern vertreten die Meinung, dass digitale Technologien die Rolle des Recruiters im Unternehmen verändern werden. Gleichzeitig stimmen aber nahezu alle Teilnehmer (98

ZUKÜNFTIGE BEDEUTUNG DIGITALER TOOLS BIS 2020

Abbildung 12



Prozent) in unterschiedlich starkem Maße zu, dass durch den Einsatz digitaler Technologien im Recruiting auch zukünftig der Mensch nicht zu ersetzen ist (Prozentangaben jeweils durch Aggregation der Skalenpunkte 10 bis 6).

Betrachtet man diese Einschätzungen differenziert nach den etablierten Unternehmensklassen, wird deutlich, dass die großen Unternehmen generell wieder höhere Zustimmungswerte in Bezug auf die einzelnen Thesen erzielen. Nichtsdestotrotz sind die bereits aus der Gesamtperspektive beurteilten Thesen zur Beschleunigung der Bewerbungsprozesse sowie zum Faktor Mensch im Recruiting auch in den jeweiligen Unternehmensklassen diejenigen Punkte, die jeweils die höchste Zustimmung von den Teilnehmern erhalten.

Auffallende Unterschiede gibt es aber beispielsweise hinsichtlich der These, dass durch den Einsatz digitaler Technologien im Recruiting auch die Arbeitgeberattraktivität erhöht wird. Während diesen Standpunkt lediglich 27 Prozent der kleinen Unternehmen (in unterschiedlich starker Ausprägung) vertreten, sind es bei den mittleren immerhin zwei Drittel der Teilnehmer, bei den großen Unternehmen sogar 83 Prozent. Dagegen fällt die Zustimmung der mittleren Unternehmen zu der These, dass die durch digitale Technologien entstehenden Daten zu besseren Entscheidungen bei der Personalauswahl führen, mit 42 Prozent erkennbar geringer aus als bei den kleinen (57 Prozent) und großen (68 Prozent) Unternehmen.

Über die eher allgemein gehaltenen Einschätzungen und Thesen zum Digital Recruiting hinaus wurden die Studienteilnehmer weiterhin auch gebeten, ihre Einschätzungen zu den digitalen Recruiting-Tools mitzuteilen, die aus ihrer Sicht unternehmensseitig bereits zum Standardrepertoire gehören sollten. Wiederum zunächst aus der Gesamtperspektive beurteilt scheint das Thema Mobile Recruiting seitens der Unternehmen (zumindest gedanklich) etabliert zu sein. So sehen durchschnittlich circa neun von zehn Teilnehmern mobile Karrierewebsites, mobile Stellensuche und Stellenanzeigen, aber auch mobile Bewerbungsmöglichkeiten mittlerweile als (mehr oder weniger) unverzichtbar an. Eine steigende Bedeutung bei der Integration von Arbeitgeberbe-

Rolle des Recruiters ändert sich

Digital Recruiting erhöht Arbeitgeberattraktivität

GENERELLE EINSCHÄTZUNGEN UND THESEN ZUM DIGITAL RECRUITING

Abbildung 13

Bitte nehmen Sie Stellung zu folgenden Aussagen.



Zurückhaltung bei Bewerbungsvideos

wertungen in die Arbeitgeberkommunikation bescheinigen ebenfalls noch 83 Prozent der Teilnehmer. Deutlich zurückhaltender zeigen sich die Äußerungen der Teilnehmer beispielsweise bei den Themen Bewerbungsvideos und Chatbots. So stimmt nur rund ein Drittel der Unternehmen (mehr oder weniger stark) zu, dass Bewerbungsvideos einen adäquaten Ersatz für eine klassische Bewerbungsmappe darstellen und auch den zukünftigen unverzichtbaren Einsatz von Chatbots im Recruiting bestätigt weniger als die Hälfte der Teilnehmer.

Chatbots wecken bei großen Unternehmen hohe Erwartungen

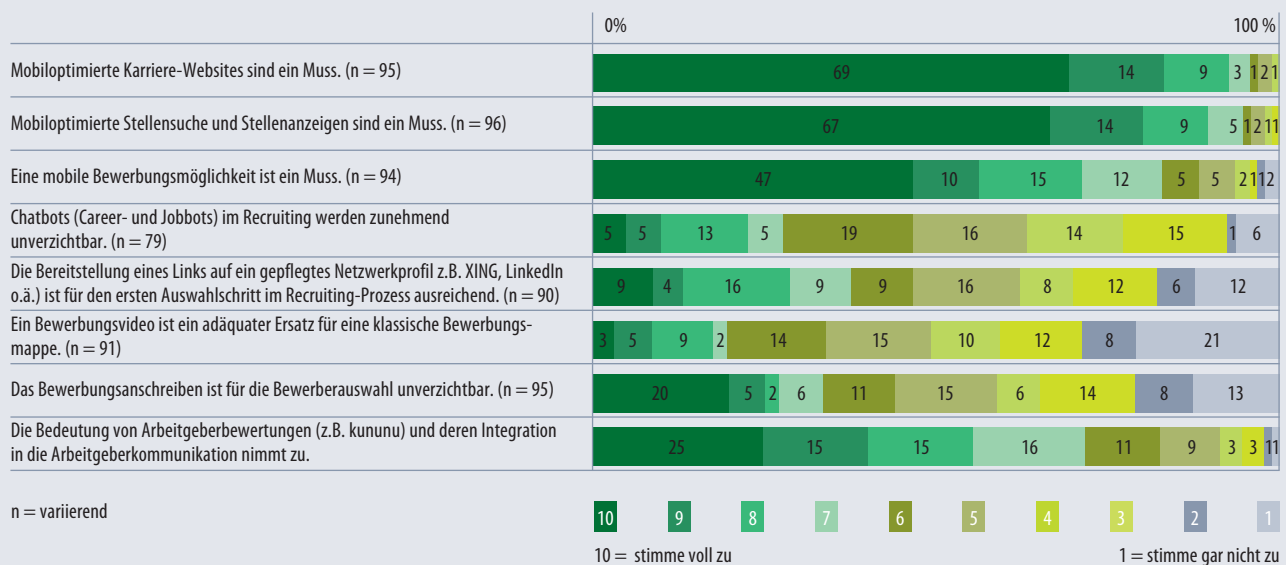
Differenziert man die Einschätzungen zur Bedeutung der digitalen Recruiting-Tools nach der Unternehmensgröße, zeigen sich die einzig nennenswerten Auffälligkeiten und Abweichungen beim Einsatz von Chatbots und Bewerbungsvideos. Während bei den kleinen Unternehmen gerade einmal noch jeder fünfte Teilnehmer den zukünftigen Einsatz von Chatbots als (mehr oder weniger) unverzichtbar beurteilt, sind es bei den großen Unternehmen immerhin schon 53 Prozent. Beim Einsatz von Bewerbungsvideos als Ersatz für eine klassische Bewerbung zeigen dagegen die mittleren Unternehmen die größte Zurückhaltung (27 Prozent), während sowohl die kleinen als auch die großen Unternehmen mit je circa 50 Prozent den Bewerbungsvideos eine höhere Bedeutung beimessen (Prozentangaben jeweils durch Aggregation der Skalenpunkte 10 bis 6).

Mobile Recruiting scheint unverzichtbar

Der Themenkomplex Mobile Recruiting (von mobilem Informationsangebot bis hin zu mobiler Bewerbung) wird im Vergleich mit den Ergebnissen der Vorstudie 2016 deutlich positiver bewertet. Nochmals zwischen 10 und 16 Prozent mehr Studienteilnehmer sehen Mobile Recruiting als unverzichtbar, sodass diesbezüglich nun mittlerweile Konsens in der Recruiting-Gemeinde herrscht. Dagegen stagniert die Akzeptanz eines gepflegten Businessnetzwerk-Profiles in den ersten Recruiting-Prozessschritten seitens der Unternehmen. Genau wie in der Vorerhebung betrachtet immer noch weniger als die Hälfte der Unternehmen ein solches Profil als (mehr oder weniger) ausreichend. Interessant ist weiterhin, dass die Bedeutung des Bewerbungsanschreibens mittlerweile zu sinken scheint. Noch 44 Prozent der Teilnehmer sehen das Bewerber-

THESEN ZUR NUTZUNG DIGITALER TOOLS UND KANÄLE IM RECRUITING

Abbildung 14



bungsanschriften in der aktuellen Studie als unverzichtbar für die Bewerberauswahl, ein Rückgang von immerhin rund 26 Prozentpunkten im Vergleich zur Vorerhebung.

Vor dem Hintergrund der Diskussionen um das Thema Candidate Experience ist die Bereitstellung von kandidatenfreundlichen Bewerbungsformen ein weiterer wichtiger Punkt für eine optimale Candidate Journey. Zur zukünftigen Bedeutung verschiedener Bewerbungsformen/-arten befragt, zeigen sich die in Abbildung 15 im Detail dargestellten Ergebnisse. Recht überraschungsfrei bewerten die Studienteilnehmer (zunächst aus der Gesamtperspektive) die „klassischen“ Bewerbungsarten Online-Bewerbungsf formular (89 Prozent), One-Click-Bewerbung über Businessnetzwerke (83 Prozent) sowie mobile Vorabbewerbung (79 Prozent) auch als diejenigen Bewerbungsarten mit der zukünftig höchsten Bedeutung bis zum Jahr 2020. Bei anderen Bewerbungsformen zeigt sich ein nicht so klares Meinungsbild.

So bewerten rund 50 Prozent der Studienteilnehmer die Bedeutung von Algorithmen zur automatischen Vermittlung zwischen Bewerbern und Vakanzen als (mehr oder weniger) hoch, genauso viele Teilnehmer aber auch als (mehr oder weniger) schwach. Ein ähnliches Bild zeigt sich für die zukünftige Bedeutung der Chatbot-Bewerbung, der circa 44 Prozent der Teilnehmer in Zukunft eine (in unterschiedlichem Ausmaß) hohe Bedeutung bescheinigen (Prozentangaben jeweils durch Aggregation der Skalenpunkte 10 bis 6). Insgesamt zeigen also die zuletzt genannten Ergebnisse, dass speziell bezüglich neuerer digitaler Bewerbungsformen auf Unternehmensseite noch eine gespaltene Meinung herrscht.

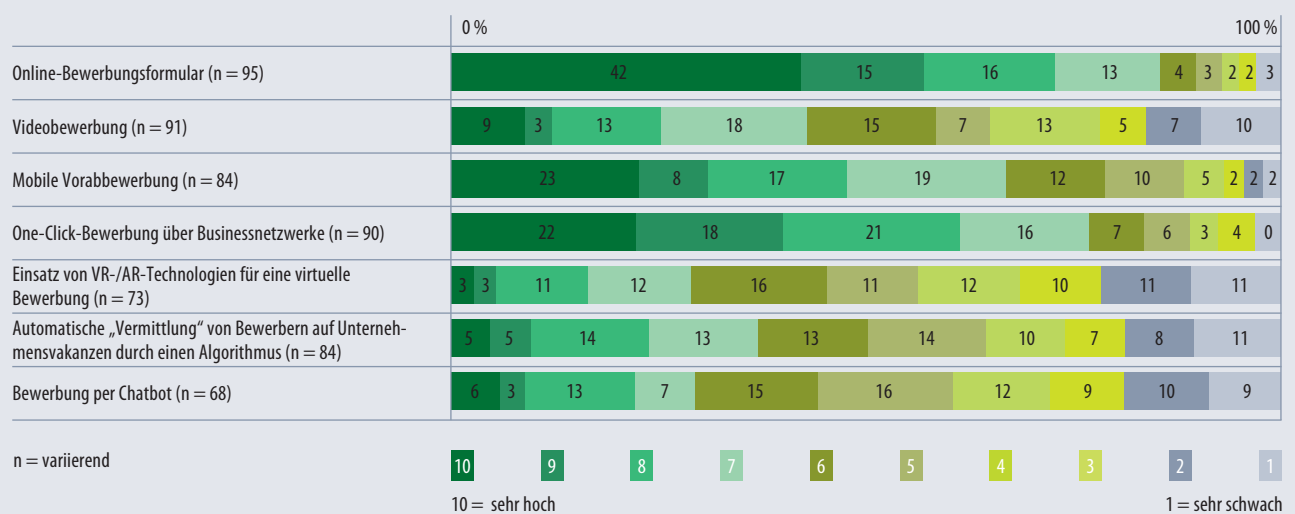
Betrachtet man auch diese Ergebnisse wieder differenziert nach der Unternehmensgröße der Teilnehmer, ändert sich an den grundlegenden Aussagen kaum etwas. Über alle Unternehmensgrößen hinweg wird den etablierten Bewerbungsformen auch in den nächsten zwei Jahren die größte Bedeutung beigemessen. Das Online-Bewerbungsf formular, die One-Click-Bewerbung sowie die mobile Vorabbewerbung belegen auch hier die ersten drei Rangplätze. Unterschiede bei der Bewertung der zukünftigen Bedeutung zeigen sich dagegen bei der Videobewerbung, deren zukünftige Bedeutung

2020: One-Click-Bewerbung wird an Bedeutung gewinnen

Gespaltene Meinung bei Algorithmen

ZUKÜNFTIGE BEDEUTUNG VERSCHIEDENER BEWERBUNGSFORMEN BIS 2020

Abbildung 15



von jeweils zwei Dritteln der kleinen und großen Unternehmen höher eingeschätzt wird als von den mittleren Unternehmen (48 Prozent). Weiterhin fällt im Vergleich die Einschätzung der kleinen Unternehmen zur zukünftigen Bedeutung der Chatbot-Bewerbung auf. Hier gehen nur 29 Prozent von einer zukünftig (mehr oder weniger) hohen Bedeutung aus, bei den großen sind es dagegen immerhin 52 Prozent.

DIGITALISIERUNGSGRAD IN DER CANDIDATE JOURNEY

Neben der generellen Bekanntheit und den Einschätzungen zur zukünftigen Bedeutung und zu Potenzialen von Digital Recruiting ist besonders die geplante und tatsächliche aktuelle Nutzung digitaler Recruiting-Tools innerhalb des Recruiting Funnels von Interesse. Daher findet sich ein Überblick zum momentanen „Digitalisierungsgrad“ über verschiedene Stationen der Candidate Journey hinweg in Abbildung 16. Zunächst aus der Gesamtperspektive betrachtet lässt sich generell festhalten, dass der Einsatz der Digital-Recruiting-Tools zurückgeht, je datengetriebener diese Tools sind (zum Beispiel Matching-Algorithmen zur Bewertung und Auswahl von Bewerbern, Chatbots et cetera).

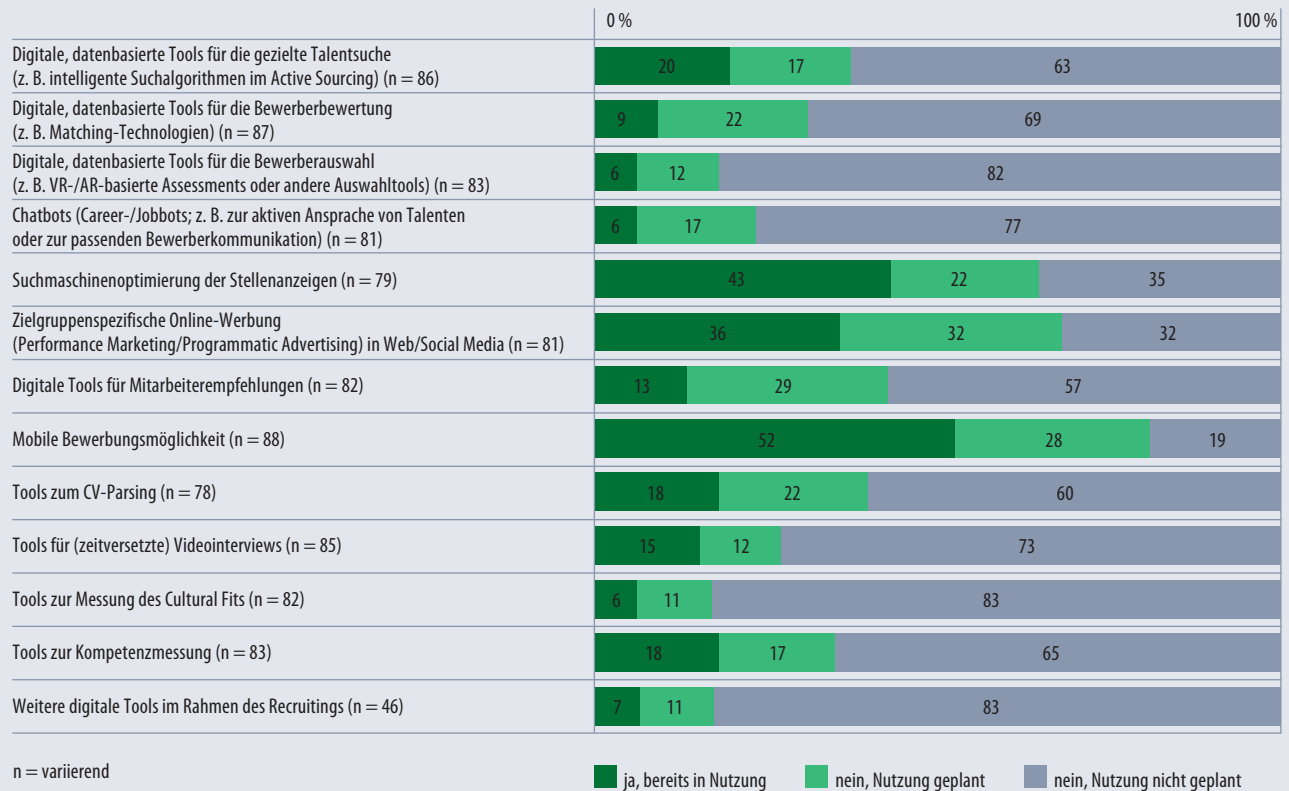
Die digitalen Top-Tools heute

Die Top 5 der von den Unternehmen genannten Digital-Recruiting-Tools in Bezug auf den aktuellen Einsatz sind die Möglichkeit einer mobilen Bewerbung (52 Prozent), die Suchmaschinenoptimierung der Online-Stellenanzeigen (43 Prozent) sowie die Nutzung von Online-Werbemöglichkeiten (36 Prozent). Aber bereits bei diesen Tools, die eigentlich mittlerweile schon zum Standardportfolio gehören sollen, wird ersichtlich, dass viele Unternehmen hier noch akuten Nachholbedarf haben. Die Nutzung datenbasierter Tools für die gezielte Suche nach Talenten, beispielsweise Suchalgorithmen im Active Sourcing, geben noch circa 20 Prozent der Unternehmen an. Am anderen Ende der Candidate Journey nutzen noch rund 18 Prozent der Teilnehmer Tools zur Kompetenzmessung. Hinsichtlich der zukünftig geplanten Nutzung geben die meisten Teilnehmer an, ihre Aktivitäten besonders im Rahmen der Online-Werbemöglichkeiten (32 Prozent), beim Einsatz digitaler Lösungen für Mitarbeiterempfehlungen (29 Prozent) sowie beim Mobile Recruiting (im engeren Sinne der mobilen Bewerbung) intensivieren zu wollen. Auch hier folgen die mehr datengetriebenen Ansätze wieder mit einigem Abstand.

Abweichungen in Bezug auf die aktuelle Nutzung digitaler Recruiting-Tools zeigen sich bei der differenzierten Betrachtung nach Unternehmensgröße. Während das Thema Mobile Recruiting, speziell das Angebot mobiler Bewerbungsmöglichkeiten, über alle Unternehmensklassen die höchsten Nennungen erhält (zwischen 38 und 57 Prozent), folgen bei den kleinen Unternehmen auf den nächsten Rängen die Suchmaschinenoptimierung von Online-Stellenanzeigen (36 Prozent) sowie Tools zum Messen des Cultural Fit (27 Prozent). Analog zu den Gesamtergebnissen geben 20 Prozent der kleinen Unternehmen an, datenbasierte Tools bei der Suche nach Talenten (Active Sourcing) einzusetzen, 19 Prozent sagen das auch für die Auswahl von Bewerbern, erkennbar mehr als in der Gesamtsicht. Bei den mittleren Unternehmen werden ebenfalls SEO für die Online-Stellenanzeigen (43 Prozent) und Tools für das CV-Parsing (24 Prozent) noch häufiger genannt. Gerade einmal jedes zweite Unternehmen dieser Größenklasse gibt noch an, zielgruppenspezifischen Online-Werbemöglichkeiten im Recruiting zu nutzen und etwas mehr als 10 Prozent setzen Tools für Video-interviews ein. Bei den großen Unternehmen folgen auf Rang zwei und drei der meist genutzten Digital-Recruiting-Tools zielgruppenspezifische Online-Werbemöglichkeiten (54 Prozent) und ebenfalls wieder die Suchmaschinenoptimierung der Online-Stellenanzeigen (45 Prozent). Ein Viertel der Teilnehmer dieser Unternehmensgruppe nutzt noch datenbasierte Tools zur Talentsuche und setzt digitale Tools zur Kompetenzmessung ein.

TOOLNUTZUNG IM DIGITAL RECRUITING

Abbildung 16



Insgesamt zeigt sich also beim Digital-Recruiting-Portfolio (zumindest bei den teilnehmenden Unternehmen dieser Studie) noch ganz deutliches Optimierungspotenzial. Bereits am Beispiel des Themenkomplexes Mobile Recruiting wird auch deutlich, dass die geäußerten Einschätzungen der Teilnehmer zur Bedeutung der Digital-Recruiting-Tools vielfach nicht auch mit einer Implementierung in der Praxis einhergehen. Bei neueren und speziell datengetriebenen Ansätzen sieht das nicht anders aus.

Immerhin sehen die befragten Unternehmen bei einigen Tools Nachholbedarf und planen deren Einsatz. Insbesondere im Performance Marketing (32 Prozent), bei Mitarbeiterempfehlungen (29 Prozent) und im mobilen Recruiting (28 Prozent) wird offenbar investiert.

Nachholbedarf erkannt

HINDERUNGSGRÜNDE BEIM DIGITAL RECRUITING

Woran liegt die Zurückhaltung im Digital Recruiting? Dass die Digitalisierung natürlich auch im Recruiting zunächst mit Investitionen einhergeht, ist selbsterklärend. Daher ist es auch kaum verwunderlich, dass der am häufigsten genannte Hinderungsgrund Budgetbegrenzungen heißt. Mehr als ein Drittel der Teilnehmer gibt diesen Grund an. Aufschlussreicher sind dagegen die beiden nächsten Hinderungsgründe, die von den Teilnehmern genannt wurden: Gut ein Viertel der Unternehmen gibt hier nämlich an, dass eine fehlende Digitalkultur, also eine eher unaufgeschlossene Haltung innerhalb des Unternehmens zum Thema Digital Recruiting, einen aktuellen Hinde-

Budgetbegrenzungen und fehlende Digitalkultur

rungsgrund darstellt. Bei fast jedem fünften Unternehmen fehlt dagegen das Fachwissen, um Digital Recruiting im Unternehmen voranzubringen.

Fehlende Nutzenargumentation

Ebenfalls aufschlussreich (wenn auch nur noch von rund 17 Prozent der Teilnehmer genannt) ist eine fehlende Nutzenargumentation im Unternehmen, die den stärkeren Einsatz von Digital Recruiting verhindert. Was auf den ersten Blick möglicherweise unverständlich wirkt, lässt sich bei genauerer Betrachtung erklären. Vor allem kleinere Unternehmen beziehungsweise Unternehmen mit einem geringeren Rekrutierungsbedarf (und damit einhergehend einem geringeren Bewerberaufkommen) benötigen weniger dringend ausgereifte digitale Recruiting-Tools, die Automatisierungsvorteile bieten, wie zum Beispiel Matching-Technologien. Die hierdurch zu erzielenden Effizienzvorteile können die Investitionskosten nicht kompensieren. Bei diesen Unternehmen sind daher eher Investitionen in „einfachere“ digitale Recruiting-Tools und -Kanäle deutlich besser geeignet, wie beispielsweise der Ausbau und die Professionalisierung der Karriere-Website oder der SEO-Maßnahmen).

Anknüpfend an die vorherige Argumentation wird dieser Punkt auch bei der differenzierten Betrachtung nach Unternehmensgröße deutlich. Neben dem von allen Teilnehmern über die verschiedenen Unternehmensgrößen hinweg genannten Hauptgrund der Budgetbegrenzungen werden von den kleinen Unternehmen die fehlende Nutzenargumentation (27 Prozent) sowie eine fehlende Unterstützung durch die Geschäftsführung (23 Prozent) als weitere Hinderungsgründe einer fehlenden, stärkeren Recruiting-Digitalisierung genannt. Bei den mittleren Unternehmen sind es dagegen eine fehlende Digitalkultur sowie Datenschutzbestimmungen (jeweils 18 Prozent), die dem Haupthinderungsgrund der Budgetbegrenzungen folgen. Bei den großen Unternehmen orientieren sich die Top-3-Hinderungsgründe schließlich an der Gesamtsicht. Fast jedes zweite der großen Unternehmen gibt die Budgetbegrenzungen als Hinderungsgrund an, immer noch 42 Prozent nennen eine fehlende Digitalkultur, 28 Prozent noch ein mangelndes Know-how zum Thema Digital Recruiting im Unternehmen.

AKTUELLE HINDERUNGSGRÜNDE BEIM DIGITAL RECRUITING

Abbildung 17

| | |
|--|----|
| Budgetbegrenzungen | 36 |
| Fehlende „Digitalkultur“ | 25 |
| Mangelndes Fachwissen/Know-how | 19 |
| Datenschutzbestimmungen | 18 |
| Fehlende Nutzenargumentation | 17 |
| Fehlende Unterstützung von der Geschäftsführung | 15 |
| Befürchtung der „Entmenslichung“ des Recruitings | 14 |
| Betriebsrat | 9 |
| Sonstiges | 5 |

Angaben in Prozent, n = 169

KAPITEL 3

RECRUITING-CONTROLLING UND PEOPLE ANALYTICS



K

apitel drei beschäftigt sich nochmals mit einigen zentralen Fragen hinsichtlich der Erfolgskontrolle des Recruitings. So geben derzeit etwa sechs von zehn der befragten Unternehmen an, den Erfolg ihrer eigenen Recruiting-Maßnahmen zu messen und somit ein wie auch immer geartetes Recruiting-Controlling zu betreiben – im Vergleich zur Vorerhebung aus 2016 immerhin eine Zunahme von 16 Prozentpunkten.

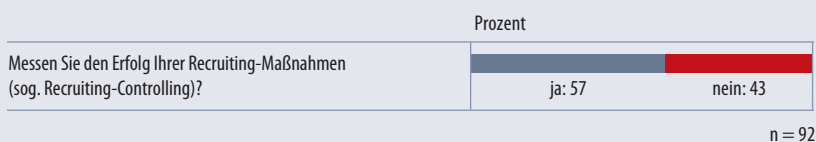
Besser, aber nicht gut

Allerdings haben auch diese Frage auffallend viele Studienteilnehmer (45 Prozent) nicht beantwortet. Trotz der erfreulichen Steigerung in der Nutzung des Recruiting-Controllings ist dies noch immer ein interessanter Aspekt, der vermuten lässt, dass die Unternehmen nach wie vor viele Angaben und Entscheidungen im Umfeld des Recruitings nicht vollständig nachweisen beziehungsweise mit Daten belegen können. Unterteilt nach der Unternehmensgröße zeigt sich, dass das Recruiting-Controlling mit 44 Prozent bei den kleinen Unternehmen weniger häufig verbreitet ist als bei den

mittleren und großen Unternehmen (jeweils 58 Prozent). Auffallend im Vergleich mit den Studienergebnissen aus 2016 sind hier besonders die kleinen Unternehmen mit einem Plus von 22 Prozentpunkten. Bei den mittleren Unternehmen beträgt die Zunahme 15 Prozentpunkte, während die großen Unternehmen im Hinblick auf das Recruiting-Controlling auf dem Stand der Vorstudie verbleiben.

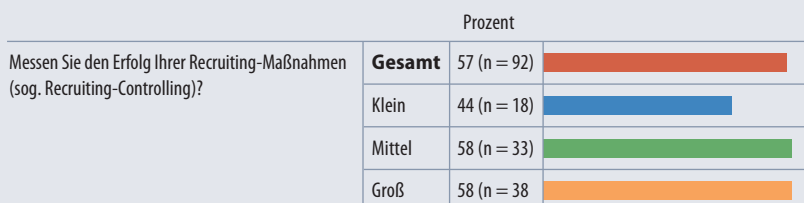
EINSATZ EINES RECRUITING-CONTROLLINGS BEI DEN STUDIENTEILNEHMERN

Abbildung 18



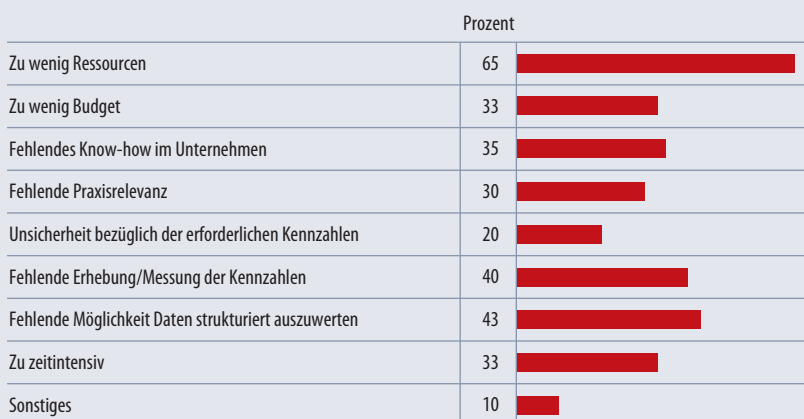
RECRUITING-CONTROLLING NACH UNTERNEHMENSGRÖSSE

Abbildung 19



GRÜNDE, KEIN RECRUITING-CONTROLLING ZU IMPLEMENTIEREN

Abbildung 20



Mehrfachnennungen möglich, n = 40

Auf die Frage, warum sie kein Recruiting-Controlling in ihrem Unternehmen einsetzen, nennen die meisten Befragten Gründe wie fehlende Ressourcen (65 Prozent), gefolgt von fehlenden Möglichkeiten, Daten strukturiert auszuwerten (43 Prozent). 40 Prozent geben an, keine Erhebung durchzuführen. Und für ein Drittel der Teilnehmer sprechen mangelndes Know-how, zu wenig Budget, zu hohe Zeiterfordernisse sowie fehlende Praxisrelevanz gegen ein Recruiting-Controlling in ihrem Unternehmen. Verglichen mit den Studienergebnissen aus 2016 haben sich die Hauptgründe kaum geändert: Zum Beispiel steht das Argument, auf ein Recruiting-Controlling wegen mangelnder Ressourcen zu verzichten, immer noch an erster Stelle. Auffällig ist auch, dass die Angabe eines fehlenden Know-hows in diesem Bereich mehr Nennungen erhielt als in der Vorstudie (plus 15 Prozentpunkte).

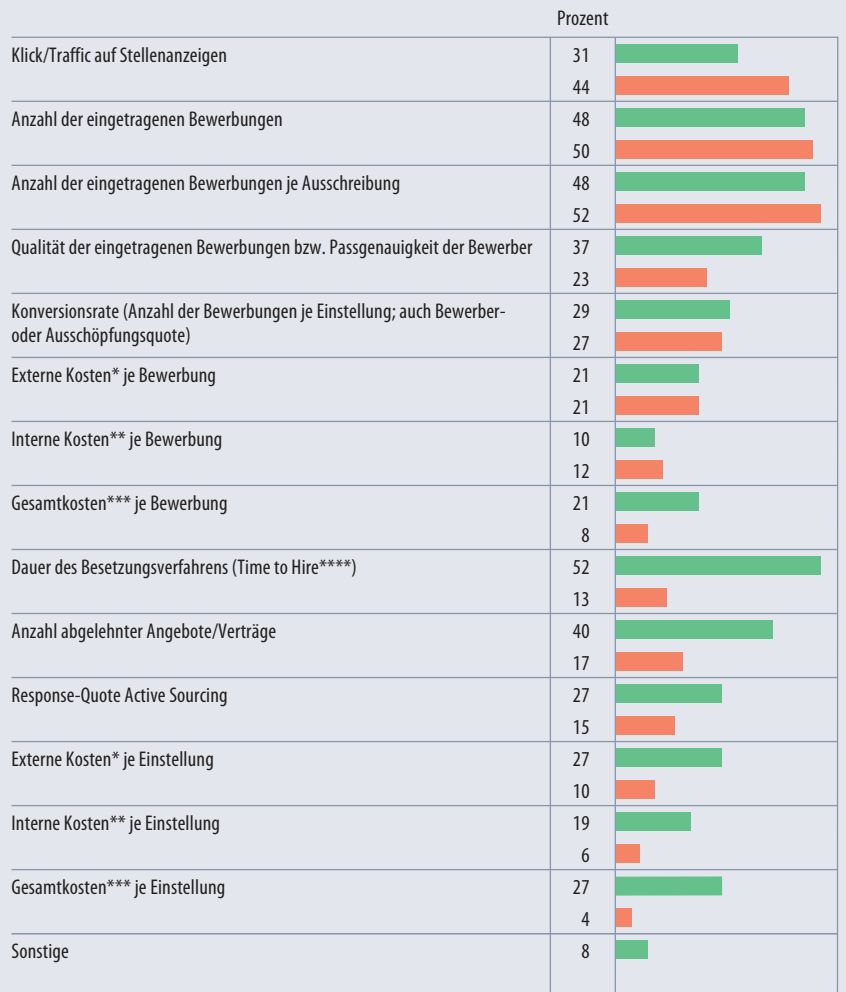
Diejenigen Unternehmen, die ein Recruiting-Controlling betreiben, setzen in der Regel hauptsächlich auf Kennzahlen (KPIs

= Key Performance Indicators) zur Messung der Effektivität (im Sinne von Leistung) des Recruitings insgesamt sowie einzelner Kanäle (Channel-Controlling). So werden aus quantitativer Sichtweise zum Beispiel die Bewerbungsanzahl, die Anzahl eingegangener Bewerbungen je Ausschreibung, aber auch die Dauer des Besetzungsverfahrens im Schnitt noch von etwa der Hälfte dieser Unternehmen erfasst. Über diese grundlegenden Effektivitätskennzahlen hinaus fällt allerdings auf, dass das sogenannte Channel-Controlling, speziell hinsichtlich qualitativer Kriterien sowie hinsichtlich einer Kostenbetrachtung, deutlich weniger verbreitet ist als das Recruiting-Controlling auf Gesamtbasis. Generell wird das „Kosten-Controlling“ erkennbar weniger berücksichtigt als andere quantitative Kennzahlen. Somit muss die Anmerkung erlaubt sein, dass eine weiterführende, Performance-orientierte Effizienzbetrachtung durch das Zusammenbringen von Leistungen einerseits sowie verursachenden Kosten andererseits im Recruiting unternehmensseitig kaum erfolgt – besonders im Hinblick auf den Einsatz und die Effektivität einzelner Recruiting-Kanäle. Vor dem Hintergrund immer wieder geäußelter „Nachfrageprobleme“ und Besetzungsschwierigkeiten ist dieser Punkt erstaunlich. Aber auch qualitative Kennzahlen, wie beispielsweise Bewerberqualität, Passgenauigkeit und Ablehnungsquoten, werden aus Gesamtsicht bestenfalls noch von vier von zehn Unternehmen erfasst (siehe Abbildung 21).

Der Blick auf diese Ergebnisse zeigt mit wenigen Ausnahmen, wie sorglos und wenig informiert viele Unternehmen im Recruiting noch immer agieren. Getreu dem Motto „viel hilft viel“ bespielen sie diverse Recruiting-Kanäle, ohne häufig genau zu wissen, ob und inwieweit das investierte Geld sinnvoll eingesetzt ist. Doch gerade in Zeiten knapper Budgets verbunden mit teils immer deutlicheren Nachfrageproblemen und Reichweiteneinbußen hilft eine saubere Kennzahlenbasis, nachvollziehbare und belastbare Entscheidungen zu treffen.

GENUTZTE KENNZAHLEN IM RECRUITING- UND CHANNEL-CONTROLLING

Abbildung 21



Mehrfachnennungen möglich, n = 52

Ja, insgesamt (Recruiting-Controlling)

Ja, nach Kanälen/Quellen (Channel-Controlling)

* externe Kosten: hierzu zählen i.d.R. die Fremdkosten wie z. B. Mediakosten, Kosten externer Dienstleister u. Ä.

** interne Kosten: hierzu zählen i.d.R. die Personal- und Sachkosten u. Ä.

*** Gesamtkosten: Summe der externen und internen Kosten

**** Zeitspanne von der Stellenausschreibung bis zum Beginn des Arbeitsverhältnisses

FAZIT

Top-3-Kanäle bleiben

Zunächst bestätigte die Studie einmal mehr den hohen Fachkräftebedarf der Unternehmen. Bei der Frage nach den schwer zu rekrutierenden Zielgruppen zeigt sich ein deutliches Bild. Pflegekräfte und Fachkräfte in den MINT-Berufen sind besonders schwer zu finden. Aber auch offene Stellen für Facharbeiter in Industrie und Handwerk sind nur mit großen Mühen zu besetzen. Dies gilt ebenso für die Besetzung von Managementpositionen.

Über alle Zielgruppen hinweg lauten die Top-3-Kanäle zur Kandidatenansprache genauso wie in der Studie vor zwei Jahren: Online-Stellenbörsen, Karrierewebsites, Mitarbeiterempfehlungen. Die Jobbörsen sind nach wie vor der am häufigsten genutzte Kanal. Ein Active Sourcing der Unternehmen, als die gezielte Suche nach und die Ansprache von geeigneten Kandidaten über Businessnetzwerke, ist nach wie vor kein Massenphänomen im Recruiting. Bei der Suche nach Führungskräften und Spezialisten gibt es über diesen Weg aber durchaus Erfolgserlebnisse. Zukünftig wollen die Unternehmen verstärkt in Active Sourcing und Social Media investieren, aber auch die Top-3-Kanäle noch stärker nutzen.

Große Zurückhaltung bei den neuen Recruiting-Technologien

Bei dem diesmaligen Schwerpunktthema „Digital Recruiting“ taten sich eine Reihe von Wissenslücken auf. Nur jedem zweiten befragten Recruiter waren die neuen Technologien durchgehend bekannt. Eine relativ große Ahnungslosigkeit offenbarten die Antworten zu Begriffen wie Chatbots, Big Data und künstliche Intelligenz. Zwar sind diese Themen in den Medien und zahlreichen HR-Veranstaltungen sehr präsent, doch offensichtlich entfalten diese Informationskanäle in der Breite noch nicht die nötige Wirkung. Die neuen Recruiting-Technologien sind im Schnitt erst zu rund einem Viertel bis Drittel im Markt angekommen. Auch bei den Fragen nach den veränderten Rollen der Recruiter zeigt sich noch eine gewisse Zurückhaltung. Zunächst werden sich neue Tools als Assistenz, als Ergänzung, als Arbeitserleichterung des Menschen durchsetzen – das können sich auch die Recruiter heute schon vorstellen. Mit der Idee, einen Roboter als Kollegen oder gar als Chef zu haben, kann sich allerdings aktuell kaum jemand anfreunden. Die Gründe für eine zurückhaltende Digitalisierung des Recruitings sind vielfältig. Zum einen geht es dabei wie immer ums Geld, dann um das schon angesprochene mangelnde Wissen und nicht zuletzt um die auch in anderen Bereichen immer wieder anzutreffende fehlende „Digitalkultur“.

Richtig zufrieden sind nur wenige Recruiter

Der abschließende Blick auf die Gesamtzufriedenheit zeigt: Knapp 65 Prozent der Teilnehmer sind mit den Recruiting-Leistungen im eigenen Unternehmen zufrieden (Angaben resultieren aus der Aggregation der Skalenpunkte 10 bis 6 in Abbildung 22). Differenziert man auch die jeweiligen Gruppen der „noch Zufriedenen“ nach Unternehmensgröße, zeigen sich über die verschiedenen Unternehmensklassen hinweg nur marginale Unterschiede. Bei den kleinen und großen Unternehmen liegt die angegebene Gesamtzufriedenheit knapp über derjenigen der mittleren Unternehmen.



Verglichen mit den Ergebnissen der Vorstudie aus 2016 zeigen sich aus aggregierter Sicht leichte Rückgänge bei der Gesamtzufriedenheit mit dem Recruiting (Mittelwert 6,16 im Vergleich zu 6,38 in 2016). Speziell bei den kleinen Unternehmen zeigt sich im Mittel ein Rückgang der Gesamtzufriedenheit von fast einem Skalenpunkt (5,94 gegenüber 6,91 in 2016).

STATISTISCHER ANHANG

D

Die Online-Befragung „Recruiting-Strategien 2018“ wurde im Zeitraum von Mitte Februar bis Mitte Mai 2018 durchgeführt. Der Fragebogen umfasste dabei 36 Fragen. Insgesamt flossen 169 Teilnehmerfragebögen in die Auswertung ein. Die Rücklauf- beziehungsweise Auswertungsquote der Studie liegt bei 47,61 Prozent und damit 17 Prozent über der Quote der Erhebung aus dem Jahr 2016. Über die Themenkomplexe hinweg schwankt diese

Quote, da die jeweilige Grundgesamtheit der Teilnehmer je Frage herangezogen wurde. Im Folgenden wird die Grundgesamtheit der Studie „Recruiting-Strategien 2018“ anhand einiger statistischer Parameter näher beschrieben.

Unterschiedlichste HR-Funktionen

Hinsichtlich der Funktion, die die Befragungsteilnehmer im Unternehmen bekleiden, lässt sich die Grundgesamtheit der Studie grob unterteilen in etwa 49 Prozent „Operative Generalisten“, 38 Prozent „Spezialisten“, sechs Prozent „Führungsfunktionen“ und acht Prozent „Andere/Sonstige“. Eine etwas genauere Einteilung der Befragten hinsichtlich ihrer unterschiedlichen Personalfunktionen zeigt Abbildung 23. Die unter „Sonstiges“ genannten Antworten umfassen unter anderem die Funktionen Marketing/Unternehmenskommunikation, Ausbildungsleitung und Personalentwicklung.

Branchenübergreifende Befragung

Die branchenübergreifende Ausrichtung der Befragung verdeutlicht Abbildung 24. Mit Ausnahme einer etwas stärkeren Fokussierung auf den Bereich Telekommunikation und IT verteilen sich die restlichen Teilnehmer recht homogen auf sämtliche der anderen abgefragten Branchen von A wie Agenturen und Automobilindustrie bis U und V wie Unternehmensberatung und Versicherungen.

Einteilung nach Unternehmensgröße

Mit Blick auf die Unternehmensgröße haben die an der Studie teilnehmenden Unternehmen im Durchschnitt ungefähr 2500 Mitarbeiter in Festanstellung beschäftigt (jeweils bereinigt um zwei Teilnehmerdatensätze mit Extremwerten), der Median liegt bei 300 Mitarbeitern. Wenn nicht anders erwähnt, beziehen sich die in der Studie dementsprechend angegebenen Durchschnittswerte der jeweiligen Fragestellungen in der Gesamtsicht auf Unternehmen mit einer Mitarbeiteranzahl in dieser Größenordnung. Unterteilt man die Teilnehmerbasis weiterhin anhand der angegebenen Mitarbeiterzahlen in Festanstellung in drei verschiedene

Gruppen gemäß der KMU-Definition des IfM Bonn, wie in Abbildung 25 dargestellt, wird die Heterogenität der Teilnehmergrundgesamtheit deutlich. Ungefähr 18 Prozent der Studienteilnehmer repräsentieren die Unternehmensgruppe mit weniger als 50 Mitarbeitern in Festanstellung (kleine Unternehmen), knapp 44 Prozent der Studienteilnehmer lassen sich der Gruppe 50 bis 499 Mitarbeiter zuordnen (mittlere Unternehmen) und circa 39 Prozent der Studienteilnehmer gehören zu Unternehmen mit 500 und mehr Mitarbeitern (große Unternehmen). Im Vergleich zur Vorerhebung aus dem Jahr 2016 ist also eine Verlagerung der Studienteilnehmer in Richtung größerer Unternehmen zu erkennen.

STUDENTEILNEHMER NACH (PERSONAL-)FUNKTION

Abbildung 23

| | Prozent | n = 160 |
|---|---------|---------|
| Leitung HR/Personal (HR-Manager o. Ä.) | 26 | |
| Personalreferent | 23 | |
| Recruiter | 16 | |
| Leitung Recruiting | 11 | |
| Sonstiges | 8 | |
| Personalmarketing (PM)/Employer Branding (EB) | 7 | |
| C*O/Geschäftsführer/Inhaber o. Ä. | 6 | |
| Leitung Fachabteilung (nicht HR/Personal) | 3 | |
| (HR-)IT | 1 | |
| Leitung Shared Service Center | 0 | |

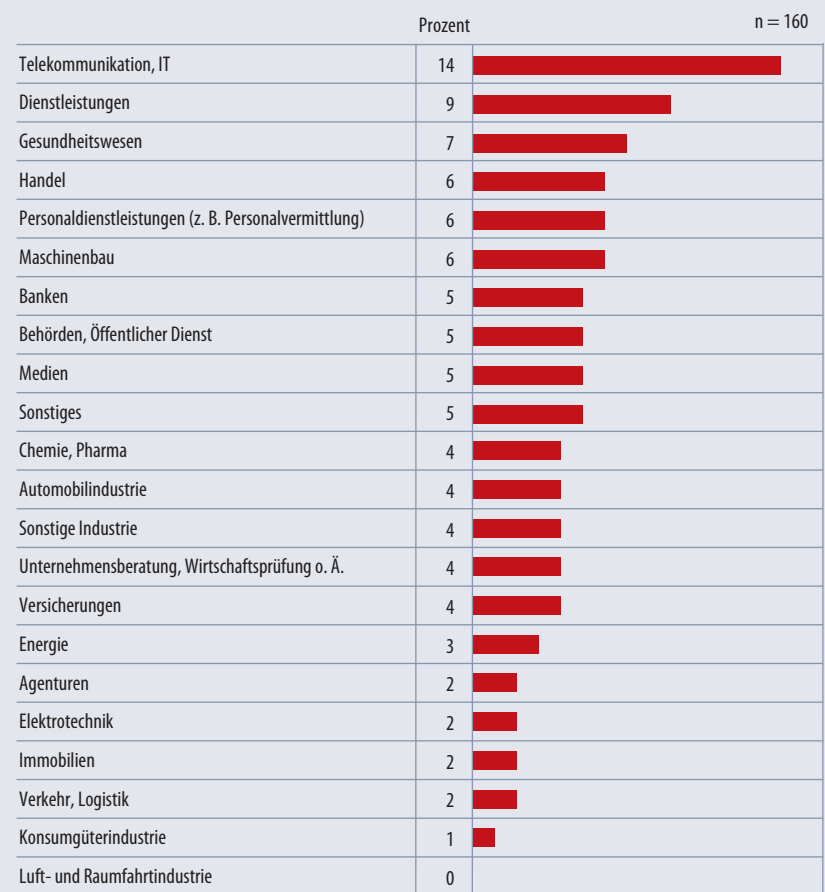
Hinsichtlich der Standortlage zeigt die Grundgesamtheit der Studienteilnehmer die in Abbildung 26 dargestellte Verteilung. Ungefähr 60 Prozent der Teilnehmerunternehmen sind in der Großstadt angesiedelt, circa 16 Prozent beurteilen ihre Lage als Ballungsraum und ungefähr ein Viertel hat seinen Standort im ländlichen Raum.

Neben der Gesamtperspektive können Auswertungen der Analyse auch eine differenzierte Perspektive für ausgewählte Fragestellungen anhand unterschiedlicher Vergleichsgruppen annehmen, um die Studienergebnisse besser gegenüberstellen, einordnen und vergleichen zu können. Hier bietet sich beispielsweise eine Differenzierung der Studienergebnisse anhand der durch die Studienteilnehmer angegebenen Unternehmensgröße (gemäß der KMU-Definition des IfM Bonn) oder anhand der erhobenen Gesamtzufriedenheit mit dem eigenen Recruiting-Prozess („Zufriedene versus Unzufriedene“) an. Eine alternative Betrachtungsweise zur differenzierten Beschreibung der Studienergebnisse ermöglicht für ausgesuchte Fragestellungen auch die Darstellung nach Quartilen (wiederum bereinigt um die Teilnehmerdatensätze mit Maximalwerten). Hier wird die Grundgesamtheit der Studienteilnehmer genau in vier gleich große Gruppen eingeteilt, um für diese dann die Quartile (Schwellenwerte für die in jeweiliger Frage behandelte Variable) ausgeben zu können, unter denen jeweils 25 Prozent der Studienteilnehmer mit ihren Ergebnissen liegen. Weiterhin können dann für jedes dieser Quartile auch die jeweils durchschnittlichen Erreichungsgrade ausgegeben werden. Der Fokus der differenzierten Ergebnisbetrachtung in der vorliegenden Studie lag allerdings neben der Darstellung der Gesamtergebnisse auf der Differenzierung anhand der Unternehmensgröße gemäß der oben beschriebenen KMU-Unterteilung.

Hinsichtlich der zur Anwendung kommenden Auswertungsmethodik wurden neben der generellen Darstellung von Häufigkeitsverteilungen bei geeigneten Fragestellungen darüber hinaus auch Mittel- und Zustimmungswerte beziehungsweise Mediane ausgegeben.

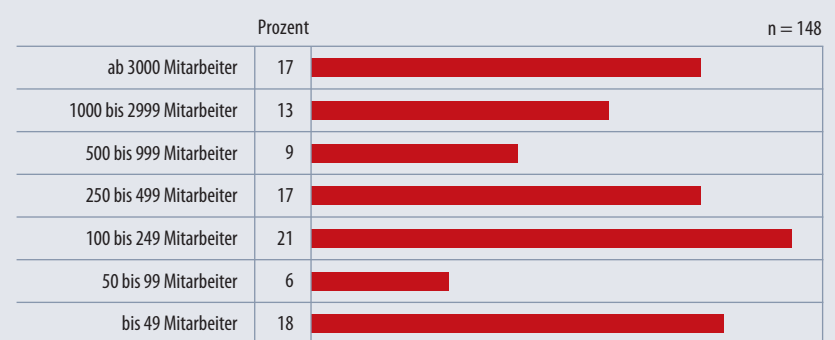
STUDIENDEILNEHMER NACH BRANCHEN

Abbildung 24



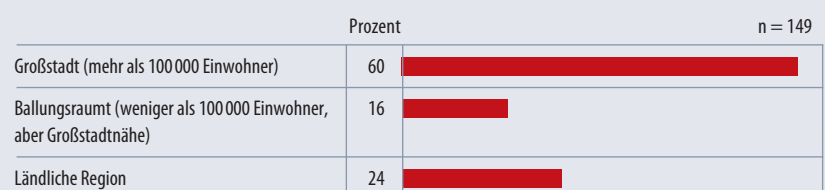
STUDIENDEILNEHMER NACH BETRIEBSGRÖSSE

Abbildung 25



STUDIENDEILNEHMER NACH STANDORT

Abbildung 26





Mit freundlicher Unterstützung unserer Partner:

Talentry gehört seit 2013 zu den führenden Anbietern für cloudbasierte Recruiting-Lösungen. Die digitale Plattform für Mitarbeiterempfehlungen und Employer Branding – bestehend aus „Talentry Jobs“ und „Talentry Stories“ – befähigt Organisationen, die Netzwerke ihrer Mitarbeiter in neue Talentpools zu verwandeln und ihre Arbeitgebermarke nach außen zu kommunizieren. Zu den Kunden zählen namhafte internationale Unternehmen sowie DAX-Unternehmen.
www.talentry.com



Textkernel ist internationaler Marktführer im Bereich von Machine Learning und AI für die HR-Branche und bietet Lösungen, die die Zusammenführung von Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt optimieren. Mit langjähriger Erfahrung bietet Textkernel einen qualitativ hochwertigen CV- und Job-Parser, semantische, AI-betriebene Such- und Matching-Lösungen sowie eine Big-Data-Jobplattform zur Arbeitsmarkt- und Wettbewerbsanalyse und zur Neukundengewinnung.
www.textkernel.de



Mit StepStone finden Menschen ihren Traumjob. Das Unternehmen verbindet Jobsuchende durch den Einsatz intelligenter Technologien mit passenden Arbeitgebern. Mit laut IVW mehr als 18 Mio. Besuchen im Juli 2018 ist das Angebot von StepStone eines der meistgenutzten im Wettbewerbsumfeld. StepStone beschäftigt rund 3000 Mitarbeiter und betreibt Jobbörsen in weiteren Ländern. Das 1996 gegründete Unternehmen ist eine Tochter der Axel Springer SE.
www.stepstone.de