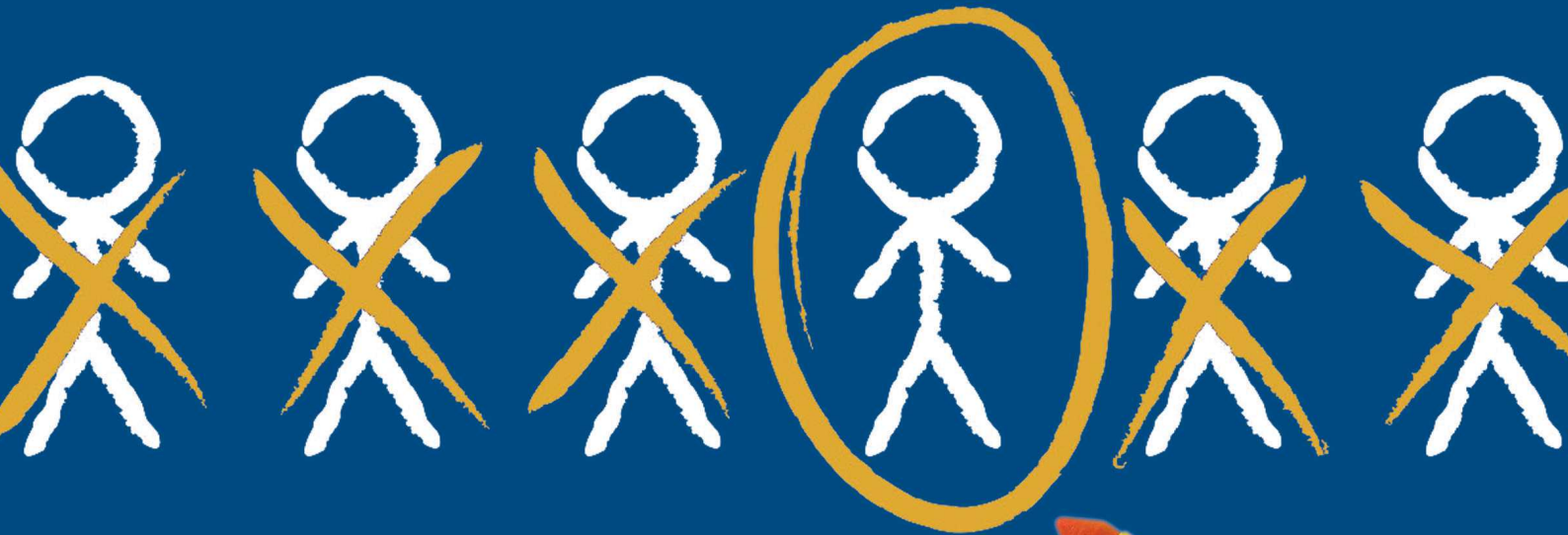


Recruiting *heute*

im Mittelstand in Baden-Württemberg



4. Auflage

RWT

FRAGESTELLUNG

Wie ist der aktuelle Stand im Recruiting in Baden-Württemberg im Mittelstand und wie wird sich das Recruiting bis 2020 verändert haben?

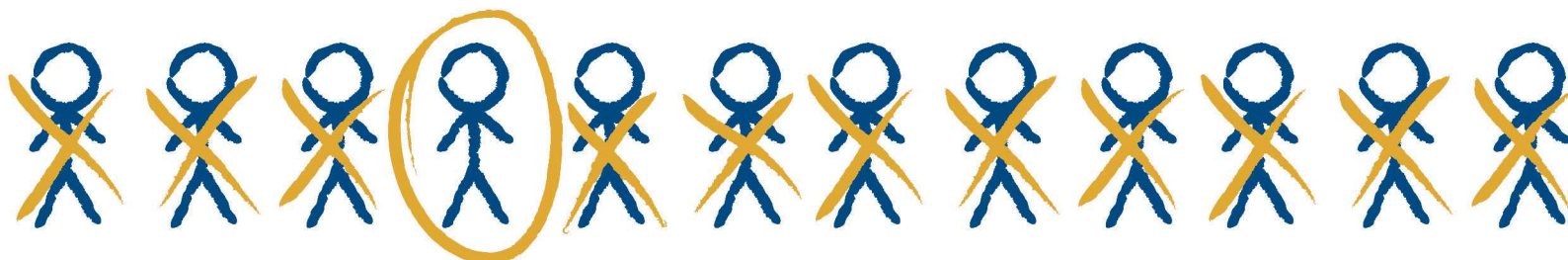
RAHMENDATEN

Der Fragebogen wurde im Oktober 2018 von der RWT Personalberatung auf Basis der Umfrage von 2015, 2016 und 2017 weiterentwickelt. Eingeflossen sind die Erfahrungen und Fachkenntnisse unserer Mitarbeiter sowie die Erkenntnisse aus vergleichbaren Studien und der letztjährigen Umfrage. Auf einen Testlauf des Fragebogens wurde dieses Mal verzichtet, da nur kleine Erweiterungen gemacht wurden.

Es wurden 5.244 Personen in mittelständischen Unternehmen in Baden-Württemberg per E-Mail angeschrieben und eingeladen, an der Online-Umfrage teilzunehmen. Wir konnten einen Rücklauf von 211 vollständig beantworteten Fragebögen und somit eine **Rücklaufquote von 4,02 %** generieren. Die **Datenbasis sind 195 ausgefüllte Fragebögen**, da 16 teilnehmende Unternehmen entweder > 1.500 Mitarbeiter groß sind und somit nicht mehr in die von uns genutzte Definition von mittelständischen Unternehmen fielen oder der Standort des Unternehmens außerhalb von Baden-Württemberg liegt. Die Befragung fand von Oktober bis Dezember 2018 statt.

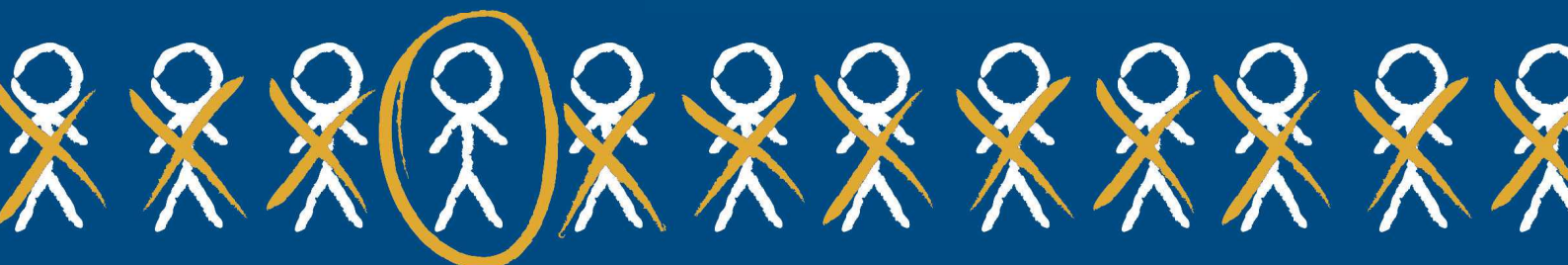
Es haben sich im Vergleich zu unserer Umfrage von den letzten drei Jahren in den Ergebnissen keine wesentlichen Änderungen ergeben, so dass wir auf einen Vergleich verzichten und erst die Entwicklung in den Ergebnissen nach einigen aufeinanderfolgenden Jahren darstellen werden.

EINE UMFRAGE DER *RWT*
Personalberatung GMBH



INHALT

1 Teilnehmer der Umfrage.....	1
2 Unternehmensattraktivität.....	3
3 Angebote für die Mitarbeiter.....	5
4 Suche nach Mitarbeitern heute.....	7
5 Suche nach Mitarbeitern 2020.....	9
6 Unterstützung bei der Suche nach neuen Mitarbeitern.....	11
7 Schwierigkeiten bei Stellenbesetzungen heute.....	13
8 Schwierigkeiten bei Stellenbesetzungen 2020.....	14
9 Maßnahmen bei Rekrutierungsschwierigkeiten.....	15
10 Personelle Kapazität/Budget.....	17
11 Active Sourcing.....	18
12 Fehler im Recruitingprozess.....	19
13 Verfahren zur Personalauswahl.....	21
14 Zeitablauf im Recruitingprozess.....	22
15 Fazit.....	23
16 RWT Personalberatung - Ihre Ansprechpartner.....	27



1 TEILNEHMER DER UMFRAGE

Zur Kategorisierung der Umfrageteilnehmer haben wir fünf Merkmale herangezogen, wobei das Merkmal „Bundesland“ zur Überprüfung und korrekten Zuordnung abgefragt wurde. Alle 195 Teilnehmer sind aus Baden-Württemberg und somit in die Umfrageauswertung einbezogen.



Abbildung 1: Alle 195 Teilnehmer sind aus Baden-Württemberg

1

Abbildung 2 zeigt die Struktur der Teilnehmer. Mit 52 % kommt der mit Abstand größte Anteil aus dem produzierenden Gewerbe, gefolgt von Teilnehmern aus der Dienstleistungs- und Beratungsbranche mit 25 % und dem Handel mit 12 %.

Der Großteil der befragten Unternehmen (43 %) beschäftigt 51 - 200 Mitarbeiter, gefolgt von Unternehmen mit 201 - 500 bzw. 11 - 50 Mitarbeitern, die jeweils einen Anteil von 22 % bzw. 19 % ausmachen. Den Abschluss bilden die größeren Unternehmen (11 %) sowie die ganz kleinen Unternehmen mit 1 - 10 Mitarbeitern (5 %).

Knapp die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen haben ihren Standort in einem mittel besiedelten Gebiet mit kleinen bis mittleren Städten. Jeweils ein Drittel bzw. knapp ein Drittel sind in dicht besiedelten Ballungsgebieten bzw. schwach besiedelten, ländlichen Gebieten mit kleinen Städten und Dörfern ansässig.

Die Personen, die unseren Fragebogen beantwortet haben, sind zu 53 % Mitarbeiter in Personalabteilungen (Personalleiter, Personalreferenten, Personalsachbearbeiter) und zu 41 % Geschäftsführer und kfm. Leiter. Somit besteht der Teilnehmerkreis fast ausschließlich aus Personen, die fundierte Aussagen zu den gestellten Fragen machen konnten.

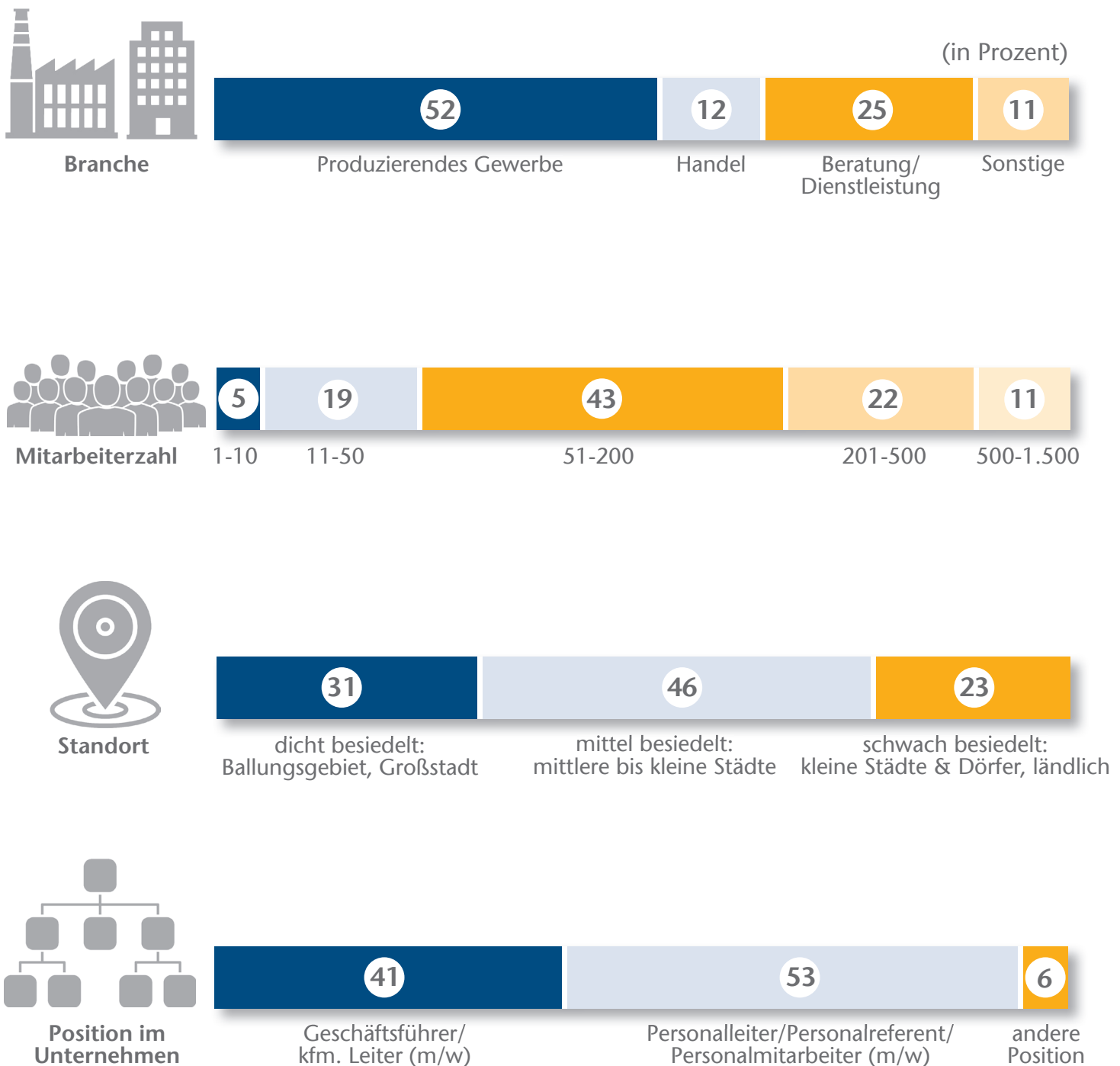


Abbildung 2: Kategorisierung der Teilnehmer anhand von vier Merkmalen

2 UNTERNEHMENS-ATTRAKTIVITÄT

Wir haben die Frage gestellt: „**Wie attraktiv schätzen Sie den Standort Ihres Unternehmens/Ihres Arbeitgebers für potenzielle neue Mitarbeiter ein?**“. Abbildung 3 zeigt, dass 70 % den eigenen Unternehmensstandort als eher attraktiv einschätzen, 30 % hingegen sehen den Standort als eher unattraktiv an.



Abbildung 3: Einschätzung der Attraktivität des Unternehmensstandortes

Wir haben die Teilnehmer gebeten, einige Aussagen, die mit der Attraktivität des Unternehmens zusammenhängen, mit „trifft eher zu“ oder „trifft eher nicht zu“ zu beurteilen. Abbildung 4 zeigt die Übersicht der Ergebnisse. Es fällt auf, dass bei den meisten Unternehmen eine geringe Fluktuation herrscht und eine klare Vision der Geschäftsleitung vorliegt. Die angefallenen Überstunden werden bei der Mehrheit aller Unternehmen durch Freizeit oder monetär ausgeglichen. All diese Aussagen lassen grundsätzlich auf eine hohe Attraktivität der beteiligten Unternehmen schließen. Nur die Hälfte der Befragten gibt an, dass das Unternehmen als Arbeitgeber in der Region sehr bekannt ist. Hier ist bei einigen Unternehmen noch Potenzial vorhanden, die Bekanntheit zu steigern und somit Rekrutierungsschwierigkeiten entgegenzuwirken. Die Zahl der Initiativbewerbungen hängt mit der Bekanntheit als Arbeitgeber zusammen und es ist somit nicht verwunderlich, dass gerade einmal 2 von 10 Personen angeben, dass überdurchschnittlich viele Initiativbewerbungen das Unternehmen erreichen.

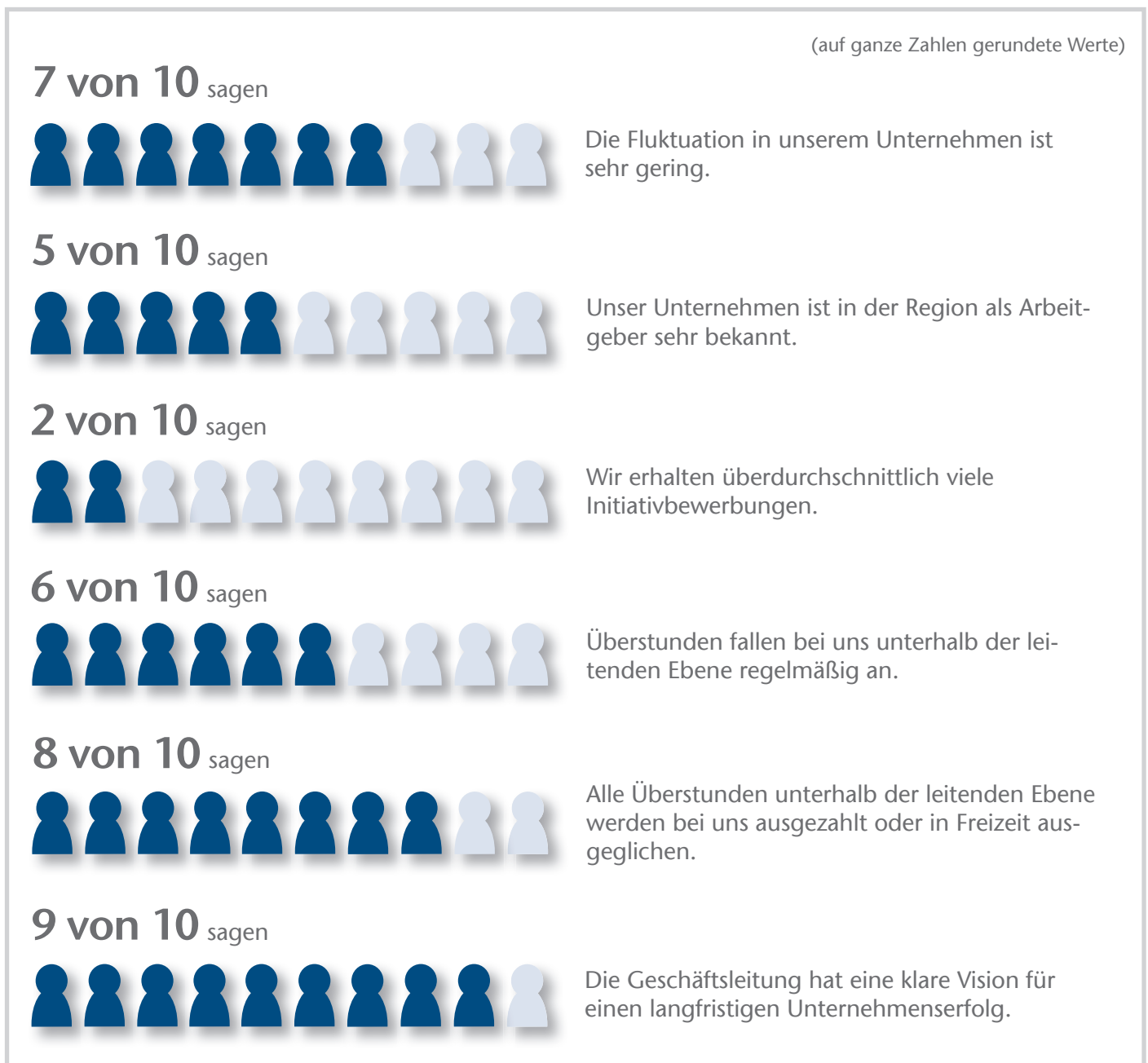


Abbildung 4: Beurteilung von Aussagen, die die Unternehmensattraktivität betreffen

3 ANGEBOTE FÜR DIE MITARBEITER

Wir haben die Frage gestellt: „**Welche der nachfolgenden Angebote gibt es in Ihrem Unternehmen/bei Ihrem Arbeitgeber für Mitarbeiter?**“. Abbildung 5 zeigt die Auswertung dieser Frage, wobei die Antwortmöglichkeiten: „gibt es“, „gibt es nicht, ist aber geplant“ und „gibt es nicht“ zur Auswahl standen. Aus dem Ergebnis in Abbildung 5 kann der Schluss gezogen werden, dass es einige Angebote für Mitarbeiter gibt, die mittlerweile als Standard (**S**) bezeichnet werden können. Diese Angebote bieten über 80 % der Unternehmen an, sodass sie nicht geeignet sind, das Unternehmen positiv vom Wettbewerb abzuheben. Wohl aber kann es negativ wahrgenommen werden, wenn ein Unternehmen z. B. zu dem knappen Sechstel gehört, das keine flexiblen Arbeitszeiten anbietet. Die Mitarbeiterangebote, die in weniger als 40 % der Unternehmen zu finden sind, könnten Potenzial (**P**) bieten, sich gegenüber der Konkurrenz einen Wettbewerbsvorteil in Bezug auf Mitarbeiterbindung und -gewinnung zu verschaffen.

Mitarbeiterangebote

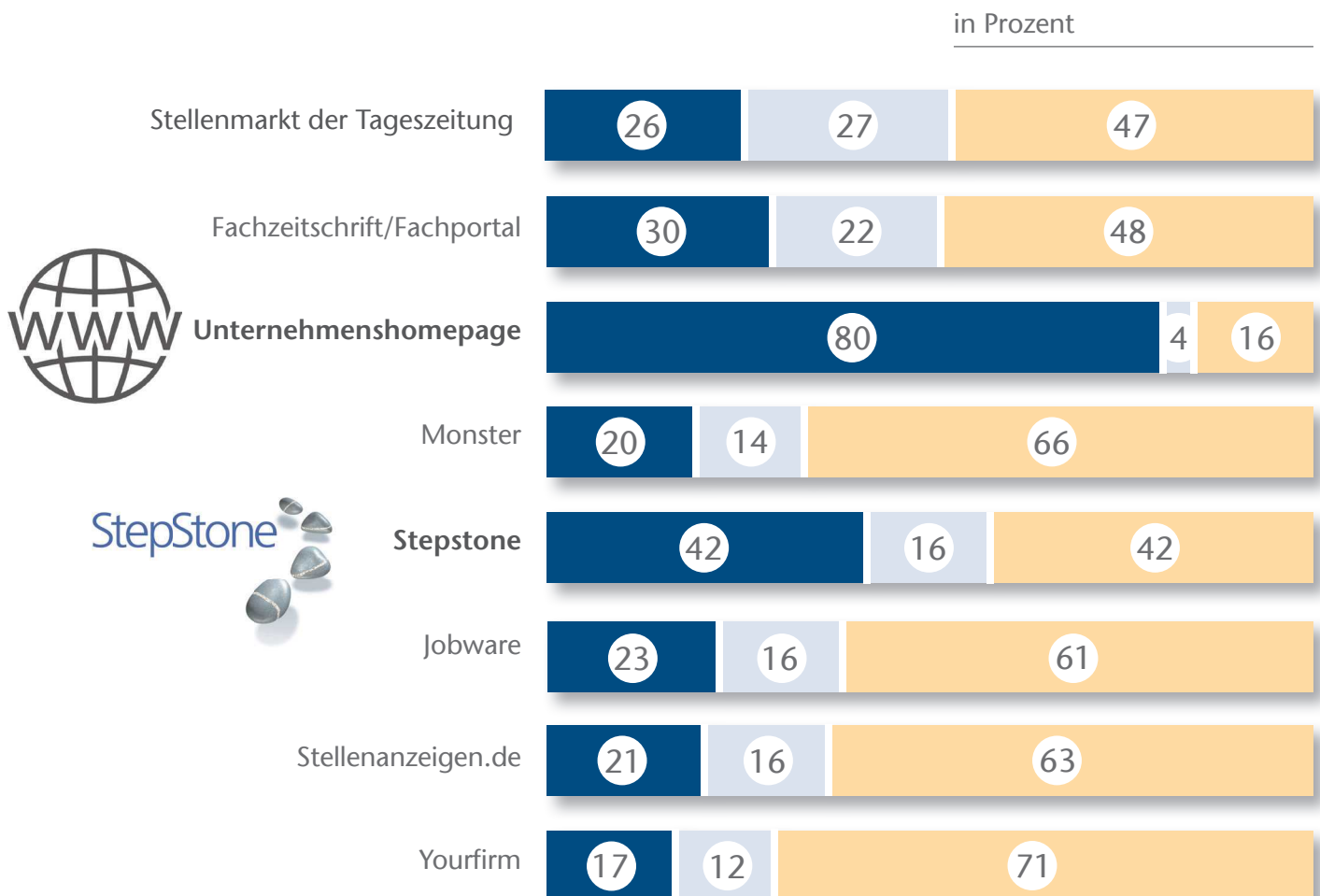
(in Prozent)

	gibt es	gibt es nicht, ist aber geplant	gibt es nicht
S Regelmäßige betriebliche Events wie Weihnachtsfeier/Ausflüge, etc.	93	2	5
S Überstundenausgleich (Freizeit/Geld)	91	0	9
S kostenfreie Mitarbeiterparkplätze	91	1	8
S Teilzeitmodelle	89	1	10
S Vermögenswirksame Leistungen	87	0	13
S Flexible Arbeitszeiten/Gleitzeit-Modell	84	2	14
S Fortbildung während der Arbeitszeit	82	6	12
ergonomische Arbeitsplätze/Ausstattung	78	10	12
kostenloses Angebot von Wasser/Obst oder ähnlichen	71	4	25
gute Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten/Weiterbildungskonzept	67	21	12
Home-Office-Möglichkeit	59	9	32
Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten	54	20	26
Erfolgsbeteiligung	53	4	43
Fahrtkostenzuschuss	44	3	53
P Kantine oder Essenszuschuss	34	5	61
P Fahrradleasing	30	12	58
P Beratung bei psychischer Belastung	28	12	60
P regelmäßige Gesundheitsangebote wie Massage, Rückenschule, etc.	28	12	60
P Zuschuss für Kindergartenkosten/Kinderbetreuungskosten	23	3	74
P Lebensarbeitszeitkonten	10	8	82
P Beratung zum Thema Pflege von Angehörigen	7	8	85
P Ferienbetreuung für Kinder von Mitarbeitern	2	3	95

Abbildung 5: Angebote für Mitarbeiter

4 SUCHE NACH MITARBEITERN HEUTE

Wir haben den Unternehmen die Frage gestellt: „**Wie suchen Sie aktuell nach neuen Mitarbeitern?**“ und haben verschiedene Kanäle zur Personalsuche mit der Häufigkeit der Nutzung bewerten lassen. Abbildung 6 zeigt eine Übersicht über die aktuelle Nutzung der verschiedenen Kanäle durch die Unternehmen. Der mit Abstand am stärksten frequentierte Kanal ist die Unternehmenshomepage. 80 % der Unternehmen suchen häufig oder immer über Anzeigenplatzierungen auf der eigenen Unternehmenshomepage nach neuen Mitarbeitern. Weitere stark genutzte Kanäle sind die Empfehlung über Mitarbeiter und die Schaltung von Stellenanzeigen im Onlineportal Stepstone sowie in anderen Jobbörsen im Internet.



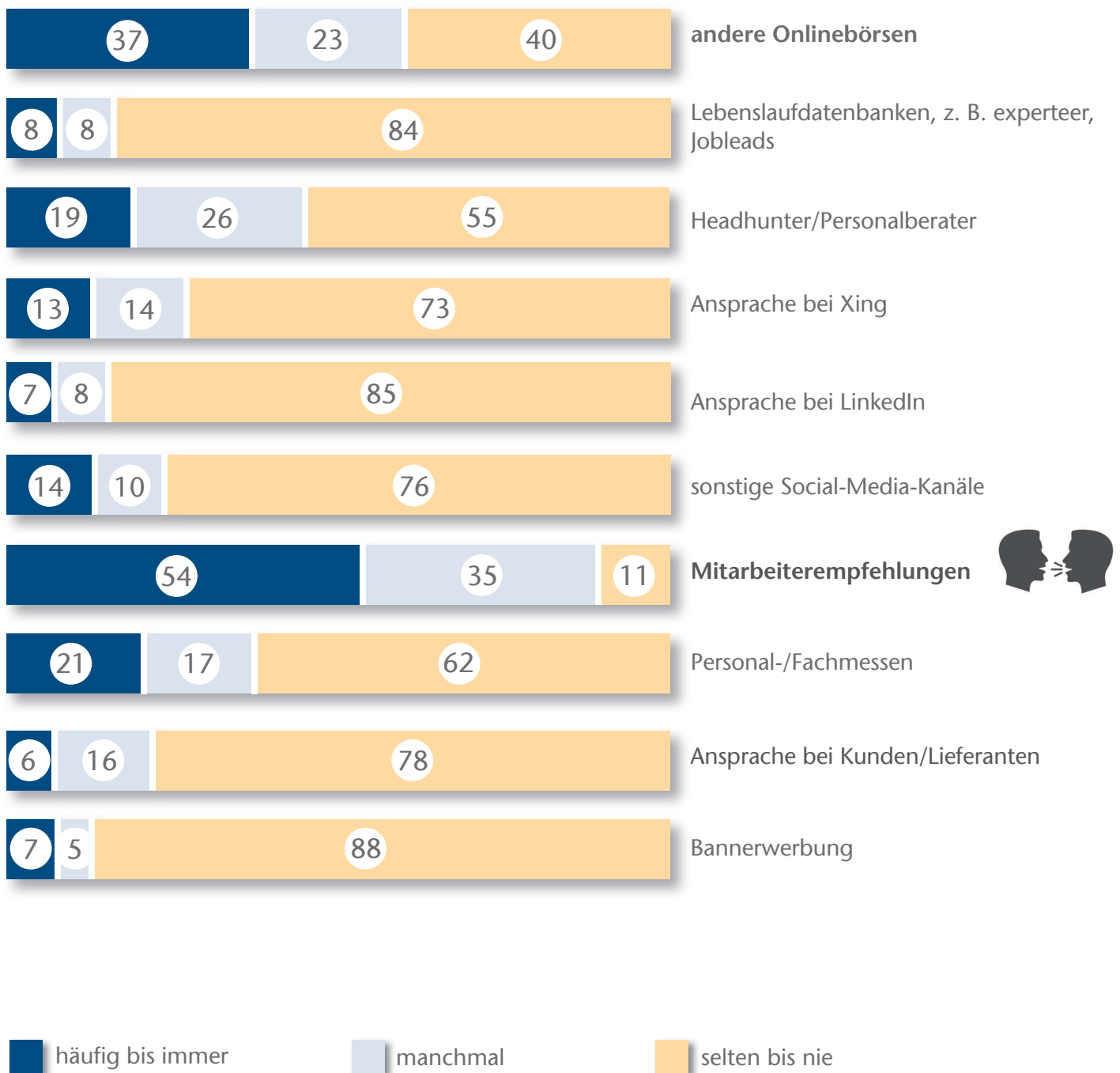


Abbildung 6: Wie Unternehmen aktuell nach neuen Mitarbeitern suchen

5 SUCHE NACH MITARBEITERN 2020

Die Frage: „Wie wird sich Ihrer Meinung nach die Personalsuchaktivität in den folgenden Medien in den nächsten Jahren verändert haben?“ wird in Abbildung 7 dargestellt. Der auffälligste Negativtrend zeigt sich bei der Tageszeitung. Hier prognostizieren 71 % eine Abnahme der Suchaktivität. Für die verschiedenen Onlineportale wird eine hohe Zunahme erwartet, ebenso wie für die Suchaktivität in den verschiedenen Social-Media-Kanälen. Die Suche in Fachzeitschriften/Fachportalen, über die Anzeigenplatzierung auf der Homepage und der Besuch von Personal- und Fachmessen zur Gewinnung neuer Mitarbeiter wird von der Mehrheit der Teilnehmer als unverändert eingeschätzt.



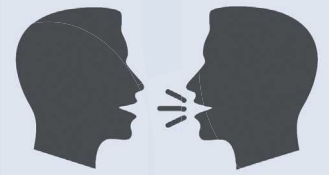
Abbildung 7: Entwicklung in der Mitarbeitersuchaktivität bis 2020 aus Unternehmenssicht



XING

facebook

LinkedIn



RWT
besser BERATEN

StepStone



MONSTER

6 UNTERSTÜTZUNG BEI DER SUCHE NACH NEUEN MITARBEITERN

Abbildung 8 zeigt die Auswertung der Frage: „**Auf welche Unterstützung greifen Sie bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter zurück?**“. Die Ergebnisse zeigen, dass die Agentur für Arbeit mit 55 % und Personalberatungen/Headhunter mit 53 % die gefragtesten Partner der Unternehmen bei der Personalsuche sind, dicht gefolgt von Zeitarbeitsfirmen mit 46 %. Das unaufgeforderte Angebot von Profilen per E-Mail ist mit 30 % eine weniger nachgefragte Unterstützung. 28 % der Unternehmen greifen auf gar keine Unterstützung zurück und rekrutieren ausschließlich selbst.

in Prozent

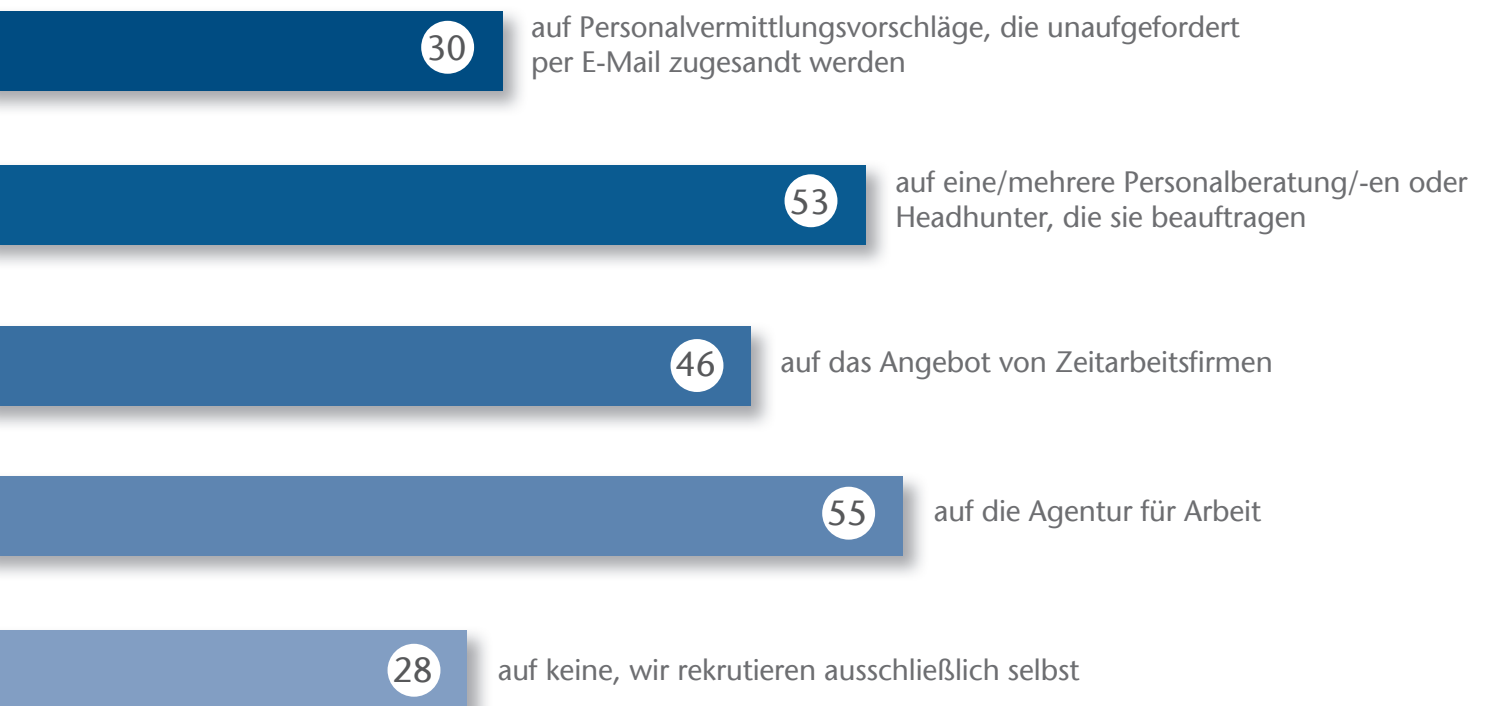


Abbildung 8: Unterstützung, auf die Unternehmen bei der Mitarbeitersuche zurückgreifen

Die Auswertung über die Inanspruchnahme externer Unterstützung bei der Personalsuche wurde der Beurteilung, ob der eigene Unternehmensstandort als eher attraktiv oder eher unattraktiv gesehen wird, gegenübergestellt. Es zeigt sich in Abbildung 9, dass die Unternehmen, die an einem eher unattraktiven Standort sitzen, deutlich häufiger auf Unterstützung bei der Personalsuche zurückgreifen. Von den 30 % der Unternehmen, die angeben, einen eher unattraktiven Unternehmensstandort zu haben, greifen die meisten auf das Angebot der Agentur für Arbeit und Personalberater zurück.

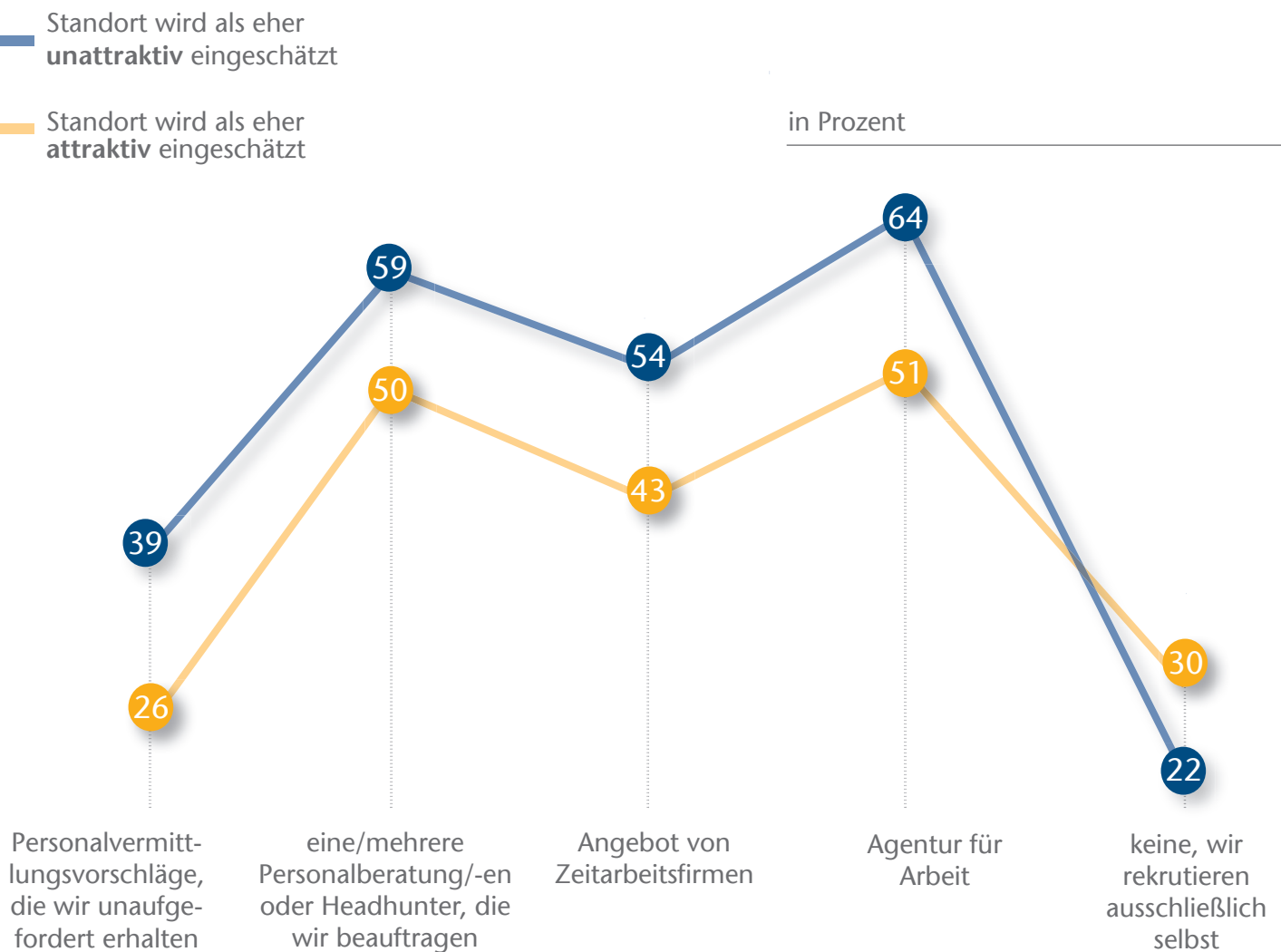


Abbildung 9: Auf welche externe Unterstützung die Unternehmen an eher attraktiven und an eher unattraktiven Standorten zurückgreifen.

7 SCHWIERIGKEITEN BEI DER STELLEN- BESETZUNG HEUTE

Die Frage: „Wie bewerten Sie aktuell die Schwierigkeiten, folgende Stellen in Ihrem Unternehmen/bei Ihrem Arbeitgeber zu besetzen?“ ist in Abbildung 10 dargestellt. Die Y-Achse stellt die Aussage „sehr schwierig oder schwierig zu besetzen“ dar, die X-Achse hingegen zeigt die Aussage „vergleichsweise einfach zu besetzen“. In Summe ergeben die beiden Werte nicht 100 %, da auch die Antwortalternative „im Unternehmen nicht gesucht“ ausgewählt werden konnte. Aktuell sind Positionen für technische Fachkräfte am schwierigsten zu besetzen, gefolgt von Positionen für technische Führungskräfte. In Summe lässt sich sagen, dass Positionen im technischen Bereich über alle Hierarchie- und Erfahrungsstufen hinweg schwieriger zu besetzen sind als die Positionen im kaufmännischen Bereich.

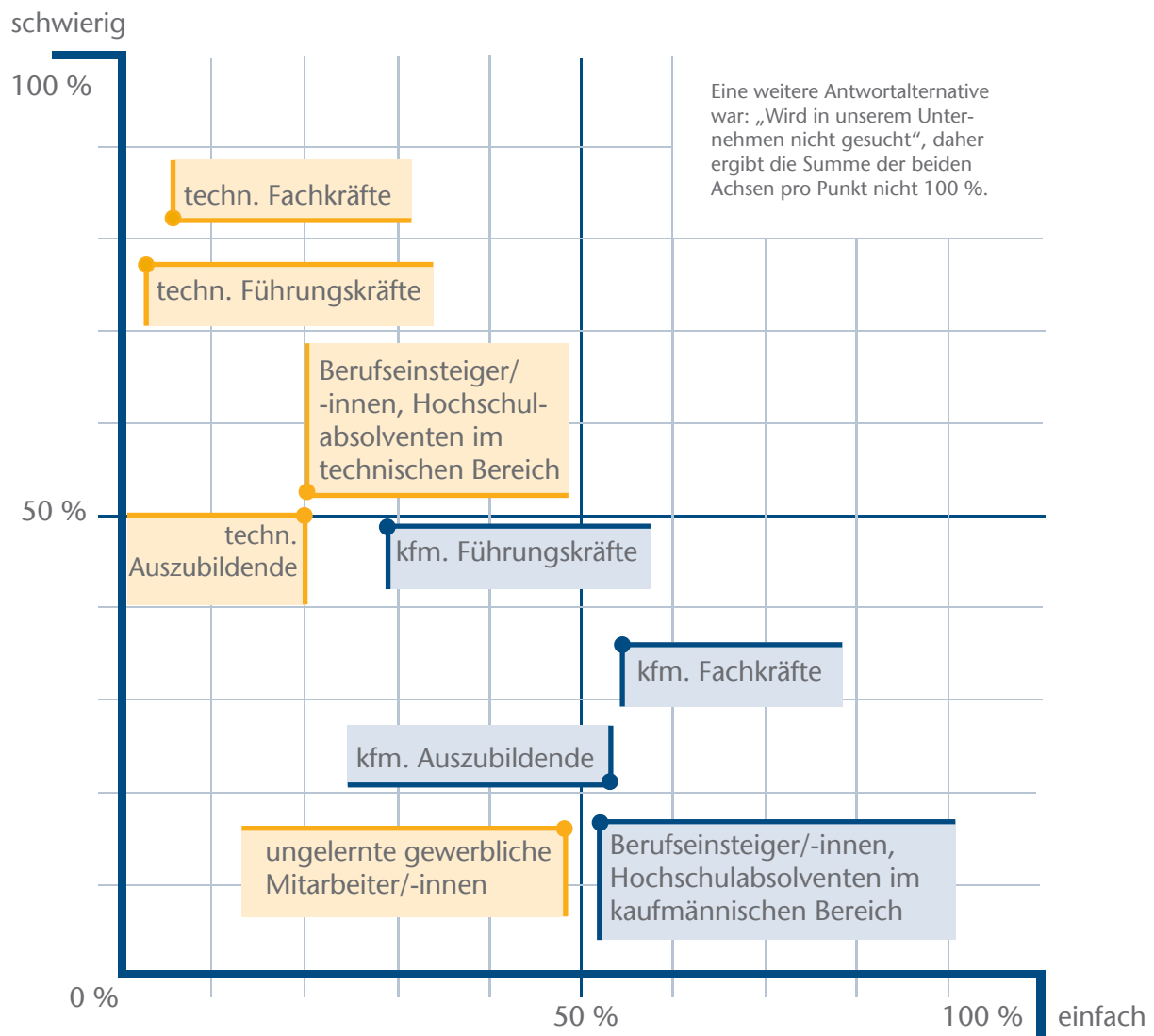


Abbildung 10: Schwierigkeit bei der Besetzung verschiedener Positionen

8 SCHWIERIGKEITEN BEI DER STELLEN- BESETZUNG 2020

Abbildung 11 zeigt die Auswertung der Frage: „Wie werden sich Ihrer Meinung nach die Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung in den nächsten Jahren verändert haben?“. Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Schwierigkeiten von heute (siehe Abbildung 10) weiter zuspitzen. Bei der Besetzung von Positionen für technische Fachkräfte und technische Führungskräfte erwarten mit Abstand die meisten Teilnehmer weitere Schwierigkeitssteigerungen für die Zukunft. Ein Anstieg der Besetzungsprobleme wird zudem von der Hälfte im technischen Ausbildungsbereich erwartet. Im kaufmännischen Bereich rechnen nur circa ein Viertel der Befragten mit einer Zunahme der Besetzungsprobleme und das über alle Positionen hinweg.

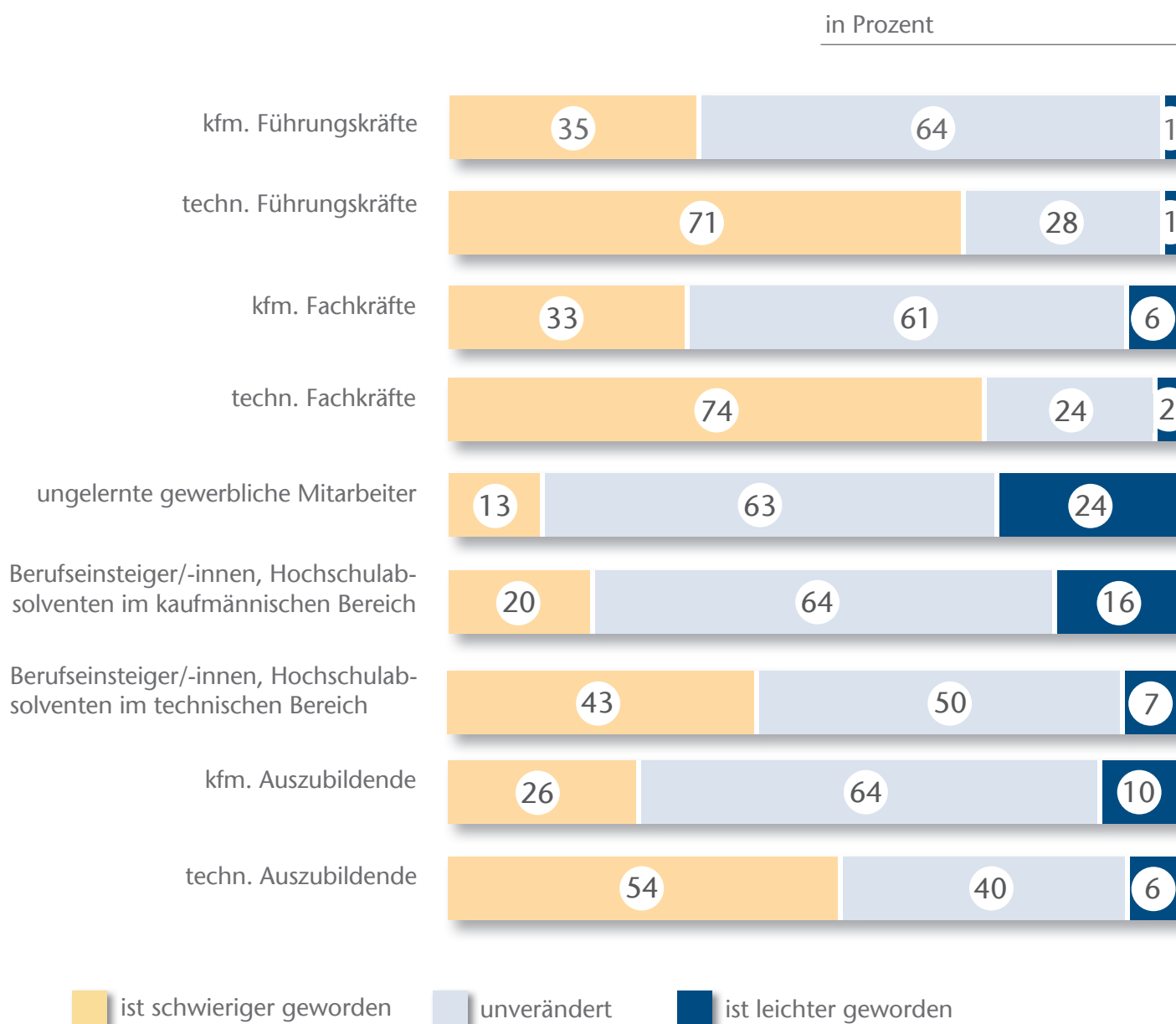


Abbildung 11: Schwierigkeiten bei der Besetzung verschiedener Positionen im Jahr 2020

9 MAßNAHMEN BEI REKRUTIERUNGSSCHWIERIGKEITEN

In Abbildung 12 sind die Top-4-Maßnahmen bei Rekrutierungsschwierigkeiten dargestellt. Die Frage lautete: „**Welche Maßnahmen sehen Sie als geeignet und realistisch an, in Ihrem Unternehmen/bei Ihrem Arbeitgeber in den nächsten Jahren Rekrutierungsproblemen entgegenzuwirken?**“. Zur Auswahl standen die Handlungsmöglichkeiten, die in Abbildung 12 und 13 aufgeführt sind. Bewertet wurde mit „geeignet“ und „nicht geeignet“. Mit 94 % sind sich die meisten Teilnehmer einig, dass eine Investition in Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung die Top-Maßnahme gegen zukünftige Rekrutierungsprobleme ist. Eigene Ausbildungsmaßnahmen sehen 90 % der Teilnehmer als geeignetes Mittel an. Die Investition in den Aufbau einer starken Arbeitgebermarke und die Beziehungspflege zu interessanten Kandidaten bzw. der Aufbau eines Bewerberpools belegen mit 76 % und 71 % Platz 3 bzw. 4 der Top-Maßnahmen.

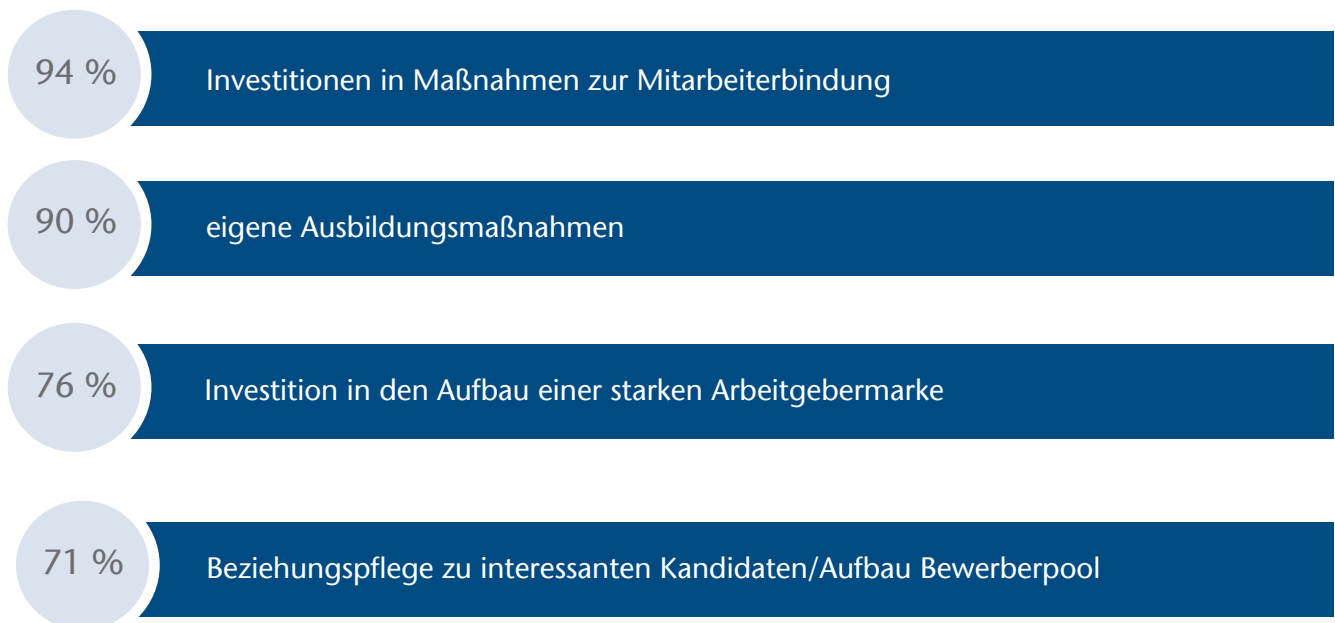


Abbildung 12: Top-4-Maßnahmen aus Unternehmenssicht bei Rekrutierungsproblemen

Die weiteren Maßnahmen, die für eine Bewertung zur Auswahl standen, sind in Abbildung 13 zu finden. Die meisten davon werden von rund der Hälfte der Befragten als geeignet angesehen. Nur die Rekrutierung im Ausland sieht eine deutliche Mehrheit der Befragten nicht als eine geeignete Maßnahme an, um Rekrutierungsproblemen entgegenzuwirken.

in Prozent

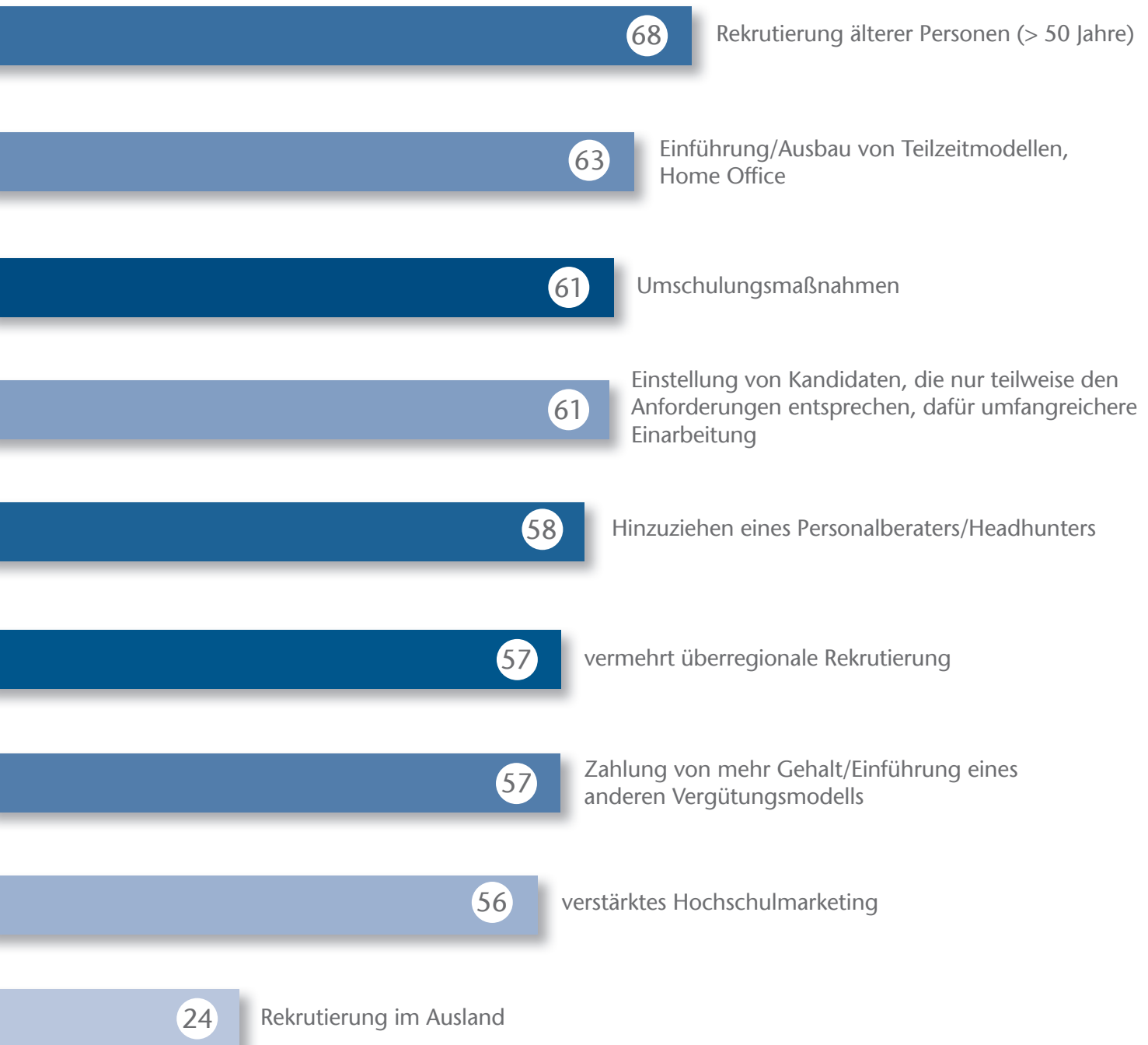


Abbildung 13: Eignung der Maßnahmen aus Unternehmenssicht bei Rekrutierungsproblemen

10 PERSONELLE KAPAZITÄT/ BUDGET

Abbildung 14 stellt die Auswertung der Antworten auf die Frage: „Gibt es in Ihrem Unternehmen/ bei Ihrem Arbeitgeber personelle Kapazität/ Budget für: ...?“ dar. Dabei fällt auf, dass für alle fünf abgefragten Maßnahmen bei der Mehrzahl der Unternehmen, nämlich bei 59 % - 79 %, keine oder nicht ausreichende personelle Kapazitäten/Budgets vorhanden sind. Mit gerade einmal 21 % haben nur knapp ein Viertel der Unternehmen überhaupt ein Budget für die aktive Kandidatenansprache.

in Prozent

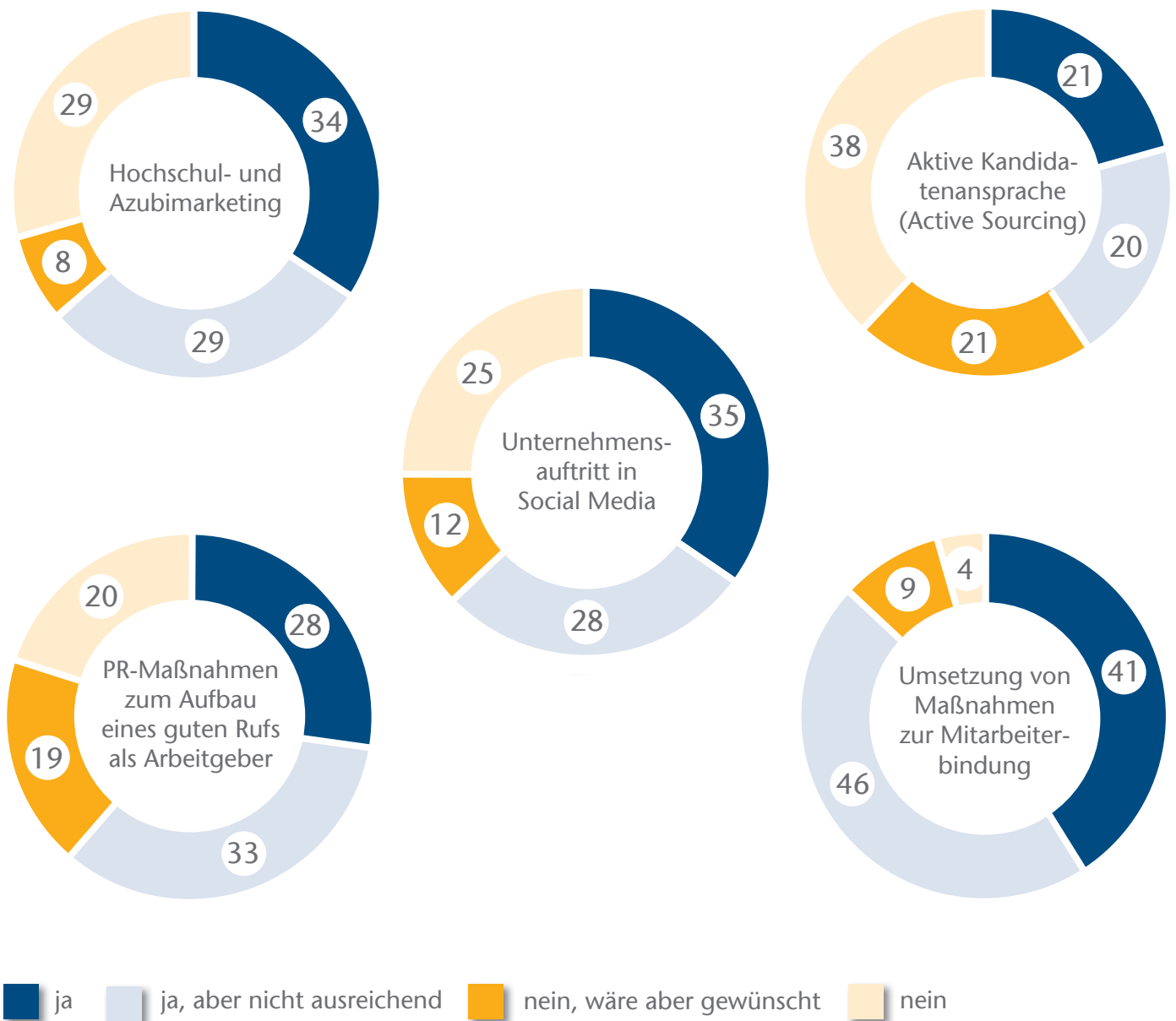


Abbildung 14: Personelle Kapazität/Budget in den befragten Unternehmen

11 Active Sourcing

Wir haben die Teilnehmer gebeten, einige Aussagen zum Thema Active Sourcing mit „stimme ich zu“ oder „stimme ich nicht zu“ zu beurteilen. Abbildung 15 zeigt die Übersicht der Ergebnisse. Ein Großteil der Befragten gibt an, dass im Unternehmen niemand eine Schulung zur aktiven Kandidatenansprache besucht hat. Somit werden auch nur von einem geringen Teil Boolesche Operatoren oder ähnliche Tools/Methoden verwendet. Geteilt ist die Meinung darüber, ob Active Sourcing zu einer Einstellung führt, ob die Reaktionen bei den Kandidaten negativ sind und ob die aktive Ansprache kostengünstiger ist als die Platzierung von Onlineanzeigen.

(auf ganze Zahlen gerundete Werte)

9 von 10 sagen



Die Recherche und Ansprache geeigneter Kandidaten in Netzwerken wie z. B. Xing oder LinkedIn ist sehr zeitaufwändig.

5 von 10 sagen



Die Recherche und Ansprache geeigneter Kandidaten in Netzwerken wie z. B. Xing und LinkedIn führt nicht zu der Einstellung eines Kandidaten.

5 von 10 sagen



Kandidaten in Netzwerken wie z. B. Xing oder LinkedIn sind von der Ansprache genervt und reagieren gar nicht oder negativ.

6 von 10 sagen



Die direkte, aktive Ansprache von Kandidaten in Netzwerken ist kostengünstiger als die Platzierung von Anzeigen in diversen Onlinemedien.

7 von 10 sagen



Als Unternehmen gerät man in Verruf, wenn man Mitarbeiter bei der Konkurrenz abwirbt.

1 von 10 sagen



Ich/wir verwende/-n Boolesche Operatoren bei der Suche in Netzwerken wie z. B. Xing oder LinkedIn

1 von 10 sagen

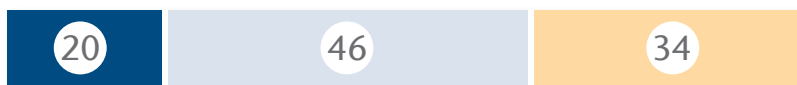


Unsere Mitarbeiter, die für das Recruiting zuständig sind, haben ein Seminar/eine Schulung zum Thema Active Sourcing besucht.

Abbildung 15: Bewertung von Aussagen zum Thema Active Sourcing

12 Fehler im Recruitingprozess

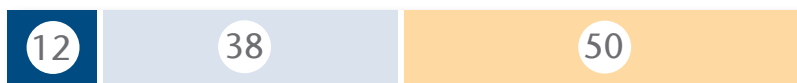
Wir haben die Frage gestellt: „**Wie häufig passieren in Ihrem Unternehmen/bei Ihrem Arbeitgeber folgende Fehler im Recruitingprozess?**“. Abbildung 16 zeigt die Ergebnisse. Die häufigsten Fehler sind ein zu langer Zeitraum zwischen der Bewerbung bis zur Einladung zum Vorstellungsgespräch bzw. bis zur Verkündung der Einstellungsentscheidung, ein zu hoher Redeanteil der Unternehmensvertreter im Vorstellungsgespräch sowie dass der Bewerber im Bewerbungsprozess keine Auskunft zum Stand seiner Bewerbung bekommt.



Der Zeitraum, bis die ersten Kandidaten zum Vorstellungsgespräch eingeladen werden ist zu lang.



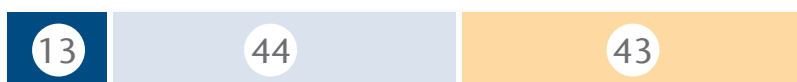
Der Zeitraum zwischen den Vorstellungsgesprächen und der Verkündung der Einstellungsentscheidung ist zu lang.



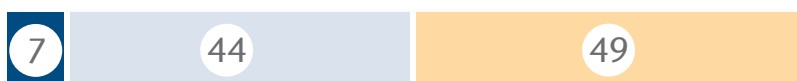
Es findet keine ausreichende Kommunikation gegenüber den Bewerbern in Form von Eingangsbescheiden, Telefonauskünften und Zwischenbescheiden statt.



Dem Bewerber wird in einer Anzeige/ auf der Website kein Ansprechpartner für Rückfragen vor der Bewerbung genannt.



Der Bewerber bekommt im Bewerbungsprozess keine Auskunft zum Stand seiner Bewerbung.



Im Vorstellungsgespräch wird nicht ausreichend Werbung für das Unternehmen als Arbeitgeber gemacht.

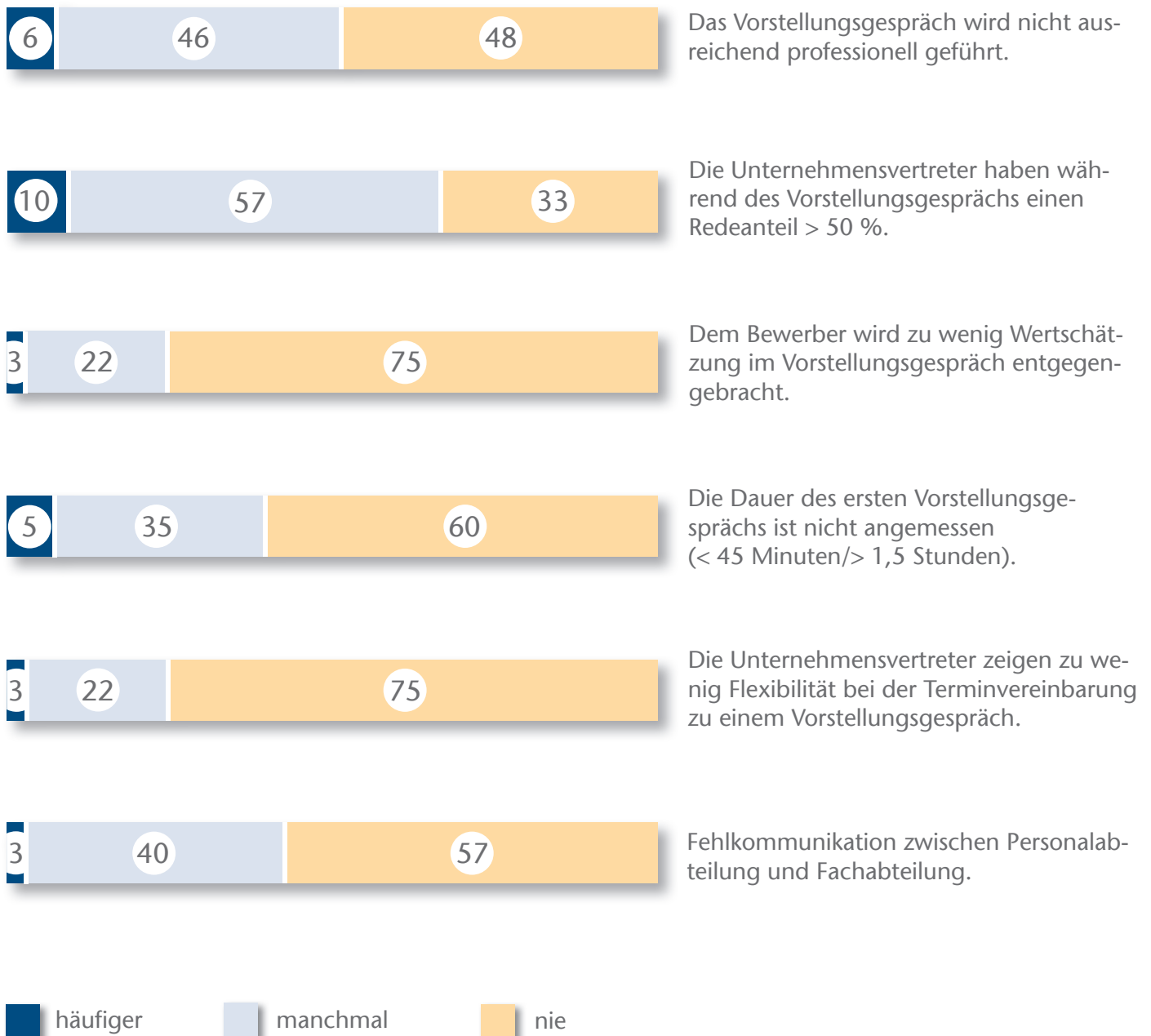


Abbildung 16: Häufigkeit der Fehler im Recruitingprozess

13 Verfahren zur Personalauswahl

Abbildung 17 stellt die Ergebnisse zur Frage: „**Welche Verfahren wenden Sie in Ihrem Unternehmen/bei Ihrem Arbeitgeber zur Bewerberauswahl an?**“ dar. Das Prüfen von Referenzen und Probearbeitstage sind die verbreitetsten Verfahren zur Bewerberauswahl. Die restlichen Methoden sind nur in 30 % der Unternehmen und weniger im Einsatz.

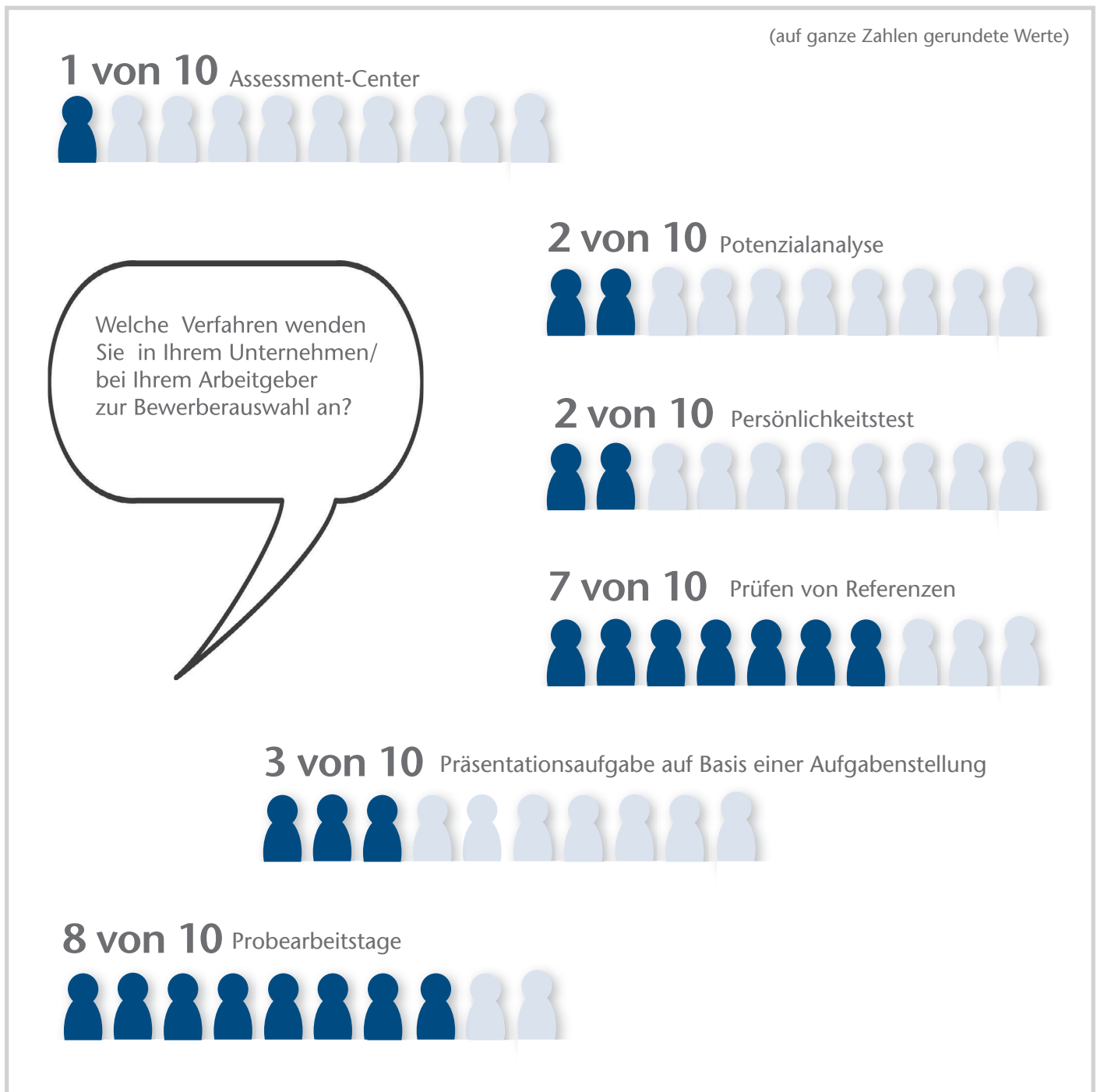
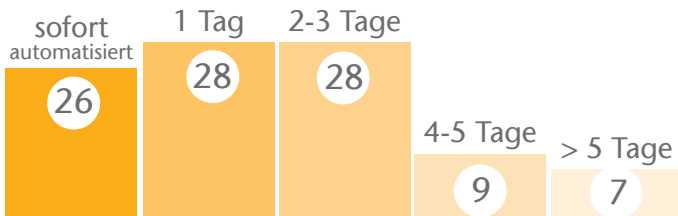


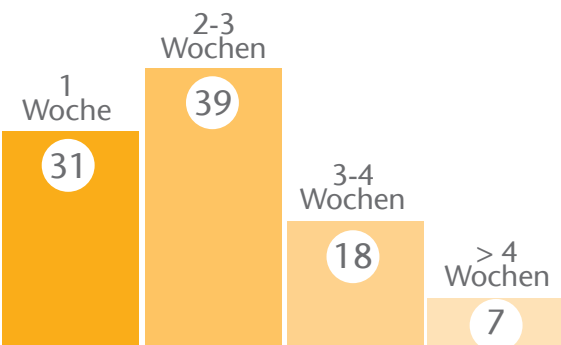
Abbildung 17: Anwendung von Verfahren zur Bewerberauswahl

14 Zeitablauf im Recruitingprozess

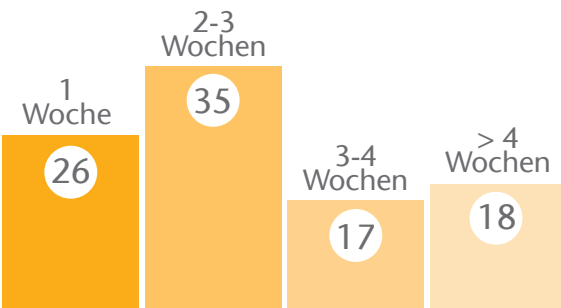
Wir haben die Teilnehmer gebeten, den Ablauf des Recruitingprozesses in einem Zeithorizont einzuordnen. Dafür haben wir Zeitangaben und die Anzahl der Vorstellungsgespräche pro Kandidat zur Auswahl gestellt. Die Summe ergibt nicht immer 100 %, da es eine Antwortmöglichkeit „kann ich nicht beurteilen“ gab.



Durchschnittliche Zeit bis Bewerber einen Eingangsbescheid erhalten

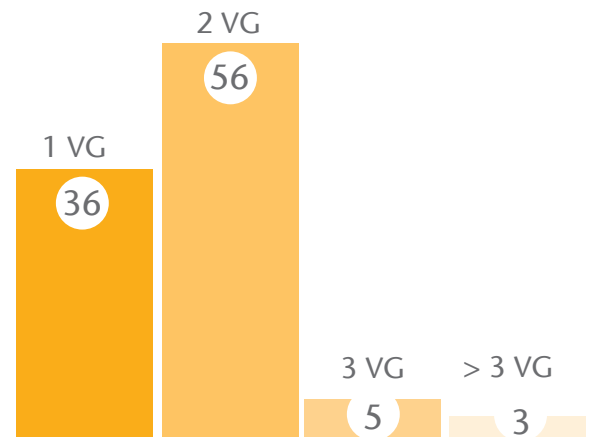


Durchschnittliche Zeit bis Bewerber zu einem ersten Vorstellungsgespräch eingeladen werden

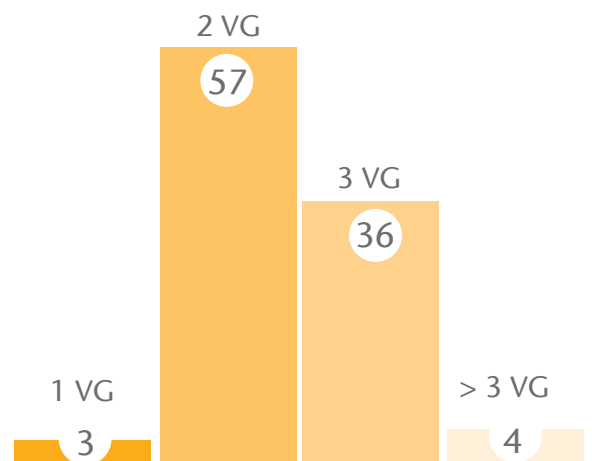


Durchschnittliche Zeit bis Bewerber, die nicht für ein Vorstellungsgespräch in Frage kommen, eine Absage erhalten.

in Prozent



Anzahl an Vorstellungsgesprächen pro Bewerber für eine Fachkraft-Position



Anzahl an Vorstellungsgesprächen pro Bewerber für eine Führungsposition

Abbildung 18: Zeitablauf im Recruitingprozess

■ Motivation für die Umfrage

Als Personalberatung, mit Schwerpunkt in der Beratung mittelständischer Unternehmen in Baden-Württemberg, bekommen wir viele und tiefe Einblicke, wie bei unseren Mandanten Personal gesucht wird und welche Schwierigkeiten dabei häufig auftreten.

In bisher veröffentlichten Studien zum Thema Recruiting wurden HR-Fachleute in ganz Deutschland befragt, jedoch ohne explizite Unterscheidung nach Regionen und Unternehmensgrößen (vgl. Monster-/Kienbaum-Umfragen). Auch Ergebnisse von Umfragen, bei denen nur eine ganz bestimmte Gruppe befragt wurde (z. B. LinkedIn-Mitglieder oder Stepstone-User), sind nicht ohne Weiteres auf den Mittelstand in Baden-Württemberg übertragbar.

Um zu überprüfen, inwieweit unsere in vielen Projekten und Kontakten gewonnenen Einschätzungen und Erfahrungen auch für andere mittelständische Unternehmen in Baden-Württemberg repräsentativ sind, haben wir uns entschlossen, innerhalb dieser Zielgruppe eine Umfrage zum Thema „Personalrecruiting heute“ durchzuführen.

Erfreulicherweise ist unsere Umfrage auf großes Interesse gestoßen. Es ist davon auszugehen, dass deutlich mehr Vertreter aus baden-württembergischen, mittelständischen Unternehmen teilgenommen haben, als beispielsweise bei den Umfragen von Monster und Kienbaum, die aktuell wahrscheinlich die bekanntesten Umfragen zu diesem Thema sind, aber die sich auf ganz Deutschland und vor allem auf die großen Unternehmen beziehen. Diese positive Resonanz zeigt, dass das Thema aktuell viele Unternehmen intensiv beschäftigt.

■ Zielsetzung der Umfrage

Ziel der Umfrage ist es, die aktuelle und zukünftige Situation bei der Mitarbeitersuche möglichst umfassend abzubilden. Dazu gehören die Unternehmensattraktivität, Angebote für Mitarbeiter, Suchaktivitäten, die Erfahrungen der Unternehmen, in welchen Bereichen Rekrutierung besonders schwer/leicht fällt, Budget-/Kapazitätsverteilung im Recruiting, Aussagen zum Thema Active Sourcing sowie Ablauf des Recruitingprozesses in den Unternehmen. Durch den Vergleich mit den Umfrageergebnissen kann jedes Unternehmen überprüfen, ob die geeigneten und möglichen Maßnahmen bereits ergriffen wurden und in welchen Bereichen noch Handlungs-

bedarf besteht. Die Umfrage kann jedoch keine allgemeingültigen Empfehlungen liefern, da sich die Möglichkeiten und Erfordernisse je nach Größe, Branche und Standort eines Unternehmens unterscheiden.

■ Unternehmensattraktivität

Die Größe, Branche und der Standort eines Unternehmens sind kurzfristig nicht beeinflussbar. Deutlich gezeigt hat sich, dass Unternehmen im ländlichen Raum als weniger attraktiv wahrgenommen werden und damit tendenziell größere Schwierigkeiten haben, neue Mitarbeiter zu finden. Nur 13 % der Unternehmensvertreter aus ländlichen, schwachbesiedelten Gebieten haben den Unternehmensstandort als attraktiv bewertet. Daher müssen sie noch mehr als andere darauf achten, in den Bereichen, die beeinflussbar sind, nicht unterdurchschnittlich abzuschneiden.

■ Mitarbeiterangebote und Mitarbeiterbindung

Viele Unternehmen haben bereits ein umfangreiches Angebot für ihre Mitarbeiter, sodass dem einzelnen Unternehmen wenige Möglichkeiten bleiben, sich besonders positiv vom Wettbewerb abzuheben. Angebote wie regelmäßige betriebliche Events, Überstundenausgleich, kostenfreie Mitarbeiterparkplätze, Teilzeitmodelle, Vermögenswirksame Leistungen, flexible Arbeitszeiten und Fortbildung während der Arbeitszeit sind bereits so verbreitet, dass sie fast schon als Standard gesehen werden können. Unternehmen, die diese Standards nicht anbieten, laufen unter Umständen Gefahr, vom Wettbewerb abgehängt zu werden. Deutlich abheben können sich Unternehmen von ihren Mitbewerbern z. B. mit einer Kantine oder Essenzuschuss, regelmäßigen Gesundheitsangeboten, Zuschüssen für Kindergartenkosten/Kinderbetreuungskosten, Lebensarbeitszeitkonten, Ferienbetreuung für Kinder von Mitarbeitern, Beratungsangeboten bei psychischer Belastung sowie zum Thema Pflege von Angehörigen oder Fahrradleasing. Die Liste der Mitarbeiterangebote, die in der Umfrage abgefragt wurden, ist nicht vollständig. Das Ergebnis soll vielmehr ein Anstoß sein, sich Gedanken darüber zu machen, ob und wo ggf. Nachholbedarf besteht. Wie das Paket an Mitarbeiterangeboten schließlich zu schnüren ist, ist individuell so zu bestimmen, dass es in kultureller und finanzieller Hinsicht zum Unternehmen passt.

Die Umfrage hat gezeigt, dass 94 % der Unternehmen Investitionen in Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung als geeignetes Instrument ansehen, um Rekrutierungsschwierigkeiten entgegenzuwirken. Mitarbeiterbindung kann unter anderem über die in der Umfrage gelisteten Angebote für Mitarbeiter erreicht werden.

Die Auswertung der Umfrage zeigt darüber hinaus, dass 59 % aller Teilnehmer keine oder keine ausreichenden Budgets bzw. personelle Kapazitäten für die Umsetzung von Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung haben. Angesichts der Tatsache, dass dies in der Umfrage die mit am häufigsten genannte Maßnahme zur Reduzierung von Rekrutierungsschwierigkeiten ist, wird in diesem Bereich zu wenig investiert.

■ Kanäle zur Stellenbesetzung

Die Suche nach neuen Mitarbeitern hat sich bereits von den Printmedien auf die Onlineportale verlagert. Dieser Trend wird sich weiter verstärken. Zwar suchen heute noch 26 % aller befragten Unternehmen häufig bis immer und 27 % manchmal über die Tageszeitung, in den nächsten Jahren erwarten 71 % der Unternehmen jedoch einen weiteren Rückgang bei der Schaltung von Anzeigen in Tageszeitungen. Diese Annahme wird durch den Vergleich mit 2015 bestätigt, als noch 73 % der Befragten angegeben haben in der Tageszeitung Stellenanzeigen zu platzieren. Wahrscheinlich setzen vor allem Unternehmen in strukturschwächeren Gebieten heute noch verstärkt auf die regionalen Printmedien, um Personen aus dem unmittelbaren Einzugsgebiet zu erreichen. Bewerber zu einem Umzug an strukturschwache und somit laut Umfrage eher unattraktive Standorte zu bewegen und für eine längere Dauer dort zu halten, ist sehr schwer. Somit ist es sinnvoll, zuerst alle Möglichkeiten im regionalen Raum auszuschöpfen.

Eine Abfrage des Bewerbermarktes über die Onlineportale mit ggf. anschließender Platzierung in den Printmedien kann eine kostensparende Strategie sein. Über die Onlineportale werden die Personen angesprochen, die aktiv auf Jobsuche sind. Der wöchentliche Stellenmarkt in der Tageszeitung bietet eine Möglichkeit auch Personen, die nicht aktiv auf Stellensuche sind, für ein Angebot zu interessieren. Wobei man sich die Frage stellen muss, wie viele Personen lesen noch Zeitung und/oder haben diese abonniert? Eine weitere Möglichkeit, nicht aktiv suchende Bewerber anzusprechen, bieten Xing, LinkedIn und andere Social-Media-Kanäle. Diese werden aktuell wenig für die Mitarbeitersuche eingesetzt. Hier wird von den teilnehmenden Unternehmen auch der größte Zuwachs erwartet, der sich

bereits im Vergleich mit den Zahlen von 2016 abzeichnet. Haben 2016 noch 8 % bzw. 7 % angegeben, Xing bzw. andere Social-Media-Kanäle für die aktive Ansprache zu nutzen, sind es heute schon jeweils 13 % bzw. 14 %. Eine aktive Ansprache von potenziellen Kandidaten in Xing und Co. ist zeitgemäß und wird von vielen Kandidaten auch erwartet. Die Netzwerke LinkedIn und Xing haben mittlerweile in Deutschland schon viele Millionen User. Auch dieses Potenzial sollte bei der Suche nach neuen Mitarbeitern ausgeschöpft werden.

Eine Veröffentlichung der Stellenausschreibungen auf der Unternehmenshomepage wird vom größten Teil der Unternehmen bereits umgesetzt. Als Visitenkarte des Unternehmens ist die Homepage bei der Stellensuche das Informationsmedium Nummer eins und unserer Erfahrung nach ist sie bei potenziellen Bewerbern ein wesentliches Entscheidungskriterium für oder gegen eine Bewerbung. Deshalb sollte die Unternehmenshomepage entsprechend repräsentativ, informativ, modern und auch über mobile Endgeräte gut nutzbar sein.

Die Rekrutierung über Mitarbeiterempfehlungen ist mit 54 % weit verbreitet und erfolgsversprechend, denn die Wahrscheinlichkeit, dass ein Mitarbeiter, der zum Unternehmen passt und gerne dort arbeitet, einen weiteren „passenden“ Mitarbeiter empfiehlt, ist hoch. Ein Prämiensystem, das eine solche Vermittlung honoriert, kann eine gute Investition sein.

■ Unterstützung bei der Stellenbesetzung

Die Unternehmen holen sich bei der Suche nach neuen Mitarbeitern laut Umfrage vor allem Hilfe bei Personalberatungen oder greifen auf die Agentur für Arbeit zurück. Bei der Agentur für Arbeit ist der Schwerpunkt im gewerblichen und handwerklichen Bereich zu vermuten. In Zeiten der Vollbeschäftigung ist das Bewerberangebot der Agentur für Arbeit, sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht eher eingeschränkt. An dritter Stelle steht das Angebot von Zeitarbeitsfirmen. Die Rekrutierung über Zeitarbeitsfirmen macht ebenfalls vor allem im gewerblichen Bereich und bei Tätigkeiten mit kurzer Einarbeitungszeit Sinn. Hat sich ein Mitarbeiter von einer Zeitarbeitsfirma bewährt, kann dieser im Unternehmen meist gegen eine Gebühr übernommen werden. Diese Gebühr ist i. d. R. nicht höher als die Kosten einer Mitarbeitersuche auf dem Bewerbermarkt und es besteht ausreichend Zeit, den Kandidaten in einer ausführlichen Testphase kennenzulernen. Nicht so häufig genutzt werden die Bewerberprofile, die den Unternehmen von Personalvermittlern unaufgefordert per E-Mail zugeschickt werden. Das liegt vermutlich daran, dass die

zugewandten Profile häufig eine zu geringe Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil aufweisen.

Setzt man die von den Unternehmen genutzte Unterstützung bei der Personalsuche mit der Attraktivität des Standortes in Beziehung, lässt sich feststellen, dass Unternehmen, die angeben einen eher unattraktiven Standort zu haben, vergleichsweise häufiger auf externe Unterstützung zurückgreifen.

■ Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung

Aktuell am schwierigsten zu besetzen sind Positionen für technische Fachkräfte und für Führungskräfte im technischen Bereich. Allgemein zeigt das Ergebnis, dass Positionen im technischen Bereich über alle Hierarchiestufen hinweg schwieriger zu besetzen sind als die entsprechenden kaufmännischen Positionen. Das liegt mit daran, dass der Anspruch an die Erfüllung eines spezifischen Profils im technischen Bereich höher ist als im kaufmännischen Bereich. Berufserfahrungen und Kenntnisse im kaufmännischen Bereich sind einfacher von einer Branche auf die andere übertragbar. So muss ein Buchhalter in einem Unternehmen in der Kabelkonfektion ähnlich arbeiten wie in einem Bauunternehmen, während der Bauleiter eines Tiefbauunternehmens nicht einfach ab morgen als Produktionsleiter in der Kabelkonfektion eingesetzt werden kann.

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen erwartet, dass sich die Schwierigkeiten im technischen Bereich in den nächsten Jahren weiter ausdehnen und auch im Ausbildungsbereich ankommen. Deshalb scheint es ratsam, in das Thema Ausbildung und Hochschulmarketing zu investieren. 90 % der befragten Unternehmen sehen die eigene Ausbildung als geeignete Maßnahme an, um Rekrutierungsproblemen entgegenzuwirken. Umso bemerkenswerter ist die Tatsache, dass für das Ausbildungs- und Personalmarketing nach eigenen Angaben bei 66 % kein oder kein ausreichendes Budget vorhanden ist. Die Stellenbesetzung im kaufmännischen Bereich wird auch in Zukunft als weiterhin nicht besonders schwierig angesehen.

Investitionen in den Aufbau einer starken Arbeitgebermarke wird mit 76 % an dritter Stelle der Top-Maßnahmen bei Stellenbesetzungsproblemen genannt. Der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke setzt sich aus vielen einzelnen Komponenten zusammen und benötigt Zeit. Investitionen in die Mitarbeiterbindung, die Optimierung der Unternehmenshomepage, ein gutes Bewerbermanagement, ein Auftritt in den Social Medias, das Engagement des Unternehmens in seiner Region sowie das Hochschulmarketing sind unter anderem Instrumente zur Stärkung der Arbeitgebermarke. Trotzdem geben 72 % an, kein oder kein ausreichendes Budget für

PR-Maßnahmen zum Aufbau eines guten Rufs als Arbeitgeber zu haben. Daneben haben 65 % der Teilnehmer fehlendes oder kein Budget/Kapazität für den Unternehmensauftritt in Social Media angegeben. Das fehlende Budget für Hochschul- und Azubimarketing, das wir bereits zu Beginn des Abschnitts angeführt haben, wundert auch an dieser Stelle.

Die Beziehungspflege zu interessanten Kandidaten und der Aufbau eines Bewerberpools sind auf Platz 4 der geeigneten Maßnahmen bei Rekrutierungsschwierigkeiten. Diese Maßnahmen können unterschiedlich gestaltet werden. Viele Unternehmen nutzen eine Personalverwaltungssoftware, mit deren Hilfe ein Bewerberpool eingerichtet werden kann, in dem gute Bewerber, denen aktuell keine passende Position angeboten werden kann, verwaltet werden können. Sind die interessanten Kandidaten Mitglied in Karrierenetzwerken wie Xing und LinkedIn, bieten diese eine gute Möglichkeit sich zu vernetzen und zu einem späteren Zeitpunkt wieder Kontakt aufzunehmen. Darüber hinaus kann in Karrierenetzwerken im Bedarfsfall überregional rekrutiert werden. Überregionale Rekrutierung sehen 57 % der Befragten als geeignete Maßnahme bei Stellenbesetzungsproblemen. Überregionale Rekrutierung findet auch in den Onlinestellenbörsen und in diversen bundesweit aufgelegten Fachzeitschriften statt.

Die Rekrutierung älterer Personen begegnet in vielen Unternehmen immer noch starken Vorbehalten. Im Vergleich zu 2017 sind jedoch 5 % mehr Unternehmen bereit zu dieser Maßnahme. Insbesondere dann, wenn für die zu besetzende Position Berufserfahrung wichtiger ist als jugendliche Dynamik, kann sich dies lohnen.

Das Einstellen von Kandidaten, die nur teilweise den Anforderungen entsprechen und dafür eine umfangreichere Einarbeitung benötigen, sehen inzwischen 61 % aller Befragten als geeignet an, Schwierigkeiten bei der Personalsuche entgegenzuwirken. Im Vergleich zu 2017 sind das 5 % mehr. Oft zieht sich eine Stellensuche über viele Monate hin, weil das Anforderungsprofil zu eng gefasst ist.

Personaler und Fachbereichsverantwortliche sollten genau prüfen, ob die Anforderungen in manchen Teilen reduziert werden können und manche bisher als unabdingbar gesehenen Fähigkeiten nicht auch im Unternehmen vermittelbar sind. Je weniger strikt die Anforderungen formuliert werden, umso größer ist der zu erwartende Bewerbungsrücklauf. Dies gibt dem Unternehmen die Möglichkeit, sich ein genaueres Bild vom aktuellen Bewerbermarkt zu machen und eventuell auch Bewerber einzustellen, die dem ursprünglich eng gefassten Anforderungsprofil nicht

entsprochen hätten.

Für die wenigsten Teilnehmer hingegen ist die Rekrutierung im Ausland eine Option. Zwar stehen die Chancen gut, im europäischen Ausland Bewerber zu finden, die die gewünschten fachlichen Qualifikationen mitbringen, dennoch stellen vermutlich die Sprachbarriere, kulturelle Unterschiede und schließlich auch die bürokratischen Schwierigkeiten eine zu große Hürde dar.

■ Active Sourcing

Das Thema Active Sourcing teilt die befragten Unternehmen in zwei Lager - die Hälfte ist der Meinung, dass die aktive Kandidatenansprache nicht zu einer Einstellung führt. Hier zeigt unsere Erfahrung: Active Sourcing ist kein Allheilmittel und bringt nicht immer den richtigen Kandidaten, der dann auch den Vertrag unterschreibt. Vielmehr ist es eine vielversprechende zusätzliche Option, geeignete Kandidaten zu finden, die sich gut z. B. mit der Schaltung einer Anzeige in Onlineportalen kombinieren lässt. Eine negative Reaktion der Kandidaten erleben wir nicht. Die Antwortrate unserer Ansprachen variiert ungefähr zwischen 15 % und 30 %, somit kommt es häufiger vor, dass Kandidaten nicht reagieren. Bedenkt man aber, dass alle Kandidaten, die angesprochen werden, vorher selektiert und damit grundsätzlich passende Kandidaten sind, birgt diese Quote großes Potenzial.

Die Teilnehmer sind zum größten Teil der Meinung, dass eine Ansprache in den Netzwerken wie z. B. Xing und LinkedIn sehr zeitaufwändig ist. Zudem geben 79 % der Befragten an, dass kein oder kein ausreichendes Budget/personelle Kapazitäten dafür vorhanden sind. Diese beiden Aussagen führen dazu, dass es kaum verwunderlich ist, dass maximal 15 % aller Teilnehmer Active Sourcing bei der Suche nach Mitarbeitern nutzen.

Die Recruitingzuständigen in den Unternehmen erhalten zudem nur in den wenigsten Fällen eine Schulung zu dem Thema, nutzen somit auch keine Booleschen Operatoren und sind somit in einem sich schnell ändernden Markt komplett auf sich allein gestellt. Das führt wiederum dazu, dass weniger geeignete Kandidaten gefunden werden und der Zeitaufwand höher ist. Dazu kommt, dass seit 2018 die Suchmöglichkeiten in Xing und LinkedIn ohne teuren Recruiterzugang stark eingeschränkt wurden. Die Suchergebnisse bei einem Basic- oder auch Premium-Account sind nur ein Bruchteil dessen, was mit einem Recruiterzugang recherchierbar ist. Personalberater oder Researcher mit entsprechenden Zugängen und Know-how sind demnach unumgänglich.

■ Recruitingprozess und Personalauswahl

Vom größten Teil der Unternehmen erhalten die Bewerber innerhalb von einem bis drei Tagen einen Eingangsbescheid für ihre Bewerbung, werden innerhalb von zwei Wochen zu einem ersten Bewerbungsgespräch eingeladen oder erhalten eine Absage. Die rund 25 %, die außerhalb dieses Zeitrahmens liegen, sollten dringend den Prozess optimieren. Die Mehrzahl der Unternehmen führt mit einem Bewerber für eine Fachposition zwei Vorstellungsgespräche vor Einstellung und mit einem Bewerber für eine Führungsposition zwei oder drei Gespräche.

Die Auswertung hat gezeigt, dass in den meisten Unternehmen selten bis nie Fehler im Bewerbungsprozess passieren. Dieses Ergebnis war unerwartet und ist somit umso erfreulicher.

In den meisten Unternehmen werden bei der Personalauswahl zusätzlich zum Interview Probearbeitstage und die Prüfung von Referenzen als Entscheidungsunterstützung angewendet. Weitere Verfahren wie Assessmentcenter, Potenzialanalysen, Persönlichkeitstests oder Präsentationsaufgaben werden selten genutzt. Wir haben die Erfahrung gemacht, dass vor allem eine Potenzialanalyse, die aus aktuellem Verhalten am derzeitigen Arbeitsplatz auf zukünftiges Verhalten schließen lässt, sehr hilfreich ist, eine objektivere Sichtweise in den Prozess zu bekommen.

■ Kurzzusammenfassung und Ausblick

Sehr auffällig ist die deutliche Diskrepanz zwischen der von den Unternehmen beschriebenen Wichtigkeit bestimmter Maßnahmen und den dafür bereitgestellten Budgets. Dies gilt insbesondere für die Bereiche Ausbildung, Mitarbeiterbindung und Personalmarketing.

Offensichtlich hat die aktuelle Situation am Bewerbermarkt noch nicht bei allen Entscheidern zu den notwendigen Anpassungen im Budget geführt. In einem Markt mit immer knapper werdendem Angebot muss unter Umständen nicht nur ein höherer Preis in Form steigender Gehälter einkalkuliert werden, sondern es müssen schon für die Rekrutierung und unterstützenden Maßnahmen in Zukunft deutlich mehr Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

Wir freuen uns darauf, über die nächsten Jahre hinweg, die Trends darzustellen und fundierte Aussagen über die Veränderungen machen zu können.

IHRE *Ansprechpartner* RWT *Personalberatung* GMBH



Bettina Lutz
Partnerin
Geschäftsführerin
Diplom-Kauffrau

Tel.: 07121 489-521
bettina.lutz@rwt-gruppe.de



Matthias Bergmann
Prokurist
Diplom-Kaufmann

Tel.: 07121 489-477
matthias.bergmann@rwt-gruppe.de



Sarina Bösel
Diplom-Ökonomin

Tel.: 07121 489-515
sarina.boesel@rwt-gruppe.de

RWT

RWT Personalberatung GmbH | Charlottenstraße 45 | 72764 Reutlingen