

RECRUITING TRENDS 2011

SCHWEIZ

.....
[EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG MIT DEN TOP-500-UNTERNEHMEN AUS DER SCHWEIZ]

Bamberg und Frankfurt, April 2011

PROF. DR. TIM WEITZEL, DR. ANDREAS ECKHARDT,
ALEXANDER VON STETTEN, SVEN LAUMER
(Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS)
Otto-Friedrich-Universität Bamberg und Goethe-Universität
Frankfurt am Main)

DR. FALK VON WESTARP
(Monster Worldwide Switzerland AG)

5 Jahre

RECRUITING TRENDS SCHWEIZ

EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG MIT DEN
TOP-500-UNTERNEHMEN AUS DER SCHWEIZ





VORWORT

Der optimistischen Stimmung der Unternehmen nach dem Ende der Wirtschaftskrise steht der sich zuspitzende Mangel an Fachkräften gegenüber. Die Personalverantwortlichen in Schweizer Grossunternehmen stehen vor anspruchsvollen Herausforderungen. Sie müssen geeignete Massnahmen ergreifen, um auf externe Trends wie den Fachkräftemangel oder die demografische Entwicklung bestmöglich reagieren zu können. Gleichzeitig sind eine Reihe unternehmensinterner Herausforderungen wie Employer Branding oder die Bindung der aktuellen Mitarbeiter zu meistern.

Die „Recruiting Trends 2011 Schweiz“ geben einen umfassenden Überblick über die moderne Personalbeschaffung in den grössten Schweizer Unternehmen. Ein Schwerpunkt der diesjährigen Studie behandelt die Nutzung von Social Media im Rahmen der Rekrutierung – ein Thema, das unter Personalverantwortlichen kontrovers diskutiert wird. Die Ergebnisse zeigen, dass man den Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung differenziert betrachten muss. Werden manche Social-Media-Anwendungen durchaus bereits genutzt, um für das eigene Arbeitgeber-Image zu werben oder nach ergänzenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten zu suchen, so sind derartige Anwendungen bei der Schaltung von Stellenanzeigen sowie bei der aktiven Suche nach geeigneten Kandidaten im Tagesgeschäft noch vergleichsweise unbedeutend.

Es ist der Anspruch der Studienreihe „Recruiting Trends Schweiz“, nicht nur kurzfristige Trends wie Social Media, sondern auch langfristige Entwicklungen in der Personalbeschaffung zu identifizieren und zu begleiten. Aus diesem Grund wird weiterhin untersucht, welche Off- und Online-Kanäle die Unternehmen im Personalmarketing nutzen und auf welche Art und Weise die Bewerbungen bei den Unternehmen eingehen. Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Effektivität und der Effizienz von Rekrutierungskanälen. Die „Recruiting Trends 2011 Schweiz“ analysieren daher, aus welchen Kanälen die besten Kandidaten kommen und welche Kanäle das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis haben. Anhand von Korrelationsanalysen wird schliesslich untersucht, inwiefern die verstärkte Nutzung von Informationstechnologie in der Personalbeschaffung zu Performance-Verbesserungen führt.

Der vorliegende Ergebnisbericht ist die fünfte Ausgabe dieser jährlich vom Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) in Zusammenarbeit mit Monster Worldwide Switzerland durchgeführten Studienreihe. Die Ergebnisse der Studie basieren auf einer Befragung der 500 grössten Unternehmen aus der Schweiz, bei der eine Rücklaufquote von 13,8 Prozent erreicht werden konnte. Eine Fallstudie beim Unternehmen Roche ergänzt die Ergebnisse aus der quantitativen Befragung und gewährt interessante Einblicke in die Praxis der modernen Rekrutierung.



Prof. Dr. Tim Weitzel
LEHRSTUHL FÜR INFORMATIONSSYSTEME
IN DIENSTLEISTUNGSBEREICHEN
OTTO-FRIEDRICH-UNIVERSITÄT
BAMBERG



Dr. Falk von Westarp
GESCHÄFTSFÜHRER/COUNTRY MANAGER
MONSTER WORLDWIDE SWITZERLAND AG



Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|----|
| VORWORT | 2 |
| INHALTSVERZEICHNIS | 3 |
| MANAGEMENT-ZUSAMMENFASSUNG | 5 |
| ÜBERBLICK ÜBER DIE ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG MIT DEN TOP-500-UNTERNEHMEN AUS DER SCHWEIZ..... | 7 |
| 1. EINLEITUNG | 10 |
| 2. ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG MIT DEN TOP-500-UNTERNEHMEN AUS DER SCHWEIZ | 12 |
| 2.1 Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer | 12 |
| 2.2 Trends und Herausforderungen in der Personalbeschaffung..... | 14 |
| 2.3 Beurteilung des Personalbedarfs und der wirtschaftlichen Lage | 17 |
| 2.4 Die Bedeutung verschiedener externer Rekrutierungskanäle..... | 20 |
| 2.5 Die Nutzung von Social Media in der Personalbeschaffung..... | 22 |
| 2.6 Der Eingang der Bewerbungen im Unternehmen..... | 30 |
| 2.7 Die internationale Rekrutierung | 33 |
| 2.8 Effektivität und Effizienz von Rekrutierungskanälen und Verteilung des Rekrutierungsbudgets | 35 |
| 2.9 Der Nutzenbeitrag durch IT-Verwendung in der Personalbeschaffung..... | 39 |



| | |
|--|----|
| 3. FALLSTUDIE ROCHE: SOCIAL MEDIA UND RECRUITING – DER STRATEGISCHE EINSATZ VON FACEBOOK, TWITTER UND LINKEDIN BEI ROCHE | 41 |
| 3.1 Kurzvorstellung des Unternehmens | 41 |
| 3.2 Social Media im Recruiting | 41 |
| 3.2.1 Ein Vorgehensmodell zum Einsatz von Social Media im Recruiting | 42 |
| 3.2.2 Roches Aktivitäten in Social Media | 45 |
| 3.2.2.1 Facebook | 45 |
| 3.2.2.2 Twitter | 47 |
| 3.2.2.3 LinkedIn | 48 |
| 3.3 Fazit | 49 |
| 4. ZUSAMMENFASSUNG | 50 |
| ANHANG | 52 |
| ABBILDUNGSVERZEICHNIS | 53 |



.....

MANAGEMENT-ZUSAMMENFASSUNG

Die Befragung der 500 grössten Unternehmen aus der Schweiz, die vom Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main in Zusammenarbeit mit Monster Worldwide Switzerland durchgeführt wurde, liefert die im Folgenden aufgeführten Ergebnisse.

Trends und Herausforderungen der Rekrutierung im Jahr 2011: Die fünf wichtigsten externen Recruiting Trends sowie die fünf wichtigsten unternehmensinternen Schlüsselherausforderungen in der Personalbeschaffung im Jahr 2011 sind aus Sicht der 500 grössten Schweizer Unternehmen ...

| Top-5-Trends 2011 (extern) | Top-5-Schlüsselherausforderungen 2011 (intern) |
|--|---|
| 1) Fachkräftemangel Knappheit qualifizierter Bewerber | 1) Mitarbeiterbindung Mitarbeiter im Unternehmen halten |
| 2) Demografischer Wandel demografische Änderung des Bewerberpools | 2) Internes Employer Branding „Employer of Choice“ bleiben |
| 3) Mitarbeiterfluktuation Abwanderung qualifizierter Mitarbeiter | 3) Employer Branding Aufbau einer Arbeitgebermarke |
| 4) Globalisierung zunehmende weltweite Verflechtung | 4) Alignment Verzahnung zwischen HR- und Fachabteilungen |
| 5) Gesetzliche Rahmenbedingungen Umsetzung der Vorgaben des Gesetzgebers | 5) Top-Management-Support Sichtbarkeit des Personalmarketing im Unternehmen |

Fachkräftemangel spitzt sich zu: Die antwortenden Schweizer Grossunternehmen sind der Ansicht, dass es bei 37,5 Prozent ihrer freien Stellen im Jahr 2011 schwierig wird, einen geeigneten Kandidaten zu finden. Dieser Wert ist binnen Jahresfrist um beachtliche 8,5 Prozentpunkte gestiegen. Zudem gehen die Teilnehmer an der Studie davon aus, dass rund fünf Prozent ihrer Vakanzen im Jahr 2011 unbesetzt bleiben werden, weil kein passender Kandidat gefunden wird. Mit Ausblick auf das Jahr 2015 wird eine weitere Verschärfung des Fachkräftemangels erwartet. Bezogen auf die Fachrichtungen sehen die Unternehmen dabei die geringste Verfügbarkeit an Kandidaten in den Bereichen Informationstechnologie (IT) und Forschung & Entwicklung.

Steigende Mitarbeiterzahlen: Die 500 grössten Schweizer Unternehmen erwarten einen Anstieg der Mitarbeiterzahlen. Die Hälfte der Teilnehmer an der Studie geht davon aus, Ende des Jahres 2011 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn. Im vergangenen Jahr sagte dies lediglich etwas über ein Viertel.

E-Mail-Bewerbung auf dem Vormarsch: Die E-Mail-Bewerbung wird von den meisten Schweizer Unternehmen bevorzugt und dominiert auch den tatsächlichen Bewerbungseingang. Jedes zweite antwortende Unternehmen äussert eine Präferenz für die E-Mail-Bewerbung, die mit 61,4 Prozent auch den grössten Anteil im Bewerbungseingang der Studienteilnehmer besitzt. Insgesamt gingen im Jahr 2010 73,3 Prozent aller Bewerbungen auf elektronischem Weg bei den Unternehmen ein. Nur noch 25,8 Prozent waren papierbasierte Bewerbungsmappen.



Das Internet bietet die wichtigsten Rekrutierungskanäle: Die Internet-Kanäle besitzen die grösste Bedeutung im Personalmarketing. 86,8 Prozent aller freien Stellen werden von den 500 grössten Unternehmen der Schweiz auf der eigenen Unternehmens-Webseite veröffentlicht und rund 70 Prozent in Internet-Stellenbörsen. Bei den tatsächlich realisierten Einstellungen liegen die Internet-Stellenbörsen sogar in Front. 32,8 Prozent der im Jahr im Jahr 2010 realisierten Einstellungen sind auf eine Stellenanzeige in einer Internet-Stellenbörse zurückzuführen. 30,4 Prozent wurden über die eigene Unternehmens-Webseite generiert.

Social Media werden teilweise schon genutzt: Zum Zweck der Image-Werbung sowie bei der Suche nach ergänzenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten werden Social-Media-Anwendungen durchaus bereits genutzt. Mehr als 20 Prozent der Unternehmen bewerben das eigene Arbeitgeber-Image in Facebook und 12,1 Prozent in Xing. 27,9 Prozent greifen bei der Suche nach Informationen über bereits identifizierte Kandidaten auf Xing und 18,3 Prozent auf Facebook zurück. Bei der Schaltung von Stellenanzeigen sowie bei der aktiven Suche nach geeigneten Kandidaten besitzen Social Media dagegen noch eine eher geringe Bedeutung.

Die besten Kandidaten kommen über Mitarbeiterempfehlungen: Die grösste Zufriedenheit herrscht bei den Top-500-Unternehmen aus der Schweiz mit Kandidaten, die auf Basis von Mitarbeiterempfehlungen rekrutiert wurden. Auf den Plätzen zwei bis fünf in der Liste der effektivsten Rekrutierungskanäle folgen das persönliche Netzwerk der Recruiter, die Unternehmens-Webseite, Headhunter und Internet-Stellenbörsen. Auf den letzten Plätzen liegen abgeschlagen das Arbeitsamt und soziale Netzwerkplattformen wie Facebook.

Unternehmens-Webseite hat das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis: Die eigene Unternehmens-Webseite besitzt nach Meinung der Teilnehmer an der Studie das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis aller Rekrutierungskanäle, gefolgt von Mitarbeiterempfehlungen, dem persönlichen Netzwerk der Recruiter und der Internet-Stellenbörse. Auf den letzten Plätzen liegen hier Personalvermittlungen und die Printmedien.

Performance-Verbesserungen durch E-Recruiting: Mehr als vier von zehn antwortenden Unternehmen konnten in den letzten Jahren die Time-to-Hire verkürzen. Jeder zweite Teilnehmer an der Studie hat in der jüngeren Vergangenheit die Kosten je bearbeiteter Bewerbung reduziert, und bei 46,8 Prozent verbesserte sich die Qualität der Bewerberdaten. Eine Korrelationsanalyse zeigt dabei einen positiven Zusammenhang zwischen einer Verkürzung der Time-to-Hire und dem Zulassen von Formularbewerbungen. Des Weiteren ergibt sich ein positiver Zusammenhang zwischen einem hohen Anteil an Formularbewerbungen im Bewerbungseingang und sinkenden Kosten je bearbeiteter Bewerbung sowie einer verbesserten Qualität der Bewerberdaten.



ÜBERBLICK ÜBER DIE ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG MIT DEN TOP-500-UNTERNEHMEN AUS DER SCHWEIZ

Die vorliegenden „Recruiting Trends 2011 Schweiz“ sind die fünfte Ausgabe dieser jährlichen Studienreihe. Insgesamt beteiligten sich 69 Firmen an der Befragung der 500 grössten Schweizer Unternehmen, was einem Rücklauf von 13,8 Prozent entspricht. Die Daten sind nach den beiden Kriterien Umsatz (bzw. Bilanzsumme bei Banken und Bruttoprämieneinnahmen bei Versicherungen) und Mitarbeiterzahl repräsentativ für die Grundgesamtheit der 500 grössten Schweizer Unternehmen. Die folgende Zusammenfassung liefert einen kompakten Überblick über die Ergebnisse der aktuellen Studie. Im später folgenden Hauptteil der Studie werden diese Ergebnisse schliesslich im Detail vorgestellt und analysiert.

Fachkräftemangel und demografischer Wandel sind die wichtigsten unternehmensübergreifenden Recruiting Trends 2011: Für die 500 grössten Unternehmen aus der Schweiz sind der Fachkräftemangel und der demografische Wandel die mit Abstand wichtigsten externen Trends für die Personalbeschaffung im Jahr 2011. Mitarbeiterfluktuation, Globalisierung und gesetzliche Rahmenbedingungen (Umsetzung gesetzlicher Vorgaben, wie z. B. das Schweizerische Bundesgesetz über die Gleichstellung von Frau und Mann (GlG)) folgen auf den Plätzen drei bis fünf.

Mitarbeiterbindung und internes Employer Branding sind die wichtigsten Schlüsselherausforderungen für Unternehmen im Jahr 2011: Die wichtigste interne Schlüsselherausforderung für die Arbeit der Personalbeschaffung von Schweizer Grossunternehmen im Jahr 2011 ist die Bindung der eigenen Mitarbeiter, gefolgt vom Aufbau eines internen Arbeitgeber-Images. Den dritten Platz belegt Employer Branding. Auf den Rängen vier und fünf schliessen sich eine engere Verzahnung der Interessen von Personalmarketing und Fachabteilungen (Alignment) und die Schaffung einer besseren Sichtbarkeit des Personalmarketings bei den Entscheidungsträgern im Unternehmen an.

Netto-Zuwachs der Belegschaft: Die Top-500-Unternehmen der Schweiz prognostizieren steigende Mitarbeiterzahlen. Jedes zweite Unternehmen geht davon aus, Ende des Jahres 2011 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn. Dieser Wert steigt binnen Jahresfrist um beachtliche 22 Prozentpunkte. Im Jahr 2010 gingen lediglich 28,0 Prozent der Studienteilnehmer von einem Netto-Zuwachs der Belegschaft aus.

Grosser Mangel an geeigneten Kandidaten: Der allgegenwärtige Mangel an Fachkräften wird sich nach Ansicht der Teilnehmer an der Studie weiter verschärfen. Die Personalexperten erwarten, dass 37,5 Prozent aller Vakanzen im Jahr 2011 nur schwer zu besetzen sein werden und 4,9 Prozent mangels geeigneter Kandidaten gar nicht besetzt werden können. Beide Werte sind im Vergleich zum Vorjahr gestiegen. Vor allem bei den schwer zu besetzenden Vakanzen ist der Anstieg enorm, was ein Plus von 8,5 Prozentpunkten belegt. Mit Ausblick auf das Jahr 2015 erwarten die grössten Schweizer Unternehmen, dass der Fachkräftemangel weiter zunimmt. Betrachtet man die einzelnen Fachrichtungen, so sehen die Studienteilnehmer die mit Abstand geringste Verfügbarkeit an geeigneten Kandidaten in den Bereichen Informationstechnologie (IT) und Forschung & Entwicklung. Lediglich 25,4 Prozent (IT) bzw. 21,2 Prozent (F&E) sind der Meinung, dass Kandidaten aus diesen Fachrichtungen auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind.



Stellenausschreibung: Mit 86,8 Prozent veröffentlichen Schweizer Grossunternehmen den grössten Teil ihrer freien Stellen auf der eigenen Unternehmens-Webseite. Knapp sieben von zehn Vakanzen werden in Internet-Stellenbörsen geschaltet. Damit besitzen diese beiden Internet-Kanäle eindeutig die grösste Relevanz bei der Veröffentlichung von Stellenanzeigen. Recruiting Agencies/Personalvermittlungen folgen mit 25,3 Prozent und Printmedien mit 20,7 Prozent. An das Arbeitsamt werden lediglich 5,0 Prozent aller offenen Stellen gemeldet. Noch weniger Bedeutung besitzen Karrierenetzwerke (2,4 Prozent) und soziale Netzwerkplattformen (2,0 Prozent).

Stellenbesetzung: Obwohl die Top-500-Unternehmen der Schweiz mehr Vakanzen auf der eigenen Unternehmens-Webseite veröffentlichen als in Internet-Stellenbörsen, werden mehr Einstellungen über Internet-Stellenbörsen generiert. 32,8 Prozent der tatsächlich realisierten Einstellungen im Jahr 2010 sind auf eine Stellenanzeige in einer Internet-Stellenbörse zurückzuführen, 30,4 Prozent auf eine Stellenanzeige auf der eigenen Unternehmens-Webseite. Über Recruiting Agencies/Personalvermittlungen werden 15,7 Prozent generiert und über Printmedien 10,7 Prozent. 4,5 Prozent der tatsächlichen Einstellungen erfolgen über Headhunter/Personalberatungen (Executive Search). Das Arbeitsamt (1,0 Prozent), Karrierenetzwerke (0,7 Prozent) und soziale Netzwerkplattformen (0,7 Prozent) spielen mit Blick auf die generierten Einstellungen nur eine untergeordnete Rolle. 3,5 Prozent aller Einstellungen erfolgten im Jahr 2010 über sonstige Kanäle wie Mitarbeiterempfehlungen oder Personalmessens.

Dominanz der E-Mail-Bewerbung: Die Hälfte der Teilnehmer an der Studie präferiert die Bewerbung per E-Mail. Es folgen die Formularbewerbung, die von 22,6 Prozent, und die papierbasierte Bewerbungsmappe, die von 8,1 Prozent bevorzugt wird. Annähernd jedes fünfte Unternehmen besitzt keine eindeutige Präferenz für ein bestimmtes Bewerbungsverfahren. Damit bevorzugt ein grösserer Teil der Unternehmen die E-Mail- und die Formularbewerbung als noch im Vorjahr, wohingegen die Präferenz für die papierbasierte Bewerbungsmappe (Verlust um 16,9 Prozentpunkte binnen zwölf Monaten) deutlich abnimmt.

Im tatsächlichen Bewerbungseingang der Top-500-Unternehmen aus der Schweiz dominiert ebenfalls die E-Mail-Bewerbung. Mehr als sechs von zehn Bewerbungen gingen im Jahr 2010 per E-Mail bei den Teilnehmern an der Studie ein. Rund ein Viertel aller eingehenden Bewerbungen waren papierbasierte Bewerbungsmappen und 11,9 Prozent Formularbewerbungen. Mit Blick auf das Jahr 2015 gehen die Unternehmen davon aus, dass sich die Anteile der E-Mail- und der Formularbewerbungen zu Lasten der papierbasierten Bewerbungsmappe weiter erhöhen werden. Fasst man die Bewerbungsverfahren der Formular- und der E-Mail-Bewerbung als elektronische Verfahren zusammen, so zeigt sich, dass im Jahr 2010 bereits 73,3 Prozent aller Bewerbungen elektronisch bei den 500 grössten Schweizer Unternehmen eingingen.

Nutzung von Social Media in der Personalbeschaffung: Vor allem die soziale Netzwerkplattform Facebook und das Karrierenetzwerk Xing werden bereits heute in der Personalbeschaffung von Schweizer Grossunternehmen genutzt. Etwa jedes fünfte Unternehmen bewirbt das eigene Arbeitgeber-Image regelmässig in Facebook, und 12,1 Prozent greifen hierfür auf Xing zurück. Weiterhin suchen 27,9 Prozent regelmässig in Xing und 18,3 Prozent in Facebook nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten. Zur Schaltung von Stellenanzeigen und zur aktiven Suche nach geeigneten Kandidaten werden Social-Media-Anwendungen dagegen noch vergleichsweise selten genutzt. Lediglich 6,6 Prozent der antwortenden Unternehmen veröffentlichen regelmässig freie Stellen in Xing, und 11,5 Prozent suchen dort aktiv nach interessanten Kandidaten.

.....
■

Internationale Rekrutierung: Für 37,7 Prozent der Studienteilnehmer ist internationale Rekrutierung wichtig oder sehr wichtig. Dieser Wert ist binnen Jahresfrist um rund zehn Prozentpunkte gestiegen. Ein weiterer Anstieg um rund zehn Prozentpunkte ergibt sich bei der Prognose für das Jahr 2015. Die Bedeutung internationaler Rekrutierung wird somit aus der Sicht Schweizer Grossunternehmen immer grösser. Eine mögliche Ursache hierfür ist die ansteigende Konjunktur in Kombination mit dem verstärkten Fachkräftemangel in der Schweiz. Zielland der grenzüberschreitenden Personalbeschaffung ist vor allem Deutschland. Mehr als vier von zehn Befragten rekrutieren häufig aus Deutschland. Alle weiteren untersuchten Länder spielen eine deutlich geringere Rolle. Nur 8,2 Prozent rekrutieren häufig aus Frankreich und 6,7 Prozent aus Österreich, gefolgt von Italien mit 4,9 Prozent und Osteuropa mit 3,3 Prozent.

Effektivität und Effizienz von Rekrutierungskanälen und Verteilung des Rekrutierungsbudgets: 82,7 Prozent der antwortenden Unternehmen sind mit den Kandidaten, die über Mitarbeiterempfehlungen eingestellt wurden, zufrieden oder sehr zufrieden. Dicht dahinter folgen das persönliche Netzwerk des Recruiters (80,0 Prozent) und die eigene Unternehmens-Webseite (78,2 Prozent). Drei Viertel der Befragten äussern eine hohe Zufriedenheit mit Kandidaten, die über Headhunter/Personalberatungen (Executive Search) in das Unternehmen kamen und 72,7 Prozent mit Kandidaten aus Internet-Stellenbörsen. Ein deutlich geringerer Teil der Umfrageteilnehmer zeigt sich mit Kandidaten aus Karrierenetzwerken (20,0 Prozent), sozialen Netzwerkplattformen (16,7 Prozent) und den Arbeitsämtern (5,7 Prozent) zufrieden.

Der Rekrutierungskanal mit dem besten Kosten-Nutzen-Verhältnis ist die eigene Unternehmens-Webseite (Mittelwert 4,79). Mitarbeiterempfehlungen (4,62), das persönliche Netzwerk des Recruiters (4,48) sowie Internet-Stellenbörsen (4,30) folgen auf den Plätzen. Damit besitzt die Internet-Stellenbörse aus Sicht der Umfrageteilnehmer das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis aller unternehmensexternen Rekrutierungskanäle. Die einzigen Kanäle, die nach Ansicht der antwortenden Unternehmen ein eher schlechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis besitzen, sind Headhunter (2,98), Recruiting Agencies (2,80) und Printmedien (2,65).

Mit knapp 30 Prozent des ihnen zur Verfügung stehenden Rekrutierungsbudgets geben die Top-500-Unternehmen aus der Schweiz am meisten für Internet-Stellenbörsen und damit für den externen Kanal aus, der aus ihrer Sicht auch das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis aller externen Kanäle aufweist. Recruiting Agencies folgen mit 23,2 Prozent und Printmedien mit 21,6 Prozent. 18,4 Prozent des Rekrutierungsbudgets werden für Headhunter ausgegeben.

Nutzen durch den Einsatz von Informationstechnologie (IT): Im Hinblick auf die Qualitätsdimension konnten in den letzten Jahren mehr als sechs von zehn Unternehmen den Anteil der von ihnen erfolgreich eingestellten Wunschkandidaten steigern. Bei 46,8 Prozent verbesserten sich die Bewerberdaten, und bei 41,9 Prozent erhöhte sich die Qualität der Bewerber. Dabei korreliert eine verbesserte Qualität der Bewerberdaten positiv mit einem hohen Anteil eingehender Formularbewerbungen und negativ mit einem hohen Anteil eingehender papierbasierter Bewerbungsmappen. Weiterhin gelang es in der jüngeren Vergangenheit jedem zweiten Unternehmen, die Kosten pro bearbeiteter Bewerbung zu verringern und mehr als vier von zehn Firmen, die Kosten im Personalmarketing zu reduzieren. Geringere Kosten pro bearbeiteter Bewerbung stehen dabei in einem positiven Zusammenhang mit einem hohen Anteil eingehender Formularbewerbungen. Schliesslich konnten in den vergangenen Jahren fast sieben von zehn antwortenden Firmen die Zeit zwischen der Identifikation einer Vakanz und dem Schalten der Stellenanzeige verkürzen. Diese Zeiteinsparung geht mit einer Veröffentlichung von Vakanzen in Internet-Stellenbörsen und auf der eigenen Unternehmens-Webseite einher, wie eine Korrelationsanalyse zeigt. Die von 41,9 Prozent der Befragten erreichte Verkürzung der Time-to-Hire steht in einem positiven Zusammenhang mit dem Zulassen von Formularbewerbungen.

1. EINLEITUNG

Das Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS) der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main führt seit dem Jahr 2007 in Zusammenarbeit mit Monster Worldwide Switzerland jährlich die Studienreihe „Recruiting Trends Schweiz“ durch. Die aktuellen „Recruiting Trends 2011 Schweiz“ stellen somit die fünfte Ausgabe dieser Studienreihe dar. Das Ziel und die Motivation der Studie ist es, aktuelle Entwicklungen und Trends in der Personalbeschaffung von Schweizer Grossunternehmen zu identifizieren, zu begleiten und aktiv mitzugestalten.

Der vorliegende Ergebnisbericht gibt einen fundierten Überblick über die Personalbeschaffung in Schweizer Grossunternehmen nach dem Ende der Wirtschaftskrise. Die Schweizer Wirtschaft boomt, was durch einen Anstieg des Bruttoinlandsprodukts um 2,6 Prozent im Jahr 2010 unterstrichen wird (NZZ Online vom 02.03.2011)¹. Vor diesem Hintergrund werden die durchgeführten Untersuchungen zeigen, ob sich der wirtschaftliche Aufschwung bereits im Personalbedarf der Unternehmen widerspiegelt und wie die Personalverantwortlichen den Fachkräftemangel, der selbst in Krisenzeiten allgegenwärtig war, aktuell beurteilen. Eine im Rahmen dieser Studie erstmalig erstellte Rangliste zeigt, dass eben dieser Fachkräftemangel aus Sicht der grössten Schweizer Unternehmen der wichtigste externe Trend ist, der die Personalbeschaffung beeinflusst. Dahinter folgen mit dem demografischen Wandel und der Mitarbeiterfluktuation zwei Themen, die direkt mit der Problematik des Fachkräftemangels in Zusammenhang stehen. Mehr denn je sind demnach von den Schweizer Unternehmen neue und innovative Strategien in der Personalbeschaffung gefordert, um dem Phänomen der fehlenden Verfügbarkeit guter Kandidaten aktiv entgegenzuwirken, interessante Kandidaten schneller als die Konkurrenz zu finden und die Abwanderung der eigenen Leistungsträger zu verhindern.

Ein wichtiges Thema könnte in diesem Zusammenhang die Nutzung von Social Media (wie beispielsweise soziale Netzwerkplattformen wie Facebook und Twitter oder Karrierenetzwerke wie Xing und LinkedIn) in der Personalbeschaffung werden, was ein weiterer Themenschwerpunkt der „Recruiting Trends 2011 Schweiz“ ist. Um einen ganzheitlichen Blick auf die Rekrutierung in den grössten Schweizer Unternehmen zu gewährleisten, wird im Folgenden zudem analysiert, in welchen Kanälen Stellenanzeigen veröffentlicht werden, über welche Kanäle Einstellungen generiert werden, welche Bewerbungsverfahren von Seiten der Unternehmen bevorzugt werden und auf welchem Weg die Bewerbungen tatsächlich eingehen. Ein ganz besonderes Augenmerk wird hierbei auch auf die internationale Rekrutierung, das heisst die grenzüberschreitende Kandidatensuche, gelegt. Wie in den letzten Jahren enthält auch diese Ausgabe der Studienreihe „Recruiting Trends Schweiz“ eine Analyse des durch den Einsatz von Informationstechnologie erzielten Nutzenbeitrags in der Personalbeschaffung. Darüber hinaus werden Effizienz und Effektivität von Rekrutierungskanälen anhand ihres Kosten-Nutzen-Verhältnisses und der Qualität der Kandidaten analysiert.

Die im Folgenden vorgestellten Ergebnisse resultieren aus einer Befragung der 500 grössten Schweizer Unternehmen (Auswahlkriterium: Umsatz bzw. Bilanzsumme für Banken und Bruttoprämieneinnahmen für Versicherungen) zwischen November 2010 und März 2011. Der Befragung liegt ein von den Autoren der Studie entwickelter Fragebogen zugrunde. Erkenntnisse aus der aktuellen Fachliteratur, Gespräche mit Recruiting-Experten aus der Schweiz und aus Deutschland, die Ergebnisse der „Recruiting Trends Schweiz“ aus den vergangenen Jahren sowie die persönliche jahrelange Erfahrung der Autoren im Bereich der Personalbeschaffung leisteten bei der Erstellung dieses Fragebogens einen wichtigen Beitrag.

1) http://www.nzz.ch/nachrichten/wirtschaft/aktuell/die_schweiz_waechst_kraeftig_1.9738950.html (Abrufdatum: 21.03.2011)

Nach der Vorstellung der Ergebnisse aus der quantitativen Befragung in Kapitel 2 wird in Kapitel 3 eine Fallstudie mit dem Unternehmen Roche präsentiert. Hierbei ergeben sich interessante Praxiseinblicke, die Möglichkeiten der Nutzung von Social Media im Rahmen der Personalbeschaffung aufzeigen. Eine Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse in Kapitel 4 rundet den vorliegenden Ergebnisbericht ab.

2. ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG MIT DEN TOP-500-UNTERNEHMEN AUS DER SCHWEIZ

An der Befragung der 500 grössten Schweizer Unternehmen im Rahmen der fünften Ausgabe der jährlich durchgeführten Studienreihe „Recruiting Trends Schweiz“ beteiligten sich insgesamt 69 Firmen, was einem Rücklauf von 13,8 Prozent entspricht. Diese 69 Unternehmen bilden die Basis der nachfolgend vorgestellten Ergebnisse.

2.1 ZUSAMMENSETZUNG DER UMFRAGETEILNEHMER

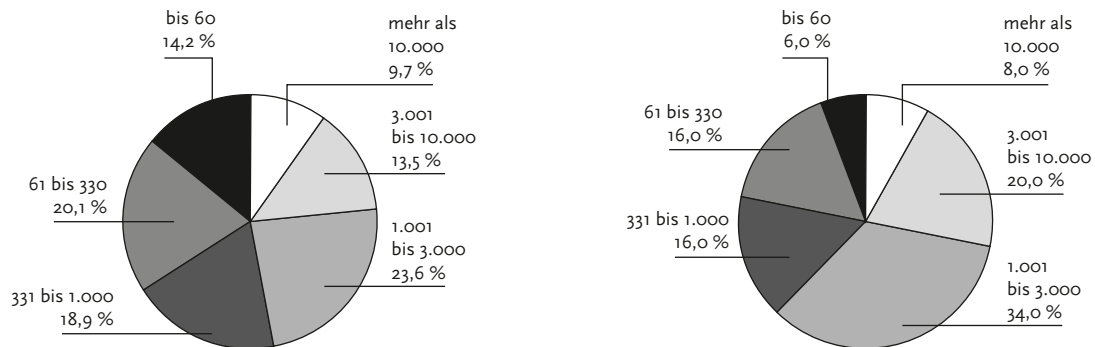
In diesem Abschnitt erfolgt eine Charakterisierung der Teilnehmer an dieser Studie bezüglich der Merkmale Mitarbeiterzahl und Umsatz (bzw. Bilanzsumme bei Banken und Bruttoprämieeinnahmen bei Versicherungen)². Weiterhin wird für diese beiden Kennzahlen jeweils ein Test der Repräsentativität der Stichprobe (= Gesamtheit aller Studienteilnehmer) in Bezug auf die Grundgesamtheit der 500 grössten Schweizer Unternehmen durchgeführt.

Abbildung 1 zeigt die Verteilung der Grundgesamtheit (linkes Diagramm) und der Stichprobe (rechtes Diagramm) nach dem Kriterium der Mitarbeiterzahl. Ein Blick auf die Stichprobe zeigt, dass 6,0 Prozent der Teilnehmer an der Studie bis zu 60 Mitarbeiter besitzen. Jeweils 16,0 Prozent beschäftigen zwischen 61 und 330 sowie zwischen 331 und 1.000 Mitarbeiter. Mit 34,0 Prozent hat der grösste Teil der antwortenden Unternehmen zwischen 1.001 und 3.000 Beschäftigte. Jeder fünfte Studienteilnehmer besitzt zwischen 3.001 und 10.000 Mitarbeiter, und bei 8,0 Prozent sind mehr als 10.000 Arbeitskräfte angestellt.

Ein Test der Repräsentativität hinsichtlich des Merkmals der Mitarbeiterzahl der Unternehmen in der Stichprobe verläuft positiv. Somit kann die Stichprobe gemäss der vorgenommenen Klassifizierung nach der Mitarbeiterzahl als repräsentativ für die Grundgesamtheit der 500 grössten Firmen aus der Schweiz angesehen werden³.

- 2) Im Folgende werden Umsatz, Bilanzsumme und Bruttoprämieeinnahmen zur Vereinfachung unter dem Begriff Umsatz zusammengefasst.
- 3) Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt mit 0,221 das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050. Damit kann von einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Grundgesamtheit ausgegangen werden.

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

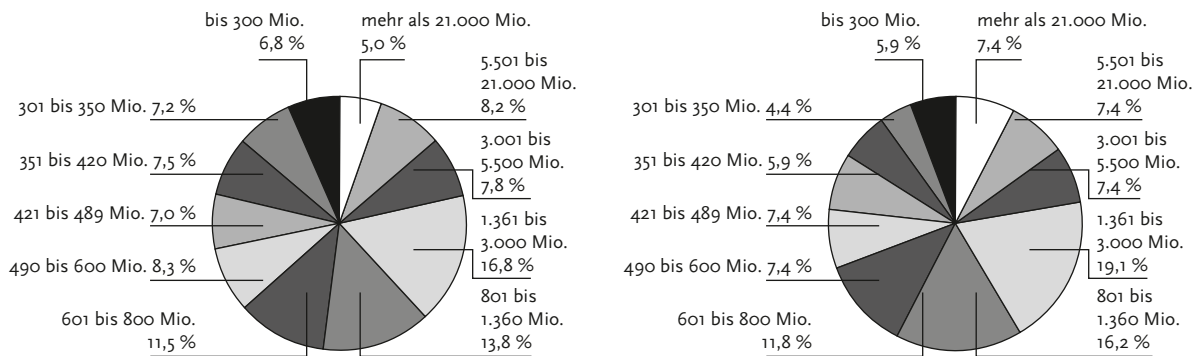


Als zweite Kategorie wird der Umsatz zur Charakterisierung der teilnehmenden Firmen herangezogen. In Abbildung 2 ist die Verteilung der Unternehmen entsprechend diesem Merkmal in der Grundgesamtheit (linkes Diagramm) und in der Stichprobe (rechtes Diagramm) visualisiert. Demnach weisen 5,9 Prozent der antwortenden Unternehmen einen Umsatz bis zu 300 Mio. Schweizer Franken auf. Zwischen 301 und 350 Mio. Schweizer Franken Umsatz besitzen 4,4 Prozent und zwischen 351 und 420 Mio. Schweizer Franken 5,9 Prozent. Bei jeweils 7,4 Prozent der Teilnehmer an der Studie beträgt der Umsatz zwischen 421 und 489 Mio. Schweizer Franken sowie zwischen 490 und 600 Mio. Schweizer Franken. Einen Umsatz zwischen 601 und 800 Mio. Schweizer Franken haben 11,8 Prozent und zwischen 801 und 1.360 Mio. Schweizer Franken 16,2 Prozent. Mit 19,1 Prozent besitzt der grösste Teil der Unternehmen einen Umsatz zwischen 1.361 und 3.000 Mio. Schweizer Franken. Jeweils 7,4 Prozent geben einen Umsatz zwischen 3.001 und 5.500 Mio. Schweizer Franken, zwischen 5.501 und 21.000 Mio. Schweizer Franken sowie von mehr als 21.000 Mio. Schweizer Franken an.

Ein Test auf die Repräsentativität der vorliegenden Stichprobe nach dem Merkmal Umsatz führt zu einem positiven Ergebnis. Folglich kann die Stichprobe entsprechend der vorgenommenen Klassifizierung nach dem Kriterium Umsatz als repräsentativ für die Grundgesamtheit der Top-500-Unternehmen aus der Schweiz eingestuft werden⁴.

4) Der Wert der Irrtumswahrscheinlichkeit des Chi-Quadrat-Tests übersteigt mit 0,992 das üblicherweise geforderte Signifikanzniveau von 0,050. Damit kann von einer gleichen Verteilung in Stichprobe und Grundgesamtheit ausgegangen werden.

[ABBILDUNG 2]: Verteilung nach Umsatz in der Grundgesamtheit (links) und in der Stichprobe (rechts)



Nachdem die durchgeführten Repräsentativitätstests gezeigt haben, dass die vorliegende Stichprobe nach den Kriterien Umsatz und Mitarbeiterzahl repräsentativ für die Grundgesamtheit der 500 grössten Schweizer Unternehmen ist, werden im nachfolgenden Kapitel aktuelle externe Trends sowie interne Herausforderungen für die Personalbeschaffung von Schweizer Grossunternehmen analysiert.

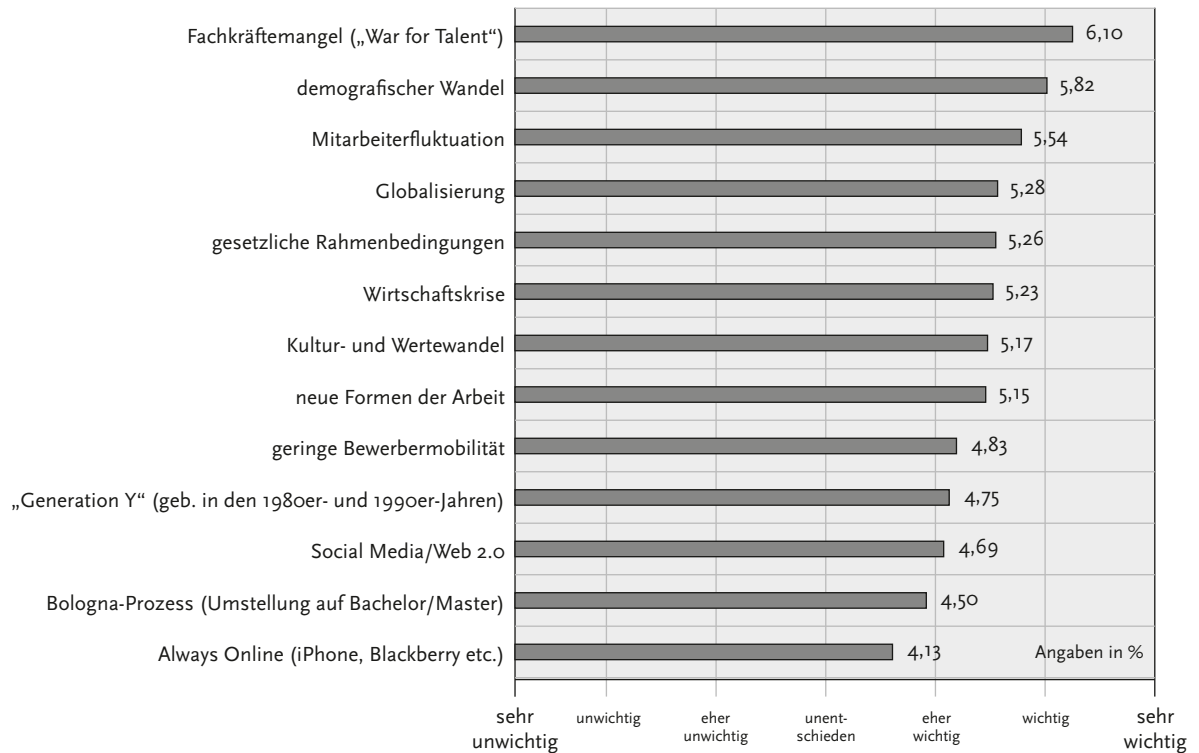
2.2 TRENDS UND HERAUSFORDERUNGEN IN DER PERSONALBESCHAFFUNG

Eine Vielzahl von externen Trends haben Auswirkungen auf die Personalbeschaffung von Unternehmen. Klassische Beispiele sind die Konjunkturlage oder der demografische Wandel. Derartige externe Entwicklungen schaffen Rahmenbedingungen, die von Seiten der Unternehmen nicht beeinflussbar sind und innerhalb derer sie versuchen müssen, ihre Personalbeschaffung bestmöglich zu gestalten. Darüber hinaus existieren jedoch auch zahlreiche unternehmensinterne Schlüsselherausforderungen im Bereich der Rekrutierung, die von den Firmen zu meistern sind. In diese Kategorie fallen Themen wie Employer Branding oder Mitarbeiterbindung, die von Seiten der Unternehmen selbst aktiv gestaltet werden können. Im Vorfeld der „Recruiting Trends 2011 Schweiz“ haben die Autoren der Studie durch mehrstufige Expertenbefragungen mit insgesamt 35 erfahrenen Personalverantwortlichen 13 externe Trends sowie 15 interne Herausforderungen identifiziert. Die 500 grössten Unternehmen aus der Schweiz wurden schliesslich hinsichtlich der Bedeutung dieser externen Trends und internen Herausforderungen befragt, was in den in Abbildung 3 (externe Trends) und Abbildung 4 (interne Herausforderungen) dargestellten Ergebnissen resultierte.

Wie Abbildung 3 zeigt, ist der Fachkräftemangel auf einer Skala von 1 (sehr unwichtig) bis 7 (sehr wichtig) mit einem Mittelwert von 6,1 aus Sicht der Schweizer Top-500-Unternehmen der mit Abstand wichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung im Jahr 2011. Auf dem zweiten Platz folgt der demografische Wandel (Mittelwert = 5,82) mit einigem Vorsprung vor der Mitarbeiterfluktuation (5,54). In einem breiten Mittelfeld schliessen sich dicht hintereinander die Themen Globalisierung (5,28), gesetzliche Rahmenbedingungen (5,26), Wirtschaftskrise (5,23), Kultur- und Wertewandel (5,17) sowie neue Formen der Arbeit (5,15) an. Im hinteren Drittel belegen die geringe Bewerbermobilität (4,83), „Generation Y“ (4,75), Social Media (4,69)

und der Bologna-Prozess (4,5) die Ränge neun bis zwölf. Den letzten Platz in der Liste externer und damit nicht beeinflussbarer Trends für die Personalbeschaffung nimmt das Thema „Always Online“ mit einem Mittelwert von 4,13 ein. Herauszuheben ist, dass alle 13 bewerteten Trends einen Mittelwert grösser 4,0 aufweisen und damit nach Meinung der Teilnehmer an der Studie eher wichtig als unwichtig sind.

[ABBILDUNG 3]: Die Bedeutung externer und nicht direkt beeinflussbarer Trends für die Personalbeschaffung⁵

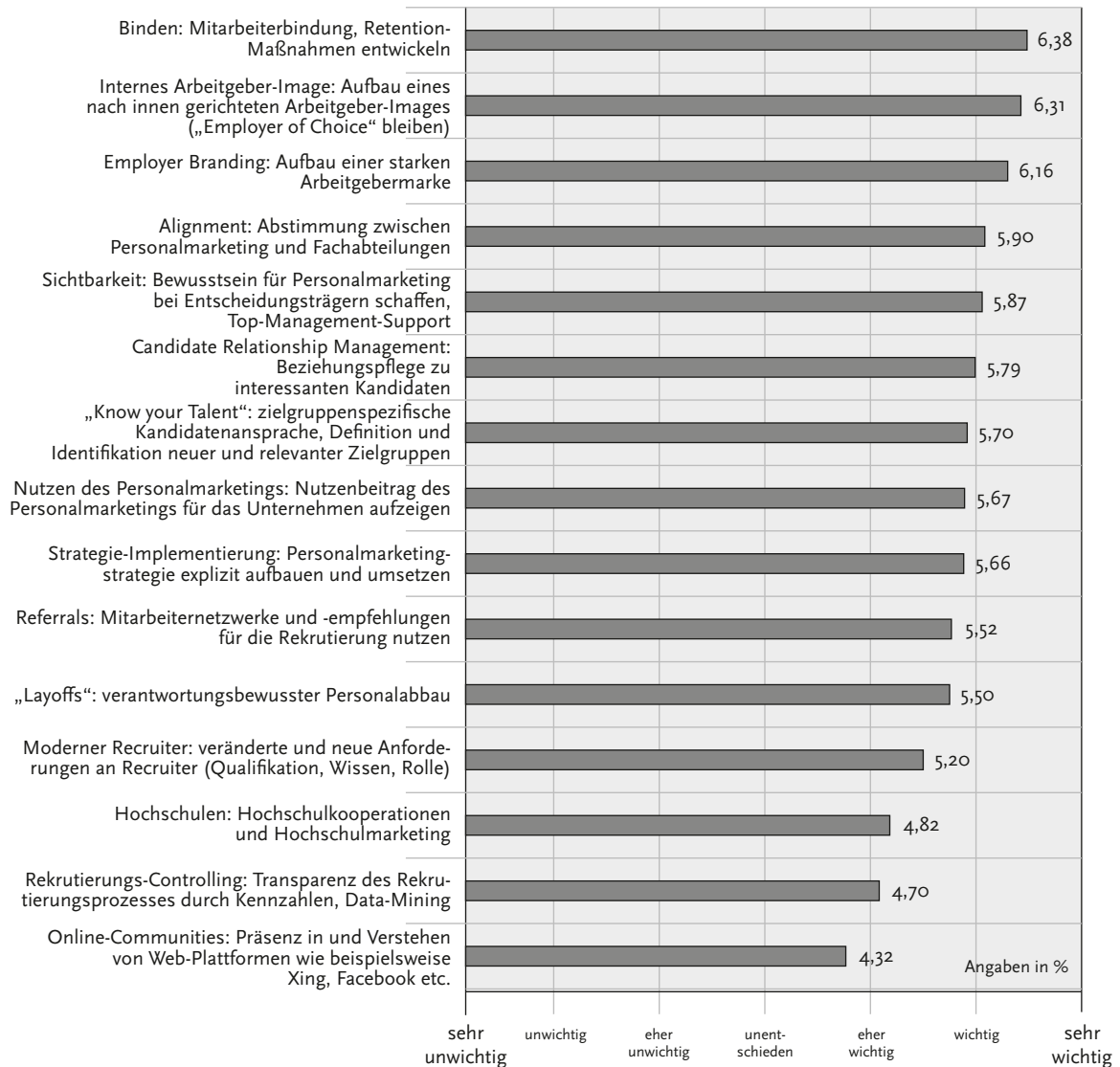


Nach der in Abbildung 3 dargestellten Einschätzung externer Entwicklungen, zeigt Abbildung 4, wie Schweizer Grossunternehmen die unternehmensinternen Herausforderungen für die Personalbeschaffung beurteilen. Den ersten Rang belegt dabei die Bindung der eigenen Mitarbeiter mit einem Mittelwert von 6,38, dicht gefolgt vom Aufbau eines nach innen gerichteten Arbeitgeber-Images (Mittelwert = 6,31). Mit etwas Abstand folgt Employer Branding (6,16) in der Rangliste der wichtigsten internen Schlüsselherausforderungen auf dem dritten Platz. Die Abstimmung zwischen dem Personalmarketing und den Fachabteilungen (Alignment) nimmt mit einem Mittelwert von 5,90 den vierten Platz ein und führt ein dichtgedrängtes Mittelfeld an. Im Einzelnen folgen auf den Rängen fünf bis elf Top-Management-Support (5,87), Candidate Relationship Management (5,79), eine zielgruppenspezifische Kandidatenansprache (5,70), das Aufzeigen des Nutzenbeitrags des Personalmarketings für das Unternehmen (5,67), der Aufbau und die Umsetzung einer expliziten Personalmarketingstrategie (5,66), die Nutzung von Mitarbeiternetzwerken und -empfehlungen für die Rekrutierung (5,52) sowie ein verantwortungsbewusster Personalabbau (5,50). Die Themen moderner

5) Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

Recruiter (5,20), Hochschulen (4,82), Rekrutierungs-Controlling (4,70) und Online-Communities (4,32) belegen in dieser Reihenfolge die letzten vier Plätze, sind aber mit einem Mittelwert grösser 4,0 wie auch alle anderen bewerteten internen Herausforderungen aus der Sicht der 500 grössten Schweizer Unternehmen noch immer eher wichtig als unwichtig.

[ABBILDUNG 4]: Interne Herausforderungen für die Personalbeschaffung von Unternehmen⁶



In den folgenden Abschnitten werden immer wieder einzelne der unternehmensinternen Herausforderungen sowie der externen Entwicklungen, die in diesem Kapitel identifiziert wurden, aufgegriffen. Dabei wird untersucht, wie die 500 grössten Unternehmen aus der Schweiz externe, unternehmensübergreifende Trends

6) Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

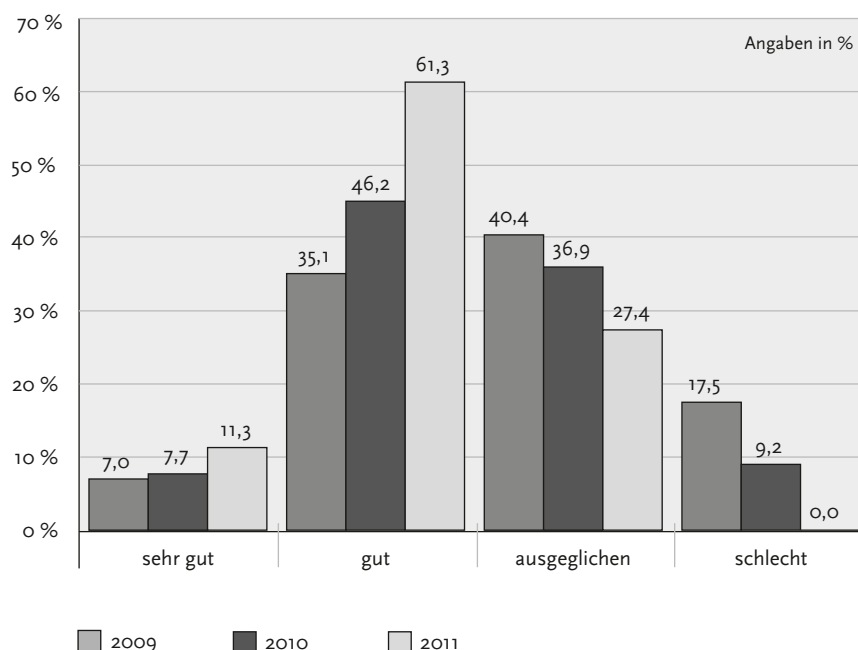
managen und wie sie interne Schlüsselherausforderungen meistern, indem sie ihre Personalbeschaffung entsprechend gestalten. Den Anfang macht die Analyse des Personalbedarfs und der wirtschaftlichen Lage im folgenden Kapitel 2.3. Die in diesem Abschnitt vorgestellten Ergebnisse zeigen beispielsweise die Ausmasse des Fachkräftemangels in der Schweiz sowie die Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf den Personalbedarf der Unternehmen.

2.3 BEURTEILUNG DES PERSONALBEDARFS UND DER WIRTSCHAFTLICHEN LAGE

Die Top-500-Unternehmen aus der Schweiz blicken äusserst optimistisch in die Zukunft, wie Abbildung 5 zeigt. 11,3 Prozent der Teilnehmer an der Studie erwarten eine sehr gute und 61,3 Prozent eine gute Geschäftsentwicklung. Eine ausgeglichene Entwicklung der eigenen Geschäfte prognostizieren 27,4 Prozent. Kein einziges antwortendes Unternehmen äussert aktuell eine schlechte Geschäftserwartung.

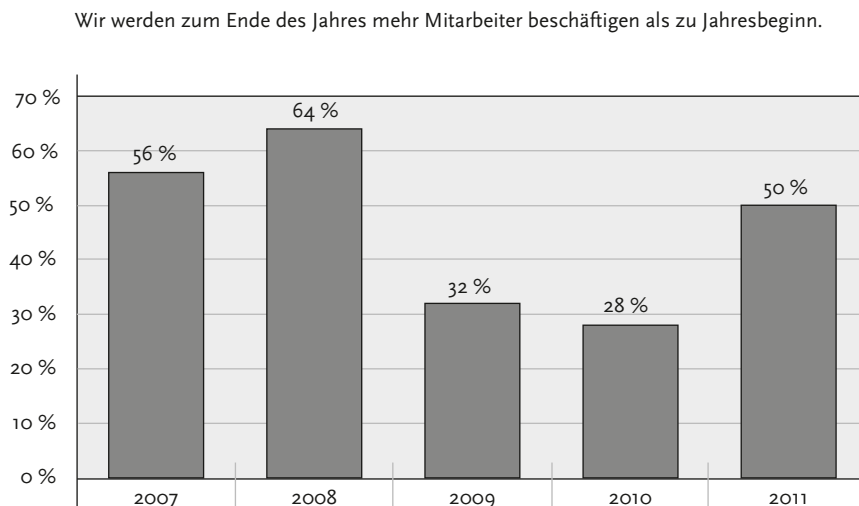
Diese Werte zeigen eindeutig, dass die Wirtschaftskrise der Vergangenheit angehört. Binnen einem Jahr ist der Anteil der Firmen, die von einer guten Geschäftsentwicklung ausgehen, um beachtliche 15,1 Prozentpunkte gestiegen, in der Zwei-Jahres-Perspektive sogar um 26,2 Prozentpunkte. Fasst man die Prozentwerte für eine sehr gute oder gute erwartete Geschäftsentwicklung zusammen, so zeigt sich, dass im Jahr 2009 rund vier von zehn Unternehmen optimistisch in die Zukunft blickten. Heute sind es dagegen bereits mehr als sieben von zehn Unternehmen. Auf der anderen Seite sinkt der Anteil der Studienteilnehmer, die eine schlechte Geschäftsentwicklung prognostizieren, immer weiter. Im Jahr 2009 äusserten sich noch 17,5 Prozent pessimistisch, im Jahr 2010 waren es 9,2 Prozent, und heute ist es kein einziges Unternehmen mehr. Dies bedeutet einen Rückgang um 17,5 Prozentpunkte innerhalb von 24 Monaten. Auch der Anteil der Unternehmen, die eine ausgeglichene Geschäftserwartung haben, geht zurück, und zwar um 13,0 Prozentpunkte zwischen 2009 und 2011.

[ABBILDUNG 5]: Die erwartete Geschäftsentwicklung



Mit der in Abbildung 5 dargestellten optimistischen Geschäftserwartung geht einher, dass jedes zweite antwortende Unternehmen davon ausgeht, Ende 2011 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn (siehe Abbildung 6). Im vergangenen Jahr gingen lediglich 28,0 Prozent von einem Anstieg der Mitarbeiterzahlen binnen Jahresfrist aus. Damit ergibt sich ein Anstieg um 22,0 Prozentpunkte zwischen den Jahren 2010 und 2011.

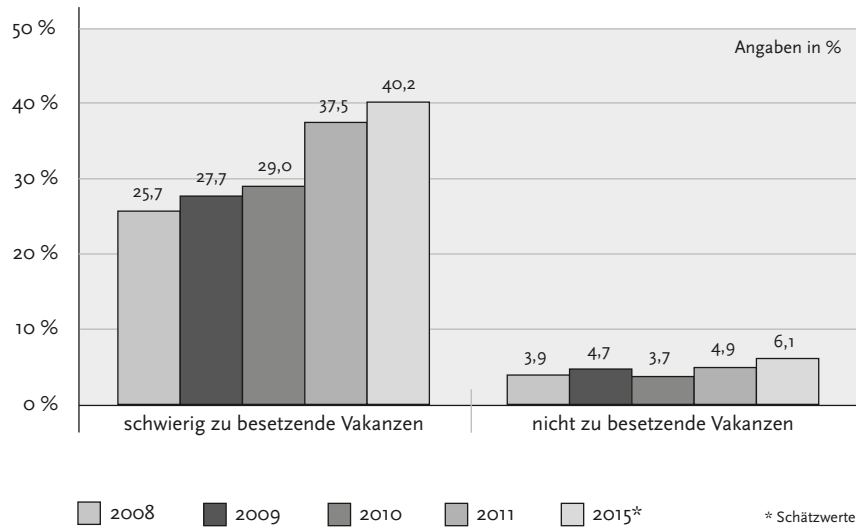
[ABBILDUNG 6]: Geplanter Anstieg der Mitarbeiterzahlen im Zeitablauf⁷



Wie in Abbildung 6 illustriert wurde, plant die Hälfte der Top-500-Firmen aus der Schweiz einen Anstieg der Mitarbeiterzahlen im laufenden Jahr. Probleme bei der Realisierung dieser Zielsetzung könnten sich vor allem durch den allgegenwärtigen Fachkräftemangel ergeben, der nach Meinung der Teilnehmer an der Studie der wichtigste externe Trend für die Personalbeschaffung im Jahr 2011 ist (siehe Abbildung 3). In Abbildung 7 ist in diesem Zusammenhang dargestellt, dass die antwortenden Unternehmen davon ausgehen, dass 37,5 Prozent ihrer Vakanzen im Jahr 2011 nur schwer besetzbar sind und 4,9 Prozent gar nicht besetzt werden können, weil kein geeigneter Kandidat auf dem Arbeitsmarkt gefunden wird. Im Jahresvergleich sind diese Werte um 8,5 Prozentpunkte (schwierig zu besetzen) und um 1,2 Prozentpunkte (nicht zu besetzen) gestiegen, was Ausdruck davon ist, dass sich der Mangel an geeigneten Fachkräften in der Schweiz immer weiter verschärft. Diese Beobachtung wird auch durch die Zukunftsprognose der Studienteilnehmer für das Jahr 2015 unterstützt, die von weiter steigenden Werten ausgeht. Die Unternehmen erwarten, dass im Jahr 2015 mehr als vier von zehn Vakanzen nur schwer besetzbar sein werden und 6,1 Prozent der offenen Stellen mangels passender Kandidaten unbesetzt bleiben werden.

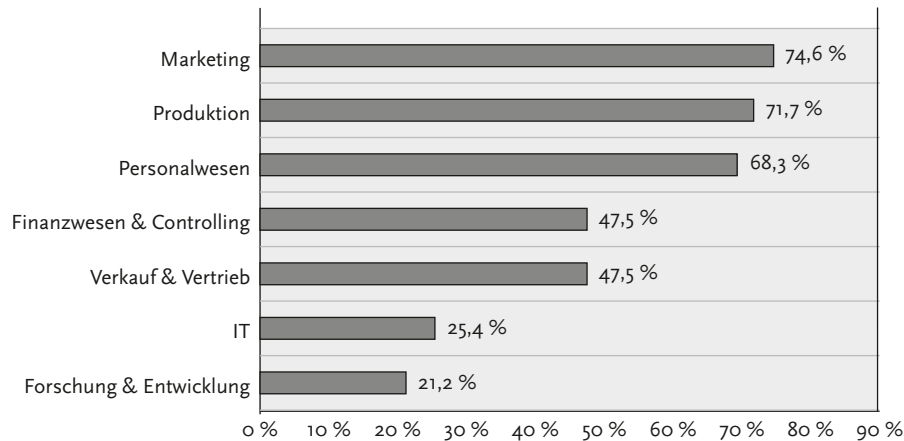
7) Anteile derjenigen Unternehmen, die der Aussage voll zustimmen oder zustimmen.

[ABBILDUNG 7]: Anteile der schwierig oder gar nicht besetzbaren Vakanzen in den Unternehmen im Zeitablauf



Betrachtet man den Fachkräftemangel näher und geht im Detail auf einzelne Fachrichtungen ein, so zeigt Abbildung 8, dass Schweizer Grossunternehmen in den Bereichen Informationstechnologie (IT) und Forschung & Entwicklung (F&E) die geringste Verfügbarkeit an geeigneten Kandidaten sehen. Lediglich 21,2 Prozent der Befragten sind der Ansicht, dass eine ausreichende Anzahl an Kandidaten im F&E-Bereich, einem klassischen Betätigungsfeld von Ingenieursberufen, verfügbar ist. In der Fachrichtung IT sieht nur rund ein Viertel der antwortenden Unternehmen ein ausreichendes Angebot an Kandidaten. Mit jeweils 47,5 Prozent ist ein deutlich grösserer Teil der Firmen der Meinung, dass es in den Bereichen Finanzwesen & Controlling sowie Verkauf & Vertrieb genügend interessante Bewerber gibt. Die Verfügbarkeit von Kandidaten im Personalwesen (68,3 Prozent), in der Produktion (71,7 Prozent) und im Marketing (74,6 Prozent) wird noch besser beurteilt.

[ABBILDUNG 8]: Verfügbarkeit von Kandidaten in Abhängigkeit der Fachrichtung⁸



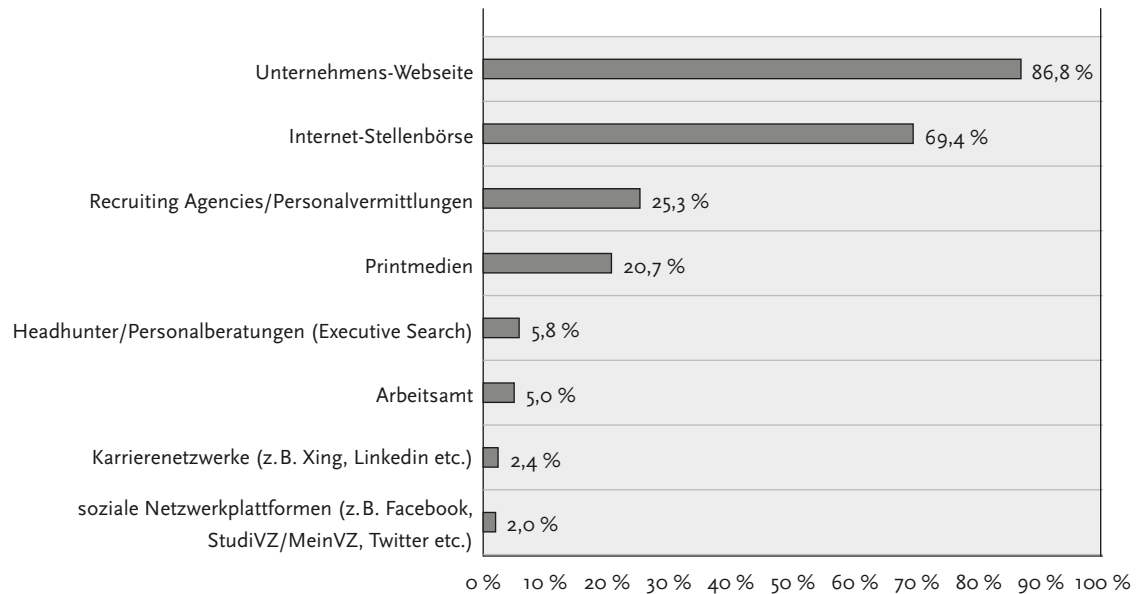
Die vorangehenden Abschnitte haben gezeigt, dass Schweizer Grossunternehmen optimistisch in die Zukunft blicken und wieder verstärkt neue Mitarbeiter einstellen wollen, sich dabei jedoch mit dem Problem des steigenden Fachkräftemangels konfrontiert sehen. Im folgenden Kapitel wird in einem nächsten Schritt analysiert, welche Rekrutierungskanäle sich die Firmen im Wettbewerb um Talente bedienen, um Stellenanzeigen zu schalten und für welchen Anteil der tatsächlich realisierten Einstellungen sich die einzelnen Kanäle verantwortlich zeigen.

2.4 DIE BEDEUTUNG VERSCHIEDENER EXTERNER REKRUTIERUNGSKANÄLE

Das Internet besitzt für die 500 grössten Unternehmen aus der Schweiz die mit Abstand grösste Bedeutung bei der Schaltung von Stellenanzeigen, wie ein Blick auf Abbildung 9 zeigt. 86,8 Prozent aller freien Stellen werden von den Teilnehmern an der Studie auf der eigenen Unternehmens-Webseite und 69,4 Prozent in Internet-Stellenbörsen veröffentlicht. Bei rund einem Viertel der Vakanzen werden Recruiting Agencies/ Personalvermittlungen beauftragt. Über Printmedien werden noch rund zwei von zehn offenen Stellen kommuniziert. Bei 5,8 Prozent wird ein Auftrag an Headhunter/Personalberatungen (Executive Search) erteilt, und 5,0 Prozent werden an die Arbeitsämter gemeldet. Karrierenetze wie Xing oder LinkedIn (2,4 Prozent) und soziale Netzwerkplattformen wie Facebook oder Twitter (2,0 Prozent) spielen bei der Schaltung von Stellenanzeigen nur eine sehr untergeordnete Rolle.

8) Anteile derjenigen Unternehmen, die angeben, dass Kandidaten aus den jeweiligen Zielgruppen verfügbar oder eher verfügbar sind.

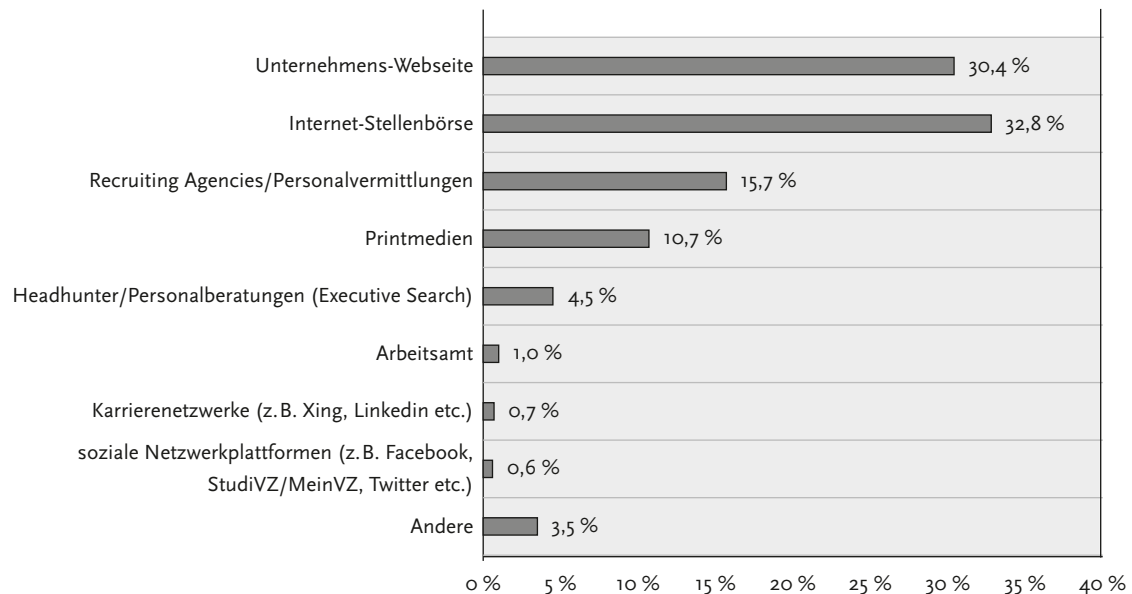
[ABBILDUNG 9]: Anteile der in verschiedenen Rekrutierungskanälen veröffentlichten Vakanzen⁹



Im Internet werden nicht nur die meisten freien Stellen veröffentlicht, wie Abbildung 9 gezeigt hat: das Internet ist auch für den grössten Teil der tatsächlich realisierten Einstellungen verantwortlich (siehe Abbildung 10). Hervorzuheben ist dabei, dass die antwortenden Unternehmen einen grösseren Teil ihrer Vakanzen auf der eigenen Webseite (86,8 Prozent) veröffentlichen als in Internet-Stellenbörsen (69,4 Prozent), aber über Internet-Stellenbörsen mehr tatsächliche Einstellungen generiert werden als über die Webseiten der Firmen. 32,8 Prozent aller Einstellungen gehen auf eine Stellenanzeige in einer Internet-Stellenbörse zurück, 30,4 Prozent werden über die eigene Unternehmens-Webseite generiert. Dieser Umstand ist umso höher einzuschätzen, wenn man bedenkt, dass Stellenanzeigen in Internet-Stellenbörsen in vielen Fällen auch zusätzlichen „Traffic“ für die Unternehmens-Webseite bedeuten. Häufig führt eine Stellenanzeige in einer Internet-Stellenbörse den Bewerber auf die Unternehmens-Webseite, wo er sich dann bewirbt. Nicht alle Stellenanzeigen in einer Internet-Stellenbörse bieten auch die Möglichkeit, dass man sich direkt in der Internet-Stellenbörse auf die veröffentlichte Vakanz bewirbt. Vor diesem Hintergrund ist es umso beachtlicher, dass mehr Einstellungen über Internet-Stellenbörsen als über die Unternehmens-Webseiten generiert werden. Weiterhin zeigen sich Recruiting Agencies/Personalvermittlungen für 15,7 Prozent aller realisierten Einstellungen verantwortlich, Printmedien für 10,7 Prozent und Headhunter/Personalberatungen (Executive Search) für 4,5 Prozent. Die Bedeutung der Arbeitsämter (1,0 Prozent), von Karrierenetzwerken wie Xing oder LinkedIn (0,7 Prozent) und von sozialen Netzwerkplattformen wie Twitter oder Facebook (0,6 Prozent) für die tatsächliche Einstellung neuer Mitarbeiter ist äusserst gering. 3,5 Prozent aller Einstellungen werden schliesslich über sonstige Kanäle wie beispielsweise Personalmesse oder Mitarbeiterempfehlungen generiert.

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

[ABBILDUNG 10]: Anteile der über verschiedene Rekrutierungskanäle generierten Einstellungen



Die Ergebnisse dieses Abschnitts haben unter anderem gezeigt, dass Social-Media-Anwendungen wie Karrierenetzwerke oder soziale Netzwerkplattformen nur eine geringe Bedeutung besitzen, wenn es um die Veröffentlichung freier Stellen und die Generierung von Einstellungen geht. Dennoch ist durchaus denkbar, dass Social Media für andere Zwecke in der Personalbeschaffung eine interessante und innovative Lösung bieten und folglich in Ergänzung zu den klassischen Massnahmen/Kanälen herangezogen werden könnten. Aus diesem Grund werden im folgenden Kapitel 2.5 vier potenzielle Einsatzbereiche für Social Media in der Personalbeschaffung im Detail analysiert. Zudem wird die generelle Einstellung der Rekrutierungsverantwortlichen gegenüber der Nutzung von Social Media im Bereich der Rekrutierung untersucht, und es wird die Bedeutung von Arbeitgeberbewertungen im Internet thematisiert.

2.5 DIE NUTZUNG VON SOCIAL MEDIA IN DER PERSONALBESCHAFFUNG

Kann man Social Media für die Personalbeschaffung sinnvoll nutzen? Wo macht eine Nutzung von Social Media in der Rekrutierung Sinn, wo nicht? Braucht man als Unternehmen eine Social-Media-Strategie in der Personalbeschaffung? Solche und ähnliche Fragen beschäftigen in jüngster Vergangenheit auch Rekrutierungsverantwortliche in der Schweiz. Der folgende Abschnitt gibt einen Überblick über die Nutzung von Social Media im Rahmen der Personalbeschaffung und soll Unternehmen vor diesem Hintergrund helfen, Antworten auf die genannten Fragestellungen zu finden.

Mit dem Begriff „Social Media“ werden neue Wege und Möglichkeiten der Vernetzung, der kooperativen Generierung von Inhalten, der Suche nach Informationen und Wissen oder auch der Selbstdarstellung im Internet charakterisiert. Typische Beispiele schliessen soziale Netzwerkplattformen, Karrierenetzwerke, Bewertungsplattformen jeder Art, Wikis oder Blogs ein. Mitglieder solcher Netzgemeinschaften können mediale Inhalte (z. B. Fotos, Videos, Texte etc.) selbst erstellen und untereinander austauschen. Dabei hat

man als Nutzer auch stets die Möglichkeit, auf Inhalte Bezug zu nehmen, indem man seine Meinung, Eindrücke und Erfahrungen in Form von Bewertungen, Kommentaren und Empfehlungen öffentlich macht. Social Media fördern demnach die Vernetzung von Personen ebenso wie die Verbreitung von Informationen. Es entsteht eine immer grösser werdende Flut von Informationen, die jedoch unter Umständen infolge besserer Möglichkeiten der Personalisierung auf Basis von Nutzerinformationen auch besser beherrscht und genutzt werden können.

Das Phänomen der Social Media macht auch vor der Personalbeschaffung nicht halt. Nachdem dieses Thema bereits in der letztjährigen Studie „Recruiting Trends 2010 Schweiz“ angesprochen wurde, bildet die umfassende Analyse der Einsatzmöglichkeiten und der Bedeutung von Social Media in der Personalbeschaffung in diesem Jahr einen Schwerpunkt der Studie. In den folgenden Abschnitten wird untersucht, für welche Aufgaben und in welchem Umfang Schweizer Grossunternehmen bereits heute Social Media bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter einsetzen. Die Fallstudie mit Roche in Kapitel 3 zeigt anschliessend ein interessantes Praxisbeispiel für die sinnvolle und erfolgreiche Nutzung von Social Media in der Personalbeschaffung.

Bevor die Ergebnisse der Befragung der 500 grössten Schweizer Unternehmen zur Nutzung von Social Media in der Rekrutierung im Detail präsentiert werden, erfolgt zunächst eine kurze Vorstellung der Social-Media-Anwendungen, die Teil dieser Untersuchung waren.

Eine der weltweit am weitest verbreiteten Social-Media-Anwendungen ist die soziale Netzwerkplattform Facebook, die nach eigenen Angaben insgesamt mehr als 500 Mio. aktive Mitglieder hat, von denen die Hälfte das Portal täglich nutzt. Im Durchschnitt verfügt ein Nutzer der Plattform dabei über rund 130 Kontakte/Freunde¹⁰. In der Schweiz hat Facebook 2,3 Mio. Mitglieder (Stand Juni 2010)¹¹. Die VZ-Netzwerke (StudiVZ/MeinVZ/SchülerVZ) sind ein deutschsprachiges soziales Netzwerk, das über mehr als 17 Mio. Mitglieder (Stand Juli 2010) verfügt¹². Bei Xing und LinkedIn handelt es sich um Karrierenetzwerke, die von mehr als 10 Mio. (Xing, Stand Dezember 2010)¹³ bzw. von mehr als 90 Mio. Mitgliedern (LinkedIn, Stand Januar 2011)¹⁴ genutzt werden. Ein Grossteil der Mitglieder von Xing kommt dabei aus dem europäischen und insbesondere aus dem deutschsprachigen Raum, wohingegen die meisten LinkedIn-Nutzer aus den Vereinigten Staaten stammen. Twitter ist ein Netzwerk mit 175 Mio. registrierten Nutzern weltweit (Stand September 2010)¹⁵, das seinen Mitgliedern die Möglichkeit eröffnet, den eigenen Freundeskreis in Form von Kurznachrichten mit bis zu 140 Zeichen über aktuelle Ereignisse aus dem eigenen Leben auf dem Laufenden zu halten. Kununu ist nach eigenen Angaben die grösste Unternehmensbewertungsplattform im deutschsprachigen Raum und bietet Informationen zu über 51.000 Arbeitgebern aus Deutschland, Österreich und der Schweiz¹⁶. Bei Experteer handelt es sich um eine deutschsprachige Plattform, bei der die Kandidaten und nicht die Arbeitgeber für die Mitgliedschaft zahlen, über die sie auf eine Vielzahl von Stellenangebote ab einem Gehaltsbenchmark von 60.000 € zugreifen können und Zugang zu einem Netzwerk von über

10) <http://www.facebook.com/press/info.php?statistics> (Abrufdatum: 21.03.2011)

11) http://facebookmarketing.de/zahlen_fakten/nutzerzahlen-osterreich-schweiz-luxemburg-2 (Abrufdatum: 21.03.2011)

12) http://www.studivz.net/!/about_us/1/ (Abrufdatum: 21.03.2011)

13) <http://corporate.xing.com/deutsch/unternehmen/> (Abrufdatum: 21.03.2011)

14) http://press.linkedin.com/about_de (Abrufdatum: 21.03.2011)

15) <http://twitter.com/about> (Abrufdatum: 21.03.2011)

16) <http://www.kununu.com/info/ueber> (Abrufdatum: 21.03.2011)

8.000 Headhuntern und Personalberatern erhalten¹⁷. GoogleBuzz¹⁸ ist eine Erweiterung des Google-eigenen E-Mail-Dienstes Gmail. Die Nutzer dieser Social-Media-Anwendung können neben E-Mails auch Inhalte wie Statusnachrichten, Kommentare, Bilder oder Videos untereinander austauschen. YouTube¹⁹ ist das weltweit grösste Videoportal, in dem man Videos ansehen und kommentieren sowie eigene Videos hochladen kann. Unter einem Blog versteht man schliesslich eine chronologisch abwärts sortierte Liste von Einträgen zu einem bestimmten Thema auf einer Webseite. Gepflegt wird diese Liste von einem oder mehreren so genannten Web-Loggern bzw. Bloggern.

Die vorgestellten Social-Media-Anwendungen können in der Personalbeschaffung für unterschiedliche Zwecke genutzt werden. Generell kann man beim Einsatz von Social Media im Rahmen der Rekrutierung jedoch die folgenden vier Anwendungsszenarien unterscheiden:

- **Schalten von Stellenanzeigen:** Neben den klassischen Kanälen der Internet-Stellenbörsen oder der Unternehmens-Webseite bieten auch Online-Netzwerke wie Facebook oder Xing Unternehmen die Möglichkeit, ihre freien Stellen zu veröffentlichen.
- **Image-Werbung/Employer Branding:** Über Social-Media-Anwendungen können Unternehmen Image-Werbung betreiben und so ihre eigene Employer Brand pflegen und weiter entwickeln.
- **Aktive Suche nach Kandidaten:** Unternehmen können in Social-Media-Anwendungen auch selbst aktiv nach geeigneten und interessanten Kandidaten suchen und diese direkt ansprechen.
- **Aktive Suche nach Informationen über bereits identifizierte Kandidaten:** Liegen einem Unternehmen bereits Bewerbungen vor, kann man in Social-Media-Anwendungen nach zusätzlichen Informationen über die entsprechenden Kandidaten suchen, um sich ein umfassendes Bild von den Bewerbern zu machen.

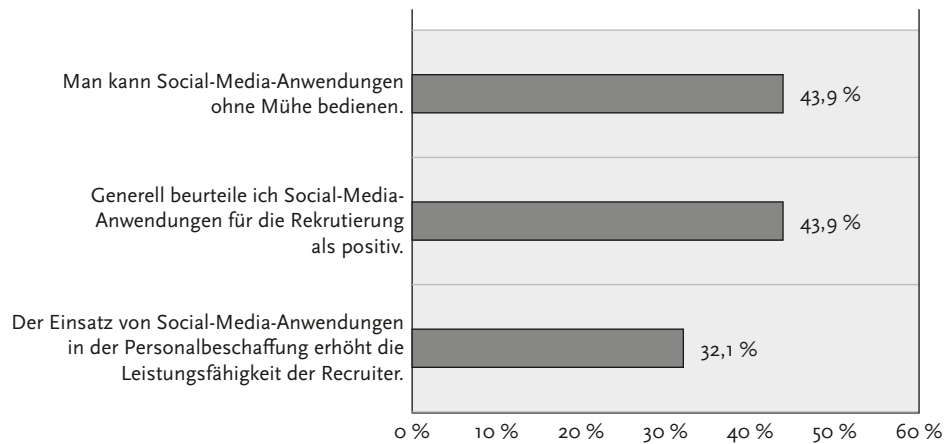
Der Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung der 500 grössten Unternehmen aus der Schweiz wird nachfolgend anhand dieser vier Nutzungskategorien untersucht. Zunächst wird jedoch die generelle Einstellung der antwortenden Rekrutierungsverantwortlichen gegenüber dem Phänomen Social Media analysiert. Dabei geht es um die Fragen, welche Bedeutung die Teilnehmer an der Studie Social Media grundsätzlich beimessen, wie sie die Effektivität von Social Media in der Personalbeschaffung beurteilen und ob Social-Media-Anwendungen nach Ihrer Ansicht einfach zu nutzen sind. Abbildung 11 veranschaulicht, dass jeweils 43,9 Prozent der antwortenden Unternehmen Social-Media-Anwendungen generell als positiv für die Rekrutierung beurteilen und zudem denken, dass derartige Anwendungen einfach zu bedienen sind. Nur knapp ein Drittel der Befragten ist der Meinung, dass der Einsatz von Social-Media-Anwendungen in der Personalbeschaffung die Leistungsfähigkeit der Recruiter erhöht. Dies könnte ein Grund für eine möglicherweise geringe Nutzung von Social Media im Bereich der Personalbeschaffung sein.

17) <http://www.experteer.de/> (Abrufdatum: 21.03.2011)

18) <http://www.google.com/buzz?hl=de> (Abrufdatum: 21.03.2011)

19) http://www.youtube.com/t/press_timeline (Abrufdatum: 21.03.2011)

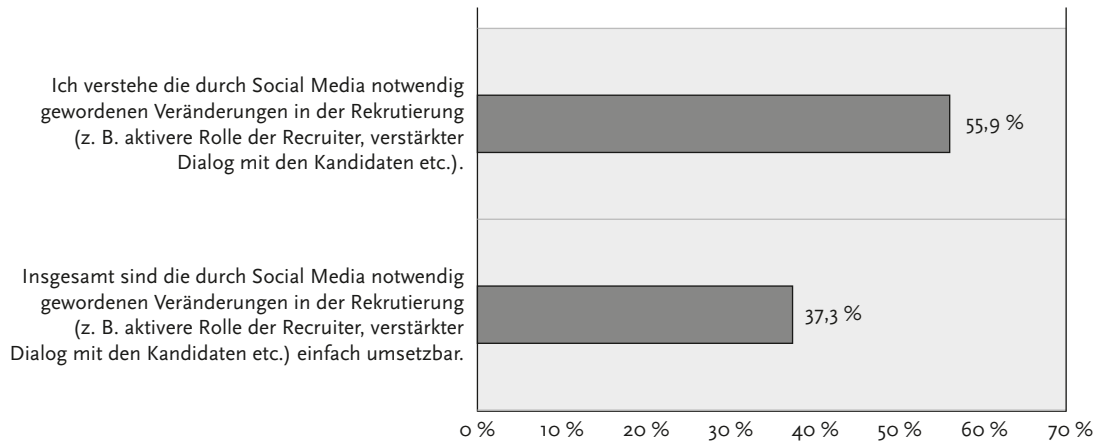
[ABBILDUNG 11]: Generelle Einstellung gegenüber Social Media in der Personalbeschaffung²⁰



In Ergänzung zur generellen Einstellung der Befragten gegenüber Social Media werden nachfolgend durch Social Media bedingte Veränderungen in der Personalbeschaffung, wie beispielsweise eine aktivere Rolle der Recruiter oder ein verstärkter Dialog mit den Kandidaten, analysiert. Abbildung 12 zeigt in diesem Zusammenhang, dass 55,9 Prozent der Personalverantwortlichen der Schweizer Top-500-Unternehmen angeben, die durch Social Media notwendig gewordenen Veränderungen in der Rekrutierung zu verstehen. 37,3 Prozent sind der Ansicht, dass diese Veränderungen auch einfach umsetzbar sind. Zusammenfassend bleibt somit festzustellen, dass die durch Social Media notwendig gewordenen Veränderungen zwar von einem vergleichsweise grossen Teil der antwortenden Firmen verstanden werden, jedoch ein deutlich kleinerer Teil der Unternehmen auch der Meinung ist, dass diese Veränderungen einfach umsetzbar sind. Diese Divergenz könnte ebenfalls eine Ursache dafür sein, dass Social Media im Rahmen der Rekrutierung möglicherweise noch eher verhalten genutzt werden.

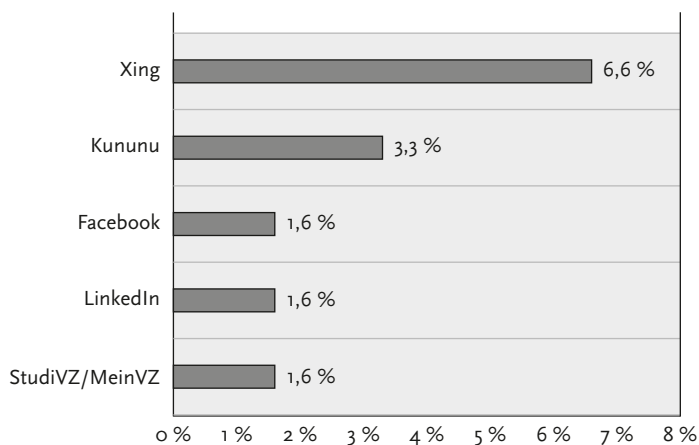
20) Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen zustimmen.

[ABBILDUNG 12]: Durch Social Media bedingte Veränderungen in der Personalbeschaffung²¹



Die folgenden vier Abbildungen thematisieren den Einsatz von Social-Media-Anwendungen in der Personalbeschaffung von Schweizer Grossunternehmen in den vier bereits eingangs vorgestellten Nutzungskategorien. Abbildung 13 geht dabei zunächst auf die Veröffentlichung von Vakanzen ein. Die Ergebnisse zeigen, dass Social-Media-Anwendungen nur sehr verhalten zur Schaltung von Stellenanzeigen genutzt werden, was jedoch aufgrund der bereits in Kapitel 2.4 gewonnenen Erkenntnisse auch nicht überrascht. Lediglich 6,6 Prozent der antwortenden Unternehmen greifen bei der Veröffentlichung freier Stellen zumindest regelmässig auf das Karrierenetzwerk Xing zurück, das damit noch am häufigsten genutzt wird. 3,3 Prozent schalten regelmässig Stellenanzeigen in der Unternehmensbewertungsplattform Kununu. Die sozialen Netzwerkplattformen Facebook und StudiVZ/MeinVZ sowie das Karrierenetzwerk LinkedIn werden hierfür lediglich von jeweils 1,6 Prozent der Studienteilnehmer regelmässig genutzt.

[ABBILDUNG 13]: Nutzung von Social-Media-Anwendungen zur Schaltung von Stellenanzeigen²²

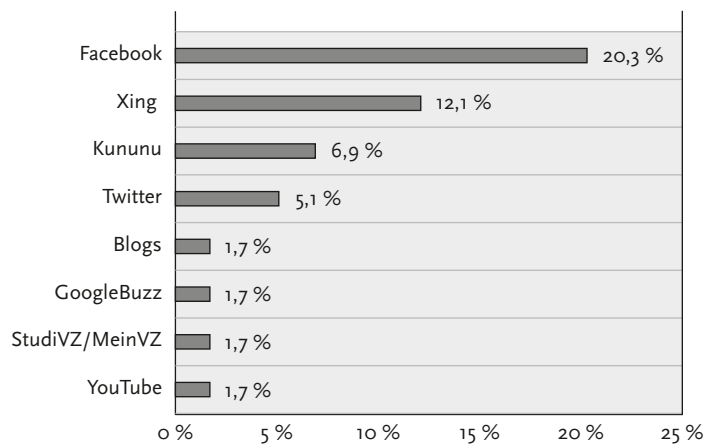


21) Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen zustimmen.

22) Anteile derjenigen Unternehmen, die die angegebenen Social-Media-Anwendungen sehr häufig, häufig oder regelmässig nutzen.

Ein anderes Bild ergibt sich beim Einsatz von Social-Media-Anwendungen zum Zweck der Image-Werbung (siehe Abbildung 14). Aktuell nutzt bereits ein Fünftel der Top-500-Unternehmen aus der Schweiz regelmässig Facebook, um für das eigene Arbeitgeber-Image zu werben. Xing folgt mit 12,1 Prozent. Immerhin noch 6,9 Prozent nutzen Kununu regelmässig für die Image-Werbung und 5,1 Prozent die soziale Netzwerkplattform Twitter. Jeweils 1,7 Prozent der Teilnehmer an der Studie bewerben ihr eigenes Arbeitgeber-Image regelmässig in Blogs, GoogleBuzz, StudiVZ/MeinVZ und YouTube. Damit lässt sich feststellen, dass zumindest Facebook und Xing von den antwortenden Unternehmen bereits durchaus zum Zweck der Image-Werbung genutzt werden.

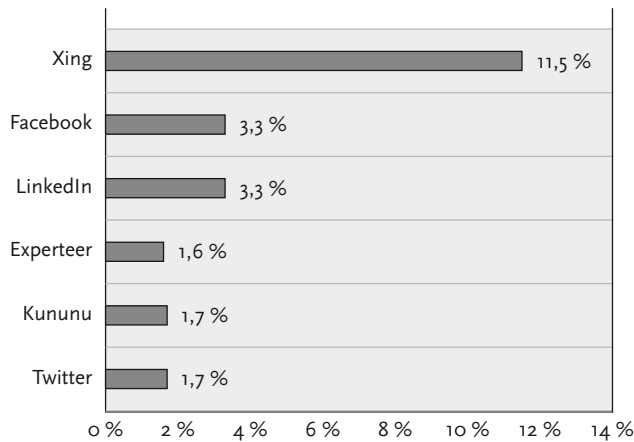
[ABBILDUNG 14]: Nutzung von Social-Media-Anwendungen für Image-Werbung²³



In Abbildung 15 ist dargestellt, inwiefern Schweizer Grossunternehmen bereits heute bei der aktiven Suche nach Kandidaten auf Social Media setzen. Die Ergebnisse zeigen, dass Social-Media-Anwendungen hierfür generell noch sehr verhalten genutzt werden. Immerhin greifen bereits 11,5 Prozent der Teilnehmer an der Studie regelmässig auf Xing zurück, um nach interessanten Kandidaten zu suchen. Jeweils 3,3 Prozent nutzen zu diesem Zweck regelmässig Facebook und LinkedIn. Experteer, Kununu und Twitter werden von jeweils 1,7 Prozent der antwortenden Unternehmen regelmässig im Rahmen einer aktiven Suche nach geeigneten Kandidaten genutzt.

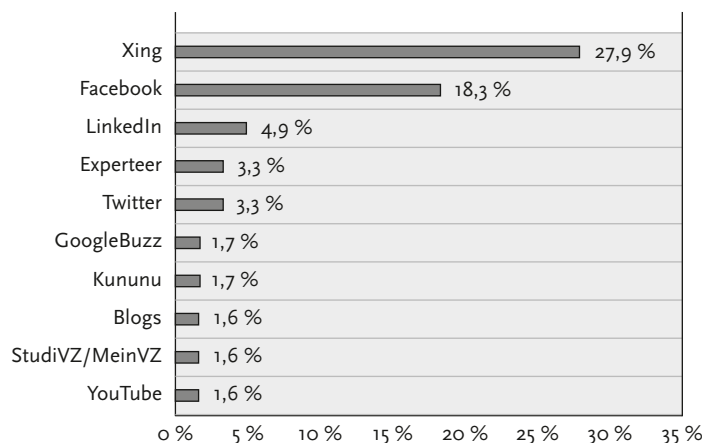
23) Anteile derjenigen Unternehmen, die die angegebenen Social-Media-Anwendungen sehr häufig, häufig oder regelmässig nutzen.

[ABBILDUNG 15]: Nutzung von Social-Media-Anwendungen für die aktive Suche nach Kandidaten²⁴



Bei der Suche nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten nutzt ein vergleichsweise grosser Teil der Top-500-Unternehmen aus der Schweiz schon heute Social-Media-Anwendungen. Im Mittelpunkt des Interesses stehen hierbei Xing und Facebook. 27,9 Prozent der Befragten greifen aktuell auf Xing zurück, um nach zusätzlichen Informationen über bereits identifizierte Kandidaten zu suchen, und 18,3 Prozent auf Facebook. LinkedIn folgt mit 4,9 Prozent, und Experteer sowie Twitter schliessen sich mit jeweils 3,3 Prozent an. Jeweils 1,7 Prozent der Teilnehmer an der Studie suchen in GoogleBuzz und Kununu nach Informationen über Kandidaten, die bereits im Vorfeld identifiziert wurde. In Blogs, StudiVZ/MeinVZ und YouTube sind es mit jeweils 1,6 Prozent noch etwas weniger Unternehmen.

[ABBILDUNG 16]: Nutzung von Social-Media-Anwendungen für die aktive Suche nach Informationen über bereits identifizierte Kandidaten²⁵



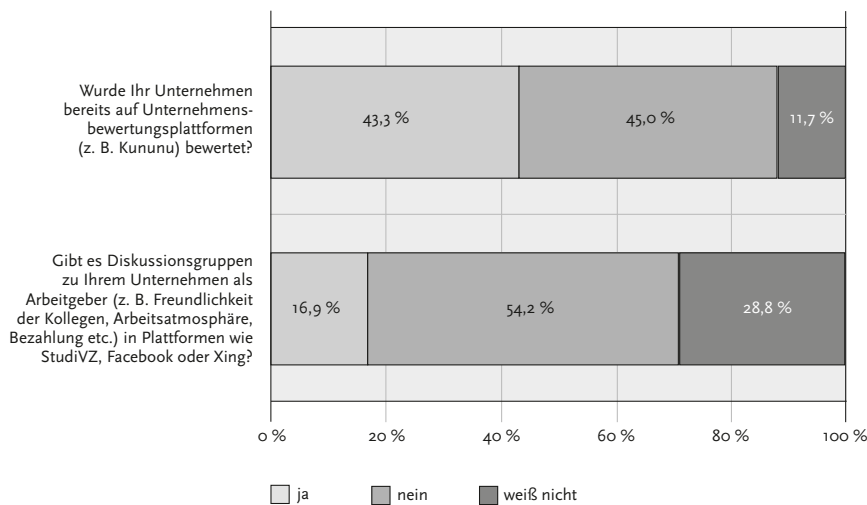
24) Anteile derjenigen Unternehmen, die die angegebenen Social-Media-Anwendungen sehr häufig, häufig oder regelmässig nutzen.

25) Anteile derjenigen Unternehmen, die die angegebenen Social-Media-Anwendungen sehr häufig, häufig oder regelmässig nutzen.

Nach der Analyse, zu welchem Zweck und in welchem Ausmass die Top-500-Unternehmen aus der Schweiz schon heute Social-Media-Anwendungen im Rahmen ihrer Personalbeschaffung nutzen, erfolgt zum Abschluss des Abschnitts über Social Media eine Betrachtung von Arbeitgeberbewertungen im Internet. Dabei geht es um die Frage, ob sich die Teilnehmer an der Studie überhaupt mit diesem vergleichsweise neuen Phänomen und damit auch mit der Darstellung des eigenen Unternehmens im Internet auseinandersetzen. Diese Darstellung ist keineswegs zu vernachlässigen. So kann es beispielsweise durchaus vorkommen, dass eine negative Bewertung des eigenen Unternehmens als Arbeitgeber in einer entsprechenden Plattform bei der Suche nach dem eigenen Unternehmensnamen in einer Suchmaschine unter den Top-5-Suchtreffern gelistet wird. Das wiederum hätte negative Auswirkungen auf die eigene Arbeitgebermarke im Internet. Dieses Beispiel zeigt, dass es aus Sicht der Arbeitgeber Sinn macht, sich über die Darstellung des eigenen Unternehmens im Internet zu informieren und die eigene Employer Brand im Internet zu pflegen.

Abbildung 17 zeigt in diesem Zusammenhang, dass lediglich 11,7 Prozent der Teilnehmer an der Studie nicht wissen, ob das eigene Unternehmen bereits auf einer Unternehmensbewertungsplattform wie Kununu bewertet wurde. Der weitaus grösste Teil der Befragten hat sich dagegen schon informiert. So bestätigen 43,3 Prozent, dass ihr Unternehmen bereits in einer solchen Plattform bewertet wurde, und 45,0 Prozent geben an, dass dies bis dato noch nicht der Fall ist. Des Weiteren wissen 16,9 Prozent der antwortenden Firmen, dass Diskussionsgruppen über das eigene Unternehmen als Arbeitgeber in Social-Media-Anwendungen wie StudiVZ/MeinVZ, Facebook oder Xing existieren. 54,2 Prozent verneinen dagegen die Existenz derartiger Diskussionsgruppen. Knapp drei von zehn Unternehmen wissen nicht, ob derartige Gruppen existieren.

[ABBILDUNG 17]: Arbeitgeberbewertungen im Internet



Die in diesem Abschnitt durchgeführten Analysen haben gezeigt, dass der Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung aus Sicht der Umfrageteilnehmer Potenzial besitzt. Auch werden manche Social-Media-Anwendungen (vor allem Xing und Facebook) bereits durchaus für bestimmte Zwecke (Image-Werbung, Suche nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten) in der Rekrutierung genutzt, wohingegen sie bei anderen Tätigkeiten (Schaltung von Stellenanzeigen, aktive Suche nach geeigneten Kandidaten) noch nahezu keine Rolle spielen. Blickt man auf Arbeitgeberbewertungen im Internet, so ist festzustellen, dass

bereits der grösste Teil der antwortenden Unternehmen die Bedeutung solcher Bewertungen erkannt hat und in entsprechenden Plattformen nach derartigen Bewertungen sucht.

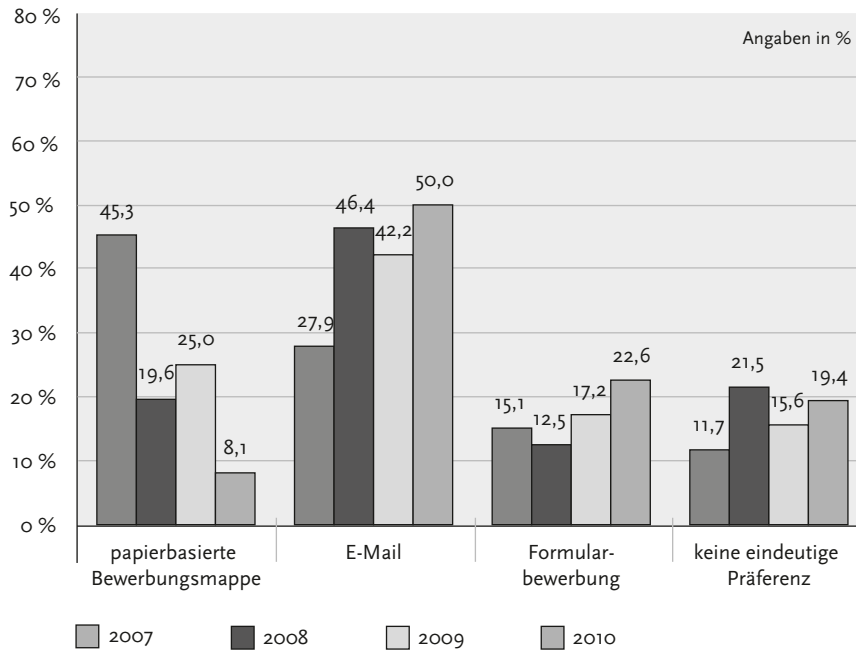
Nach dieser eingehenden Analyse der Nutzung von Social Media im Rahmen der Personalbeschaffung, ist der Eingang der Bewerbungen bei den Unternehmen Thema des folgenden Kapitels 2.6.

2.6 DER EINGANG DER BEWERBUNGEN IM UNTERNEHMEN

Grundsätzlich gibt es mit der papierbasierten Bewerbungsmappe, der E-Mail-Bewerbung und der Formularbewerbung (Bewerbung über ein Webformular einer Unternehmens-Webseite oder einer Internet-Stellenbörse) drei mögliche Bewerbungsverfahren. Im Folgenden wird zunächst dargelegt, welches dieser Verfahren die befragten Firmen bevorzugen. Im Anschluss wird der tatsächliche Bewerbungseingang der Top-500-Unternehmen aus der Schweiz im Detail analysiert.

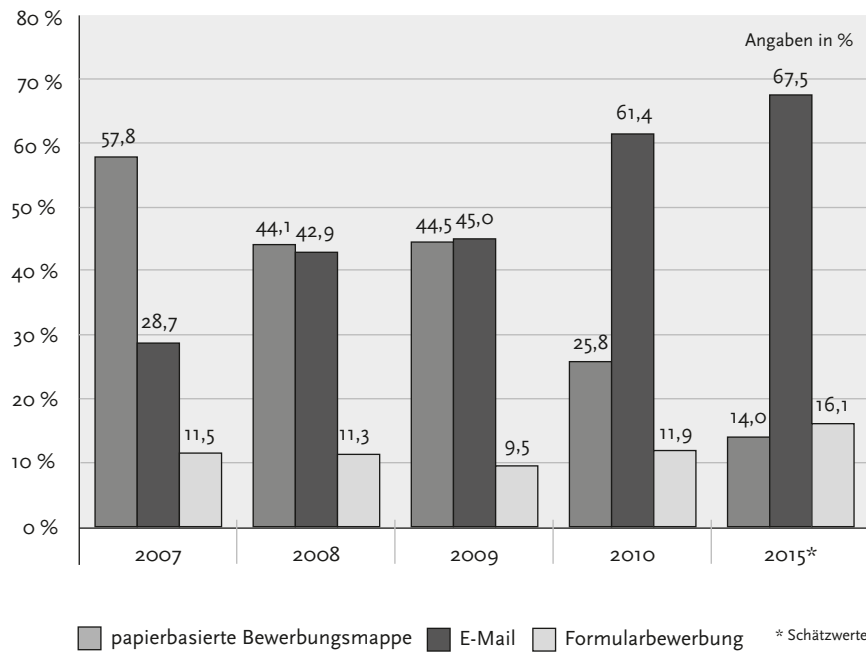
Abbildung 18 illustriert, dass jeder zweite Umfrageteilnehmer die E-Mail-Bewerbung präferiert. 22,6 Prozent bevorzugen die Formularbewerbung, und knapp zwei von zehn Unternehmen besitzen keine Präferenz für ein bestimmtes Bewerbungsverfahren. Lediglich 8,1 Prozent der antwortenden Unternehmen sehen am liebsten papierbasierte Mappen in ihrem Bewerbungseingang. Betrachtet man die Entwicklung der Unternehmenspräferenzen über die Jahre hinweg, so zeigt sich, dass die papierbasierte Bewerbungsmappe seit dem Jahr 2007 37,2 Prozentpunkte eingebüsst hat. Damals bevorzugten noch 45,3 Prozent der Studienteilnehmer diese Form der Bewerbung. Allein innerhalb der letzten zwölf Monate hat die papierbasierte Bewerbungsmappe beachtliche 16,9 Prozentpunkte verloren. Die Beliebtheit der E-Mail-Bewerbung ist dagegen im Jahresvergleich gestiegen, was ein Plus von 7,8 Prozentpunkten dokumentiert. Damit hat die Bewerbung per E-Mail seit dem Jahr 2007, als nur 27,9 Prozent der Befragten diese Bewerbungsform bevorzugten, 22,1 Prozentpunkte hinzugewonnen. Ebenfalls in der Gunst der Unternehmen gestiegen ist die Formularbewerbung, die binnen Jahresfrist 5,4 Prozentpunkte hinzugewinnen konnte.

[ABBILDUNG 18]: Präferenzen der antwortenden Unternehmen für den Bewerbungseingang im Zeitablauf



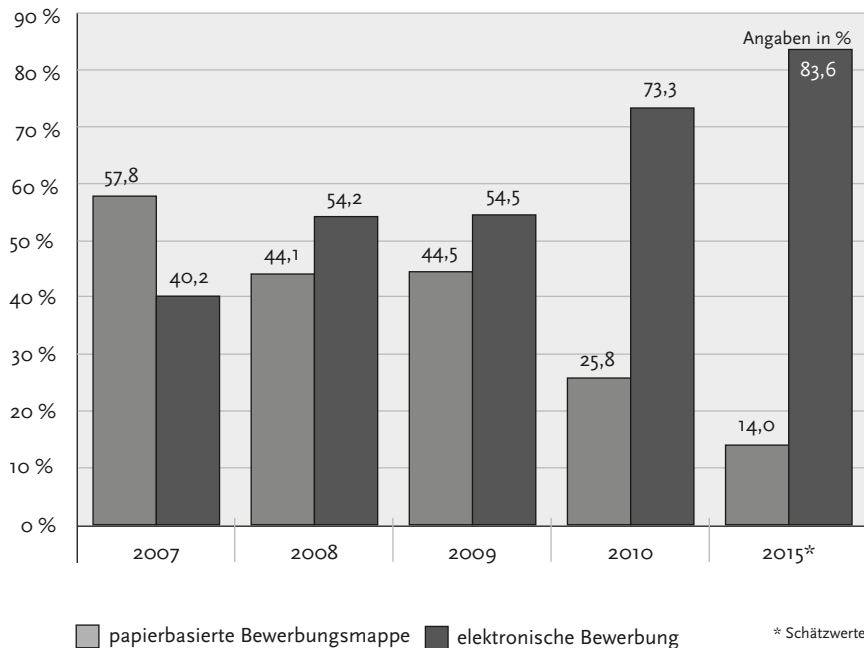
Betrachtet man nach der Analyse der Unternehmenspräferenz die Zusammensetzung des tatsächlichen Bewerbungseingangs, so lässt Abbildung 19 erkennen, dass mehr als sechs von zehn und damit die weitaus meisten Bewerbungen im Jahr 2010 per E-Mail eingingen. Den zweitgrössten Anteil im Bewerbungseingang der 500 grössten Schweizer Unternehmen besitzt die papierbasierte Bewerbungsmappe mit 25,8 Prozent. 11,9 Prozent aller im Jahr 2010 eingegangenen Bewerbungen waren Formularbewerbungen. Diese Werte zeigen, dass sich der Anteil an Formularbewerbungen im Bewerbungseingang über die Jahre hinweg auf einem relativ konstanten Niveau befindet. Mit Ausblick auf das Jahr 2015 gehen die Teilnehmer an der Studie jedoch davon aus, dass deren Anteil auf 16,1 Prozent anwachsen wird. Die E-Mail-Bewerbung konnte innerhalb eines Jahres 16,4 Prozentpunkte und seit 2007 32,7 Prozentpunkte hinzugewinnen. Die antwortenden Unternehmen prognostizieren, dass der Anteil an E-Mail-Bewerbungen im Bewerbungseingang bis zum Jahr 2015 weiter bis auf 67,5 Prozent ansteigen wird. Die papierbasierte Bewerbungsmappe verliert seit Beginn der Auswertungen stetig an Bedeutung. Im Jahr 2007 waren noch 57,8 Prozent aller eingehenden Bewerbungen papierbasierte Mappen. Dies bedeutet einen Verlust von 32,0 Prozentpunkten bis zum Jahr 2010. Mit Blick auf das Jahr 2015 erwarten die Umfrageteilnehmer, dass der Anteil der papierbasierten Mappen im Bewerbungseingang bis auf 14,0 Prozent zurückgehen wird.

[ABBILDUNG 19]: Anteile der einzelnen Kanäle an den eingehenden Bewerbungen im Zeitablauf



Fasst man die E-Mail- und die Formularbewerbung als elektronische Verfahren zusammen und stellt sie der papierbasierten Bewerbungsmappe gegenüber, so ergibt sich das in Abbildung 20 dargestellte Bild. 73,3 Prozent aller im Jahr 2010 bei den Top-500-Unternehmen aus der Schweiz eingehenden Bewerbungen waren demnach elektronischer Form, und lediglich 25,8 Prozent waren papierbasierte Mappen. Dies bedeutet einen Anstieg des Anteils elektronischer Verfahren um 33,1 Prozentpunkte seit dem Jahr 2007. Die Befragten prognostizieren, dass sich dieser Anteil bis zum Jahr 2015 weiter, auf dann 83,6 Prozent, erhöhen wird. Im Gegenzug wird der Anteil eingehender papierbasierter Bewerbungsmappen immer kleiner.

[ABBILDUNG 20]: Vergleich papierbasierte Bewerbungsmappe und elektronische Bewerbung im Zeitablauf

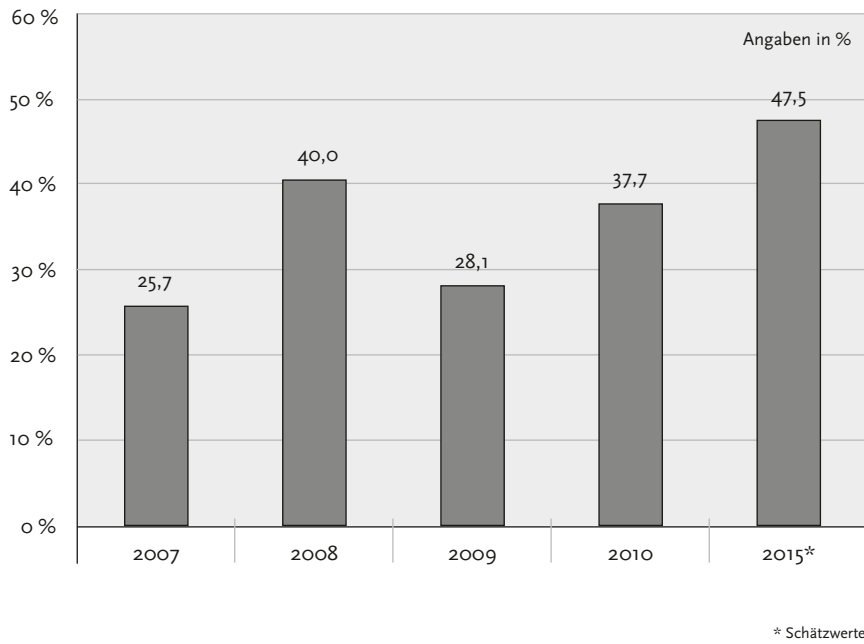


Mit der Darstellung in Abbildung 20 ist die Analyse des Bewerbungseingangs der 500 grössten Schweizer Unternehmen abgeschlossen. Der nachfolgende Abschnitt beschäftigt sich mit dem Thema der internationalen Rekrutierung und geht dabei den Fragen nach, welche Bedeutung Schweizer Grossunternehmen einer internationalen Rekrutierung beimessen und aus welchen Ländern sie hauptsächlich rekrutieren.

2.7 DIE INTERNATIONALE REKRUTIERUNG

Die internationale Rekrutierung, das heisst die Ansprache und Einstellung interessanter Kandidaten aus dem Ausland für den eigenen Betrieb in der Schweiz, ist eine mögliche Massnahme für Schweizer Grossunternehmen, um auf die Knappheit geeigneter Kandidaten im eigenen Land zu reagieren. Kapitel 2.3 hat bereits gezeigt, dass die Top-500-Unternehmen aus der Schweiz auf der einen Seite optimistisch in die Zukunft blicken und von einem Anstieg der Mitarbeiterzahlen ausgehen, auf der anderen Seite jedoch einen sich weiter verstärkenden Fachkräftemangel erwarten. Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass internationale Rekrutierung aus der Sicht der Unternehmen eine immer grössere Bedeutung hat, wie Abbildung 21 illustriert. Für 37,7 Prozent der Unternehmen hatte die internationale Rekrutierung im Jahr 2010 eine hohe Bedeutung. Dieser Wert hat sich im Vergleich zum Jahr 2009, als die Wirtschaftskrise noch aktuell war, um 9,6 Prozentpunkte erhöht und befindet sich nahezu auf dem Niveau des Jahres 2008. Mit Ausblick auf das Jahr 2015 ist internationale Rekrutierung für 47,5 Prozent der Umfrageteilnehmer wichtig oder sehr wichtig, was einem weiteren Anstieg um 9,8 Prozentpunkte im Vergleich zum Jahr 2010 entspricht.

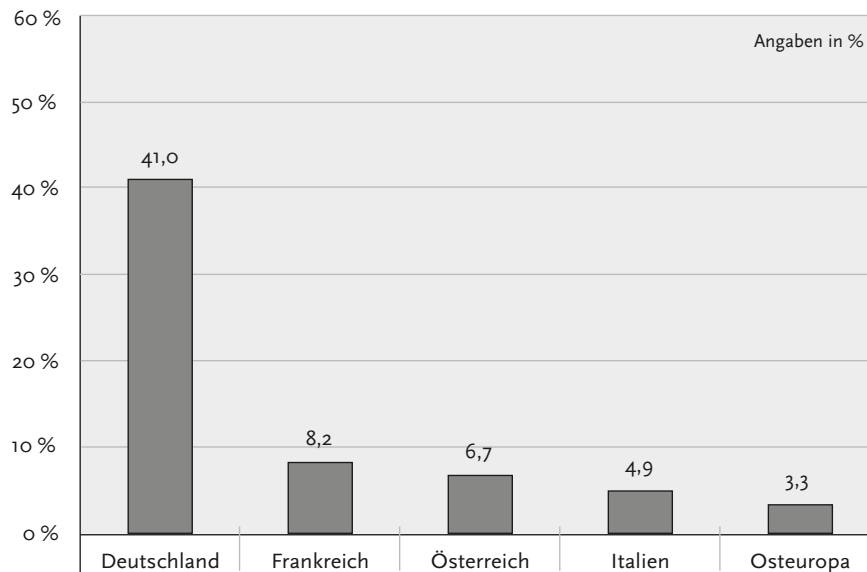
[ABBILDUNG 21]: Die Bedeutung einer internationalen Rekrutierung²⁶



Nachdem Abbildung 21 gezeigt hat, dass die Bedeutung internationaler Rekrutierung nach Ansicht der Schweizer Top-500-Unternehmen immer grösser wird, wird nachfolgend analysiert, aus welchen Ländern die Studienteilnehmer in diesem Zusammenhang hauptsächlich rekrutieren. In Abbildung 22 ist dargestellt, dass Deutschland das Hauptziel der grenzüberschreitenden Personalbeschaffung ist. Mehr als vier von zehn antwortenden Unternehmen rekrutieren häufig aus Deutschland. Alle weiteren untersuchten Länder folgen mit grossem Abstand. Lediglich 8,2 Prozent rekrutieren häufig aus Frankreich, 6,7 Prozent aus Österreich, 4,9 Prozent aus Italien und 3,3 Prozent aus Osteuropa.

26) Anteile derjenigen Unternehmen, für die internationale Rekrutierung eher wichtig oder sehr wichtig ist.

[ABBILDUNG 22]: Länder, aus denen die Schweizer Top-500-Unternehmen rekrutieren²⁷



Die Ergebnisse in diesem Kapitel haben gezeigt, dass die Bedeutung der internationalen Rekrutierung vor dem Hintergrund eines verstärkten Fachkräftemangels im Inland steigt. Im Rahmen dieser grenzüberschreitenden Personalbeschaffung greifen die Top-500-Unternehmen aus der Schweiz am häufigsten auf Arbeitskräfte aus Deutschland zurück. Andere Länder spielen nur eine untergeordnete Rolle. Nach dieser Analyse der internationalen Rekrutierung werden im folgenden Kapitel einzelne Rekrutierungskanäle auf ihre Effektivität und ihre Effizienz hin untersucht. Dabei wird zusätzlich darauf eingegangen, wie die Unternehmen das ihnen zur Verfügung stehende Rekrutierungsbudget auf einzelne Rekrutierungskanäle verteilen.

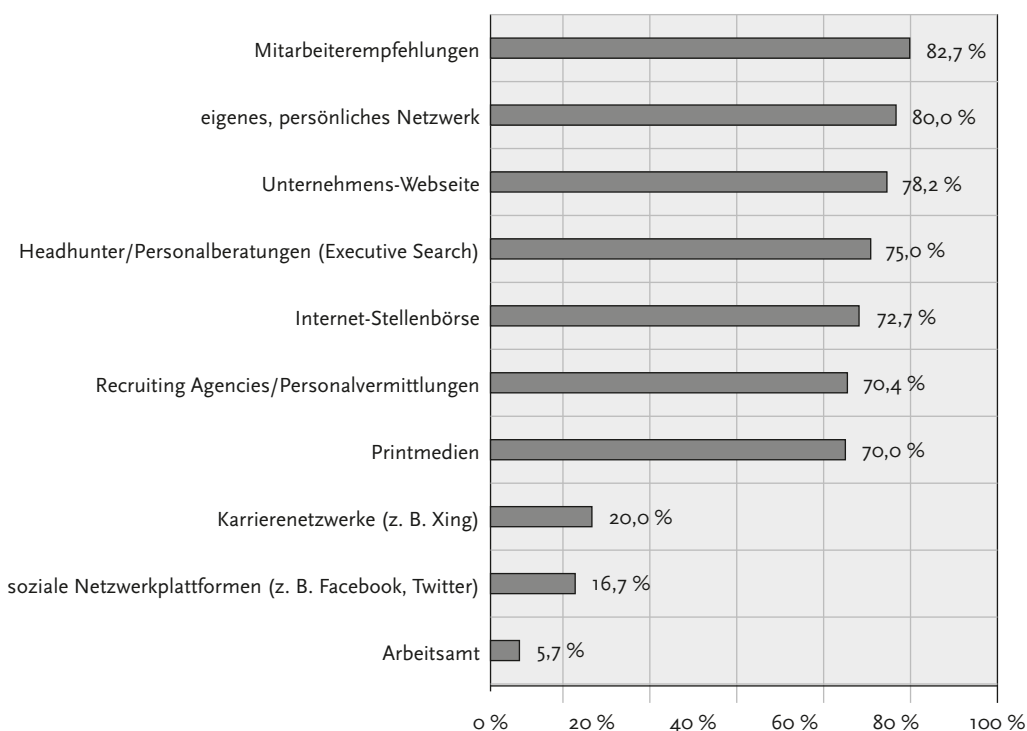
2.8 EFFEKTIVITÄT UND EFFIZIENZ VON REKRUTIERUNGSKANÄLEN UND VERTEILUNG DES REKRUTIERUNGSBUDGETS

Bei der Beantwortung der Frage, welche Rekrutierungskanäle man im Rahmen der Personalbeschaffung nutzt, ist es von entscheidender Bedeutung, welche Qualität die Kandidaten besitzen, die man über einen Kanal erreicht (Effektivität des Kanals) und welches Kosten-Nutzen-Verhältnis ein Kanal aufweist (Effizienz des Kanals). Beides wird nachfolgend analysiert, wobei in Abbildung 23 zunächst auf die Effektivität eingegangen wird. Die Ergebnisse zeigen, dass die besten Kandidaten über Mitarbeiterempfehlungen rekrutiert werden. 82,7 Prozent der antwortenden Firmen sind mit Kandidaten, die auf Basis einer Mitarbeiterempfehlung eingestellt wurden, zufrieden oder sehr zufrieden. Es folgen Kandidaten aus dem persönlichen Netzwerk des Recruiters, mit denen acht von zehn Studienteilnehmer zufrieden oder sehr zufrieden sind. Die Unternehmens-Webseite schliesst sich mit 78,2 Prozent auf Rang drei an. Eine hohe Zufriedenheit herrscht zudem mit Kandidaten, die über Headhunter/Personalberatungen (75,0 Prozent), Internet-Stellenbörsen (72,7 Prozent), Recruiting Agencies/Personalvermittlungen (70,4 Prozent) und Printmedien (70,0 Prozent)

27) Anteile derjenigen Unternehmen, die in den angegebenen Ländern häufig oder sehr häufig rekrutieren.

rekrutiert wurden. Dagegen zeigen sich lediglich zwei von zehn Unternehmen mit den Kandidaten zufrieden, die über Karrierenetzwerke eingestellt wurden. Soziale Netzwerkplattformen schneiden mit 16,7 Prozent noch etwas schlechter ab. Die geringste Zufriedenheit herrscht unter den 500 grössten Schweizer Unternehmen mit den Kandidaten, die über das Arbeitsamt rekrutiert wurden. Lediglich 5,7 Prozent sind mit diesen Kandidaten zufrieden oder sehr zufrieden.

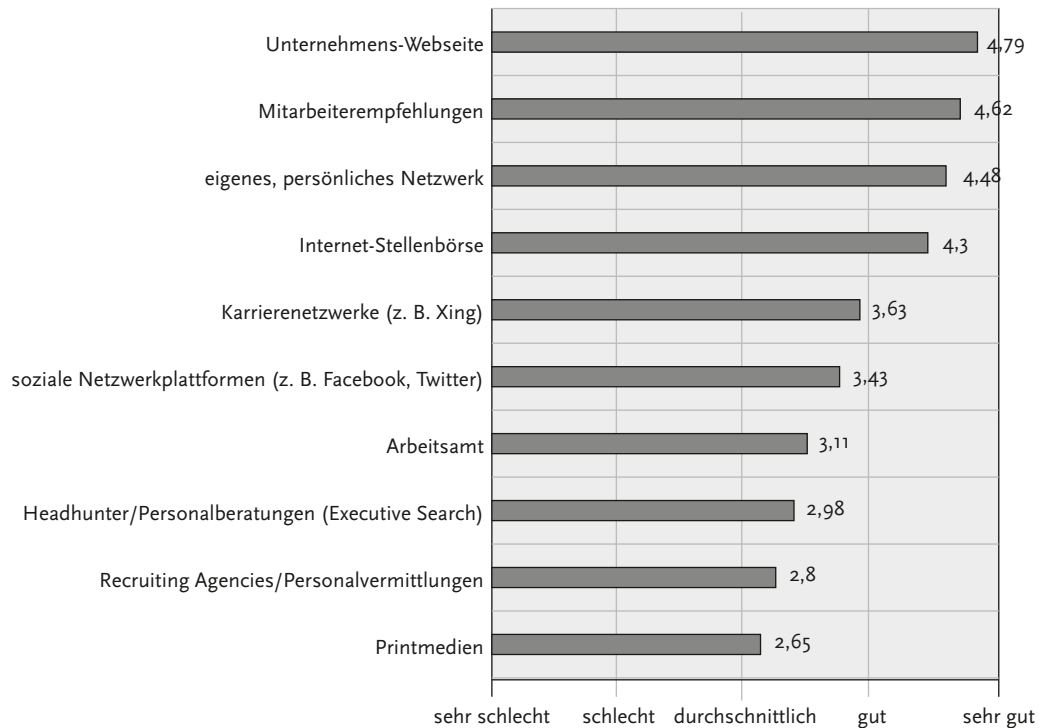
[ABBILDUNG 23]: Zufriedenheit mit den über verschiedene Rekrutierungskanäle eingestellten Kandidaten²⁸



Blickt man nach der Effektivität auf die Effizienz der einzelnen Rekrutierungskanäle, so zeigt Abbildung 24, dass die eigene Unternehmens-Webseite mit einem Mittelwert von 4,79 auf einer Skala von 1 (sehr schlecht) bis 5 (sehr gut) aus Sicht der antwortenden Unternehmen der Kanal mit dem besten Kosten-Nutzen-Verhältnis ist. Auf den Plätzen zwei und drei folgen mit Mitarbeiterempfehlungen (Mittelwert = 4,62) und dem persönlichen Netzwerk des Recruiters (4,48) zwei weitere unternehmensinterne Kanäle. Der unternehmensexterne Kanal mit dem besten Kosten-Nutzen-Verhältnis ist nach Meinung der Befragten die Internet-Stellenbörse mit einem Mittelwert von 4,30. Mit deutlichem Abstand folgen Karrierenetzwerke (3,63) und soziale Netzwerkplattformen (3,43). Noch immer ein eher gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis besitzt das Arbeitsamt mit einem Mittelwert von 3,11. Dagegen haben Headhunter/Personalberatungen (2,98), Recruiting Agencies/Personalvermittlungen (2,80) und Printmedien (2,65) mit einem Mittelwert kleiner 3 nach Ansicht der Top-500-Unternehmen aus der Schweiz jeweils ein eher schlechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis.

28) Anteile derjenigen Unternehmen, die zufrieden oder sehr zufrieden sind.

[ABBILDUNG 24]: Kosten-Nutzen-Verhältnis verschiedener Rekrutierungskanäle²⁹



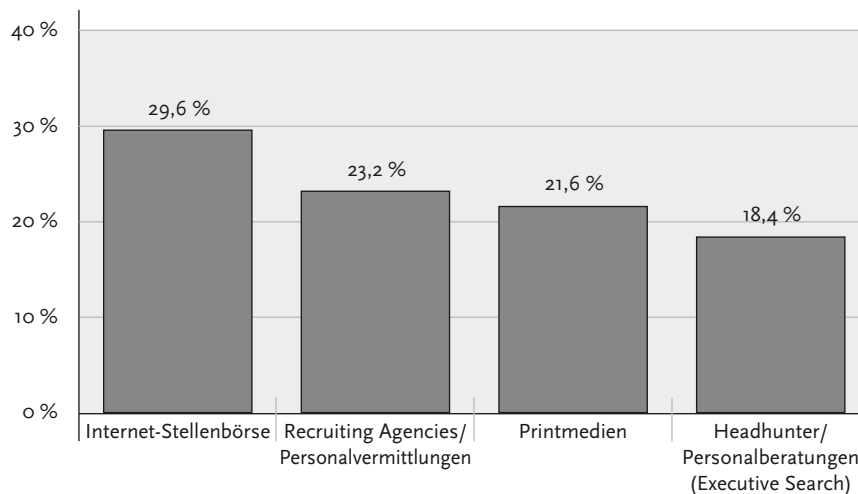
Wirft man nach der Effektivitäts- und Effizienz-Analyse abschliessend einen Blick auf die Verteilung des Rekrutierungsbudgets, ergibt sich das in Abbildung 25 dargestellte Bild. Demnach geben die 500 grössten Schweizer Unternehmen mit knapp 30 Prozent des ihnen zur Verfügung stehenden Rekrutierungsbudgets am meisten für Internet-Stellenbörsen und damit für den unternehmensexternen Rekrutierungskanal aus, der aus ihrer Sicht auch das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis aller externen Kanäle besitzt. Recruiting Agencies/Personalvermittlungen (23,2 Prozent des zur Verfügung stehenden Rekrutierungsbudgets), Printmedien (21,6 Prozent) und Headhunter/Personalberatungen (18,4 Prozent) folgen vergleichsweise dicht dahinter, obwohl die Unternehmen für diese Kanäle ein eher schlechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis sehen, wie Abbildung 24 gezeigt hat. Betrachtet man die Verteilung des Rekrutierungsbudgets auf die einzelnen Kanäle zudem vor dem Hintergrund der in Kapitel 2.4 (Abbildung 10) analysierten Frage, über welche Kanäle die tatsächlichen Einstellungen generiert werden, so ergibt sich ein ähnliches Bild. Mit knapp 33 Prozent resultieren die meisten realisierten Einstellungen aus einer Stellenanzeige in einer Internet-Stellenbörse. Dieser Wert ist dabei möglicherweise sogar noch höher, da viele Bewerber durch die Stellenanzeige in einer Internet-Stellenbörse auf die Unternehmens-Webseite geleitet werden, wo sie sich dann bewerben. Es ist somit anzunehmen, dass die Internet-Stellenbörsen auch für einen Teil der Einstellungen verantwortlich sind, die den Unternehmens-Webseiten zugerechnet werden. Trotz dieser grossen Bedeutung der Internet-Stellenbörsen für die Einstellung neuer Mitarbeiter wird mit knapp 30 Prozent ein vergleichsweise geringer Teil des Rekrutierungsbudgets von den Unternehmen für diesen Kanal aufgewendet. Die Anteile des Budgets, die für Recruiting Agencies, Printmedien und Headhunter ausgegeben werden, erscheinen dagegen ver-

29) Mittelwerte der Antworten der Unternehmen.

gleichsweise sehr hoch, wenn man bedenkt, dass über diese Kanäle lediglich 15,7 Prozent (Recruiting Agencies), 10,7 Prozent (Printmedien) und 4,5 Prozent (Headhunter) der tatsächlichen Einstellungen generiert werden.

Hier stellt sich generell die Frage, welche Strategie man als Unternehmen bei der Veröffentlichung freier Stellen in Abhängigkeit der Dringlichkeit und der Knappheit des gesuchten Profils verfolgt. Macht es Sinn, in jedem Fall sehr teure Kanäle wie Headhunter oder zum Teil auch Recruiting Agencies zu bedienen? Oder sollte man eher im Falle einer grossen Dringlichkeit und/oder Knappheit des gesuchten Profils zusätzlich auf solche Kanäle setzen, um dadurch die Wahrscheinlichkeit einer Stellenbesetzung zu erhöhen? Sollte man sich auf eine spezielle Internet-Stellenbörse konzentrieren, in der man einen Grossteil seiner Vakanzen veröffentlicht? Oder sollte man generell alle bestehenden Vakanzen in allen bekannten Internet-Stellenbörsen veröffentlichen, weil man mit jeder zusätzlich bedienten Internet-Stellenbörse möglicherweise die Wahrscheinlichkeit einer Stellenbesetzung erhöht und weil es sich bei Internet-Stellenbörsen im Vergleich zu Headhuntern und Recruiting Agencies um eine sehr günstige Möglichkeit der Schaltung von Stellenanzeigen handelt?

[ABBILDUNG 25]: Anteile der Ausgaben für verschiedene Rekrutierungskanäle am gesamten Rekrutierungsbudget



Nachdem Effektivität und Effizienz von Rekrutierungskanälen analysiert wurden und zudem untersucht wurde, welchen Teil ihres Rekrutierungsbudgets die Top-500-Unternehmen aus der Schweiz für welche Kanäle ausgeben, wird im nächsten Kapitel thematisiert, welche Performance-Verbesserungen die Teilnehmer an der Studie in ihrer Personalbeschaffung durch den Einsatz von Informationstechnologie (IT) erzielen konnten.

2.9 DER NUTZENBEITRAG DURCH IT-VERWENDUNG IN DER PERSONALBESCHAFFUNG

In einigen Abschnitten dieses Ergebnisberichts wurde bereits dargelegt, wie die 500 grössten Unternehmen aus der Schweiz Informationstechnologie einsetzen, um den Personalbeschaffungsprozess zu gestalten (z. B. Nutzung des Internets im Personalmarketing, zunehmende Digitalisierung des Bewerbungseingangs etc.). Inwieweit sich durch diese Nutzung von IT auch ein Wertbeitrag für den Rekrutierungsprozess in zeitlicher, finanzieller und qualitativer Hinsicht ergibt, ist Gegenstand dieses Kapitels, mit dem die Vorstellung der Ergebnisse aus der Befragung der Top-500-Unternehmen aus der Schweiz schliesst.

Abbildung 26 illustriert in diesem Zusammenhang die Zustimmung der Studienteilnehmer zu zeitlichen, finanziellen und qualitativen Verbesserungen im Rekrutierungsprozess. Mit Blick auf die zeitliche Dimension zeigt sich, dass 69,4 Prozent in den letzten Jahren die Zeit zwischen der Identifikation einer Vakanz und dem Schalten einer Stellenanzeige für diese Vakanz verkürzen konnten. Wie eine Korrelationsanalyse zeigt, besteht ein positiver Zusammenhang zwischen dieser Zeiteinsparung und der Veröffentlichung von Vakanz in Internet-Stellenbörsen und auf der eigenen Unternehmens-Webseite³⁰. Weiterhin konnten 64,5 Prozent der Befragten die Zeit zwischen der Identifikation einer Vakanz und der Durchführung von Einstellungsgesprächen in der jüngeren Vergangenheit reduzieren. Mehr als vier von zehn antwortenden Unternehmen gelang es in den letzten Jahren zudem, die Zeit zwischen der Identifikation einer Vakanz und ihrer Besetzung (Time-to-Hire) zu verkürzen. Diese Reduzierung der Time-to-Hire steht dabei in einem positiven Zusammenhang mit dem Zulassen von Formularbewerbungen im Bewerbungseingang, wie eine weitere Korrelationsanalyse zeigt³¹.

In finanzieller Hinsicht gibt die Hälfte der 500 grössten Schweizer Unternehmen an, die Kosten pro bearbeiteter Bewerbung in den letzten Jahren reduziert zu haben. Rund vier von zehn Teilnehmern an der Studie konnten in der jüngeren Vergangenheit die Kosten im Personalmarketing generell senken. Die Reduzierung der Kosten pro bearbeiteter Bewerbung steht dabei in einem positiven Zusammenhang mit einem hohen Anteil an Formularbewerbungen im Bewerbungseingang³².

Bezüglich der Qualität im Rekrutierungsprozess geben mehr als sechs von zehn der befragten Unternehmen an, den Anteil der von ihnen erfolgreich eingestellten Wunschkandidaten in den vergangenen Jahren gesteigert zu haben. Die Qualität der Bewerberdaten konnten in der jüngeren Vergangenheit 46,8 Prozent verbessern, und die Bewerberqualität hat sich bei mehr als vier von zehn Unternehmen erhöht. Dabei korreliert die verbesserte Qualität der Bewerberdaten positiv mit einem hohen Anteil an Formularbewerbungen und negativ mit einem hohen Anteil an papierbasierten Bewerbungsmappen im Bewerbungseingang³³.

Die durchgeführten Korrelationsanalysen haben gezeigt, dass Formularbewerbungen sowohl die Qualität im Rekrutierungsprozess erhöhen können als auch Einsparungen in zeitlicher sowie finanzieller Hinsicht ermöglichen. Die Gründe hierfür sind in der elektronischen und strukturierten Form dieses Bewerbungsverfahrens zu finden. Zum einen werden bei einer Formularbewerbung nur die Daten abgefragt, die das Unter-

30) Korrelation nach Pearson 0,225 (Unternehmens-Webseite) und 0,249 (Internet-Stellenbörse) auf einem Signifikanzniveau von 0,081 (Unternehmens-Webseite) und 0,052 (Internet-Stellenbörse).

31) Korrelation nach Pearson 0,219 auf einem Signifikanzniveau von 0,088.

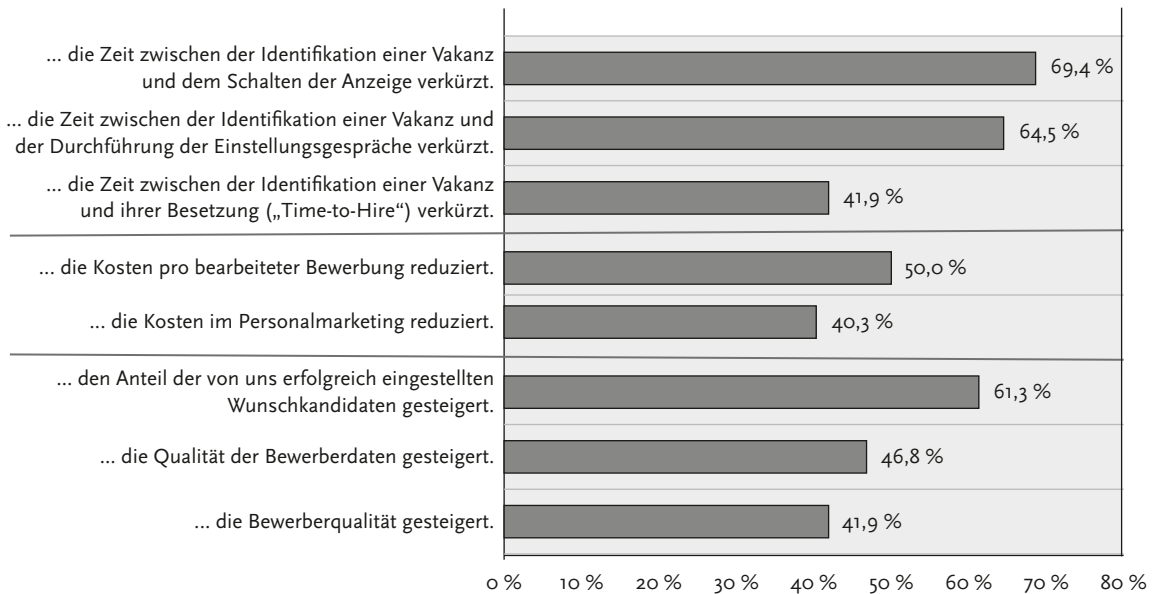
32) Korrelation nach Pearson 0,307 auf einem Signifikanzniveau von 0,015.

33) Korrelation nach Pearson 0,325 (Formularbewerbung) und -0,281 (papierbasierte Bewerbungsmappe) auf einem Signifikanzniveau von 0,010 (Formularbewerbung) und 0,089 (papierbasierte Bewerbungsmappe).

nehmen auch tatsächlich interessieren. Die Informationen über den Bewerber kommen demnach in konzentrierter Form beim Unternehmen an, und ein aufwendiges manuelles Herausfiltern der Daten, die tatsächlich von Interesse sind, entfällt, was die Qualität der Bewerberdaten aus Arbeitgebersicht erhöht. Zum anderen ermöglichen Formularbewerbungen eine unmittelbare medienbruchlose Übernahme der Bewerberdaten in weiterverarbeitenden Systeme wie beispielsweise interne Kandidaten-Datenbanken oder Bewerbermanagementlösungen. Zeit- und kostenaufwendige Vorgänge, wie das Einscannen einer papierbasierten Bewerbungsmappe, entfallen.

[ABBILDUNG 26]: Die Performance in der Personalbeschaffung³⁴

Wir haben in unserem Unternehmen in den letzten Jahren ...



Mit den vorgestellten Erkenntnissen im Hinblick auf Performance-Verbesserungen im Personalbeschaffungsprozess endet die Vorstellung der Ergebnisse aus der Befragung der Top-500-Unternehmen aus der Schweiz. Im Anschluss wird die bislang präsentierte Fülle an quantitativen Ergebnissen durch eine Fallstudie aus der Praxis beim Unternehmen Roche ergänzt.

34) Anteile derjenigen Unternehmen, die den Aussagen zustimmen.

3. FALLSTUDIE ROCHE: SOCIAL MEDIA UND RECRUITING – DER STRATEGISCHE EINSATZ VON FACEBOOK, TWITTER UND LINKEDIN BEI ROCHE

3.1 KURZVORSTELLUNG DES UNTERNEHMENS

Bei Roche erforschen, entwickeln und produzieren über 80.000 Mitarbeiter innovative diagnostische und therapeutische Produkte und Dienstleistungen für Patienten, Ärzte und andere in der Gesundheitsbranche. Die Produkte von Roche werden in über 150 Ländern verkauft. Im letzten Jahr erreichte Roche einen Umsatz von 47,5 Milliarden Schweizer Franken. Der Firmensitz von Roche ist in Basel, wo ebenso die globale Human-Resources-Abteilung angesiedelt ist.

Die Rekrutierung bei Roche ist dezentral organisiert. In jedem Land, in dem das Unternehmen einen Standort besitzt, existiert ein Recruiting-Team, das für die Aktivitäten vor Ort verantwortlich und dem HR-Verantwortlichen des jeweiligen Landes unterstellt ist. Am Firmensitz in Basel arbeitet zudem ein sogenanntes Global-Recruiting-Team, das für alle Programme, Prozesse und die IT Infrastruktur weltweit verantwortlich ist. Dieses Team entwickelt strategische Ansätze für die Rekrutierung bei Roche, die durch die Länderverantwortlichen übernommen werden können. Das Global-Recruiting-Team in Basel ist zudem für die Aus- und Weiterbildung der Recruiter bei Roche verantwortlich. Darüber hinaus trägt dieses Team die Verantwortung für die globale Arbeitgebermarke von Roche. In diesem Zusammenhang hat das Team beispielsweise Richtlinien für die Gestaltung von Karriere-Webseiten entwickelt, an denen sich die einzelnen Karriere-Webseiten der Standorte im Ausland orientieren müssen. Ziel dieser Vorgaben ist, dass alle Recruiting-Webseiten von Roche sowie die dort veröffentlichten Stellenanzeigen die gleiche Struktur und ein einheitliches Design aufweisen. Neben diesen Aktivitäten war das Global-Recruiting-Team in den letzten Jahren auch für eine globale Strategie hinsichtlich des Einsatzes von Social Media im Recruiting bei Roche verantwortlich. Die Bedeutung und die strategische Umsetzung von Social Media im Recruiting bei Roche sind Gegenstand dieser Fallstudie.

3.2 SOCIAL MEDIA IM RECRUITING

Für Ted Meulenkamp, den International Program Manager Attraction and Sourcing bei Roche, bieten Social Media „viele interessante Möglichkeiten für das Recruiting und das Employer Branding bei Roche“. Der Einsatz von Social Media im Recruiting muss dabei immer vor dem Hintergrund der Möglichkeiten zur Darstellung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber und zur Ansprache von qualifizierten Kandidaten diskutiert werden. Vor diesem Hintergrund sind die strategischen Ziele des Einsatzes von Social Media im Recruiting bei Roche die folgenden:

- Roche als Arbeitgeber in das Bewusstsein von Karriereinteressierten und relevanten Zielgruppen bringen.
- Potenziellen Kandidaten die Werte und Angebote des Unternehmens vermitteln.
- Das Interesse an einer Tätigkeit bei Roche bei potenziellen Kandidaten wecken.

Derzeit ist Roche in drei Social-Media-Plattformen präsent: Facebook, Twitter und LinkedIn. Warum Roche diese drei Plattformen ausgewählt hat und wie Roche die Präsenz in diesen Plattformen gestaltet, ist Gegenstand der folgenden Abschnitte.

3.2.1 EIN VORGEHENSMODELL ZUM EINSATZ VON SOCIAL MEDIA IM RECRUITING

„Sich bei Facebook zu registrieren und anschliessend Nachrichten über Facebook zu veröffentlichen ist etwas, was jeder von uns in wenigen Minuten machen kann. Wenn man jedoch Social Media erfolgreich im Recruiting einsetzen möchte, ist ein strategischer und professioneller Ansatz notwendig“, stellt Ted Meulenkamp fest, während er den globalen Ansatz von Roche zur Nutzung von Social Media im Recruiting erläutert. Bevor Roche begann, in Social Media aktiv Recruiting- und Employer-Branding-Massnahmen umzusetzen, entwickelte das Team um Ted Meulenkamp in Basel eine aus sieben Schritten bestehende Strategie zum Einsatz von Social Media sowie Richtlinien, die festlegen, wie Social Media bei Roche im Recruiting eingesetzt werden sollen.

1. Festlegen der strategischen Ziele

In einem ersten Schritt hat Roche die strategischen Ziele für den Einsatz von Social Media im Recruiting definiert. Für Roche sind vor allem die folgenden drei Punkte von strategischer Bedeutung:

- Roche als attraktiven Arbeitgeber am Arbeitsmarkt positionieren (Roche als „Employer of Choice“).
- Kandidaten über die Möglichkeiten einer Tätigkeit bei Roche informieren und eine erste informelle Konversation zwischen den Kandidaten und dem Unternehmen ermöglichen.
- Die Anzahl der Besucher auf der Karriere-Webseite erhöhen sowie generell die Anzahl an Bewerbungen steigern.

2. Definition von Zielgruppen

Roche hat in einem zweiten Schritt Zielgruppen für seine Aktivitäten in den Social Media definiert. „Wir stellen rund 8.000 neue Mitarbeiter pro Jahr ein. Daher ist es nicht möglich, dass wir für jede offene Stelle in Social Media aktiv werden“, erläutert Ted Meulenkamp die Bedeutung dieses Schrittes. Aus diesem Grund hat Roche verschiedene eher knappe Zielgruppen identifiziert, die von grosser Bedeutung für das Unternehmen sind. Hierzu zählen beispielsweise Marketing, Personalwesen, Verkauf, Forschung & Entwicklung und IT. Basierend auf dieser Analyse hat Roche 52 unterschiedliche Stellenprofile festgelegt, die für das Unternehmen kritisch sind und auf die sich die Aktivitäten in Social Media konzentrieren sollten. „Wir würden Social Media eher nicht für die Suche nach Sachbearbeitern nutzen, die wir ohne Probleme am regulären Arbeitsmarkt rekrutieren können. Wir fokussieren unsere Anstrengungen auf die knappen Zielgruppen“, betont Ted Meulenkamp.

3. Auswahl von Social-Media-Plattformen

Basierend auf den Zielen und den definierten Zielgruppen hat Roche in einem dritten Schritt diejenigen Plattformen ausgewählt, in denen das Unternehmen glaubt, die definierten Ziele und Zielgruppen zu erreichen. Hierzu hat das Unternehmen verschiedene Social-Media-Plattformen bewertet und die Aktivitäten von anderen Unternehmen in Social Media analysiert. Auf Basis dieser Analyse hat sich Roche für Aktivitäten in Facebook, Twitter und LinkedIn entschieden.

4. Definition eines Themenkatalogs

Neben der Auswahl der richtigen Plattformen ist das Festlegen eines Themenkatalogs der wichtigste Schritt im Rahmen eines strategischen Vorgehens zur Nutzung von Social Media im Recruiting. „Es gibt nichts Schlimmeres als eine Facebook-Seite oder ein Twitter-Profil, das seit Wochen oder Monaten nicht aktualisiert wurde“, stellt Ted Meulenkamp fest. Aus diesem Grund hat Roche einen Themenkatalog definiert und eine Agenda zur regelmässigen Veröffentlichung von Informationen in Social Media aufgestellt. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, dass die Inhalte in Social Media authentisch und konsistent mit anderen Themen des Unternehmens sind. Für Roche ist es darüber hinaus wichtig, dass in Social Media nicht nur Mitteilungen des Unternehmens, die bereits in anderen Kanälen veröffentlicht wurden, gepostet werden, sondern dass die Themen den Nutzern von Social Media auch einen wirklichen Mehrwert bieten. Es ist das Ziel von Roche, mit aktuellen und authentischen Themen eine auf Vertrauen basierende Beziehung zwischen den Kandidaten und dem Unternehmen aufzubauen. Der auf diesen Zielen basierende Themenkatalog ist in der folgenden Tabelle dargestellt.

[ABBILDUNG 27]: Roches Themenkatalog für Social Media

| Wochentag | Themen |
|-------------------|---|
| Montag | Themen, die am Montag veröffentlicht werden, stellen Roche als attraktiven Arbeitgeber dar und zeigen z. B., wie Forschung und Entwicklung oder Marketing bei Roche gestaltet werden. Diese Themen stellen weniger konkrete offene Stellen in den Vordergrund, sondern vermitteln eher die Botschaft: „Roche is a great place to work at.“ |
| Dienstag | Roche veröffentlicht oder verweist auf konkrete Stellenangebote, die meist in Beziehung zum Thema stehen, das am Montag im Fokus stand. |
| Mittwoch | Themen, die Roche als Arbeitgeber behandeln, stehen am Mittwoch im Mittelpunkt. Zu diesen Themen zählen unter anderem das Abschneiden von Roche in Arbeitgeberbewertungen, erfolgreiche Produkte von Roche oder Interviews mit Angestellten. |
| Donnerstag | Generelle Hilfestellungen für den Bewerbungsprozess oder die eigene Karriereentwicklung werden von Roche am Donnerstag veröffentlicht. In diesem Zusammenhang möchte Roche den Besuchern der Social-Media-Plattformen einen allgemeinen Mehrwert bieten, der mit einer Tätigkeit bei Roche zu tun hat. Dies soll vor allem die Bindung der interessierten Stellensuchenden an die Profile von Roche unterstützen. |
| Freitag | Die Freitagsthemen sind flexibel und nicht genau definiert. Es können Themen aus der aktuellen Woche aufgegriffen werden, wie zum Beispiel ein weiterer Artikel über Roche als Arbeitgeber oder über Produkte von Roche. Aber auch Entwicklungen aus der Pharmazie, die nicht direkt etwas mit Roche zu tun haben, können thematisiert werden. Darüber hinaus wünscht Roche am Freitag jedem Besucher ein schönes Wochenende. |

5. Verantwortlichkeiten festlegen

Neben den Zielen und Inhalten ist es wichtig, diejenigen Mitarbeiter zu benennen, die für die Veröffentlichung von Inhalten in Social Media verantwortlich sind und die auf Kommentare von anderen Nutzern reagieren sollen. Derzeit sind bei Roche Ted Meulenkamp und ein weiterer Kollege für die Aktivitäten in Social Media verantwortlich, wobei beide durch weitere Autoren unterstützt werden.

6. Kommentar-Management

Darüber hinaus hat Roche ein systematisches Kommentar-Management eingeführt. Das Unternehmen hat die Kommentare von Beiträgen in Social Media analysiert und darauf aufbauend 40 Standard-Antworten entwickelt, mit denen die meisten Kommentare der Nutzer der Social-Media-Plattformen adressiert werden können. Diese Antworten werden kontinuierlich weiterentwickelt und ergänzt, so dass zukünftig verschiedene Mitarbeiter in der Lage sein sollen, auf Beiträge in Social Media zu reagieren und die Antworten und Kommentare eines jeden dieser Mitarbeiter dabei immer einen möglichst ähnlichen Stil und Inhalt aufweisen.

7. Social-Media-Controlling

Der letzte Schritt des strategischen Ansatzes von Roche ist die Überwachung des Erfolgs der Aktivitäten in Social Media. Dabei sind Kennzahlen wie die Anzahl der Bewerber, die Anzahl der Besucher der Karriere-Webseite oder die Anzahl der Einstellungen infolge von Social-Media-Aktivitäten von Bedeutung, um zum einen die Erreichung der strategischen Ziele zu überwachen und zum anderen den generellen Erfolg der Social-Media-Massnahmen zu erfassen.

„Social Media bieten viele Möglichkeiten für Unternehmen und deren Recruiting-Aktivitäten. Man kann sehr erfolgreich mit Social Media arbeiten, wenn man einen strategischen Ansatz wählt, der auf bestimmte Ziele hin ausgerichtet ist. Dennoch ist es auch wichtig zu betonen, für welche Zwecke Social Media nicht gedacht sind“, fasst Ted Meulenkamp den Ansatz von Roche zusammen. Roche hat dabei die klare Regel aufgestellt, dass in Social Media nicht über Produkte selbst, die Entwicklung und Herstellung von Produkten, klinische TRAILS, Finanzkennzahlen und andere, nicht auf Recruiting bezogenen Themen, diskutiert wird. Da die primären Ziele in Social-Media-Plattformen Recruiting und Employer Branding sind, sind insbesondere alle Recruiting-bezogenen Themen Gegenstand der Aktivitäten und Diskussionen in den drei erwähnten Plattformen. Die einzelnen Aktivitäten in diesen drei ausgewählten Kanälen (Facebook, Twitter und LinkedIn) werden daher im Folgenden genauer vorgestellt.

3.2.2 ROCHE'S AKTIVITÄTEN IN SOCIAL MEDIA

Roche hat für seine Aktivitäten in Social Media die Plattformen Facebook, Twitter und LinkedIn ausgewählt, weil dies globale Plattformen sind und Roche in seiner Recruiting-Strategie einen globalen Ansatz verfolgt. Wie diese drei Plattformen bei Roche eingesetzt werden, wird in den nächsten drei Abschnitten näher erläutert.

3.2.2.1 FACEBOOK

Aus der Sicht von Roche bietet Facebook sehr gute Möglichkeiten für Employer Branding. Auf der Facebook-Fanpage des Unternehmens sollen interessierte Stellensuchende für eine Tätigkeit bei Roche begeistert werden. Es wird das Ziel verfolgt, eine erste informelle Kommunikation zwischen potenziellen Kandidaten und dem Unternehmen zu ermöglichen und die Anzahl der Besucher auf der Karriere-Webseite des Unternehmens zu erhöhen. Zunächst konzentrierte sich Roche daher auch auf Aktivitäten wie die Bereitstellung von Informationen rund um das Unternehmen, ergänzte diese jedoch nach den ersten positiven Erfahrungen um konkrete Recruiting-Aktivitäten wie beispielsweise eine Jobbörse. Der Ansatz von Roche ist nicht, aktiv auf Personen in Social Media zuzugehen. Vielmehr respektiert das Unternehmen die Privatsphäre der Kandidaten durch einen eher passiven Ansatz. Roche macht interessierten Kandidaten das Angebot, Facebook zu nutzen, um sich über Roche als Arbeitgeber zu informieren, und lädt Facebook-Nutzer ein, sich an den Diskussionen auf der Seite von Roche zu beteiligen. Darüber hinaus lädt Roche auch seine Recruiter, die in Facebook vertreten sind, ein, sich an der Seite zu beteiligen und diese mit Leben zu füllen. Jedoch gibt Roche seinen Recruitern auch die klare Vorgabe, keine Freundschaftsanfragen von potenziellen Kandidaten in Facebook zu akzeptieren, sondern derartige Aktivitäten in das Karrierenetzwerk LinkedIn zu verlagern. Die unterschiedlichen Funktionalitäten von Roche in Facebook sind die folgenden (<http://www.facebook.com/RocheCareers>; siehe Abbildung 28):

- **Startseite (Welcome Message):**
Auf der Startseite informiert Roche den Besucher über den Zweck der Seite und mögliche andere Informationsquellen wie zum Beispiel Twitter oder LinkedIn.
- **Pinnwand (Wall):**
Die Pinnwand ist die zentrale Kommunikationsplattform auf Facebook, auf der sowohl Roche als auch andere Facebook-Nutzer Kommentare, Links, Videos etc. veröffentlichen und kommentieren können.
- **Info:**
Die Info-Unterseite der Facebook-Fanpage von Roche stellt allgemeine Informationen über das Unternehmen bereit, wie zum Beispiel die Anzahl der Mitarbeiter, die Produkte von Roche etc.
- **Karriere (Your Career):**
Die Karriereseite informiert über die generellen Profile, nach denen Roche sucht und für die Roche Arbeitsplätze anbietet. Diese Profile sind zum Beispiel Marketing, Verkauf, Forschung & Entwicklung etc. Die Profile sind mit Links hinterlegt, die die Besucher zu weiterführenden Informationen auf die Karriere-Webseite des Unternehmens führen.
- **Personalentwicklung (Development):**
Auf der Personalentwicklungsseite wird den interessierten Stellensuchenden erklärt, wie sich eine lang-

fristige Karriere bei Roche entwickeln kann. Hierzu werden verschiedene Karrierestufen, die Eigenschaften der jeweiligen Stufe sowie weitere Entwicklungsmöglichkeiten vorgestellt.

- **Offene Stellen (Work for us):**
Unter diesem Menüpunkt veröffentlicht Roche offene Stellen. Hierzu wird den Nutzern der Seite zunächst ein genereller Überblick über offene Stellen gegeben, aber auch eine Suchfunktion zur detaillierten Suche angeboten. Zu jeder offenen Stelle bietet die Seite zusätzliche Informationen sowie die Möglichkeit, sich direkt auf die Stelle zu bewerben. Zudem kann jeder Besucher jede Stellenanzeige durch den „Gefällt mir“-Button in seinem eigenen Profil verlinken.
- **Umfragen (Poll):**
Auf dieser Seite haben die Nutzer der Facebook-Fanpage von Roche die Möglichkeit, sich an der Entwicklung der Seite zu beteiligen. Roche bietet Umfragen an, mit denen die Nutzer weitere Entwicklungsmöglichkeiten oder Erweiterungen der Seite bewerten können und Roche somit Hinweise geben, wie die Seite weiter ausgebaut werden kann und welche Funktionalitäten durch die Nutzer gewünscht werden.
- **Fotos (Photos):**
Fotos des Unternehmens werden unter diesem Menüpunkt veröffentlicht.

[ABBILDUNG 28]: Roches Fanpage in Facebook

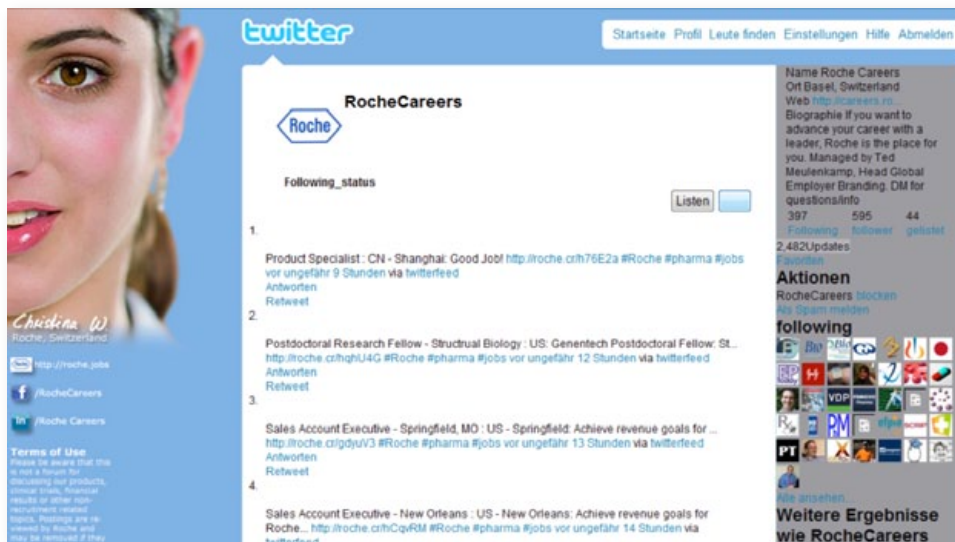


3.2.2.2 TWITTER

Aktuell nutzt Roche die Plattform Twitter zur Veröffentlichung von Stellenanzeigen und Inhalten, die ebenso auf Facebook publiziert werden, und verweist auf zusätzliche interessante Artikel. Zwischen acht und zehn offene Stellen werden durch Roche pro Tag auf Twitter zusammen mit Links auf Inhalte in anderen Quellen wie Facebook oder LinkedIn veröffentlicht. Dabei konzentriert sich Roche auf die 52 vordefinierten knappen Stellenprofile, so dass nicht jede offene Stelle bei Twitter veröffentlicht werden muss.

Darüber hinaus ermöglicht es Roche, dass Recruiter einen eigenen Twitter-Kanal besitzen, um so bestimmte Zielgruppen gezielter über offene Stellen informieren zu können. Die Recruiter müssen jedoch den Kanal nicht aktiv mit Nachrichten füllen. Durch eine Verknüpfung der LinkedIn-Profile der Recruiter mit Twitter erfolgt eine automatische Veröffentlichung der offenen Stellen, für die ein Recruiter verantwortlich ist.

[ABBILDUNG 29]: Roches Profil in Twitter

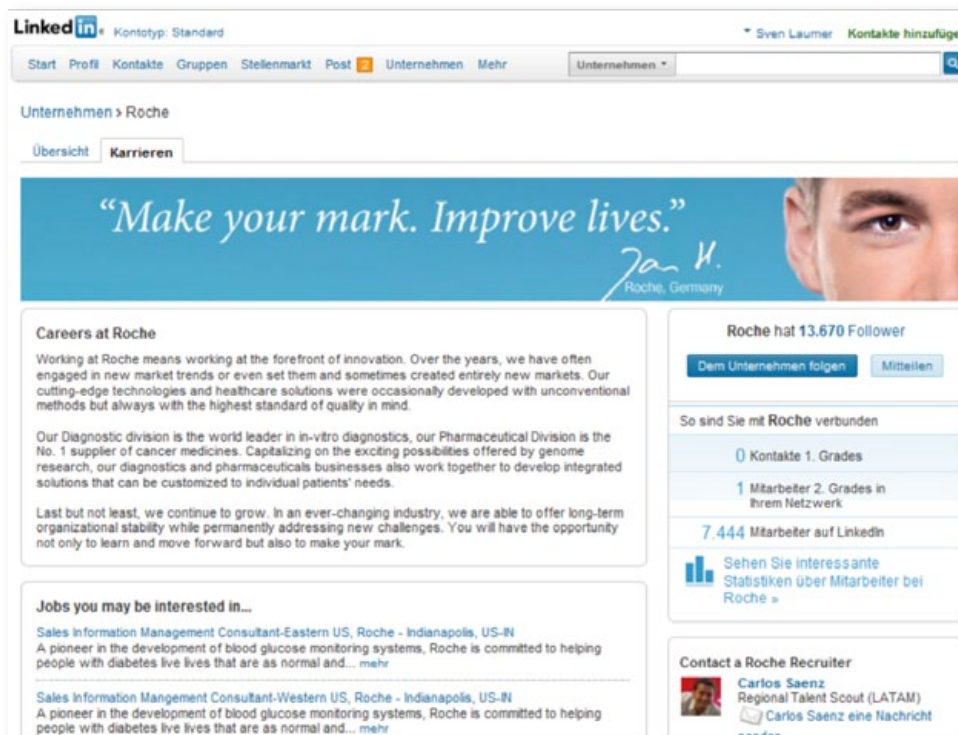


3.2.2.3 LINKEDIN

Auf LinkedIn hat Roche eine Karriereseite implementiert, die die Funktionen des Unternehmensprofils von LinkedIn nutzt. Diese Karriereseite informiert über offene Stellen bei Roche, aktuelle Entwicklungen im Unternehmen sowie über Roche als Arbeitgeber und bietet eine Liste mit Roche-Mitarbeitern, die Mitglieder bei LinkedIn sind. Darüber hinaus hat Roche eine Karrieregruppe bei LinkedIn gegründet, in der aktuell 500 Mitarbeiter und über 3.200 andere LinkedIn-Nutzer Mitglied sind. Roche möchte zudem, dass sich alle Recruiter, die Mitglied bei LinkedIn sind, an der Diskussion in dieser Gruppe beteiligen, um auf diesem Weg mit potenziellen Kandidaten in Kontakt treten zu können. Aus diesem Grund bietet Roche in LinkedIn auch eine Plattform zum Austausch über pharmazeutische Themen an. Es soll eine Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Recruitern von Roche sowie anderen Interessierten ermöglicht werden. Zudem versucht Roche das Erscheinungsbild der Recruiter bei LinkedIn zu vereinheitlichen, so dass für Interessierte wertvolle Informationen wie beispielsweise gesuchte Zielgruppen, aktuell offene Stellen, Kontaktdaten etc. einheitlich dargestellt werden.

Die Aktivitäten in LinkedIn haben bei Roche schon einige Erfolge gebracht. Ted Meulenkamp kann in diesem Zusammenhang so manche Erfolgsgeschichte berichten: *„Ich kenne mindestens einen Recruiter, der im letzten Jahr mehr als 59 Neueinstellungen durch LinkedIn realisiert hat. Wir arbeiten zwar noch daran, genaue Zahlen zu erheben, aber wir wissen, dass wir inzwischen sehr viele Mitarbeiter über LinkedIn einstellen.“*

[ABBILDUNG 30]: Roches Profil in LinkedIn



3.3 FAZIT

Gefragt nach dem Erfolg von Social Media im Recruiting bei Roche lächelt Ted Meulenkamp und antwortet: *„Ich habe meinen Job hier über LinkedIn gefunden. Das sagt doch schon alles.“* Er meint weiterhin: *„Wenn man einen guten Job macht, kann man eine Vielzahl von Personen mit positiven Botschaften erreichen und kann viel zusätzlichen Traffic generieren, was die beiden wichtigsten Ziele im Employer Branding sind.“* Social Media bieten hierfür sehr gute Möglichkeiten und sind aus Sicht von Roche eine zusätzliche Möglichkeit, um mit potenziellen Kandidaten in Kontakt zu treten und um nach qualifizierten Mitarbeitern zu suchen. *„Jedoch können Social Media andere Ansätze im Recruiting, wie zum Beispiel Internet-Stellenbörsen, nicht ersetzen“*, unterstreicht Ted Meulenkamp.

Die Strategien und die Instrumente, die im Recruiting eingesetzt werden, haben sich im Laufe der letzten zwei Jahrzehnte verändert und sind immer noch einem ständigem Wandel unterworfen. In diesem Zusammenhang haben sich auch die Anforderungen an einen Recruiter verändert. Um erfolgreich im Recruiting arbeiten zu können, benötigt ein Recruiter heutzutage eine Vielzahl an Kenntnissen und Fähigkeiten. Zu diesen Fähigkeiten gehört auch der richtige Einsatz von Social Media. Aber auch generelle Kommunikationsfähigkeiten sind notwendig, ebenso wie die Fähigkeit, ein Bewerbermanagementsystem zu nutzen und sich auf den Karriereseiten des eigenen Unternehmens sowie in Internet-Stellenbörsen zurechtzufinden. *„Die Arbeit im Recruiting ist interessant, da wir uns immer wieder neuen Herausforderungen wie Social Media stellen müssen. Wenn man diese im Team angeht, kann man sehr erfolgreich sein“*, fasst Ted Meulenkamp den Einsatz von Social Media bei Roche zusammen.

4. ZUSAMMENFASSUNG

Die Befragung der 500 grössten Unternehmen aus der Schweiz im Rahmen der aktuellen Studie „Recruiting Trends 2011 Schweiz“ hat ergeben, dass der Fachkräftemangel aus Sicht der Umfrageteilnehmer der wichtigste externe Trend im Bereich der Personalbeschaffung im Jahr 2011 ist, gefolgt vom demografischen Wandel und der Mitarbeiterfluktuation. Bei den unternehmensinternen Schlüsselherausforderungen für die Personalbeschaffung im Jahr 2011 steht die Mitarbeiterbindung an erster Stelle. Auf den Plätzen zwei und drei folgen der Aufbau eines nach innen gerichteten Arbeitgeber-Images („Employer of Choice“ bleiben) und Employer Branding.

Die antwortenden Schweizer Grossunternehmen blicken sehr optimistisch in die Zukunft. Zum einen äussern die Umfrageteilnehmer eine sehr positive Geschäftserwartung und zum anderen geht jedes zweite Unternehmen davon aus, Ende 2011 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn. Probleme bei der Realisierung dieses Vorhabens könnten sich jedoch durch den allgegenwärtigen Fachkräftemangel in der Schweiz ergeben. Dieser zeigt sich in der Erwartung der Studienteilnehmer, dass 37,5 Prozent ihrer Vakanzen im Jahr 2011 nur schwer zu besetzen sein werden und 4,9 Prozent unbesetzt bleiben werden, weil kein geeigneter Kandidat gefunden werden kann. Beide Werte sind im Jahresvergleich gestiegen, was eine Verschärfung des Fachkräftemangels dokumentiert. Mit Blick in die Zukunft wird sich der Mangel an geeigneten Kandidaten aus Sicht der Unternehmen sogar noch weiter verstärken. Die geringste Verfügbarkeit an interessanten Kandidaten sehen die Befragten dabei in den Bereichen Informationstechnologie (IT) und Forschung & Entwicklung.

Eine mögliche Reaktion auf den Fachkräftemangel im Inland ist die Rekrutierung aus dem Ausland für das eigene Unternehmen in der Schweiz. Die Bedeutung einer derartigen internationalen Rekrutierung ist für die 500 grössten Unternehmen aus der Schweiz im Jahresvergleich deutlich gestiegen und wird nach ihrer Meinung mit Ausblick in die Zukunft auch noch weiter steigen. Rekrutiert wird dabei hauptsächlich aus Deutschland.

Weiterhin könnten auch neue, innovative Massnahmen wie beispielsweise die Nutzung von Social Media in der Rekrutierung dazu beitragen, dass man als Unternehmen im Wettbewerb um Talente besser abschneidet als die Konkurrenz. Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Schweizer Grossunternehmen im Rahmen der Personalbeschaffung durchaus bereits heute auf Social-Media-Anwendungen wie Xing oder Facebook zurückgreifen, um nach weiterführenden Informationen über bereits identifizierte Kandidaten zu suchen oder um für das eigene Arbeitgeber-Image zu werben. Dagegen werden derartige Kanäle nur sehr zurückhaltend zur Schaltung von Stellenanzeigen sowie zur aktiven Suche nach geeigneten Kandidaten genutzt. Ein interessantes Praxisbeispiel, wie man Social Media sinnvoll und erfolgreich in der Personalbeschaffung einsetzen kann, liefert die Fallstudie beim Unternehmen Roche in Kapitel 3.

Blickt man auf die traditionellen Kanäle, in denen Stellenanzeigen geschaltet werden, so dominieren die Internet-Kanäle der Unternehmens-Webseite und der Internet-Stellenbörse. 86,8 Prozent aller Vakanzen werden von den antwortenden Unternehmen auf der eigenen Webseite und 69,4 Prozent in Internet-Stellenbörsen veröffentlicht. Besonders interessant ist in diesem Zusammenhang die Tatsache, dass mehr tatsächliche Einstellungen über Internet-Stellenbörsen (32,8 Prozent) als über die Unternehmens-Webseite (30,4 Prozent) generiert werden, obwohl mehr freie Stellen auf der eigenen Unternehmens-Webseite veröffentlicht werden als in Internet-Stellenbörsen.

Die Analyse des Bewerbungseingangs zeigt eine deutliche Dominanz der E-Mail-Bewerbung. Dieses Verfahren bildet mit 61,4 Prozent den grössten Anteil im Bewerbungseingang der Top-500-Unternehmen aus der Schweiz und wird auch von jedem zweiten Umfrageteilnehmer präferiert. Die Formularbewerbung liegt mit 22,6 Prozent in der Gunst der Unternehmen an zweiter Stelle. Nur noch 8,1 Prozent bevorzugen die papierbasierte Bewerbungsmappe. Im tatsächlichen Bewerbungseingang folgt nach der E-Mail-Bewerbung die papierbasierte Bewerbungsmappe mit einem Anteil von 25,8 Prozent. 11,9 Prozent aller Bewerbungen sind Formularbewerbungen. Über die Jahre hinweg hat sich damit die Bedeutung der E-Mail-Bewerbung deutlich erhöht, wohingegen die papierbasierte Bewerbungsmappe enorm an Relevanz verloren hat. Die Formularbewerbung befindet sich seit 2007 auf einem vergleichbaren Niveau. Mit Blick in die Zukunft gehen die Unternehmen davon aus, dass der Anteil der papierbasierten Bewerbungsmappen weiter sinken wird, was nach ihrer Meinung mit einem steigenden Anteil an E-Mail- und Formularbewerbungen einhergeht. Fasst man E-Mail- und Formularbewerbungen als elektronische Verfahren zusammen, so ist festzustellen, dass schon heute 73,3 Prozent aller Bewerbungen auf elektronischem Weg bei den 500 grössten Unternehmen aus der Schweiz eingehen.

Mit Blick auf die Effektivität einzelner Rekrutierungskanäle geben die Umfrageteilnehmer an, dass die besten Kandidaten über Mitarbeiterempfehlungen rekrutiert werden. Hohe Zufriedenheit herrscht weiterhin mit den Kandidaten, die über das persönliche Netzwerk des Recruiters, die Unternehmens-Webseite, Headhunter sowie über Internet-Stellenbörsen ins Unternehmen gelangen. Hinsichtlich der Effizienz einzelner Kanäle wurde das Kosten-Nutzen-Verhältnis analysiert. Nach Meinung der Befragten besitzt die Unternehmens-Webseite das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis, gefolgt von Mitarbeiterempfehlungen und dem persönlichen Netzwerk des Recruiters. An vierter Stellen folgt die Internet-Stellenbörse, die damit das beste Kosten-Nutzen-Verhältnis aller unternehmensexternen Rekrutierungskanäle besitzt. Für Internet-Stellenbörsen geben die 500 grössten Schweizer Unternehmen auch am meisten aus (29,6 Prozent des ihnen zur Verfügung stehenden Rekrutierungsbudgets). Obwohl die Teilnehmer an der Studie für Recruiting Agencies, Printmedien und Headhunter ein eher schlechtes Kosten-Nutzen-Verhältnis sehen, geben sie dennoch einen jeweils vergleichsweise grossen Anteil ihres Rekrutierungsbudgets für diese Kanäle aus (23,2 Prozent für Recruiting Agencies, 21,6 Prozent für Printmedien und 18,4 Prozent für Headhunter).

Die antwortenden Unternehmen konnten in der jüngeren Vergangenheit durch den Einsatz von Informationstechnologie (IT) in ihrer Personalbeschaffung Performance-Verbesserungen in zeitlicher, finanzieller und qualitativer Hinsicht realisieren. 41,9 Prozent gelang es in den letzten Jahren, ihre Time-to-Hire zu verkürzen. Jedes zweite Unternehmen konnte die Kosten je bearbeiteter Bewerbung reduzieren, und 46,8 Prozent erreichten eine Verbesserung der Bewerberdaten. Korrelationsanalysen zeigen, dass insbesondere Formularbewerbungen in einem positiven Zusammenhang mit den realisierten Zeit- und Kosteneinsparungen sowie Qualitätsverbesserungen stehen.

ANHANG

Management-Zusammenfassung der „Recruiting Trends 2010 – Schweiz“ (von Stetten et al. 2010)

Unveränderter Fachkräftemangel: Unabhängig von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen besteht weiterhin ein Mangel an qualifizierten Bewerbern. Die antwortenden Unternehmen erwarten, dass fast drei von zehn offenen Stellen nur mit Schwierigkeiten und 3,7 gar nicht besetzt werden können.

Geringer Rückgang bei den Nettoeinstellungen: Für das Jahr 2010 erwarten 28,1 Prozent der Top-500-Unternehmen aus der Schweiz, zum Jahresende mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Jahresbeginn. Dies sind 3,6 Prozentpunkte weniger als im Jahr 2009. Allerdings hat sich nach einem dramatischen Abfall von 64 auf 31,7 Prozent im Vorjahr (siehe: von Stetten et al. 2009) die Negativentwicklung deutlich verlangsamt.

Internet-Kanäle dominieren bei der Stellenausschreibung: Mehr als acht von zehn freien Stellen werden in den befragten Unternehmen auf der eigenen Unternehmens-Webseite ausgeschrieben. Über zwei Drittel aller Vakanzen werden zudem in Internet-Stellenbörsen veröffentlicht. Dagegen wird nur noch in etwa jede dritte offene Stelle in Printmedien geschaltet, was den geringsten Wert seit Beginn der Untersuchungen mit den Schweizer Unternehmen im Jahr 2006 darstellt.

Erstmals mehr als sechs von zehn Einstellungen über das Internet: Im vergangenen Jahr resultierten erstmalig mehr als sechs von zehn Einstellungen bei den befragten Unternehmen aus Stellenanzeigen auf der eigenen Webseite oder in Internet-Stellenbörsen. Über Printmedien wurden im Gegensatz dazu nur noch 20,5 Prozent aller Einstellungen generiert.

Zum ersten Mal gehen die meisten Bewerbungen per E-Mail ein: Mit 54,5 Prozent ging im vergangenen Jahr die Mehrheit aller Bewerbungen auf elektronischem Weg (Summe aus E-Mail- und Formularbewerbungen) bei den Unternehmen ein. E-Mail-Bewerbungen werden von mehr als vier von zehn Studienteilnehmern bevorzugt und bilden mit 45,0 Prozent aller eingehenden Bewerbungen auch erstmals den grössten Anteil im Bewerbungseingang der antwortenden Unternehmen.

Noch geringe Bedeutung von Google und sozialen Netzwerkplattformen: Die Suchmaschine Google und soziale Netzwerkplattformen werden von den Studienteilnehmern noch verhältnismässig selten zur Informationssuche über Kandidaten genutzt. Aktuell suchen lediglich 17,5 Prozent der Unternehmen häufig mit Hilfe der Suchmaschine Google und 14,5 Prozent im karriereorientierten Netzwerk Xing nach Informationen über geeignete Kandidaten.

.....

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|-----------------|--|----|
| [ABBILDUNG 1]: | Verteilung nach Mitarbeiterzahl in der Grundgesamtheit (links) und in der Stichprobe (rechts) | 13 |
| [ABBILDUNG 2]: | Verteilung nach Umsatz in der Grundgesamtheit (links) und in der Stichprobe (rechts) | 14 |
| [ABBILDUNG 3]: | Die Bedeutung externer und nicht direkt beeinflussbarer Trends für die Personalbeschaffung | 15 |
| [ABBILDUNG 4]: | Interne Herausforderungen für die Personalbeschaffung von Unternehmen | 16 |
| [ABBILDUNG 5]: | Die erwartete Geschäftsentwicklung | 17 |
| [ABBILDUNG 6]: | Geplanter Anstieg der Mitarbeiterzahlen im Zeitablauf | 18 |
| [ABBILDUNG 7]: | Anteile der schwierig oder gar nicht besetzbaren Vakanzen in den Unternehmen im Zeitablauf | 19 |
| [ABBILDUNG 8]: | Verfügbarkeit von Kandidaten in Abhängigkeit der Fachrichtung | 20 |
| [ABBILDUNG 9]: | Anteile der in verschiedenen Rekrutierungskanälen veröffentlichten Vakanzen | 21 |
| [ABBILDUNG 10]: | Anteile der über verschiedene Rekrutierungskanäle generierten Einstellungen | 22 |
| [ABBILDUNG 11]: | Generelle Einstellung gegenüber Social Media in der Personalbeschaffung | 25 |
| [ABBILDUNG 12]: | Durch Social Media bedingte Veränderungen in der Personalbeschaffung | 26 |
| [ABBILDUNG 13]: | Nutzung von Social-Media-Anwendungen zur Schaltung von Stellenanzeigen | 26 |
| [ABBILDUNG 14]: | Nutzung von Social-Media-Anwendungen für Image-Werbung | 27 |
| [ABBILDUNG 15]: | Nutzung von Social-Media-Anwendungen für die aktive Suche nach Kandidaten | 28 |
| [ABBILDUNG 16]: | Nutzung von Social-Media-Anwendungen für die aktive Suche nach Informationen über bereits identifizierte Kandidaten | 28 |
| [ABBILDUNG 17]: | Arbeitgeberbewertungen im Internet | 29 |
| [ABBILDUNG 18]: | Präferenzen der antwortenden Unternehmen für den Bewerbungseingang im Zeitablauf | 31 |
| [ABBILDUNG 19]: | Anteile der einzelnen Kanäle an den eingehenden Bewerbungen im Zeitablauf | 32 |



| | | |
|-----------------|---|----|
| [ABBILDUNG 20]: | Vergleich papierbasierte Bewerbungsmappe und elektronische Bewerbung im Zeitablauf | 33 |
| [ABBILDUNG 21]: | Die Bedeutung einer internationalen Rekrutierung. | 34 |
| [ABBILDUNG 22]: | Länder, aus denen die Schweizer Top-500-Unternehmen rekrutieren | 35 |
| [ABBILDUNG 23]: | Zufriedenheit mit den über verschiedene Rekrutierungskanäle eingestellten Kandidaten | 36 |
| [ABBILDUNG 24]: | Kosten-Nutzen-Verhältnis verschiedener Rekrutierungskanäle | 37 |
| [ABBILDUNG 25]: | Anteile der Ausgaben für verschiedene Rekrutierungskanäle am gesamten Rekrutierungsbudget | 38 |
| [ABBILDUNG 26]: | Die Performance in der Personalbeschaffung. | 40 |
| [ABBILDUNG 27]: | Roches Themenkatalog für Social Media | 43 |
| [ABBILDUNG 28]: | Roches Fanpage in Facebook. | 46 |
| [ABBILDUNG 29]: | Roches Profil in Twitter | 47 |
| [ABBILDUNG 30]: | Roches Profil in LinkedIn | 48 |

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

von Stetten, Alexander; Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas; Weitzel, Tim; Kaestner, Till A.; von Westarp, Falk
„Recruiting Trends 2011 – Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, IT und Öffentlicher Dienst“
Bamberg und Frankfurt am Main, Januar 2011

Eckhardt, Andreas; Laumer, Sven; von Stetten, Alexander; Weitzel, Tim; Kaestner, Till A.; von Westarp, Falk
„Recruiting Trends im Mittelstand 2011 – Eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem deutschen Mittelstand“
Bamberg und Frankfurt am Main, Januar 2011

Laumer, Sven; von Stetten, Alexander; Eckhardt, Andreas; Weitzel, Tim; Kaestner, Till A.; von Westarp, Falk
„Bewerbungspraxis 2011 – Eine empirische Untersuchung mit über 10.000 Stellensuchenden und Karriereinteressierten“
Bamberg und Frankfurt am Main, Januar 2011

von Stetten, Alexander; Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas; Weitzel, Tim; von Westarp, Falk
„Recruiting Trends 2010 – Schweiz: Eine empirische Untersuchung mit den Top-500-Unternehmen aus der Schweiz“
Bamberg und Frankfurt am Main, April 2010

Laumer, Sven; Eckhardt, Andreas; von Stetten, Alexander; Weitzel, Tim
„Recruiting Trends 2010 – Österreich: Eine empirische Untersuchung mit den Top-500-Unternehmen aus Österreich“
Bamberg und Frankfurt am Main, Juni 2010

[Kontakt]

Dr. Falk von Westarp
Geschäftsführer/Country Manager
Monster Worldwide Switzerland AG
Bändliweg 20
CH-8048 Zürich
Telefon: 0041 43 499 4499
E-Mail: info@monster.ch
www.monster.ch · www.jobpilot.ch



monster.ch
Ihr neues Leben ruft™