

2020

Fallstudie  
mit der msg  
systems ag

# Social Recruiting und Active Sourcing

Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020, einer empirischen Unternehmens-Studie mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus der Branche IT und der Bewerbungspraxis 2020, einer empirischen Kandidaten-Studie mit Antworten von über 3.500 Kandidaten



**FAU**  
FRIEDRICH-ALEXANDER  
UNIVERSITÄT  
ERLANGEN-NÜRNBERG  
FACHBEREICH WIRTSCHAFTS-  
UND SOZIALWISSENSCHAFTEN

**LSS CHRIS**  
UNIVERSITY OF BAMBERG

**MONSTER**

Prof. Dr. Tim Weitzel  
Dr. Christian Maier  
Dr. Christoph Weinert  
Katharina Pflügner  
Caroline Oehlhorn  
Jakob Wirth

Prof. Dr. Sven Laumer  
Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg

Centre of Human Resources Information Systems

In Auftrag gegeben von Sylvia Edmands  
Monster Worldwide Deutschland GmbH

# Social Recruiting und Active Sourcing

Das Themenspecial „Social Recruiting und Active Sourcing“ ist Teil der jährlich durchgeführten Studien „Recruiting Trends 2020“ und „Bewerbungspraxis 2020“ des Centre of Human Resources Information Systems (CHRIS)<sup>1</sup> im Auftrag der Monster Worldwide Deutschland GmbH.

Der vorliegende Themenschwerpunkt gibt einen Einblick in das Social Recruiting und Active Sourcing. Hierzu wurden die Personalverantwortlichen der Top-1.000-Unternehmen<sup>2</sup> und der Top-300-Unternehmen aus der IT-Branche<sup>3</sup> in Deutschland befragt. Komplettiert werden diese Ergebnisse mit den Einschätzungen von über 3.500 Kandidaten<sup>4, 5, 6, 7</sup>. Die Verteilung der Stichproben der Unternehmen ist gemäß dem aktuellen Datenbankregister von Bisnode hinsichtlich der Merkmale Umsatz, Mitarbeiterzahl und Branchenzugehörigkeit in Bezug auf die entsprechende Grundgesamtheit repräsentativ. Unterschiede, die in dieser Studie als signifikant bezeichnet werden, wurden mit einem p-Wert < 0,05 berechnet. Details zur Durchführung der Studie sowie eine

Beschreibung der Studienteilnehmer sind online verfügbar ([www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2020](http://www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2020)).

Die Kapitel des Themenschwerpunkts beleuchten Kanäle, Strategien, und Maßnahmen im Recruiting- und Active-Sourcing-Prozess. Hier wird zunächst betrachtet, welche Kanäle Unternehmen und Kandidaten für Maßnahmen des Recruitings und des Active Sourcing verwenden, bspw. für die Suche nach geeigneten Kandidaten oder potentiellen Arbeitgebern (Kapitel 1). Die positive Einstellung von Kandidaten zum Active Sourcing, aber auch dessen Risiken werden vertieft dargestellt (Kapitel 2) und der Einsatz verschiedener Social-Media-Kanäle und deren Relevanz beleuchtet (Kapitel 3). Zudem beschäftigt sich der Schwerpunkt mit der Verbreitung, den Anreizen, den Vorteilen sowie mit den negativen Aspekten von Mitarbeiterempfehlungen (Kapitel 4). Abschließend wird auf die Erhebung von Kennzahlen im HR-Bereich (Kapitel 5) und die Direktansprache von Kandidaten in Form einer Fallstudie mit der msg systems ag eingegangen (Kapitel 6).

- 1 CHRIS ist ein Forschungsprojekt der Otto-Friedrich-Universität Bamberg (Prof. Dr. Tim Weitzel) und der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (Prof. Dr. Sven Laumer), das sich mit Chancen und Trends in Bezug auf den Einsatz von IT in Personalprozessen beschäftigt ([www.uni-bamberg.de/isdl/chris](http://www.uni-bamberg.de/isdl/chris)).
- 2 Es handelt sich um die größten deutschen Unternehmen, die mehr als 150 Mio. Euro Umsatz generieren (Rücklaufquote 12,7 Prozent).
- 3 Es handelt sich um die größten deutschen Unternehmen aus der IT-Branche, die mehr als 30 Mio. Euro Umsatz generieren (Rücklaufquote 10,7 Prozent).
- 4 Im Interesse einer besseren Lesbarkeit wird nicht ausdrücklich zwischen geschlechtsspezifischen Personenbezeichnungen unterschieden. Die gewählte Form schließt Personen jeden Geschlechts ein.
- 5 Es handelt sich um Kandidaten, die hinsichtlich der Merkmale Alter, Geschlecht, Bildungsgrad, Tätigkeitsfeld sowie Berufserfahrung grundlegend divers aufgestellt sind.
- 6 Je nach Kontext wird auch von Mitarbeiter gesprochen.
- 7 Baby-Boomer-Generation (Jahrgänge 1946 – 1964); Generation X (Jahrgänge 1965 – 1979); Generation Y (Jahrgänge 1980–1993); Generation Z (Jahrgänge 1994 – 2002).
- 8 Karrierenetzwerke (z. B. XING und LinkedIn) werden in dieser Studie auch als Social-Media-Kanäle im Sinne der professionellen Netzwerke des Social Media Prisms verstanden.

<b>1. Recruiting und Active Sourcing</b>	<b>S. 3</b>
<b>2. Vertiefung Active Sourcing</b>	<b>S. 16</b>
<b>3. Social Media im Recruiting und Active Sourcing</b>	<b>S. 21</b>
<b>4. Mitarbeiterempfehlungen</b>	<b>S. 27</b>
<b>5. Kennzahlen im HR-Bereich</b>	<b>S. 32</b>
<b>6. Fallstudie mit der msg systems ag: Mit dem Ansatz „Mensch im Mittelpunkt“ auf der Suche nach IT-Fachkräften</b>	<b>S. 34</b>

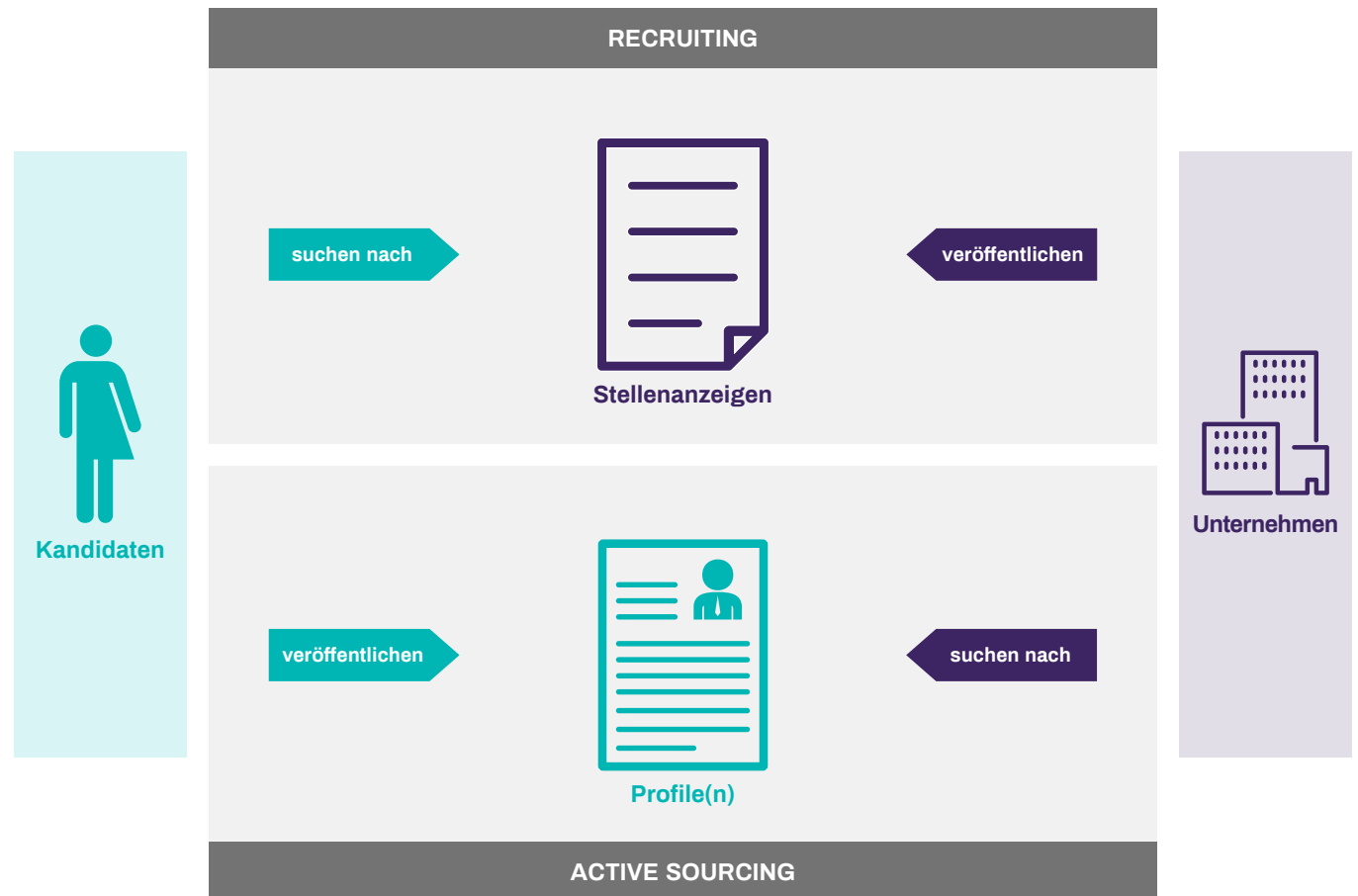
# 1. Recruiting und Active Sourcing

Sechs von sieben Einstellungen werden über Recruiting und eine von sieben über Active Sourcing generiert.

In den folgenden Unterkapiteln wird zunächst auf Maßnahmen des Recruitings eingegangen, gefolgt von Maßnahmen im Active Sourcing.

Im Rahmen des Recruitings veröffentlichen Unternehmen Stellenanzeigen über verschiedene Recruiting-Kanäle, bspw. Internet-Stellenbörsen oder die Unternehmenswebsite, um potentielle Jobinteressierte darüber zu informieren, dass sie als zukünftige Mitarbeiter gesucht werden. Der Aufruf an potentielle Kandidaten kann aber auch über die unternehmenseigenen Mitarbeiter erfolgen, die hierbei als Kanal fungieren, und die Stellenanzeigen in ihrem Netzwerk verbreiten (vgl. Abbildung 1, oben). Bei diesem klassischen Ansatz suchen Kandidaten nach diesen Stellanzeigen und bewerben sich im Anschluss bei einem Unternehmen. Im Rahmen des Active Sourcing suchen Unternehmen hingegen aktiv nach Profilen potentieller Kandidaten über Active-Sourcing-Kanäle, bspw. bei Karriere-Events oder in Karrierenetzwerken. Wenn Recruiter einen potentiell geeigneten Kandidaten finden, kontaktieren sie diesen direkt mit einem Stellenangebot (vgl. Abbildung 1, unten). Kandidaten wiederum veröffentlichen ihr Profil über Kanäle wie Internet-Stellenbörsen oder Karrierenetzwerke, um von Unternehmen gefunden werden zu können und Jobvorschläge zu erhalten.

Abbildung 1: Aktivitäten der Unternehmen und Kandidaten im Recruiting und Active Sourcing



## Recruiting: Welche Recruiting-Kanäle nutzen Unternehmen, um offene Stellen zu veröffentlichen?

Bei bestehenden Vakanzen haben Unternehmen die Möglichkeit, über verschiedene Recruiting-Kanäle Stellenanzeigen zu veröffentlichen und somit nach geeigneten Kandidaten zu suchen. Wie in den Vorjahren wird der größte Anteil an Vakanzen über die eigene Unternehmenswebsite und Internet-Stellenbörsen veröffentlicht.

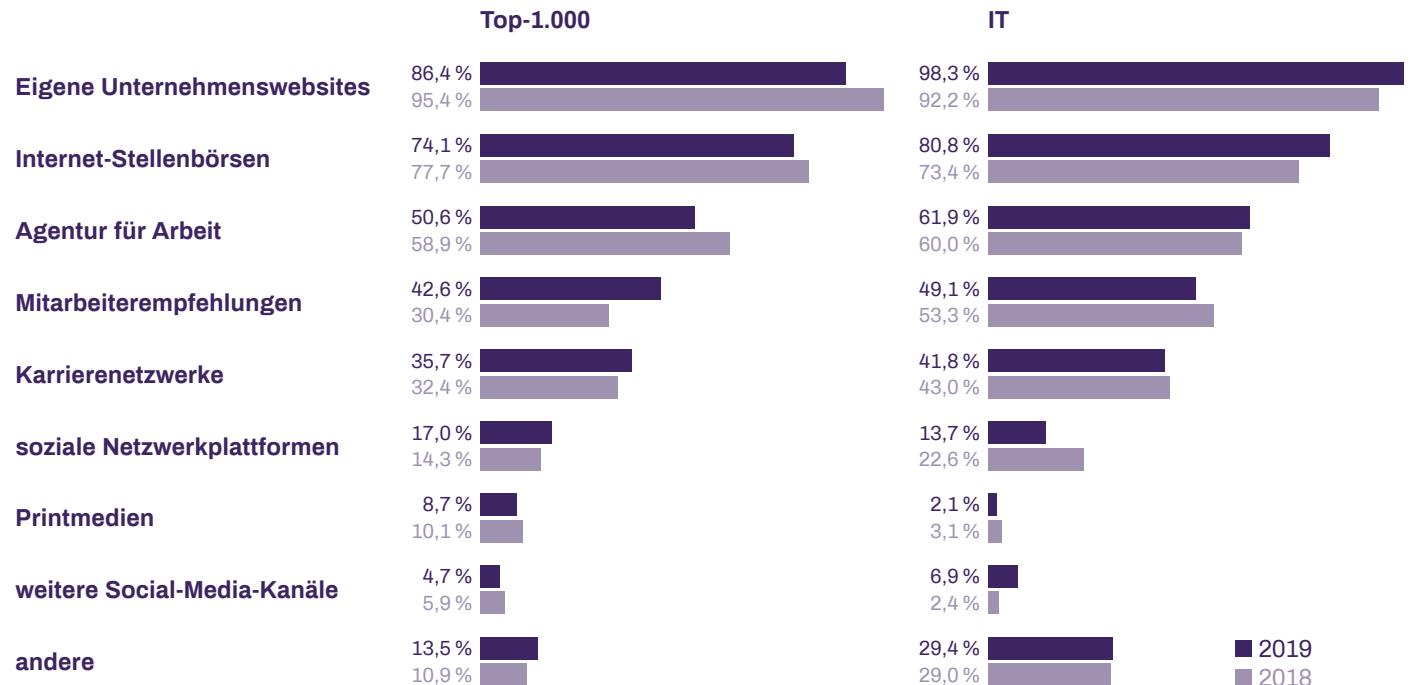
### Der Trend der Mitarbeiterempfehlung als Recruiting-Kanal hält auch in diesem Jahr an.

Bereits in den vergangenen Jahren gab es einen Trend der Mitarbeiterempfehlung, der sich auch in diesem Jahr fortsetzt. Bei einem stetig wachsenden Anteil der Vakanzen – inzwischen mehr als jede dritte – wird die offene Stelle von unternehmenseigenen Mitarbeitern potentiellen Kandidaten empfohlen. Alternativ werden potentielle Kandidaten für die offene Stelle von den Mitarbeitern vorgeschlagen (vgl. Abbildung 2). Bei den IT-Unternehmen liegt der Anteil noch höher als bei den Top-1.000-Unternehmen.

Darüber hinaus werden im Vergleich zum Vorjahr verhältnismäßig weniger Vakanzen über die Agentur für Arbeit veröffentlicht, dennoch in etwa jede zweite Vakanz. Die Top-1.000-Unternehmen greifen für die Veröffentlichung jeder sechsten Vakanz auf soziale Netzwerkplattformen zurück. Bei den IT-Unternehmen ist es jede siebte. Zudem lässt sich eine Kanalverschiebung weg von „klassischen“ sozialen

Netzwerkplattformen, wie z. B. Facebook, hin zu Alternativen wie z. B. Twitter, Instagram oder YouTube feststellen (vgl. Kapitel 3 Social Media im Recruiting und Active Sourcing) (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Anteile der in verschiedenen Recruiting-Kanälen veröffentlichten Vakanzen



## Recruiting: Welche Kanäle nutzen Kandidaten, um nach offenen Stellen zu suchen?

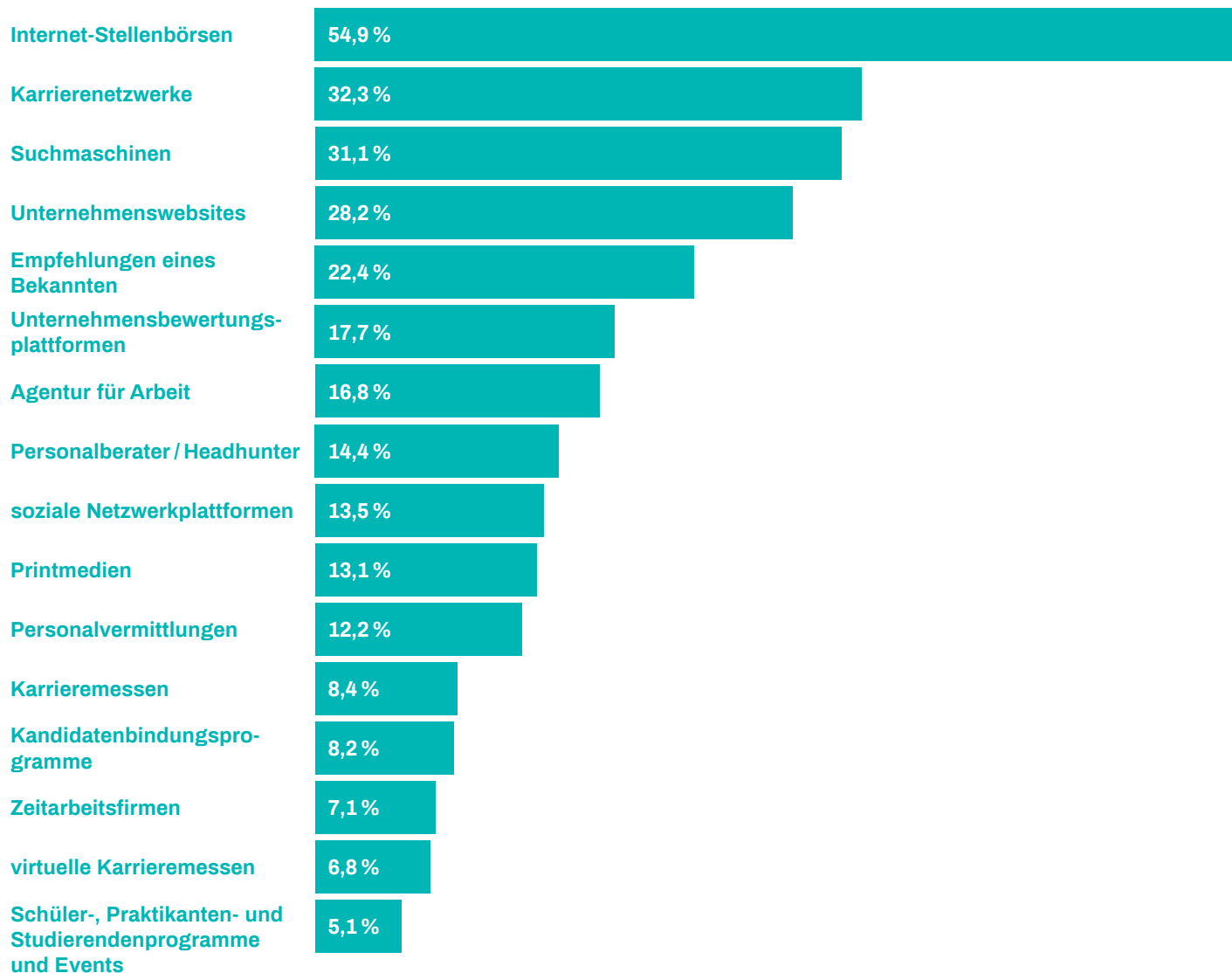
Kandidaten nutzen verschiedene Kanäle, um selbst nach Stellenanzeigen zu suchen und sich über potentielle Arbeitgeber zu informieren. Mehr als die Hälfte der Kandidaten sucht nach offenen Stellen in Internet-Stellenbörsen, gefolgt von Karrierenetzwerken und Suchmaschinen, worüber knapp jeder dritte Kandidat sucht. Für Unternehmen ist es daher wichtig sicherzustellen, dass gepostete Stellenanzeigen für Kandidaten auch über die genannten drei Kanäle gut auffindbar sind (vgl. Abbildung 3).

Auch die Unternehmenswebsites und Empfehlungen von Bekannten sind Kanäle, über die sich immerhin etwa jeder vierte Kandidat informiert.

Die Kanäle, die vom geringsten Anteil der Kandidaten zur Suche nach offenen Stellen genutzt werden, sind Zeitarbeitsfirmen, virtuelle Karrieremessen sowie Schüler-, Praktikanten- und Studierendenprogramme und Events.

**3 von 10 Kandidaten nutzen häufig Suchmaschinen, um sich über offene Stellen zu informieren.**

Abbildung 3: Welche Kanäle die Kandidaten häufig nutzen, um sich über offene Stellen oder potentielle Arbeitgeber zu informieren

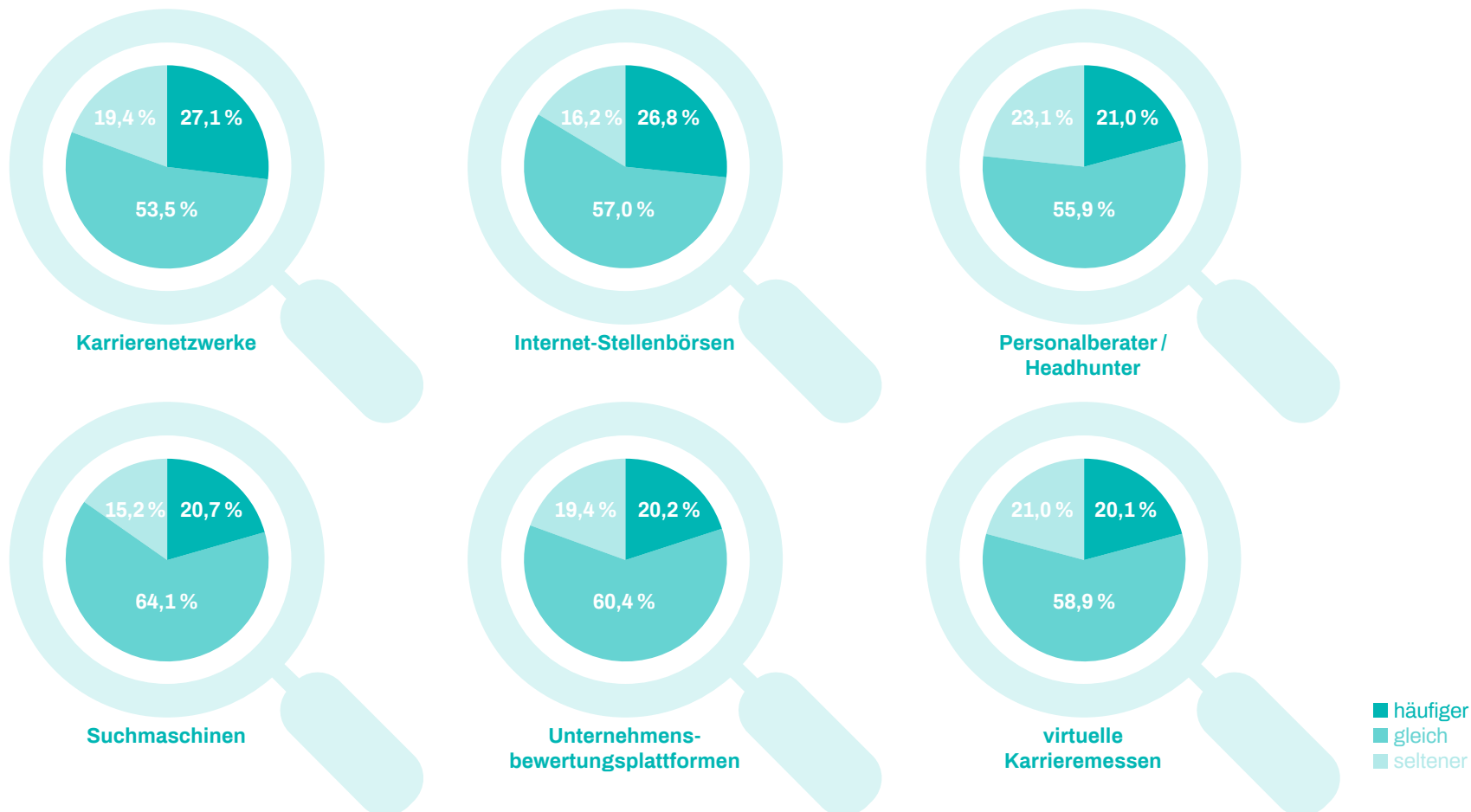


Die Nutzung der Kanäle (vgl. Abbildung 3) wird sich in den nächsten 10 Jahren verschieben: So wird in 10 Jahren gut jeder vierte Kandidat Karrierenetzwerke und Internet-Stellenbörsen häufiger als heute zur Suche nach offenen Stellen nutzen und jeder fünfte Suchmaschinen (vgl. Abbildung 4).

Dem gegenüber stehen die Kanäle, die aus Sicht der Kandidaten in Zukunft weniger genutzt werden: Drei von zehn Kandidaten prognostizieren, in 10 Jahren bei der Suche nach offenen Stellen Printmedien, die Agentur für Arbeit sowie Schüler-, Praktikanten- und Studierendenprogramme und Events seltener zu nutzen.

**In 10 Jahren werden Karrierenetzwerke, Internet-Stellenbörsen und Suchmaschinen häufiger von den Kandidaten zur Stellensuche verwendet werden als heute.**

**Abbildung 4: Anteil an Kandidaten, der den jeweiligen Kanal in 10 Jahren zur Information über offene Stellen oder potentielle Arbeitgeber häufiger, gleich häufig oder seltener nutzen wird als heute**



## Active Sourcing: Welche Sourcing-Kanäle nutzen Unternehmen, um aktiv nach Kandidaten zu suchen?

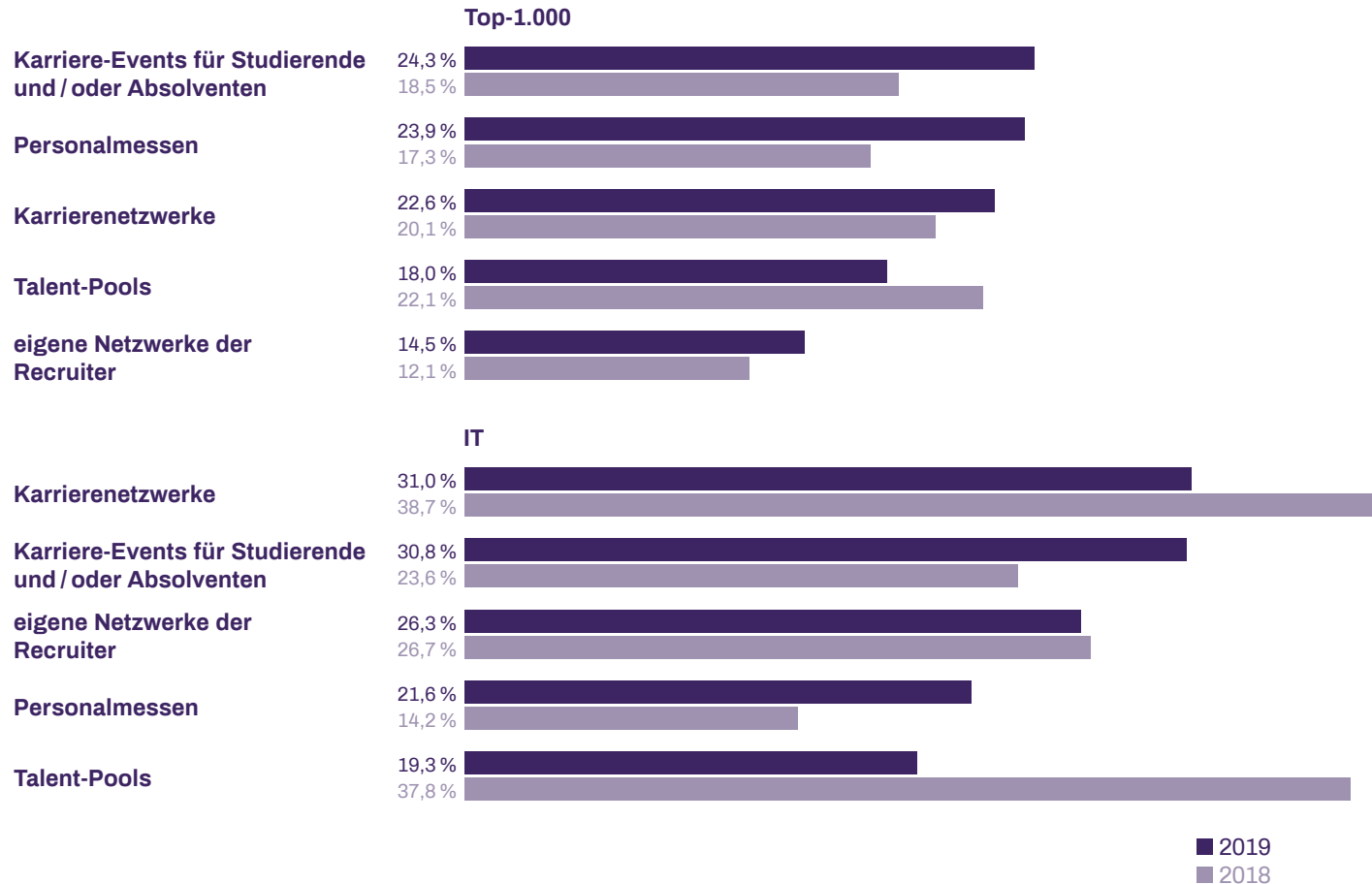
Neben den Recruiting-Kanälen, die im vorangegangenen Kapitel dargestellt wurden, suchen die Unternehmen auch aktiv nach Kandidaten und greifen dabei auf Active-Sourcing-Kanäle zurück.

### Die Top-1.000-Unternehmen setzen beim Active Sourcing verstärkt auf Karriereevents und Personalmessen.

Im Vergleich zum Vorjahr suchen die Top-1.000-Unternehmen insbesondere bei Karriereevents und Personalmessen bei einem größeren Anteil an offenen Stellen aktiv nach Kandidaten. Bei jeder vierten Vakanz der Top-1.000-Unternehmen suchen die Unternehmen bei Karriere-Events für Studierende und Absolventen nach geeigneten Kandidaten. Bei den IT-Unternehmen lässt sich feststellen, dass Karrierenetzwerke für einen geringeren Anteil der Vakanzen genutzt werden als im Vorjahr: Bei etwa drei von zehn Vakanzen wird dieser Kanal genutzt (vgl. Abbildung 5).

Insgesamt zeigt sich, dass sowohl die Top-1.000-Unternehmen als auch IT-Unternehmen verstärkt auf einen persönlichen Kontakt mit geeigneten Kandidaten beim Active Sourcing Wert legen, bspw. in Form von Karriere-Events, Personalmessen und des eigenen Netzwerks des Recruiters.

Abbildung 5: Anteil an offenen Stellen, bei dem aktiv nach Kandidaten über den jeweiligen Active-Sourcing-Kanal gesucht wird (Top-5-Active-Sourcing-Kanäle)



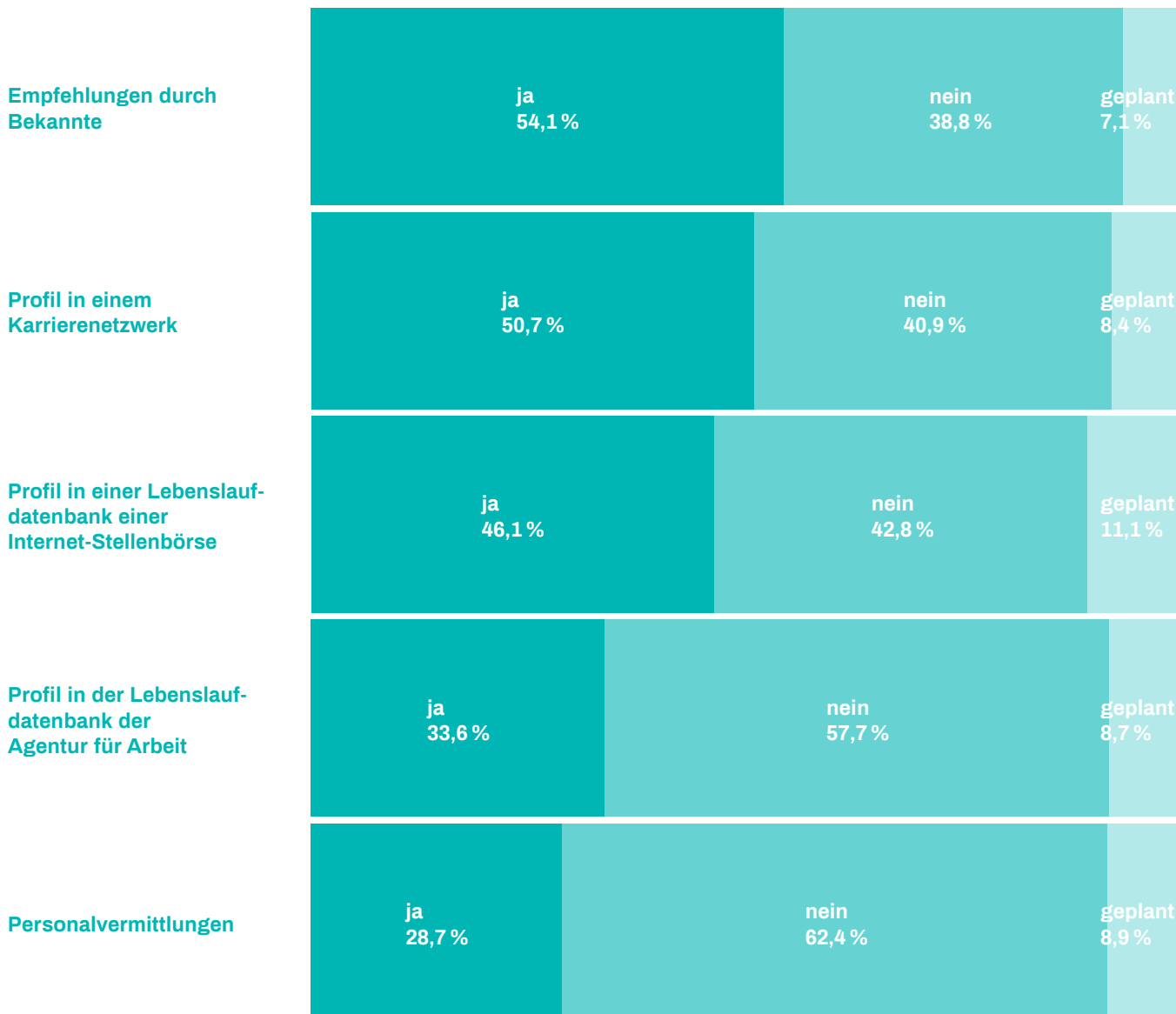
## Active Sourcing: Welche Kanäle nutzen Kandidaten, um von Unternehmen gefunden zu werden?

Um tatsächlich von Unternehmen identifiziert und angesprochen zu werden, stellt sich die Frage, welche Kanäle Kandidaten hierzu nutzen.

**Jeder zweite Kandidat nutzt Empfehlungen durch Bekannte oder / und ein Profil in einem Karrierenetzwerk, um durch Unternehmen gefunden zu werden.**

Während im Vorjahr noch Karrierenetzwerke auf Platz eins waren, sind in diesem Jahr Empfehlungen durch Bekannte der meistgenutzte Kanal, den Kandidaten verwenden, um von Unternehmen identifiziert oder angesprochen zu werden. Mehr als die Hälfte der Kandidaten nutzt Empfehlungen durch Bekannte, gefolgt von einem Profil in einem Karrierenetzwerk und einem Profil in einer Lebenslaufdatenbank einer Internet-Stellenbörse. Jeder dritte Kandidat veröffentlicht sein Profil in der Lebenslaufdatenbank der Agentur für Arbeit und nutzt Personalvermittlungen, um von Unternehmen gefunden zu werden (vgl. Abbildung 6).

Abbildung 6: Anteil an Kandidaten, der die Top-5-Active-Sourcing-Kanäle häufig nutzt, um durch Unternehmen identifiziert und angesprochen zu werden





**6 von 7 Einstellungen werden  
über Recruiting und 1 von 7 über  
Active Sourcing generiert.**

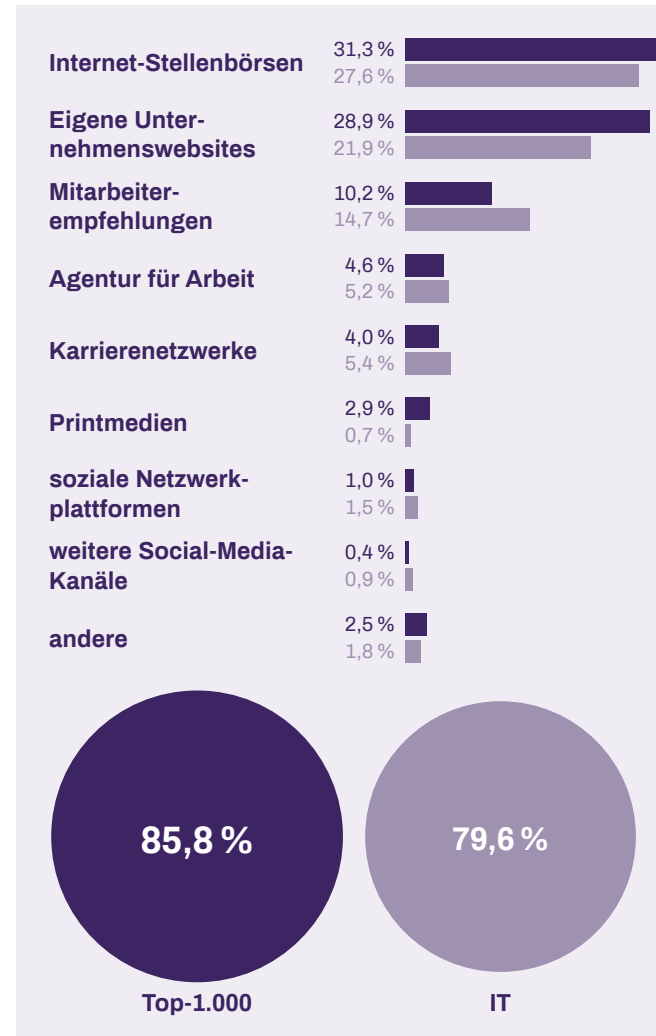
## Recruiting & Active Sourcing: Über welche Kanäle generieren Unternehmen die tatsächlichen Neueinstellungen?

Das Verhältnis zwischen Neueinstellungen über Recruiting- und Active-Sourcing-Kanäle ist über die vergangenen Jahre konstant. Die Top-1.000-Unternehmen generieren sechs von sieben Neueinstellungen über Recruiting-Kanäle und eine von sieben über Active-Sourcing-Kanäle. In der IT-Branche werden acht von zehn Einstellungen über Recruiting-Kanäle und zwei von zehn Einstellungen über Active-Sourcing-Kanäle generiert (vgl. Abbildung 7). Somit ist in der IT-Branche der über Active-Sourcing-Kanäle generierte Anteil an Neueinstellungen größer als bei den Top-1.000-Unternehmen.

Bei genauerer Betrachtung der tatsächlichen Einstellungen über Recruiting-Kanäle zeigt sich, dass wie in den Vorjahren die Internet-Stellenbörsen und Unternehmenswebsites bei den Top-1.000-Unternehmen und IT-Unternehmen dominieren. Während bei den Top-1.000-Unternehmen Karriere-Events für Studierende und / oder Absolventen der vielversprechendste Active-Sourcing-Kanal hinsichtlich tatsächlicher Einstellungen sind, ist dies in der IT-Branche das eigene Netzwerk der Recruiter. Vergleicht man diese Zahlen damit, in welchen Recruiting- und Active-Sourcing-Kanälen die Unternehmen offene Stellen veröffentlichen oder aktiv nach Kandidaten suchen (vgl. Abbildung 2 und Abbildung 5) zeigen sich Diskrepanzen. Während bspw. bei den Top-1.000-Unternehmen doppelt so viele Einstellungen über Mitarbeiterempfehlungen als über die Agentur für Arbeit generiert werden, wird dennoch ein geringerer Anteil an Vakanzen über Mitarbeiterempfehlungen als über die Agentur für Arbeit veröffentlicht.

Abbildung 7: Tatsächliche Neueinstellungen (Anteile der über die verschiedenen Recruiting- und Active-Sourcing-Kanäle generierten Einstellungen)

### Recruiting-Kanäle



### Active-Sourcing-Kanäle



## Recruiting & Active Sourcing: Durch welche Kanäle resultiert der aktuelle Job von Kandidaten?

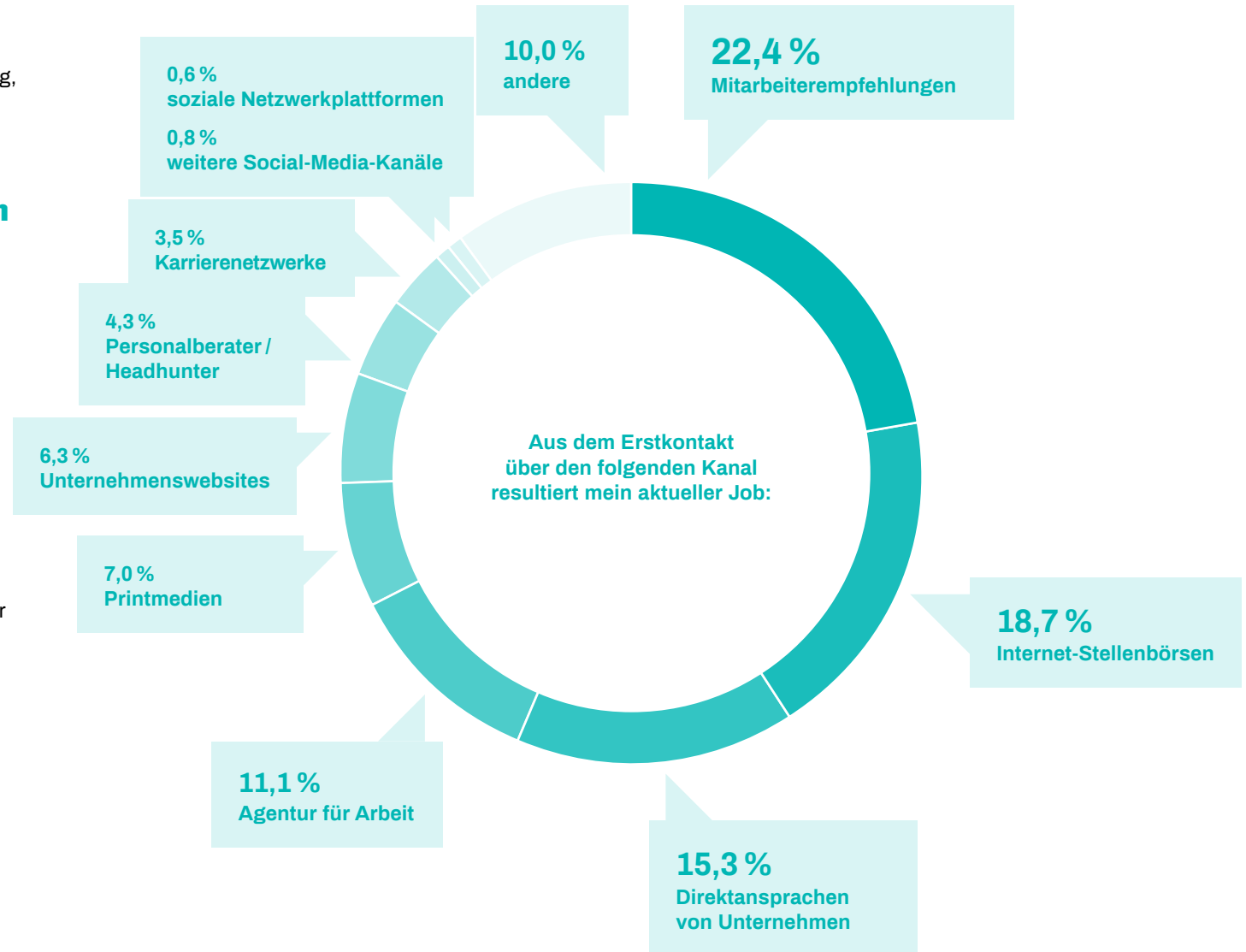
Aus Sicht der Kandidaten resultieren die meisten eigenen Jobs aus dem Erstkontakt durch eine Mitarbeiterempfehlung, gefolgt von Internet-Stellenbörsen.

**Jeder vierte Kandidat hat seinen aktuellen Job über eine Mitarbeiterempfehlung gefunden und fast genauso viele über Internet-Stellenbörsen.**

Weiter gibt jeder siebte Kandidat an, den aktuellen Job aus dem Erstkontakt über die Direktansprache des Unternehmens gefunden zu haben und jeder neunte aus dem Erstkontakt durch die Agentur für Arbeit (vgl. Abbildung 8).

Etwa jeder zwanzigste Kandidat hat seinen Job durch den Erstkontakt über Printmedien, Unternehmenswebsites oder Personalberater / Headhunter erhalten.

Abbildung 8: Anteil an Kandidaten, der seinen Job über den Erstkontakt über die verschiedenen Kanäle gefunden hat



### Von wem werden Recruiting-Aufgaben ausgeführt?

Während bei der Mehrheit der Unternehmen Recruiting-Aufgaben klassischerweise in der internen Recruiting-Abteilung ausgeführt werden, wandelt sich dies bei einem Teil der Unternehmen. Es werden aktuell bei drei von zehn der Top-1.000-Unternehmen und vier von zehn der IT-Unternehmen zunehmend mehr Recruiting-Aufgaben von den Fachabteilungen ausgeführt. Zudem arbeitet ein Teil der Unternehmen im Recruiting verstärkt mit externen Dienstleistern zusammen, sodass bei zwei von zehn der Top-1.000-Unternehmen und drei von zehn der IT-Unternehmen zunehmend mehr Recruiting-Aufgaben von externen Dienstleistern

ausgeführt werden (vgl. Abbildung 9). Somit lässt sich bei einem Teil der Unternehmen aktuell eine Verlagerung der Recruiting-Aufgaben in andere Bereiche feststellen.

Wenn man die Unternehmen allerdings fragt, wo ihrer Ansicht nach die Recruiting-Aufgaben ausgeführt werden sollten, sieht das Bild zum Teil anders aus. Der Großteil der Top-1.000-Unternehmen ist der Ansicht, dass mehr Recruiting-Aufgaben von der internen Recruiting-Abteilung ausgeführt werden sollten. Auch bei den IT-Unternehmen sollen aus Unternehmensperspektive mehr Recruiting-Aufgaben durch die interne Recruiting-Abteilung ausgeführt werden. Allerdings ist der Anteil im Vergleich zu den Top-1.000-

Unternehmen geringer und mehr IT-Unternehmen sehen die Fachabteilung in der Rolle, verstärkt Recruiting-Aufgaben zu übernehmen (vgl. Abbildung 10). Im Einklang mit dem aktuellen Stand sehen zwei von zehn der Top-1.000-Unternehmen externe Dienstleister in dieser Rolle.

Mit Blick auf technologische Weiterentwicklungen der letzten Jahre, bspw. in Form von künstlicher Intelligenz, sehen die Unternehmen Möglichkeiten für das Recruiting. So können bspw. mehr Recruiting-Aufgaben auch von künstlicher Intelligenz (KI) übernommen werden. Zumindest sehen dies vier von zehn der Unternehmen so (vgl. Abbildung 10 und Themenspecial Digitalisierung und Zukunft der Arbeit 2020).

Abbildung 9: Anteil an Unternehmen, bei denen Recruiting-Aufgaben zunehmend von anderen Stellen übernommen werden

In unserem Unternehmen werden zunehmend mehr Recruiting-Aufgaben von den Fachabteilungen ausgeführt.

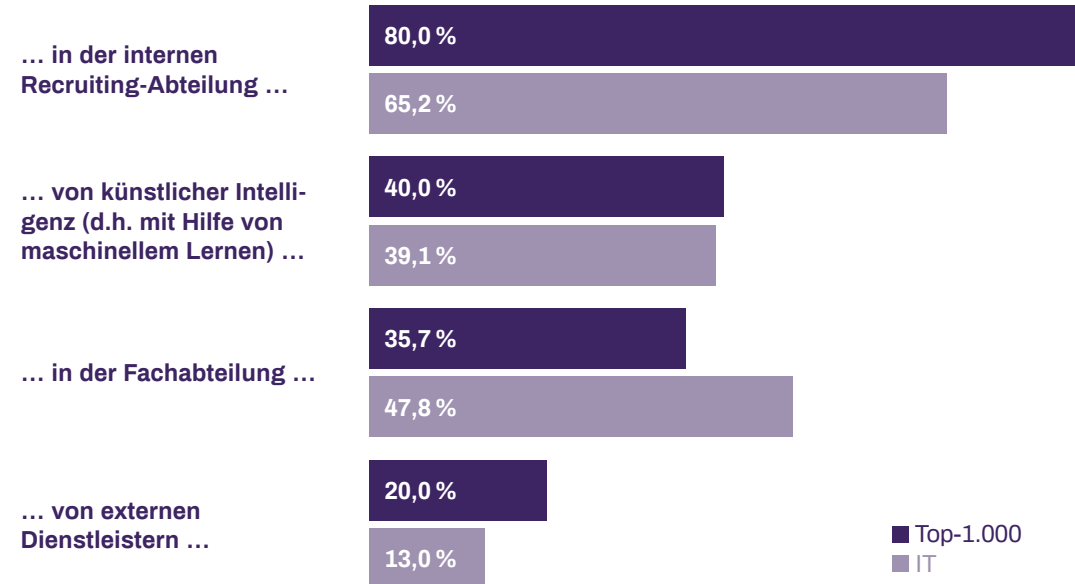


In unserem Unternehmen werden zunehmend mehr Recruiting-Aufgaben von externen Dienstleistern ausgeführt.



Abbildung 10: Meinung der Recruiter zur Verlagerung von Recruiting-Aufgaben (Anteil aller Unternehmen)

Es sollten zunehmend mehr Recruiting-Aufgaben ... ausgeführt werden.



## **Aktivitäten der Recruiter bei höheren finanziellen und zeitlichen Ressourcen**

Bei all den neuen Trends, Medien und technologischen Möglichkeiten (z. B. KI) und alten Engpässen (z. B. Zeit oder Geld) stellt sich die Frage, welcher Engpass wirklich kritisch ist. Wir haben daher die Recruiting-Experten in einer offenen Frage gebeten, uns zu sagen, was sie mit einerseits einem frei verfügbaren Zusatzbudget von einer Million Euro und andererseits einer Stunde pro Tag dauerhaft mehr frei verfügbarer Arbeitszeit tun würden.

## **Zusätzliche finanzielle Ressourcen würden Recruiter insbesondere in das Employer Branding investieren.**

Hätten Recruiter eine Million Euro Budget zur Verfügung, gibt es vielfältige Aspekte, die sie gerne anders machen würden (vgl. Abbildung 11). Die Bereiche, in die die meisten Unternehmen das Geld investieren würden sind Employer Branding (19,4 Prozent) sowie Personalmarketing (14,2 Prozent) und Technologien (14,2 Prozent).

Konkrete Unterbereiche, die genannt werden, sind bspw. die Stärkung der Employer Brand durch die Zusammenarbeit mit externen Agenturen, zielgruppenspezifisches Personalmarketing sowie die Unterstützung und Automatisierung operativer Prozesse im Recruiting durch künstliche Intelligenz. Einige Recruiter würden zudem gerne Stellen speziell für die Durchführung von Active Sourcing schaffen. Maßnahmen, die vereinzelt genannt wurden, sind die Implementierung von Wechselprämien zum Abwerben von

Kandidaten, die Erhöhung von Vermittlungsprämien für Mitarbeiterempfehlungen sowie der Ausbau von Social-Media-Aktivitäten.

## **Zusätzliche zeitliche Ressourcen würden Recruiter insbesondere für das Active Sourcing verwenden.**

Hätten Recruiter pro Tag eine Stunde mehr Arbeitszeit zur Verfügung, würden sie zum Teil ähnliche Aspekte angehen, wie bei einem hohen finanziellen Budget, zum Teil aber auch ganz andere (vgl. Abbildung 12). So würden sich Recruiter insbesondere mit Active Sourcing (31,4 Prozent) und strategischen Überlegungen (14,3 Prozent), bspw. zur Arbeitswelt 2050 oder mit strategischer Personalplanung, auseinandersetzen.

Des Weiteren ist der interne sowie externe Austausch und Dialog limitiert durch die Arbeitszeit der Recruiter und 11,4 Prozent der Recruiter würde diese zusätzliche Arbeitszeit gerne in Netzwerkarbeit investieren.

Vereinzelte Recruiter würden zudem gerne Social-Media-Aktivitäten ausbauen und die Eignung eingegangener Bewerbungen für alternative Positionen im Unternehmen genauer prüfen.

Insgesamt lassen sich Trends erkennen: Die Unternehmen würden mehr Geld vor allem in Employer Branding, Personalmarketing und neuere Technologien, bspw. künstliche Intelligenz, investieren, und mehr Zeit insbesondere in Active Sourcing, die Strategie im Recruiting und Netzwerkarbeit. Zudem zeigt sich, dass Employer-Branding-Maßnahmen

mehr durch finanzielle als durch zeitliche Ressourcen limitiert sind und Active-Sourcing-Aktivitäten mehr durch zeitliche als finanzielle Ressourcen.

Abbildung 11: Was Recruiter mit einer Million Euro Budget gerne machen würden



### Employer Branding



- » Stärkung und Ausbau des Employer Brandings
- » Imagefilme
- » Zusammenarbeit mit externer Agentur für Employer Branding

### Personalmarketing



- » Onlinemarketing, z. B. Search Engine Marketing
- » Zusammenarbeit mit externer Agentur für Personalmarketing
- » Zielgruppenspezifisches Personalmarketing
- » Ausbau Guerilla-Marketing-Strategien
- » Programmatic Advertising

### Technologien



- » Unterstützung des Recruitings durch künstliche Intelligenz
- » Nutzung von effektiven Recruitingtools und -kanälen
- » Investition in neue und moderne Technologien
- » Optimierung des Bewerber-Management-Systems

### Active Sourcing



- » Aufbau eines Teams zur Direktansprache
- » Besetzung einer weiteren Stelle für Active Sourcing
- » Ausbau von Active Sourcing-Aktivitäten
- » Einstellen eines Inhouse Headhunters mit Sourcing-Kompetenzen

### Recruiting-Personal



- » Aufstockung des Personals
- » Einstellen eines Recruiting-Spezialisten

### Events & Networking

- » Messeauftritte
- » Recruiting an Schulen
- » Networking

### Stellenanzeigen

- » Multimediacross Stellenanzeigen
- » Verbreiterung der Anzeigenschaltung
- » Nutzung von Google Ads

### Gehalt & Sachleistungen

- » Aufstockung des Gehalts
- » Ausbau der Benefits für Mitarbeiter
- » Bau von Mitarbeiterwohnungen

### Social Media

- » Ausbau der Online- und Social Media Aktivitäten
- » Einstellen eines Social-Media-Beauftragten

### Externe Dienstleister

- » Einsatz von Personalvermittlern
- » Beauftragung von Headhuntern

### Zusammenarbeit mit Hochschulen

- » Durchführung von Forschungsstudien mit Hochschulen
- » Kontakt zu Hochschulen

### Prämien

- » Zahlung von Antrittsprämien
- » Wechselprämie zum Abwerben von Kandidaten

### Mitarbeiterempfehlungen

- » Erhöhung der Vermittlungsprämie für Mitarbeiterempfehlungen

### Investition in Unternehmensgebäude

- » Investition in Kantine
- » Investition in Arbeitsplätze

### Mobile Recruiting

- » Investition in Mobile Recruiting

### Schulungen

- » Schulungen durch andere Recruiter zu Active Sourcing & Stellenanzeigen

### Weiterbildung

- » Weiterbildung für Umschüler / Ungelernte

### Strategie

- » Erhebung von Kennzahlen

Abbildung 12: Was Recruiter mit einer Stunde mehr Zeit gerne machen würden



1 Stunde

### Active Sourcing

- » Ausbau von Active Sourcing

### Strategie & Analyse

- » strategische Personalplanung
- » strategische Überlegungen zur Arbeitswelt 2050
- » Benchmarking
- » Querdenken
- » Zielgruppenanalyse
- » Entwicklung von Personas

### Networking

- » Interne und externe Netzwerkarbeit
- » Austausch und Dialog

### Social Media

- » Optimierung und Ausbau der Social-Media-Aktivitäten
- » Pflege des Unternehmensprofils auf Social-Media-Plattformen

### Technologien

- » Ausprobieren und Vorantreiben von neuen Technologien

### Employer Branding

- » Optimierung und Schärfen der Employer Brand

### Prüfung von Bewerbungen

- » Prüfung von Initiativbewerbungen
- » Prüfung von Bewerbungen hinsichtlich Eignung für alternative Positionen

### Talent Management

- » Aufbau und Pflege des Talent Pools

### Stellenprofile

- » Ausarbeitung und Überarbeitung der Stellen- und Anforderungsprofile

### Recruiting & Events

- » Schulbesuche
- » Recruiting-Events und Messen

### Personalmarketing

- » Verbesserung des Personalmarketings

### Unterstützung des Recruitings

- » Schulung und Motivierung von Führungskräften und Fachbereichen zur Unterstützung im Recruiting

### Stellenausschreibungen

- » Optimierung der Gestaltung der Stellenausschreibungen

### Zusammenarbeit

- » Kontakthalten mit Arbeitsagentur

## 2. Vertiefung Active Sourcing

### Die Kandidaten melden sich verstärkt auf die Direktansprachen zurück.

Im Vergleich zum Vorjahr realisieren HR-Mitarbeiter nicht nur insgesamt mehr Direktansprachen pro Tag, sondern die Direktansprachen werden auch von weniger Mitarbeitern bewerkstelligt. Im Durchschnitt befasst sich in den Top-1.000-Unternehmen *ein* HR-Mitarbeiter hauptsächlich damit, Kandidaten direkt anzusprechen, während dies im Vorjahr noch zwei Mitarbeiter waren. Gleichzeitig gibt es aber bei der Hälfte der Top-1.000-Unternehmen gar keinen Mitarbeiter, der sich hauptsächlich mit der Direktansprache beschäftigt.

Pro Tag sprechen die Top-1.000-Unternehmen im Durchschnitt sechs Kandidaten aktiv an, in IT-Unternehmen sogar

18 Kandidaten (vgl. Abbildung 13). Allerdings zeigen sich auch hier starke Unterschiede zwischen den Unternehmen, da in manchen Unternehmen pro Tag über 100 Kandidaten angesprochen werden, in anderen allerdings gar keine. Bei den Top-1.000-Unternehmen spricht die Hälfte der Unternehmen keine Kandidaten pro Tag aktiv an, bei den IT-Unternehmen bis zu vier Kandidaten pro Tag.

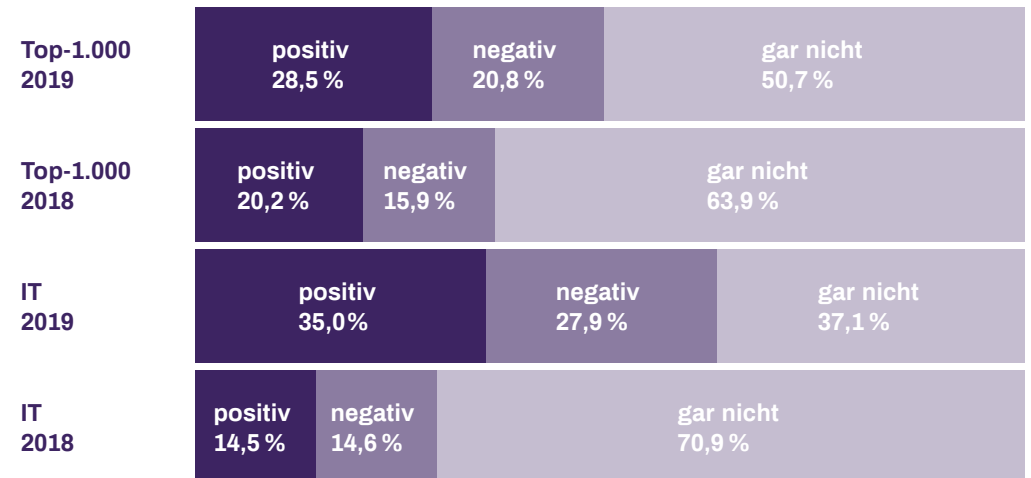
Fünf von zehn Kandidaten, die von einem Top-1.000-Unternehmen aktiv angesprochen wurden, melden sich zurück: Drei von zehn Kandidaten melden sich positiv zurück und zwei von zehn negativ. Bei den IT-Unternehmen melden

sich insgesamt sechs von zehn Kandidaten zurück und jeder dritte positiv (vgl. Abbildung 14). Insgesamt ist auffällig, dass der Anteil an Kandidaten, der sich gar nicht zurückmeldet, im Vergleich zum Vorjahr zurückgegangen ist. Bei den IT-Unternehmen melden sich heute doppelt so viele der aktiv angesprochenen Kandidaten zurück wie vor einem Jahr. Dies könnte darin begründet sein, dass sich die Kandidaten vermehrt bemühen, den Kontakt zu Unternehmen bspw. für die Zukunft zu pflegen, unabhängig davon, ob sie aktuell auf Jobsuche sind oder nicht (vgl. Unterkapitel „Risiken der Direktansprache“)

Abbildung 13: Durchschnittliche Anzahl der HR-Mitarbeiter, die sich hauptsächlich mit der Direktansprache befassen und Anzahl pro Tag angesprochener Kandidaten



Abbildung 14: Anteil an aktiv angesprochenen Kandidaten, der sich positiv, negativ oder gar nicht zurückmeldet aus Unternehmenssicht





**2 von 10 Kandidaten haben ihren letzten Job deshalb gewechselt, weil sie ein Unternehmen direkt angesprochen hat, obwohl sie gar nicht aktiv auf Stellensuche waren.**

## Positive Einstellung von Kandidaten zur Direktansprache

Die Hälfte der Kandidaten wird lieber aktiv von Unternehmen angesprochen, als sich selber zu bewerben.

**Jeder zweite Kandidat möchte lieber von einem Unternehmen angesprochen werden, als sich selbst aktiv zu bewerben.**

Entsprechend unternehmen viele Kandidaten Schritte, damit sie leichter von Unternehmen gefunden werden. So wären drei von zehn Kandidaten bereit, für eine bessere Sichtbarkeit in Karrierenetzwerken oder Lebenslaufdatenbanken zu bezahlen (vgl. Abbildung 15).

Die Chancen von Active Sourcing liegen unter anderem darin, dass auch Kandidaten, die selbst nicht aktiv auf der Suche nach einem neuen Job sind, positiv auf die aktiven Anfragen reagieren können. So haben zwei von zehn Kandidaten ihren aktuellen Job aufgrund einer Direktansprache gewechselt, obwohl sie gar nicht aktiv auf Stellensuche waren (vgl. Abbildung 16).

Abbildung 15: Anteil an Kandidaten, der bereit ist für eine bessere Sichtbarkeit in Karrierenetzwerken oder Lebenslaufdatenbanken zu bezahlen

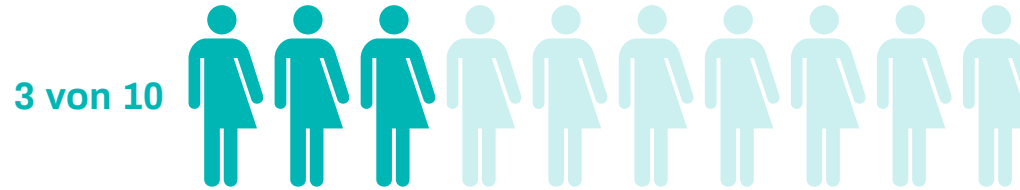


Abbildung 16: Anteil an Kandidaten, der seinen Job aufgrund einer Direktansprache gewechselt hat, ohne auf Stellensuche gewesen zu sein

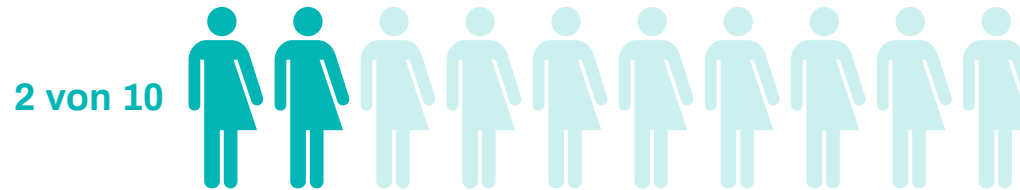
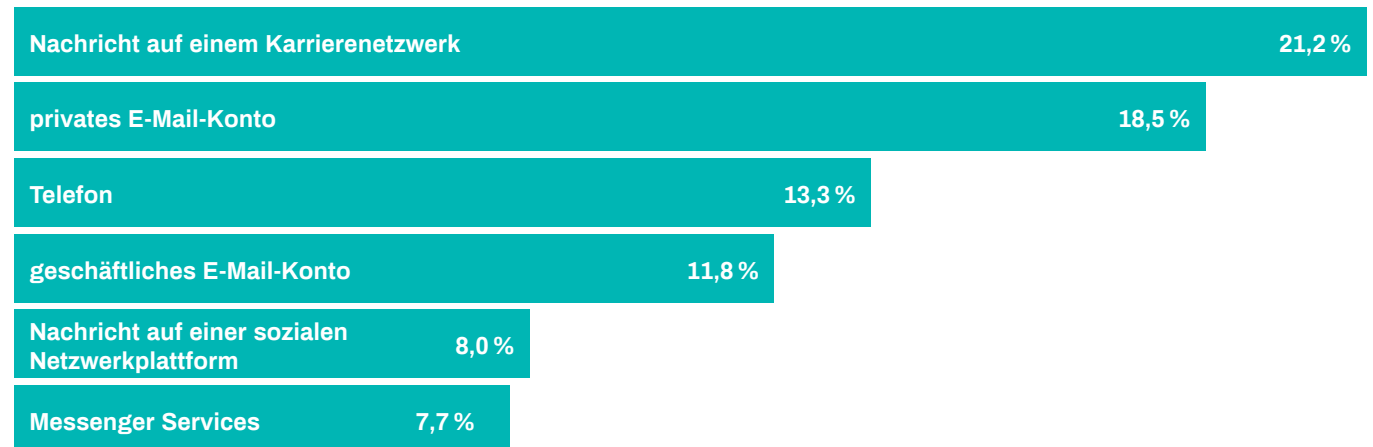


Abbildung 17: Anteil an Kandidaten, der häufig über diese Kanäle von Unternehmen angesprochen wird



## Wahl des Active-Sourcing-Kanals

Damit eine Direktansprache positiv ausfällt, ist die Wahl des Kanals, über den der Kandidat angesprochen wird, entscheidend. Aktuell werden die Kandidaten am häufigsten über eine Nachricht auf einem Karrierenetzwerk, das private E-Mail-Konto und das Telefon angesprochen (vgl. Abbildung 17).

Die Häufigkeit, über welche Kanäle die Kandidaten beim Active Sourcing kontaktiert werden, deckt sich mit den Präferenzen der Kandidaten. Die Kandidaten werden am liebsten über ihr privates E-Mail-Konto, das Telefon oder ein Karrierenetzwerk angesprochen. Jedoch sind die Meinun-

gen der Kandidaten hinsichtlich Direktansprachen über die private E-Mail-Adresse und das Telefon zweigeteilt. Jeder zweite Kandidat wird am liebsten über das private E-Mail-Konto kontaktiert, gleichzeitig möchte jeder fünfte Kandidat überhaupt nicht darüber angesprochen werden. Ähnlich verhält es sich beim Telefon (vgl. Abbildung 18).

## Sichtbarkeit von Kandidaten auf Karrierenetzwerken

Dem Großteil der Kandidaten ist es ein Anliegen, selber kontrollieren oder nachvollziehen zu können, inwieweit

Unternehmen ihre hochgeladenen Profile auf Karrierenetzwerken nutzen. Insgesamt 73,6 Prozent der Kandidaten möchten gerne, wenn sie ein Profil von sich auf einem Karrierenetzwerk veröffentlicht haben, nachvollziehen können, wer dieses betrachtet hat. Zudem möchten 56,6 Prozent der Kandidaten gerne die Möglichkeit haben, den Zugang zum hochgeladenen Profil zu verweigern, bevor ein Unternehmen Zugang erhält (vgl. Abbildung 19). Dies betrifft mit sieben von zehn Kandidaten insbesondere Kandidaten der Baby-Boomer-Generation<sup>7</sup> und Generation X. Bei Kandidaten der Generationen Y und Z liegt der Anteil bei fünf von zehn Kandidaten.

Abbildung 18: Beste und schlechteste Kanäle zur Direktansprache aus Kandidatensicht

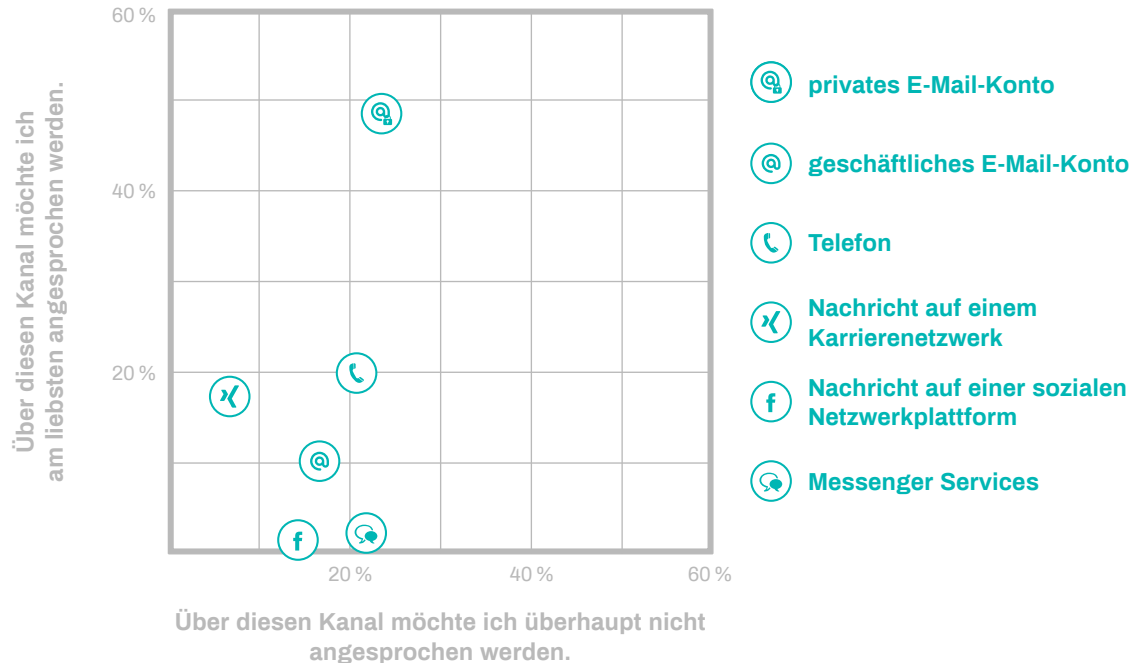
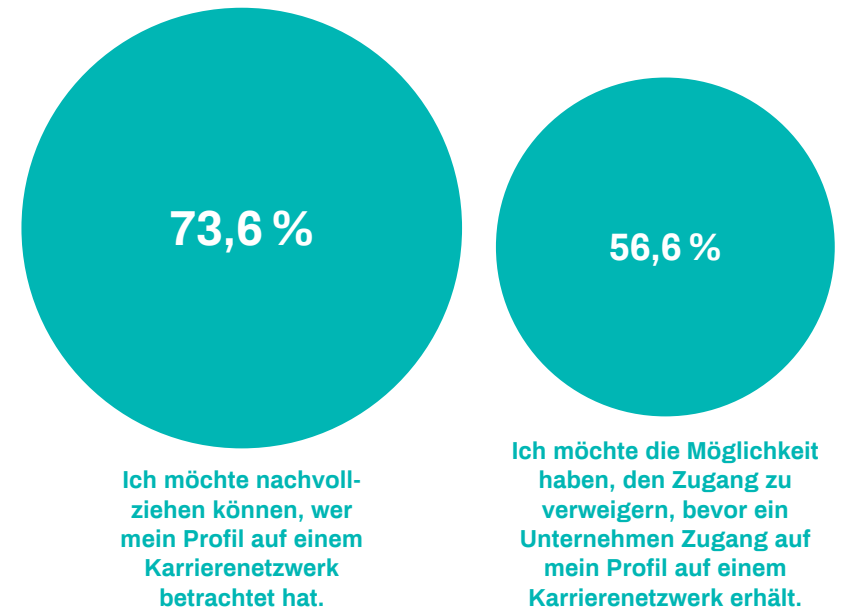


Abbildung 19: Anteil an Kandidaten, der auf Karrierenetzwerken die jeweilige Funktion nutzen können möchte



## Risiken der Direktansprache

Ein Teil der Kandidaten ist genervt von Direktansprachen von Unternehmen:

**Einer von zehn Kandidaten ist genervt wegen zu vieler Direktansprachen von Unternehmen.**

Insgesamt und über alle Kandidaten hinweg sind 10,4 Prozent genervt aufgrund zu häufiger Direktansprachen. Dies betrifft insbesondere Kandidaten aus den Fachrichtungen Aus- und Weiterbildung Dritter (18,5 Prozent), Architekturwesen (16,7 Prozent), medizinische Berufe (16,5 Prozent) sowie IT / EDV (15,2 Prozent). Drei der Gründe hierfür sind uninteressante Anfragen, ein fehlender persönlicher Bezug aufgrund von standardisierten Kontaktanfragen sowie eine fehlende Passung zu den Fähigkeiten des Kandidaten (vgl. Abbildung 20).

Kandidaten reagieren auf Direktansprachen, die als nervig empfunden werden, mit Konsequenzen, die den Erfolg des Recruitings beeinträchtigen, bspw. indem sie sich nicht bei

dem Unternehmen bewerben. Wenn Kandidaten genervt sind wegen zu vieler Direktansprachen, kann sich das nicht nur auf den Erfolg des Recruitings auswirken. Jeder achte der relevanten Kandidaten meidet dann auch die Produkte des Unternehmens (vgl. Abbildung 21).

Allerdings antworten vier von zehn Kandidaten, die wegen zu vieler Direktansprachen genervt sind, trotzdem auf die Anfrage, um den Unternehmenskontakt für die Zukunft zu halten (vgl. Abbildung 22). Somit führt es, wenn Kandidaten genervt von Direktansprachen sind, nicht zwingend dazu, dass sie den Kontakt mit dem Unternehmen in der Zukunft meiden möchten.

Abbildung 20: Anteil an Kandidaten, der aus verschiedenen Gründen durch die Direktansprache genervt ist

Ich bin durch die Direktansprache von Unternehmen genervt, da...

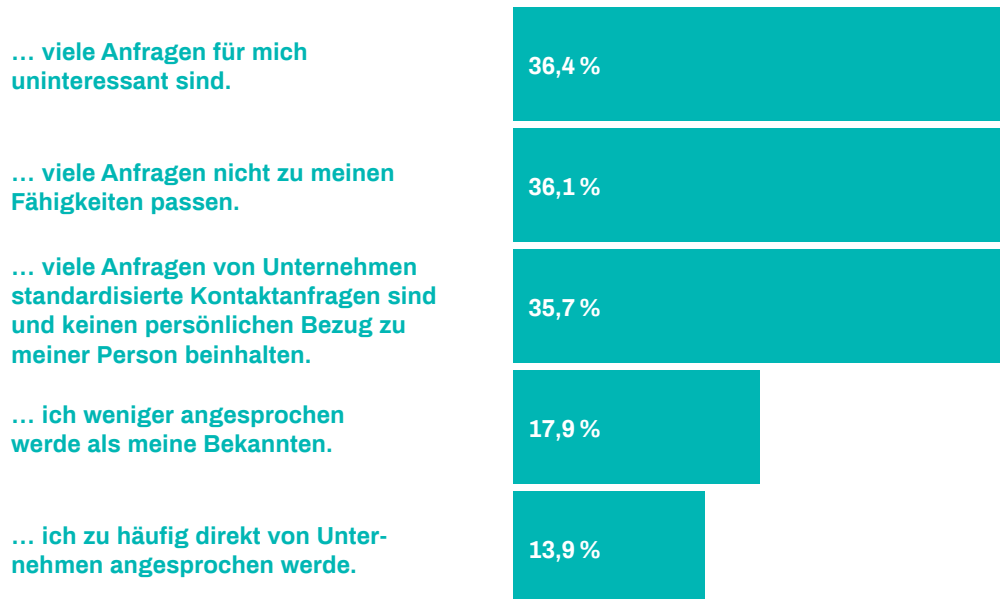


Abbildung 21: Anteil an Kandidaten, der durch zu viele Direktansprachen verschiedene Konsequenzen ableitet

Durch zu viele Direktansprachen von Unternehmen bin ich genervt und...

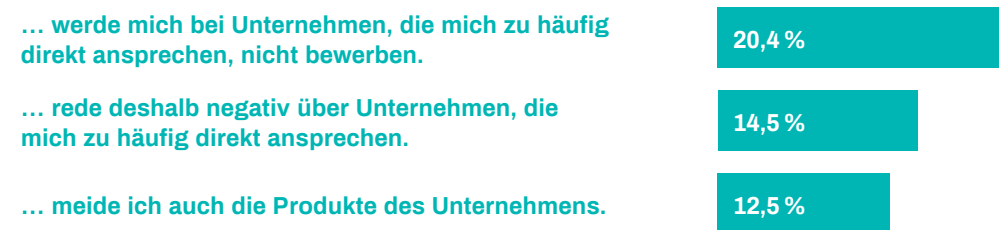
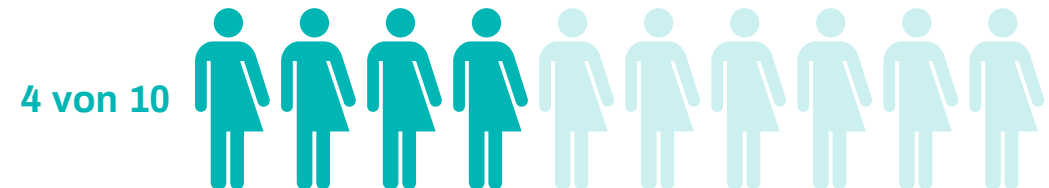


Abbildung 22: Anteil an Kandidaten, der durch zu viele Direktansprachen von Unternehmen genervt ist und dennoch antwortet, um den Unternehmenskontakt für die Zukunft zu halten



# 3. Social Media im Recruiting und Active Sourcing

**Die Social-Media-Aktivitäten von Unternehmen sind im Vergleich zum Vorjahr zunehmend strategisch und folgen einem professionellen Social-Media-Einsatz.**

Social Media wird sowohl im Recruiting als auch im Active Sourcing verwendet. Unternehmen veröffentlichen bspw. Imagewerbung zum Unternehmen sowie offene Stellen über Facebook und suchen über XING<sup>8</sup> nach Informationen über vielversprechende Kandidaten. Auch Kandidaten selbst nutzen Social Media u.a. zur Jobsuche. Die Effektivität dieser Social-Media-Aktivitäten hängt dabei maßgeblich davon ab, ob die relevanten Informationen an die Zielgruppe gelangen. Um dies zu erreichen, stellt sich die Frage, inwiefern die Social-Media-Aktivitäten von Unternehmen einem professionellen Social-Media-Einsatz folgen. Bestandteile eines professionellen Social-Media-Einsatzes sind dezidierte Mitarbeiter, die für die Pflege der Kanäle verantwortlich sind, die Abstimmung mit anderen Personal-

beschaffungsaktivitäten, eine explizite Strategie, Maßnahmen zur Erfolgsmessung und ein Redaktionsplan.

## Professionalisierung des Social-Media-Einsatzes von Unternehmen aus Unternehmenssicht

Wie in Kapitel 1 dargestellt, würden einige der Unternehmen gerne ihre Social-Media-Aktivitäten ausbauen und Personal speziell für Social-Media-Aktivitäten einstellen, wenn sie mehr Geld zur Verfügung hätten. Bereits heute beschäftigen aber gut sechs von zehn der Top-1.000-Unternehmen und IT-Unternehmen spezielle Mitarbeiter, die für die Pflege und Platzierung von Inhalten auf den Social-Media-Kanälen zuständig sind (vgl. Abbildung 23).

Zudem lässt sich feststellen, dass die Social-Media-Aktivitäten der Unternehmen zunehmend professioneller und strategischer ausgerichtet sind. Heute haben vier von zehn und damit knapp doppelt so viele der Top-1.000-Unternehmen eine explizite Strategie für den Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung als noch vor einem Jahr.

Ebenso hat sich der Anteil an Top-1.000-Unternehmen verdoppelt, der Maßnahmen etabliert hat, um den Erfolg ihrer Social-Media-Aktivitäten nachweisen zu können. Somit legen zunehmend mehr Unternehmen Wert darauf, auch die Effektivität der Social-Media-Aktivitäten zu evaluieren (vgl. Themenspecial Employer Branding 2020).

**Abbildung 23: Anteil an Top-1.000-Unternehmen, der Maßnahmen für einen professionellen Social-Media-Einsatz umgesetzt hat**



## Social-Media-Aktivitäten aus Kandidatensicht

Aktuell sehen es sechs von zehn Kandidaten als positiv, wenn Unternehmen Social-Media-Anwendungen in der Personalbeschaffung einsetzen (vgl. Abbildung 24). Jedoch nimmt für einen Teil der Kandidaten die Relevanz von Social Media derzeit auch ab. So sehen aktuell vier von zehn Kandidaten eine geringere Relevanz von Social Media im Rahmen des Bewerbungsprozesses als früher. Tendenziell sieht mit 45,8 Prozent eher die Baby-Boomer-Generation<sup>7</sup>

die Relevanz von Social Media im Bewerbungsprozess geringer als früher, im Vergleich etwa zu Kandidaten der Generation Y mit 38,3 Prozent. Dieser Generationsunterschied ist signifikant.

Ein Grund, weshalb Kandidaten unabhängig von ihrer eigenen Einstellung zu Social Media im Bewerbungsprozess auf Social-Media-Kanälen aktiv sind, liegt darin, dass sie denken, es werde von ihnen im Rahmen des Bewerbungsprozesses erwartet. Insgesamt die Hälfte der Kandidaten

denkt, dass die Unternehmen Social-Media-Nutzung von ihnen erwarten.

Im Folgenden wird der Einsatz von Social Media für drei Themenfelder aus Unternehmenssicht und Kandidatensicht genauer beleuchtet: Image-Werbung, die Suche nach Informationen über potentielle Kandidaten und Arbeitgeber sowie die Jobsuche von Kandidaten.

Abbildung 24: Relevanz von und Ansichten über Social Media im Recruiting aus Kandidatensicht



**6 von 10**

Kandidaten finden es gut, wenn Unternehmen Social-Media-Anwendungen in der Personalbeschaffung einsetzen.



**4 von 10**

Kandidaten beurteilen die Relevanz von Social Media im Rahmen des Bewerbungsprozesses geringer als früher.



**5 von 10**

Kandidaten denken, dass Unternehmen von ihnen erwarten, sich in Social-Media-Anwendungen über Karrierethemen zu informieren.

## Social Media: Image-Werbung aus Unternehmenssicht

Social-Media-Kanäle stellen eine Möglichkeit zur Schaltung von Image-Werbung für Employer-Branding-Kampagnen dar. Hierzu wird Image-Werbung über verschiedene Social-Media-Kanäle gestreut. Dabei gibt es Unterschiede, welche Social-Media-Kanäle die Top-1.000 und die IT-Unternehmen häufig nutzen. Während bei den Top-1.000-Unternehmen Facebook mit 30,4 Prozent auf Platz eins ist, ist dies bei den IT-Unternehmen LinkedIn mit 36,8 Prozent. Bei den Top-1.000-Unternehmen folgen XING und LinkedIn auf Platz zwei und drei, bei den IT-Unternehmen YouTube, Facebook und XING. Insgesamt ist auffällig, dass deutlich mehr IT-Unternehmen als Top-1.000-Unternehmen die Social-Media-Kanäle, abgesehen von Facebook, häufig bespielen. Zudem schalten weder die Top-1.000-Unternehmen noch die IT-Unternehmen häufig Image-Werbung über SnapChat oder WhatsApp, und neun von zehn der Unternehmen schalten nie Image-Werbung über diese beiden Kanäle (vgl. Abbildung 25).

## Social Media: Image-Werbung aus Kandidatensicht

Zentral für Kampagnen wie Image-Werbung und Werbeanzeigen für Jobs ist es, dass diese auch von den Zielgruppen bzw. geeigneten Kandidaten gesehen und wahrgenommen werden. Die Ergebnisse aus Kandidatensicht zeigen, dass über Social Media anteilmäßig am meisten Kandidaten der Generation Z erreicht werden im Vergleich zu Kandidaten anderer Generationen<sup>7</sup> (vgl. Abbildung 26).

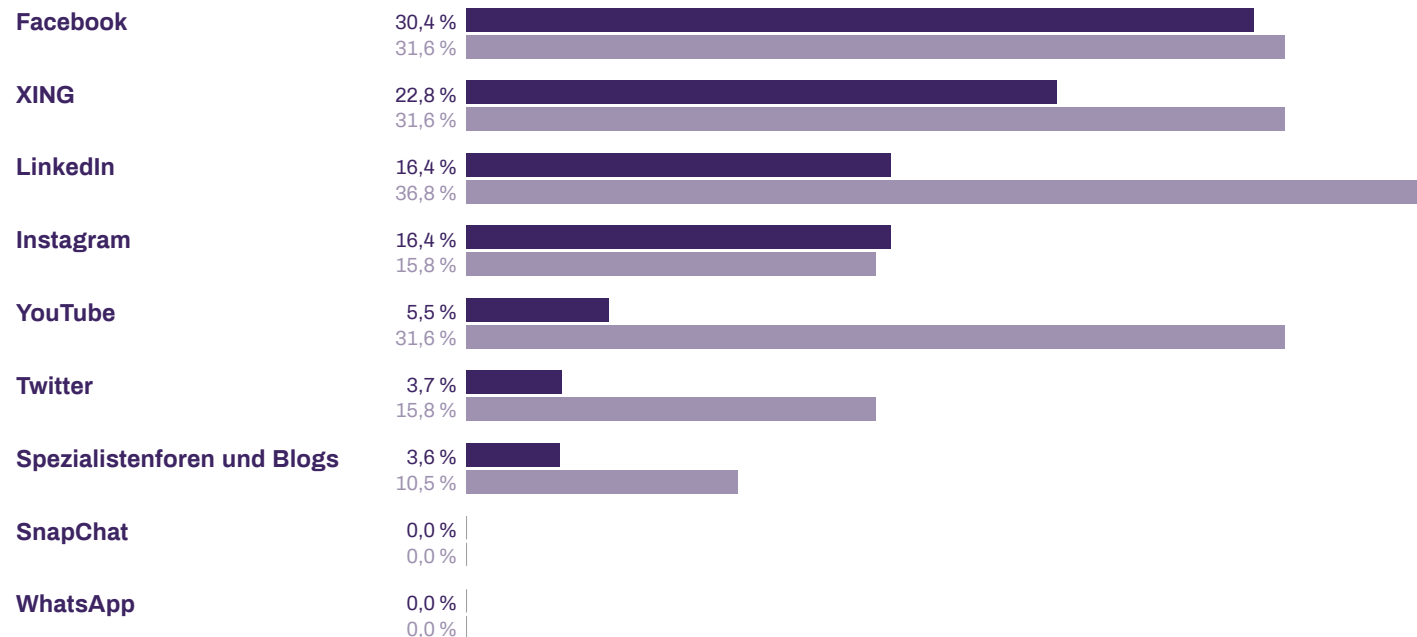
Bei der Baby-Boomer-Generation ist LinkedIn der Social-Media-Kanal, über den die meisten Kandidaten häufig Werbeanzeigen für Jobs erhalten, bei Kandidaten der Generationen X und Y sind Karrierenetzwerke, wie bspw.

XING oder LinkedIn, an Platz eins, und bei Kandidaten der Generation Z ist es Facebook (vgl. Abbildung 26).

**Jeder dritte Kandidat der Generation Z bekommt häufig Werbeanzeigen für Jobs über Facebook.**

Über alle Generationen<sup>7</sup> hinweg erhält mindestens jeder fünfte Kandidat häufig Image-Werbung für Jobs über Social-Media-Kanäle. Allerdings legen die Ergebnisse aus Kapitel eins nahe, dass der Anteil der tatsächlichen Einstellungen von Kandidaten, die über Social Media erstmals kontaktiert wurden, noch verhältnismäßig gering ausfällt.

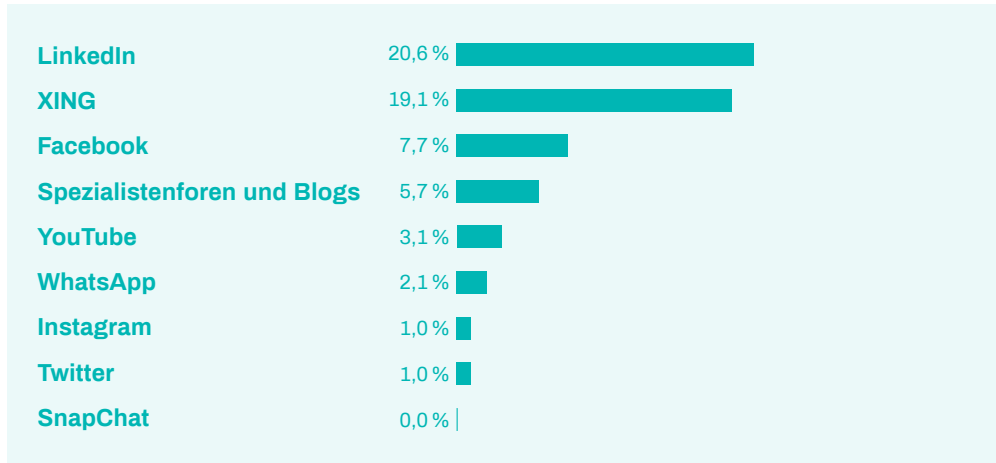
**Abbildung 25: Häufige Nutzung der Social-Media-Kanäle durch Unternehmen für die Veröffentlichung von Image-Werbung**



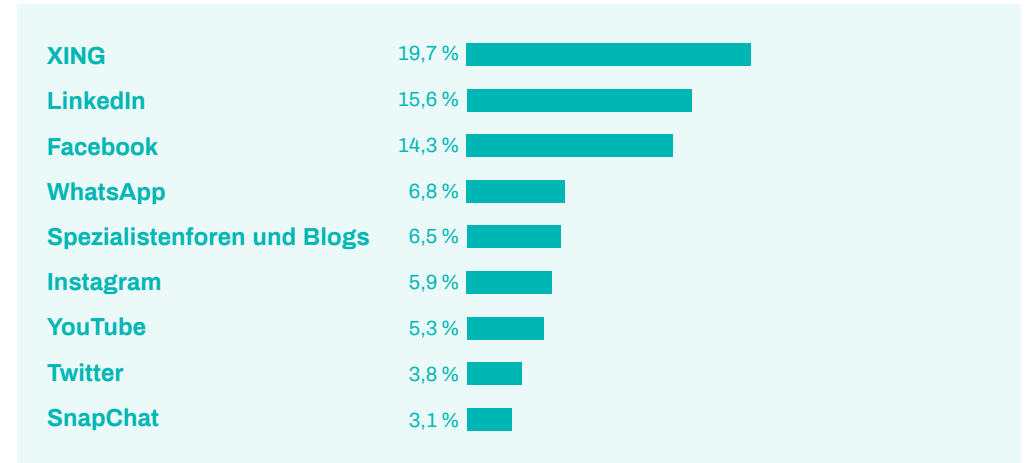
■ Top-1.000  
■ IT

Abbildung 26: Anteil an Kandidaten, der häufig Werbeanzeigen für Jobs über die jeweiligen Social-Media-Kanäle bekommt

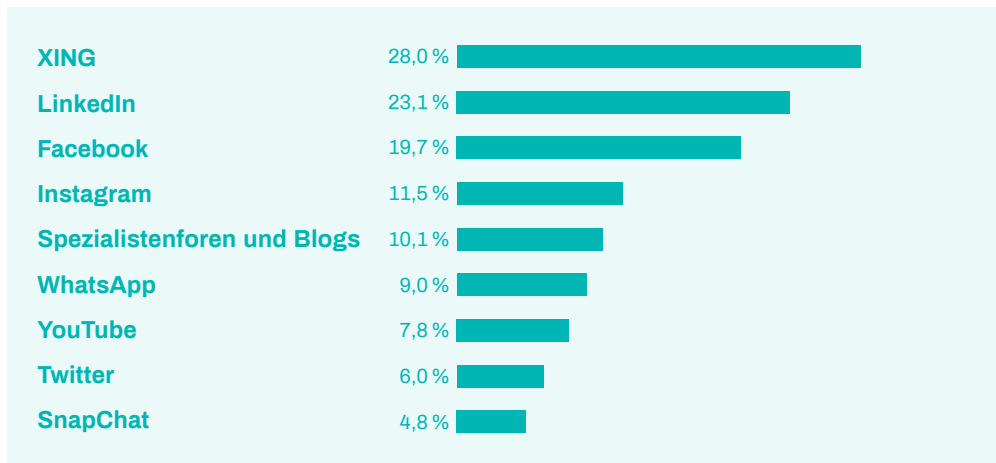
## Baby-Boomer-Generation



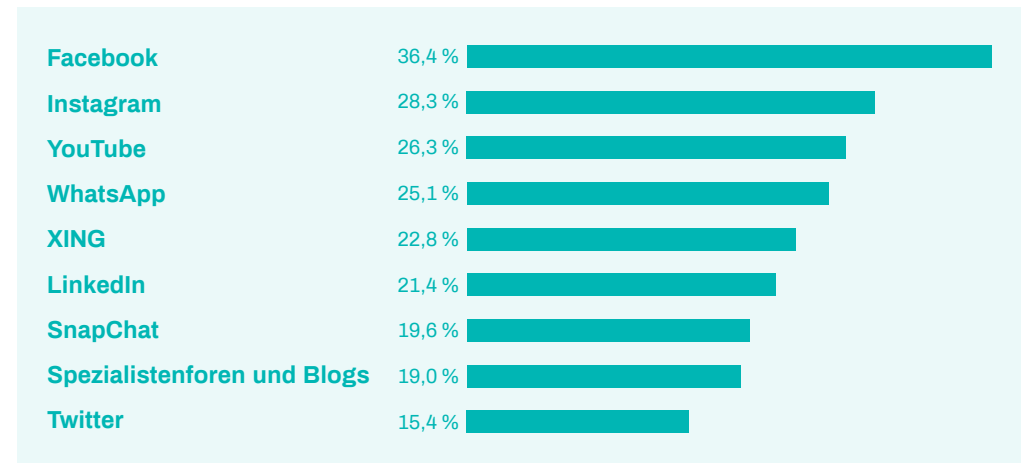
## Generation X



## Generation Y



## Generation Z





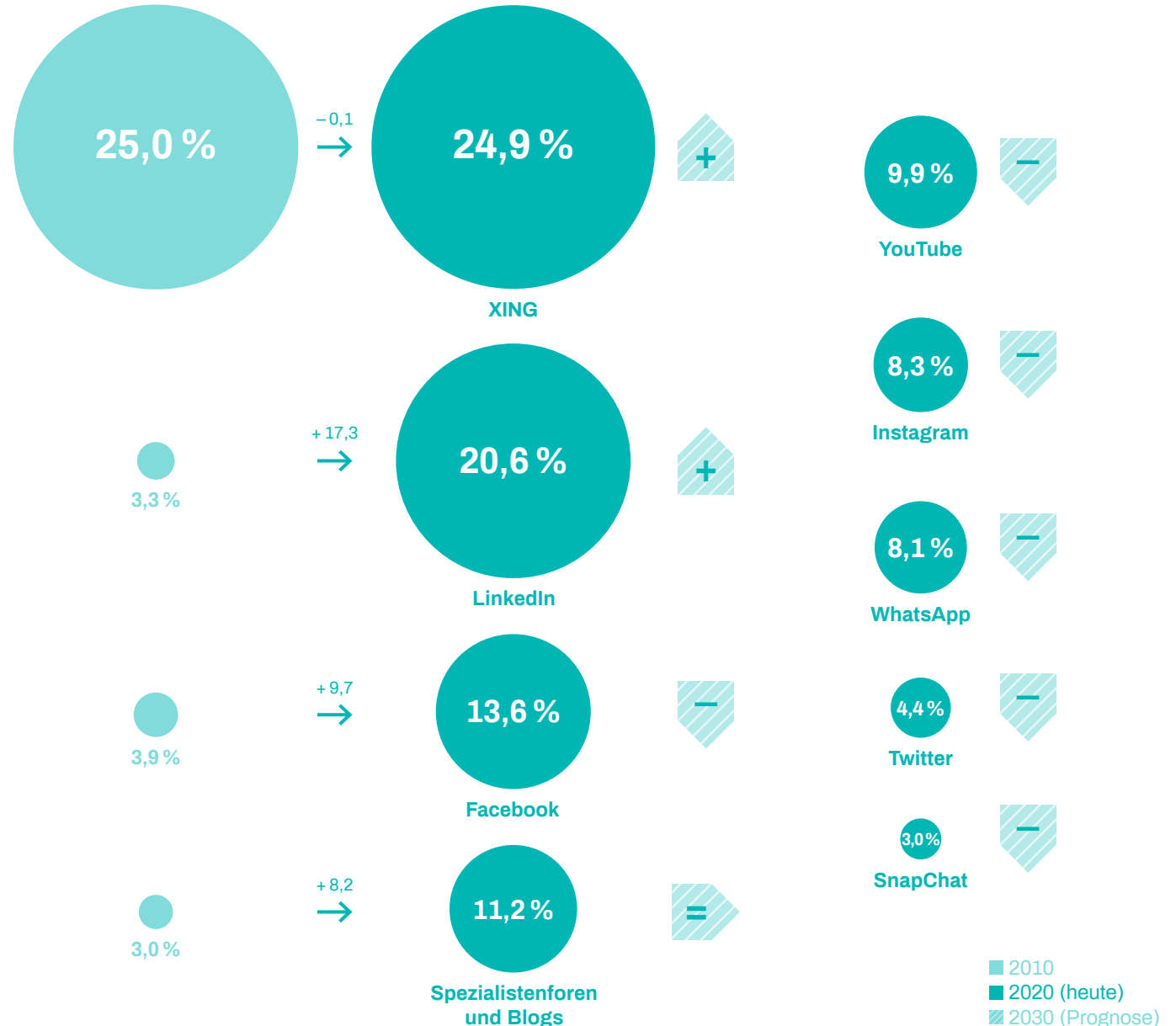
## Social Media: Suche nach Informationen über Unternehmen aus Kandidatensicht

Auch Kandidaten profitieren von den Möglichkeiten durch Social Media, indem sie sich bspw. vor oder während dem Bewerbungsprozess über Unternehmen im Allgemeinen informieren können. Analog zu den Unternehmen sucht auch der größte Anteil an Kandidaten häufig auf Karrierenetzwerken, gefolgt von Facebook. Im Vergleich zu vor 10 Jahren suchen mehr Kandidaten über LinkedIn, Facebook sowie Spezialistenforen und Blogs häufig nach Informationen über Unternehmen.

In der 10-Jahres-Prognose zeigt sich, dass in Zukunft die Relevanz von Karrierenetzwerken sowie Spezialistenforen und Blogs für die Suche nach Informationen über Unternehmen weiter steigen wird (vgl. Abbildung 27). Somit ist es für Unternehmen wichtig, sich auf diesen Social-Media-Kanälen zu positionieren.

Fragt man die Kandidaten, wo sie in 10 Jahren nach Unternehmensinformationen suchen werden, deuten die Prognoseergebnisse auf eine Kanalverschiebung hin. Es wird eine Verschiebung hin zu karrierebezogenen Social-Media-Kanälen wie Karrierenetzwerken und Spezialistenforen und weg von Social-Media-Kanälen, die überwiegend privat genutzt werden, wie Facebook, YouTube und Instagram, prognostiziert (vgl. Abbildung 27). In Zukunft werden also Kandidaten für Teile des Bewerbungsprozesses weniger auf privat genutzte Social-Media-Kanäle zurückgreifen.

Abbildung 27: Häufige Nutzung von Social-Media-Kanälen durch Kandidaten zur Suche nach Informationen über Unternehmen im Allgemeinen und Prognose für die Zukunft



## Social Media: Jobsuche aus Kandidatensicht

Eine weitere Möglichkeit, wie Kandidaten von Social Media profitieren können, ist es, dort nach konkreten Jobangeboten zu suchen. Die Social-Media-Kanäle, deren Wichtigkeit für die Jobsuche aus Kandidatensicht in den letzten fünf Jahren am stärksten zugenommen hat, sind Karrierenetzwerke, Spezialistenforen und Blogs sowie Facebook (vgl. Abbildung 28).

Dies sind auch die Social-Media-Kanäle, die heute vom größten Anteil der Kandidaten häufig zur Jobsuche verwendet werden. Jeder vierte Kandidat sucht auf einem Karrierenetzwerk (vgl. Abbildung 29). Aus Sicht der Kandidaten werden die Karrierenetzwerke in 10 Jahren noch häufiger als heute zur Jobsuche verwendet.

**Jeder fünfte Kandidat prognostiziert,  
dass er in 10 Jahren Facebook  
seltener als heute zur Jobsuche  
verwenden wird.**

Bei einem Blick in die Zukunft lässt sich wie zuvor bei der Suche nach Informationen über Unternehmen auch bei der Jobsuche feststellen, dass Kandidaten davon ausgehen, in zehn Jahren karrierebezogene Social-Media-Kanäle häufiger zu nutzen und Social-Media-Kanäle für die überwiegend private Nutzung seltener.

Abbildung 28: Anteil an Kandidaten, für den die jeweiligen Social-Media-Kanäle im 5-Jahres-Vergleich wichtiger bei der Jobsuche geworden sind

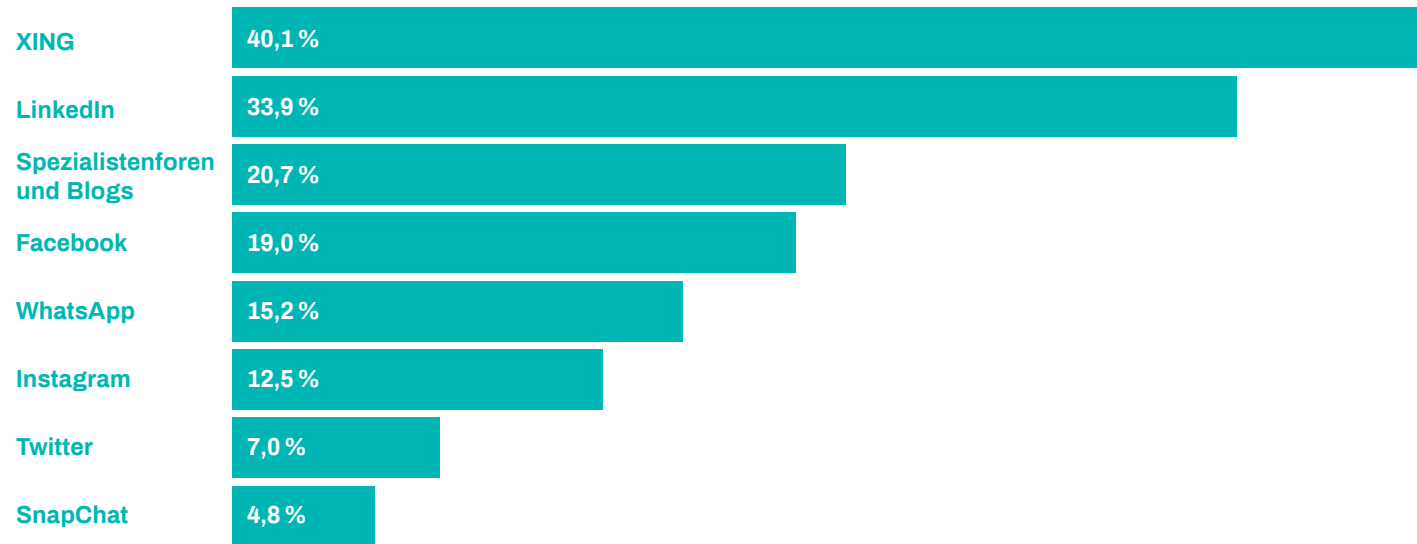
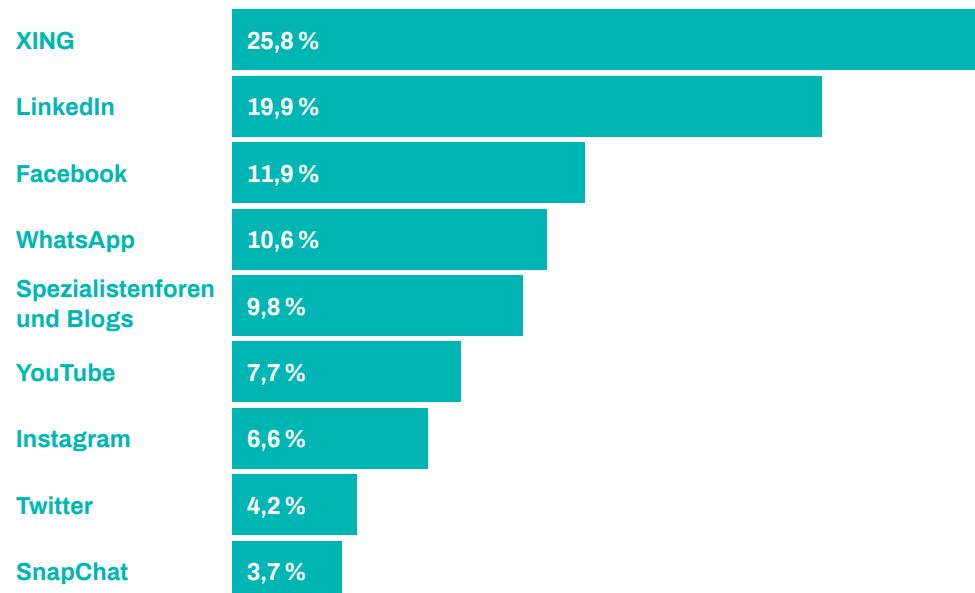


Abbildung 29: Anteil an Kandidaten, der die Social-Media-Kanäle häufig zur Jobsuche nutzt



# 4. Mitarbeiterempfehlungen

Die Mehrheit der Unternehmen hat ein Mitarbeiterempfehlungsprogramm implementiert und entlohnt Empfehlungen, die zu Einstellungen führen, durch Geld- oder Sachwerte.

## Verbreitung von Mitarbeiterempfehlungsprogrammen und Mitarbeiterempfehlungen

Getrieben durch andauernde Probleme, viele offene Stellen zu besetzen, entwickelten in den letzten Jahren viele Unternehmen explizite Mitarbeiterempfehlungsprogramme. Deren Nutzung steigt im Vergleich zum Vorjahr um 25,2 Prozentpunkte und somit deutlich an. Insgesamt haben aktuell sechs von zehn der Top-1.000-Unternehmen und sieben von zehn der IT-Unternehmen ein Mitarbeiterempfehlungsprogramm implementiert (vgl. Abbildung 30).

Der Großteil der Unternehmen hält seine Mitarbeiter dazu an, im Unternehmen bestehende freie Stellen weiterzuempfehlen (Top-1.000-Unternehmen: 64,9 Prozent, IT-Unternehmen: 78,9 Prozent) und konkrete Kandidaten vorzuschlagen (Top-1.000-Unternehmen: 84,2 Prozent, IT-Unternehmen: 78,9 Prozent). Insgesamt halten die Top-1.000-Unternehmen ihre Mitarbeiter eher dazu an, bestehende freie Stellen weiterzuempfehlen als konkrete Kandidaten vorzuschlagen. Bei den IT-Unternehmen sind beide Varianten von Mitarbeiterempfehlungen gleich stark verbreitet.

Diesem Aufruf folgt etwa jeder zweite Mitarbeiter, indem er einen Kandidaten aus seinem Bekanntenkreis für eine im

Unternehmen bestehende freie Stelle empfiehlt. Bei Mitarbeitern, die selbst ihren Job durch eine Mitarbeiterempfehlung bekommen haben, ist der Anteil mit 70,5 Prozent signifikant höher.

Dadurch ergeben sich neue Jobchancen für den vorgeschlagenen Kandidaten und potentiellen Mitarbeiter. Dies zeigt sich darin, dass jeder fünfte Mitarbeiter seinen aktuellen Job durch eine Mitarbeiterempfehlung erhalten hat. Bei jüngeren Generationen<sup>7</sup> steigt der Anteil an, sodass jeder dritte Mitarbeiter der Generation Z seinen Job durch die Empfehlung eines Bekannten erhalten hat (vgl. Abbildung 31 und Themenspecial Generation Z 2020).

Abbildung 30: Anteil an Unternehmen, der Mitarbeiterempfehlungsprogramme implementiert hat

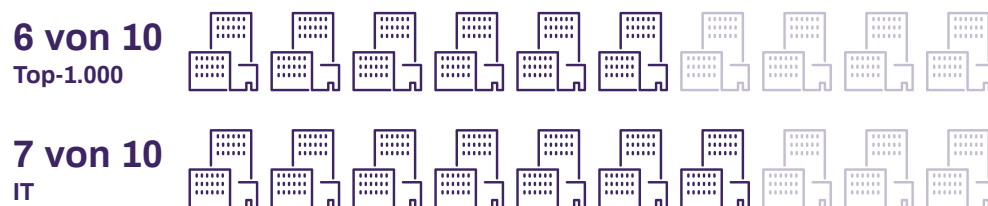
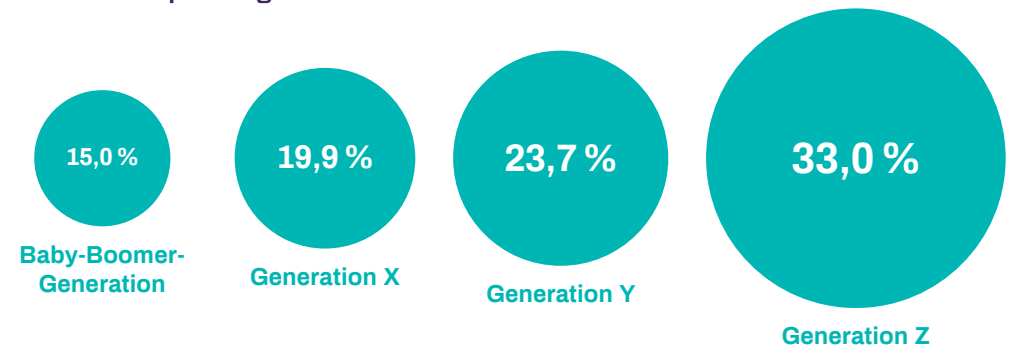


Abbildung 31: Anteil an Kandidaten, der seinen aktuellen Job durch eine Mitarbeiterempfehlung erhalten hat



**Die Mehrheit der Mitarbeiter empfiehlt  
einen Kandidaten aus dem Bekanntenkreis,  
damit der Kandidat einen Vorteil hat.**

## Anreize für Mitarbeiterempfehlungen

Das Mitarbeiterempfehlungsprogramm beinhaltet, dass Anreize für Mitarbeiter geschaffen werden, Kandidaten zu empfehlen und vorzuschlagen. Aus Unternehmenssicht geben sechs von zehn der Top-1.000-Unternehmen, und somit knapp doppelt so viele wie im Vorjahr, an, Mitarbeiterempfehlungen, die zu Einstellungen führen, durch Geld- oder Sachwerte zu entlohnen.

**Doppelt so viele Top-1.000-Unternehmen wie noch im Vorjahr entlohnen die Empfehlung eines Kandidaten, wenn diese zu einer Einstellung führt.**

Bei den IT-Unternehmen beträgt der Anteil sieben von zehn Unternehmen. Aus Mitarbeitersicht ist der Anteil geringer: Es geben drei von zehn Mitarbeiter an, dass ihr aktueller Arbeitgeber Empfehlungen in Form von Geld- oder Sachwerten entlohnt.

Der Grund für Mitarbeiter, einen Kandidaten für eine offene Stelle vorzuschlagen, besteht weniger darin, selbst einen Vorteil zu bekommen, z. B. in Form einer finanziellen Entlohnung. Vielmehr empfehlen Mitarbeiter Personen aus ihrem Bekanntenkreis vor allem deshalb für eine offene Stelle, um dem Bekannten und an Platz 2 dem eigenen Unternehmen einen Vorteil zu ermöglichen. Nur jeder Vierte schlägt einen Kandidaten vor, damit er selbst einen Vorteil hat (vgl. Abbildung 32).

## Vorteile von Mitarbeiterempfehlungen

Mitarbeiterempfehlungen bringen Vorteile für Unternehmen, Mitarbeiter und Kandidaten mit sich. So sind Mitarbeiter, die über persönliche Empfehlungen als Kandidat vorgeschlagen und eingestellt wurden, loyaler und passen besser zur Kultur des Unternehmens. Bei 78,9 Prozent der IT-Unternehmen haben persönliche Mitarbeiterempfehlungen ein starkes Gewicht bei der Kandidatenauswahl. Bei den Top-1.000 Unternehmen sind es mit 49,1 Prozent verhältnismäßig weniger Unternehmen, aber dennoch knapp jedes zweite. Zudem stellen mit 63,2 Prozent fast doppelt so viele IT-Unternehmen wie Top-1.000-Unternehmen, bei denen der Wert bei 36,8 Prozent liegt, lieber einen Kandidaten mit Empfehlung von einem der Mitarbeiter ein (vgl. Abbildung 33).

Abbildung 32: Gründe für die Empfehlung von Kandidaten für offene Stellen

Ich empfehle einen Kandidaten für eine offene Stelle...



Abbildung 33: Vorteile von Mitarbeiterempfehlungen aus Unternehmenssicht

Mitarbeiter, die über persönliche Empfehlungen eingestellt wurden, sind loyaler.

75,4 %

78,9 %

Mitarbeiter, die über persönliche Empfehlungen eingestellt wurden, passen besser zu unserer Unternehmenskultur.

73,7 %

89,5 %

Persönliche Mitarbeiterempfehlungen haben ein starkes Gewicht bei der Kandidatenauswahl.

49,1 %

78,9 %

Wir stellen lieber einen Kandidaten mit Empfehlung von einem unserer Mitarbeiter ein als einen ohne.

36,8 %

63,2 %

■ Top-1.000  
■ IT

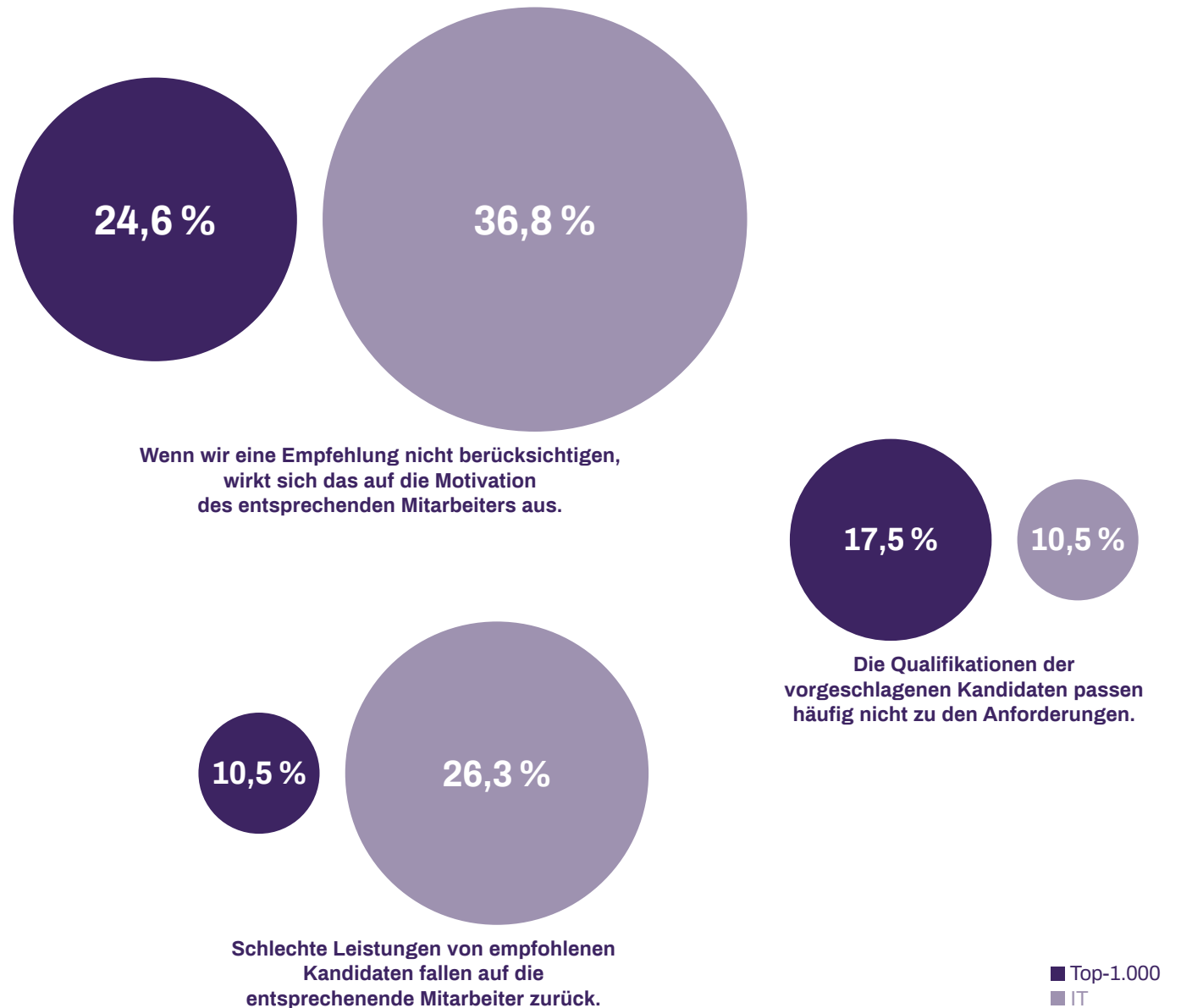
## Negative Aspekte von Mitarbeiterempfehlungen Aus Unternehmens- und Kandidatensicht

Neben den genannten Chancen sehen sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter negative Aspekte von Mitarbeiterempfehlungen, die den Erfolg der Empfehlungen verringern und Mitarbeiter davon abhalten können, Kandidaten vorzuschlagen.

**Jedes sechste Top-1.000-Unternehmen sagt:  
„Die Qualifikationen der  
vorgeschlagenen Kandidaten passen  
häufig nicht zu den  
Anforderungen der offenen Stellen.“**

Aus Unternehmenssicht ist für jedes vierte Top-1.000-Unternehmen und jedes dritte IT-Unternehmen ein negativer Aspekt, dass es sich negativ auf die Motivation der Mitarbeiter auswirkt, wenn ihre Empfehlung nicht berücksichtigt wird. Ein weiterer negativer Aspekt von Mitarbeiterempfehlungen für einen geringen Anteil von Unternehmen ist, dass die Qualifikationen von vorgeschlagenen Kandidaten nicht den Anforderungen der Stelle entsprechen. Zudem können bei einem geringen Anteil der Top-1.000-Unternehmen, aber bei jedem vierten und somit einem deutlich höheren Anteil der IT-Unternehmen, schlechte Leistungen von empfohlenen Kandidaten auf den Mitarbeiter zurückfallen (vgl. Abbildung 34).

Abbildung 34: Negative Aspekte von Mitarbeiterempfehlungen aus Unternehmenssicht



Dies spiegelt sich auch auf Mitarbeiterseite wider, da vier von zehn Mitarbeitern Angst haben, dass schlechte Leistungen von empfohlenen Kandidaten auf sie selbst zurückfallen (vgl. Abbildung 35). Wenn Mitarbeiter trotz der zum Teil bestehenden Angst einen Kandidaten vorschlagen, erhält der Großteil allerdings kein Feedback von seinem Arbeitgeber über das Ergebnis seiner Mitarbeiterempfehlung.

**Nur 1 von 5 Mitarbeitern erhält von seinem Arbeitgeber Feedback über das Ergebnis seiner Mitarbeiterempfehlungen.**

Der Mitarbeiter wird somit nicht darüber informiert, inwieweit die Empfehlung tatsächlich zu einem Vorteil für den Kandidaten oder das Unternehmen geführt hat. Dies kann weitere Konsequenzen mit sich bringen: Beispielsweise ist ein Teil der Mitarbeiter frustriert oder hört gar auf, Kandidaten vorzuschlagen, wenn seine Empfehlungen unberücksichtigt bleiben oder erfolglos sind (vgl. Abbildung 35).

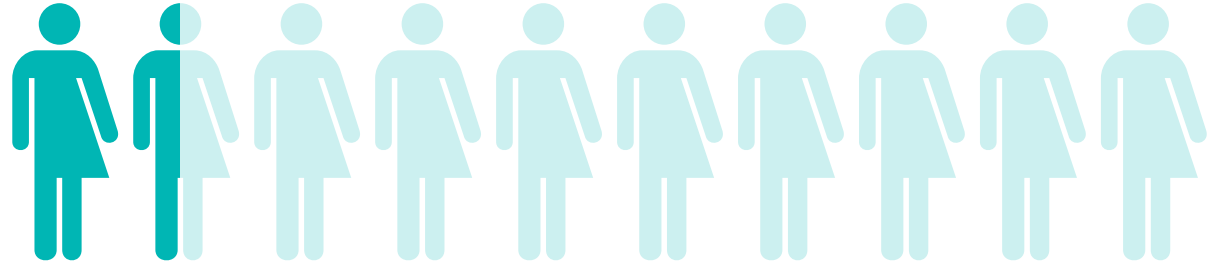
Die genannten Risiken aus Mitarbeitersicht sind besonders ausgeprägt bei Mitarbeitern jüngerer Generationen<sup>7</sup> (vgl. Themenspecial Generation Z 2020).

**Abbildung 35: Negative Aspekte von Mitarbeiterempfehlungen aus Mitarbeitersicht**



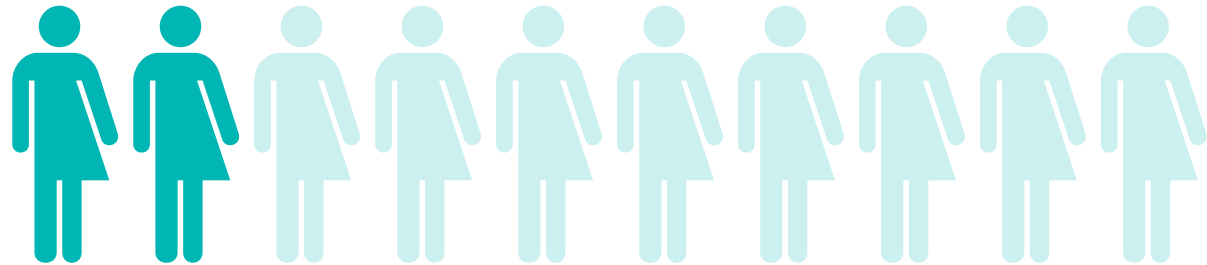
**4 von 10**

Mitarbeitern haben Angst Kandidaten zu empfehlen, da deren mögliche schlechte Leistung auf sie zurückfallen könnte.



**1,5 von 10**

Mitarbeitern haben aufgehört Kandidaten vorzuschlagen, da ihre Empfehlungen für zukünftige Mitarbeiter nie berücksichtigt wurden.



**2 von 10**

Mitarbeitern sind frustriert, wenn Kandidaten, die sie vorgeschlagen haben, nicht eingestellt werden.

# 5. Kennzahlen im HR-Bereich

Nur ein Bruchteil der Unternehmen erhebt die relevanten Kennzahlen im HR-Bereich, wie bspw. Qualität der Bewerber oder Kosten je bearbeiteter Bewerbung.

Recruiting-Kennzahlen ermöglichen Transparenz zu Kosten, Auslastung und Wirksamkeit der Abläufe in der Personalbeschaffung. Sie sind eine unverzichtbare Grundlage für die Steigerung der Effektivität des Recruiting-Prozesses, das

Ableiten geeigneter Maßnahmen für Verbesserungen und die weitere Professionalisierung des Recruitings. Wichtige Kennzahlen, die von einem Teil der Unternehmen erhoben werden, sind unter anderem die Fluktuationsquote, die Anzahl der

Einstellungen je Kanal sowie die Anzahl der Bewerbungen je Kanal (vgl. Abbildung 36). Insbesondere die Fluktuationsquote ist eine Kennzahl, die von vielen Unternehmen als wichtig erachtet und erhoben wird.

Abbildung 36: Wichtigste Kennzahlen, die von einem Teil der Unternehmen im HR-Kontext erhoben werden





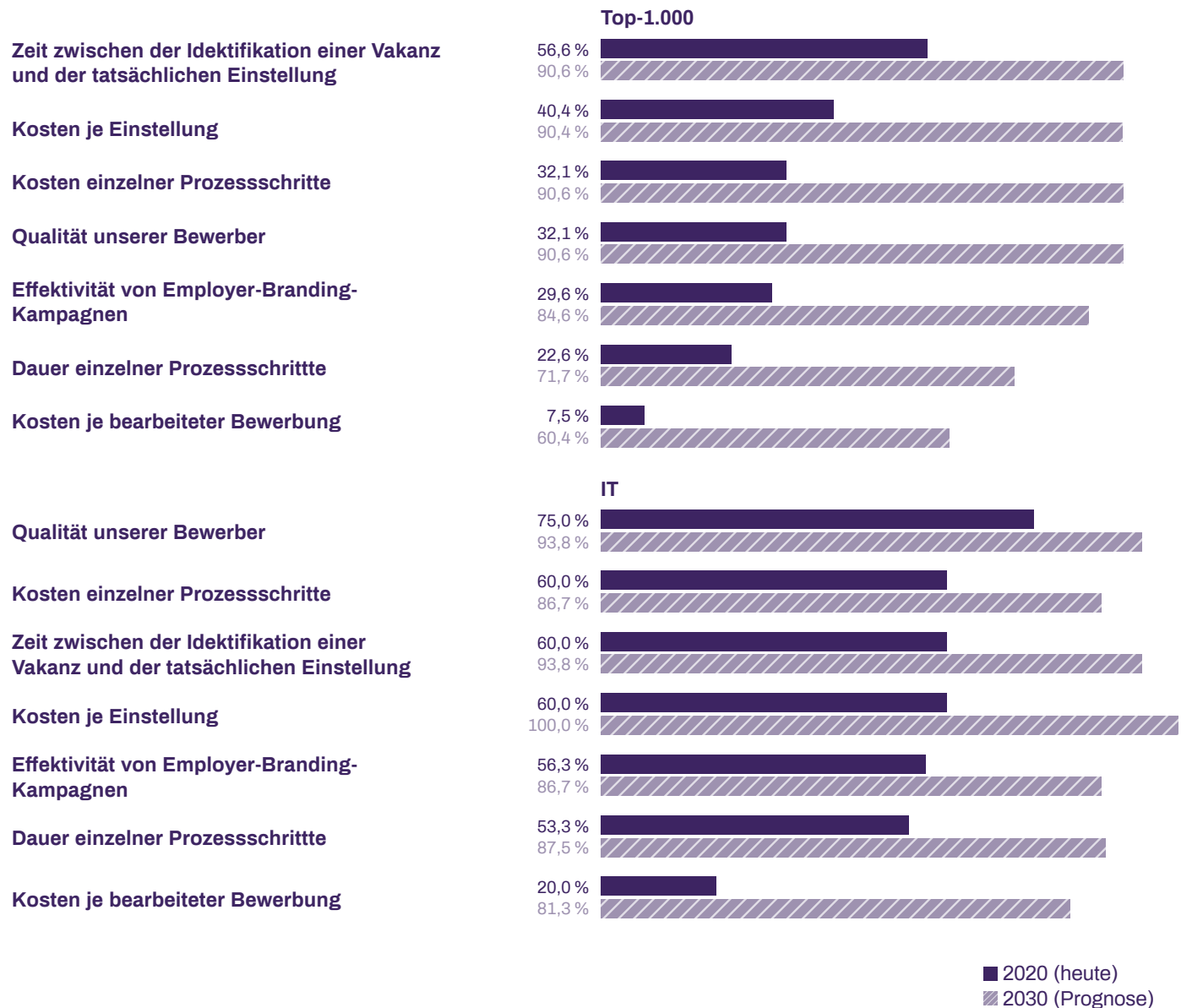
Doch insgesamt erfassen die Unternehmen nur relativ selten alle relevanten Kennzahlen im HR-Bereich. Die Kennzahl, die vom größten Anteil an Top-1.000-Unternehmen erhoben wird, ist die Zeit zwischen der Identifikation einer Vakanz und der tatsächlichen Einstellung (Time to Hire), welche von 56,6 Prozent erhoben wird. Weiter erheben 40,4 Prozent die Kosten je Einstellung und 32,1 Prozent die Kosten einzelner Prozessschritte (vgl. Abbildung 37).

Bei den IT-Unternehmen werden v.a. die Kennzahlen Qualität der Bewerber, Kosten einzelner Prozessschritte und Zeit zwischen der Identifikation einer Vakanz und der tatsächlichen Einstellung (Time to Hire) erhoben. Insgesamt fällt auf, dass ein höherer Anteil der IT-Unternehmen als der Top-1.000-Unternehmen die relevanten Kennzahlen im HR-Bereich erhebt (vgl. Abbildung 37).

Sowohl die Top-1.000-Unternehmen als auch IT-Unternehmen prognostizieren, alle Kennzahlen in 10 Jahren vermehrt zu erheben. So sagen etwa neun von zehn Top-1.000- und IT-Unternehmen vorher, im Jahr 2030 die Kennzahlen Zeit zwischen der Identifikation einer Vakanz und der tatsächlichen Einstellung (Time to Hire), Kosten je Einstellung, Kosten einzelner Prozessschritte sowie Qualität der Bewerber zu erheben. Die größte Veränderung betrifft dabei die Kosten je bearbeiteter Bewerbung. Während dies aktuell nur von weniger als einem von zehn Top-1.000-Unternehmen erhoben wird, geben sechs von zehn Unternehmen an, dies in 10 Jahren erheben zu wollen (vgl. Abbildung 37).

Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass nur ein Teil der Kennzahlen von den Unternehmen erhoben wird, die Unternehmen aber anstreben, dies für eine höhere Professionalisierung im HR-Bereich in den kommenden 10 Jahren auszubauen.

**Abbildung 37: Anteil an Unternehmen, der die jeweilige Kennzahl heute und in 10 Jahren erhebt**



# 6. Fallstudie mit der msg systems ag: Mit dem Ansatz „Mensch im Mittelpunkt“ auf der Suche nach IT-Fachkräften

Die msg systems ag schlägt im Zuge ihres Recruitings neue Wege ein, in welche Mitarbeiter und Führungskräfte stärker aktiv eingebunden werden.

## Ausgangssituation und Herausforderung

Vor acht Jahren war der IT-Dienstleister aus dem bayerischen Ismaning ein Vorreiter im Recruiting mit und moderner Zielgruppenorientierung: Das Unternehmen kreierte eine eigene, exklusive Bewerbungsmappe und bewarb sich als Arbeitgeber bei Kandidaten (vgl. Recruiting Trends 2012). Was hat sich seitdem geändert? „Die Bewerbung war damals ein schöner Erfolg“, sagt Herbert Wittmer, Personalleiter der msg systems ag. „Aber gerade in unserer Hauptzielgruppe – erfahrene IT-Fachkräfte – ist die Suche nach guten Kandidaten noch anspruchsvoller geworden, und uns wurde klar, dass wir neben spannenden Einzelaktionen ein wohlabgestimmtes Portfolio an Maßnahmen etablieren müssen. Dazu sind 1) ein Perspektivwechsel und 2) eine breite Involvierung und Aktivierung aller Fachbereiche erfolgskritisch“.

## Herangehensweise

### 1) Der Perspektivwechsel: „Mensch im Mittelpunkt“

„Ganz im Geist der Bewerbung bei Kandidaten überlegten wir, wie die msg eine Talent Journey von Employer Branding über die Auswahl und Einstellung bis hin zur Weiterentwick-

lung von Mitarbeitern bestmöglich gestalten kann“, sagt Siegfried Bauer, Head of HR Marketing, Recruiting und Active Sourcing. Als Kernelement wurde dabei eine klare, mitarbeiterorientierte Kultur identifiziert. Herbert Wittmer prägte dazu den Slogan **Mensch im Mittelpunkt**: „Die Idee war, das häufige Vorurteil gegenüber Beratungen umzukehren von ‚der Mensch ist nur Mittel‘ zu ‚der Mensch ist bei uns im Mittelpunkt‘. Das wurde dann auch der zentrale Slogan unseres 2017 initiierten Programms zur Gestaltung der Kultur und des Arbeitsumfelds bei msg.“

Das Programm bietet seitdem ein Dach für die Aktivierung und das Involvement der Belegschaft. Als wichtige flankierende Maßnahme wurde in den vierteljährlichen Management-Meetings ein separater Berichtspunkt zu Personalthemen eingeführt. Wurden zuvor die Quartalszahlen zu neuen Kunden und Aufträgen fokussiert besprochen, werden nun von jeder Business-Einheit auch die Anzahl an Einstellungen und Austritten, die Fluktuation sowie weitere Kennzahlen berichtet. Durch die Präsenz der Thematik im Top-Management wird das Bewusstsein gefördert, dass Personal in die strategischen Überlegungen mitaufgenommen werden muss.

Ein weiterer Treiber des Perspektivwechsels war die offene und gezielte Kommunikation von Erfolgen im Recruiting –

aber auch die Erkenntnis, dass dies nicht ausreicht, den erheblichen Rekrutierungsbedarf der msg zu decken. Durch den Aufbau eines eigenen Active-Sourcing-Teams ist es der msg systems ag gelungen, Kandidaten der schwierig zu rekrutierenden Zielgruppe erfahrener IT-Fachkräfte wesentlich schneller zu identifizieren, anzusprechen und zu gewinnen. So konnten seit dem ersten Start der eigenen Active Sourcing Aktivitäten im Jahr 2017 viele potentielle Kandidaten aktiv angesprochen und auf die msg als attraktiven Arbeitgeber aufmerksam gemacht werden. Aus dieser Direktansprache resultieren bereits mehr als 100 Einstellungen von erfahrenen Spezialisten, die vor der Kontaktaufnahme durch die msg nicht aktiv auf Jobsuche waren. Trotz dieses Erfolgs und weiterer Rekrutierungsmaßnahmen kann der Personalbedarf des Unternehmens aber immer noch nicht gedeckt werden.

Die offene Kommunikation dieser Problematik sensibilisierte viele Führungskräfte für die Erkenntnis, dass die zentrale Personaleinheit nicht alles allein leisten kann. Sie haben dadurch die Notwendigkeit erkannt, selbst stärker aktiv und mehr Kontakte in Eigenregie herstellen zu müssen. Aus dieser Erkenntnis und den ersten Eigeninitiativen seitens der Belegschaft hat sich eine weitgreifende Dynamik im Unternehmen entwickelt. Viele Führungskräfte sehen im

internen Vergleich, dass es der Nachbarabteilung, die sich aktiv bemüht, leichter fällt, neue Talente zu rekrutieren. Sie aktivieren ihre eigene Abteilung und ziehen nach. Zur weiteren Verbreitung der Aktivitäten führen auch Beiträge der Führungskräfte und Mitarbeiter im unternehmensinternen Netzwerk sowie in sozialen Medien, die regelmäßig aus dem HR Marketing verfasst und qualitätsgesichert werden. Dadurch erhalten die Kollegen Einblick über verschiedene Aktionen und können sich inspirieren lassen.

## 2) Breite Involvierung und Eigeninitiative der Belegschaft

Den weitaus bedeutendsten Fortschritt in diesem Zusammenhang sieht das Unternehmen darin, dass es gelungen ist, die Mitarbeiter und Führungskräfte aus den verschiedensten Fachbereichen sowie die Vorstände aktiv in HR-Themen einzubinden. Neben Routinemaßnahmen, wie die Veranstaltung von spezialisierten Karriereevents für IT-Fachkräfte oder die Direktansprache auf spezifischen IT-Austauschplattformen, ergreifen viele Mitarbeiter und Führungskräfte die Eigeninitiative, um neue Talente für das Unternehmen zu gewinnen: Sie sind in Internetforen aktiv, diskutieren mit anderen Nutzern und berichten mit Bezug zu den Themen von ihren Erfahrungen aus dem Arbeitsalltag. Andere halten Vorträge zu Karrierewegen bei msg auf externen Veranstaltungen oder veranstalten selbst sogenannte Meet-ups, zu denen sie potentielle Kandidaten oder ehemalige Kollegen einladen und mit ihnen über Fachthemen sprechen. Diese Maßnahmen werden regelmäßig durch das HR Marketing begleitet, beratend unterstützt und gefördert. Und auch ein digitales Empfehlungs-Tool als App, über das die Mitarbeiter ihnen bekannte Talente vorschlagen, wird inzwischen intensiv genutzt. Mehr als zehn Prozent der empfohlenen Kandidaten werden durchschnittlich eingestellt und die Mitarbeiterempfehlung hat sich damit zu einem Kanal mit einer sehr hohen Effizienz entwickelt.

—

**Es hat schon was von einem Dominoeffekt.  
Die eine Abteilung sieht es bei der anderen,  
wird aktiv und das sehen dann wieder  
andere und ziehen nach.**

Herbert Wittemer,  
Personalleiter bei msg systems

—

Das heute gestärkte Engagement der Belegschaft beruht zu großen Teilen auf dem internen Perspektivenwechsel, der den Menschen in den Mittelpunkt stellt. Dieses Engagement wird inzwischen auch mit einem spezifischen Engagement-System unternehmensweit sichtbar gemacht und belohnt. Das System geht dabei über die Funktionsweise des eingesetzten Tools zur Mitarbeiterempfehlung hinaus und prämiiert das ganzheitliche Engagement der Mitarbeiter. Im Vordergrund stehen dabei aber weniger die monetären Anreize als außergewöhnliche Engagement-Prämien wie z. B. die Nutzung des persönlichen Parkplatzes des Vorstands.

## Ergebnisse und Lessons Learned

Durch das Programm Mensch im Mittelpunkt gelang der msg systems ag der Übergang von Einzelmaßnahmen zu einem umfassenden und stimmigen Gesamtansatz. Dieser nimmt die Fachbereiche mehr in die Verantwortung und schreibt dem HR-Bereich und den verantwortlichen Abteilungen für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter eine veränderte Rolle zu. Transparenz (Etablieren von HR-Kennzah-

len in Management Reports) und offene, wertebezogene Kommunikation haben über alle Fachbereiche hinweg die Einsicht ermöglicht, Personalthemen stärker und umfassender als bisher innerhalb der msg zu berücksichtigen. Dies war eine Voraussetzung für die Aktivierung und Involvierung aller Mitarbeiter, die einerseits durch dedizierte Aktivitäten (Meet-Ups) und Tools (z. B. Empfehlungs-Tool) und andererseits aus dem HR Marketing und Recruiting heraus mit Ideen, Beratung und finanziellen Mitteln unterstützt wurden. Insgesamt sieht die msg die durch die zentrale HR moderierte, dezentrale Aktivierung der Mitarbeiter als einen unerlässlichen Bestandteil ihres modernen Recruiting-Portfolios. Dadurch, dass die Fachbereiche und Führungskräfte gezielt in die Verantwortung genommen werden, hat sich die Rolle von HR im Unternehmen grundlegend verändert und schafft Raum für neue Ideen und Anregungen zur Weiterentwicklung.

## Die Experten

**Herbert Wittemer**, Personalleiter, ist seit mehr als 18 Jahren bei der msg systems ag. Den Slogan „Mensch im Mittelpunkt“ hat er bei der msg eingeführt und etabliert.

**Siegfried Bauer**, Head of HR Marketing, Recruiting & Active Sourcing, verantwortet seit 2017 die Recruiting Strategie der msg systems ag. Dabei setzt er neben datenbasiertem Recruiting auf kreative Ansätze und Querdenken.

Weitere Auswertungen der „Recruiting Trends 2020“ und der „Bewerbungspraxis 2020“ sind zu folgenden Themenschwerpunkten verfügbar:

- » Digitalisierung und Zukunft der Arbeit
- » Employer Branding
- » Generation Z
- » Mobile Recruiting

Details zur Durchführung der Studie und die Beschreibung der Stichproben finden Sie online unter [www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2020](http://www.uni-bamberg.de/isdl/recruitingtrends2020)

Darüber hinaus können bezogen werden:

Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J. und Laumer, S.  
Digitalisierung und Zukunft der Arbeit – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2019 und der Bewerbungspraxis 2019, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J. und Laumer, S.  
Employer Branding – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2019 und der Bewerbungspraxis 2019, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J. und Laumer, S.  
Mobile Recruiting – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2019 und der Bewerbungspraxis 2019, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Weitzel, T., Maier, C., Oehlhorn, C., Weinert, C., Wirth, J. und Laumer, S.  
Social Recruiting und Active Sourcing – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2019 und der Bewerbungspraxis 2019, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Kontakt:  
Dr. Katrin Luzar  
Monster Worldwide Deutschland GmbH  
Ludwig-Erhard-Straße 14  
D-65760 Eschborn  
Telefon: 06196-9992-688  
E-Mail: [studien@monster.de](mailto:studien@monster.de)  
[www.monster.de](http://www.monster.de)