

INHALTSVERZEICHNIS TOP-1.000-UNTERNEHMEN

MANAGEMENT-ZUSAMMENFASSUNG	6
ÜBERBLICK ÜBER DIE ERGEBNISSE DER STUDIEN	7
Ergebnisse der Studie mit den Großunternehmen	7
Ergebnisse der Studie mit dem Mittelstand	8
[1 EINLEITUNG]	11
1.1 KURZÜBERBLICK ÜBER DIE ERGEBNISSE DER STUDIE AUS DEM VERGANGENEN JAHR	12
1.2 MOTIVATION UND FRAGESTELLUNGEN DER DIESJÄHRIGEN STUDIE	14
1.3 GRUNDLAGEN UND AUFBAU DER STUDIE MIT DEN TOP-1.000-UNTERNEHMEN	15
1.3.1 Struktur des Fragebogens	16
1.3.2 Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer	17
[2 ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG]	20
2.1 DIE ORGANISATION DER PERSONALBESCHAFFUNG	20
2.1.1 Dokumentation der HR-Strategie	20
2.1.2 Dokumentation interner Abläufe in der Personalbeschaffung	22
2.2 DIE PERSONALBESCHAFFUNG	23
2.2.1 Personalbeschaffungskanäle im Vergleich	23
2.2.2 Nutzung von Internet-Stellenbörsen	25
2.3 DIE BEWERBUNGSKANÄLE	26
2.3.1 Präferierte Bewerbungskanäle aus Unternehmenssicht	26
2.3.2 Präferierte Bewerbungskanäle aus Bewerbersicht	27
2.3.3 Verteilung der Eingangskanäle von Bewerbungen	29
2.4 SERVICES FÜR BEWERBER UND AKTIVES CANDIDATE RELATIONSHIP MANAGEMENT	31
2.5 INTERNE PROZESSE IN DER PERSONALBESCHAFFUNG	33
2.5.1 Operative Beteiligung an der Personalauswahl und interne Kommunikation	33
2.5.2 Angestrebte und tatsächliche Time-to-Hire im Vergleich zu den Erwartungen eines Bewerbers	34
2.5.3 Abwicklung der externen Kommunikation mit dem Bewerber	37

2.6 Softwareunterstützung in der Personalbeschaffung	39
2.6.1 Einsatz von HR-Software in der Personalbeschaffung	39
2.6.2 Sourcing-Strategien in der Personalbeschaffung	40
[3 FALLSTUDIEN]	44
3.1 ALLIANZ VERSICHERUNGS-AG: „ALLIANZ VOYAGER“ WEIST DEM AKADEMISCHEN NACHWUCHS DEN WEG	45
3.1.1 Kurzzusammenfassung der Fallstudie aus dem vergangenen Jahr	45
3.1.2 Aktuelle Erfahrungen und Ansätze im E-Recruiting	45
3.1.3 Fazit und Ausblick	49
3.2 BMW GROUP: KOMPETENZHIERARCHIE IN DER WEBBASIERTEN RECRUITING-LÖSUNG STEIGERT MATCHING-QUALITÄT	50
3.2.1 Kurzvorstellung des Unternehmens	50
3.2.2 Aktuelle Ansätze im E-Recruiting	50
3.2.3 Fazit und Ausblick	53
3.3 DEGUSSA-KONZERN: AUSBAU VON DIGITALCAT ZUM INTEGRIERTEN BEWERBERPOOL	54
3.3.1 Kurzzusammenfassung der Fallstudie aus dem vergangenen Jahr	54
3.3.2 Aktuelle Erfahrungen und Ansätze im E-Recruiting	55
3.3.3 Fazit und Ausblick	58
3.4 INFINEON TECHNOLOGIES AG: WEBBASIERTE IT-UNTERSTÜTZUNG FÜR AUSGEWÄHLTE PERSONALPROZESSE	59
3.4.1 Kurzvorstellung des Unternehmens	59
3.4.2 Aktuelle Ansätze im E-Recruiting	59
3.4.3 Fazit und Ausblick	62
3.5 MICROSOFT DEUTSCHLAND GMBH: OUTSOURCING VON TEILPROZESSEN ERMÖGLICHT EFFIZIENTERE PERSONALBESCHAFFUNG	64
3.5.1 Kurzvorstellung des Unternehmens	64
3.5.2 Aktuelle Ansätze im E-Recruiting	64
3.5.3 Fazit und Ausblick	68

[4 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR GROSSUNTERNEHMEN]	69
4.1 EINSATZ VON ONLINE-KANÄLEN IM PERSONALMARKETING	69
4.2 AUSWAHL DER ANGEBOTENEN BEWERBUNGSKANÄLE	70
4.3 UNTERSTÜTZUNG INTERNER PROZESSE IN DER PERSONALBESCHAFFUNG	71
4.4 FIXIERUNG DER HR-STRATEGIE	71
4.5 SHARED SERVICE ORGANISATIONEN UND OUTSOURCING	72

INHALTSVERZEICHNIS

1.000 UNTERNEHMEN AUS DEM MITTELSTAND

[1 EINLEITUNG]	73
1.1 MOTIVATION UND FRAGESTELLUNGEN DER STUDIE	73
1.2 GRUNDLAGEN UND AUFBAU DER STUDIE MIT DEM MITTELSTAND	74
1.2.1 Struktur des Fragebogens	75
1.2.2 Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer	76
[2 ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG]	78
2.1 PERSONALBESCHAFFUNGSKANÄLE IM VERGLEICH	78
2.1.1 Dokumentation der HR-Strategie	78
2.1.2 Die unternehmenseigene Website	80
2.1.3 Internet-Stellenbörsen	81
2.2 BEWERBUNGSKANÄLE IM VERGLEICH	82
2.2.1 Präferierte Bewerbungskanäle aus Unternehmenssicht	82
2.2.2 Verteilung des Eingangs von Bewerbungen	83
2.3 DAUER UND ABWICKLUNG VON TEILPROZESSEN IN DER PERSONALBESCHAFFUNG	84
2.3.1 Prozessdauer in der Bearbeitung von Bewerbungen	84
2.3.2 Abwicklung von Teilprozessen in der Personalbeschaffung	86
2.4 NUTZENTREIBER IM E-RECRUITING	88
2.4.1 Kostensenkung und Verringerung von Prozesszeiten	88
2.4.2 Einflussfaktoren auf den erzielten Nutzen	88
[3 FALLSTUDIEN]	91
3.1 CROWNE PLAZA HOTEL WIESBADEN: ELEKTRONISCHE VERFAHREN VOM PERSONALMARKETING BIS ZUR BEWERBERKOMMUNIKATION	92
3.1.1 Kurzvorstellung des Unternehmens	92

3.1.2 Aktuelle Ansätze im E-Recruiting	92
3.1.3 Fazit und Ausblick	94
3.2 UNTERNEHMEN AUS DER MEDIZINTECHNIK: ERFOLGREICHER EINSATZ VON INTERNETKANÄLEN IN DER ANSPRACHE VON KANDIDATEN	95
3.2.1 Kurzvorstellung des Unternehmens	95
3.2.2 Aktuelle Ansätze im E-Recruiting	95
3.2.3 Fazit und Ausblick	97
[4 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DEN MITTELSTAND]	98
4.1 AUSWAHL DER PERSONALBESCHAFFUNGSKANÄLE	98
4.2 AUSWAHL DER BEWERBUNGSKANÄLE UND DIE ABWICKLUNG INTERNER PROZESSE	100
ABBILDUNGSVERZEICHNIS	101
LITERATURHINWEISE	103

EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG MIT DEN TOP-1.000-UNTERNEHMEN

1 EINLEITUNG

Das Internet ist aus der modernen Personalbeschaffung in großen Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Nahezu alle großen Unternehmen nutzen die Möglichkeiten, über die unternehmenseigene Website und über Internet-Stellenbörsen ihre Arbeitgebermarke zu stärken und Bewerbungen zu generieren. Gleichzeitig gewinnen webbasierte Systeme zur Unterstützung interner Prozesse im Recruiting an Bedeutung.

Auch der Großteil der Bewerber hat das Internet für die Informationssuche inzwischen akzeptiert. Die steigende Anzahl von elektronischen Bewerbungen stellt die Unternehmen auch vor neue Herausforderungen. Viele Zielgruppen erhöhen die Quantität ihrer Bewerbungen, um ihre Chancen auf Anstellung in der gegenwärtigen Arbeitsmarktlage zu erhöhen. Die niedrigen Bewerbungskosten bieten dafür einen zusätzlichen Anreiz. Dies hat zur Folge, dass die Anzahl der eingehenden Bewerbungen in den Personalabteilungen weiter steigt. Diese erhöhte Liquidität ist zwar prinzipiell insofern vorteilhaft, als man aus einer größeren Zahl von qualifizierten Bewerbungen auswählen und so langfristig den Personaleinsatz optimieren kann. Dennoch vergrößert sich der Kostendruck für Unternehmen, die nur eine geringe Zahl von Neuanstellungen planen. Mit 69 Prozent stimmen mehr als zwei von drei befragten Unternehmen der Aussage zu, dass die Zahl der Initiativbewerbungen im letzten Jahr stark gestiegen ist und auch im nächsten Jahr noch weiter zunehmen wird. Gleichzeitig geht mit 26 Prozent nur etwa ein Viertel der Unternehmen davon aus, Ende 2004 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Beginn desselben Jahres. Allerdings verbinden 60 Prozent der Teilnehmer an dieser Studie mit dem Einsatz von Informationstechnologie in der Personalbeschaffung die Hoffnung, zukünftig mehr Zeit für die Bearbeitung der relevanten Bewerbungen zu haben.

Die vorliegende Studie zeigt verschiedene Wege, wie Informationstechnologie einen Beitrag dazu leisten kann, den administrativen Aufwand in der Personalbeschaffung zu reduzieren und die Kernkompetenzen der Mitarbeiter im Recruiting wieder in den Vordergrund zu rücken. So helfen der Aufbau von strukturierten Kandidatenpools und ein darauf basierendes, aktives Candidate Relationship Management, aus großen Bewerbermengen relevante Bewerbungen herauszufiltern und die Kandidaten an das Unternehmen zu binden. Bewerbermanagement-Systeme verringern den administrativen Aufwand zur Bearbeitung von Bewerbungen und tragen so dazu bei, Prozesszeiten deutlich zu reduzieren. Die Fallstudie mit Microsoft Deutschland zeigt, wie konsequentes Outsourcing, das heißt die Vergabe von Teilprozessen aus der eigenen Personalbeschaffung an spezialisierte externe Dienstleister eine Möglichkeit bietet, Schwankungen im Bewerbungseingang abzufedern und deutliche Kostenreduzierungen zu erzielen.

Basierend auf diesen Aspekten präsentiert die vorliegende Studie eine umfassende Analyse, wie moderne Ansätze der Personalbeschaffung und des Bewerbermanagements dazu beitragen können, Auswahlprozesse in der Personalbeschaffung zu unterstützen. Ziel ist es darzustellen, wie einerseits die Wirtschaftlichkeit der Prozesse im Recruiting erhöht werden kann und andererseits die Ansprache von Kandidaten und die Genauigkeit der Auswahlentscheidung verbessert werden können, um in kürzester Zeit denjenigen Kandidaten mit der höchsten Passgenauigkeit für einen konkreten Bedarf zu identifizieren.

EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG MIT 1.000 UNTERNEHMEN AUS DEM MITTELSTAND

1 EINLEITUNG

Die Untersuchung „Recruiting Trends 2003“ aus dem vergangenen Jahr hat gezeigt, dass selbst bei Großunternehmen signifikante Unterschiede darin existieren, wie das Internet in der Personalbeschaffung genutzt wird. Es wurde deutlich, dass Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern zu einer häufigeren und effektiveren Verwendung von Informationstechnologie im Recruiting neigen. Im Gegenzug sinkt die Bedeutung der Printmedien für diese Unternehmen. Diese Erkenntnis ist insofern interessant, als das Internet auch für die Personalbeschaffung in kleineren Unternehmen große Nutzenpotenziale bietet. So können gerade kleine und mittlere Unternehmen von der Reichweitenerhöhung durch den Einsatz des Internets profitieren. Auch kommt es in digitalen Stellenbörsen nicht wie in Print-Anzeigen auf besonders große und auffällige Annoncen an. So müsste sich für mittlere Unternehmen ein hoher Anreiz ergeben, derartige Technologien frühzeitig einzuführen.

1.1. MOTIVATION UND FRAGESTELLUNGEN DER STUDIE

Ausgehend von dieser Feststellung und zusätzlich motiviert durch zahlreiche Gespräche mit Recruiting-Verantwortlichen aus Unternehmen, die nicht zur Gruppe der größten 1.000 Unternehmen Deutschlands gehören, richtet sich die diesjährige Untersuchung auch an den Mittelstand. Dabei soll insbesondere untersucht werden, welchen Nutzenbeitrag die Verwendung von Informationstechnologie in der Personalbeschaffung diesen Unternehmen bietet. Weiterhin wurden Fragestellungen aus den Untersuchungen mit den Top-1.000-Unternehmen entnommen, um einen direkten Vergleich mit dem Status quo in Großunternehmen ziehen zu können.

Ausgangspunkt der Überlegungen ist, dass viele kleinere Unternehmen Schwierigkeiten haben, eine kritische Masse von Bewerbungen für einen spezifischen Bedarf zu generieren, weil sie meist nur in der Region bekannt sind. Im Gegensatz zu den Großunternehmen verfügen solche Unternehmen nur in wenigen Fällen über eine derart bekannte Marke, dass sie auch überregional potenzielle Kandidaten ansprechen und von diesen Bewerbungen erhalten.

Ein weiterer Unterschied der befragten Mittelständler im Vergleich zu den Großunternehmen ist, dass die Organisationsstrukturen in mittelständischen Unternehmen oftmals überschaubar sind. Die Personalarbeit einschließlich der Personalbeschaffung wird meist von wenigen, einander persönlich bekannten Mitarbeitern gesteuert. In vielen Fällen sind die Mitarbeiter an einem oder wenigen Standorten angesiedelt. Die dezentralen Strukturen großer Unternehmen sind hier nur selten festzustellen. Dies erleichtert das Zusammenspiel innerhalb und zwischen den Abteilungen im Recruiting-Prozess.

Schließlich stellt sich gerade für kleinere Unternehmen die Frage, inwiefern die im Kapitel „Sourcing-Strategien in der Personalbeschaffung“ beschriebene Auslagerung von Teilprozessen an externe Dienstleister

vorteilhaft ist. Kleinere Unternehmen verfügen oftmals nicht über ausreichende Volumina, um gleichartige Prozesse intern bündeln zu können und so Kostenvorteile zu realisieren. Positive Effekte könnten aber durchaus durch die Partizipation an einer Bündelung von Abläufen bei einem externen Dienstleister erzielt werden.

Die Untersuchung mit den mittelständischen Unternehmen geht daher den folgenden Fragestellungen nach:

- Wie können kleine und mittlere Unternehmen durch die gezielte Nutzung von Informationstechnologie ihre Reichweite über regionale Grenzen hinweg erweitern und so die Ansprache potenzieller Kandidaten verbessern?
- Wie kann der Bewerbungseingang gestaltet werden unter Berücksichtigung der Tatsache, dass für viele Unternehmen die Möglichkeit zur elektronischen Weiterverarbeitung eine eher untergeordnete Rolle spielt?
- Wie können durch die Nutzung des Internets in der Personalbeschaffung Kostenvorteile und Effizienzsteigerungen realisiert werden? Welche Rolle spielen elektronische Bewerbungs- und Kommunikationsverfahren hierbei und welchen Beitrag kann die unternehmensexterne Abwicklung von Teilprozessen bieten?