ECONSTOR
Make Your Publications Visible.

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Stippler, Sibylle; Burstedde, Alexander; Hering, Annina T.; Jansen, Anika; Pierenkemper, Sarah

Research Report

Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden

KOFA-Studie, No. 1/2019

Provided in Cooperation with:
German Economic Institute (IW), Cologne

Suggested Citation: Stippler, Sibylle; Burstedde, Alexander; Hering, Annina T.; Jansen, Anika; Pierenkemper, Sarah (2019) : Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden, KOFA-Studie, No. 1/2019, Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA), Köln

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/194577

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

KOFA-STUDIE 1/2019

Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden

indeed Personalwirtschaft

KOFA Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA)

Wer wir sind und was wir leisten

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) ist ein Projekt des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln und wird gefördert durch das Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. Das KOFA unterstützt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dabei, Fachkräfte zu finden, zu binden und zu qualifizieren.

Folgende Angebote bietet das KOFA:

Studien: Analysen zur Fachkräftesituation in Deutschland

Handlungsempfehlungen und Checklisten: Tipps für Ihre Personalarbeit

Praxisbeispiele: Best Practice zum Nachahmen und Weiterdenken

Trends: Zukunftsthemen wie Digitale Bildung und Führung 4.0

Vorträge und Netzwerke: Austausch mit den Expertinnen und Experten vor Ort

Willkommenslotsen: Schulungen für die Flüchtlingsintegration in KMU

Webinare: Weiterbildung und Austausch vom Schreibtisch aus

Newsletter: regelmäßige Infos über aktuelle Trends im Themenfeld

Mehr Informationen auf
www.kofa.de

E-Mail: fachkraefte@iwkoeln.de
Telefon: 0221-4981-543

twitter.com/KOFA_de

KOFA Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen

Über die Projektpartner

Indeed ist die größte Jobseite der Welt. Sie ist mittlerweile in über 60 Ländern präsent – seit 2008 auch in Deutschland. Die Mission: „We help people get jobs." 250 Millionen Unique Visitors (Google Analytics, September 2018, bezogen auf Unique Monthly Visitors weltweit) suchen jeden Monat nach Jobs auf Indeed. Auch immer mehr Arbeitgeber setzen auf die weltweit führende Jobseite (gemäß comScore, bezogen auf Total Visits weltweit), um ihre offenen Positionen mit qualifizierten Kandidatinnen und Kandidaten zu besetzen. Allein in Deutschland arbeiten 50.000 kleine, mittlere und große Unternehmen bei der Personalsuche mit Indeed zusammen. Das Indeed Hiring Lab erforscht Trends und Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt anhand der Daten von Indeed.

Die Zeitschrift Personalwirtschaft ist eines der führenden Fachmagazine für Personalentscheider und liefert seit über 40 Jahren aktuelle HR-Informationen – kompetent, praxisnah und am Puls der Zeit. Sie erscheint unter der Marke Luchterhand, ein Imprint von Wolters Kluwer Deutschland.

Beteiligte Personen

Beteiligte Personen am gemeinsamen Forschungsvorhaben der Jobseite Indeed, der Zeitschrift Personalwirtschaft und des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (KOFA) am Institut der deutschen Wirtschaft (IW):

Indeed

- Saskia Heller
- Dr. Annina Hering
- Alassane-Anand Ndour

Personalwirtschaft

- Cliff Lehnen
- Erwin Stickling

IW / KOFA

- Alexander Burstedde
- Dr. Anika Jansen
- Sarah Pierenkemper
- Sibylle Stippler
- Christopher Thiele

Autor*innen der Studie

- Sibylle Stippler
- Alexander Burstedde
- Dr. Annina Hering
- Dr. Anika Jansen
- Sarah Pierenkemper

Impressum

Herausgeber
Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
www.iwkoeln.de

Redaktion
Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
fachkraefte@iwkoeln.de
www.kofa.de

Gestaltung und Produktion
Institut der deutschen Wirtschaft Köln
Medien GmbH, Köln

Stand
März 2019

Gefördert durch:

Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhalt

1 Zentrale Ergebnisse ... **6**

2 Ausgangslage und Fragestellung ... **8**

3 Online-Stellenanzeigen und Klickverhalten zeigen große Fachkräftenachfrage in vielen Berufen und Regionen ... **9**

4 Die Unternehmensbefragung ... **14**

5 Fachkräftemangel aus Unternehmensperspektive ... **16**
5.1 Betroffenheit vom Fachkräftemangel ... **16**
5.2 Besonders gefragte Mitarbeitergruppen ... **17**
5.3 Diskussion des Themas Fachkräftemangel im Unternehmen ... **17**

6 Personalgewinnungsstrategien der Unternehmen ... **19**
6.1 Verbreitung von strategischer Personalplanung ... **19**
6.2 Eigene Aussagen zur Personalgewinnung ... **20**
6.3 Spezielle Anreize für Engpass-Talente ... **21**
6.4 Genutzte Recruiting-Strategien der Unternehmen ... **22**

7 Erfolg der genutzten Recruiting-Strategien ... **26**

8 Fazit und Handlungsempfehlungen ... **28**

Abbildungsverzeichnis ... **29**

Tabellenverzeichnis ... **29**

Literaturverzeichnis ... **30**

Zentrale Ergebnisse

Unternehmen haben immer größere Schwierigkeiten, geeignete Fachkräfte zu finden. Dies zwingt sie, beim Recruiting neuer Mitarbeiter*innen neue Wege zu gehen. Die vorliegende Studie basiert auf einem gemeinsamen Forschungsvorhaben der Jobseite Indeed, der Zeitschrift Personalwirtschaft und des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (KOFA) des Instituts der deutschen Wirtschaft.

Bisherige KOFA-Studien untersuchten den Fachkräftemangel primär anhand von Daten der Bundesagentur für Arbeit (z. B. Risius et al., 2018). Da Recruiting heutzutage häufig online ohne Einbindung der Arbeitsagenturen läuft, wurden in dieser Studie erstmals Online-Stellenanzeigen und Klicks anhand der Daten von Indeed ausgewertet, um den Fachkräftemangel aus einem neuen Blickwinkel betrachten zu können.

Anschließend wurde mittels einer Unternehmensbefragung der Frage nachgegangen, welche Auswirkungen der Fachkräftemangel auf die Personalgewinnung der Unternehmen hat und wie Unternehmen in Zeiten des Fachkräftemangels Mitarbeiter*innen gewinnen. Die Unternehmen wurden auch nach ihren Recruiting-Strategien und deren Erfolg befragt. Ein Fokus lag hierbei auf Maßnahmen der strategischen Personalplanung.

Die wichtigsten Ergebnisse

- Die Analyse der Online-Stellenanzeigen und des Klickverhaltens auf Indeed zeigt große Unterschiede zwischen den Bundesländern und sieben ausgewählten Berufen. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass Unternehmen in ländlichen Regionen ihre Stellen seltener online ausschreiben. Weiterhin sind in vielen Regionen kaum noch Arbeitslose vorhanden, jedoch sehr wohl an einem Jobwechsel interessierte Beschäftigte.

- In über 90 Prozent aller befragten Unternehmen ist das Thema Fachkräftemangel präsent. 41 Prozent der befragten Unternehmen bezeichnen den vorhandenen Fachkräftemangel sogar als dringlich oder existenziell für ihr Unternehmen.

- 70 Prozent der befragten Unternehmen geben an, bestimmte Mitarbeitergruppen besonders dringend zu suchen. Besonders häufig suchen Unternehmen Mitarbeiter*innen im Bereich der IT-Dienstleistungen (29 Prozent). Fünf Prozent aller befragten Unternehmen haben die Suche nach passenden Fachkräften aufgegeben.

- Trotz Fachkräftemangel ist strategische Personalplanung in vielen Unternehmen noch nicht verankert. Zwar gibt fast jedes zweite vom Fachkräftemangel betroffene Unternehmen (49 Prozent) an, eine strategische Personalplanung zu betreiben – bei den Unternehmen ohne Fachkräftemangel trifft jedoch nur jedes dritte (36 Prozent) vorausschauende Annahmen über Personalengpässe, Talentbedarf, Fluktuation und Pensionierungen.

- Das Thema Recruiting ist für Unternehmen in den letzten Jahren relevanter geworden. So hat mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen (54 Prozent) die Anzahl der Personen im Unternehmen, die sich hauptsächlich mit dem Thema Recruiting beschäftigen, in den vergangenen drei Jahren erhöht.

- Unternehmen bieten den besonders stark gesuchten Engpass-Talenten spezielle monetäre und nichtmonetäre Leistungen an. Allerdings kommuniziert nur jedes vierte befragte Unternehmen diese besonderen Leistungen auch öffentlich. 41 Prozent der befragten Unternehmen benennen sie im ersten persönlichen Gespräch, weitere 20 Prozent der Unternehmen in einem Folgegespräch und 13 Prozent nur auf explizite Anfrage.

- Je größer der Fachkräfteengpass ist, desto eher kommunizieren Unternehmen ihre Sonderleistungen auch öffentlich. 30 Prozent der Unternehmen mit Fachkräfteengpässen in zahlreichen Bereichen kommunizieren ihre Sonderleistungen öffentlich – hingegen tun dies nur 11 Prozent der Unternehmen mit gar keinen oder geringen Fachkräfteengpässen.

- Es zeigt sich, dass die befragten Unternehmen bereits relativ viele Recruiting-Strategien, -Methoden und -Kanäle nutzen. Allerdings lassen sich hier Unterschiede zwischen den Unternehmensgrößen feststellen. Je größer das Unternehmen ist, desto mehr unterschiedliche Recruiting-Kanäle werden zur Fachkräftegewinnung genutzt.

- Kostenpflichtige Online-Stellenanzeigen sind der meistgenutzte Recruiting-Kanal. Fast acht von zehn Unternehmen (79 Prozent) setzen auf diese Recruiting-Strategie. Eine Betrachtung nach Unternehmensgröße zeigt: 29 Prozent der befragten kleinen und mittleren

Unternehmen (KMU) und 11 Prozent der befragten Großunternehmen nutzen noch keine kostenpflichtigen Online-Stellenanzeigen.

- Insbesondere individuell auf das Unternehmen zugeschnittene Maßnahmen wie zielgruppengenaues Employer Branding werden als erfolgreicher Recruiting Weg bewertet. 76 Prozent der Unternehmen haben damit sehr gute oder gute Erfahrungen gemacht. Auch die Eröffnung neuer Standorte dort, wo sich die gefragten Fachkräfte befinden, ist sehr erfolgreich (73 Prozent), dürfte jedoch für weniger Unternehmen in Frage kommen. Die Kooperation mit Hochschulen oder anderen Bildungseinrichtungen sowie die Ausrichtung spezieller Recruiting-Events für besondere Zielgruppen wirken ebenfalls erfolgversprechend.

2 Ausgangslage und Fragestellung

Immer mehr Unternehmen haben Probleme, passende Fachkräfte zu finden. Die angespannte Fachkräftesituation wird sich bei gleichbleibender Wirtschaftslage auch in naher Zukunft nicht ändern. Grund dafür ist der demografische Wandel, also der Renteneintritt der sogenannten Babyboomer und die anhaltend geringe Geburtenrate (Fuchs et al., 2017). So wurden zuletzt 75 Prozent der Stellen in Deutschland in Engpassberufen ausgeschrieben. Dabei gibt es sowohl zwischen den Regionen in Deutschland als auch den Berufen große Unterschiede. Insbesondere mangelt es an Fachkräften mit abgeschlossener Berufsausbildung (Risius et al., 2018). Die Fachkräftesituation hat auch einen Effekt auf das Wirtschaftswachstum. So wurde berechnet, dass wenn die 440.000 offenen Fachkräftestellen besetzt werden könnten, die wirtschaftliche Leistung etwa 30 Milliarden höher sein könnte (Burstedde/Kolev et al., 2018). Unternehmen sind also immer mehr gefordert, neue Recruiting-Strategien anzuwenden, um sich am Markt durchzusetzen und konkurrenzfähig zu bleiben. Darüber hinaus führt in jedem dritten Unternehmen der Mangel an Fachkräften zu einer Überauslastung (Demary et al., 2018).

Die vorliegende Studie basiert auf einem gemeinsamen Forschungsvorhaben der Jobseite Indeed, der Zeitschrift Personalwirtschaft und des Kompetenzzentrums Fachkräftesicherung (KOFA) des Instituts der deutschen Wirtschaft. Die Studie besteht aus zwei Teilen:

Im ersten Teil wurden Daten der Jobseite Indeed zu Online-Stellenanzeigen und Klickverhalten im Jahr 2018 ausgewertet. Es wurde betrachtet, wo in Deutschland Unternehmen nach Mitarbeiter*innen suchen und wo Jobsuchende gern arbeiten würden. Der Fokus lag dabei auf sieben Berufen, um Angebot und Nachfrage genauer zu untersuchen.

Der zweite Teil der Studie bestand aus einer Unternehmensbefragung von 420 HR-Entscheider*innen. Die zentrale Fragestellung lautet: Was sind Unternehmen bereit zu tun, um Kandidaten-Zielgruppen zu gewinnen und zu binden? Was tun sie für Talente, die am Markt besonders knapp sind – für den Erfolg des Unternehmens aber umso wichtiger? Jene kritischen Mitarbeiterprofile also, die sie besonders dringend brauchen, um heute und in Zukunft erfolgreich zu sein. Wir nennen diese Kandidat*innen Engpass-Talente. Bisher gibt es wenige Erkenntnisse dazu, welche Maßnahmen Unternehmen ergreifen, um dem Fachkräftemangel in den betroffenen Berufen entgegenzutreten. Die Studie betrachtet, inwieweit die befragten Unternehmen von Fachkräfteengpässen betroffen sind, und untersucht, wie sie beim Recruiting von geeigneten Kandidat*innen vorgehen, welche Recruiting-Strategien sie hierbei nutzen und welche davon besonders erfolgversprechend sind.

3 Online-Stellenanzeigen und Klickverhalten zeigen große Fachkräftenachfrage in vielen Berufen und Regionen

Der Personalbedarf eilt von Rekord zu Rekord: Recruiter in Deutschland hatten zuletzt fast 1,5 Millionen offene Stellen zu besetzen[1]. Der Bedarf an Fachkräften und die Schwierigkeit sie zu finden ist jedoch regional sehr unterschiedlich ausgeprägt. Abbildung 1 (Seite 10) stellt dar, wie viele potenzielle Bewerber den offenen Stellen in den 16 Bundesländern 2018 gegenüberstanden. Da die absoluten Zahlen stark mit den Bevölkerungszahlen zusammenhängen, stellen wir stattdessen das Verhältnis von potenziellen Bewerbern zu den Online-Stellenanzeigen auf der Jobseite Indeed dar. Als potenzielle Bewerber werden die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten angenommen, da diese bereits am Arbeitsmarkt integriert sind und ihren Job jederzeit wechseln könnten[2]. Das Verhältnis wird auf den Bundesdurchschnitt normiert, sodass ein Wert von über 100 Prozent ein überdurchschnittliches Bewerber-Potenzial signalisiert und ein Wert unter 100 Prozent ein unterdurchschnittliches.

In Berlin kommen derzeit die wenigsten Beschäftigten auf eine Online-Stellenanzeige (54 Prozent des Durchschnitts). Im Saarland sind es die meisten (226 Prozent). Nach diesen Zahlen haben die Recruiter in den Stadtstaaten und im Südwesten der Republik besonders wenig Bewerber-Auswahl vor Ort. Sie müssen deutlich stärker überregional rekrutieren oder sich Potenzialen widmen, die bisher noch keine Beschäftigung gefunden haben.

Das Bewerberpotenzial in den drei Stadtstaaten ist also am kleinsten, obwohl diese nicht gerade für einen großen Fachkräftemangel bekannt sind. Dies könnte darin begründet sein, dass Unternehmen in diesen Städten mit Hilfe von Online-Stellenanzeigen und Karriereseiten häufiger überregional auf Fachkräftesuche sind und diese häufiger aus anderen Regionen für sich gewinnen können. Auch andere Regionen mit einer hohen Bevölkerungsdichte weisen überproportional viele Online-Stellenanzeigen auf Indeed auf[3]. Da Indeed die Online-Stellenanzeigen aller Regionen gleichermaßen indexiert, liegt der Schluss nahe, dass Unternehmen in ländlichen Regionen ihre Stellen seltener online stellen. Mögliche Erklärungen dafür wären, dass sie überregionale Rekrutierung nicht benötigen, nicht für Erfolg versprechend halten, oder häufig gar nicht erst versuchen.

Weiterhin ist zu bedenken, dass eine große Anzahl von offenen Stellen auch von der Fluktuation abhängt. In Berlin etwa ist diese besonders hoch – im Durchschnitt muss eine Stelle dort alle 23 Monate neu besetzt werden, im Saarland hingegen nur alle 40 Monate[4]. Abbildung 1 zeigt also primär, wo derzeit besonders viel online rekrutiert wird, weniger warum oder wie schwierig dies ist.

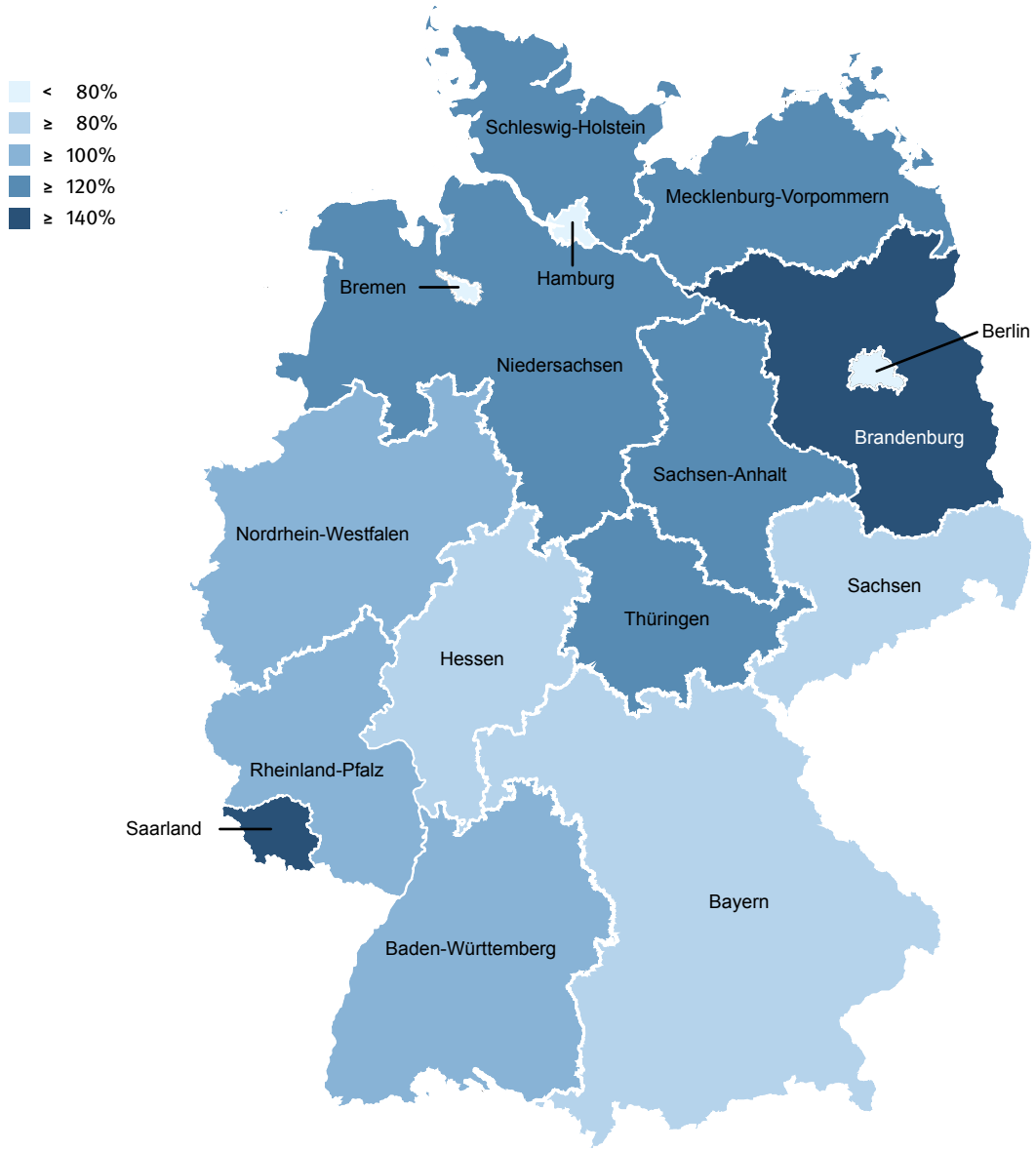
1 Quelle: Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung, 2019, IAB-Stellenergebung – Aktuelle Ergebnisse, https://www.iab.de/de/befragungen/stellenangebot/aktuelle-ergebnisse.aspx

2 Dies ist ein abweichendes Vorgehen gegenüber anderen KOFA-Studien zum Fachkräftemangel, die auf Potenziale abstellen, die nicht bereits beschäftigt sind. Die vorliegende Studie nimmt somit eher die Betriebssicht als die volkswirtschaftliche Sicht auf den Fachkräftemangel ein.

3 Quelle: KOFA-Berechnungen unter Hinzunahme von Daten des Statistischen Bundesamtes zum Bevölkerungsanteil der Bundesländer in gering besiedelten Gebieten, 2019

4 Quelle: KOFA-Berechnungen unter Hinzunahme von Daten der Bundesagentur für Arbeit zu neu begonnenen Beschäftigungsverhältnissen, 2019

Abbildung 1: Bewerber-Potenzial je Online-Stellenanzeige 2018 nach Bundesländern
100% = Durchschnitt



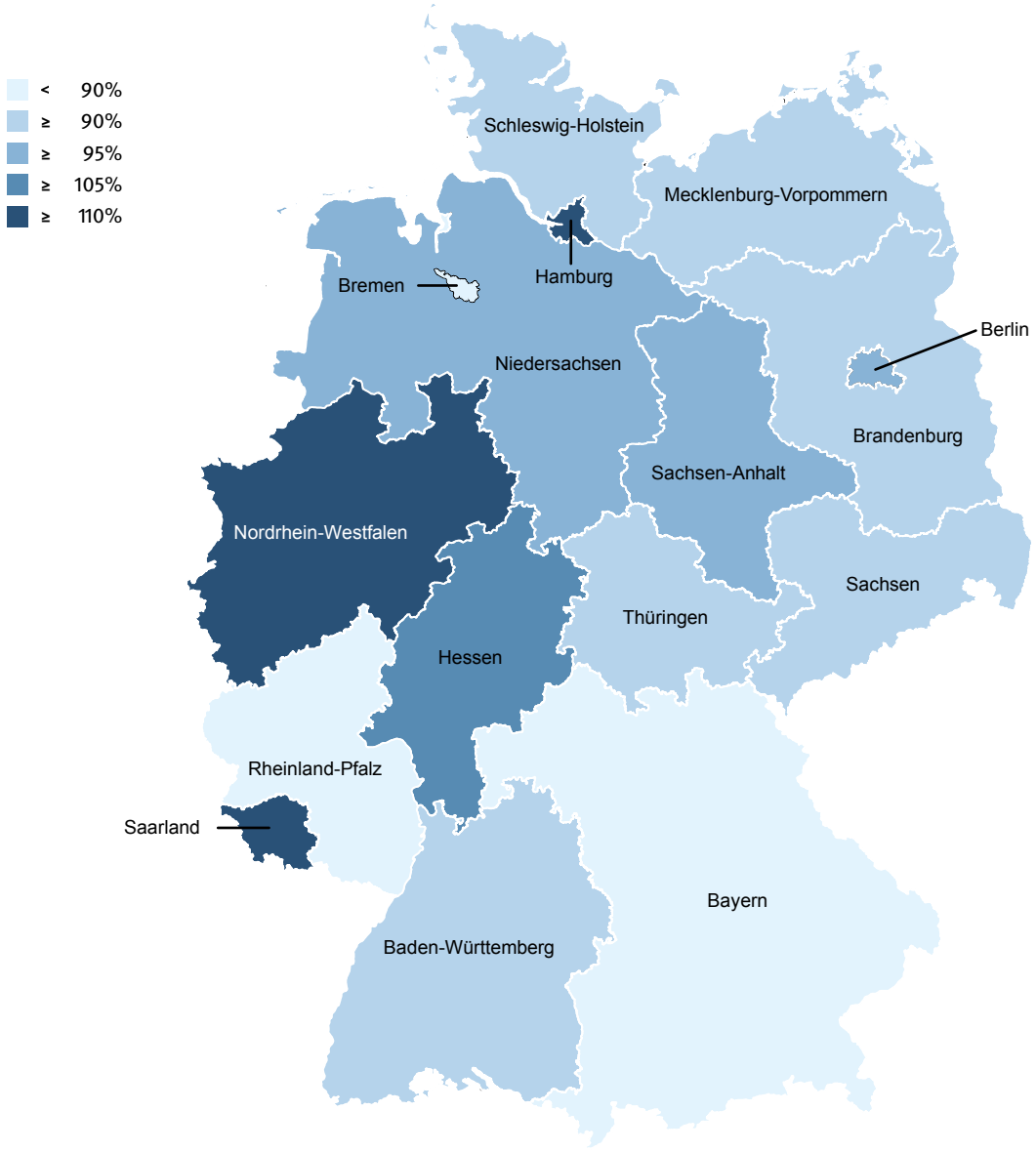
Hinweise: Online-Stellenanzeigen auf Indeed im Jahresdurchschnitt 2018. Potenzielle Bewerber sind die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zum 31.12.2017. Es wurden die Anteile der Kennzahlen an den Summen für Gesamtdeutschland gegenübergestellt. 100% entsprechen der gesamtdeutschen Verteilung bzw. dem Bundesdurchschnitt.

Quelle: KOFA-Berechnungen auf Basis von Daten von Indeed und der Bundesagentur für Arbeit, 2019

Mehr Stellenanzeigen in einer Region bedeuten schließlich nicht zwangsläufig, dass Fachkräfte dort härter umkämpft wären. Es kommt vielmehr darauf an, wie viele der potenziellen Bewerber sich für die offenen Stellen interessieren. Mit den Indeed-Daten können wir dies messen. Abbildung 2 (Seite 11) stellt die Klicks der Jobsuchenden pro Stellenanzeige bei Indeed dar. Das so ermittelte Interesse wird wieder ins Verhältnis zum Bundesdurchschnitt gesetzt. Ein Wert über 100 Prozent indiziert somit ein überdurchschnittliches Interesse der Jobsuchenden, ein Wert unter 100 Prozent ein unterdurchschnittliches Interesse. Bei der Interpretation der Ergebnisse ist zu beachten, dass sich das Klickverhalten je nach Beruf und Region unterscheiden kann, beispielsweise nach der Verfügbarkeit mobilen Internets oder demografischen Faktoren.

Den vielen Online-Stellenanzeigen in Berlin stehen durchschnittlich viele Jobsuchende gegenüber (102 Prozent).

Abbildung 2: Klicks Je Online-Stellenanzeige 2018 nach Bundesländern
100% = Durchschnitt



Hinweise: Klicks und Online-Stellenanzeigen auf Indeed im Jahresdurchschnitt 2018. Es wurden die Anteile der Kennzahlen an den Summen für Gesamtdeutschland gegenübergestellt. 100% entsprechen der gesamtdeutschen Verteilung bzw. dem Bundesdurchschnitt.

Quelle: KOFA-Berechnungen auf Basis von Daten von Indeed, 2019

Deutlich schwieriger ist Online-Recruiting in Bayern oder Rheinland-Pfalz, wo Stellenanzeigen nur 86 Prozent der durchschnittlichen Aufmerksamkeit erhalten. Am wenigsten Klicks erhalten Stellenanzeigen in Bremen (81 Prozent). Hier müssen sich Recruiter stärker ins Zeug legen als andernorts, um erfolgreich zu sein. Deutlich einfacher fällt das Recruiting hingegen in Hamburg (111 Prozent), Nordrhein-Westfalen (121 Prozent) und insbesondere im Saarland (185 Prozent). Hier ist die Konkurrenz um Fachkräfte aktuell noch weniger stark ausgeprägt.

Wie viele Jobsuchende auf eine Stellenanzeige klicken hängt davon ab, welche Zielgruppen sie anspricht und wie groß diese sind. In Regionen mit relativ hoher Arbeitslosigkeit bilden passend qualifizierte Arbeitslose ein großes Recruiting-Potenzial. Das trifft beispielsweise auf NRW deutlich stärker zu als auf Bayern, wo vielerorts

Vollbeschäftigung herrscht. In Bayern müssen Recruiter eher Arbeitskräfte überzeugen, die bereits einen Job haben – etwa durch besonders gute Arbeitsbedingungen. Grenzregionen wie das Saarland oder international bekannte Städte wie Berlin bekommen außerdem eine nennenswerte Anzahl Klicks aus dem Ausland (Hering, 2017). Unternehmen an attraktiven Standorten mit hohem Arbeitsangebot haben es beim Recruiting also deutlich leichter. So können Recruiter in Berlin den großen Personalbedarf dort derzeit noch gut decken.

Die regionale Fachkräftesituation kann jedoch nur eine grobe Orientierung bieten. Wichtiger für den Recruiting-Aufwand und -Erfolg ist die berufliche Fachkräftesituation. In technischen, handwerklichen und Gesundheitsberufen ist der Fachkräftemangel insgesamt am größten (Burstedde et al., 2017). Immer häufiger fehlt es zudem an Fachkräften mit Berufsausbildung, insbesondere in kleinen und mittelgroßen Unternehmen (Risius et al., 2018). Mit dem wachsenden Fachkräftemangel wird auch das Recruiting der Engpass-Talente immer aufwändiger. Eine strategische Personalarbeit ist für die meisten Unternehmen heutzutage Pflicht.

Tabelle 1 zeigt das Bewerber-Potenzial und Interesse der Jobsuchenden auf der Jobseite Indeed in ausgewählten Berufen. Während bei Softwareentwickler*innen, Elektronik- und CAD-Fachkräften nur etwa ein Achtel des durchschnittlichen Bewerber-Potenzials zur Verfügung steht, ist es bei Steuerfachangestellten leicht überdurchschnittlich (112 Prozent). Und dies obwohl Steuerfachangestellte mit lediglich 55 Arbeitslosen je 100 gemeldeten offenen Stellen ein starker Engpassberuf sind (Risius et al., 2018).

Die Werte hängen auch davon ab, welche Relevanz Online-Stellenanzeigen in den Recruiting-Strategien der jeweiligen Unternehmen haben. Eventuell werden klassische Berufe wie Steuerfachangestellte*r noch häufiger über klassische Kanäle gesucht als neuere oder technikaffinere Berufe wie Softwareentwickler*in. Weiterhin kann in Berufen, in denen Arbeitgeber häufig mehrere offene Stellen gleichzeitig ausschreiben, eine Bündelung dieser Stellen in einer einzigen Stellenanzeige zur Unterschätzung der Nachfrage führen.

Wichtiger als die Anzahl der offenen Stellen ist auch hier das Interesse der Jobsuchenden, das diesen gegenübersteht. Stellenanzeigen für Softwareentwickler*innen und Elektronik-Fachkräfte werden kaum angeklickt (9 Prozent der durchschnittlichen Klickrate).

Tabelle 1: Potenzielle Bewerber und Klicks je Online-Stellenanzeige 2018 in ausgewählten Berufen
100% = Durchschnitt

Berufsgruppe	Potenzielle Bewerber je Online-Stellenanzeige	Klicks je Online-Stellenanzeige
Softwareentwicklung und Programmierung	12%	9%
Mechatronik- und Elektronik-Fachkräfte	12%	9%
CAD-Fachkräfte und Konstrukteure	13%	45%
Metallzerspanungsfachkräfte	18%	20%
Altenpflegefachkräfte	28%	31%
Sanitärfachkräfte	47%	35%
Steuerfachangestellte	112%	29%

Hinweis: Klicks und Online-Stellenanzeigen von Indeed im Jahresdurchschnitt 2018. Potenzielle Bewerber sind die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten zum 31.12.2017. Es wurden die Anteile der Kennzahlen an den Summen für Gesamtdeutschland gegenübergestellt. 100% entsprechen der gesamtdeutschen Verteilung bzw. dem Bundesdurchschnitt.

Quelle: KOFA-Berechnungen auf Basis von Daten von Indeed und der Bundesagentur für Arbeit, 2019

Bei CAD-Fachkräften sieht es deutlich besser aus, wenn auch immer noch nicht gut (45 Prozent).

Auch in Berufen mit eher wenig Online-Stellenanzeigen kann es schwer sein, das Interesse qualifizierter Fachkräfte zu wecken. Stellen für Steuerfachangestellte etwa werden leicht überdurchschnittlich oft online ausgeschrieben (112 Prozent), jedoch stark unterdurchschnittlich angeklickt (29 Prozent). Bei Altenpfleger*innen ist das Interesse ähnlich niedrig (31 Prozent), obwohl die Beschäftigungschancen in diesem Beruf noch deutlich besser sind. Dies dürfte wesentlich auf an einem Jobwechsel interessierte Beschäftigte zurückgehen, zum Beispiel weil diese mit ihren Arbeitsbedingungen unzufrieden sind und sich verbessern möchten. Hier können attraktive Arbeitgeber punkten, selbst wenn der Arbeitsmarkt sehr angespannt ist. Die begehrten Engpass-Talente können sich ihre Jobs aussuchen und häufig beste Konditionen verhandeln – ein Jobwechsel ist für sie häufig attraktiv.

Indeed-Daten und Methodik

Die Jobseite Indeed ist in über 60 Ländern und 28 Sprachen verfügbar. Indeed indexiert und aggregiert Jobangebote von einer Vielzahl von Jobbörsen und Personaldienstleistern sowie tausenden Karrierewebseiten von Unternehmen. Da 48 Prozent der Unternehmen ihre offenen Positionen ausschließlich auf der eigenen Firmen-Homepage bzw. Karriereseiten veröffentlichen (index Anzeigendaten, 2018, Auswertung von 34.047 deutschen Firmen-Homepages, Februar 2018) finden sich auf Indeed deutlich mehr Stellenausschreibungen als auf traditionellen Jobbörsen, die ausschließlich kostenpflichtige Inserate anbieten. Unternehmen können ihre Stellenanzeigen zudem kostenlos direkt bei Indeed schalten, zum Beispiel wenn sie keine eigene Karriereseite besitzen. (Es gelten übliche Geschäftsbedingungen, Qualitätsstandards und Nutzungsbeschränkungen.) Jeden Monat erscheinen über 420.000 neue Stellenanzeigen (Stand Juli 2018) auf Indeed. Ihnen stehen 4,3 Millionen Jobsuchende (Unique Visitors auf de.indeed.com laut comScore, Stand Dezember 2018) gegenüber, deren Klicks zu etwa 60 Prozent von mobilen Endgeräten stammen. Für die vorliegende Studie wurden mehrere Millionen Stellenanzeigen und Klicks auf Indeed im Jahr 2018 ausgewertet.

Die Indeed-Daten unterscheiden sich deutlich von den Daten der Bundesagentur für Arbeit, die das KOFA sonst für Arbeitsmarktanalysen verwendet. Zum einen handelt es sich bei Indeed-Daten um Stellenanzeigen, die jeweils mehrere Stellen beinhalten können, zum anderen werden diesen mit Betrachtung des Klickverhaltens nicht bloß Arbeitslose gegenübergestellt, sondern auch Jobsuchende, die bereits einen Job haben können oder anderweitig nicht als arbeitslos gelten – beispielsweise Hochschulabsolventen oder Berufsrückkehrer nach einer Familienpause. Darüber hinaus enthalten Indeed-Daten auch Jobsuchende, die aus dem Ausland nach einem Job in Deutschland suchen. Auch die Qualitätssicherung von Indeed, die der Maximierung der User Experience dient, sorgt für viele Unterschiede im Detail, beispielsweise durch strenge Anforderungen an die Aktualität von Stellenanzeigen. Indeed-Daten bilden den Arbeitsmarkt somit anders ab als die Statistik der Bundesagentur für Arbeit – auch wenn es große Überschneidungen gibt. Unterschiede zu anderen KOFA-Studien gehen somit wesentlich auf strukturelle Unterschiede beider Datenquellen zurück.

Die verwendeten Berufe mussten in einem aufwändigen Verfahren abgegrenzt werden, um eine ausreichende Vergleichbarkeit der Indeed-Daten mit der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit zu ermöglichen. Dazu wurden Schlagwort-Listen entwickelt, anhand derer die Jobtitel von Stellenanzeigen den ausgewählten Berufen zugeordnet werden konnten. Die Abgrenzung verwandter Berufe ist häufig schwierig. Beispielsweise ist der Bedarf an Fachkräften in der Pflege so groß, dass in den Jobtiteln der Stellenanzeigen häufig sowohl Alten- als auch Krankenpfleger gesucht werden. Da wir diese Stellenanzeigen nicht eindeutig zuordnen konnten, blieben sie in unseren Analysen außen vor. Dies dürfte zu einer deutlichen Unterschätzung der Zahl von Stellenanzeigen für Altenpflege-Fachkräfte führen.

4 Die Unternehmensbefragung

Methodik

In der Zeit vom 3. August bis zum 5. November 2018 nahmen insgesamt 420 Unternehmen an einer Online-Befragung teil. Diese wurde über die digitalen und analogen Kanäle der drei Studienpartner – der Jobseite Indeed, dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V. und der Zeitschrift Personalwirtschaft – beworben. Zielgruppe waren Personalverantwortliche aus Unternehmen aller Größenklassen, insbesondere HR-Leiter*innen und Recruiting-Verantwortliche, auch aber Fachführungskräfte und Geschäftsführer*innen – all jene also, die sich im Unternehmen maßgeblich mit Recruiting und Personalgewinnung beschäftigen. Der Fragebogen hatte je nach Filter bis zu 23 Fragen und wurde in durchschnittlich zehn Minuten beantwortet. Der Großteil der Fragestellungen war quantitativ angelegt. Die Teilnehmer*innen hatten bei jeder Frage auch die (abgerückte, ausgegraute) Ausweich-Option, „keine Angabe“ zu wählen und damit die Beantwortung einzelner Fragen zu überspringen.

Befragte Unternehmen

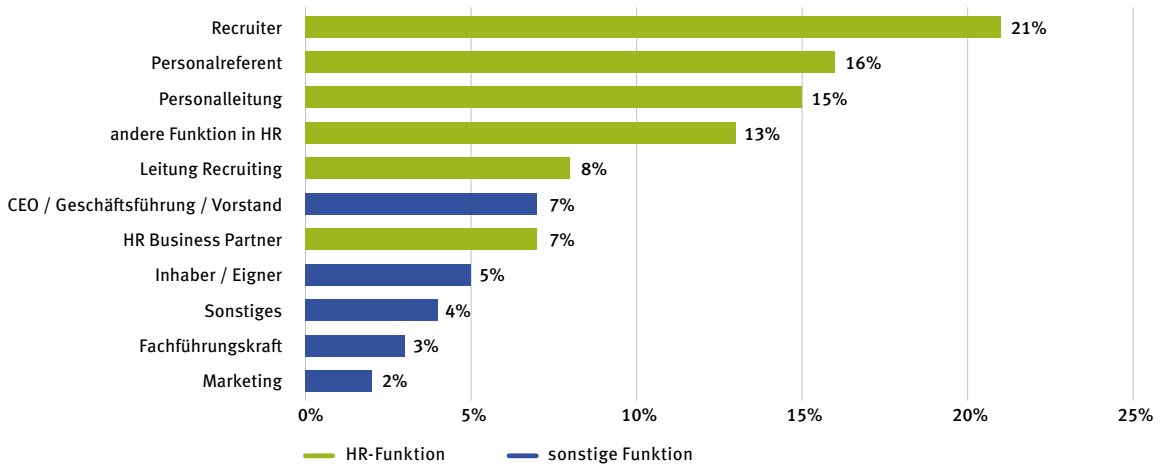
Abbildung 3 gibt einen Überblick über die Funktion, die die befragten Personen im Unternehmen innehaben. Mit knapp 80 Prozent war ein Großteil der befragten Personen im HR-Bereich beschäftigt. Hierbei bildete die größte Gruppe die der Recruiter (21 Prozent), gefolgt von Personalreferent*innen (16 Prozent) und Personen aus der Personalleitung (15 Prozent).

Ebenso beantworteten Personen die Befragung, die keine HR-Position im Unternehmen innehatten, aber dennoch maßgeblich für das Recruiting zuständig sind. Hierzu zählen CEOs, Geschäftsführer*innen und Vorstände (7 Prozent) sowie die Eigentümer*innen und Inhaber*innen des Unternehmens (5 Prozent).

Es wurden Unternehmen aller Mitarbeitergrößen befragt (Abbildung 4). 28 Prozent der befragten Unternehmen beschäftigen weniger als 50 Mitarbeiter*innen. Ein Viertel der Unternehmen (25 Prozent) beschäftigt zwischen 50-249, 22 Prozent der Unternehmen zwischen 250 und 999 Mitarbeiter*innen und ebenfalls ein Viertel der befragten Unternehmen beschäftigt zum Befragungszeitpunkt mehr als 1.000 Mitarbeiter*innen.

In Deutschland haben allerdings – im Gegensatz zur öffentlichen Wahrnehmung der Wirtschaft, die stark von Konzernen und großen Mittelständlern geprägt wird – insgesamt nur 0,74 Prozent aller Betriebe 250 oder mehr Mitarbeiter*innen[5]. Die Verteilung der Betriebsgrößenklassen in der Stichprobe weicht also deutlich von der gesamtwirtschaftlichen Verteilung ab. Allerdings ist das Ziel der Studie nicht gewesen, die gesamtwirtschaftliche Verteilung zu erreichen, sondern eine Aussage zu allen Unternehmensgrößen zu machen. Daher ist die starke Gleichverteilung in diesem Sample zu Analysezwecken optimal.

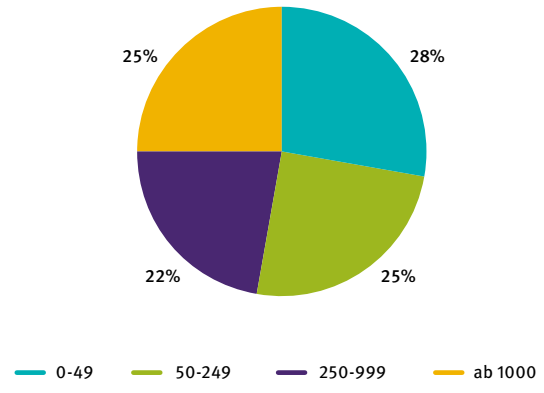
Abbildung 3: Funktion im Unternehmen



Hinweis: n=268
Sonstige Antworten wurden nach Möglichkeit den vorgegebenen Kategorien zugeordnet bzw. neue Kategorien ergänzt.

5 Quelle: BIBB Datenreport 2018 auf Grundlage der revidierten Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit, Stichtag 31. Dezember

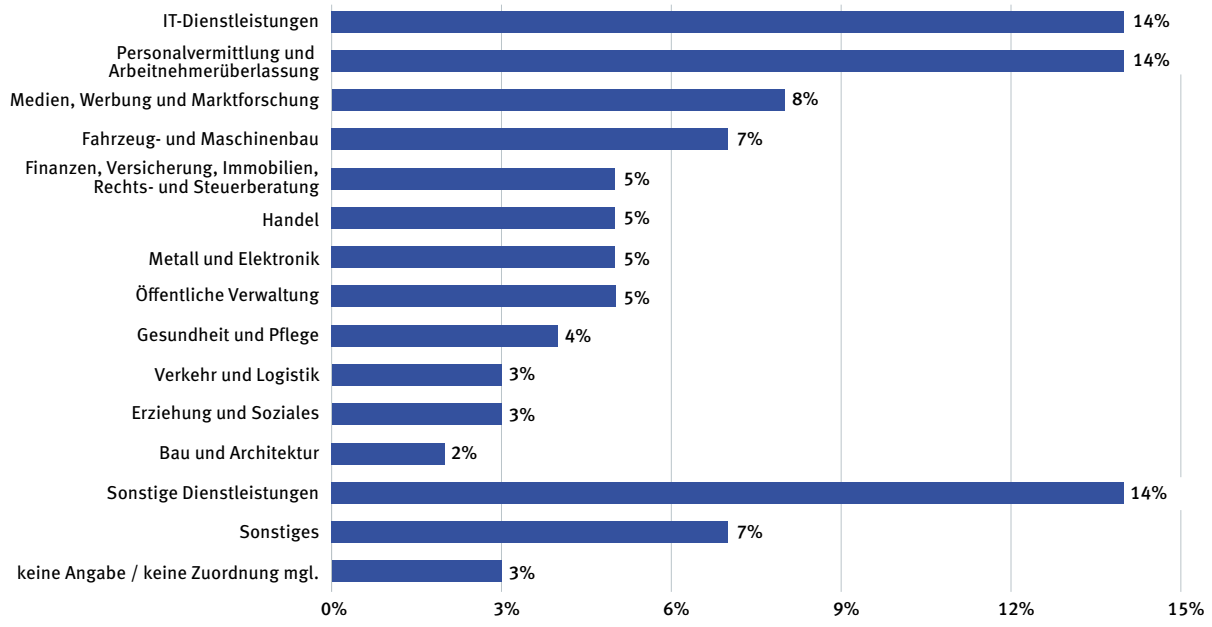
Abbildung 4:
Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen



Hinweis: n=291

Die Befragung beinhaltete Unternehmen fast aller Branchen. Mit jeweils 14 Prozent der befragten Unternehmen lag ein Schwerpunkt im Bereich IT-Dienstleistungen sowie in der Personalvermittlung und Arbeitnehmerüberlassung (Abbildung 5). Damit liegt die Teilnahme dieser Branchen deutlich über ihrem Anteil an den Beschäftigten von jeweils unter drei Prozent (BA, 2019a, 2017; eigene Berechnungen). Ihr Anteil an den Neueinstellungen ist hingegen deutlich höher: Auf Informations- und Kommunikationsunternehmen entfallen sieben Prozent und auf die Arbeitnehmerüberlassung 12 Prozent aller neu begonnenen Beschäftigungsverhältnisse (BA, 2019b; eigene Berechnungen). Beide Branchen haben also einen überproportional hohen Einstellungsbedarf. Ihre häufige Teilnahme kann einerseits daran liegen, dass Unternehmen dieser Branchen besonders durch das Design (Online-Befragung) der Studie angesprochen wurden – es liegt jedoch näher, dass sie auch besonders stark von Fachkräfteengpässen betroffen und demnach für das Thema besonders sensibilisiert sind. So zeigen die Studienergebnisse, dass 58 Prozent der befragten Unternehmen der IT-Branche und 53 Prozent der im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung angeben, massiv vom Fachkräftemangel betroffen zu sein. In den restlichen Branchen stimmen dieser Aussage hingegen nur 39 Prozent der Unternehmen zu. Vor dem Hintergrund eines großen Mangels an IT-Experten sowie Metall- und Elektronik-Fachkräften[6] ist dies auch plausibel (vgl. Risius et al., 2018).

Abbildung 5: Branchen der befragten Unternehmen



Hinweis: n=295
Zur besseren Übersicht wurden verschiedene Unterkategorien nachträglich zu Clustern zusammengefasst. Freitextfeld-Antworten wurden nach Möglichkeit den vorgegebenen Kategorien zugeordnet bzw. neue Kategorien ergänzt.

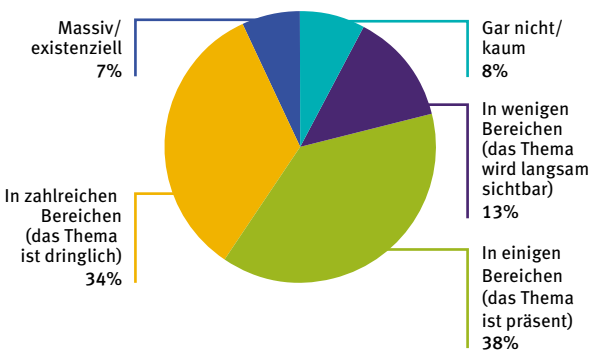
6 Die Zeitarbeit hat mit über 50 Prozent der Beschäftigten einen Schwerpunkt in den M+E-Berufen (BA, 2017; eigene Berechnungen).

5 Fachkräftemangel aus Unternehmensperspektive

5.1 Betroffenheit vom Fachkräftemangel

Auch wenn man nicht von einem flächendeckenden Fachkräftemangel sprechen kann, ist das Thema Fachkräftemangel präsent (Abbildung 6). 41 Prozent der befragten Unternehmen bezeichnen den Fachkräftemangel sogar als dringlich oder existentiell für ihr Unternehmen. Sieben Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass ihr Unternehmen massiv oder existentiell vom Fachkräftemangel betroffen ist.

Abbildung 6:
Betroffenheit vom Fachkräftemangel

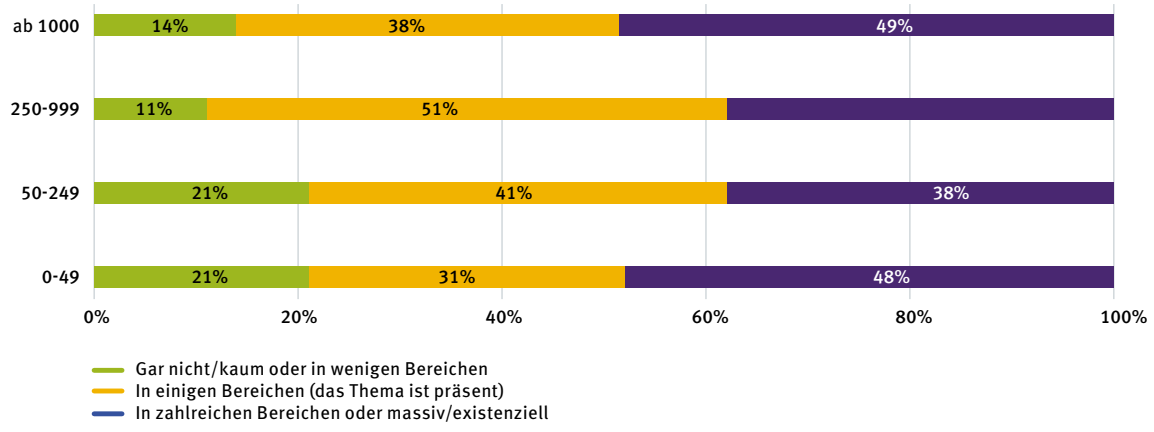


Hinweis: n= 415
Die genaue Frage lautet: „Wie stark ist Ihr Unternehmen vom Fachkräftemangel betroffen?“

Der Fachkräftemangel betrifft dabei Unternehmen aller Größenklassen (Abbildung 7). Hierbei fällt auf, dass die sehr kleinen sowie die sehr großen Unternehmen stärker von Fachkräftemangel betroffen sind. So gibt fast die Hälfte (48 Prozent) der Kleinunternehmen mit weniger als 50 Mitarbeiter*innen an, massiv oder in vielen Bereichen vom Fachkräftemangel betroffen zu sein, genau wie 49 Prozent der befragten Großunternehmen mit über 1.000 Mitarbeiter*innen. Die Auswirkungen dürften allerdings jeweils unterschiedlicher Natur sein: Während bei Großunternehmen die Betroffenheit vom Fachkräftemangel aufgrund ihrer Größe und Struktur in mehreren Bereichen per se wahrscheinlicher ist, betrifft ein nicht besetzter Arbeitsplatz Kleinunternehmen massiver und existenzieller.

Zudem konnten einige Unterschiede zwischen den Branchen beobachtet werden: Während in der IT-Branche 58 Prozent der Betriebe sagen, dass sie massiv vom Fachkräftemangel betroffen sind, sind es im Bereich der Arbeitnehmerüberlassung 53 Prozent. In den restlichen Branchen[7] stimmen dieser Aussage durchschnittlich lediglich 39 Prozent der Unternehmen zu. Allerdings geben dort mit 43 Prozent mehr Unternehmen an, dass sie in lediglich einigen Bereichen betroffen sind. In den Branchen IT und Arbeitnehmerüberlassung sind dies nur 30 bzw. 34 Prozent der Unternehmen.

Abbildung 7: Betroffenheit vom Fachkräftemangel nach Betriebsgröße



n= 291
Hinweis: Die genaue Frage lautet: „Wie stark ist Ihr Unternehmen vom Fachkräftemangel betroffen?“

7 Die restlichen Branchen wurden zusammengefasst, da Einzelauswertungen aufgrund der zu geringen Fallzahl nicht möglich sind. Die Branchen Arbeitnehmerüberlassung und IT dagegen sind im Sample ausreichend repräsentiert für eine Einzelauswertung.

5.2 Besonders gefragte Mitarbeitergruppen

Ein vorhandener Fachkräftemangel in einem Unternehmen kann sich allgemein auf die Fachkräfte im Unternehmen beziehen. Es kann aber auch sein, dass ein Unternehmen nur bestimmte Mitarbeitergruppen sucht oder aber bestimmte Mitarbeitergruppen besonders dringend sucht. Gleichzeitig kommt es vor, dass Unternehmen die Suche bereits aufgegeben haben – also nicht mehr aktiv nach geeigneten Fachkräften suchen. Daher werden die Unternehmen gefragt, ob sie unabhängig vom allgemeinen Fachkräftemangel bestimmte Mitarbeitergruppen besonders stark suchen. Die Untersuchungsergebnisse haben gezeigt, dass 70 Prozent der befragten Unternehmen bestimmte Mitarbeitergruppen besonders dringend suchen. Fünf Prozent aller befragten Unternehmen geben an, die Suche nach passenden Fachkräften bereits aufgegeben zu haben und demnach nicht mehr nach geeigneten Mitarbeiter*innen zu suchen.

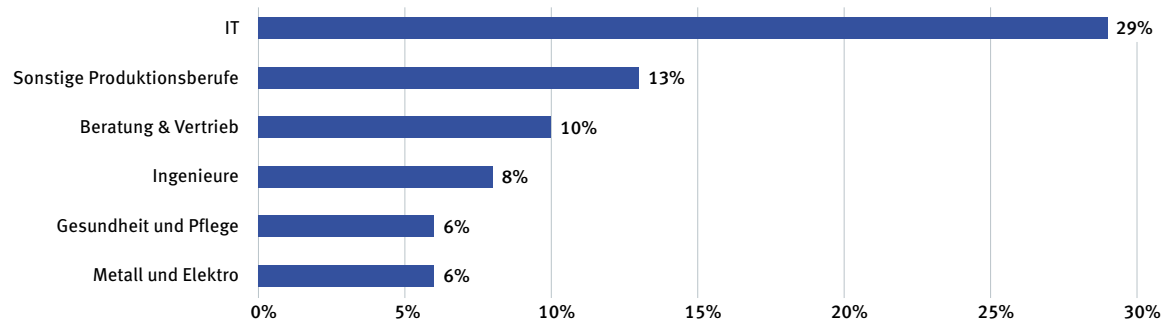
Abbildung 8 zeigt: Besonders häufig suchen Unternehmen Fachkräfte in IT-Berufen, hierzu zählen insbesondere Entwickler*innen und Programmierer*innen (29 Prozent). Da nur 14 Prozent aller befragten Unternehmen aus der IT-Branche sind, werden IT-Berufe in ähnlichem Maße auch in anderen Branchen benötigt. Ein weiterer sehr gefragter Querschnittsbereich ist der Bereich Beratung und Vertrieb (10 Prozent).

Ebenfalls sehr begehrt sind Berufe des produzierenden Gewerbes (13 Prozent), zu denen zum Beispiel technische Fachkräfte und Handwerker*innen gehören, aber auch viele M+E-Berufe (6 Prozent) und Ingenieur*innen (8 Prozent). Gegenüber dem verhältnismäßig geringen Anteil von befragten Unternehmen des Fahrzeugs- und Maschinenbaues (7 Prozent), der Metall- und Elektro-Branche (5 Prozent) sowie der Bau- und Architektur-Branche (2 Prozent) erscheint dies viel. Diese Ergebnisse stimmen mit den Ergebnissen von Burstedde et al. (2018) überein, die eine besonders hohe Relevanz dieser Berufe feststellen, insbesondere für große Familienunternehmen. Auch von einer Verschiebung des Fachkräftemangels von Ingenieuren hin zu Technik-Fachkräften mit Berufsausbildung wird dort berichtet.

5.3 Diskussion des Themas Fachkräftemangel im Unternehmen

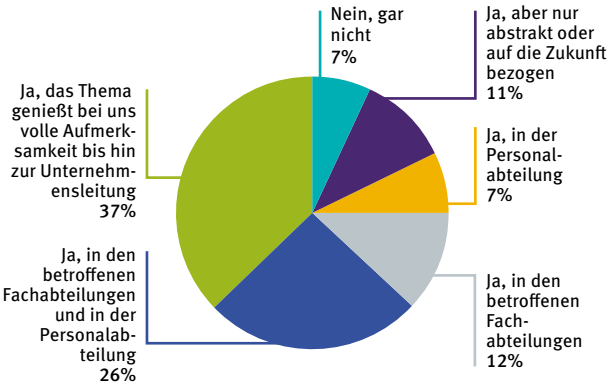
Die Studienergebnisse (Abbildung 9, S.18) zeigen, dass das Thema Fachkräftemangel in den meisten Unternehmen angekommen ist. In acht von zehn befragten Unternehmen steht das Thema auf der Agenda und wird betriebsintern diskutiert. Dabei geben knapp 40 Prozent der befragten Unternehmen an, dass der Fachkräftemangel volle Aufmerksamkeit genießt und bis hin zur Unternehmensleitung thematisiert wird. In weiteren 26 Prozent der Unternehmen wird die Thematik sowohl in den betroffenen Fachabteilungen als auch in der Personalabteilung besprochen. Zwölf Prozent der Unternehmen diskutieren das Thema Fachkräftemangel nur in den betroffenen Fachabteilungen und sieben Prozent ausschließlich in der Personalabteilung. Gleichzeitig steht die Problematik des Fachkräftemangels in fast jedem zehnten Unternehmen

Abbildung 8: Besondere Suche nach bestimmten Mitarbeitergruppen
Top 6 Nennungen



Hinweis: n=239
Die genaue Frage lautet: „Suchen Sie für Unternehmen bestimmte Mitarbeitergruppen besonders – falls ja, welche?“ (freie Antwortmöglichkeiten über Textfeld, Antworten geclustert, Mehrfachnennungen möglich)

Abbildung 9: Diskussion des Themas



Hinweis: n=398
Die genaue Frage lautet: „Wird das Thema Fachkräftemangel in Ihrem Unternehmen diskutiert?“

nur abstrakt oder auf die Zukunft bezogen auf der Agenda (11 Prozent). Lediglich in sieben Prozent der befragten Unternehmen ist der Fachkräftemangel kein Gesprächsthema.

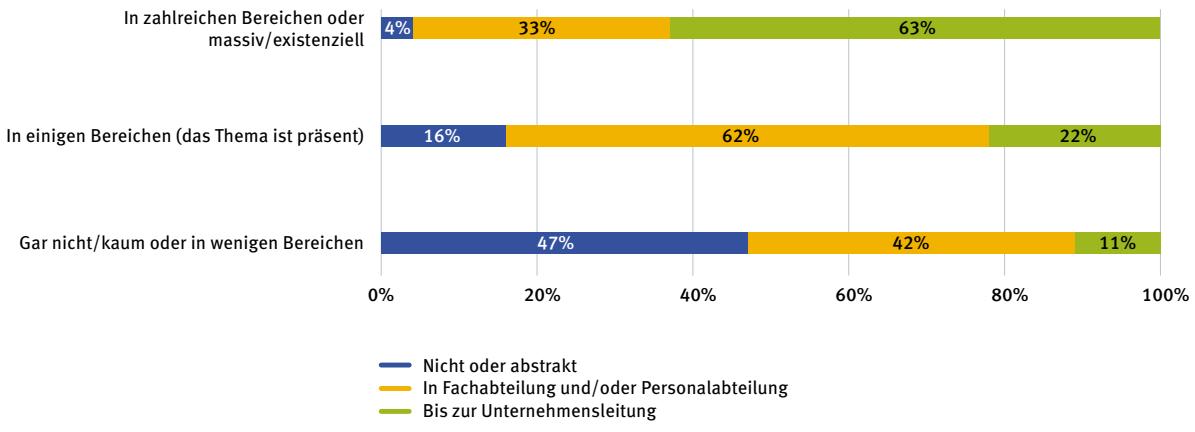
Die Ergebnisse zeigen zudem, dass gerade in kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeiter*innen das Thema Fachkräftemangel eine Aufmerksamkeit bis zur Unternehmensleitung genießt und hier maßgeblich diskutiert wird. Das verwundert nicht: Denn je kleiner der Betrieb ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass Inhaberin oder Inhaber sich selbst ums Recruiting kümmern (müssen).

Zudem zeigt sich: Je stärker die Betroffenheit vom Fachkräftemangel ist, desto mehr wird das Thema bis hin zur Unternehmensleitung diskutiert (Abbildung 10). In Unternehmen mit massivem oder existentiellem Fachkräftemangel oder Fachkräftemangel in zahlreichen Bereichen finden Diskussionen zu diesem Thema in 63 Prozent aller Unternehmen auf Ebene der Unternehmensleitung statt. Jedes dritte (33 Prozent) dieser stark betroffenen Unternehmen behandelt das Thema Fachkräftemangel auf Ebene der Fachabteilungen oder der Personalabteilung. Lediglich vier Prozent der stark betroffenen Unternehmen diskutieren das Thema Fachkräftemangel nicht oder lediglich abstrakt.

Doch selbst in Unternehmen, in denen ein Fachkräftemangel nur in einigen Bereichen auftritt, zeigt sich eine erhöhte Sensibilität für das Thema. Hier beschäftigen sich überwiegend die einzelnen Fachabteilungen beziehungsweise die Personalabteilung damit (62 Prozent).

Die allgemeine öffentliche und politische Diskussion des Themas Fachkräftemangel mag sicherlich auch dazu beigetragen haben, dass trotz geringer oder nicht vorhandener Betroffenheit vom Fachkräftemangel bereits 42 Prozent der Fachabteilungen/Personalabteilungen und 11 Prozent der Unternehmensleitungen darüber sprechen.

Abbildung 10: Diskussion des Themas nach Betroffenheit



Hinweis: n= 398
Die genaue Frage lautet: „Wird das Thema Fachkräftemangel in Ihrem Unternehmen diskutiert?“

6 Personalgewinnungsstrategien der Unternehmen

Das vorherige Kapitel hat gezeigt, dass viele Unternehmen von Fachkräfteengpässen betroffen sind und die Notwendigkeit zu handeln erkannt haben. Doch was können Betriebe tun? Und was unterscheidet Betriebe in ihren Personalplanungs- und Recruiting-Strategien? Um dies herauszufinden, wurden die teilnehmenden Unternehmen auch zu diesem Thema befragt.

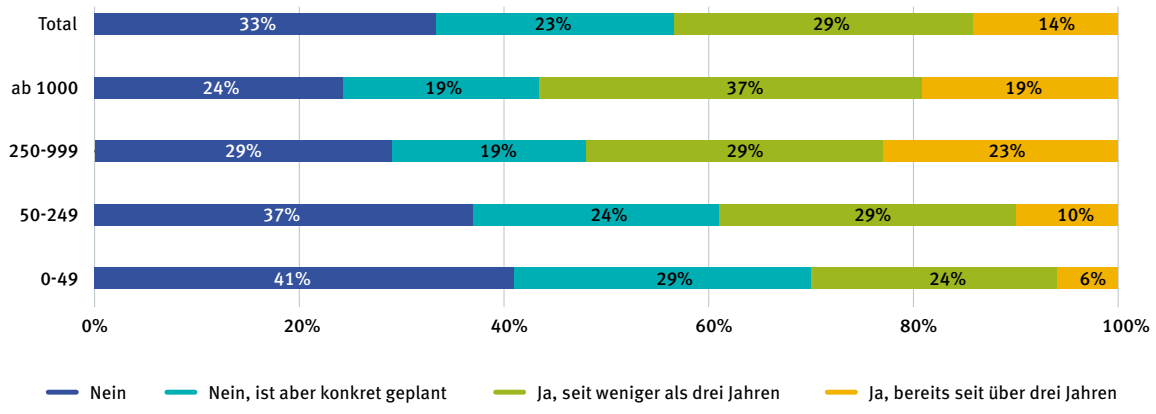
Das nächste Kapitel betrachtet die Personalgewinnungsstrategien der Unternehmen. Dabei wird zunächst untersucht, ob und in welcher Form Unternehmen bereits eine strategische Personalplanung betreiben und inwieweit sich Personalgewinnungsstrategien hierdurch unterscheiden. Gleichzeitig werden verschiedene Recruiting-Strategien hinsichtlich ihrer Nutzung und ihres Erfolgs in Bezug auf das Recruiting von Engpass-Talenten hin untersucht.

6.1 Verbreitung von strategischer Personalplanung

Trotz vorhandenen Fachkräftemangels ist eine strategische Personalplanung in vielen Unternehmen noch nicht verankert. Mit 56 Prozent aller befragten Unternehmen betreibt mehr als jedes zweite Unternehmen keine strategische Personalplanung (Abbildung 11). Das heißt, sie treffen keine vorausschauenden Annahmen über Personalengpässe, Talentbedarf, Fluktuation und Pensionierungen. Von den befragten Unternehmen verfügen lediglich 14 Prozent seit über drei Jahren über eine strategische Personalplanung. Doch immer mehr Betriebe scheinen die Relevanz einer strategischen Planung bei der Personalsuche zu erkennen: 29 Prozent der befragten Unternehmen haben in den letzten drei Jahren begonnen, eine strategische Personalplanung aufzubauen. Zudem geben 23 Prozent an, diesbezüglich konkrete Pläne zu haben.

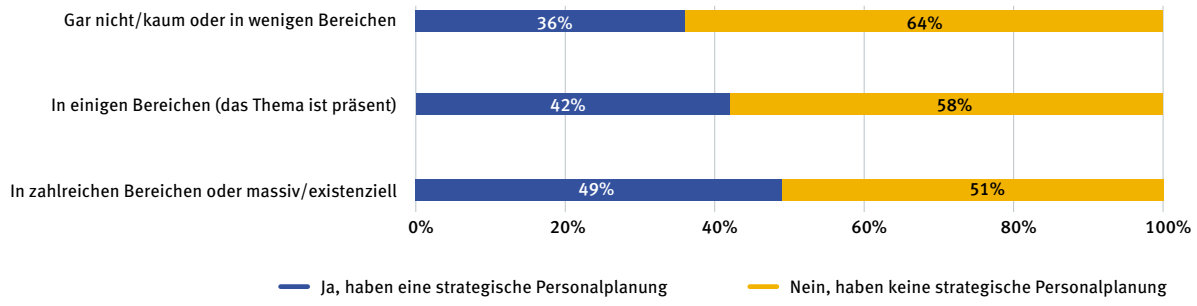
Gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen ist eine strategische Personalplanung aktuell noch selten anzutreffen (30 Prozent der Unternehmen unter 50 Mitarbeiter*innen und 39 Prozent der Unternehmen zwischen 50 und 249 Mitarbeiter*innen). Doch auch hier scheint die Bedeutung einer vorausschauenden Planung immer präsenter zu werden. So geben 24 Prozent der Unternehmen unter 50 Mitarbeiter*innen und 29 Prozent der Unternehmen zwischen 50 und 249 Mitarbeiter*innen an, konkrete Pläne hinsichtlich einer strategischen Personalplanung zu haben.

Abbildung 11: Strategische Personalplanung nach Betriebsgröße



Hinweis: n=279
Die genaue Frage lautet: „Gibt es eine strategische Personalplanung in Ihrem Unternehmen, d. h. treffen Sie in Ihrer Personalplanung vorausschauende Annahmen über Personalengpässe, Talentbedarf, Fluktuation, Pensionierungen etc.?“

Abbildung 12: Strategische Personalplanung nach Fachkräftemangel



Hinweis: n=319
Die genaue Frage lautet: „Gibt es eine strategische Personalplanung in Ihrem Unternehmen, d. h. treffen Sie in Ihrer Personalplanung vorausschauende Annahmen über Personalengpässe, Talentbedarf, Fluktuation, Pensionierungen etc.?“

Unternehmen, die vom Fachkräftemangel betroffen sind, betreiben eher eine strategische Personalplanung (Abbildung 12). So gibt fast jedes zweite vom Fachkräftemangel betroffene Unternehmen (49 Prozent) an, eine strategische Personalplanung zu haben. Jedoch trifft nur jedes dritte Unternehmen ohne Fachkräftemangel (36 Prozent) vorausschauende Annahmen über Personalengpässe, Talentbedarf, Fluktuation und Pensionierungen.

Das Thema Recruiting gewinnt für die befragten Betriebe an Bedeutung. So hat mehr als die Hälfte aller Unternehmen (54 Prozent) die Anzahl der Personen im Unternehmen, die sich hauptsächlich mit dem Thema Recruiting beschäftigen, in den letzten drei Jahren erhöht. Insbesondere Betriebe mit vorhandenen Fachkräfteengpässen in zahlreichen Bereichen haben aufgerüstet. 60 Prozent von ihnen haben in den letzten drei Jahren ihr Recruiting-Personal erhöht. Doch auch von den Unternehmen, die aktuell angeben, nicht vom Fachkräftemangel betroffen zu sein, haben 48 Prozent ihre Mitarbeiteranzahl im Recruiting-Bereich erhöht. Somit kann von einem Zuwachs an Mitarbeiter*innen im Recruiting nicht gleichzeitig auf einen Fachkräftemangel geschlossen werden, sondern vielmehr auf die allgemein gute wirtschaftliche Lage in den letzten Jahren, in deren Zuge Unternehmen mehr Mitarbeiter*innen benötigen und entsprechend rekrutieren müssen.

6.2 Eigene Aussagen zur Personalgewinnung

Im Rahmen der Befragung wurden die Unternehmen bezüglich der Nutzung verschiedener Personalgewinnungsstrategien in ihrem Unternehmen befragt (Abbildung 13, S.21).

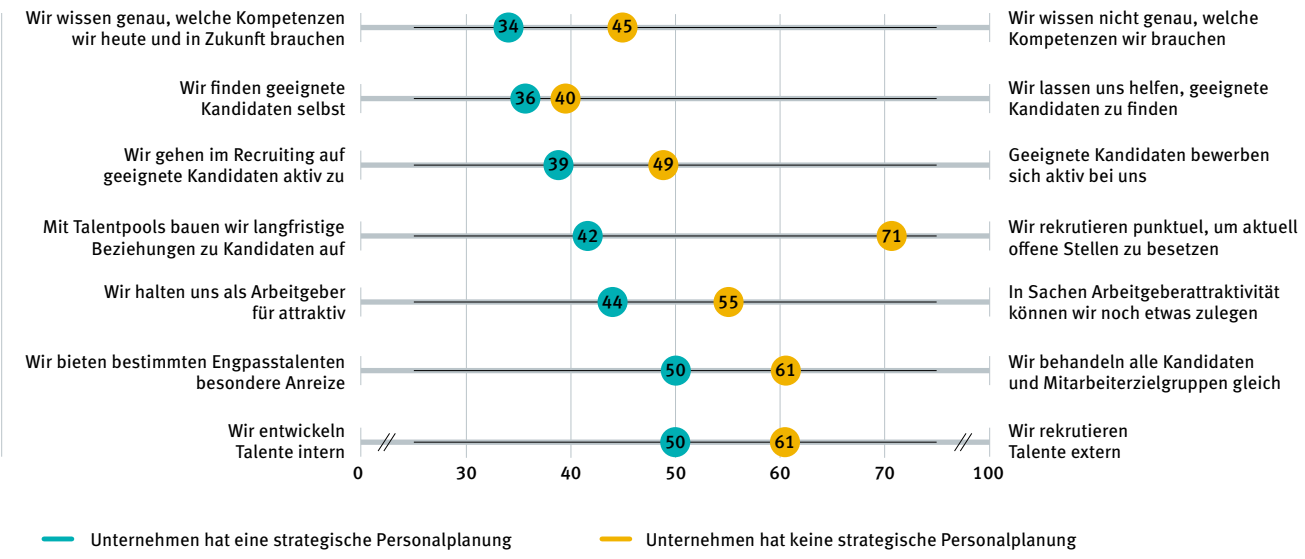
Hierzu konnten sie mithilfe eines Reglers verschiedene gegensätzliche Aussagenpaare bewerten, indem sie den Regler in Richtung der Aussage verschoben haben, der sie eher zustimmen.

Hierbei fallen Unterschiede auf zwischen Unternehmen, die über eine strategische Personalplanung verfügen und somit vorausschauende Annahmen über Personalengpässe, Talentbedarf, Fluktuation und Pensionierungen treffen, und Unternehmen ohne eine strategische Personalplanung.

Unternehmen mit einer strategischen Personalplanung scheinen einen besseren Überblick über ihre zukünftig benötigten Kompetenzen zu haben. Sie geben deutlich eher an zu wissen, welche Kompetenzen in Zukunft benötigt werden, als Unternehmen ohne strategische Personalplanung. Eine strategische Personalplanung hilft den Unternehmen, geeignete Kandidat*innen eigenständig zu rekrutieren. So geben Unternehmen ohne eine strategische Personalplanung eher an, sich bei der Kandidatensuche extern helfen zu lassen. Dies kann auch daran liegen, dass Unternehmen mit einer strategischen Personalplanung aussagen, im Recruiting-Prozess eher aktiv auf geeignete Kandidat*innen zuzugehen.

Maßnahmen der strategischen Personalplanung führen dazu, dass sich Unternehmen eher für einen attraktiven Arbeitgeber halten – während Unternehmen ohne strategische Personalplanung eher zu der Aussage tendieren, in Sachen Arbeitgeberattraktivität noch etwas zulegen zu können.

Abbildung 13:
Eigene Aussagen zu der Personalgewinnung des Unternehmens nach strategischer Personalplanung (Mittelwert)



Hinweis: n=320
Die genaue Frage lautet: „Wie würden Sie grundsätzlich die Personalgewinnung Ihres Unternehmens beschreiben? Sie finden unten sieben gegensätzliche Aussagepaare. Bitte wägen Sie jeweils ab, wie Ihr Unternehmen in Sachen Rekrutierung zu diesen Aussagen positioniert ist. Verschieben Sie den Regler so, dass die Position am besten zu Ihrem Unternehmen passt.“

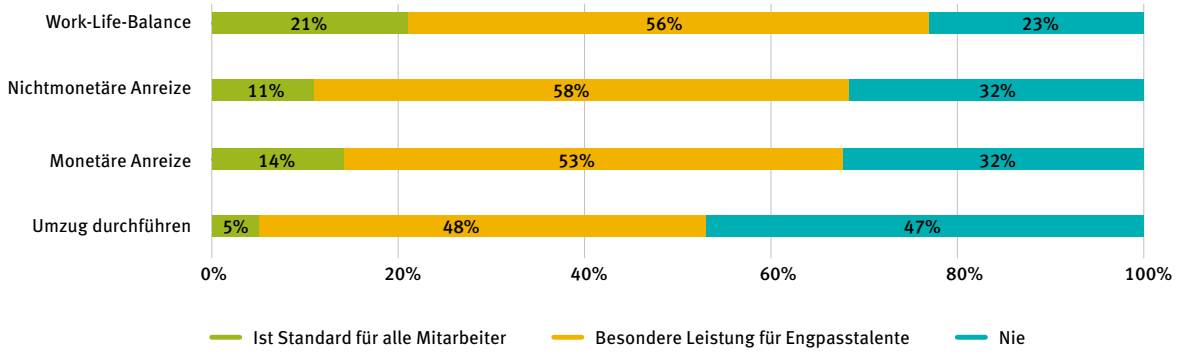
Des Weiteren geben Unternehmen mit einer strategischen Personalplanung eher an, Talente intern zu entwickeln als Unternehmen ohne strategische Personalplanung. Diese tendieren eher zu der Aussage, Talente extern zu rekrutieren. Dies kann zum Beispiel daran liegen, dass Unternehmen, die eine strategische Personalplanung durchführen, eher die zukünftigen Bedarfe kennen und somit ihre Mitarbeitenden zielgerichtet entwickeln können. Auch wenn Unternehmen mit einer strategischen Personalplanung eher seltener der Aussage zustimmen, bestimmten Engpass-Talenten besondere Anreize in der Mitarbeitergewinnung und -Bindung zukommen zu lassen, so tun sie es doch häufiger als Unternehmen ohne strategische Personalplanung. Letztere geben eher an, alle Kandidat*innen und Mitarbeitergruppen gleich zu behandeln.

Hinsichtlich der Unternehmensgröße lassen sich im Recruiting-Verhalten nur wenige Unterschiede feststellen. Auffällig ist: Je mehr Mitarbeiter*innen ein Unternehmen hat, desto eher setzt es bei der Personalsuche auf externe Unterstützung. Zudem legen große Unternehmen eher Talentpools an und bauen langfristige Beziehungen zu Kandidat*innen auf. Dies kann beispielsweise daran liegen, dass große Unternehmen durch ihre höhere Mitarbeiteranzahl per se eine höhere Fluktuation und einen höheren Mitarbeiterbedarf haben und sich daher solche Maßnahmen eher rentieren. Oder auch, dass sie von ihrer starken Marke profitieren, dadurch attraktiv sind, mehr Bewerbungen bekommen und deshalb überhaupt erst einen „Pool“ an Talenten aufbauen können.

6.3 Spezielle Anreize für Engpass-Talente

Die Studienergebnisse zeigen, dass viele Unternehmen besonders stark gesuchten Engpass-Talenten spezielle Leistungen anbieten (Abbildung 14, S.22). Während besondere Anreize bezüglich der Work-Life-Balance nur bei 21 Prozent aller Unternehmen zum Standard gehören, halten über die Hälfte der Unternehmen (56 Prozent) solche Angebote für besondere Engpass-Talenten bereit. Ähnlich sieht es bei nichtmonetären und monetären Anreizen aus. Diese werden standardmäßig elf beziehungsweise 14 Prozent der Mitarbeiter*innen angeboten – aber mehr als der Hälfte der besonders gesuchten Engpass-Talente. Auch offerieren knapp die Hälfte der befragten Unternehmen besonders gesuchten Mitarbeiter*innen Hilfe beim Umzug, während diese Leistung lediglich bei fünf Prozent der Unternehmen zum Standardrepertoire gehört.

Abbildung 14: Spezielle Anreize für Engpass-Talente



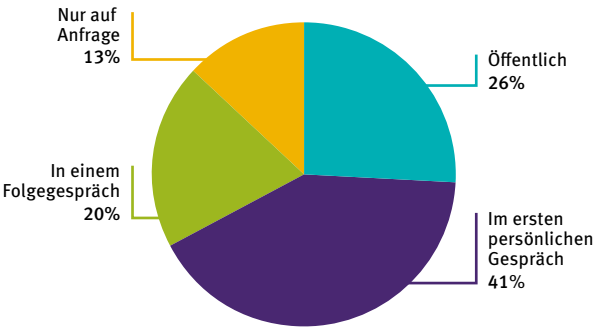
Hinweis: n=276-286
Die genaue Frage lautet: „Bieten Sie Engpass-Talenten spezielle Anreize, die über Ihren Rekrutierungsstandard für alle Mitarbeiter hinausgehen?“

Doch obwohl ein Großteil der Unternehmen besondere Leistungen für Engpass-Talente „in der Hinterhand“ hat, kommuniziert lediglich jedes vierte befragte Unternehmen diese Leistungen auch offen (Abbildung 15). 41 Prozent der befragten Unternehmen benennen diese speziellen Anreize in einem ersten persönlichen Gespräch, weitere 20 Prozent in einem Folgegespräch und 13 Prozent der Unternehmen nur auf Anfrage.

Hier fällt auf, dass je größer der Fachkräfteengpass ist, desto eher kommunizieren Unternehmen ihre Sonderleistungen auch öffentlich (nicht in der Abbildung dargestellt). So kommuniziert knapp jedes dritte Unternehmen mit Fachkräfteengpässen (30 Prozent) in zahlreichen Bereichen öffentlich, während dies nur knapp jedes zehnte Unternehmen mit gar keinen oder geringen Fachkräfteengpässen (11 Prozent) tut.

Eine öffentliche Kommunikation dieser besonderen Leistungen für Engpass-Talente könnte grundsätzlich einerseits über die Karriereseite des Unternehmens, andererseits in Stellenanzeigen selbst erfolgen. Da es sich um spezielle Anreize handelt, die Engpass-Talenten angeboten werden, dürfte die Karriereseite nicht der richtige Ort sein, da dort Informationen für alle Bewerber*innen kommuniziert werden. Hinweise auf eine gute Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeiten oder Homeoffice-Möglichkeiten finden sich nach Erkenntnissen von (Hering, 2018) in nur acht Prozent aller Online-Stellenanzeigen bei Indeed. Insofern Unternehmen diese Leistungen anbieten, kann eine Kommunikation direkt in der Stellenanzeige deren Attraktivität erhöhen.

Abbildung 15: Kommunikation der Anreize



Hinweis: n=242
Die genaue Frage lautet: „Wenn Sie Engpass-Talenten spezielle Anreize bieten, wann kommunizieren Sie diese frühestens?“

6.4 Genutzte Recruiting-Strategien der Unternehmen

Es zeigt sich, dass die befragten Unternehmen relativ aktiv sind, was ihre Recruiting-Strategien, -Methoden oder -Kanäle angeht. Allerdings lassen sich hier Unterschiede zwischen den verschiedenen Unternehmensgrößen feststellen (Abbildungen 17 und 18, S.25). Je größer das Unternehmen ist, desto mehr unterschiedliche Recruiting-Kanäle zur Fachkräftegewinnung nutzt es auch. Kleine Unternehmen sind generell weniger aktiv. Insbesondere Unternehmen unter 50 Mitarbeitenden verfolgen wenige Recruiting-Strategien. Dieses Ergebnis ist insofern nicht verwunderlich, da kleinere Unternehmen auch absolut

weniger Mitarbeiter*innen suchen, seltener eine strategische Personalplanung betreiben und weniger Mittel für die Personalwerbung zur Verfügung haben.

Kostenpflichtige Online-Stellenanzeigen sind der meistgenutzte Recruiting-Kanal. Fast acht von zehn Unternehmen (79 Prozent) nutzen diese Recruiting-Strategie. Weitere neun Prozent der befragten Unternehmen planen dies oder denken zumindest darüber nach. Die Unternehmensgröße verdeutlicht Unterschiede bei der Nutzung von kostenpflichtigen Online-Stellenanzeigen: Obwohl Online-Stellenanzeigen die Basis des Recruitings darstellen, greifen noch 29 Prozent der befragten KMU und 11 Prozent der befragten Großunternehmen für ihr Recruiting nicht auf kostenpflichtige Online-Stellenanzeigen zurück.

Sechs von zehn Unternehmen nutzen den Besuch oder die Beteiligung an Zielgruppenveranstaltungen wie Jobmessen oder Recruiting-Events zur Anwerbung neuer Fachkräfte. Jedes vierte Unternehmen plant oder denkt darüber nach, dies zukünftig zu tun. Insbesondere große Unternehmen nutzen diesen Recruiting-Weg besonders oft (74 Prozent). Bei KMU wird diese Strategie hingegen nur von 45 Prozent der befragten Unternehmen verfolgt.

Über die Hälfte (52 Prozent) der befragten Unternehmen nutzt Active Sourcing, also die direkte Ansprache interessanter Kandidat*innen, zur Anwerbung von gesuchten Fachkräften. Bei KMU ist Active Sourcing mit 49 Prozent Nutzungsquote sogar der zweithäufigste Recruiting-Weg. Active Sourcing bedeutet, dass das Unternehmen aktiv versucht, mit vielversprechenden potenziellen Mitarbeiter*innen in persönlichen Kontakt zu treten und so eine dauerhafte Beziehung zu den Bewerber*innen aufzubauen. Ziel ist es, die Bewerber*innen so lange durch den persönlichen Kontakt zu binden, bis sie rekrutiert werden können.

Eine ebenfalls häufig angewandte Recruiting-Strategie ist die Kooperation mit Hochschulen und anderen Bildungseinrichtungen. Jedes zweite Unternehmen nutzt bereits diesen Recruiting-Weg. Mehr als jedes dritte Unternehmen (34 Prozent) gibt zudem an, diesen Weg in Zukunft nutzen zu wollen.

Nur jedes vierte Unternehmen nutzt aktuell zielgruppengenaues Employer Branding, also den Aufbau und die Pflege einer attraktiven Arbeitgebermarke, fürs Recruiting. Gleichzeitig planen oder überlegen fast sechs von zehn Unternehmen, diesen Kanal zukünftig zur Fachkräftegewinnung zu verwenden. Das Gleiche gilt für langfristiges Talent Relationship Management, was aktuell nur gut jedes fünfte Unternehmen anwendet. Zukünftig steht es auf der Agenda von jedem zweiten befragten Unternehmen.

Mitarbeiterempfehlungsprogramme (mit Anreizen) sind ebenfalls ein beliebtes Recruiting-Instrument. 58 Prozent aller großen Unternehmen und 38 Prozent aller KMU gehen diesen Weg.

Am wenigstens umgesetzt wird die Eröffnung von neuen Standorten dort, wo es Talente in den gesuchten Zielgruppen gibt. Dies ist verständlich, da diese Recruiting-Strategie mit Abstand am aufwändigsten ist. Allerdings gibt immerhin mehr als jedes sechste befragte Unternehmen (16 Prozent) an, diese Strategie schon genutzt zu haben – und ebenso viele planen, dies in irgendeiner Form zu tun. Hier wird deutlich, wie stark Unternehmen bei ihren Recruiting-Strategien teilweise auf die Bedürfnisse der Bewerber*innen eingehen.

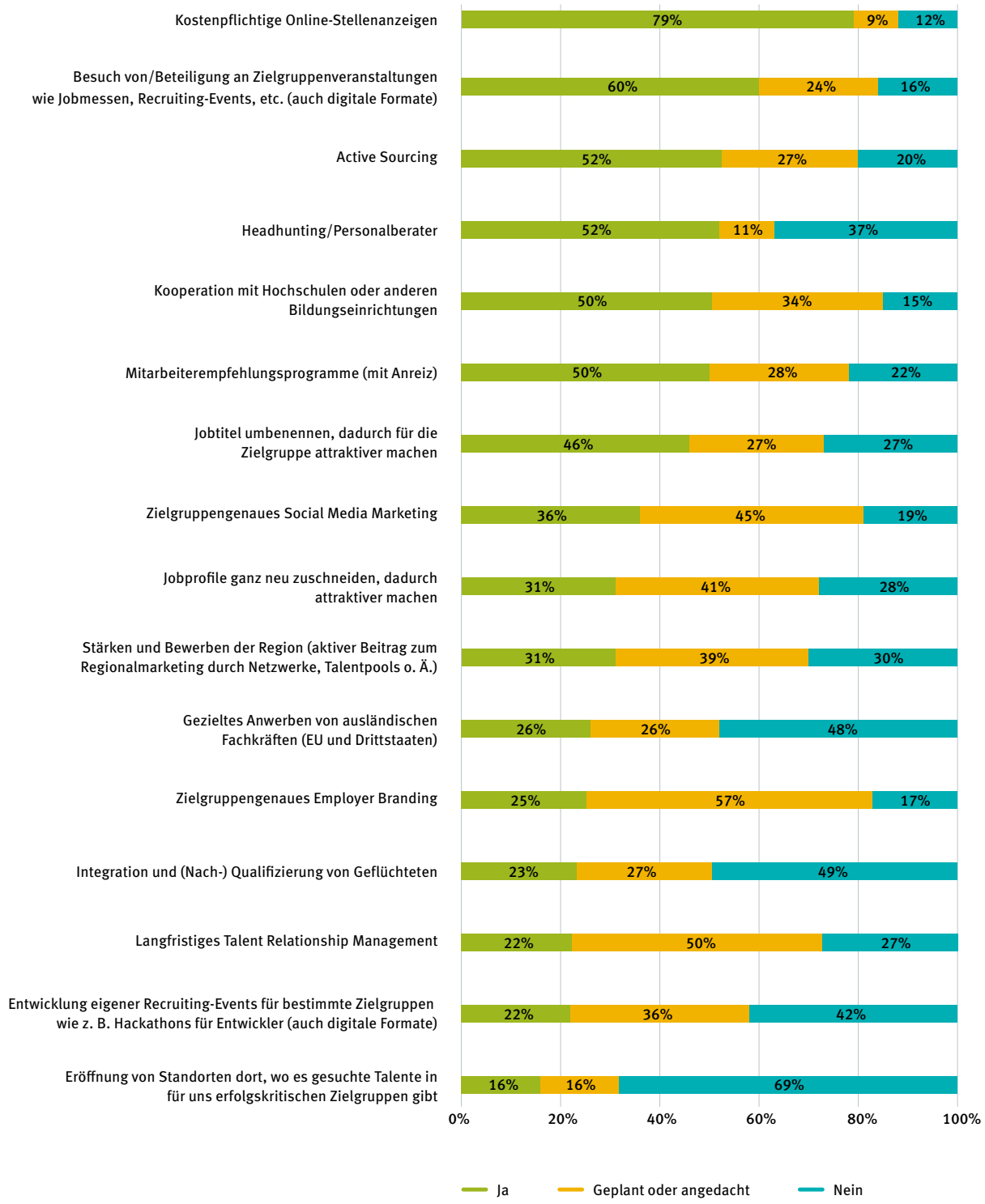
Active Sourcing meint die aktive Recherche, Ansprache sowie das Recruiting potenzieller Mitarbeiter*innen.

Talent Relationship Management verfolgt das Ziel, vielversprechende Kandidat*innen und talentierte Mitarbeiter*innen an das Unternehmen zu binden. Dabei umfasst das Talent Relationship Management den ganzen Prozess vom ersten Kontakt mit dem Bewerber bzw. der Bewerberin über differenzierte Bindungsmaßnahmen bis hin zu Recruiting und Einarbeitung.

Social Media Marketing beschreibt die Nutzung sozialer Netzwerke zu Marketingzwecken. Mit dieser neuen Form des Online-Marketings wird versucht, Kommunikationsziele von Unternehmen durch Aktivitäten in verschiedenen sozialen Medien zu erreichen.

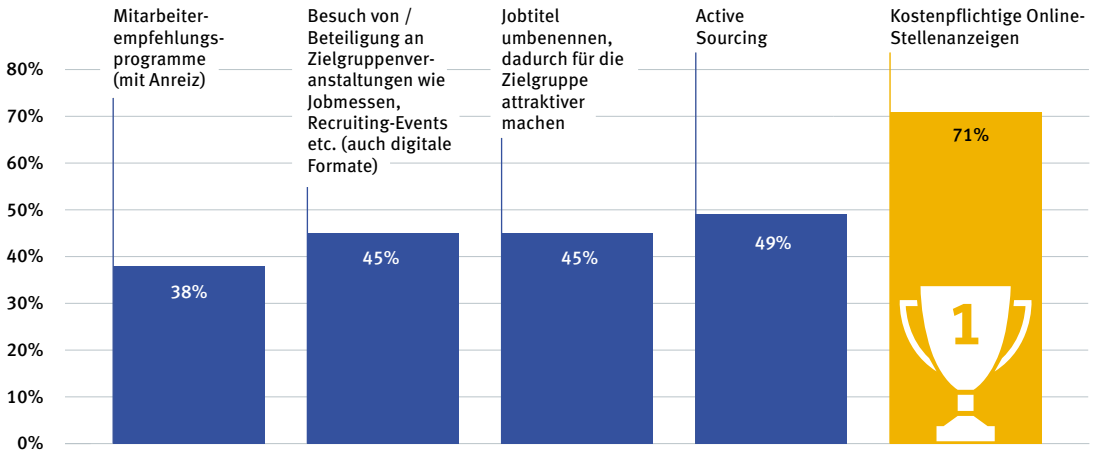
Employer Branding meint den Auf- und Ausbau einer unterscheidbaren, attraktiven Arbeitgebermarke. Eine Arbeitgebermarke wirkt sowohl intern auf die Bindung und Motivation der bestehenden Mitarbeiter*innen als auch extern auf das Recruiting passender Bewerber*innen.

Abbildung 16: Genutzte Recruiting-Strategien



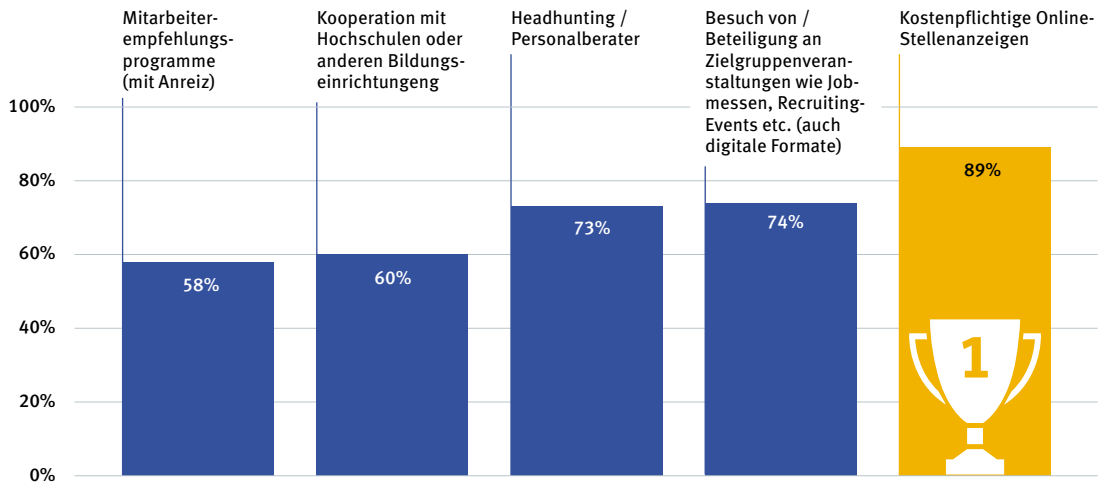
Hinweis: n=245-312
Die genaue Frage lautet: „Welche der folgenden Recruiting-Strategien, -Methoden und -Kanäle nutzen Sie bereits für die Gewinnung besonders erfolgskritischer Engpass-Talente?“

Abbildung 17: Top 5 Genutzte Recruiting-Strategien von KMU



Hinweis: n=128-150
Die genaue Frage lautet: „Welche der folgenden Recruiting-Strategien, -Methoden und -Kanäle nutzen Sie bereits für die Gewinnung besonders erfolgskritischer Engpass-Talente?“
Zu kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zählen Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern.

Abbildung 18: Top 5 Genutzte Recruiting-Strategien von Großunternehmen



Hinweis: n=124-136
Die genaue Frage lautet: „Welche der folgenden Recruiting-Strategien, -Methoden und -Kanäle nutzen Sie bereits für die Gewinnung besonders erfolgskritischer Engpass-Talente?“
Zu Großunternehmen zählen Unternehmen ab 250 Mitarbeitern.

7 Erfolg der genutzten Recruiting-Strategien

Den Erfolg einzelner Recruiting-Maßnahmen schätzen die befragten Unternehmen unterschiedlich ein (Abbildung 19). Am besten bewerten Unternehmen ein zielgruppengenaues Employer Branding. 76 Prozent aller Unternehmen, die diese Recruiting-Strategie auch nutzen, bewerten sie als sehr gut oder gut geeignet für das Recruiting von Engpass-Talenten. Aktuell wird ein gezieltes Employer Branding allerding nur von 25 Prozent der befragten Unternehmen umgesetzt. Die hohen Erfolgsaussichten dieser Strategie erklären sicherlich auch, dass mehr als die Hälfte der Unternehmen angeben, diesen Weg zukünftig gehen zu wollen (vgl. Abbildung 16). Da in einem Arbeitnehmermarkt auch die Gefahr von Abwerbung erhöht ist, spielt Employer Branding auch bei der Mitarbeiterbindung eine zunehmend wichtige Rolle.

Ähnlich erfolgreich in der Talentsuche scheint die gezielte Eröffnung von Standorten in attraktiven Städten und Regionen zu sein. Das heißt, die Unternehmen eröffnen Standorte dort, wo es gesuchte Talente für die erfolgskritischen Zielgruppen gibt. Zwar verfügen nur 16 Prozent der Unternehmen über Erfahrung mit dieser Recruiting-Strategie – von diesen bewerten aber 73 Prozent diesen Weg als sehr gut oder gut geeignet. Lediglich drei Prozent der Unternehmen, die diesen doch sehr aufwändigen, aber durchaus wirkungsvollen Schritt gewagt haben, berichten von keinen guten Erfahrungen. Das bedeutet, dass Unternehmen, die eher ungewöhnliche Schritte bei der Suche nach Engpass-Talenten gehen, hiermit durchaus positive Erfahrungen machen.

Aber auch das Stärken und Bewerben der unternehmensansässigen Region (zum Beispiel durch einen Beitrag zum Regionalmarketing, durch Netzwerke oder Talentpools) wird von den befragten Unternehmen als hilfreich beim Recruiting bewertet – auch wenn nur knapp jedes dritte Unternehmen (31 Prozent) schon Erfahrungen mit dieser Methode gesammelt hat.

Eine Strategie, die von jedem zweiten befragten Unternehmen verfolgt wird, ist die Kooperation mit Hochschulen oder anderen Bildungseinrichtungen. Im Rahmen von Praktika oder durch Projektarbeiten können Unternehmen und potenzielle Mitarbeiter*innen einander frühzeitig kennenlernen. Dies bewerten 64 Prozent der befragten Unternehmen, die dies umsetzen, als sehr gut oder gut geeignete Recruiting-Maßnahme.

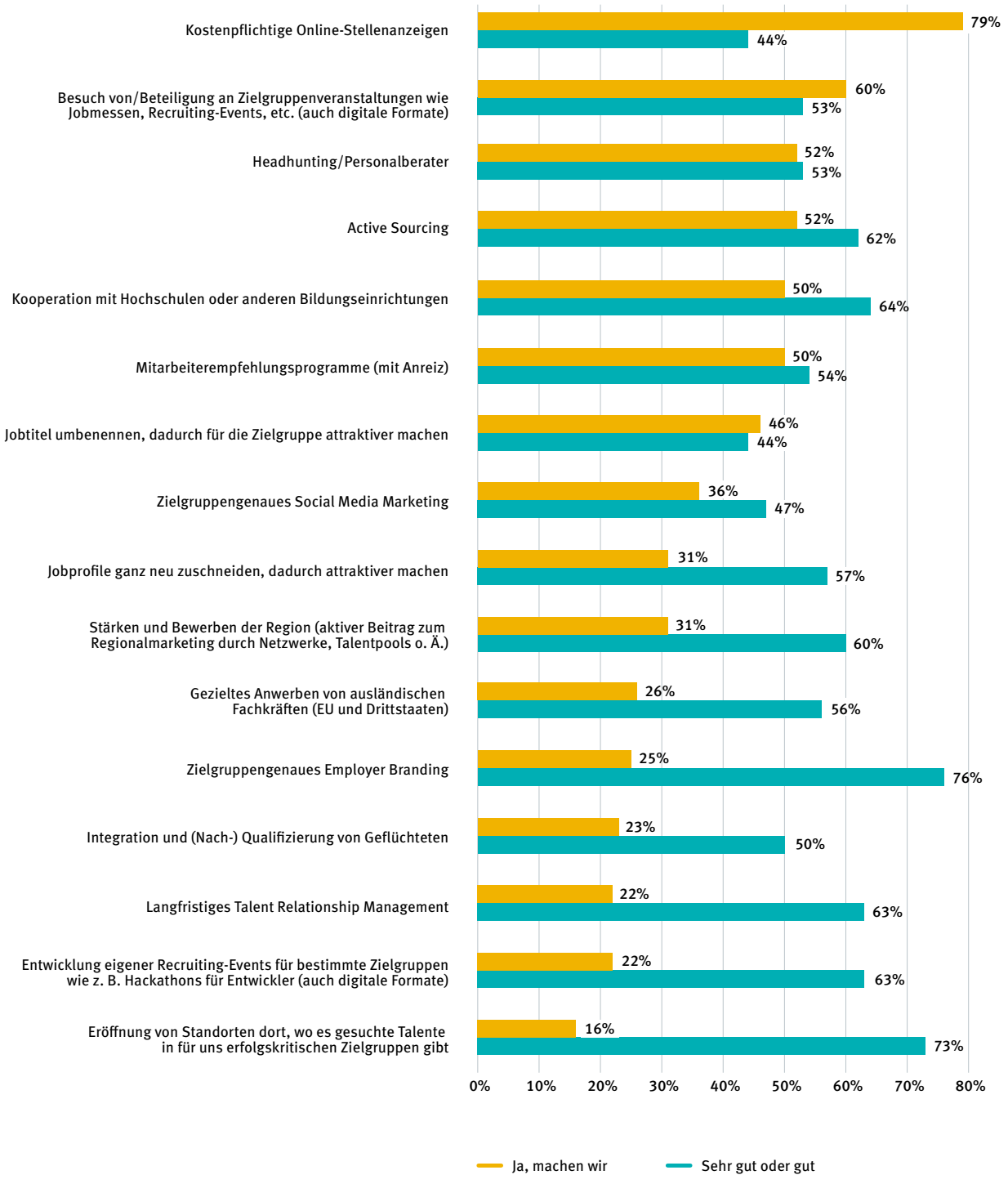
Der persönliche Kontakt zu potenziellen Mitarbeiter*innen scheint einer der Erfolgsfaktoren bei der Suche nach Engpass-Talenten zu sein. Denn auch den Aufbau eines langfristigen Talent Relationship Management und Active Sourcing, also den aktiven Aufbau eines persönlichen Kontaktes mit wertvollen Talenten, bewerten Unternehmen als sehr gut oder gut geeignet (63 bzw. 62 Prozent der praktizierenden Unternehmen). Auch die Entwicklung und Durchführung eigener Recruiting-Events – wie beispielweise Hackathons für Entwickler*innen, bei denen sich Unternehmen und potenzielle Kandidat*innen kennenlernen –, stellt für 63 Prozent der befragten Unternehmen einen sehr guten oder guten Weg dar.

Mitarbeiterempfehlungsprogramme bewerten gut die Hälfte der Unternehmen (54 Prozent) als geeignet für das Recruiting von Engpass-Talenten. Hierbei erhalten vorhandene Mitarbeiter*innen eine (finanzielle) Prämie, wenn sie geeignete Kandidat*innen an das Unternehmen vermitteln. Mitarbeiterempfehlungsprogramme sind ein vergleichsweise kostengünstiger Recruiting-Weg, der zudem eine hohe Passgenauigkeit der Kandidat*innen aufweist, da die Mitarbeiter*innen das Unternehmen sehr gut kennen und wissen, welche Qualifikationen und Kompetenzen benötigt werden.

Online-Stellenanzeigen sind mit 79 Prozent der am häufigsten genutzte Recruiting-Weg. Die Ergebnisse der Indeed-Daten-Analyse lassen darauf schließen, dass Unternehmen auf dem Land diesen Recruiting-Weg noch stärker nutzen könnten. Der Erfolg kostenpflichtiger Online-Stellenanzeigen wird von 44 Prozent der befragten Unternehmen als sehr gut oder gut bewertet. Mittlerweile generieren sie den größten Anteil der Bewerbungen und Einstellungen (Jäger/Meurer, 2018). Attraktive Jobtitel erhöhen den Erfolg von Online-Stellenanzeigen.

Die vorliegenden Ergebnisse zeigen, dass klassische Recruiting-Wege allein nicht mehr ausreichen, wenn es um das Recruiting von Engpass-Talenten geht. Unternehmen müssen online sichtbar sein. Aus den Ergebnissen lässt sich schlussfolgern, dass Unternehmen darüber hinaus mit einem Mix an unterschiedlichen Strategien ihr Ziel erreichen und auch in einem Markt mit Engpässen noch die richtigen Kandidat*innen finden können.

Abbildung 19: Erfolg der gewählten Recruiting-Maßnahmen



Hinweis: n=37-312
Orangenfarbene Balken: Die genaue Frage lautet: „Welche der folgenden Recruiting-Strategien, Methoden und Kanäle nutzen Sie bereits für die Gewinnung besonders erfolgreicher Engpass-Talente. Hier ist nur die Antwort "Ja, machen wir bereits" aufgeführt.
Blauer Balken: Die genaue Frage lautet: „Wie gut funktioniert die Maßnahme auf einer Skala von 1 (sehr gut) bis 5 (gar nicht)?" Hier werde nur die Antworten sehr gut (1) und gut (2) betrachtet.

8. Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse dieser Studie zeigen: Unternehmen sind von Fachkräfteengpässen betroffen und stehen vor großen Herausforderungen, passende Mitarbeiter*innen zu finden. Das hat sich einerseits durch die Analyse der Stellenanzeigen und des Klickverhaltens auf der Jobseite Indeed gezeigt. Anderseits zeigt sich dies auch in der Befragung, in der sich knapp 92 Prozent der befragten Unternehmen vom Fachkräftemangel betroffen sehen. Fünf Prozent der Betriebe haben resigniert und die Suche nach passenden Fachkräften aufgegeben. Alle anderen Unternehmen sind weiterhin aktiv auf der Suche und investieren immer stärker in Maßnahmen der strategischen Personalplanung. Wo früher noch Wäschekörbe mit Bewerbungen eingingen, müssen Unternehmen heute kreativ werden, um passende Kandidat*innen zu finden. Die meisten Unternehmen sind sich mittlerweile der Situation bewusst und suchen nach neuen Recruiting-Strategien und -Wegen. Während manche Unternehmen bereits generelle Probleme haben, Fachkräfte zu finden, beschränkt sich bei anderen die Suche noch auf eine bestimmte Mitarbeitergruppe. Die Analysen der Stellenanzeigen und des Klickverhaltens auf der Jobseite Indeed bestätigen bisherige Forschungsergebnisse (siehe z. B. Risius et al., 2018) auch mit neuen Daten: Insbesondere Softwareentwickler*innen und Elektroniker*innen sind heiß umkämpft.

Die Studie zeigt auf, wie vielseitig Unternehmen mit der aktuellen Situation auf dem Recruiting-Markt umgehen: Sie suchen geeignete Kandidat*innen auf ganz unterschiedlichen Wegen. Große Unternehmen sind tendenziell diverser aufgestellt als kleine Unternehmen. Doch auch kleine und mittlere Unternehmen erkennen immer mehr die Notwendigkeit einer strategischen Personalplanung und investieren in diesen Bereich.

Dabei gibt es nicht pauschal den einen richtigen Lösungsweg – er hängt immer von den jeweiligen Umständen des Unternehmens ab. Für manche Betriebe kann es sinnvoll sein, einen neuen Standort zu eröffnen – in einer Region, in der es mehr verfügbare Arbeitskräfte gibt. Die Unternehmen, die diesen Schritt gewagt haben, berichten von sehr positiven Erfahrungen. Dennoch wird diese Maßnahme nicht für alle Unternehmen sinnvoll sein. Jedes Unternehmen muss einen individuellen Mix an Maßnahmen zusammenstellen, der zu ihm passt. Dabei spielen insbesondere die persönliche Kandidatenansprache und der Aufbau einer persönlichen Beziehung zu den gesuchten Engpass-Talenten eine große Rolle.

Viele Unternehmen bieten besonders gesuchten Engpass-Talenten spezielle Leistungen an. Diese können finanzieller Natur sein, aber auch die Arbeitszeit oder beispielsweise die Organisation eines Umzugs betreffen. Diese Sonderleistungen und Anreize können durchaus hilfreich sein, um geeignete Kandidat*innen für das Unternehmen zu gewinnen. Unternehmen sollten diese Angebote daher offensiver kommunizieren. Nur jedes vierte befragte Unternehmen tut dies bereits in der Stellenanzeige, 41 Prozent im ersten Gespräch, der Rest sogar noch später oder nur auf Anfrage.

Das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) unterstützt mit verschiedenen Handlungsempfehlungen insbesondere kleine und mittlere Unternehmen dabei, Fachkräfte zu finden, zu binden und zu qualifizieren. Informationen zum Thema Recruiting von neuen Mitarbeiter-*innen finden Sie hier: https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-finden/rekrutierungsverfahren. Insbesondere der Auf- und Ausbau eines zielgruppengenauen Employer Branding, also einer attraktiven Arbeitgebermarke, wurde von den befragten Unternehmen als geeigneter Recruiting-Weg bewertet. Wie Unternehmen hierbei vorgehen, erfahren Sie in der KOFA-Handlungsempfehlung „Arbeitgebermarke stärken“. https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/als-arbeitgeber-positionieren/employer-branding.

Die Studie zeigt: Unternehmen machen zwar schon viel und investieren größtenteils in den Ausbau einer strategischen Personalarbeit. Sie müssen aber ihre Aktivitäten weiter ausbauen und flexibler werden. Der Wettbewerb um Talente wird zunehmen. Die aktuell gute wirtschaftliche Lage und der demographische Wandel führen immer mehr dazu, dass die Nachfrage nach Arbeit das Angebot übersteigt. Langfristig muss allerdings auch das Arbeitskräftepotenzial erhöht werden. Das bedeutet, dass Unternehmen aktiv auf weitere Zielgruppen wie Frauen, internationale Fachkräfte und Menschen mit Behinderung zugehen müssen. Das KOFA und auch andere Portale (BQ Portal; REHADAT) geben dazu wertvolle Hilfestellungen, zum Beispiel hier: https://www.kofa.de/mitarbeiter-finden-und-binden/mitarbeiter-finden/wen-rekrutieren. Auch wieder stärker in die Ausbildung von Nachwuchs zu investieren, kann eine wertvolle Maßnahme bei der Suche nach Engpass-Talenten sein.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Bewerber-Potenzial je Online-Stellenanzeige 2018 nach Bundesländern 10

Abbildung 2: Klicks je Online-Stellenanzeige 2018 nach Bundesländern 11

Abbildung 3: Funktion im Unternehmen 14

Abbildung 4: Mitarbeiterzahl der befragten Unternehmen 15

Abbildung 5: Branchen der befragten Unternehmen 15

Abbildung 6: Betroffenheit vom Fachkräftemangel 16

Abbildung 7: Betroffenheit vom Fachkräftemangel nach Betriebsgröße 16

Abbildung 8: Besondere Suche nach bestimmten Mitarbeitergruppen, Top 6 Nennungen 17

Abbildung 9: Diskussion des Themas 18

Abbildung 10: Diskussion des Themas nach Betroffenheit 18

Abbildung 11: Strategische Personalplanung nach Betriebsgröße 19

Abbildung 12: Strategische Personalplanung nach Fachkräftemangel 20

Abbildung 13: Eigene Aussagen zu der Personalgewinnung des Unternehmens nach strategischer Personalplanung (Mittelwerte) 21

Abbildung 14: Spezielle Anreize für Engpass-Talente 22

Abbildung 15: Kommunikation der Anreize 22

Abbildung 16: Genutzte Recruiting-Strategien 24

Abbildung 17: Top 5 genutzte Recruiting-Strategien von KMU 25

Abbildung 18: Top 5 genutzte Recruiting-Strategien von Großunternehmen 25

Abbildung 19: Erfolg der gewählten Recruiting-Maßnahmen 27

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Potenzielle Bewerber und Klicks je Online-Stellenanzeige 2018 in ausgewählten Berufen 12

Literaturverzeichnis

Burstedde, Alexander / **Flake,** Regina / **Malin,** Lydia / **Risius,** Paula / **Werner,** Dirk, 2018, Fachkräfte für die digitale Transformation. Arbeitsmarktsituation und Gestaltungsmöglichkeiten, erstellt vom Institut der deutschen Wirtschaft, in: Stiftung Familienunternehmen,
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2018/Fachkraefte-fuer-die-digitale-Transformation.pdf

Burstedde, Alexander / **Kolev,** Galina / **Matthes,** Jürgen, 2018, Wachstumsbremse Fachkräfteengpässe, in: IW-Kurzbericht 27/2018,
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2018/IW-Kurzbericht_2018_27_Wachstumsbremse_Fachkraefteengpaesse.pdf

Burstedde, Alexander / **Malin,** Lydia / **Risius,** Paula, 2017, Fachkräfteengpässe in Unternehmen – Rezepte gegen den Fachkräftemangel: Internationale Fachkräfte, ältere Beschäftigte und Frauen finden und binden, in: KOFA-Studie 4/2017,
https://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Studien/KOFA_Studie_4_2017_Fachkraefteengpaesse_in_Unternehmen_Rezept_gegen_Fachkraeftemangel.pdf

Demary, Markus / **Grömling,** Michael / **Kolev,** Galina, 2018, Ist die deutsche Wirtschaft am Limit? – Ansätze zur Bestimmung der gesamtwirtschaftlichen Kapazitätsbeanspruchung, in: IW Trends, 45. Jg., Nr. 1, 67–87,
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2018/382727/IW-Trends_2018_4_Konjunktur_Limit.pdf

Fuchs, Johann / **Söhnlein,** Doris / **Weber,** Brigitte, 2017, Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2060: Arbeitskräfteangebot sinkt auch bei hoher Zuwanderung, in: IAB-Kurzbericht, Nr. 6,
http://doku.iab.de/kurzber/2017/kb0617.pdf

Hering, Annina, 2017, Über den Tellerrand: Arbeitskräfte aus dem Ausland als Chance für die deutsche Wirtschaft, in: indeed hiring lab,
https://www.hiringlab.org/de/blog/2017/11/16/uber-den-tellerrand-arbeitskrafte-aus-dem-ausland-als-chance-fur-die-deutsche-wirtschaft-2/

Hering, Annina, 2018, Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeiten und Homeoffice: Jobsuchende in Europa müssen lange danach suchen, in: indeed hiring lab,
https://www.hiringlab.org/de/blog/2018/05/16/stellenanzeigen-mit-flexiblen-arbeitsmodellen-in-europa/

Jäger, Wolfgang / **Meurer,** Sebastian, 2018, Recruiting-Strategien 2018. Erfolgreiche Instrumente zur Bewerbersuche, in: Personalwirtschaft Studie,
https://www.personalwirtschaft.de/assets/documents/Downloads/Studienband-Recruiting-Strategien-2018.pdf

Risius, Paula / **Burstedde,** Alexander / **Flake,** Regina, 2018, Fachkräfteengpässe in Unternehmen. Kleine und mittlere Unternehmen finden immer schwerer Fachkräfte und Auszubildende, in: KOFA-Studie, Nr. 2,
https://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Studien/KOFA_Studie_2_2018_Fachkraefteengpaesse_KMUs_finden_immer_schwerer_Fachkraefte_und_Azubis.pdf

www.kofa.de