

Freuding, Julia; Garnitz, Johanna

## Article

# Klassisches Recruiting vs. Active Sourcing: Externe Stellenausschreibung weiterhin dominierend

ifo Schnelldienst

## Provided in Cooperation with:

Ifo Institute – Leibniz Institute for Economic Research at the University of Munich

*Suggested Citation:* Freuding, Julia; Garnitz, Johanna (2022) : Klassisches Recruiting vs. Active Sourcing: Externe Stellenausschreibung weiterhin dominierend, ifo Schnelldienst, ISSN 0018-974X, ifo Institut - Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung an der Universität München, München, Vol. 75, Iss. 04, pp. 70-73

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/260756>

### 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.*

Julia Freuding und Johanna Garnitz

# Klassisches Recruiting vs. Active Sourcing: Externe Stellenausschreibung weiterhin dominierend

## IN KÜRZE

Das ifo Institut befragt im Auftrag von Randstad Deutschland quartalsweise über 1 000 deutsche Personalleiter\*innen. Im ersten Quartal 2022 wurde unter anderem gefragt, inwieweit der Recruiting-Prozess der Unternehmen durch die Corona-Pandemie und die damit einhergehende Digitalisierung beeinflusst wurde. Grundsätzlich zeigt sich, dass klassisches Recruiting auch weiterhin dominiert. Die aktive Suche von potenziellen neuen Mitarbeiter\*innen durch das Unternehmen selbst wird hingegen noch zögerlich betrieben, in einem Drittel der befragten Personalabteilungen findet sie überhaupt keine Anwendung. Die Daten zeigen jedoch auch, dass aktives Recruiting abhängig von der Zielgruppe ist: Instrumente wie Social-Media-Kanäle beispielweise werden häufig bei der Suche nach neuen Auszubildenden, aber kaum bei der Suche nach Personal im Allgemeinen genutzt. Zudem wendet nur eines von vier Unternehmen eine Diversity-Strategie bei der Neubesetzung von Stellen an.

Das Auftreten des Coronavirus veränderte die Arbeitswelt und trieb die Digitalisierung maßgeblich voran: Homeoffice, virtuelle Meetings oder Online-Veranstaltungen wurden alltäglich. Persönliches Networking war plötzlich nicht mehr ohne weiteres möglich, sondern beschränkte sich auf Online-Konferenzen oder digitale

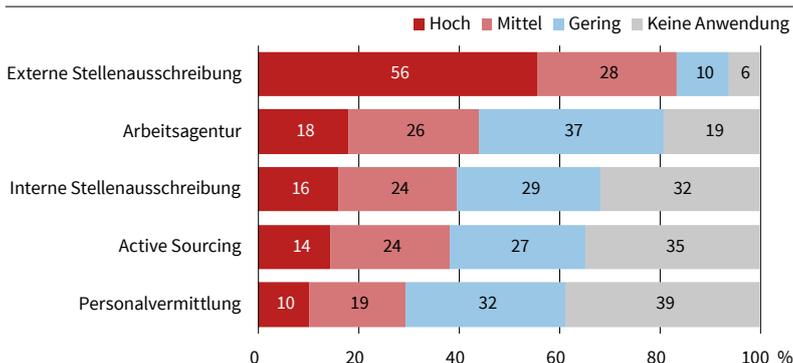
Karrierenetzwerke wie LinkedIn oder Xing. Wie sich dies auf die Personalsuche, insbesondere auf die Rekrutierungskanäle sowie das sogenannte Active Sourcing<sup>1</sup>, ausgewirkt hat, beleuchten die Sonderfragen des ersten Quartals 2022 genauer. Zudem wurde untersucht, inwieweit die jüngeren – sehr Social-Media-affinen – Generationen angesprochen werden und in welchem Maß Diversity-Strategien eine Rolle bei der Besetzung offener Stellen spielen.

### KLASSISCHES RECRUITING WEITERHIN DOMINIEREND

Für die Ausschreibung offener Stellen bleibt die externe Stellenausschreibung in Online- und Printmedien das dominanteste Instrument. 84% der befragten Personalleiter\*innen sehen darin eine hohe bis mittlere Bedeutung in ihrem Unternehmen (vgl. Abb. 1). Mit einigem Abstand folgt die Arbeitsagentur als Kanal mit insgesamt 44% an hoher bis mittlerer Bedeutung. Die interne Stellenausschreibung wird von rund einem Drittel der befragten Unternehmen gar nicht angewendet, und lediglich 40% sehen darin eine mäßige Bedeutung.

Den Dienst einer Personalvermittlung nehmen vor allem Industrieunternehmen und große Unternehmen ab 250 Mitarbeitenden in Anspruch. Über alle Wirtschaftsbereiche und Größenklassen findet diese Dienstleistung bei 39% der antwortenden Firmen keine Anwendung. 32% der Anwender\*innen schreiben diesem Instrument eine geringe und 29% eine mittlere bis hohe Bedeutung zu. Active Sourcing scheint noch nicht stark verbreitet zu sein: 35% der Unternehmen wenden dieses Instrument nicht an, für 27% spielt es nur eine geringe und für 38% eine hohe bzw. mittlere Rolle. Auch hier findet diese Möglichkeit eher in großen Firmen ihren Einsatz (vgl. Abb. 2). Dass Active Sourcing bei Großunternehmen ab 500 Mitarbeitenden nicht betrieben wird, kommt lediglich in 5% der Fälle vor. Zudem messen Firmen dieser Größenklasse dem aktiven Anwerben mehrheitlich eine hohe bis mittlere Nützlichkeit zu. Im scharfen Kontrast dazu hat fast jedes zweite Unternehmen mit weniger als 50 Angestellten

Abb. 1  
Bedeutung verschiedener Kanäle für die Ausschreibung offener Stellen  
Gewichtete Anteile in Prozent



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung.

© ifo Institut

<sup>1</sup> Darunter wird das aktive Suchen und Ansprechen von potenziellen neuen Mitarbeiter\*innen verstanden, das nicht von einem Dienstleister umgesetzt wird.

mit dieser Art des Rekrutierens keine Berührungspunkte.

Werden diese Kanäle nur bei Anwendung im Unternehmen nach deren Bedeutung (hoch = 3, mittel = 2, niedrig = 1) gewichtet und gemittelt, so verschiebt sich das Bild zugunsten der internen Stellenausschreibung (1,82) und dem Active Sourcing (1,80), die bei dieser Berechnung den zweit- bzw. dritt wichtigsten Stellenwert unter allen Instrumenten erhalten. Auf dem ersten Rang findet sich mit Abstand weiterhin die externe Stellenanzeige (2,48). An vierter Stelle landet die Arbeitsagentur (1,76), während mit einem Mittelwert von 1,64 die Personalvermittlung das Schlusslicht bildet.

Die Umfrageergebnisse zeigen, dass das *klassische* Recruiting, in dem der Bewerber oder die Bewerberin über eine Stellenanzeige zum Unternehmen kommt, weiterhin den Bewerbungsprozess dominiert. Beim Active Sourcing hingegen bewirbt sich das Unternehmen mit einer offenen Stelle bei einem potenziellen Kandidaten oder Kandidatin. Auch wenn Active Sourcing in den Rekrutierungskanälen noch nicht umfassend verbreitet ist, sehen Firmen, die dieses Instrument bereits anwenden, einiges an Potenzial für die Personalsuche. Die Ansprechmöglichkeiten der Kandidat\*innen sind dabei keineswegs auf die digitale Welt wie berufliche Netzwerke oder Social-Media-Kanäle beschränkt. Auch über Kooperationen mit (Hoch-)Schulen, Karrieremessen oder über Empfehlungen von im Unternehmen Beschäftigten können Unternehmen auf die aktive Suche nach neuem Personal gehen.

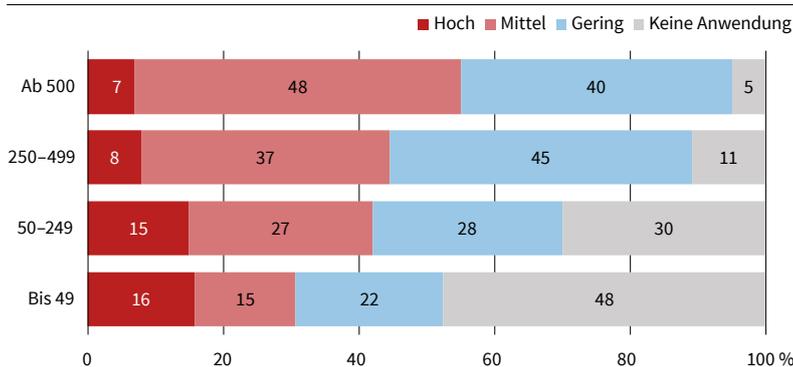
**AKTIVES RECRUITING UNTERSCHIEDET SICH JE NACH ZIELGRUPPE**

Wie die befragten Unternehmen das aktive Rekrutieren gestalten und die Personalsuche in Bezug auf Auszubildenden differenzieren, wird aus Abbildung 3 und Tabelle 1 ersichtlich. Demnach wird das Augenmerk besonders auf das Netzwerk von Mitarbeitenden gelegt, deren Empfehlungen für 47% bzw. 30% der HR-Verantwortlichen eine hohe bzw. mittlere Bedeutung zugesprochen wird. Mit einigem Abstand folgen Social-Media-Kanäle wie z.B. Facebook, TikTok oder Instagram bei der aktiven Rekrutierung.

Abb. 2

**Bedeutung von Active Sourcing**

Gewichtete Anteile in Prozent, nach Größenklasse (Anzahl der Mitarbeitenden)



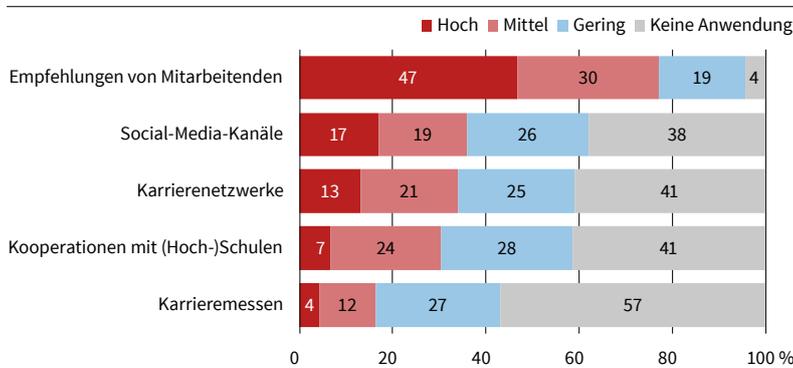
Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung.

© ifo Institut

Abb. 3

**Bedeutung verschiedener Active-Sourcing-Instrumente für die Stellenbesetzung**

Gewichtete Anteile in Prozent



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung.

© ifo Institut

Als etwas weniger bedeutend (13% hohe und 21% mittlere Bedeutung) folgen Karriereplattformen wie z.B. Xing oder LinkedIn für die aktive Ansprache zukünftigen Personals. In etwa gleichem Umfang wie Karrierenetzwerke werden Kooperationen mit (Hoch-)Schulen gepflegt, die den Personalleiter\*innen zufolge jedoch einen etwas geringeren Stellenwert einnehmen. Karrieremessen liegen leicht abgeschlagen auf unterster Stufe für das Anwerben von Kandidat\*innen (57% der Befragten wenden dieses Instrument gar nicht an), nicht zuletzt wohl wegen der vergangenen beiden pandemiebestimmten Jahren und den damit einhergehenden Beschränkungen physischer Kontakte.

Tab. 1

**Bedeutung von aktivem Recruiting für die Suche nach Personal und Auszubildenden**

Gewichteter Mittelwert aus 1 = geringer, 2 = mittlerer und 3 = hoher Bedeutung

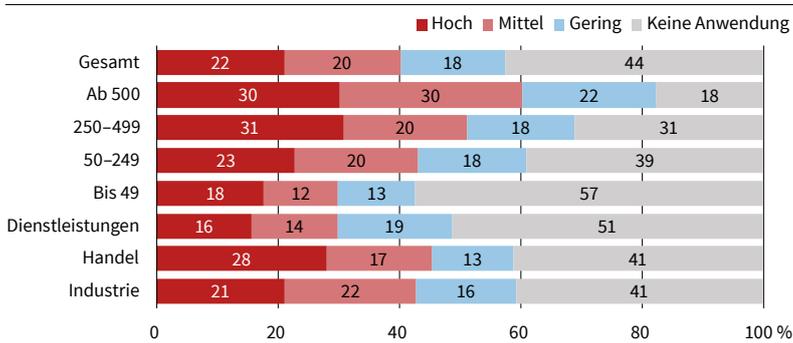
	Personalsuche allgemein				Suche nach Auszubildenden
	Gesamt	Industrie	Handel	Dienstleistungen	Gesamt
Empfehlung von Mitarbeitenden	2,30	2,23	2,31	2,35	2,19
Social-Media-Kanäle	1,84	1,78	2,07	1,64	2,10
Karrierenetzwerke	1,81	1,90	1,65	1,84	1,54
Kooperationen mit (Hoch-)Schulen	1,63	1,73	1,44	1,67	1,93
Karrieremessen	1,48	1,63	1,37	1,29	1,95

Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung.

Abb. 4

**Bedeutung von Social-Media-Kanälen bei der Suche neuer Auszubildenden**

Gewichtete Anteile in Prozent, nach Wirtschaftsbereich und Größenklasse (Anzahl der Mitarbeitenden)



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung.

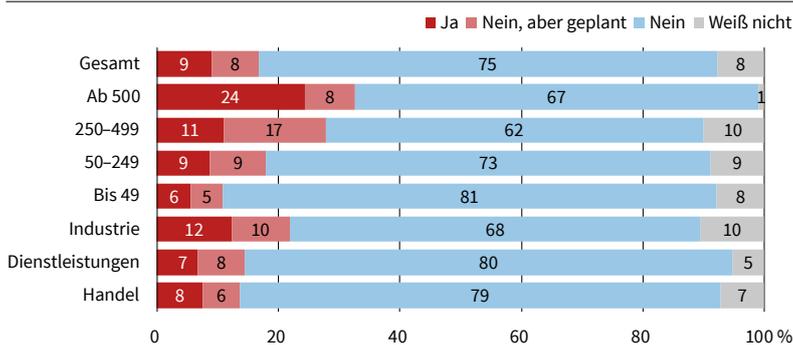
© ifo Institut

Je nach Wirtschaftsbereich gibt es verschiedene Präferenzen der aktiven Ansprache von möglichen neuen Mitarbeiter\*innen (vgl. Tab. 1). Während Karrierenetzwerke, Kooperationen mit Schulen und Universitäten oder Karrieremessen tendenziell in Industrieunternehmen als bedeutende Ansprechressource dienen, sind es in Handelsbetrieben vor allem Social-Media-Kanäle. Dienstleister hingegen profitieren vorrangig vom Netzwerk ihrer Beschäftigten und deren Empfehlungen. Auch hinsichtlich der Unternehmensgröße gibt es unterschiedliche Tendenzen: Kleinere Firmen sind generell weniger aktiv bei der aktiven Bewerberansprache als größere Betriebe. Die jeweiligen Personalleiter\*innen in kleinen Unternehmen setzen vor allem auf Empfehlungen von Angestellten sowie aus dem Bekannten- und Berufskollegenkreis. Alternativ wird auch auf das Branchenetzwerk zurückgegriffen. 80% der befragten Unternehmen verfolgen differenzierte Strategien für die aktive Ansprache von Personal generell und Auszubildenden. Die Differenzierung ist umso ausgeprägter, je größer die Unternehmensgröße: Während 29% der Kleinunternehmen keinen Unterschied zwischen der aktiven Ansprache von Auszubildenden und der Personalsuche allgemein macht, wählen nahezu alle größeren Unternehmen unterschiedliche Strategien für die jeweiligen Adressaten. Diese unterscheiden

Abb. 5

**Existenz einer Diversity-Strategie bei der Besetzung offener Stellen**

Gewichtete Anteile in Prozent, nach Wirtschaftsbereichen und Größenklasse (Anzahl der Mitarbeitenden)



Quelle: Randstad-ifo-Personalleiterbefragung.

© ifo Institut

sich dahingehend, dass für die Ansprache der tendenziell jüngeren Zielgruppe der Auszubildenden Social-Media-Kanäle, (Hoch-)Schulkooperationen und Karrieremessen einen höheren Stellenwert belegen als für die allgemeine Personalsuche.

Insbesondere Social-Media-Kanäle bieten bei der Suche von neuen Auszubildenden ein großes Potenzial. Insgesamt gehören Facebook und Instagram zu den meist genutzten Social-Media- und Messenger-Plattformen 2021. Dass Online-Medien in den jungen Altersgruppen besonders hoch im Kurs stehen, zeigt deren tägliche Online-Mediennutzung: 14- bis 29-Jährige kommen auf einen Wert von 4,5 Stunden täglich, wohingegen es bei den 30- bis 49-Jährigen lediglich drei Stunden sind. Für unter 30-Jährige spielen vor allem Instagram, aber auch Snapchat und TikTok eine wichtige Rolle – Facebook dafür eher weniger (ZDF 2021).

Bei der Suche neuer Auszubildenden spielt den Antworten der Befragten zufolge Social Media eine fast so entscheidende Rolle wie die Empfehlung von bereits beschäftigten Mitarbeitenden. Abbildung 4 gibt einen Überblick über die Bedeutung von Social-Media-Kanälen bei der Suche nach neuen Auszubildenden. Alles in allem nutzen mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen dieses Tool, nach Wirtschaftsbereichen heben sich vor allem der Handel aber auch die Industrie hervor. In Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden gaben lediglich 18% an, nicht auf Social-Media zurückzugreifen, kleine Betriebe mit bis zu 50 Beschäftigten weisen dem Kanal die geringste Bedeutung zu. Social Media wird in den nächsten Jahren weiter an Bedeutung gewinnen, weshalb das Potenzial dieses Recruiting-Kanals noch stärker ausgeschöpft werden sollte. Im Schnitt verbringt die Generation Z – also junge Menschen bis 25 Jahren – 39 Minuten pro Tag auf TikTok und bietet damit Unternehmen aus verschiedenen Ausbildungsbereichen eine große Reichweite. Folglich können mit einer solchen Video-Stellenanzeige bis zu 280 000 Menschen erreicht werden (Focus Online 2022).

Für die aktive Ansprache von potenziellen Auszubildenden berichten die Firmen zusätzlich von engen Kooperationen mit Industrie- und Handelskammern, der Arbeitsagentur, Berufsschulen und Verbänden, sowie Azubi-Jobbörsen. Auch über Praktika und Ferienarbeit wird diese Personengruppe rekrutiert.

**KAUM DIVERSITY-STRATEGIEN BEI DER BESETZUNG OFFENER STELLEN**

Diversität steht für Vielfältigkeit und Vielfalt, im Personalwesen hat sich das Diversity Management – also das Management der Vielfalt – herauskristallisiert. Es toleriert und fördert die vielfältigen Fähigkeiten und Eigenschaften der Beschäftigten, um aus Wertschätzung eine positive Wertschöpfung für das Unternehmen zu generieren. Neben den äußerlichen Merkmalen wie ethnische Zugehörigkeit, Alter, Ge-

schlecht oder Behinderungen zählen auch subjektiv wahrnehmbare Unterschiede dazu, wie die sexuelle Orientierung oder die religiöse Zugehörigkeit. In der Vergangenheit sollte Diversity Management vor allem Diskriminierung in der Arbeitswelt bekämpfen und gleiche Chancen ermöglichen. Mittlerweile ist es aber zu einem Instrument geworden, das die unterschiedlichen Eigenschaften, Hintergründe und Erfahrungen betont und zum Vorteil des Unternehmens eingesetzt wird (Agentur Junges Herz 2022).

In drei Viertel der befragten Personalabteilungen gibt es keine Absichtserklärung zur Förderung von Vielfalt bei der Besetzung offener Stellen (vgl. Abb. 5). In 9% ist eine vorhanden und in 8% der Fälle ist eine geplant. Ein Vergleich der Größenklassen belegt, dass eine Diversity-Strategie mit steigenden Mitarbeiterzahlen häufiger zum Einsatz kommt. Vor allem in der Größenklasse 250–499 Mitarbeitenden steht der zukünftige Einsatz dieser im Raum (17%). Der Vergleich nach den Wirtschaftszweigen gibt Aufschluss, dass in Industrieunternehmen die Anwendung einer Strategie zur Förderung von Vielfalt bei der Personalgewinnung etwas ausgeprägter ist als bei Handels- und Dienstleistungsbetrieben. Für diejenigen Unternehmen, die eine explizite Strategie verfolgen, sind Nationalität und Geschlecht die beiden am häufigsten genannten Kriterien. Alter und Inklusion folgen an dritter und vierter Stelle. Religion und Weltanschauung, soziale Herkunft und sexuelle Orientierung stehen im Hintergrund, vermutlich auch deshalb, weil diese Merkmale

im Vergleich zu den ersten genannten Aspekten nicht auf Anrieb greifbar und erfassbar sind.

Aus einer Vielzahl von Kommentaren ist ersichtlich, dass der Bewerbungs-Auswahlprozess auch unabhängig von einer expliziten Absichtserklärung nach den Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) zugunsten der fachlich und menschlich am geeignetsten Kandidat\*innen gestaltet wird. Eine nicht vorhandene Strategie zur Förderung von Vielfalt muss nicht unbedingt heißen, dass diese im Unternehmen nicht schon gelebt wird. Für eine objektive und kritische Sicht und vor allem für die offene Kommunikation auf der Suche nach Talenten kann es dennoch förderlich sein, sich mit einer Unternehmensstrategie in diese Richtung aktiv auseinanderzusetzen.

## REFERENZEN

Agentur Junges Herz (2022), »Diversity Management«, verfügbar unter: <https://www.agentur-jungesherz.de/hr-glossar/diversity-management/#welche-beispiele-gibt-es-fur-diversity-management>, aufgerufen am 25. März 2022.

Focus Online (2022), »Social Media als Recruiting-Maßnahme: Mehr Studis als Azubis: Jetzt sollen TikTok-Videos den Fachkräftemangel bremsen«, 8. Februar, verfügbar unter: [https://www.focus.de/finanzen/news/videospass-gegen-azubi-mangel-mehr-studenten-als-azubis-wie-witzige-videos-auf-tiktok-nun-den-trend-umkehren\\_id\\_50145497.html#:~:text=Mehr%20Studis%20als%20Azubis%3A%20Jetzt,Damit%20fehlt%20auch%20der%20Nachwuchs](https://www.focus.de/finanzen/news/videospass-gegen-azubi-mangel-mehr-studenten-als-azubis-wie-witzige-videos-auf-tiktok-nun-den-trend-umkehren_id_50145497.html#:~:text=Mehr%20Studis%20als%20Azubis%3A%20Jetzt,Damit%20fehlt%20auch%20der%20Nachwuchs), aufgerufen am 25. März 2022.

ZDF (2021), »25 Jahre ARD/ZDF-Onlinestudie: Nach Corona-Tief steigt die Unterwegsnutzung wieder: Streaming und die Mediatheken sorgen weiter für mehr Mediennutzung im Internet«, Pressemitteilung, 9. November, verfügbar unter: <https://presseportal.zdf.de/pressemitteilung/mitteilung/25-jahre-ardzdf-onlinestudie/>, aufgerufen am 25. März 2022.