



# BUSINESS & MANAGEMENT

## Recruiting zwischen Executive Search und Digitalisierung

Christel D. Gade, iubh

Kai H. Helfritz, DGFP

Jörg Murmann, BDU

**IUBH Internationale Hochschule**

Main Campus: Bad Honnef

Mülheimer Straße 38

53604 Bad Honnef

Telefon: +49 2224.9605.108

Fax: +49 2224.9605.115

Kontakt/Contact: k.janson@iubh.de

**Autorenkontakt/Contact to the author(s):**

*IUBH Bad Honnef*

*Muelheimer Str., 38*

*53604 Bad Honnef*

Telefon: +49-2224-9605235

Email: c.gade@iubh.de

IUBH Discussion Papers, Reihe: Business & Management, Vol. 1, Issue 3 (Nov. 2018)

ISSN-Nummer: **2512-2800**

Website: <https://www.iubh.de/hochschule/publikationen/>

# **Recruiting zwischen Executive Search und Digitalisierung**

Eine Kooperationsstudie von iubh, BDU und DGFP

**Christel D. Gade**

**Kai H. Helfritz**

**Jörg Murmann**

## **Abstract:**

Die Besetzung von Fach- und Führungspositionen entwickelt sich zu einer der größten Herausforderungen für das Wachstum und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in Deutschland. Im Rekrutierungsprozess stehen sich digitale Lösungen und die herkömmliche Direktsuche gegenüber. Diese Studie stellt die Frage, wie klassische Personalberatung und digitale Lösungen sich ergänzen oder einander Konkurrenz machen. Befragt wurden Unternehmen und Personalberater. Das Ergebnis zeigt, dass einerseits in der klassischen Direktsuche nach wie vor Vorteile gesehen werden, andererseits in vielen Bereichen Unternehmen den Rekrutierungsprozess vor allem unter Einbeziehung digitaler Instrumente wieder ins Eigene Haus holen. Hierbei gehen Unternehmen strategisch vor und entscheiden sehr gezielt, wie sie rekrutieren. Im Top Management sind Personalberater noch führend. Insgesamt wächst allerdings die Zahl der externen Suchen im mittleren Management und unter Spezialisten, und für diese Zielgruppen werden digitale Lösungen verstärkt eingesetzt. Die inzwischen vielfältigen digitalen Angebote sind bei Unternehmen allerdings nur in sehr beschränktem Maße bekannt und noch weniger angewendet. Andererseits wird von Personalberatern erwartet, dass sie sich dort auskennen und ihr Wissen mit den Unternehmen teilen.

(Auszüge aus diesem Paper wurden in „Personalführung“ 7-8 2018 veröffentlicht. Die Zusammenfassung der Daten wurde auf dem Deutschen Personalberatertag im Juni 2018 präsentiert.)

Um der besseren Lesbarkeit Willen, wird der maskuline Genus verwendet und bezieht sich auch auf Frauen.

## **Keywords:**

Personalberatung, Recruiting, Digitalisierung

## Warum diese Studie?

In Zeiten des Fachkräftemangels werden Stellenbesetzungen für Unternehmen aller Branchen und Größe zu einer wachsenden Herausforderung. Die Digitalisierung schafft Transparenz über vielfältige Optionen für Kandidaten im Markt und fordert so die Unternehmen heraus, denn die Verfügbarkeit von Vakanzen, Angeboten und auch Profilen im Netz erleichtert den Wechsel und erhöht die Fluktuation. Aus demselben Grund bietet die Digitalisierung vielfältige Möglichkeiten zur Steigerung der Effektivität und Effizienz der Personalgewinnung selbst. Unternehmen, die Personalgewinnungsprozesse besser beherrschen und dabei neue Entwicklungen berücksichtigen, werden die Nase im Wettbewerb um das beste Personal im Markt vorn haben. Die Zielgruppe, auf die es dabei besonders ankommt sind Fach- und Führungskräfte. Welche Suchmethoden – ob persönlich oder digital – wie und wie zufriedenstellend für diese Gruppen von Unternehmen genutzt werden, welche Rolle dabei Digitalisierung spielt und was das für die Personalberatung in Zukunft bedeutet wurde in einer Kooperationsstudie von DGFP, BDU und der IUBH (International University of Applied Sciences Bad Honnef) sowohl aus der Sicht der Unternehmen als auch aus Sicht der Personalberater untersucht. Dazu wurden insgesamt 73 Unternehmen und 157 Personalberater befragt.

## Studienaufbau

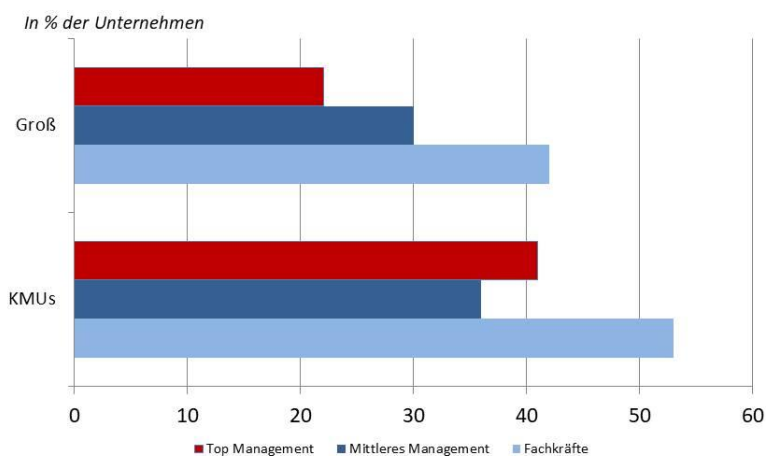
- Teilnehmer:           73 Unternehmen  
                              157 Personalberater
- Befragung zu externen Suchwegen nach:
  - Nutzung
  - Zufriedenheit
  - Erwartungen
- Differenzierung nach:
  - Top Management, Middle Management und Experten
  - KMUs und Großunternehmen
  - Sicht der Unternehmen und Personalberater

## Zusammenfassung der Ergebnisse

### Welche Rolle spielen externe Besetzungen?

*Externe Besetzungen* spielen nach wie vor eine wichtige Rolle. Ein Drittel der Positionen im Top und Middle Management und fast die Hälfte der Fachpositionen werden extern besetzt. Den relativ größten Bedarf an externer Besetzung hat in allen Bereichen der Mittelstand. Großunternehmen und Konzerne verfügen über einen größeren Talentpool, vielfältigere und zunehmend gutes Talentmanagement bzw. Nachfolgeplanung, so dass hier Besetzungen von Management- und Expertenpositionen Fach und Führungspositionen auch intern stattfinden.

### Anteil externer Besetzungen



Allerdings werden insgesamt im Verhältnis deutlich mehr Fachpositionen extern besetzt als Managementpositionen. Dies gilt gleichermaßen für Großunternehmen und KMUs. Für die Experten braucht es den externen Markt sowie die externen Ausbildungsinstitutionen und daher auch den Zugang zu diesen; sie werden im Gegensatz zum Top Management oftmals außerhalb der Unternehmen entwickelt.

Im Mittelstand sieht das Muster anders aus als bei Großunternehmen. Hier werden zwar ebenso insbesondere Fachkräfte extern eingestellt, aber im Top Management sind immerhin 40% der Neueinstellungen extern. Da im Unterschied zu Experten, die senioren Manager vor allem über den diskreten Weg der Personalberater gesucht werden, stellt sich im Folgenden die Frage, wie die Mittelständler ihre Recruitingaufgabe hier lösen und ob die Personalberater dieses Potential nutzen.

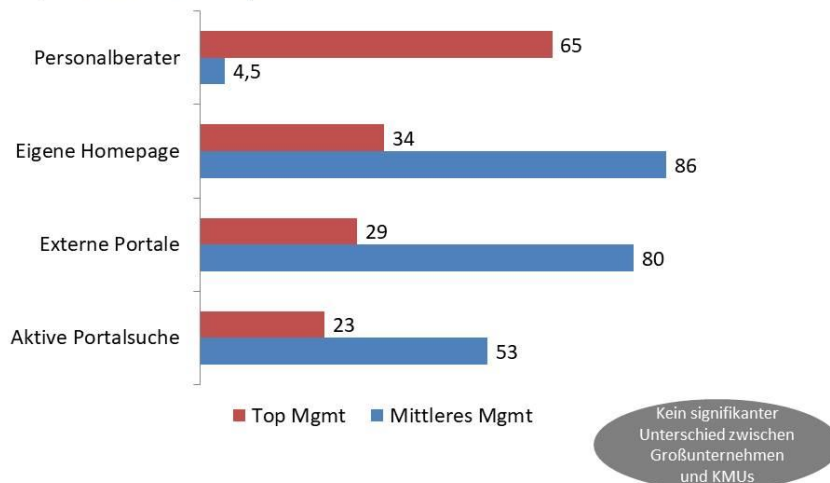
### Wie wird gesucht?

*Der Zugang zu den Kandidaten* ist der Schlüssel für eine erfolgreiche Auswahl und Besetzung. Personalberater sind hier nach wie vor eine wichtige Quelle aus Sicht der Unternehmen. Digitale Lösungen werden aber in der Direktsuche zunehmend genutzt – und zwar sowohl von Personalberatern als auch von Unternehmen selbst. Ein deutlicher Unterschied in der Wahl des Suchweges besteht in Bezug auf die Zielgruppe: Nur bei Positionen im Top Management überwiegt die Suche über Personalberater deutlich mit 65% über alle befragten Unternehmen, wobei es keinen signifikanten Unterschied gibt zwischen großen und mittleren Unternehmen. Für Positionen im Mittleren Management und Fachpositionen etablieren sich zunehmend digitale Suchwege und auch die aktive Eigensuche durch Unternehmen in den digitalen Medien nimmt einen großen Raum ein. Hier wird in der überwiegenden Mehrheit der Fälle (ca 80%) über Externe Portale oder die eigene Homepage gesucht. Bezeichnend ist, dass CV Trading – das unaufgeforderte und

anlasslose Zusenden von Lebensläufen durch Intermediäre weitgehend abgelehnt wird. 41% der Befragten Unternehmen lehnen dies ab, 34% nutzen es nie.

## Wie wird gesucht?

*(Immer und meistens in %)*

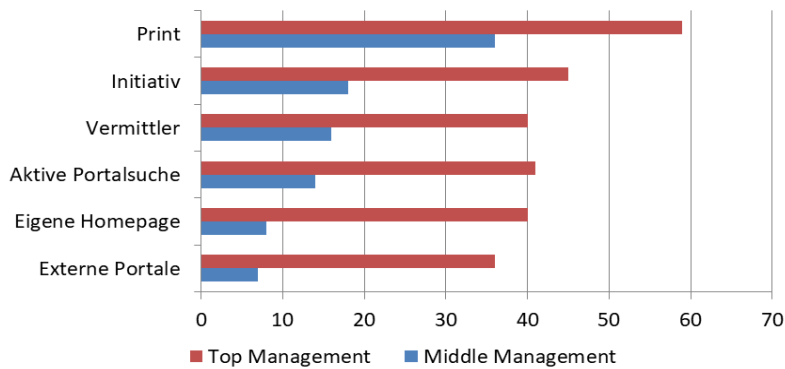


Interessant ist darüber hinaus, dass es sich nach wie vor lohnt, Initiativbewerbungen zu sichten und daraus einen eigenen Kandidatenpool anzulegen. Sowohl die Nutzung der Homepage zur Annoncierung von Stellen als auch die Generierung von Initiativbewerbung werden online und offline Investitionen in die Arbeitgebermarke erfordern – auch online. Print ist inzwischen weitgehend ersetzt worden (60% der befragten Unternehmen nutzen es nicht für Top Management Suche und 36% nicht für Mittleres Management). Die aktive Suche über das eigene Netzwerk und Portale spielt bei Unternehmen für Middle-Management Positionen eine signifikante Rolle (zwischen 40 und 55% der Befragten).

Der Markt bietet zahlreiche digitale Lösungsansätze. Diese werden allerdings nur sehr wenig genutzt und sind zudem kaum bekannt. Bei Top Management Suchen gilt dies verstärkt. Hier werden digitale Suchwege vielfach gar nicht eingesetzt.

## Suchwege, die am wenigsten gewählt werden

(Nutzung „nie“ in %)



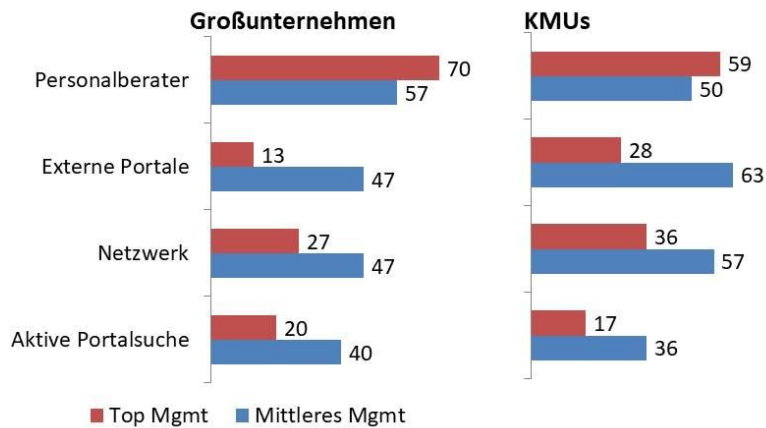
### Was ist bei der Suche wichtig?

Unternehmen wünschen sich bei jeder Personalsuche, *schnell die passenden Kandidaten* zu finden und zu gewinnen. Befragt nach KPIs, an denen sie Personaldienstleister messen, nennen Unternehmen auf Platz 1 mit 27% die Zeit bis zur Vertragsunterzeichnung, gefolgt von den Kosten der Suche mit 24%. (55% der befragten Unternehmen messen ihre Dienstleister nicht mit KPIs.) Personalberater sehen das noch klarer. Sie lassen sich mit weitem Abstand mit 68% an erster Stelle an der Zeit bis zur Besetzung messen gefolgt von der fachlichen Passung (29%).

Daher ist bei den unterschiedlichen Suchwegen die *Zufriedenheit mit Geschwindigkeit* der Suche und der *Passung des Kandidaten* besonders wichtig, und deren Bewertung ist von Interesse. Die Befragung zeigt, dass, wenn es schnell gehen muss, Personalberater anderen Suchwegen gegenüber überlegen sind. Die Zufriedenheit ist hier höher als bei anderen Suchwegen. Allerdings werden für Positionen im Mittleren Management die selbstgesteuerten Suchen über digitale Medien wie die eigene Homepage oder Portale als ebenso zufriedenstellend beurteilt. Bei den kleinen und mittleren Unternehmen sind Suchen über externe Portale in Bezug auf Geschwindigkeit sogar im Vorteil gegenüber denen mit Personalberatern. Hier sehen sich die Personalberater gerade bei den kleinen und mittleren Unternehmen starke Konkurrenz gegenüber; also bei eben jenen Kunden, die für die Besetzung ihrer Fach und Führungspositionen auf allen Ebenen stark auf externe Suche setzen und dazu Unterstützung benötigen.

## Zufriedenheit mit der Geschwindigkeit der Suche

(sehr zufrieden und zufrieden in%)



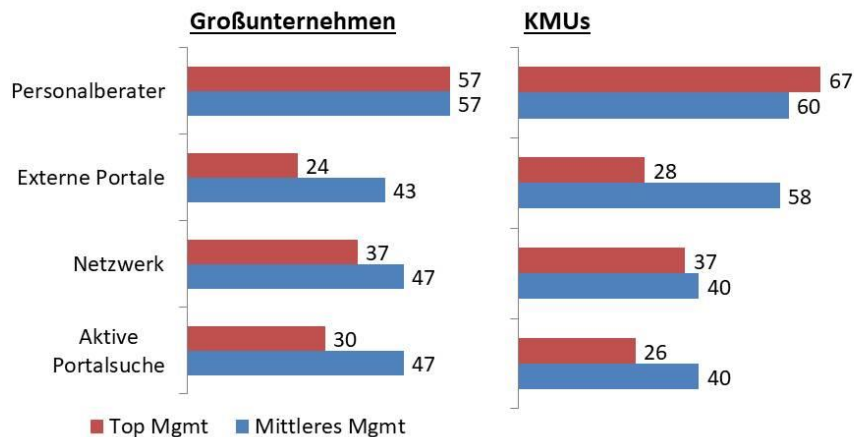
Das zweite wesentliche Kriterium für Zufriedenheit mit dem Suchprozess ist die *Passung der Kandidaten*, die vorgestellt und eingestellt werden. Eine gute Passung ist die Folge einer guten Vorauswahl und der Fähigkeit, Kandidaten und Unternehmen schnell und zutreffend einzuschätzen.

In Bezug auf diese Fähigkeit der Kandidatenbewertung liegen Personalberater vorne (ca 80% der befragten Unternehmen sind sehr zufrieden und zufrieden). Insgesamt bedeutet selbst gesteuerte Suche für viele Unternehmen einen hohen Zeitaufwand und die extern unterstützte Suche wird hier auch aus Gründen der Arbeitsentlastung betrieben.



## Zufriedenheit mit der Passung der Kandidaten

(sehr zufrieden und zufrieden in %)



### Was erwarten Unternehmen vom extern unterstützten Recruitingprozess?

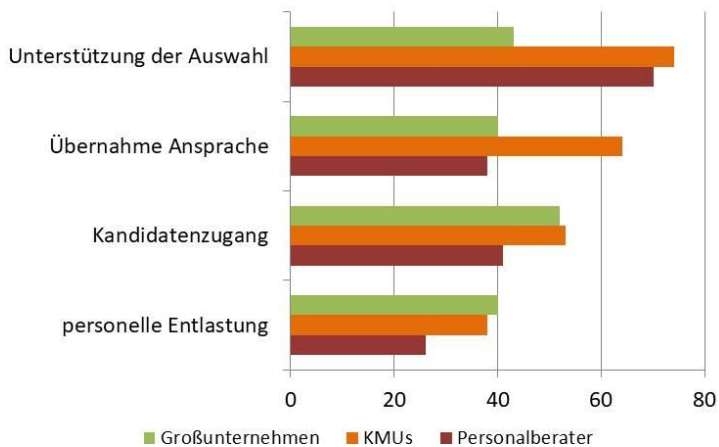
Wenn Unternehmen sich extern bei der Suche und Auswahl von Fach- und Führungskräften von Personalberatern unterstützen lassen, so tun sie dies mit klaren Erwartungen an das, wofür sie diese bezahlen.

Insgesamt sind die Erwartungen an Personalberater zwar nicht einheitlich, aber es gibt Muster: Kunden nennen als den wesentlichen Beitrag eines Personalberaters im Suchprozess – im Vergleich zum eigengetriebenen Vorgehen – die Übernahmen der Kandidatenansprache (53%), den privilegierten Zugang (53%) und die Beurteilungskompetenz im Auswahlprozess (62%). Das heißt, neben der Identifikation und Kontaktaufnahme, erwarten Unternehmen nach wie vor, dass der Berater eine fundierte und auf professionellen Instrumenten basierende Beurteilung der Kandidaten beiträgt. Wichtige Frage wird sein, inwiefern die Beurteilungskompetenz wie auch die Kontaktaufnahme durch digitale Instrumente ersetzbar ist.

Große Unternehmen und KMUs unterscheiden sich insofern, als Großunternehmen aufgrund der eigenen Kapazitäten und Kompetenz weniger stark auf Ansprache (40% gegenüber 65%) und Beurteilungskompetenz (43% gegenüber 74%) zählen als KMUs. Konzerne haben durch ihre Markenbekanntheit und ihre Inhouse-Kompetenz sowohl bei der Ansprache als auch bei der Auswahl einen Vorteil, den der Mittelstand sich extern holt. Hinzu kommt noch, dass externe Unterstützung welcher Art sie auch sei, auch der personellen Entlastung in den Inhouse HR Prozessen dient. Interessanterweise ist eine digitale Unterstützung bei der Auswahl der Kandidaten noch nicht verbreitet, obwohl die Instrumente hierfür im Markt vorhanden sind.

## Leistungen, für die Unternehmen Personalberater bezahlen

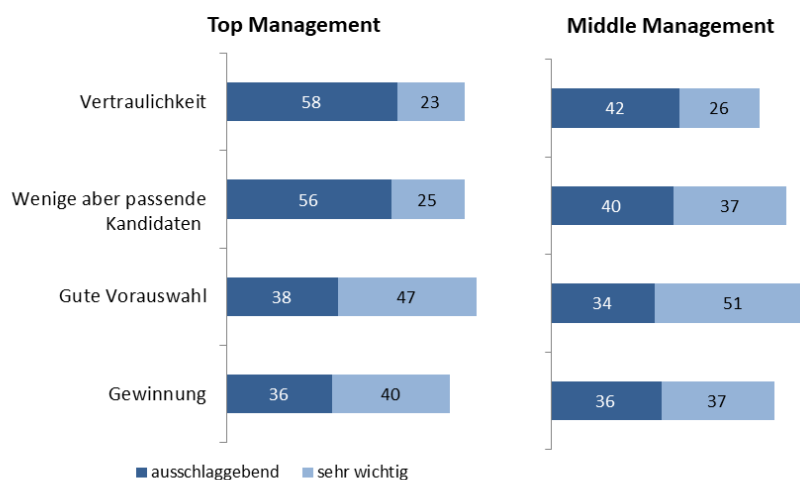
(die zwei wichtigsten Erwartungen in %)



Gezielte Ansprache und eine gute Vorauswahl sind die wesentliche Voraussetzung für eine zügige und passende Besetzung einer Position. Damit liegt der Mehrwert von Personalberatern vor allem in Ansprache, Zugang und Unterstützung bei der Auswahl. Personalvermittler werden hingegen vor allem dafür engagiert und bezahlt, Lebensläufe und Kontakte zu vermitteln (Zugang ca 50%, Lebenslaufvermittlung ca 40%). Stimmig damit sind die Erwartungen an den unterstützten Prozess insgesamt, gute Vorselektion, Kandidatenzugang und Vertraulichkeit.

## Erwartungen an die Arbeit von Personalberatern

In %, ausschlaggebend und sehr wichtig



Unternehmen sehen die *Rolle des Personalberaters* durchaus im Wandel und erwarten zusätzliche Leistungen. Genannt werden hier die Unterstützung zur besseren Sichtbarkeit und zum Branding im Kandidatenmarkt. Dies ist konsistent zu den Erfahrungen mit der Nutzung externer Portale und der eigenen Homepage zur Besetzung

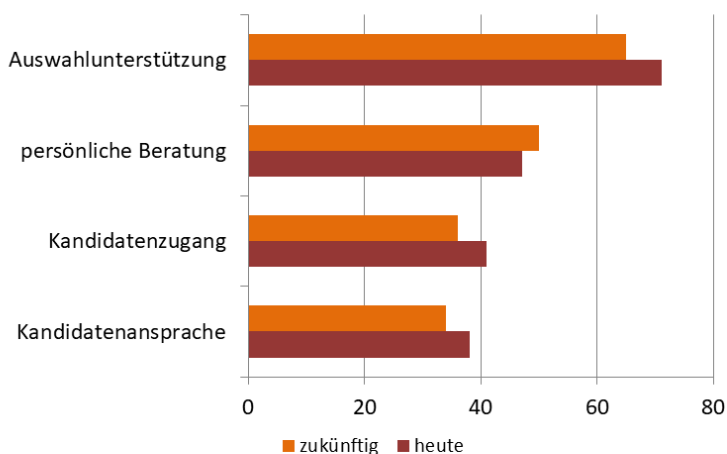
von Middle Management Positionen, die besser sind, wenn Unternehmen vorher in die Arbeitgebermarke investiert haben. Unternehmen erwarten auch von Personalberatern, dass sie sie bei der besten Nutzung digitaler Instrumente unterstützen, also dasjenige Wissen mit ihnen teilen, das den Suchprozess effizient und effektiv macht. Unternehmen erwarten einen Wissenstransfer zu digitalen Kanälen und Instrumenten. Sie holen sich somit Teile des ausgelagerten Recruitingprozesses zurück ins Haus.

### Wie sehen Personalberater die Veränderung ihrer Rolle?

Interessanterweise sehen die Personalberater die eigene Rolle weniger stark Veränderungen ausgesetzt als die teilnehmenden Unternehmen. Die Unterstützung bei Auswahl, Kontaktierung sowie der privilegierte Zugang. Anders als die befragten Unternehmen sehen Personalberater aber die persönliche Beratung als einen wesentlichen Leistungsbestandteil in der Gegenwart und der Zukunft. Dies wird von Unternehmen so nicht genannt.

### Wie Personalberater ihre zukünftige Rolle sehen

(die zwei wichtigsten Erwartungen in %)



### Wie werden digitale Instrumente durch HR Abteilungen genutzt?

Die Digitalisierung macht vor dem Recruitingprozess nicht halt, sondern ist inzwischen Teil desselben. Angebote und Instrumente sind in einer Vielzahl vorhanden, teilweise bekannt, werden aber kaum genutzt. Das höchste Digitalisierungspotential liegt überhaupt dort, wo Daten gesammelt und verarbeitet werden und das ist im Personal vor allem im Recruitingprozess der Fall.

Unternehmen sehen in digitalen Instrumenten und Zugängen zum Kandidatenmarkt die Möglichkeit, den externen Recruitingprozess effizient und effektiv aus dem eigenen Haus zu treiben. Hierbei spielt die personelle Entlastung ebenso wie die breitere Abdeckung des Kandidatenmarktes eine wichtige Rolle.

Die digitalen Suchportale und Seiten werden zur Kontaktaufnahme mit Kandidaten weithin genutzt. Unternehmen suchen allerdings weniger über eigene Direktansprache und Vorselektion, sondern nutzen diese Portale eher, um Vakanzen bekannt zu machen. Allerdings wird inzwischen zunehmend auch aktiv in diesen Portalen gesucht (52% laut ICR, 2018). Wie steht es also um den Einsatz digitaler Instrumente bei der weiteren Auswahl von Mitarbeitern? Obwohl inzwischen digitale Lösungen angeboten werden und einsatzbereit sind,

werden sie von Unternehmen nur sehr begrenzt angewendet, vielen Unternehmen sind sie nicht bekannt oder werden nie genutzt.

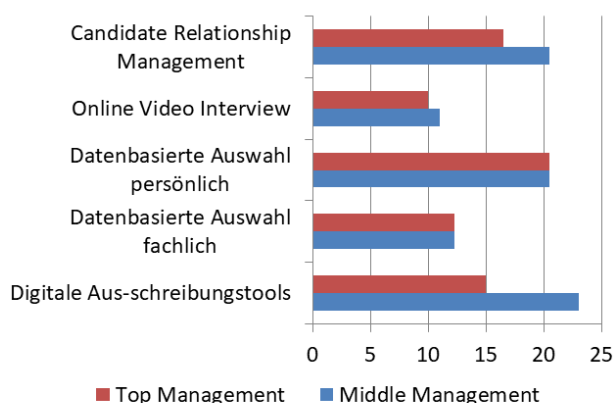
Die Zufriedenheit mit persönlichen Suchwegen ist bei Kunden immer noch höher als mit den digitalen. Dies kann zum einen an der Unzulänglichkeit und Intransparenz der Angebote liegen und zum anderen an der Akzeptanz bei Kandidaten. Im Recruiting geht es zudem um Menschen, die sich begegnen müssen und wollen, um einander einschätzen zu können. Diesen persönlichen Schritt vermag ein digitales Tool – bis jetzt – nicht zu übernehmen. Dies ist einer der Gründe, welcher für die Nutzung von und die hohe Zufriedenheit mit Personalberatern spricht, da diese sich gut an der Schnittstelle zwischen dem Beherrschen der digitalen Suchwege und der Auswahlberatung der Unternehmen positionieren können. Aus der Studie geht hervor, dass gerade die Beratung zur Wahl der angemessenen digitalen Suchwege ein von Kundenseite oft gewünschter Dienst ist, der zukünftig von Personalberatern angeboten werden soll.

Die übergreifende Nutzung von digitalen Instrumenten ist gemessen an deren Verfügbarkeit noch recht gering. Dies obwohl Spezialisten den gesamten Recruitingprozess als digitalisierbar und durch Robots abdeckbar einschätzen (Pesch, 2018). KMUs setzen noch weniger digitale Instrumente ein als Großunternehmen. Ihr Einsatz lohnt erst ab einer bestimmten Menge an zu verarbeitenden Daten und einzuschätzenden Profilen. Dies ist bei KMUs und Top so wie Middle Management Positionen weniger der Fall. Die Kandidaten müssen letztlich persönlich getroffen, eingeschätzt und eingestellt werden, so sind die Möglichkeiten durch die Digitalisierung doch eher bei der Vorauswahl oder Identifikation von Hilfe. Möglicherweise sind die Instrumente noch nicht ausgereift und passgenau genug. Zudem stellt sich Digitalität immer noch die Frage der Datenvertraulichkeit. Die Nutzung von digitalen Instrumenten findet also meistens im Sourcing statt und dann auch eher durch den engagierten Personalberater.

Im Auswahlprozess werden die traditionellen Instrumente genutzt, die inzwischen digitalisiert sind. Im Wesentlichen sind dies digitale Test-, Screening (datenbasierte Auswahlunterstützung zur Ermittlung der fachlichen, persönlichen oder kulturellen Passung) oder Matchingverfahren.

## Nutzung digitaler Instrumente durch Unternehmen

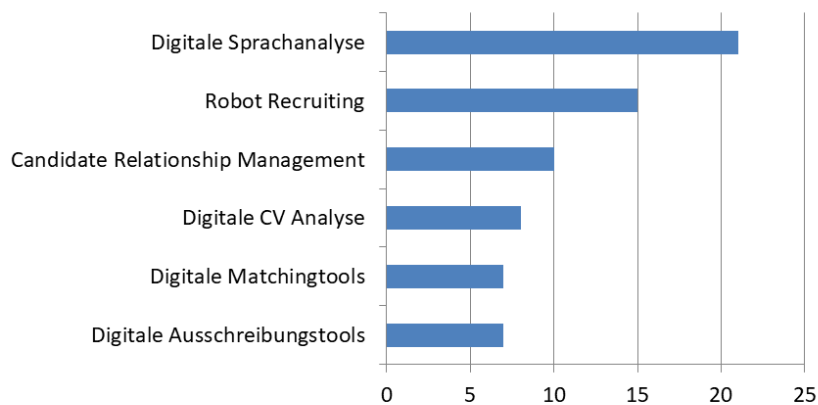
*(immer und regelmäßig in %)*



Tatsächlich sind aber viele Lösungen den befragten Unternehmen nicht bekannt.

## Viele digitalen Instrumente sind den Unternehmen nicht bekannt

(Tool „nicht bekannt“ in %)



Unabhängig von Bekanntheit und Nutzung haben Unternehmen klare Erwartungen an zukünftige digitale Lösungen: mehr Datensicherheit, eine Schnittstelle zum eigenen System, mehr Validität und mobile Verfügbarkeit. Personalberater auf der anderen Seite legen Wert auf eine Prozessvereinfachung und -beschleunigung. Dieser Wunsch geht mit der Forderung der Kunden nach Geschwindigkeit einher.

## Erwartungen an digitale Lösungen unterscheiden sich

Häufigste Nennungen

Unternehmen*	Personalberater
1. Datensicherheit (88%)	1. Beschleunigung der Prozesse (48%)
2. Schnittstelle zu eigenen Systemen (75%)	2. Vereinfachung der Abläufe (29%)
3. Validität (64%)	3. Entlastung (27%)
4. Mobile Verfügbarkeit (59%)	4. Beschleunigung (19%)

\* Kein Unterschied zwischen großen und KMUs

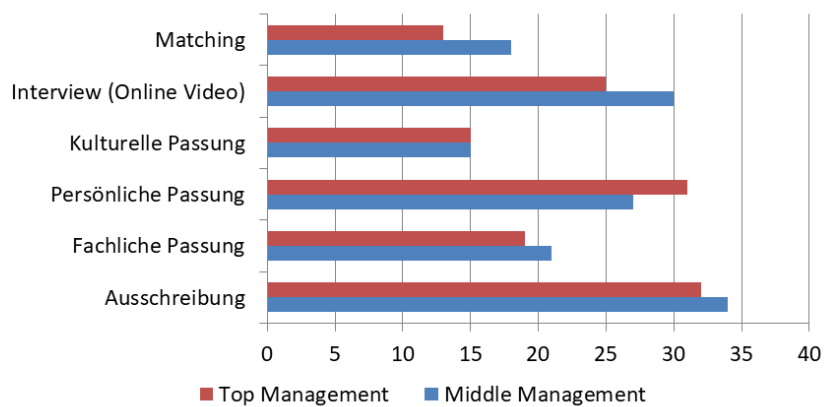
### Wie nutzen Personalberater die digitalen Instrumente?

Personalberater nutzen vor allem digitale Instrumente, die die Kontaktaufnahme oder Erstbegegnung effizienter machen. (Top Management und Middle Management Suchen unterscheiden sich hier nicht). Insgesamt nutzen sie digitale Auswahl und Matchingtools deutlich häufiger als die Unternehmen dies tun.

Zwischen den großen und kleineren Personalberatungen gibt es hier keinen signifikanten Unterschied. Allerdings nimmt das Wissen über digitale Tools und Möglichkeiten mit der Unternehmensgröße zu. Sowohl große als auch kleine Personalberater nutzen diese Tools relativ ähnlich mit einem hauptsächlichen Fokus auf digitale Markt- und Ausschreibungstools, Kontaktmedien (Video Interviews) und typischen Tests.

## Digitale Tools und datenbasierte Analyse Personalberater

(Nutzung „immer“ und „regelmäßig“ in %)



### **Fazit**

Bei den Herausforderungen für den Rekrutierungsprozess der Zukunft sind sich Berater und Unternehmen einig. Der anhaltende und zunehmende Fachkräftemangel ist die zentrale Herausforderung, der sowohl mit digitalen Methoden, aber auch nach wie vor klassisch begegnet werden muss. Sowohl Unternehmen also auch Personalberater sehen den Markt ähnlich; bei der Nutzung digitaler Instrumente haben beide Seiten noch Potential.

Vor allem der Mittelstand braucht und sucht Unterstützung bei der Besetzung von Fach- und Führungspositionen, weil die internen Möglichkeiten begrenzter sind als die von großen Unternehmen. Bei der Suche setzen sie allerdings auf dieselben Kanäle wie große Unternehmen. Insgesamt werden Positionen des Mittleren Managements in hohem Maße über externe und eigene digitale Medien im Internet gesucht und besetzt, während im Top Management die Unterstützung durch Personalberater noch dominiert.

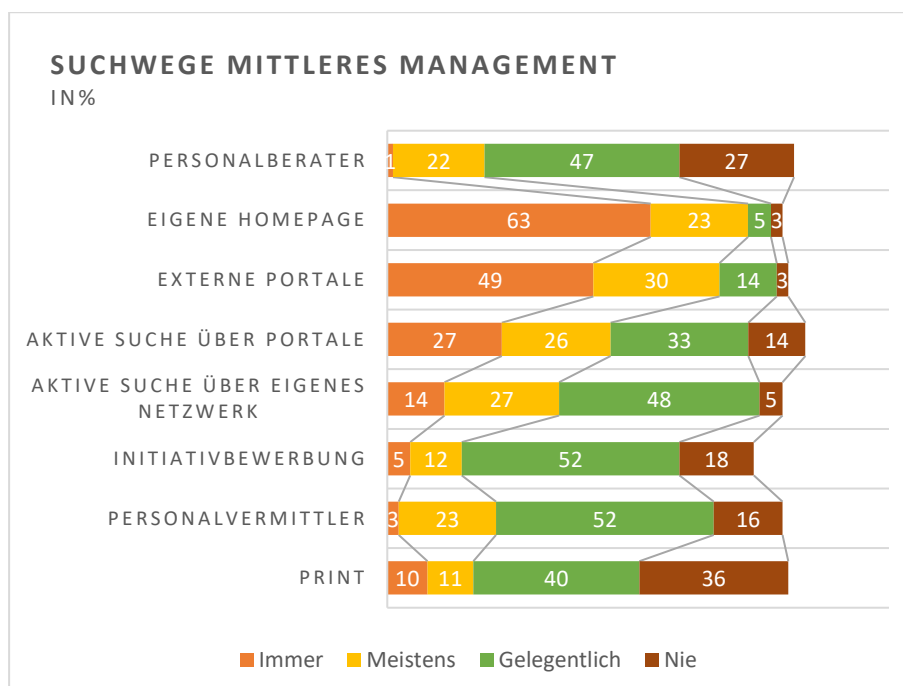
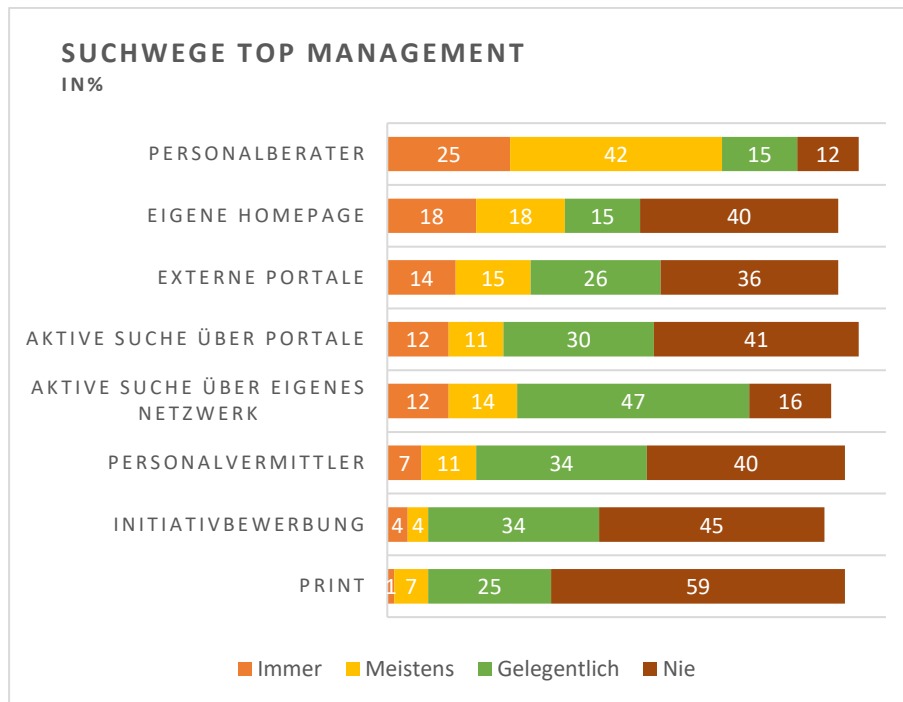
Es zeigt sich deutlich, dass digitale Recruitinglösungen den Personalberatungs- und Besetzungsprozess effizienter machen werden. Unternehmen nutzen digitale Instrumente vor allem zur Identifikation, Publikation und Ansprache. Im Auswahlverfahren werden die Instrumente noch wenig eingesetzt. Von den Personalberatern erwarten Unternehmen, dass sie einerseits weiterhin ihre Ansprache- und Diagnosekompetenz bieten und den privilegierten, persönlichen Zugang zu Kandidaten nutzen, andererseits aber auch, dass sie selbst die digitalen Möglichkeiten kennen und nutzen und dieses Wissen mit ihren Kunden auch teilen.

Über die digitalen Instrumente holen sich Unternehmen Teile des Rekrutierungsprozesses (Ansprache, aktive Suche, Identifikation, Candidate Management) zurück in ihr Unternehmen, entlasten sich zeitlich und finanziell und setzen Personalberater weiterhin sehr gezielt ein. Personal ist ein Feld, in dem es immer Prozesse geben wird, die nicht einer digitalen Schnittstelle überlassen werden. Dieser persönliche Kontakt wie auch das persönliche Urteil wird das Feld für Spezialisten bleiben, entweder intern oder extern.

## Appendix – Gesamtauswertung der Daten

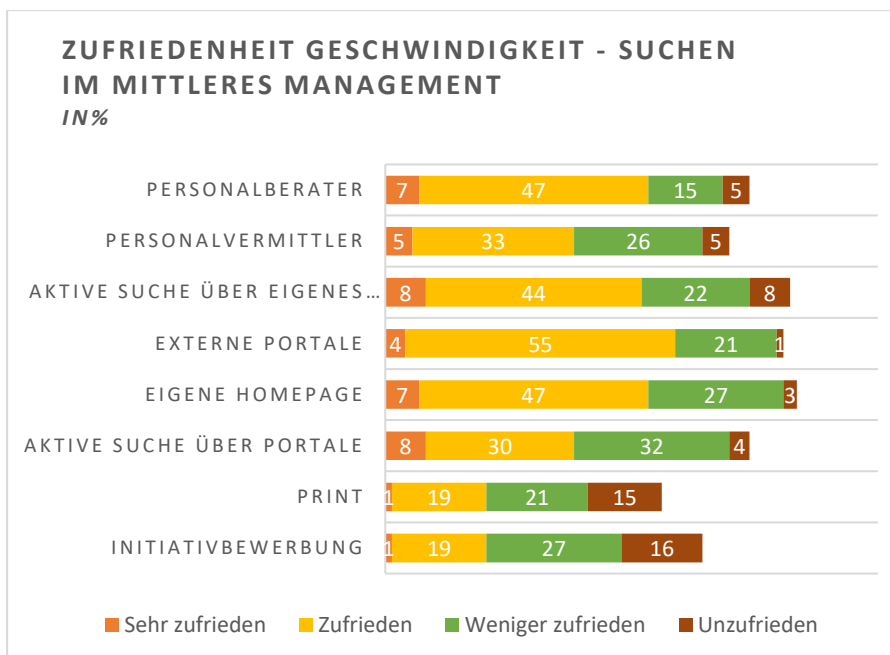
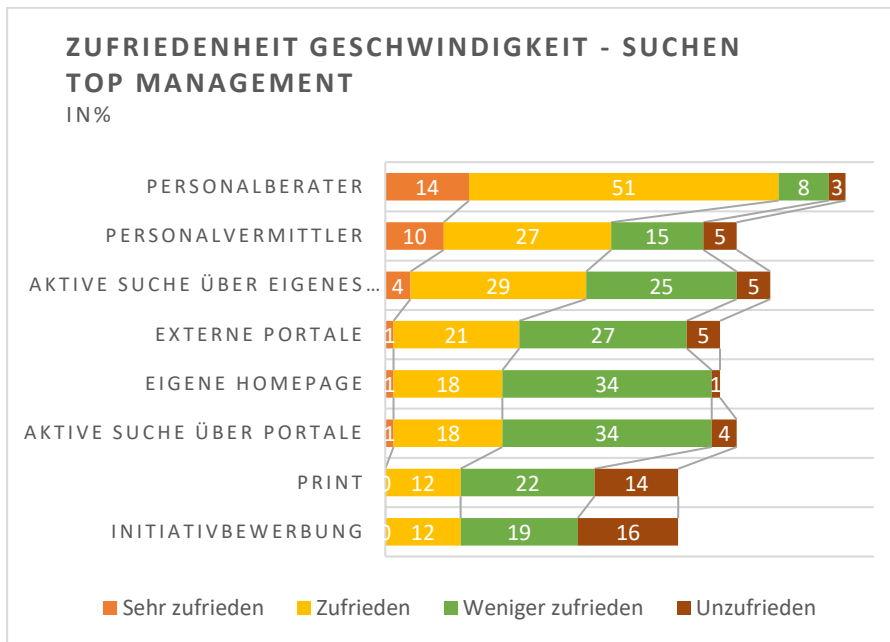
(Alle Auswertungen in % beziehen sich auf die Gesamtheit der Teilnehmer. Abweichungen von 100% erklären sich durch unbeantwortete Fragen und werden nicht gesondert ausgewiesen)

### Welche Suchwege haben Sie gewählt?

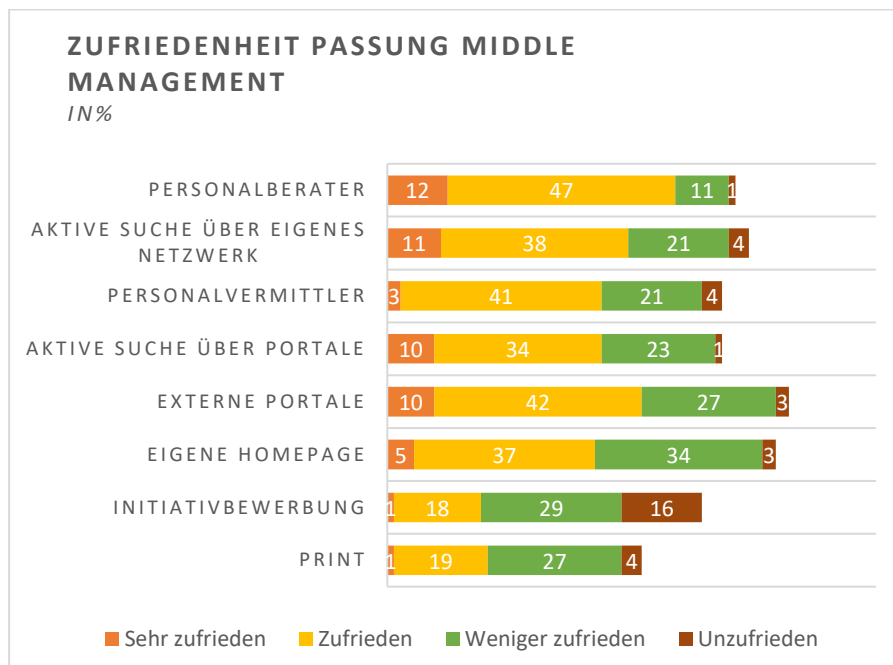
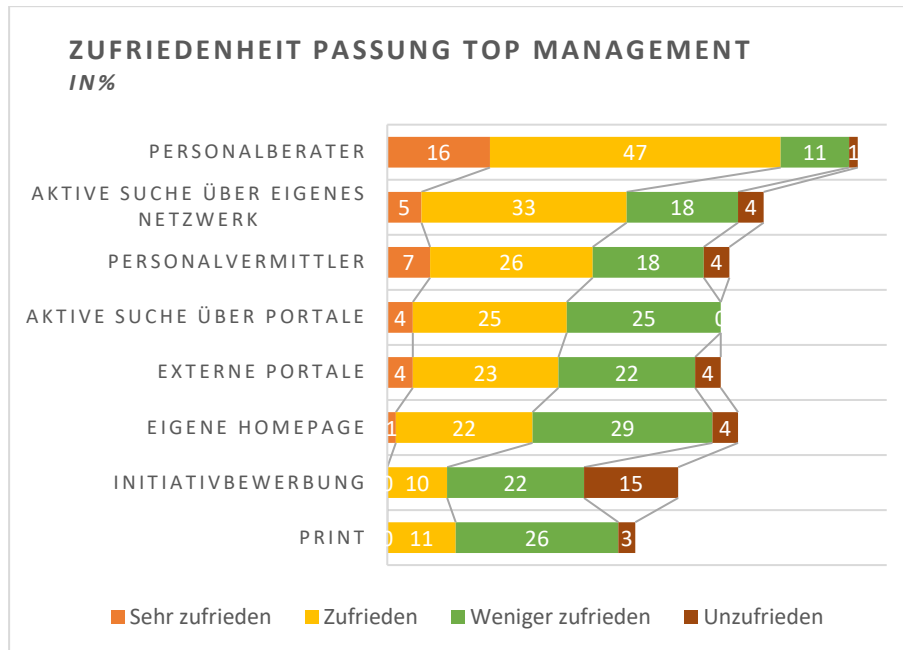




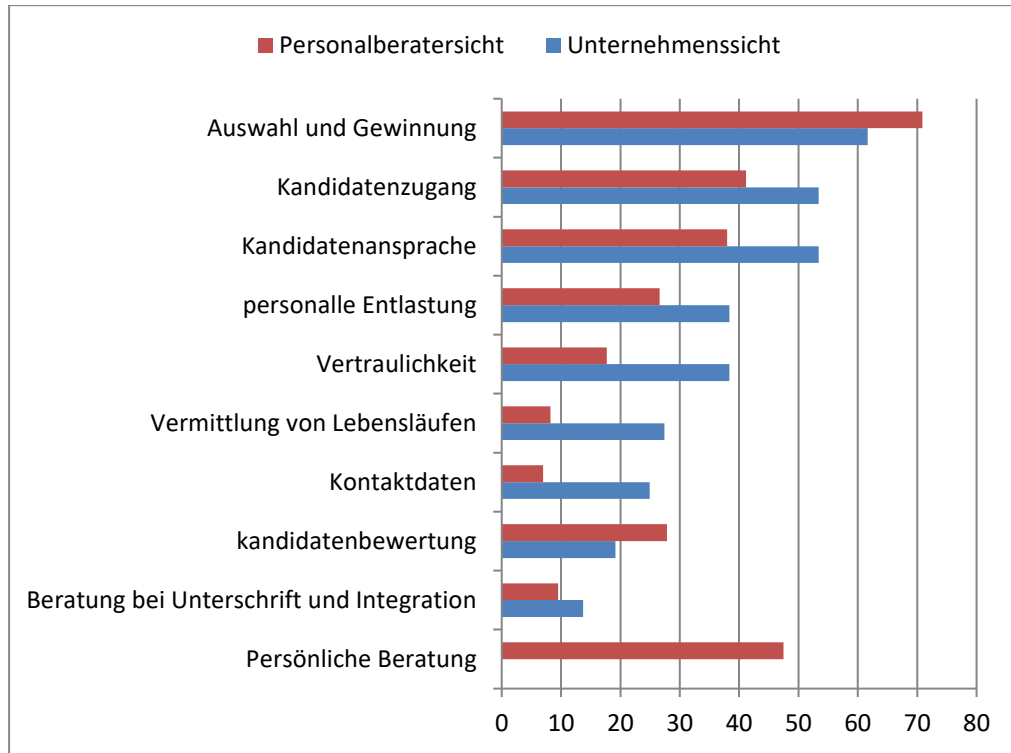
## Wie zufrieden waren Sie in Hinblick auf die Zeit bis zur Vertragsunterzeichnung?



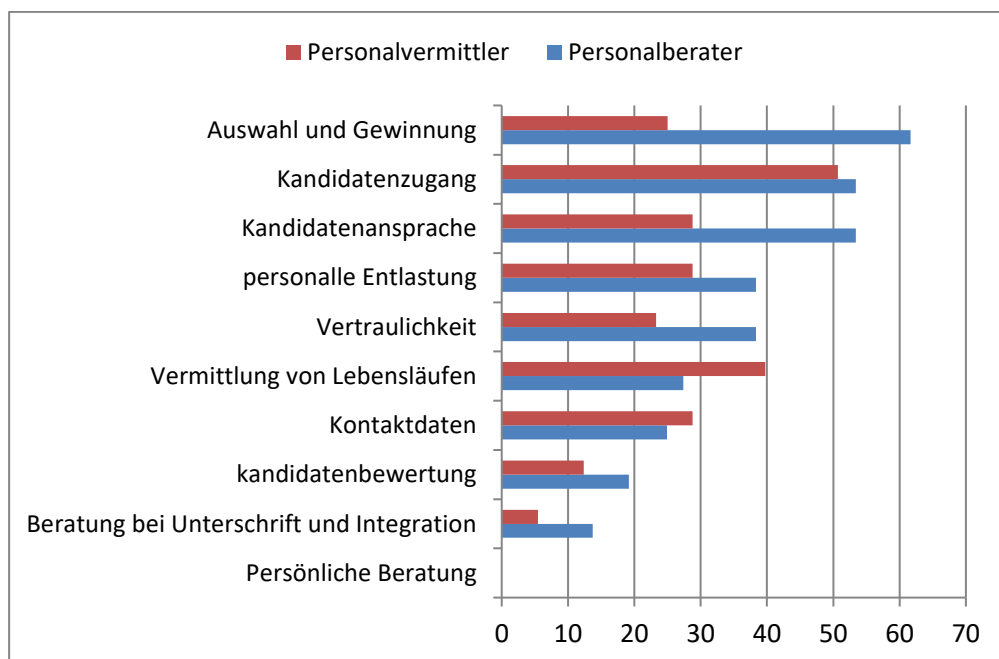
## Wie zufrieden waren Sie im Hinblick auf die fachliche und persönliche Eignung des Kandidaten?



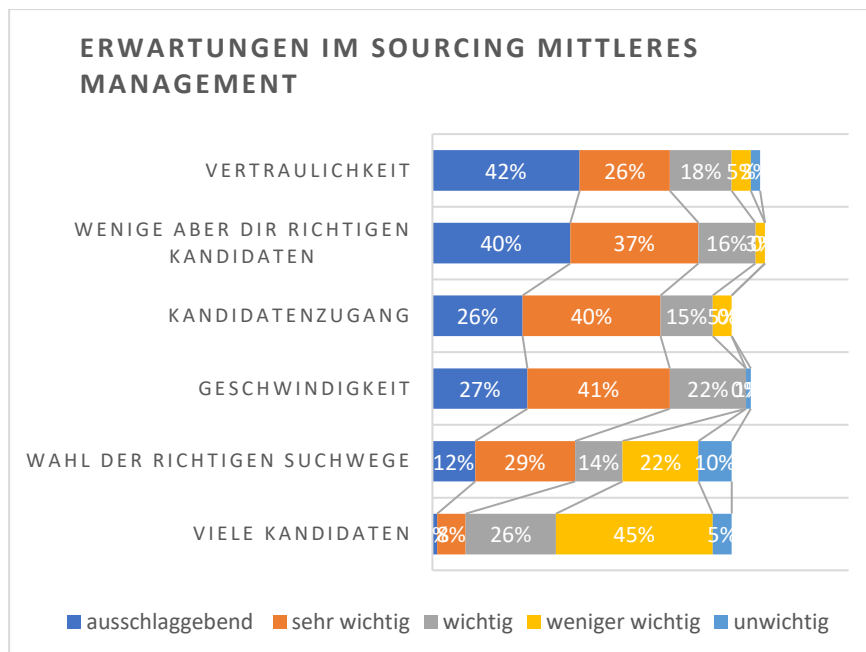
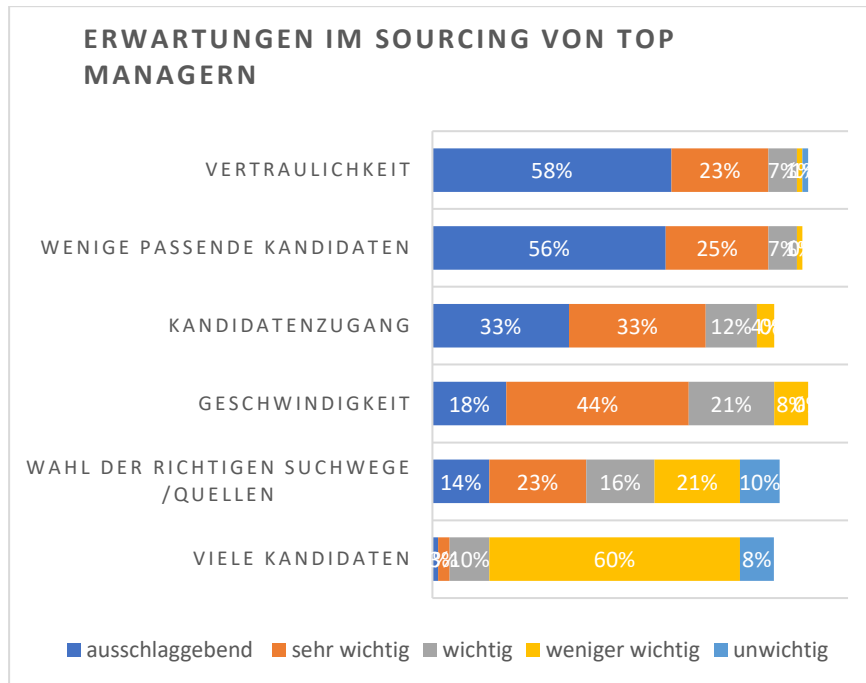
**Mit dem Honorar bezahlen wir unsere externen Dienstleister in erster Linie für...  
(drei wichtigste Gründe, in% Nennungen)**



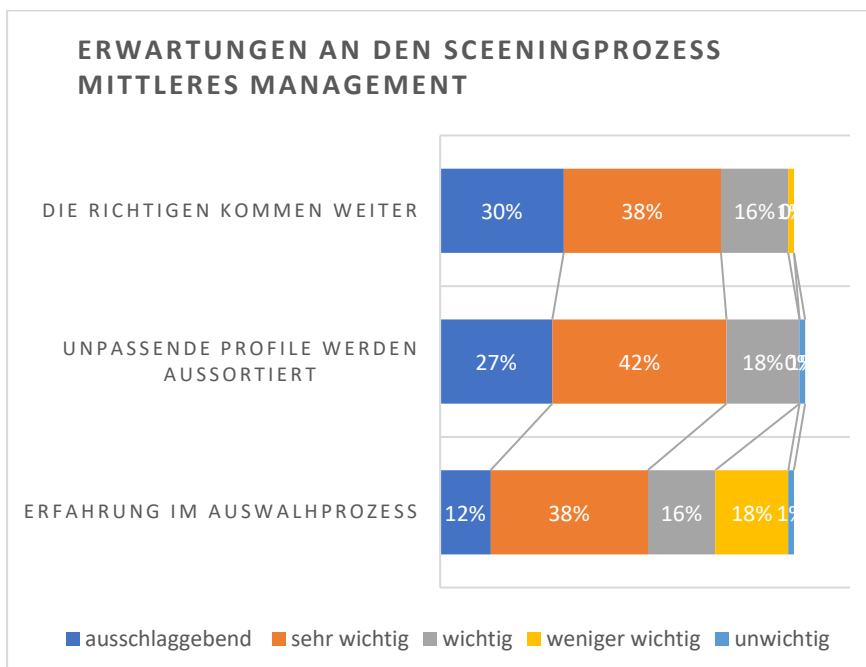
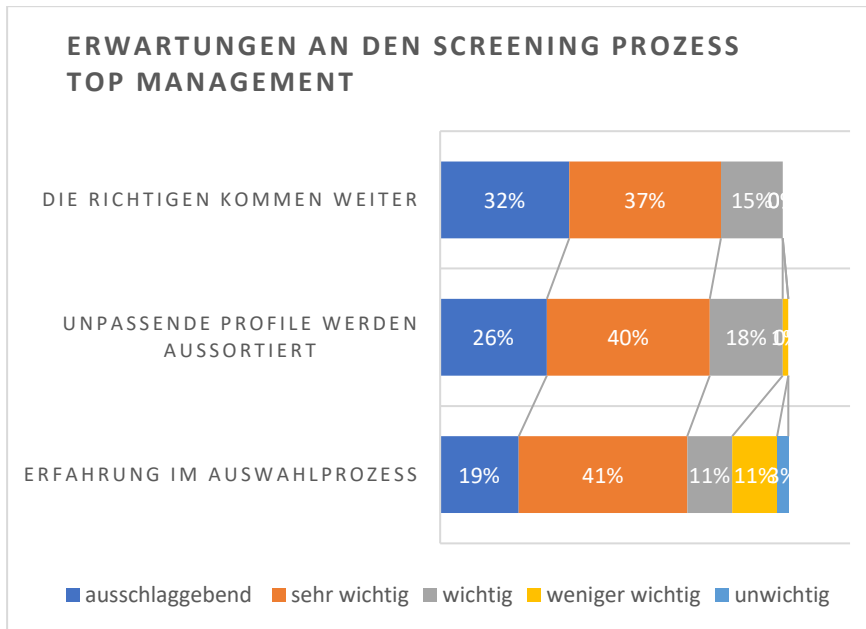
**Wofür Unternehmen Personalberater und Personalvermittler bezahlen  
(drei wichtigste Gründe, in% Nennungen)**



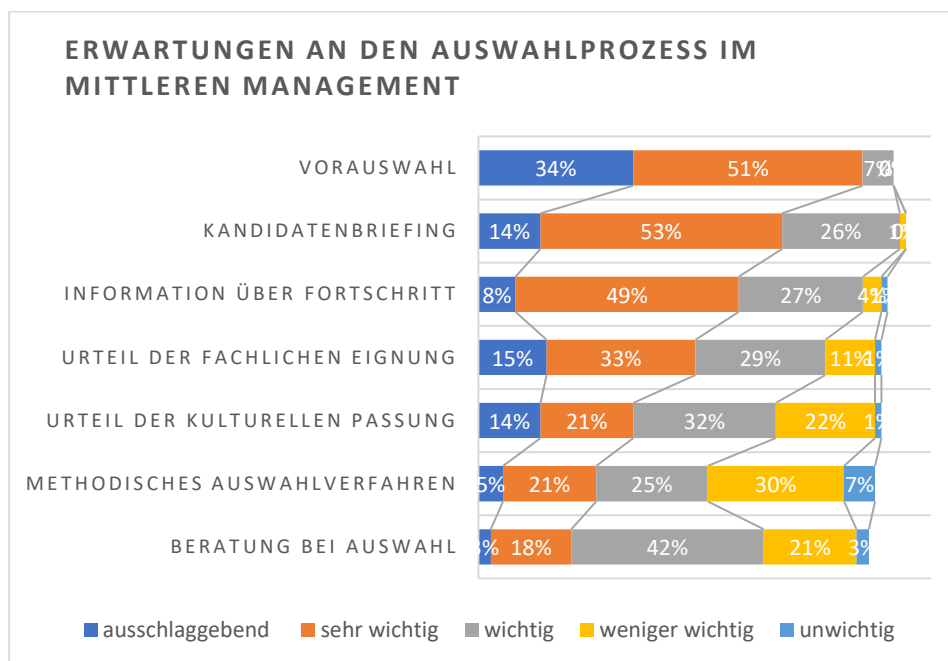
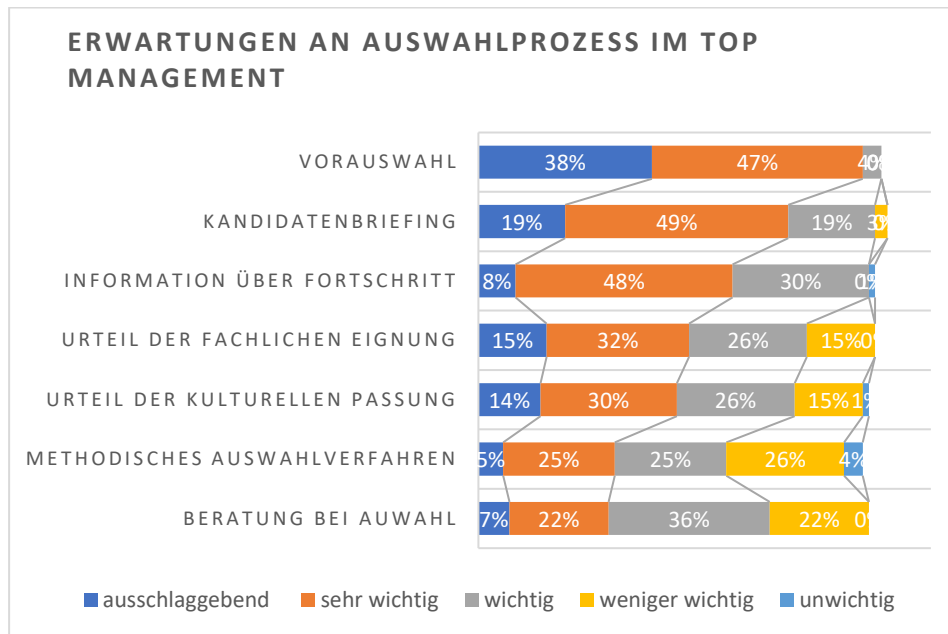
## Im externen Suchprozess erwarten wir im Sourcing von unseren Beratern und Dienstleistern (in %)



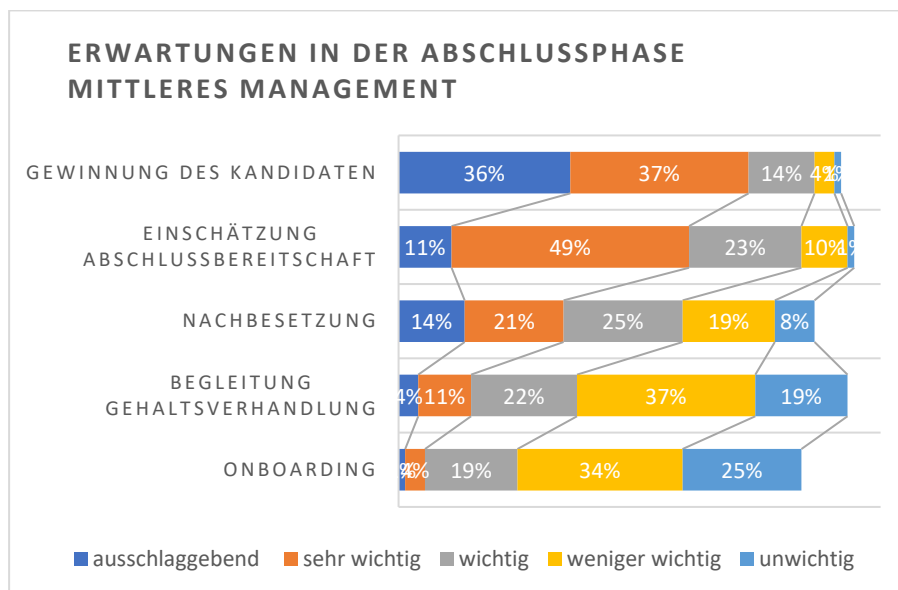
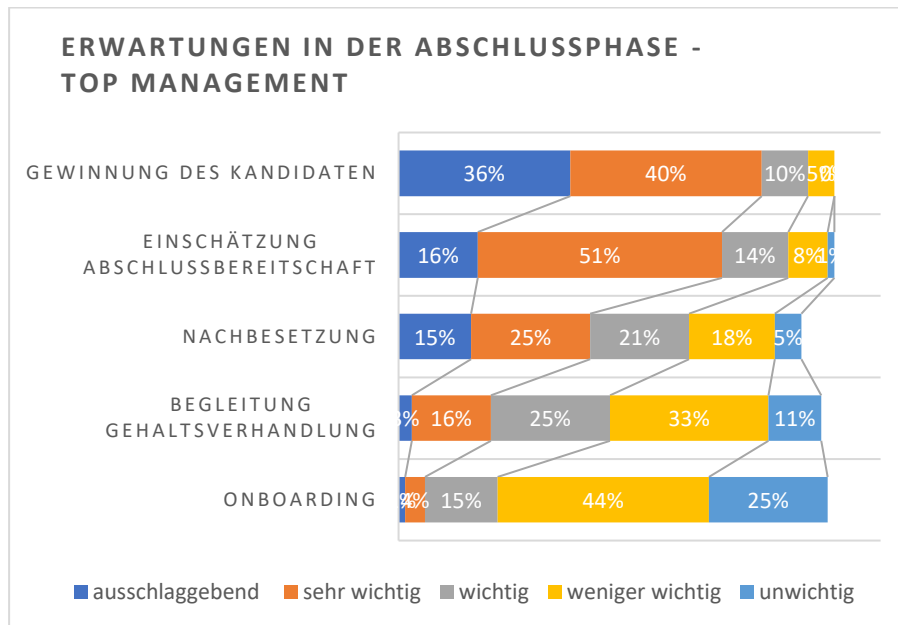
## Im externen Suchprozess erwarten wir im Screening von unseren Beratern und Dienstleistern (in %)



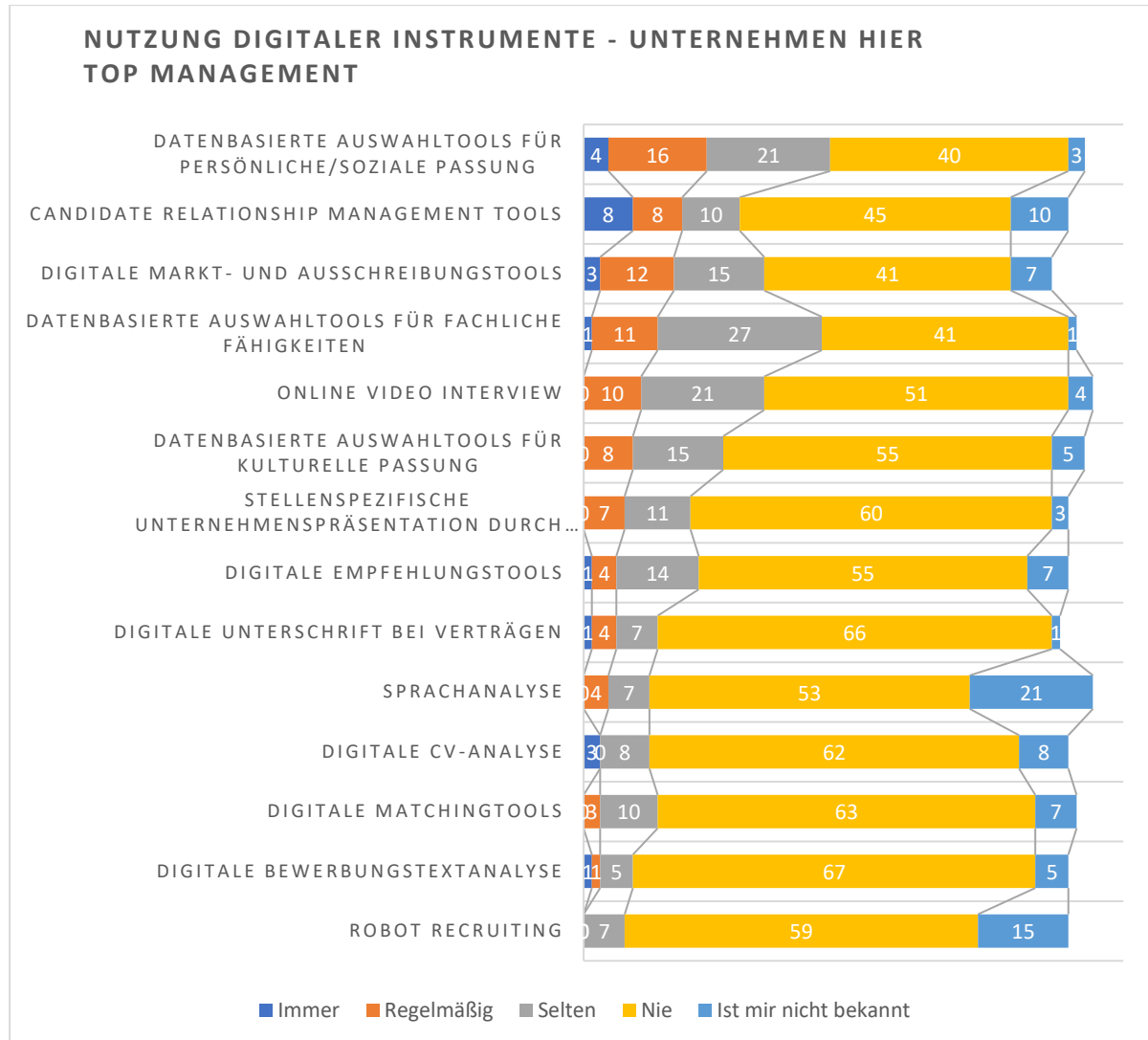
## Im externen Suchprozess erwarten wir bei der Auswahl von unseren Beratern und Dienstleistern (in %)



### Im externen Suchprozess erwarten wir in der Abschlussphase von unseren Beratern und Dienstleistern (in %)

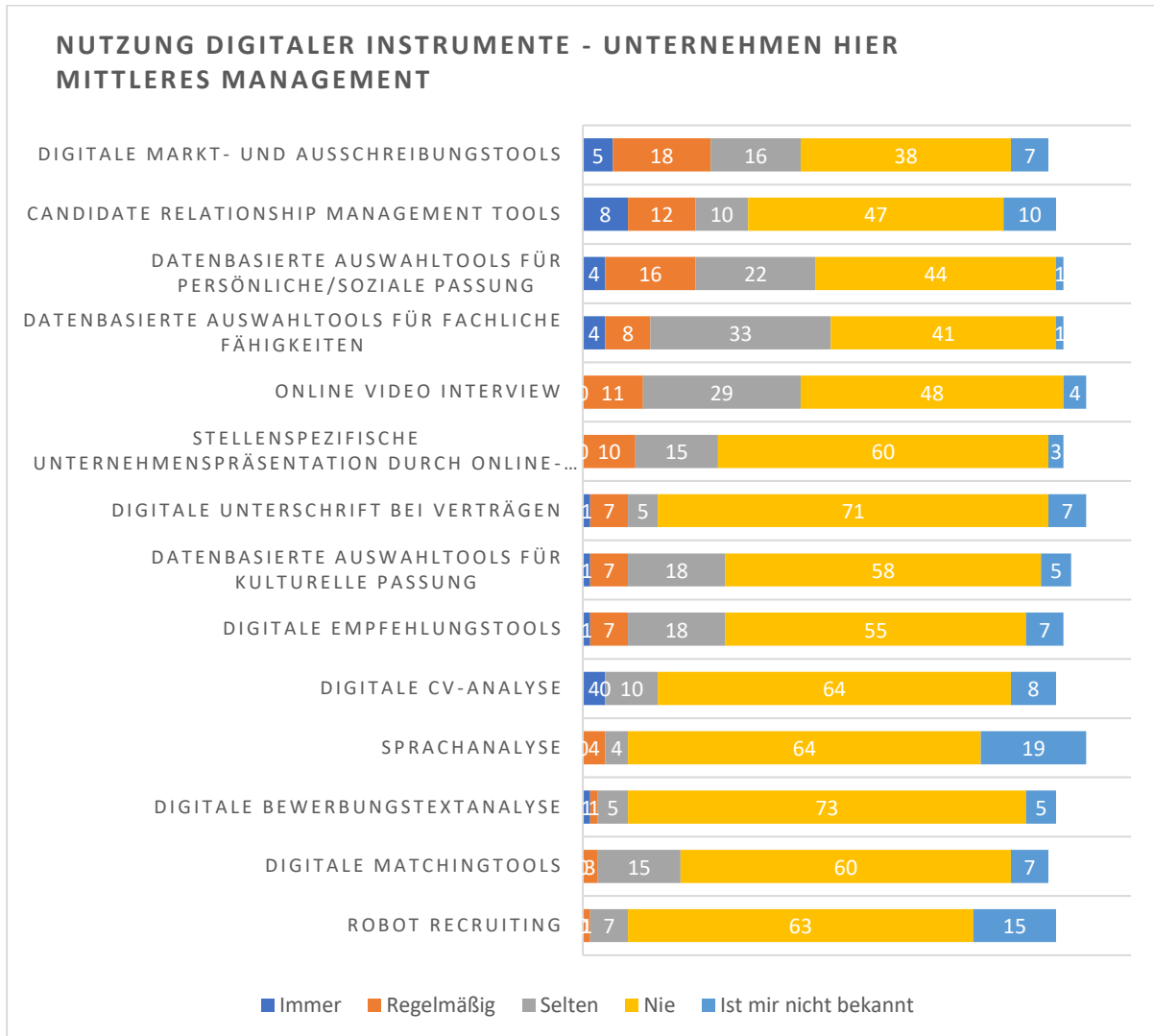


## Welche digitalen Instrumente setzen Sie bei Ihren eigenen Suchen ein? (Unternehmen) (in%)

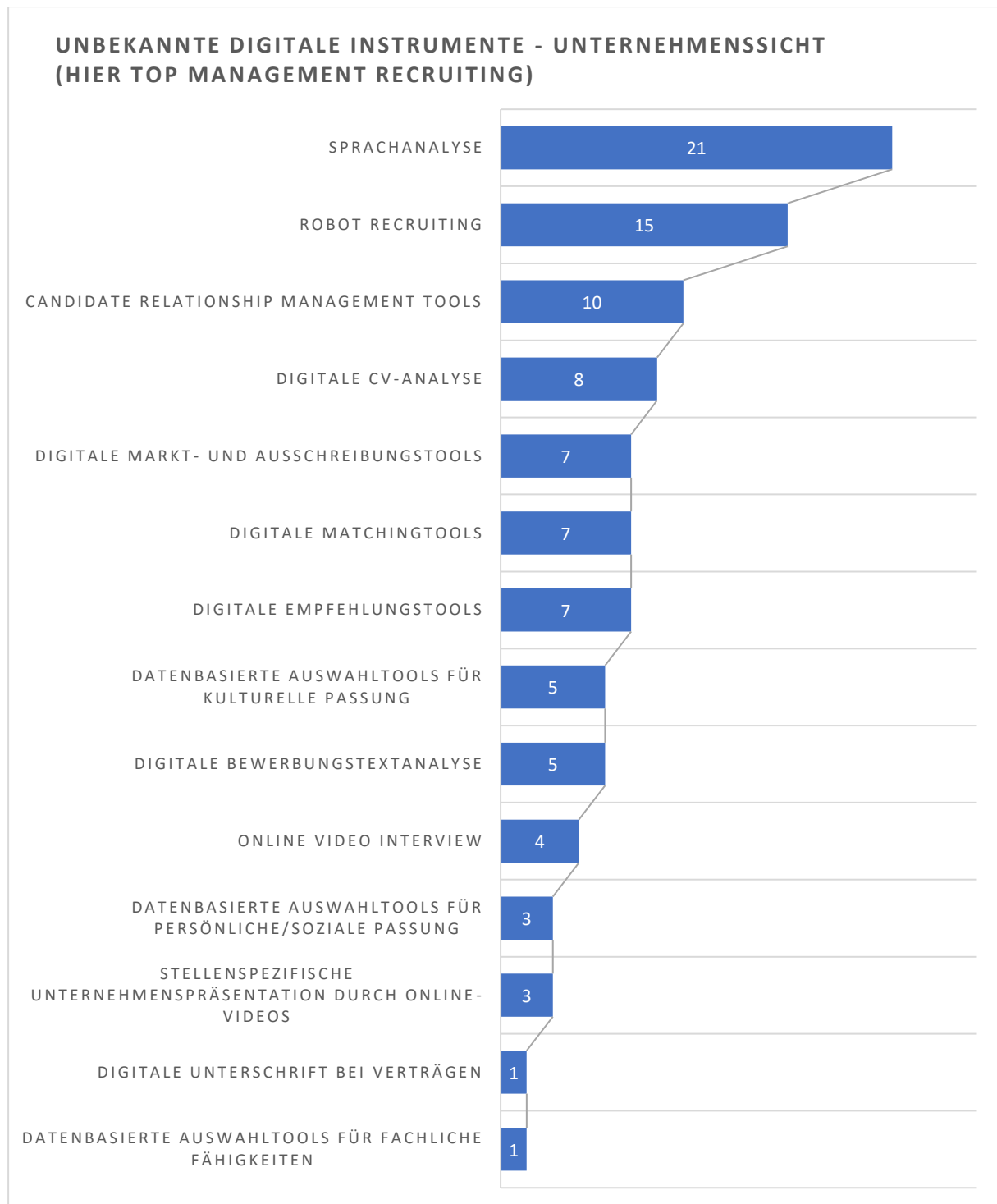




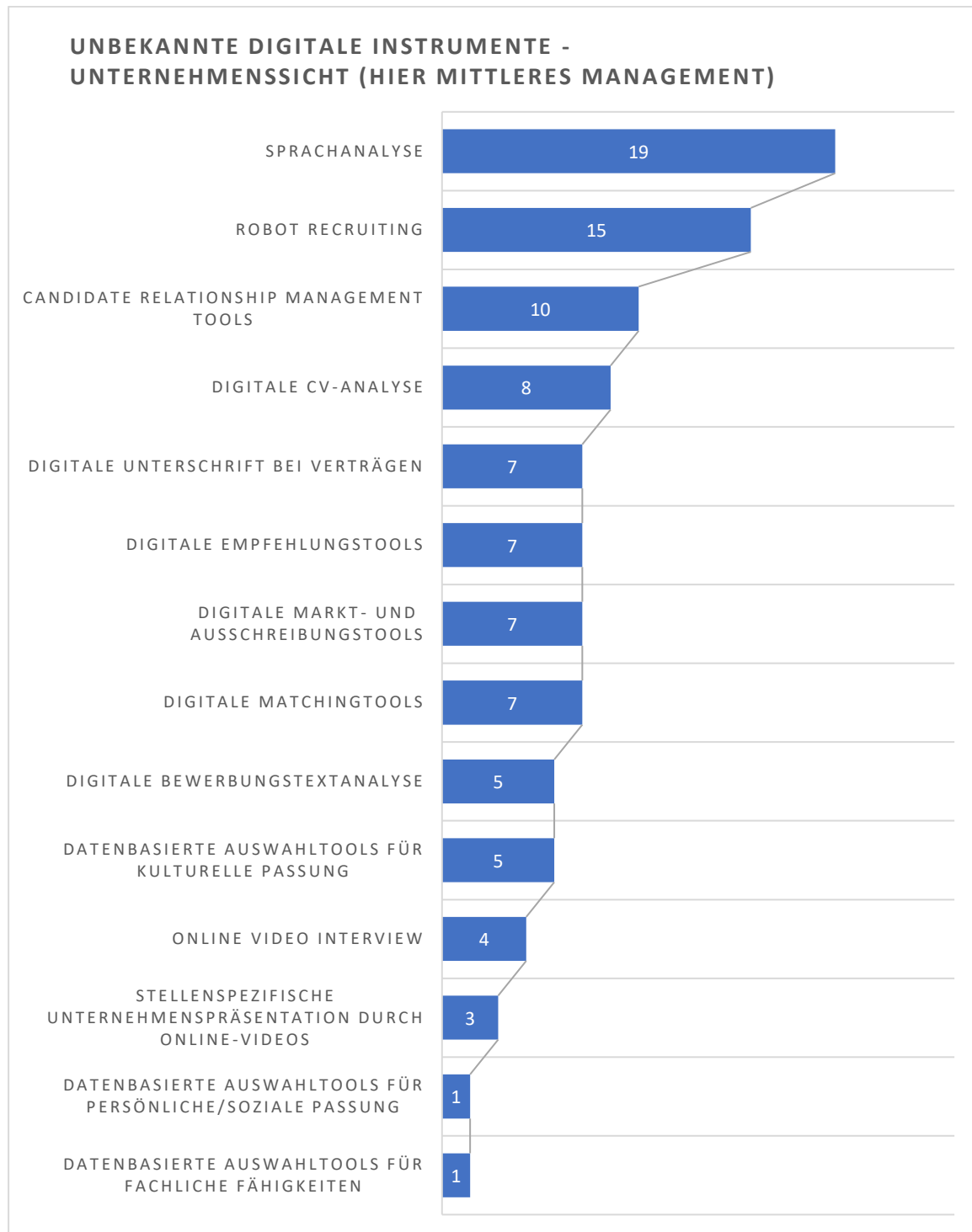
## Welche digitalen Instrumente setzen Sie bei Ihren eigenen Suchen ein? (Unternehmen) (in%)



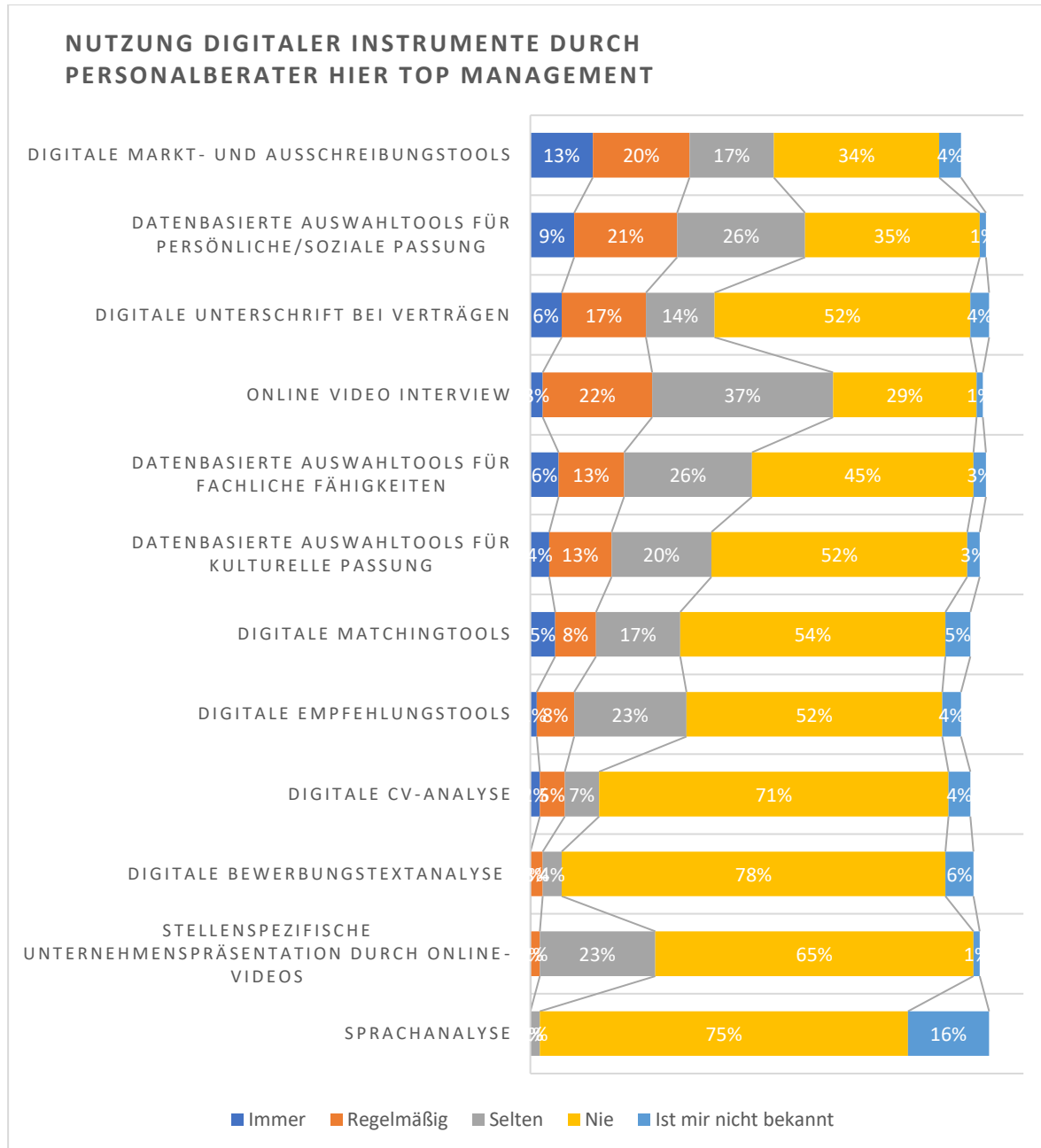
**Diese digitalen Instrumente waren nicht bekannt (Unternehmenssicht)  
(in%)**



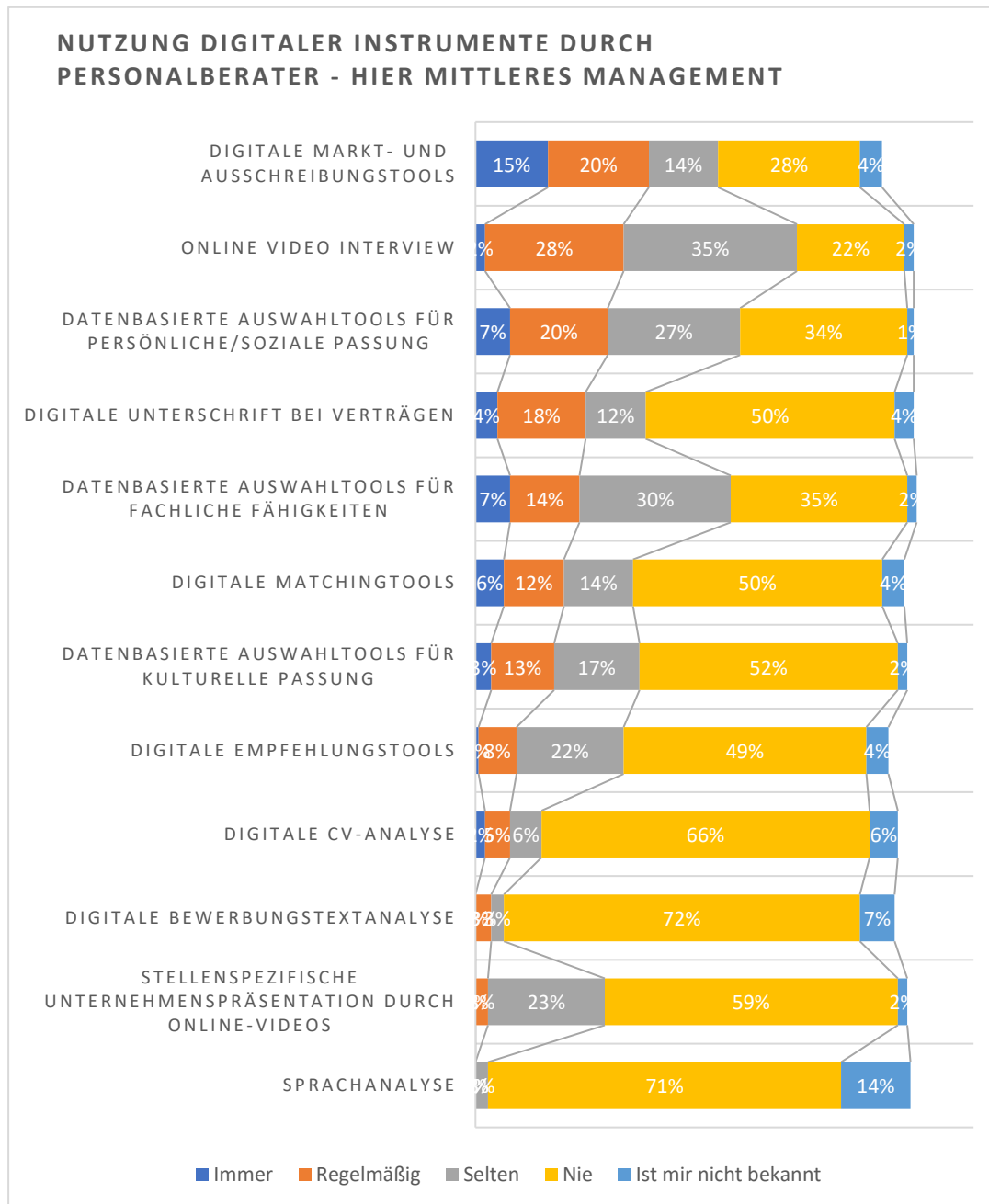
**Diese digitalen Instrumente waren nicht bekannt (Unternehmenssicht)  
(in%)**



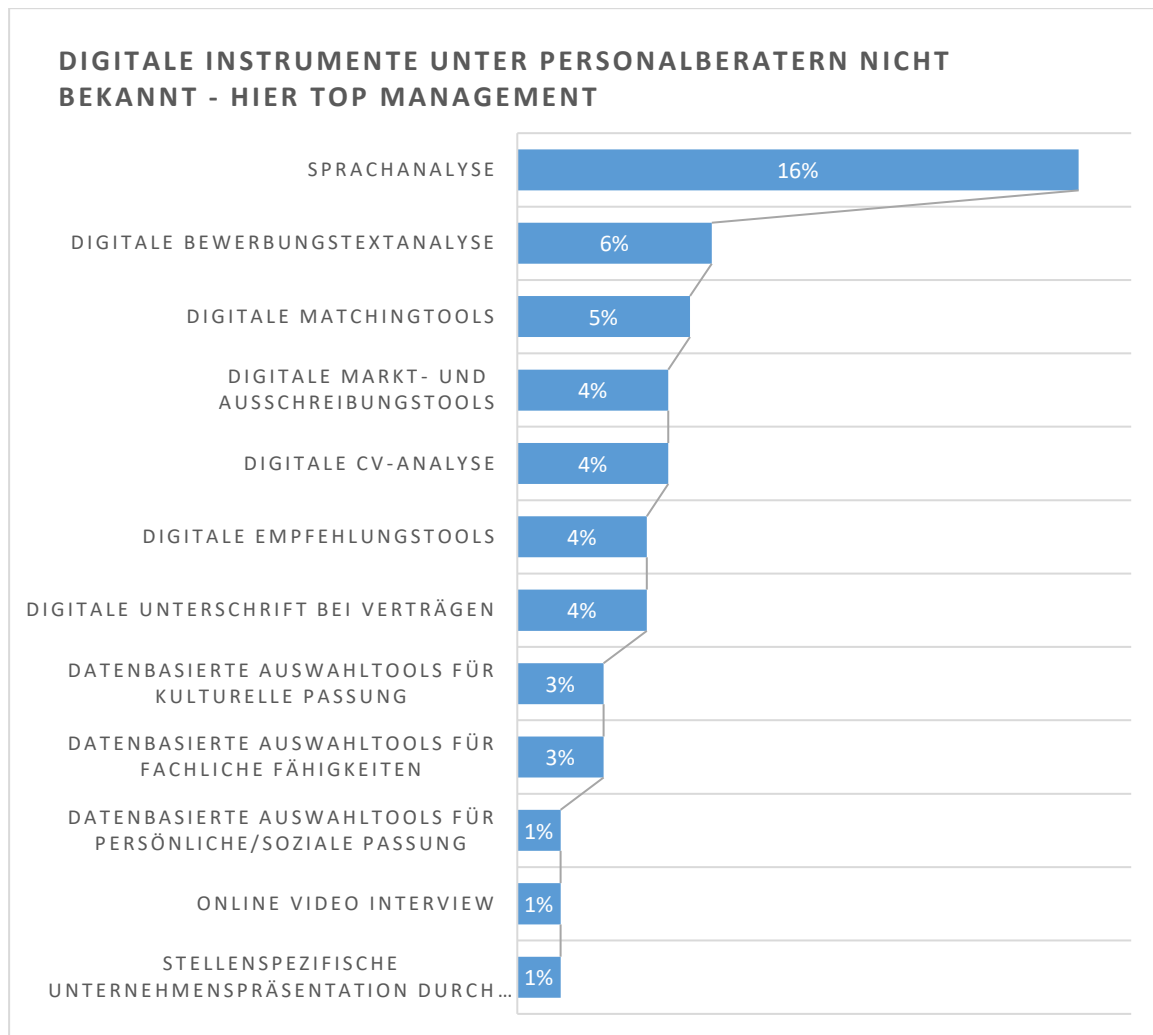
## Welche digitalen Instrumente setzen Sie bei Ihren Suchen ein? (Personalberater) (in%)



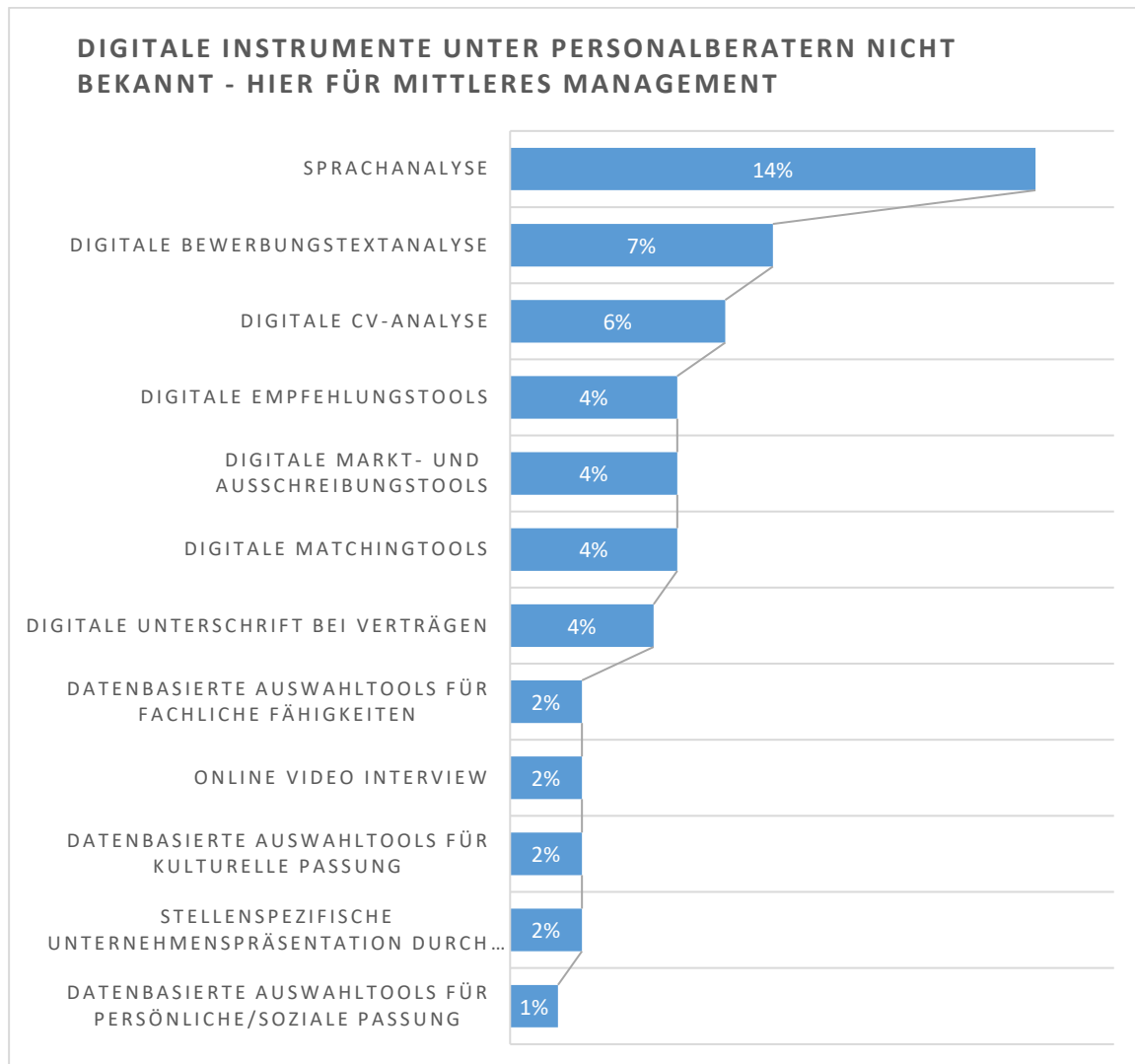
## Welche digitalen Instrumente setzen Sie bei Ihren Suchen ein? (Personalberater) (in%)



## Diese digitalen Instrumente waren bei Personalberatern unbekannt (in%)



## Diese digitalen Instrumente waren bei Personalberatern unbekannt (in%)



Die Kooperationspartner

### **Bundesverband Deutscher Unternehmensberater - BDU**

Im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. sind Beratungsunternehmen aus der Management-, Personal- sowie IT- Beratungsbranche organisiert. Der BDU gehört weltweit zu den drei führenden Wirtschafts- und Berufsverbänden der Consultingwirtschaft. Dabei fußt die Arbeit des Verbandes auf zwei Säulen: Einerseits vertritt er die rechtlichen, politischen und medialen Interessen der Gesamtbranche, zum anderen bietet er seinen Mitgliedern Services wie Benchmarks, Networking, fachliche Weiterbildung und einen Qualitätsnachweis gegenüber den Endkunden. Er versteht sich dabei als unabhängiger, neutraler Zusammenschluss von besonders qualifizierten Marktteilnehmern. Grundsätze, Leitfäden oder Standards dienen sowohl Mitgliedsunternehmen, aber auch den übrigen Beratungen als Maßstab ihrer Tätigkeit. Beispiele hierfür sind insbesondere die BDU-Berufsgrundsätze für Unternehmens- und Personalberater sowie die Grundsätze ordnungsgemäßer und qualifizierter Personalberatung (GoPB).

### **Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. - DGFP**

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) ist seit über 65 Jahren das Kompetenz- und Karrierenetzwerk für HR-Begeisterte. In unserem Netzwerk engagieren sich DAX Konzerne ebenso wie kleine und mittelständische Unternehmen, renommierte Wissenschaftsorganisationen und Beratungen, sowie zahlreiche Persönlichkeiten aus dem Personalmanagement. Mit unseren Mitgliedern und Partnern arbeiten wir an aktuellen Trends und HR-Themen, begleiten Personaler in ihrer Karriere und sind die Stimme des Personalmanagements gegenüber Politik und Gesellschaft. Der persönliche Erfahrungsaustausch steht im Zentrum unserer Arbeit. Dazu organisieren wir bundesweit rund 100 Erfa-Gruppen, bieten anerkannte Aus- und Weiterbildungsprogramme an und bündeln in unseren Publikationen aktuelles HR-Wissen. Gemeinsam gestalten wir so die Arbeitswelten von heute und morgen. Weitere Informationen finden Sie auf [www.dgfp.de](http://www.dgfp.de) und auf unseren Social-Media-Kanälen.

### **IUBH Internationale Hochschule**

iubh (International University of Applied Sciences Bad Honnef) ist eine Internationale Hochschule. Sie bereitet über 14.000 Studierende mit ihren unterschiedlichen Studienmodellen auf den globalen Arbeitsmarkt vor. Sie versammelt unter ihrem Dach drei voneinander unabhängige Hochschulfelder: die IUBH Campus Studies mit internationaler Managementausrichtung, das IUBH Fernstudium und die IUBH Duales Studium. Das Campusstudium beinhaltet englischsprachige Bachelor- und Masterstudiengänge mit klarem Branchenfokus. Die flexiblen Fernstudiengänge der IUBH bieten ein breites Spektrum an Onlineprogrammen von Marketing über Soziale Arbeit bis Wirtschaftsrecht. Das duale Studium der IUBH umfasst Bachelor- und Masterstudiengänge mit regelmäßigem Wechsel zwischen Theorie und Praxis. Die IUBH bietet den Studierenden ein Netzwerk von renommierten Praxispartnern in die Wirtschaft: über 2.000 Unternehmen haben bereits erfolgreich mit der IUBH kooperiert, darunter die ZURICH Versicherungen oder Motel One. Die IUBH, die 1998 gegründet wurde, ist inzwischen in 15 Städten in ganz Deutschland, in Österreich und Irland vertreten.



## Literaturhinweise:

- Beyer, Neele (2018): Digital Recruitment: A Comparison Between Traditional Recruiting Practices and Digital Trends. (Masterarbeit an der iubh, 2018)
- Competitive Recruiting (2018): *ICR Recruiting Trends 2018: Wissen für ein erfolgreiches Recruiting in 2018* (2018). Onlinepublikation auf [Competitiverecruiting.de](https://www.competitiverecruiting.de). URL: <https://www.competitiverecruiting.de>, abgerufen am: 19.3.2018
- Gade, C., Helfritz, K., Murmann, J., Beyer, N. (2018): Recruiting von Führungskräften unter dem Eindruck der Digitalisierung. In: Personalführung 7-8/2018, S.10-13.
- Pesch, U. (2018): *Machine Learning*. In: Personalwirtschaft Recruiting Guide 2018, S.25-27.