

RECRUITING-STRUKTUREN – EIN BENCHMARK

STUDIE 2022

Eine Kooperation von:



HTWK

Hochschule für Technik,
Wirtschaft und Kultur Leipzig

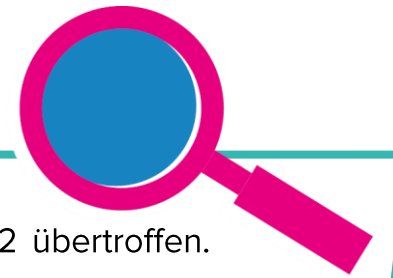


Inhaltsverzeichnis

KAPITEL	SEITE
Vorwort & Executive Summary	3
Ergebnisse	
Teilnehmende	6
Organisationsstrukturen	13
Recruitingmethoden & Kennzahlen	22
Autoren & Partner	26
Glossar & Rechtliches	29



**Vorwort &
Executive Summary**



Der deutsche Arbeitsmarkt hat das Rekordausschreibungsvolumen von 2019 schon im laufenden Jahr 2022 übertroffen. Insbesondere im Recruiting von qualifizierten und hochqualifizierten Fach- und Führungskräften sind Engpässe und Mangellagen an der Tagesordnung und stellen Recruiting-Abteilungen vor immer größere Herausforderungen. Häufig verhindern die vorherrschenden Recruitingstrukturen und Personalkapazitäten jedoch eine professionelle Anpassung an die neue Situation. Um Strukturen besser zu verstehen und einzusetzen, helfen Kennzahlen bzw. Benchmarks.

Daher haben sich die Partner Wollmilchsau GmbH, die HTWK Leipzig und die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) entschlossen, ein qualitatives und quantitatives Benchmarking für Recruiting-Organisationen in Unternehmen durchzuführen. Im Mittelpunkt der Analyse stehen die Organisation und Struktur, der Recruitingprozess, die Hiring-Cluster und -Volumina, Recruiting-Methoden, Personalschlüssel sowie angewandte Kennzahlen zur Steuerung des Recruitings. Dabei wurde auch die Unternehmensgröße der Befragten berücksichtigt.

Im Rahmen dieser Studie wurden 1.373 Personen in HR-Funktion von Juni bis August 2022 online befragt.

Hinweis: In dieser Studie wird aus Gründen der besseren Lesbarkeit das generische Maskulinum verwendet.

Executive summary

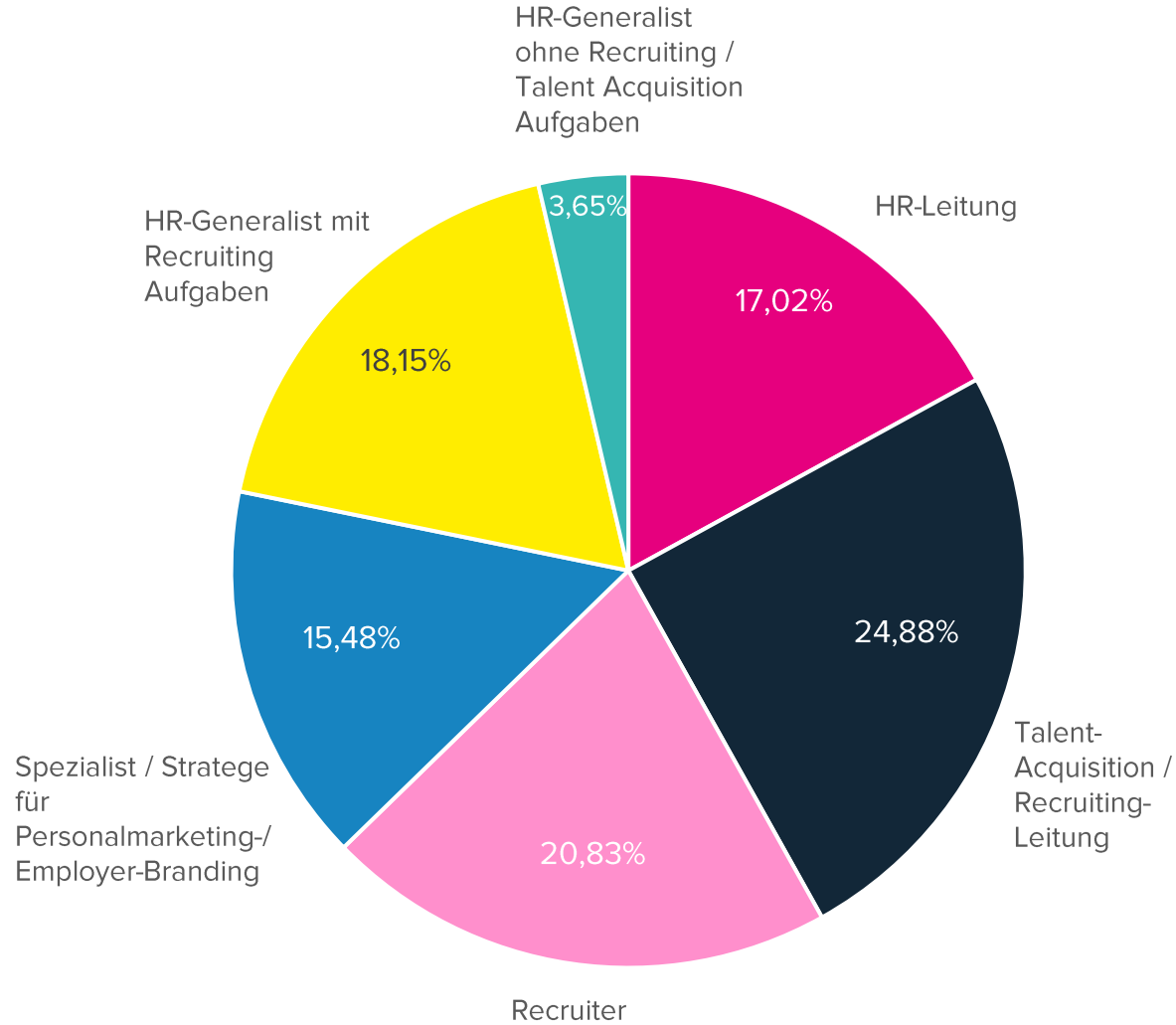
Die Ergebnisse der vorliegenden Studie erlauben einen umfassenden Blick auf die gegenwärtige Recruitingpraxis in deutschen Unternehmen und können diesen dabei helfen, ihr eigenes Recruiting zu verorten und zu bewerten. Unternehmensgröße und die gewählte HR-Organisationsform („Personalreferentenmodell“, „3-Säulen-Modell“ bzw. eine Mischform) beeinflussen entscheidend, wie das Recruiting umgesetzt wird und welche Kennzahlen genutzt werden.

- Recruiting wird von den Unternehmen als Kerngeschäft behandelt, ganze 61 Prozent der Befragten geben an, dass sie mit einer eigenständigen Recruiting-Organisation arbeiten und 47 Prozent rekrutieren durch einen HR-Generalisten. Nur 1 Prozent verwiesen darauf, ihr Recruiting komplett an einen Recruitment-Process-Outsourcing-Provider (RPO-Provider) ausgelagert zu haben, 9 Prozent nutzen diese Variante für einzelne Berufsgruppen.
- Im Bereich der Fachkräfte und Auszubildenden sind kaufmännisch-administrative Berufe das Hiring Cluster mit dem höchsten Volumen. Auch die strategische Bedeutung ist in dieser Zielgruppe am höchsten. Industrie und Technik sowie vertriebliche Berufe folgen mit Abstand und einer mittleren Bedeutung.
- Im Bereich der Spezialisten und Experten sind die IT und Softwareentwicklung als Hiring Cluster ungeschlagen auf Platz 1 und sind sowohl strategisch als auch beim Volumen von höchster Bedeutung. Corporate Functions sowie Ingenieure und Techniker folgen auf Platz 2 und 3.
- Im Durchschnitt betreut ein Recruiter 27 Positionen gleichzeitig. Im Jahr sind es 62 Stellen, wobei der Median bei 40 Stellen pro Recruiter liegt. Je höher die Beschäftigtenzahl, desto mehr Stellen werden jährlich von einem Recruiter betreut. Dies kann allerdings nicht auf die gleichzeitig betreuten Stellen übertragen werden. Bei einer Beschäftigtenzahl zwischen 2.500 und 4.999 ist die Zahl der gleichzeitig betreuten Stellen am höchsten.
- Bei der Organisationslösung des 3-Säulen-Modells werden Recruiter am meisten beansprucht: Sie betreuen mehr Stellen gleichzeitig, vor allem aber mehr pro Jahr.
- Jobbörsen sind das Hilfsmittel Nummer 1 bei der Mitarbeitersuche. Mit großem Abstand gefolgt von Mitarbeiter-Empfehlungsprogrammen und der Direktvermittlung durch Dienstleister. Die Methodennutzung unterscheidet sich kaum danach, wer gesucht wird. Egal ob Fachkräfte oder Spezialisten, die genutzten Methoden sind in beiden Fällen sehr ähnlich.
- Time-to-Hire und Cost-per-Hire sind die beliebtesten KPIs im Recruiting. Die Zeit bis zur Einstellung ist die einzige Kennzahl, bei der Nutzung und Wunsch nahezu deckungsgleich sind. Bei den restlichen KPIs klaffen zwischen Wunsch und der wirklichen Nutzung große Lücken.



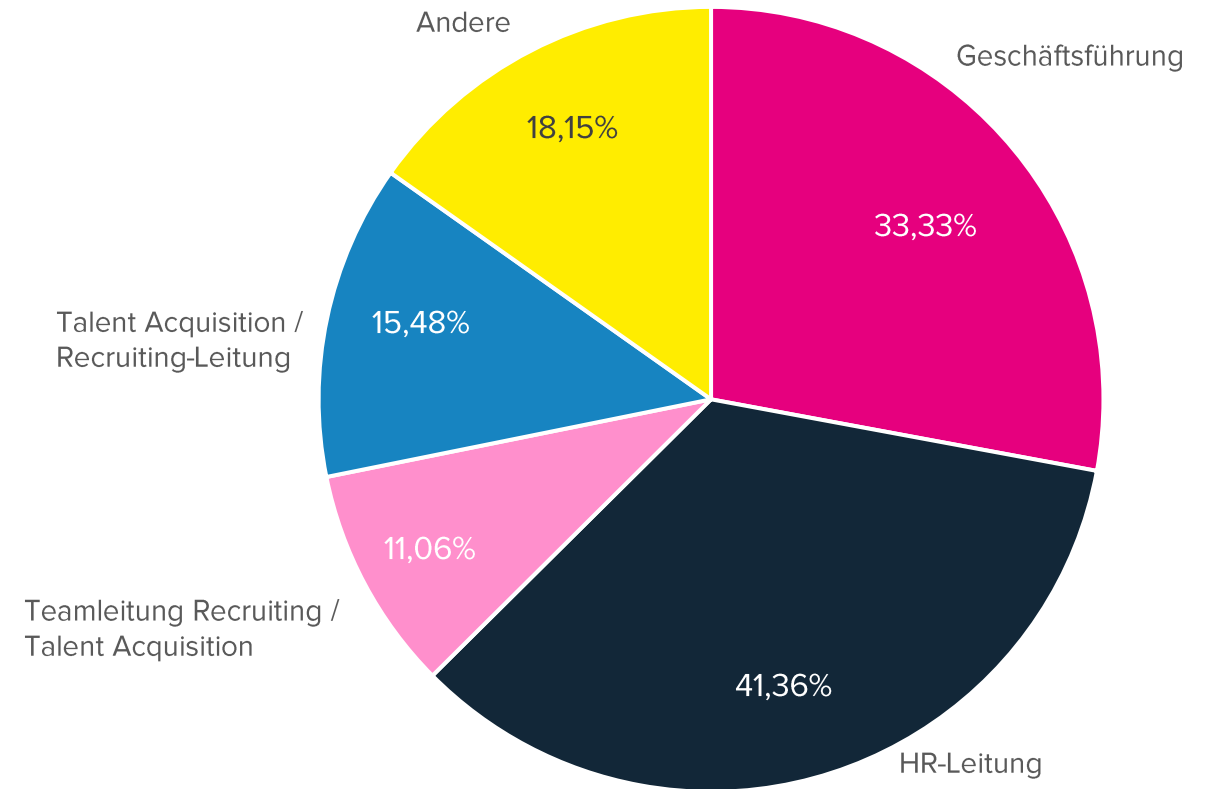
Teilnehmende

Welche Rolle beschreibt Deine Funktion im Unternehmen am treffendsten?



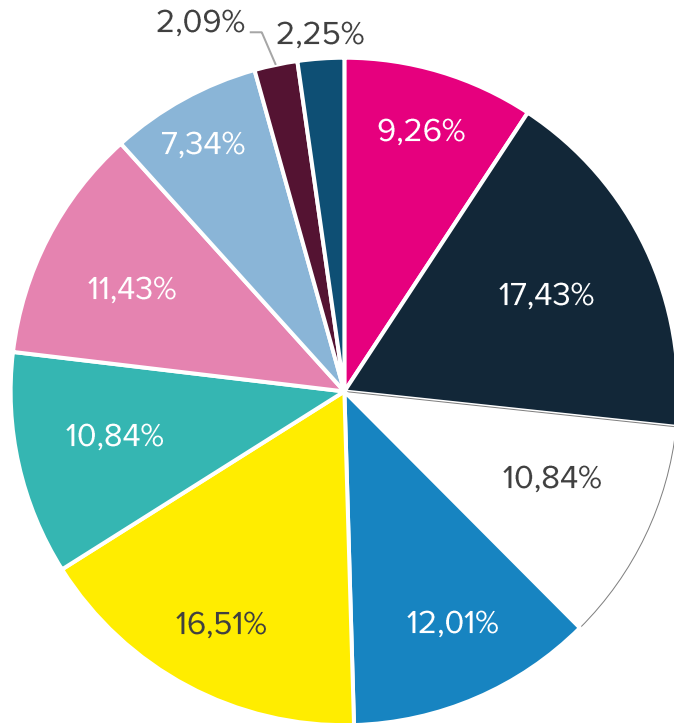
n = 1234 Teilnehmende

An welche Funktion reportest Du in Deiner Rolle?



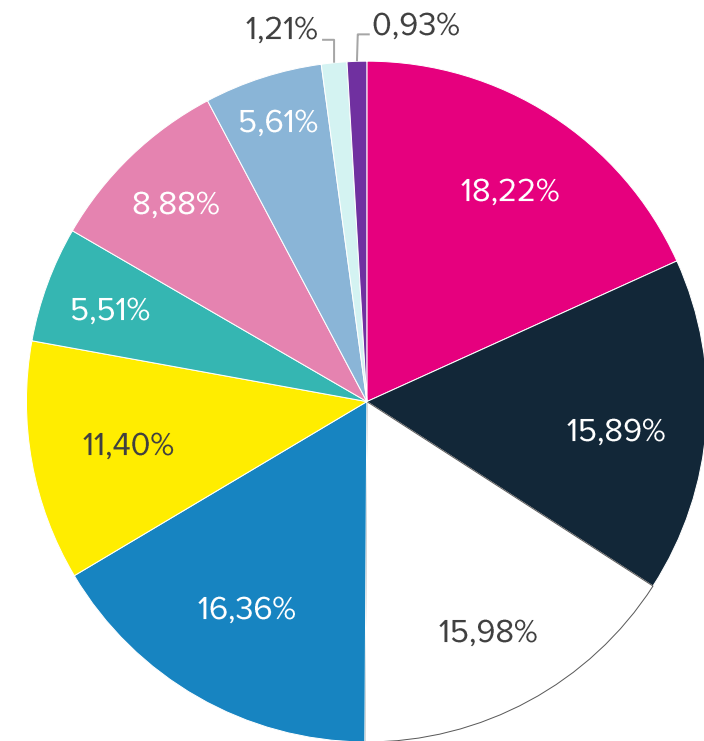
n = 1221 Teilnehmende

Wie viele Mitarbeitende hat Dein Unternehmen in Deutschland?



- 1-49
- 50-99
- 100-199
- 200-499
- 500-999
- 1.000-2.499
- 2.500-4.999
- 5.000-9.999
- 10.000-49.999
- 50.000-99.999
- >100.000

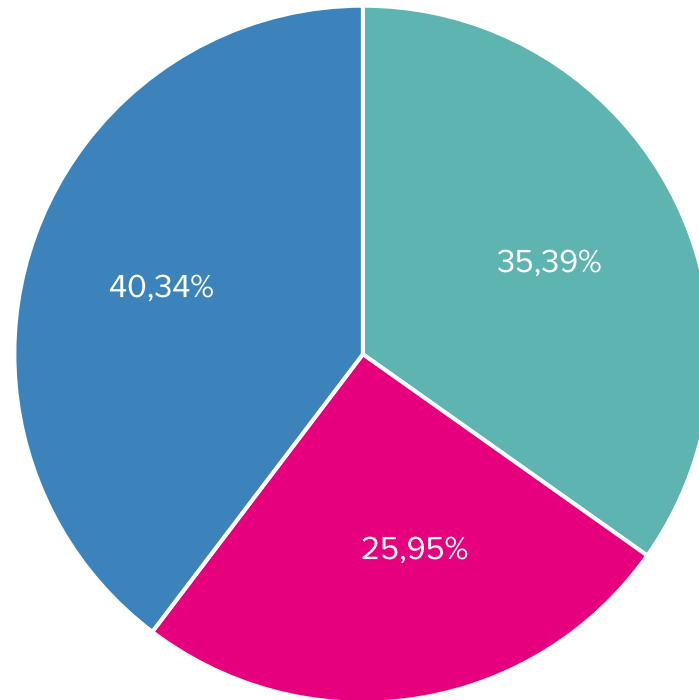
Wie viele (externe) Neueinstellungen macht Dein Unternehmen pro Jahr in Deutschland?



- 0-24
- 25-49
- 50-99
- 100-199
- 200-349
- 350-499
- 500-999
- 1.000-4.999
- 5.000-10.000
- >10.000

n = 1199 Teilnehmende

Nach welchem HR-Organisationsmodell sind HR und Recruiting in Deinem Unternehmen organisiert?



Die Mehrzahl der Befragten gibt an, in einer Mischform der beiden klassischen HR-Organisationsmodelle zu arbeiten. Demgegenüber sind 35 Prozent in einem Personalreferentenmodell und 26 Prozent im HR-3-Säulen-Modell tätig.

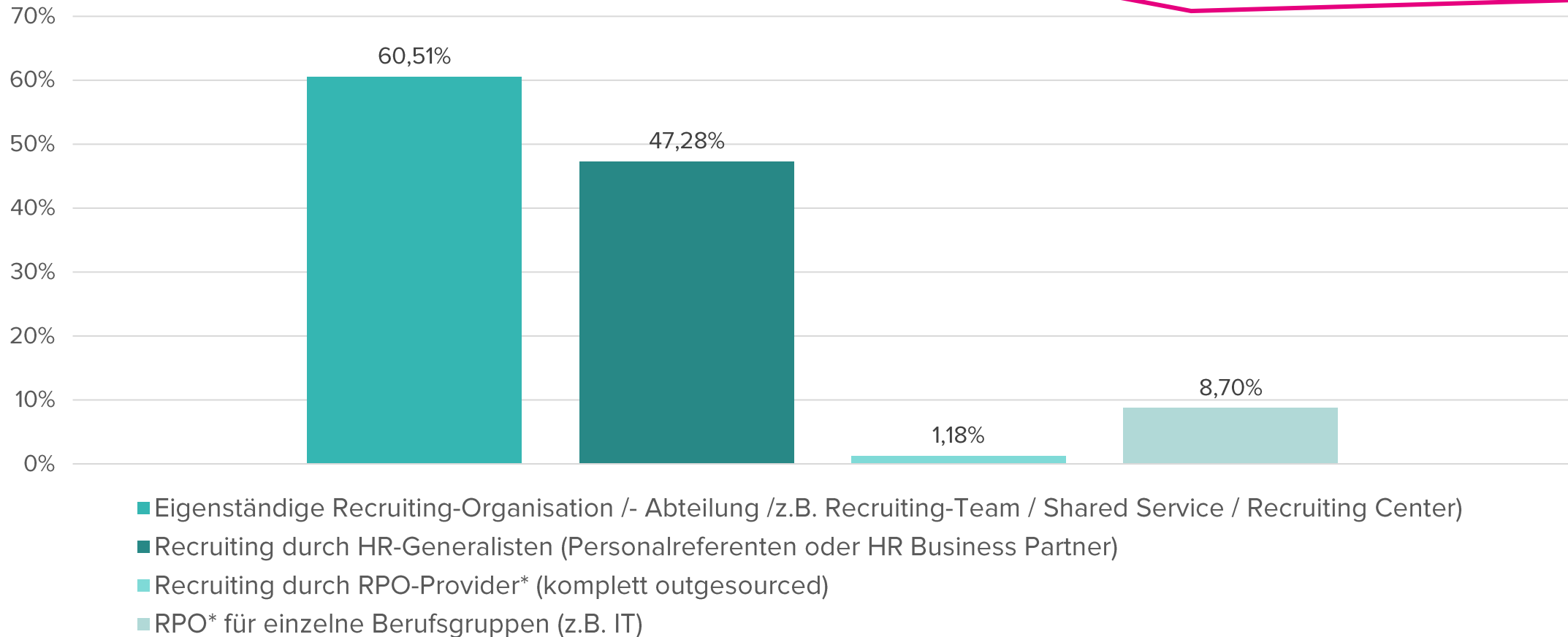
- Personalreferentenmodell*
- HR-3-Säulen-Modell*
- Mischform*

n = 1133 Teilnehmende

*Begriffliche Erklärungen finden Sie im Glossar auf Seite 28.

Wie ist das Recruiting in Deinem Unternehmen organisiert?

Fast 61 Prozent geben an, dass sie in einer eigenständigen Recruiting-Organisation arbeiten. Nur 1 Prozent der Befragten geben an, ihr Recruiting komplett an einen RPO-Provider* ausgelagert zu haben. 9 Prozent nutzen diese Variante für einzelne Berufsgruppen.



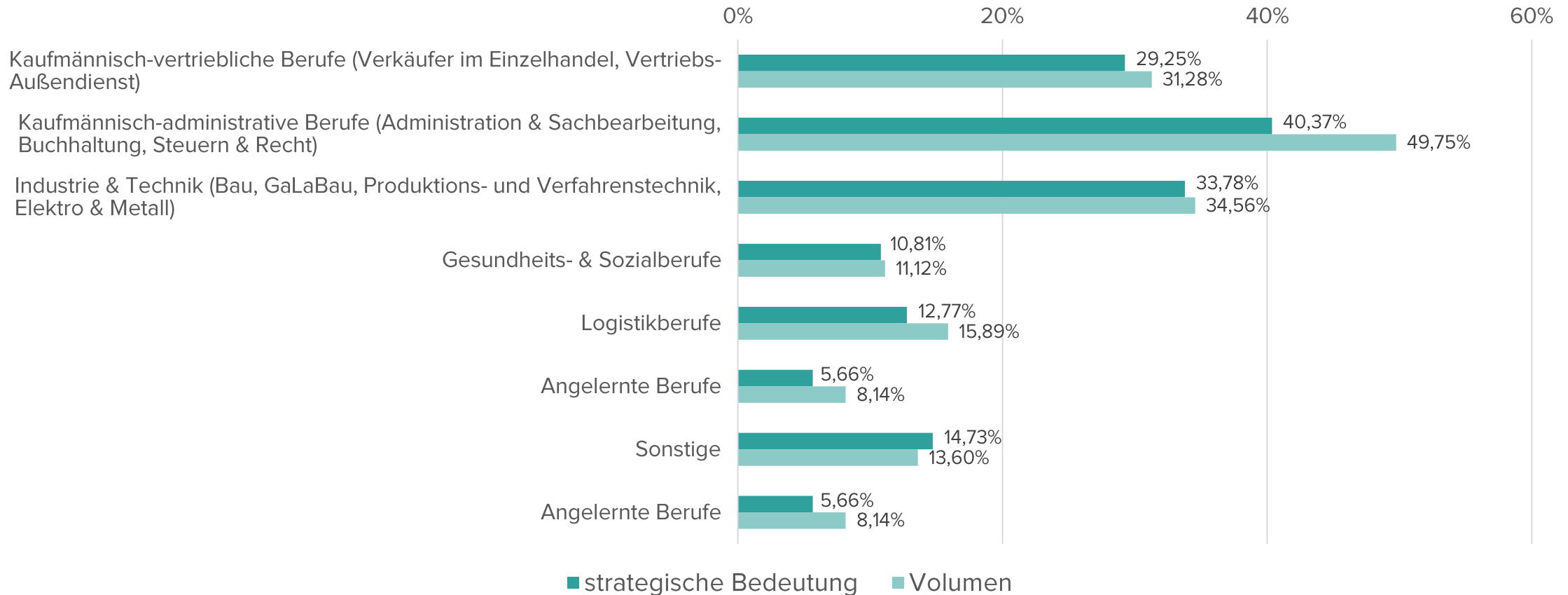
n = 1104 Teilnehmende

*Begriffliche Erklärungen finden Sie im Glossar auf Seite 28.

Welche Zielgruppen (Hiring Cluster) sind am größten und am wichtigsten für Dein Unternehmen?

Im Bereich der Fachkräfte und Azubis sind kaufmännisch-administrative Berufe das Hiring Cluster mit dem höchsten Volumen. Auch die strategische Bedeutung ist in dieser Zielgruppe am höchsten. Industrie und Technik sowie vertriebliche Berufe sind in ihrer Bedeutung recht ähnlich.

Fachkräfte & Azubis

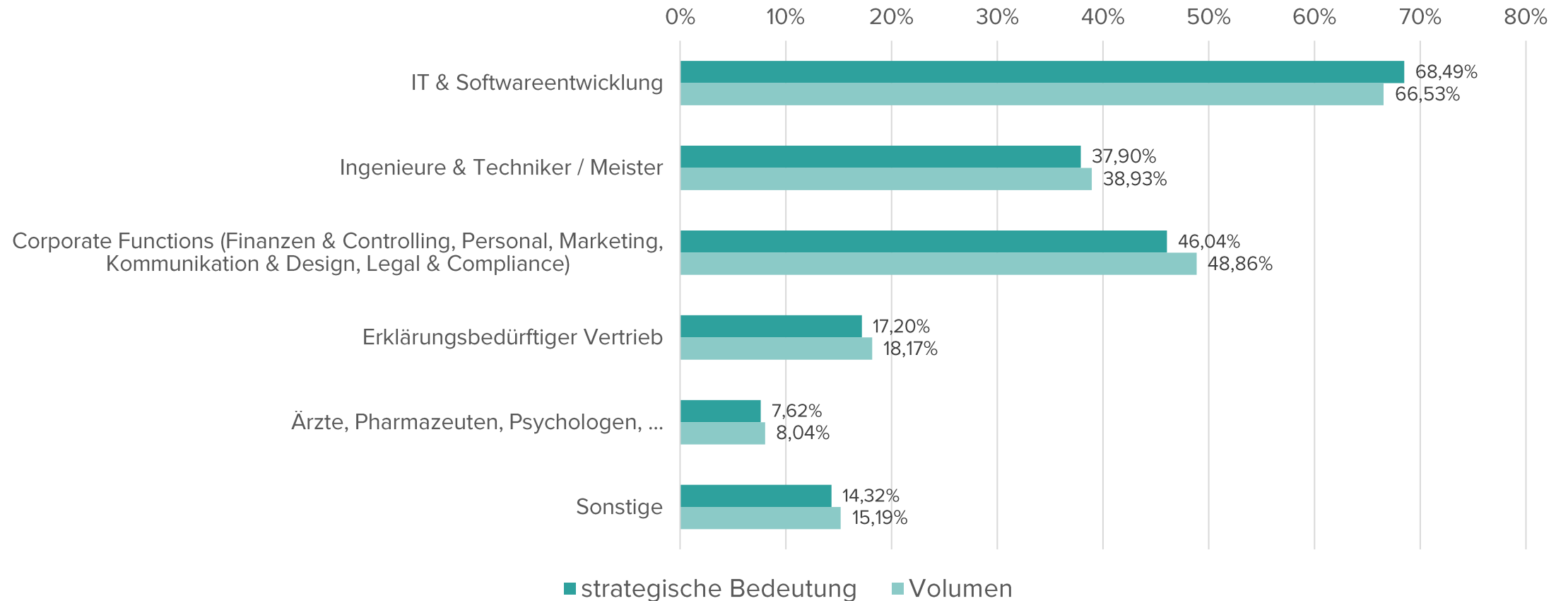


n = 1007 Teilnehmende

Welche Zielgruppen (Hiring Cluster) sind am größten und am wichtigsten für Dein Unternehmen?

Im Bereich der Spezialisten und Experten ist die IT & Softwareentwicklung ungeschlagen auf Platz 1 und hat damit strategisch wie auch beim Volumen die höchste Bedeutung. Corporate Functions sowie Ingenieure & Techniker folgen auf Platz 2 und 3.

Spezialisten & Experten



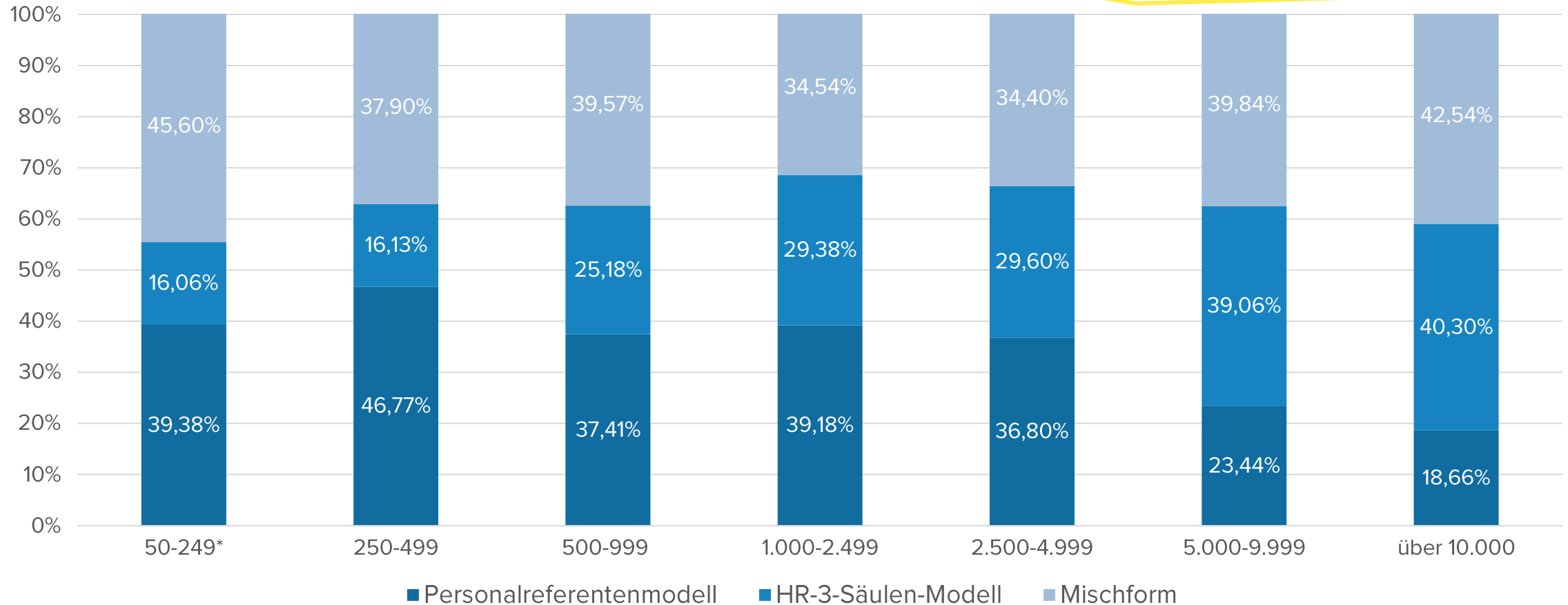
n = 1007 Teilnehmende



ORGANISATIONSSTRUKTUREN

Nach welchem HR-Organisationsmodell sind HR und Recruiting im Allgemeinen in Deinem Unternehmen organisiert?

Mit steigender Mitarbeiterzahl nimmt die Verbreitung des Personalreferentenmodells ab, während die Verbreitung des HR-3-Säulenmodells steigt. Die Nutzung der Mischform schwankt unabhängig von der Mitarbeiterzahl zwischen 34 und 46 Prozent.

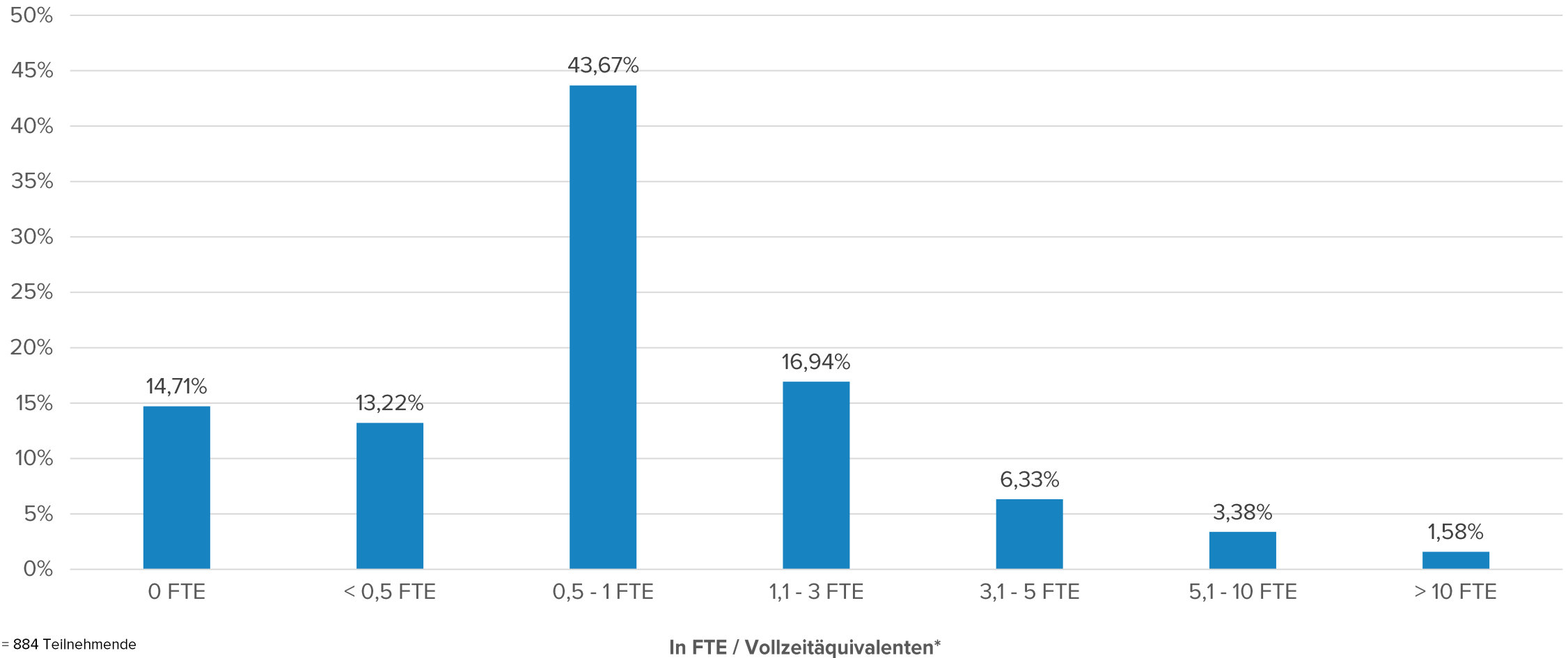


n = 1133 Teilnehmende

* Anzahl der Mitarbeitenden

Wie viele Mitarbeitende arbeiten im Personalmarketing & Employer Branding?

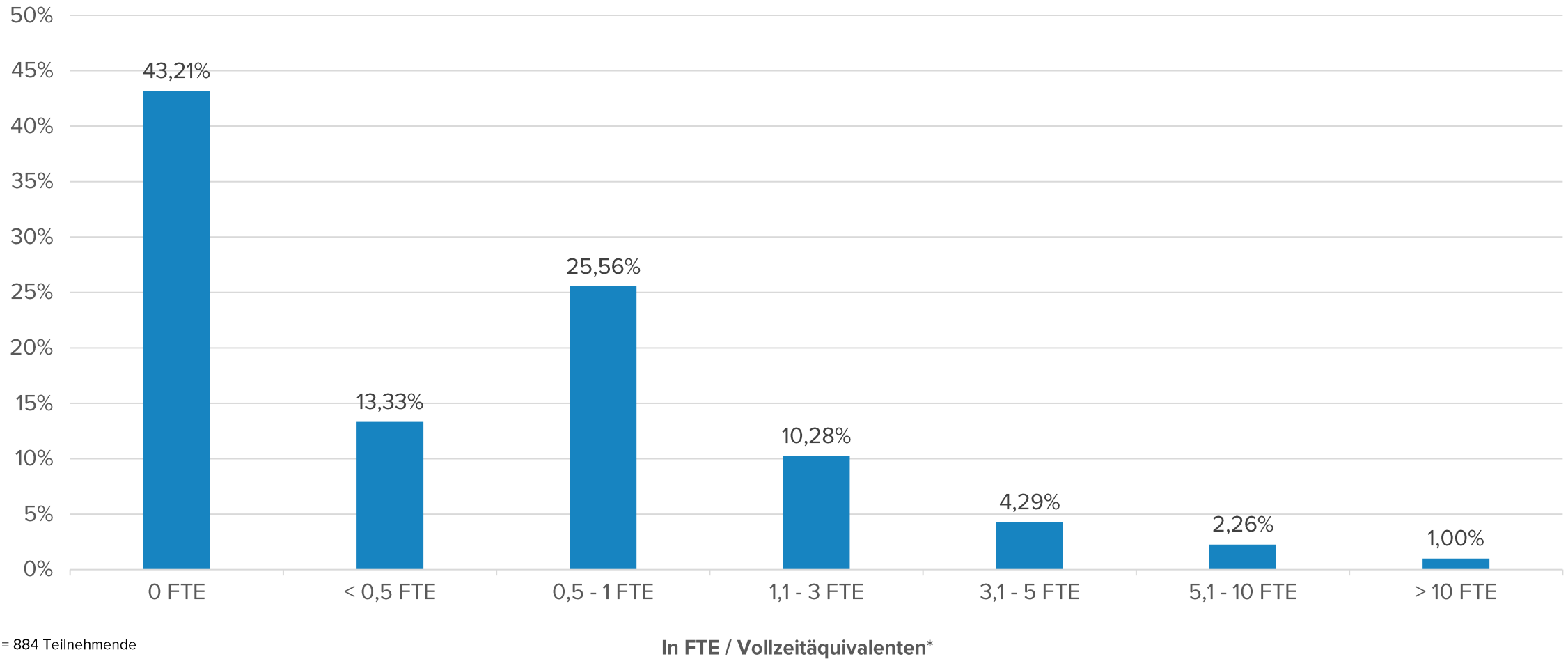
43,7 Prozent der Teilnehmenden gab an, dass in Ihrem Unternehmen im Bereich Personalmarketing und Employer Branding 0,5 bis 1 FTE für diese Position vorgesehen sind. Bei knapp 17 Prozent sind es 1,1 bis 3 Mitarbeitende in Vollzeit.



*Begriffliche Erklärungen finden Sie im Glossar auf Seite 28.

Wie viele Mitarbeitende arbeiten im Active Sourcing?

Ein Großteil der Befragten (43,2 Prozent) gab an, dass in Ihrem Unternehmen keine Mitarbeiter im Active Sourcing arbeiten. Bei knapp 13 Prozent ist eine halbe Vollzeitstelle oder weniger für diese Position vorgesehen.



*Begriffliche Erklärungen finden Sie im Glossar auf Seite 28.

Wie viele Stellen betreut ein Recruiter in Eurem Unternehmen gleichzeitig?



27

gleichzeitig

Median: 15

n = 875 Teilnehmende

Im Durchschnitt betreut ein Recruiter im Unternehmen 27 Positionen gleichzeitig. Im Jahr sind es 62 Stellen, wobei der Median bei 40 Stellen pro Person liegt.

62

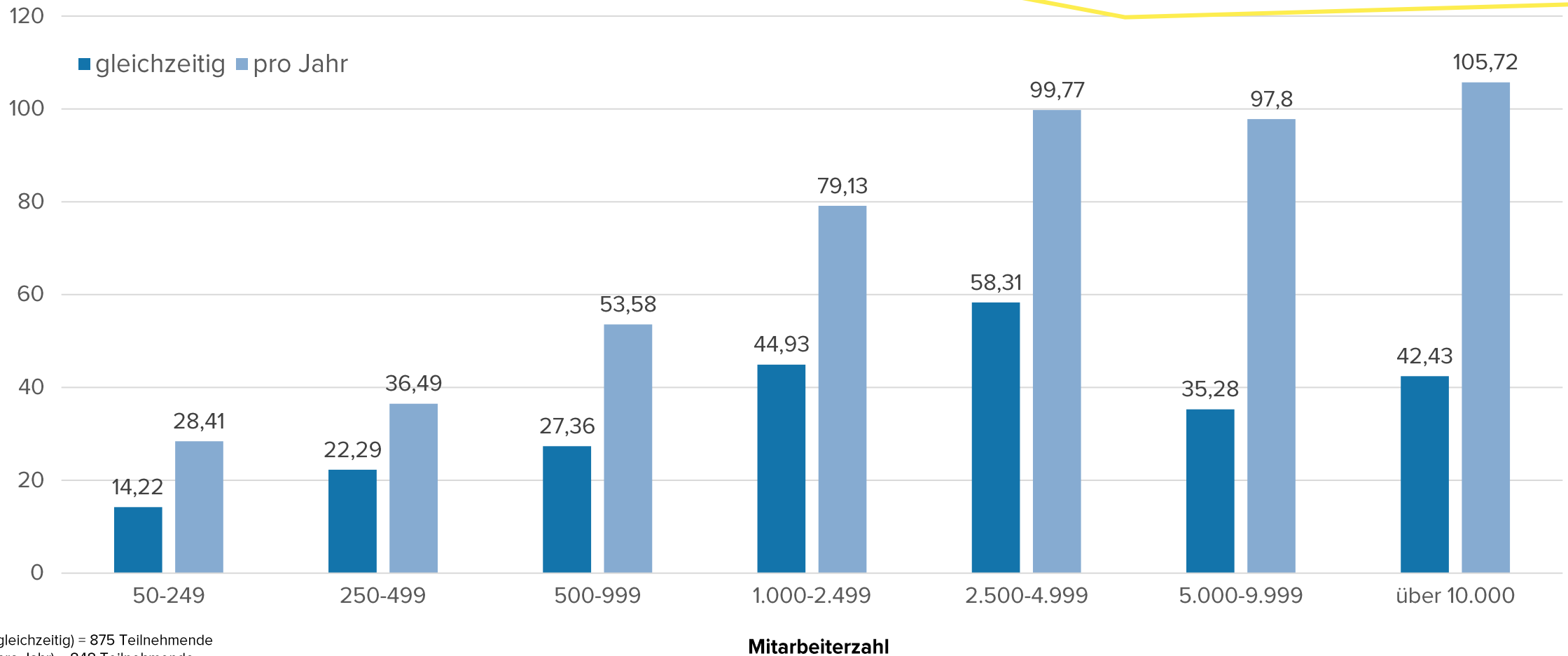
pro Jahr

Median: 40

n = 848 Teilnehmende

Unterscheidet sich das Stellenvolumen je Recruiter nach Mitarbeiterzahl?

Je mehr Mitarbeitende, desto mehr Stellen werden jährlich von einem Recruiter betreut. Dies kann allerdings nicht auf die gleichzeitig betreuten Stellen übertragen werden. Bei einer Mitarbeiterzahl zwischen 2.500 und 4.999 ist die Zahl der gleichzeitig betreuten Stellen am höchsten.

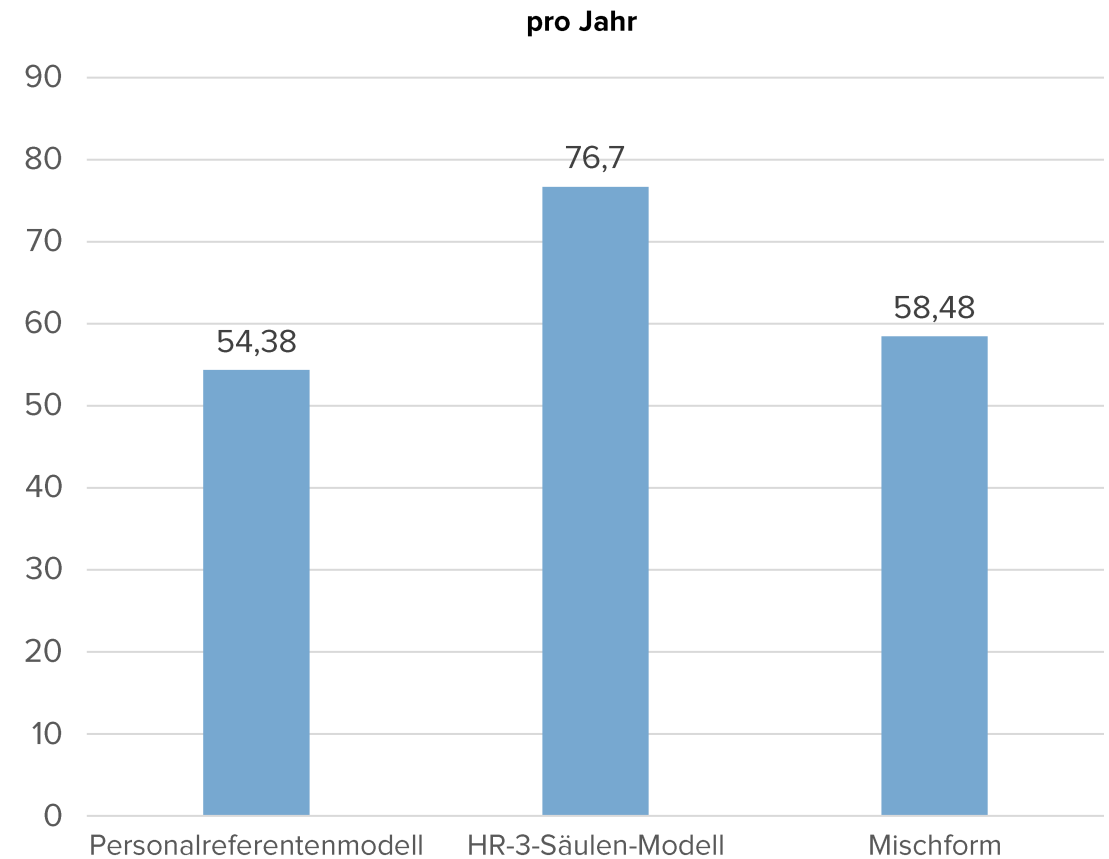
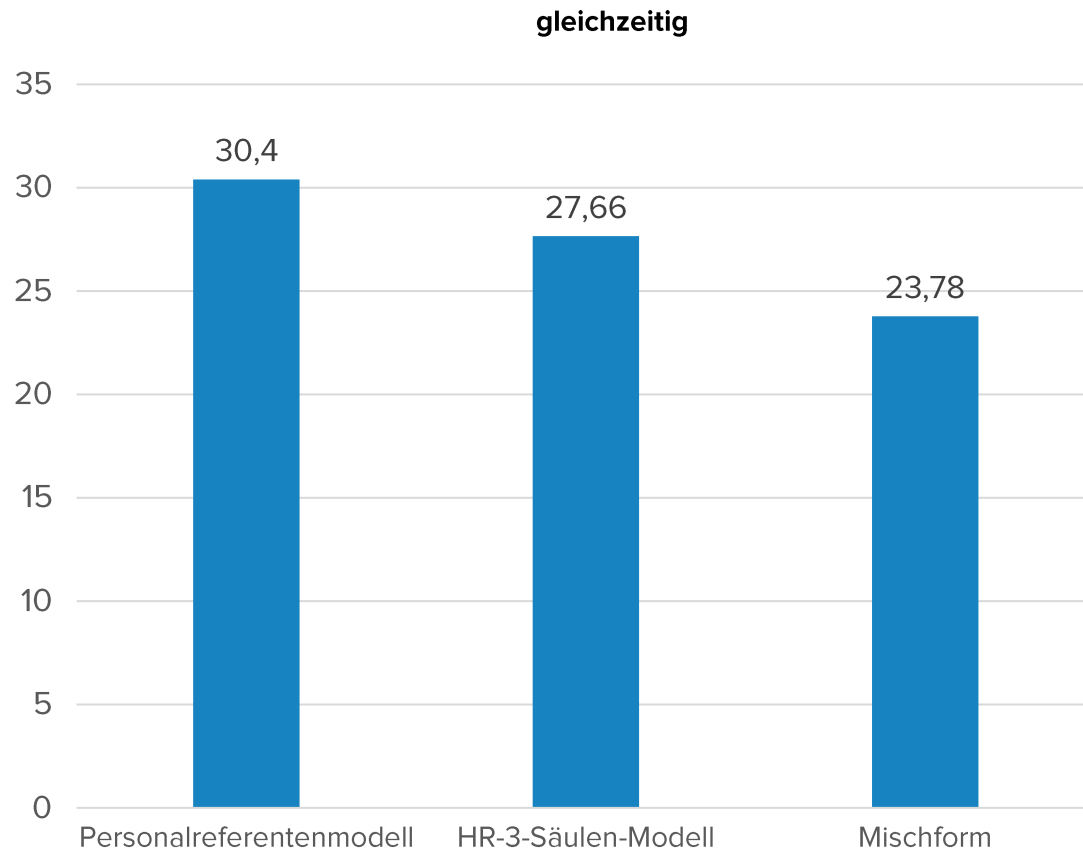


n (gleichzeitig) = 875 Teilnehmende
n (pro Jahr) = 848 Teilnehmende

Mitarbeiterzahl

Durchschnittliche Anzahl der betreuten Stellen je Recruiter nach Organisationsmodell

Bei der Organisationsform des HR-3-Säulen-Modells werden Recruiter am meisten beansprucht: Sie betreuen mehrere Stellen gleichzeitig, vor allem aber mehr pro Jahr.

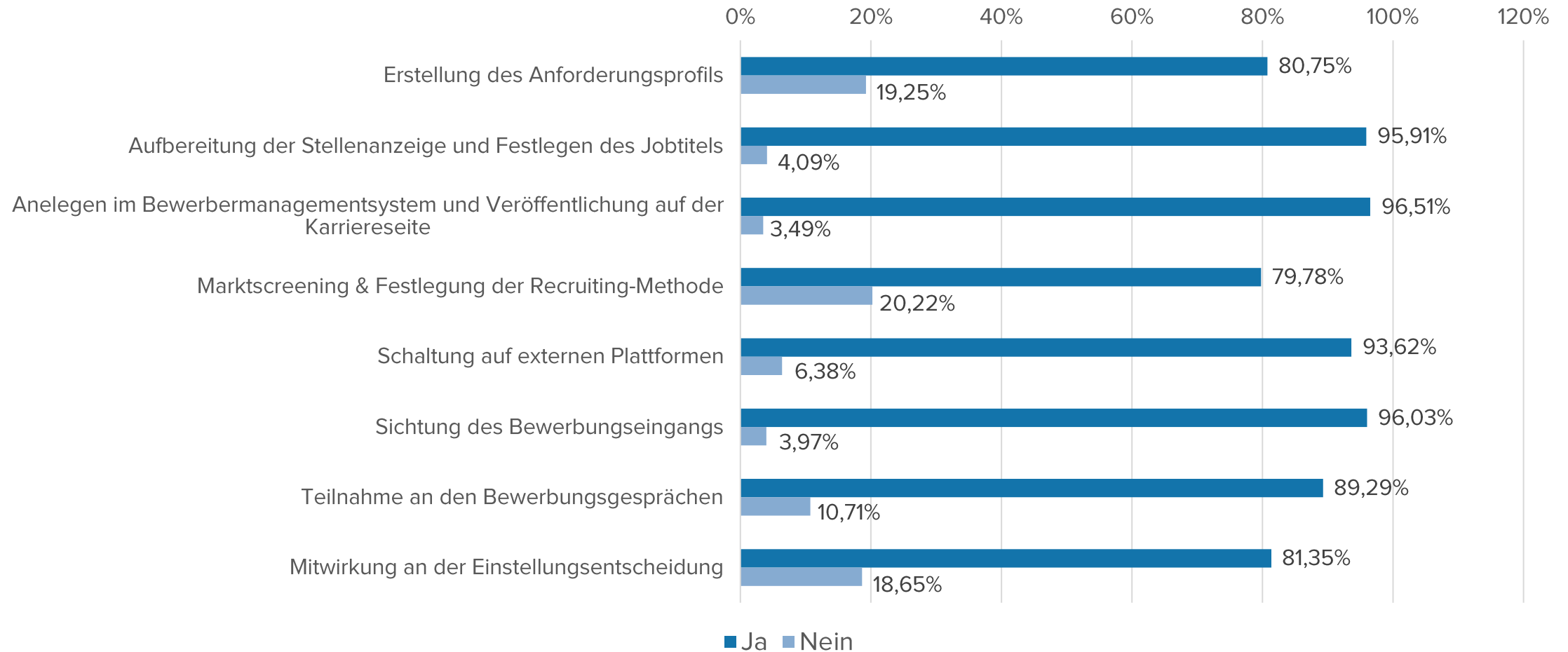


Unterscheiden sich die Methoden je nach Organisationsstruktur?

TOP 5 Recruiting-Methoden	HR-3-Säulen-Modell	Personalreferentenmodell	Mischform
1	Jobbörsen	Jobbörsen	Jobbörsen
2	Mitarbeiter-Empfehlungsprogramm	Direktvermittlung durch Dienstleister	Active Sourcing
3	Active Sourcing	Mitarbeiter-Empfehlungsprogramm	Mitarbeiter-Empfehlungsprogramm
4	Direktvermittlung durch Dienstleister	Social Media Performance Marketing	Direktvermittlung durch Dienstleister
5	Social Media Performance Marketing	Azubi- & Absolventenmessen	Social Media Performance Marketing

n = 680 Teilnehmende

Welche Phasen umfasst der Recruitingprozess in Deinem Unternehmen?

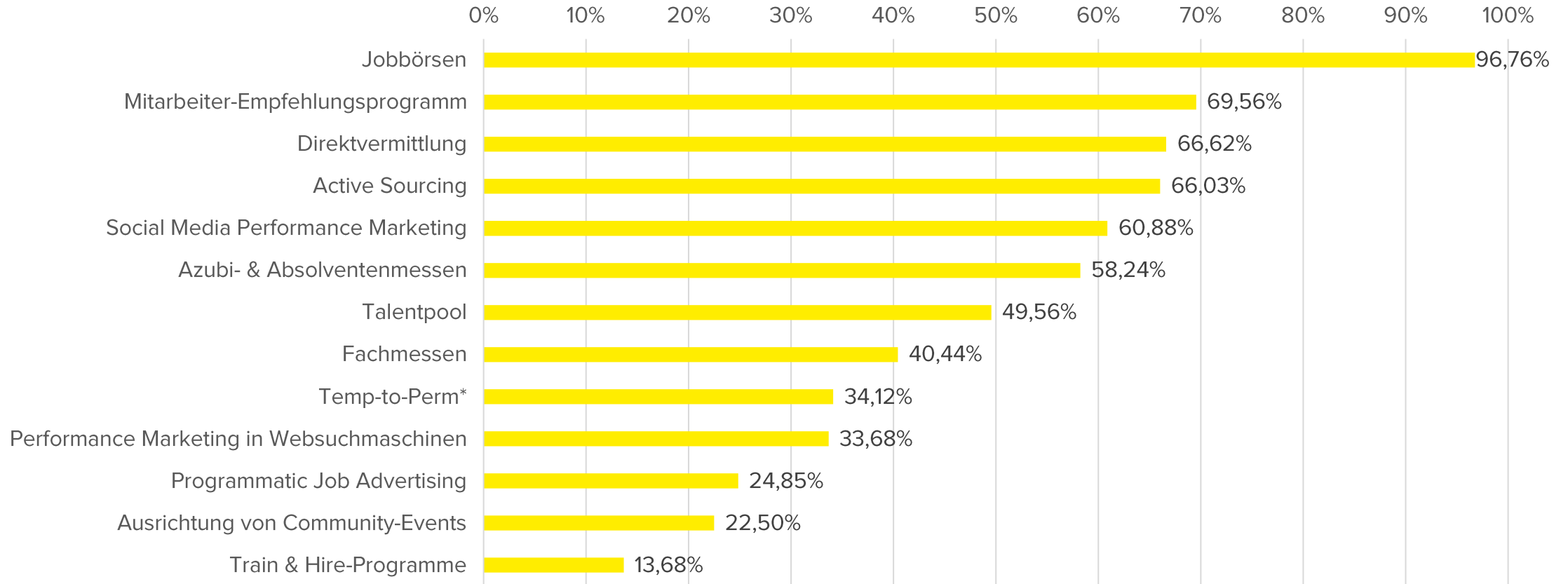


n = 831 Teilnehmende

Recruitingmethoden & Kennzahlen

Welche Recruiting-Methoden nutzt Ihr regelmäßig?

Jobbörsen sind immer noch die Nummer 1 bei der Mitarbeitersuche. Mit großem Abstand gefolgt von Mitarbeiter-Empfehlungsprogrammen und der Direktvermittlung. Es ist erkennbar, dass die meisten Recruiter auf einen Methodenmix bei der Suche setzen.

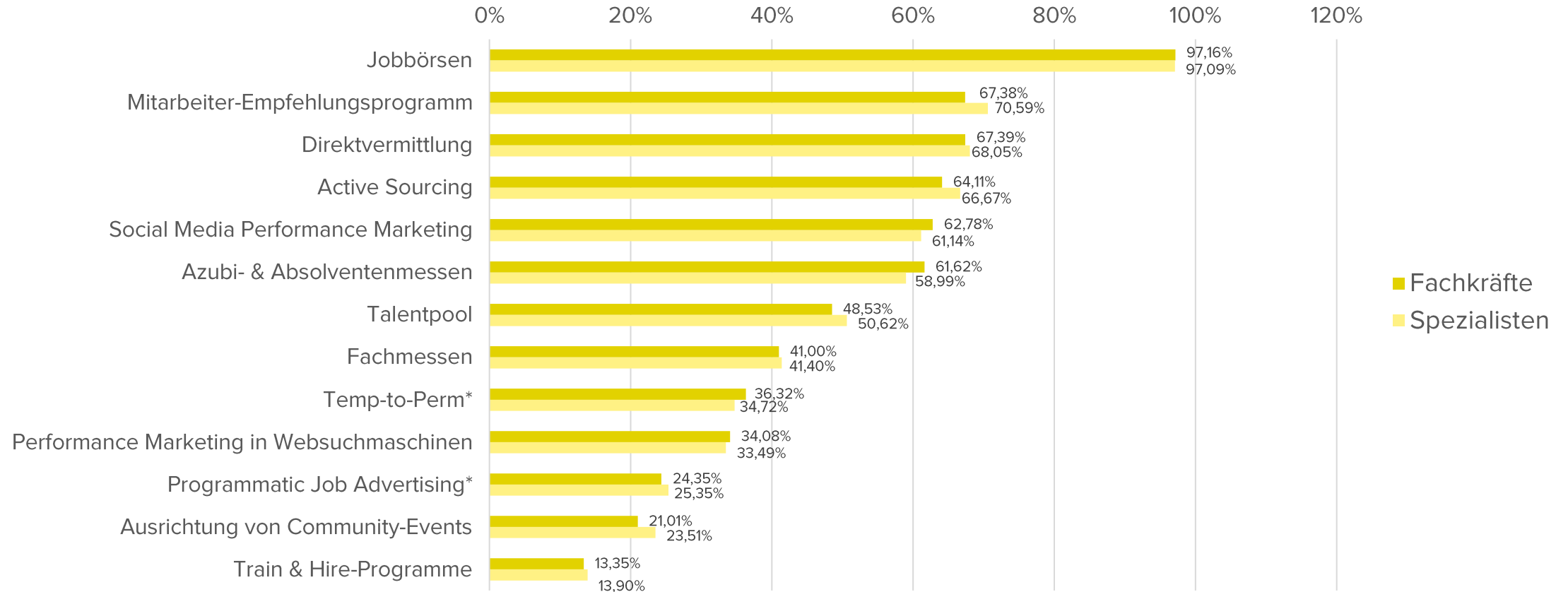


n = 680 Teilnehmende

*Begriffliche Erklärungen finden Sie im Glossar auf Seite 28.

Welche Recruiting-Methoden nutzt Ihr bei Fachkräften und Spezialisten regelmäßig?

Hier gilt immer noch für viele das Gießkannenprinzip: Die Methodennutzung unterscheidet sich kaum danach, wer gesucht wird. Egal ob Fachkräfte oder Spezialisten, die genutzten Methoden sind in beiden Fällen sehr ähnlich.

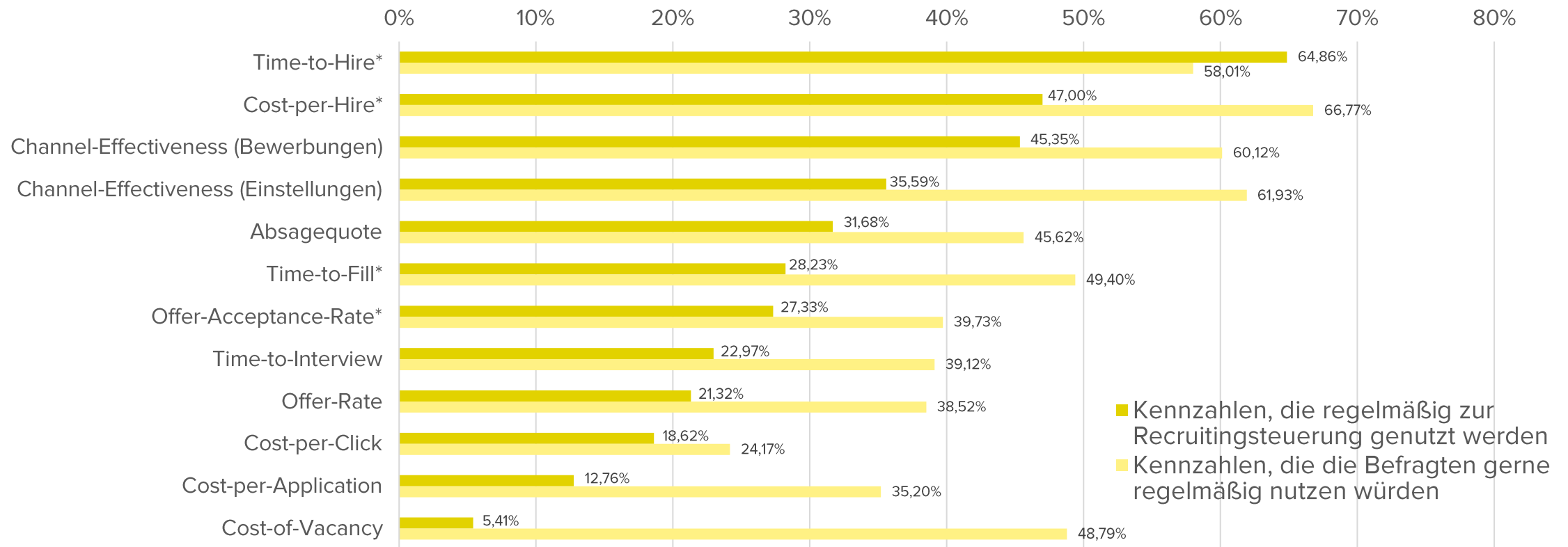


n = 680 Teilnehmende

*Begriffliche Erklärungen finden Sie im Glossar auf Seite 28.

Welche Kennzahlen werden regelmäßig im Recruiting-Prozess genutzt und welche gewünscht?

Time-to-Hire, Cost-per-Hire und Channel Effectiveness (hinsichtlich der Zahl der Bewerbungen) zählen zu den beliebtesten KPIs im Recruiting. Nur bei der Time-to-Hire liegen Nutzung und Wunsch nahezu gleichauf. Bei allen anderen Kennzahlen zeigen sich große Lücken zwischen Nutzungsrealität und dem Wunsch nach Nutzung.



n = 662 Teilnehmende



AUTOREN & PARTNER

Autoren



Jan Kirchner



Jan Kirchner ist Geschäftsführer der **Wollmilchsau GmbH**. Nach Stationen im High-Volume-, Blue-Collar- und Tech-Recruiting hat sich Jan Kirchner mit der Wollmilchsau GmbH der Automatisierung des datengetriebenen Recruitings verschrieben, um Recruiting-Organisationen Freiraum für strategische Arbeit und Organisationsentwicklung zu verschaffen.

✉ kirchner@wollmilchsau.de

Kai H. Helfritz, MBA



Nach Stationen beim VDZ Verband Deutscher Zeitschriftenverleger e.V. (seit 2022 MVFP Medienverband der freien Presse genannt) in Berlin und der Medienberatung CrossMediaConsulting in Hamburg ist Kai H. Helfritz seit 2014 für die **Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.** (DGFP, www.dgfp.de) tätig.

Er ist Leiter Mitgliedermanagement und Kooperationen sowie Mitglied der Geschäftsleitung. Kai H. Helfritz ist Jurist und hat einen Executive MBA in Media Management.

✉ helfritz@dgfp.de

Prof. Dr. Peter M. Wald



Peter M. Wald lehrt nach verschiedenen Funktionen im Bereich HR seit 2009 als Professor für Personalmanagement an der Fakultät Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftsingenieurwesen der **Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig**.

Er ist Autor und Co-Autor verschiedener Studien und Beiträge zu den Themenbereichen Candidate Experience, virtuelle Führung sowie Arbeit 4.0 und Recruiting. Er betreibt den Leipziger HRM-Blog und organisiert den jährlich an seiner Hochschule stattfindenden HR Innovation Day.

✉ peter.m.wald@htwk-leipzig.de

Partner

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.



Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) ist seit 1952 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 Erfahrungsaustausch-Gruppen, bieten diverse Veranstaltungsformate digital und in Präsenz an und bündeln in unseren Publikationen sowie Studien aktuelles HR-Wissen. Gemeinsam gestalten wir so die Arbeitswelten von heute und morgen.

Weitere Informationen unter www.dgfp.de

Wollmilchsau GmbH



Die Wollmilchsau GmbH mit Sitz in Hamburg entwickelt in der schönsten Stadt der Welt den Jobspreader - ein Recruiting-Tool für das Enterprise-Segment. Mit dem Jobspreader wird der Zufall aus dem Recruiting genommen und datenbasiertes Handeln prozessual im Talent Acquisition Prozess verankert. Neben mehr Reichweite bietet der Jobspreader noch viele weitere Features, die das Recruiting und Personalmarketing datenbasiert erleichtern und optimieren.

Der Wollmilchsau-Blog liefert außerdem regelmäßig Neuigkeiten und spannende Recherchen zu allen Themen rund um HR, Recruiting und Employer Branding und gehört damit zu den bekanntesten HR-Blogs Deutschlands.

Weitere Informationen unter www.wollmilchsau.de

HTWK Leipzig



Die Hochschule für Technik, Wirtschaft und Kultur Leipzig (HTWK Leipzig) vereint seit 30 Jahren praxisorientierte Lehre und anwendungsnahe Forschung. Regionales Alleinstellungsmerkmal der Hochschule ist ihr breites ingenieurwissenschaftlich-technisches Profil. Zusammen mit den Bereichen Wirtschaft, Soziales und Kultur bietet die HTWK Leipzig an ihren sechs Fakultäten ein vielfältiges Lehr- und Forschungsangebot. Mehr als 40 Studiengänge der Ingenieurwissenschaften, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, angewandten Medien- und Informationswissenschaften sowie Informatik ermöglichen ein wissenschaftlich fundiertes und praxisorientiertes Studium. Momentan sind etwa 6.500 Studierende immatrikuliert.

Weitere Informationen unter www.htwk-leipzig.de



**GLOSSAR &
RECHTLICHES**

Glossar

3-Säulen-Modell: Bei diesem Modell handelt es sich um eine weit verbreitete Organisationslösung für Personalbereiche. Dabei wird zwischen Shared Service Centern (Einheiten für administrative HR-Prozesse), den HR Business Partnern (Beratung der Kunden der Personalbereiche) und den Centern of Expertise bzw. Excellence (Einheiten mit Experten v.a. für komplexe und strategische HR-Projekte) differenziert.

Cost-per-Hire: Der Cost-per-Hire (CPH) beschreibt als Recruiting-KPI die durchschnittlichen Kosten einer neuen Einstellung.

FTE / Vollzeitäquivalent: FTE (Full Time Equivalent) bzw. VZÄ (Vollzeitäquivalent) ist eine rechnerische Größe zur Beschreibung des zeitlichen Wertes eines Mitarbeitenden in Vollzeit, d.h. bei einem Beschäftigungsgrad von 100%.

Offer-acceptance-rate: Diese KPI sagt aus, wie viel Prozent der Kandidaten ein Stellenangebot angenommen haben.

Personalreferentenmodell: Der Personalreferent ist generalistischer Ansprechpartner für die Fachabteilung in allen Personalfragen.

Programmatic Job Adertising: Vollautomatisierte Ausspielung von Stellenanzeigen auf Werbeflächen.

RPO (Recruitment Process Outsourcing): Ein vollständig ausgelagerter Prozess der Personalbeschaffung an einen externen Dienstleister.

Temp-to-Perm (auch „Temp-to-Hire“): Mischform aus klassischer Zeitarbeit und privater Personalvermittlung. Arbeitnehmer kann von einem temporären Arbeitsverhältnis in eine permanente Festanstellung übergehen.

Time-to-Hire: Die Time-to-Hire beschreibt die Zeit, die von der Stellenausschreibung bis zur Einstellung des Kandidaten vergeht.

Time-to-Fill: Bezeichnet die Zeit, die von der Stellenausschreibung bis zum Arbeitsbeginn des Kandidaten vergeht.

Disclaimer

Die in dieser Studie durch den Anbieter veröffentlichten Inhalte unterliegen dem deutschen Urheberrecht und Leistungsschutzrecht. Alle vom deutschen Urheber- und Leistungsschutzrecht nicht zugelassene Verwertung bedarf der vorherigen schriftlichen Zustimmung des Anbieters oder jeweiligen Rechteinhabers. Dies gilt vor allem für Vervielfältigung, Bearbeitung, Übersetzung, Einspeicherung, Verarbeitung bzw. Wiedergabe von Inhalten in Datenbanken oder anderen elektronischen Medien und Systemen. Dabei sind Inhalte und Rechte Dritter als solche gekennzeichnet. Das unerlaubte Kopieren der Studien-Inhalte oder der kompletten Studie ist nicht gestattet und strafbar. Lediglich die Herstellung von Kopien und Downloads für den persönlichen, privaten und nicht kommerziellen Gebrauch ist erlaubt.

Autoren

Jan Kirchner

Kai H. Helfritz, MBA

Prof. Dr. Peter M. Wald

Studie

Alle Rechte vorbehalten 2022.

Bildmaterial

Einige Rechte vorbehalten 2022. Das Bildmaterial dieser Studie steht unter einer

Creative Commons Namensnennung-Keine Bearbeitung 3.0 Unported Lizenz.



Bildmaterial für Blogger:innen und Journalist:innen gerne auf Anfrage: blog@wollmilchsau.de