



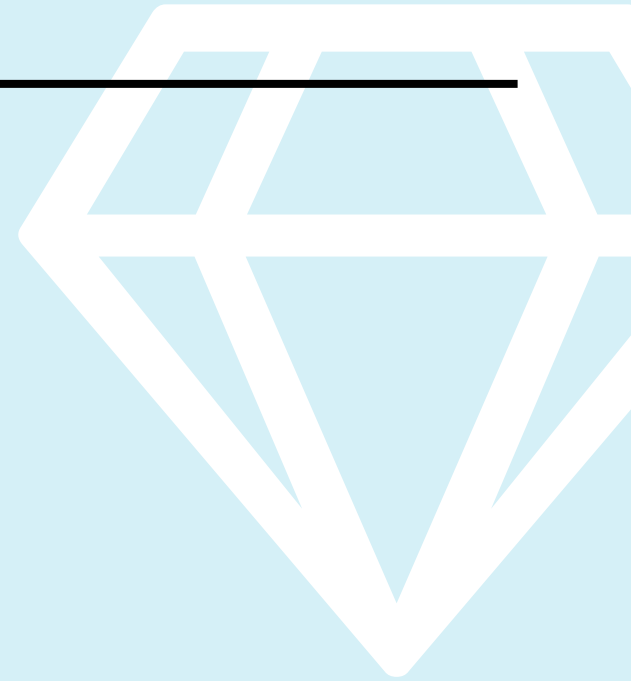
Woran scheitern Einstellungen?

Eine Studie von Bitkom Research im Auftrag von Personio

- 01** Executive Summary
- 02** Handlungsempfehlungen
- 03** Rekrutierung und Bewerbungsaufkommen
- 04** Gestaltung des Einstellungs-, Evaluations- und Entscheidungsprozesses
- 05** Einsatz von digitalen Lösungen im Personalmanagement
- 06** Sonderanalysen
- 07** Untersuchungsdesign und Beschreibung der Stichprobe

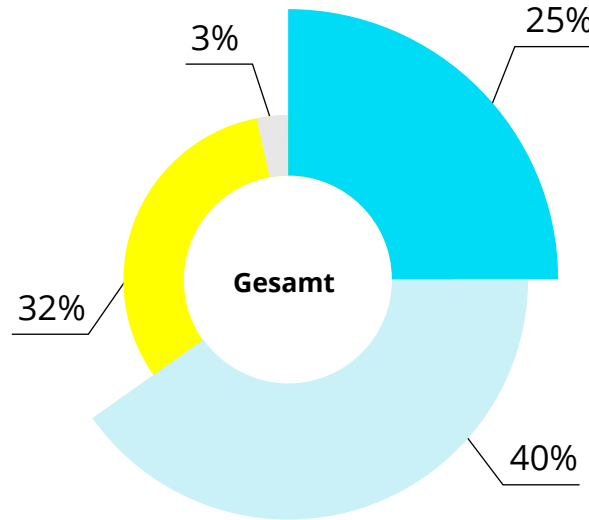
Woran scheitern Einstellungen?

Executive Summary



Fachkräftemangel in vollem Gange

Knapp zwei Drittel der Unternehmen fällt es schwer, neue und ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu finden.



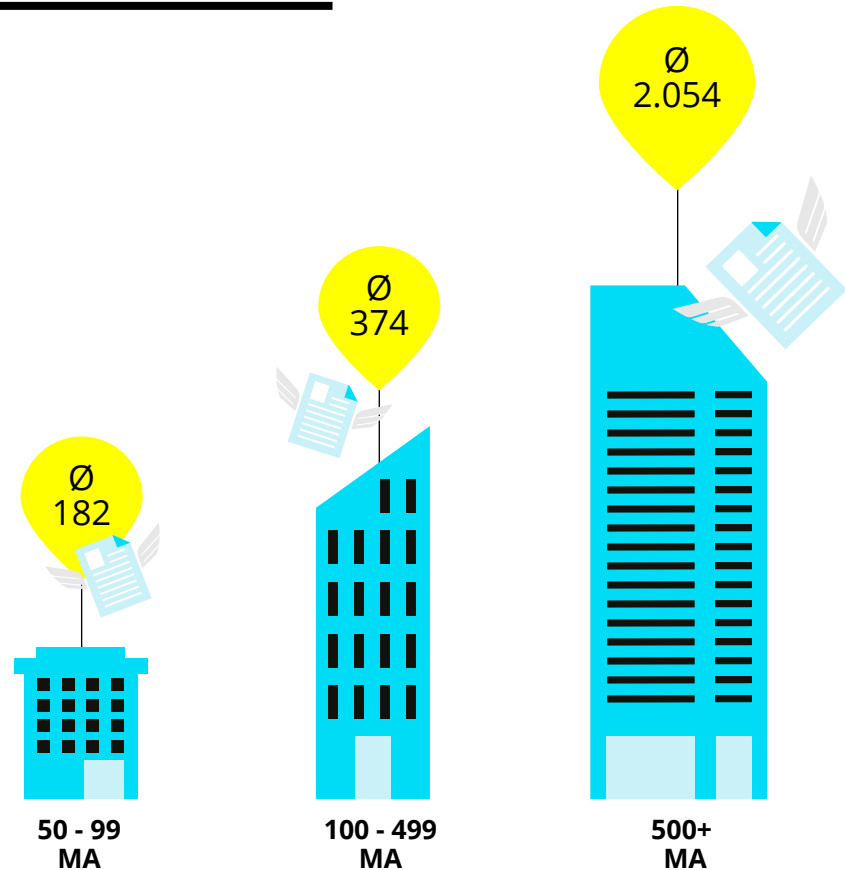
- Sehr schwer
- Eher schwer
- Teils/teils
- Weiß nicht/keine Angabe

Erhebliche Unterschiede bei der Anzahl an Bewerbungen



Großunternehmen mit mind. 500 Mitarbeitern erhielten im Schnitt 2.054 Bewerbungen im vergangenen Jahr.

(Gesamtdurchschnitt: 422)

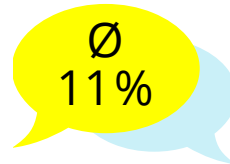


In großen Unternehmen resultieren mehr Einstellungen aus den Vorstellungsgesprächen

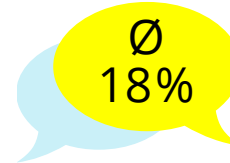
Selektieren große Unternehmen besser vor?



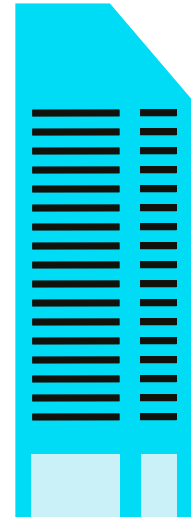
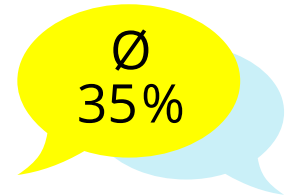
*Im Schnitt führten
rund 23 % der
Vorstellungsgespräche
zu einem
Anstellungsverhältnis.*



50 - 99
MA

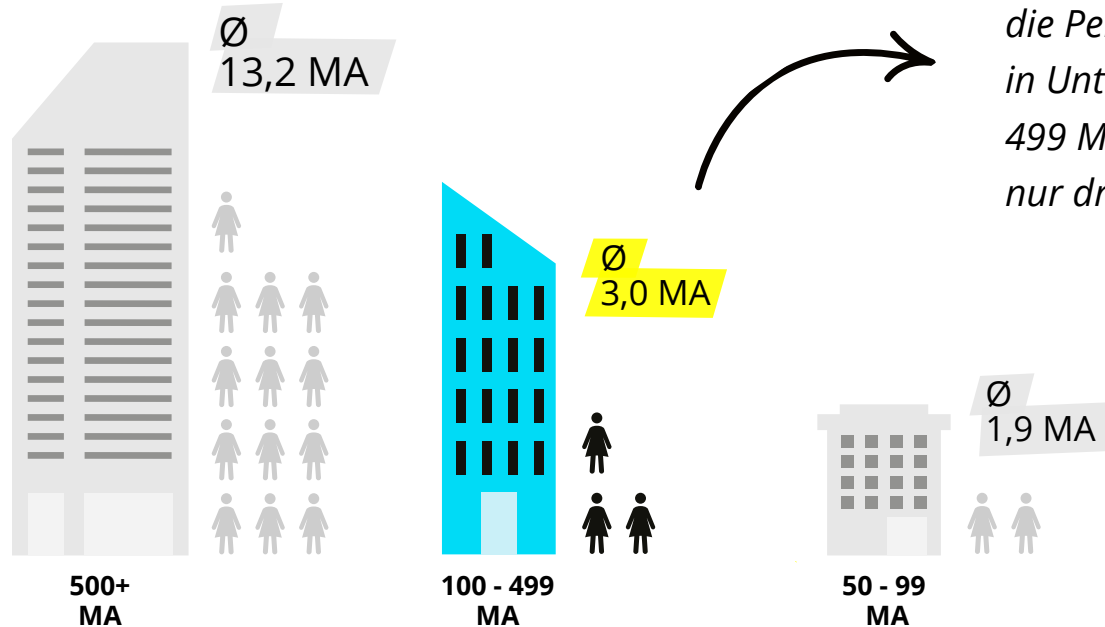


100 - 499
MA



500+
MA

Anzahl Mitarbeiter in der Personalabteilung



Im Durchschnitt besteht die Personalabteilung in Unternehmen mit bis zu 499 Mitarbeitern aus nur drei Mitarbeitern.

Hauptgründe für die Nicht-Einstellung von Bewerbern

*Überschätzen sich
Bewerber oder haben
Unternehmen zu hohe
Anforderungen?*



97% Bewerber erfüllt nicht die Kriterien der Stellenanzeige

97% Zu hohe Gehaltsvorstellungen

75% Fehlende Sympathie

70% Mangelhafte Soft Skills

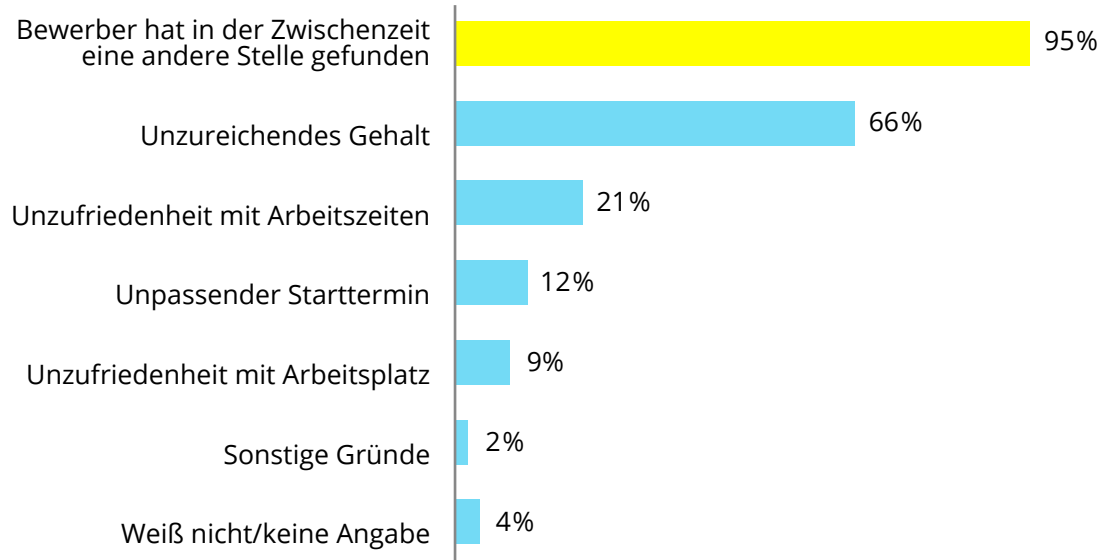
69% Unzureichende Berufserfahrung

61% Ungenügende Deutschkenntnisse

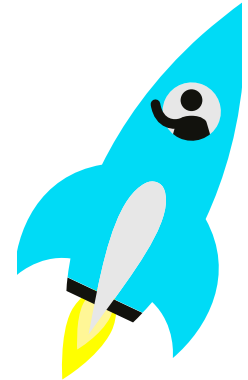
59% Mangelhafte Hard Skills

52% Unzureichende Arbeitszeugnisse

Warum Bewerber während des Einstellungsprozesses absagen

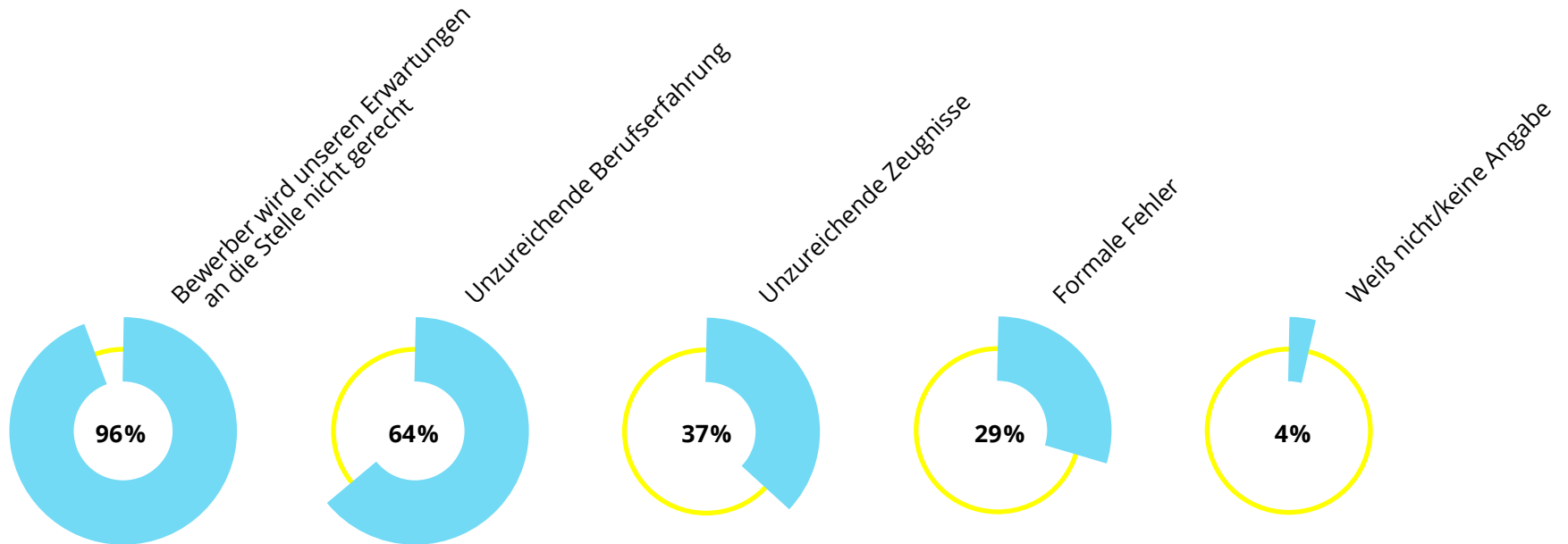


Langsame Unternehmen werden im Wettbewerb um Arbeitskräfte abgehängt.



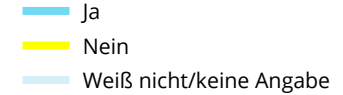
Darum sagen Unternehmen nach dem Screening ab

Unerfüllte Erwartungen sowie unzureichende Berufserfahrung führen am häufigsten dazu, dass Bewerber nicht in die erste Vorauswahl kommen.

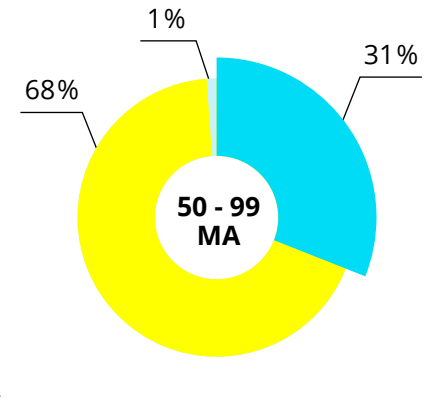
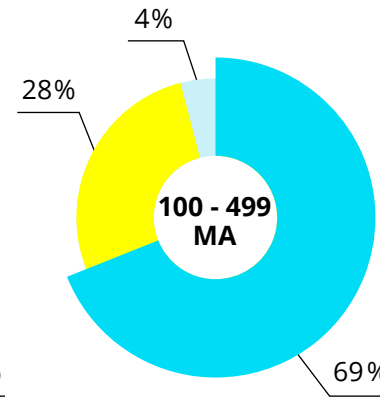
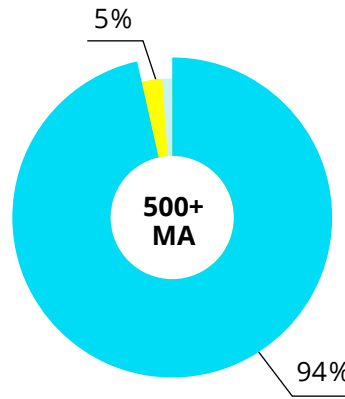


Gibt es in Ihrem Unternehmen einen definierten und strukturierten Einstellungsprozess?

Während große Unternehmen fast ausnahmslos auf strukturierte Prozesse setzen, haben kleine Unternehmen noch Nachholbedarf.

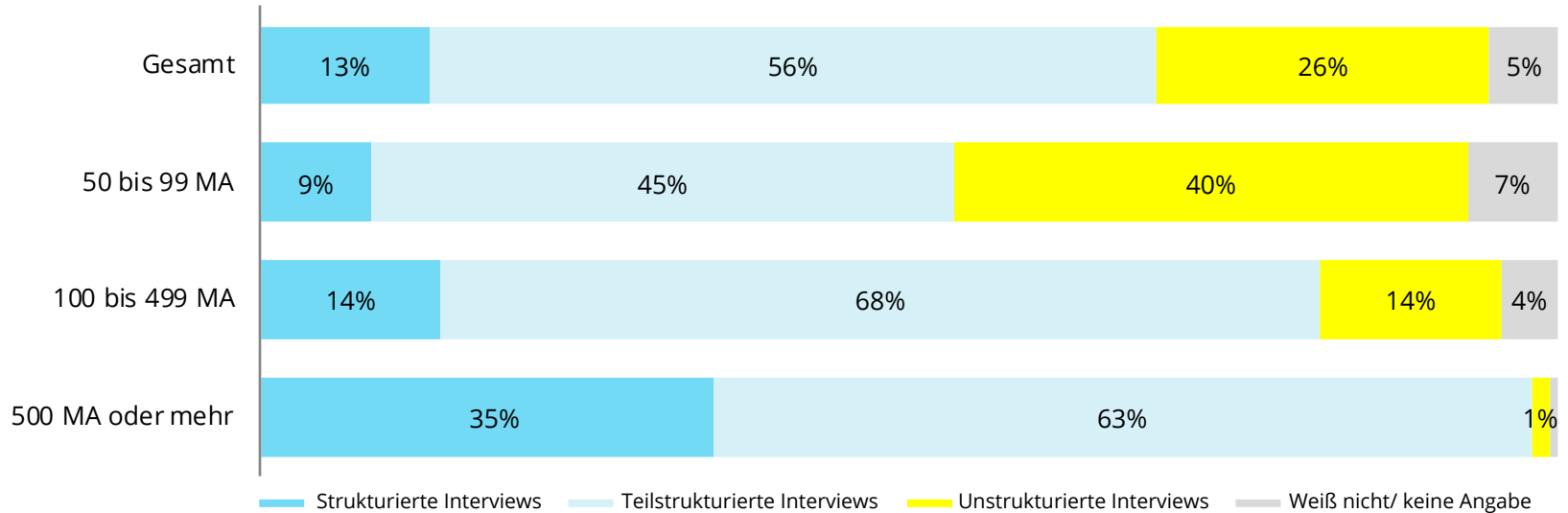


Fast alle Großunternehmen mit 500 Mitarbeitern oder mehr haben einen strukturierten Prozess.



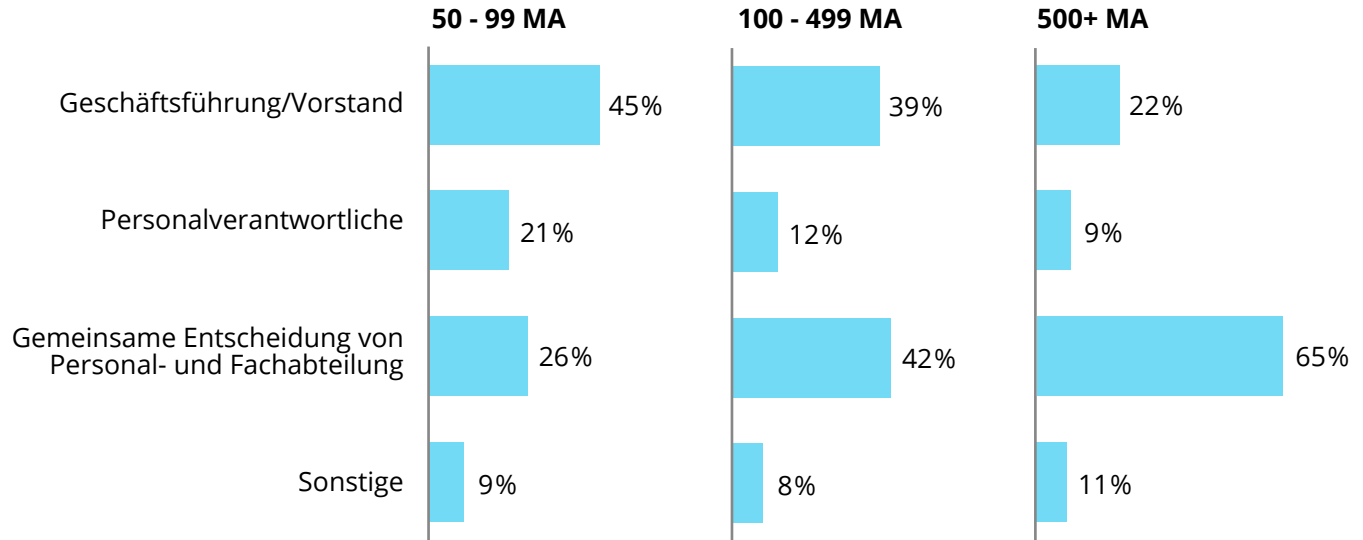
Große Unterschiede bei der Art der Gesprächsführung

Bei den Interviews verlassen sich kleinere Unternehmen noch auf unstrukturierte Interviews.



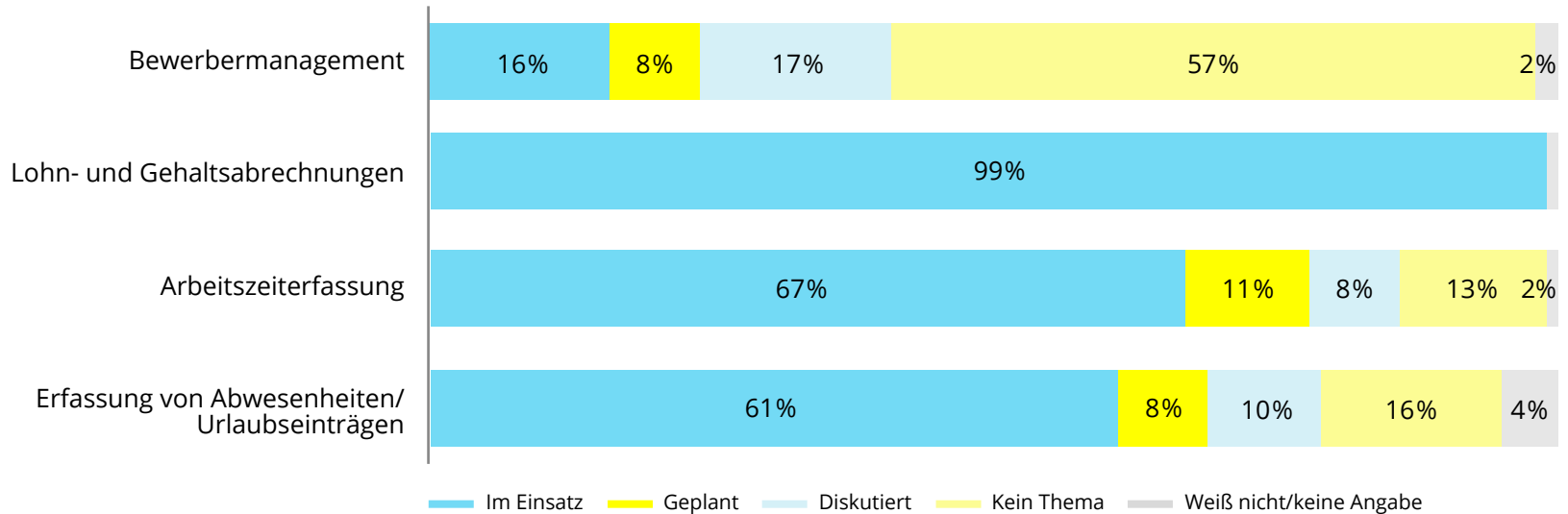
Das letzte Wort

Während in kleineren Unternehmen in erster Linie die Geschäftsführung entscheidet, ist es in Großunternehmen eine gemeinsame Entscheidung von Personal- und Fachabteilung.

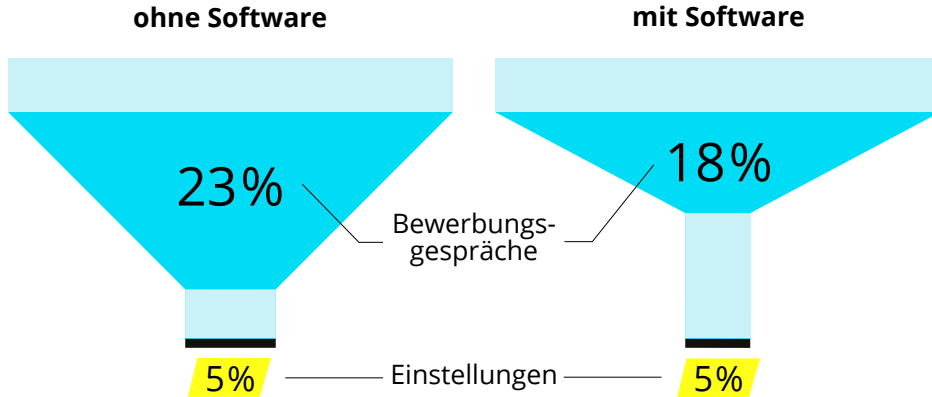


Einsatz von digitalen Lösungen im Personalmanagement

Erst **16 % der Unternehmen** setzen im Bewerbermanagement auf Software.
Weitere **25 % planen oder diskutieren** den Einsatz von Software zumindest.



Deutlich weniger Gespräche für die gleiche Anzahl an Einstellungen



Unternehmen mit Software für das Bewerbermanagement führen deutlich weniger Bewerbungsgespräche, erzielen aber genauso viele Einstellungen.

Woran scheitern Einstellungen?

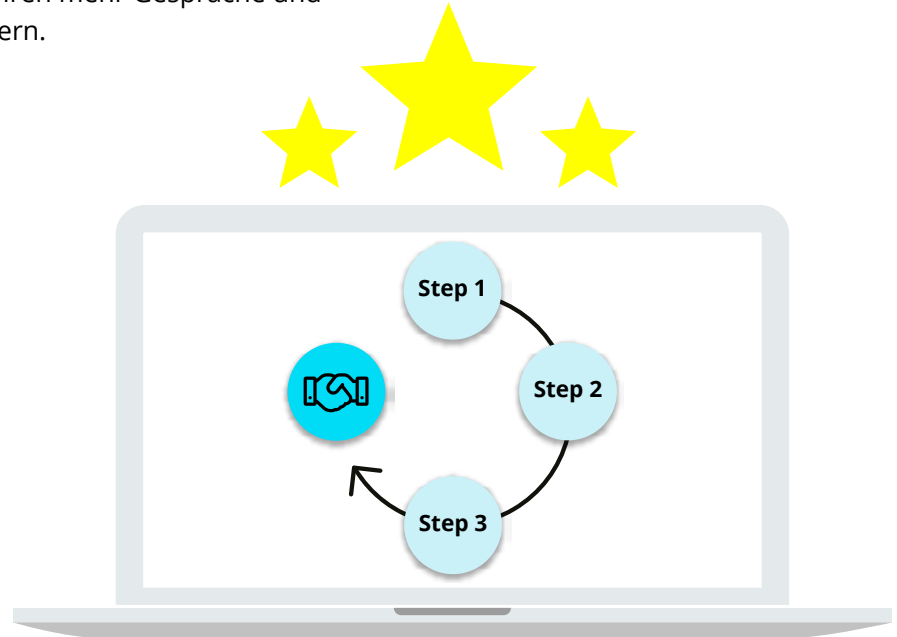
Handlungsempfehlungen



Folgen Sie dem Beispiel großer Firmen: Führen Sie Prozesse ein

Nutzen Sie HR-Software, denn die Studie zeigt: **Unternehmen mit Software-gestützten Prozessen sind erfolgreicher.** Sie verarbeiten mehr Bewerber, führen mehr Gespräche und stellen mehr Leute ein – und das bei gleicher Anzahl an Personalern.

- Große Unternehmen arbeiten bereits so
- Klein- und mittelständische Unternehmen haben noch Verbesserungspotential



Seien Sie schneller als der Wettbewerb

Die Studie legt offen, dass viele Bewerber aus dem Prozess aussteigen, weil sie inzwischen eine andere Stelle gefunden haben.



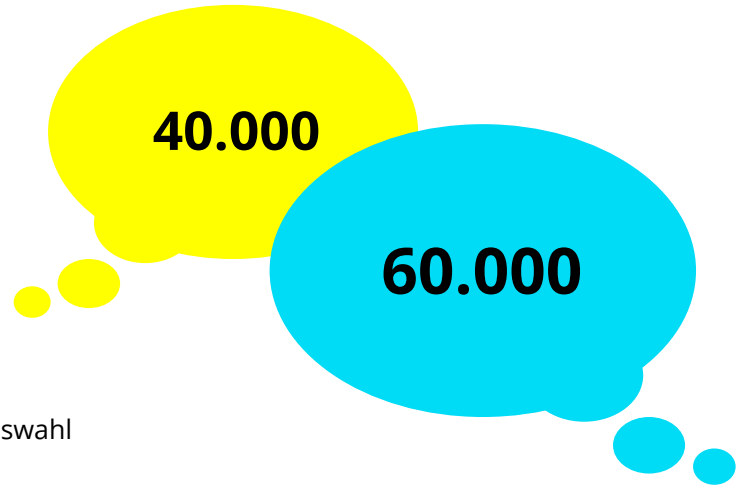
Nehmen Sie daher den Faktor Zeit ernst.

- Wie lange brauchen Sie, um Kandidaten einzustellen?
- An welchen Punkten im Prozess steigen Kandidaten aus?
Woran könnte das liegen?

Sprechen Sie über Gehalt – frühzeitig

Was die Studie auch ergibt: Einstellungen scheitern an zu hohen Gehaltsvorstellungen der Bewerber. Sie können dieses Tabu-Thema pragmatisch lösen, indem Sie gleich am Anfang des Prozesses Angaben dazu machen bzw. Kandidaten zur Auskunft verpflichten.

- Sie können zum Beispiel in der Stellenanzeige einen Gehaltskorridor nennen, den Bewerber erwarten können.
- Oder Sie fragen über eine Maske ab, welches Gehalt der Kandidat wünscht.



Auf diesem Weg stellen Sie sicher, dass nur solche Bewerber in die engere Auswahl kommen, mit denen Sie sich finanziell einigen können.

Woran scheitern Einstellungen?

Studienergebnisse im Detail

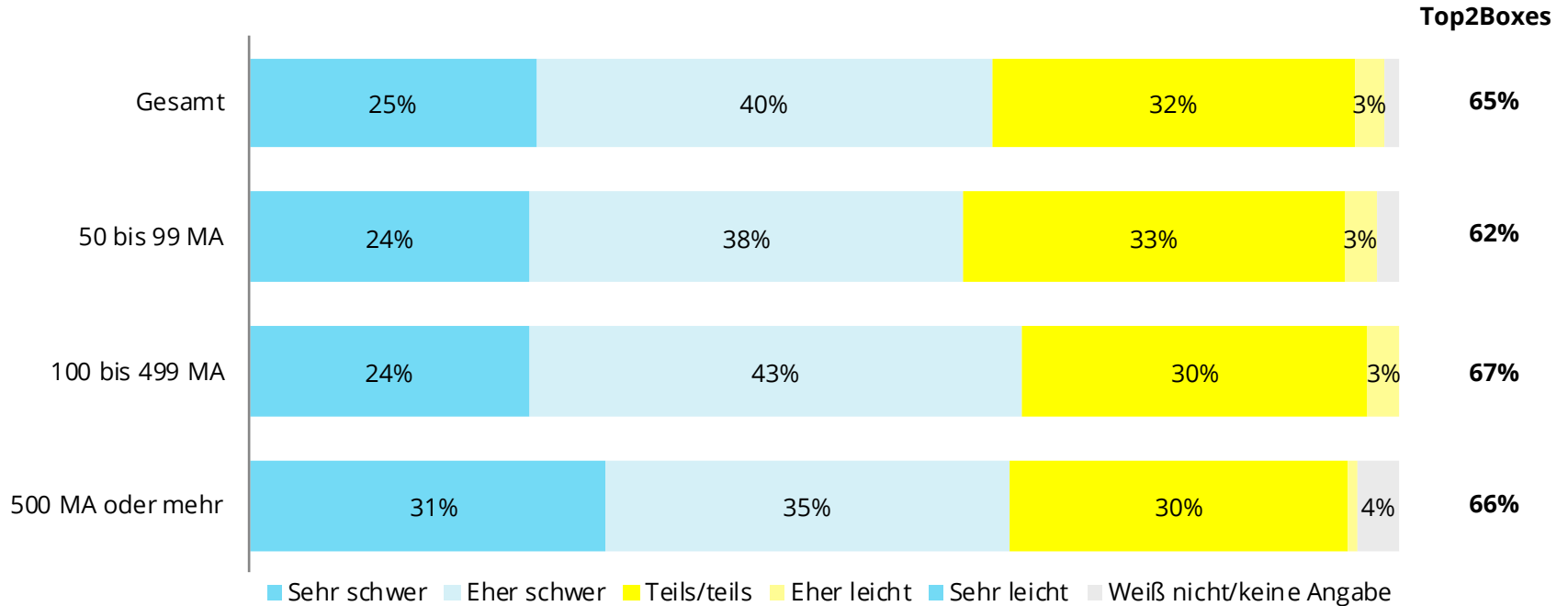


Woran scheitern Einstellungen?

Rekrutierung und Bewerbungsaufkommen

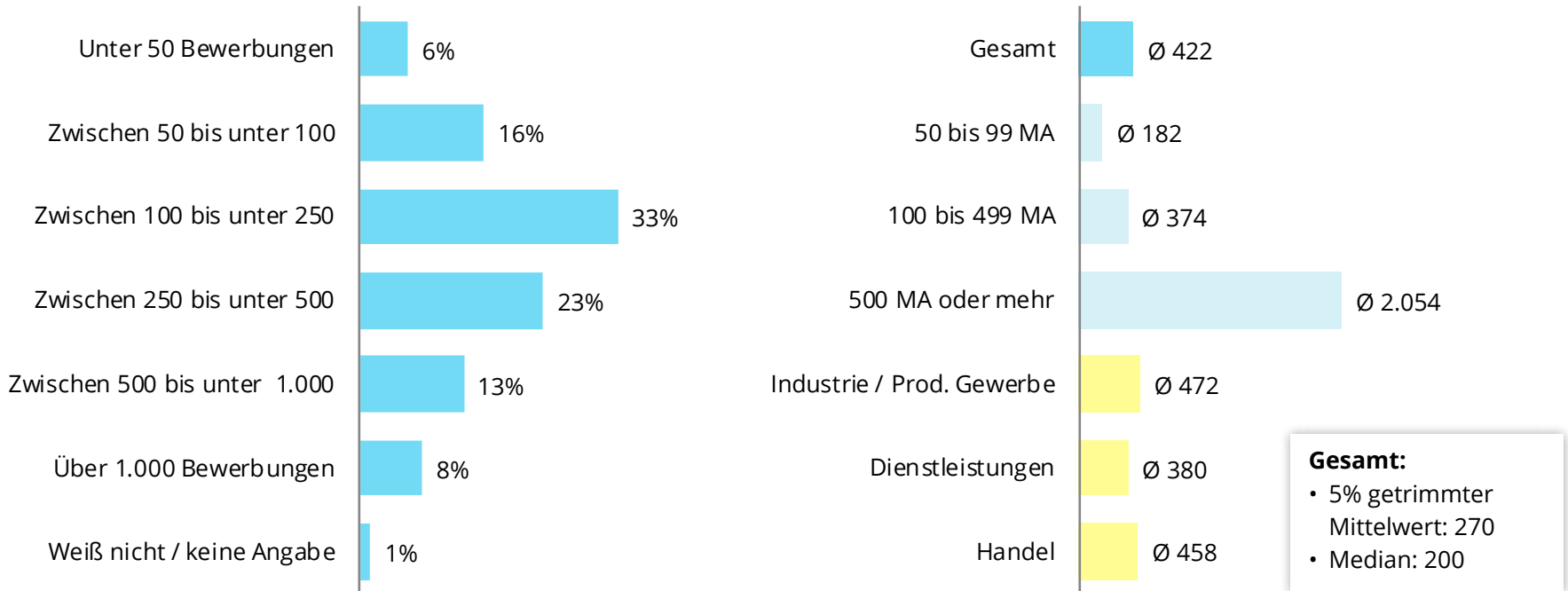


Knapp zwei Drittel der Unternehmen (65 Prozent) fällt es schwer, neue und ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu finden.



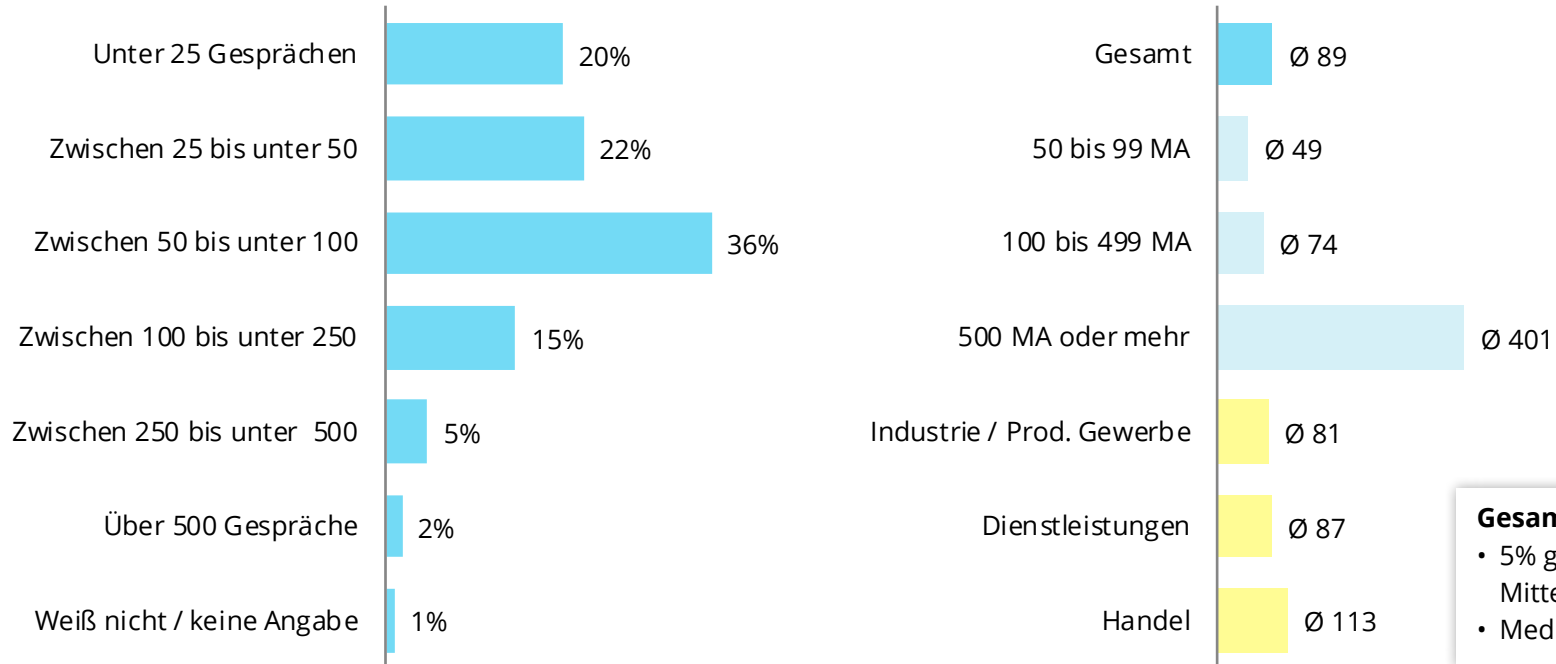
Frage: „Wie schwer oder leicht fällt es Ihrem Unternehmen derzeit, neue und ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu finden?“;
Basis: Alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitern (n=304); Top2Boxes („Sehr schwer“ und „Eher schwer“) in Prozent;
Abweichungen von 100 Prozent sind rundungsbedingt

Die befragten Unternehmen erhielten im Durchschnitt 422 Bewerbungen in den vergangenen zwölf Monaten.



Frage: „Wie viele Bewerbungen sind in den vergangenen zwölf Monaten in Ihrem Unternehmen schätzungsweise eingegangen?“;
Basis: Alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitern (n=304); Abweichungen von 100 Prozent sind rundungsbedingt

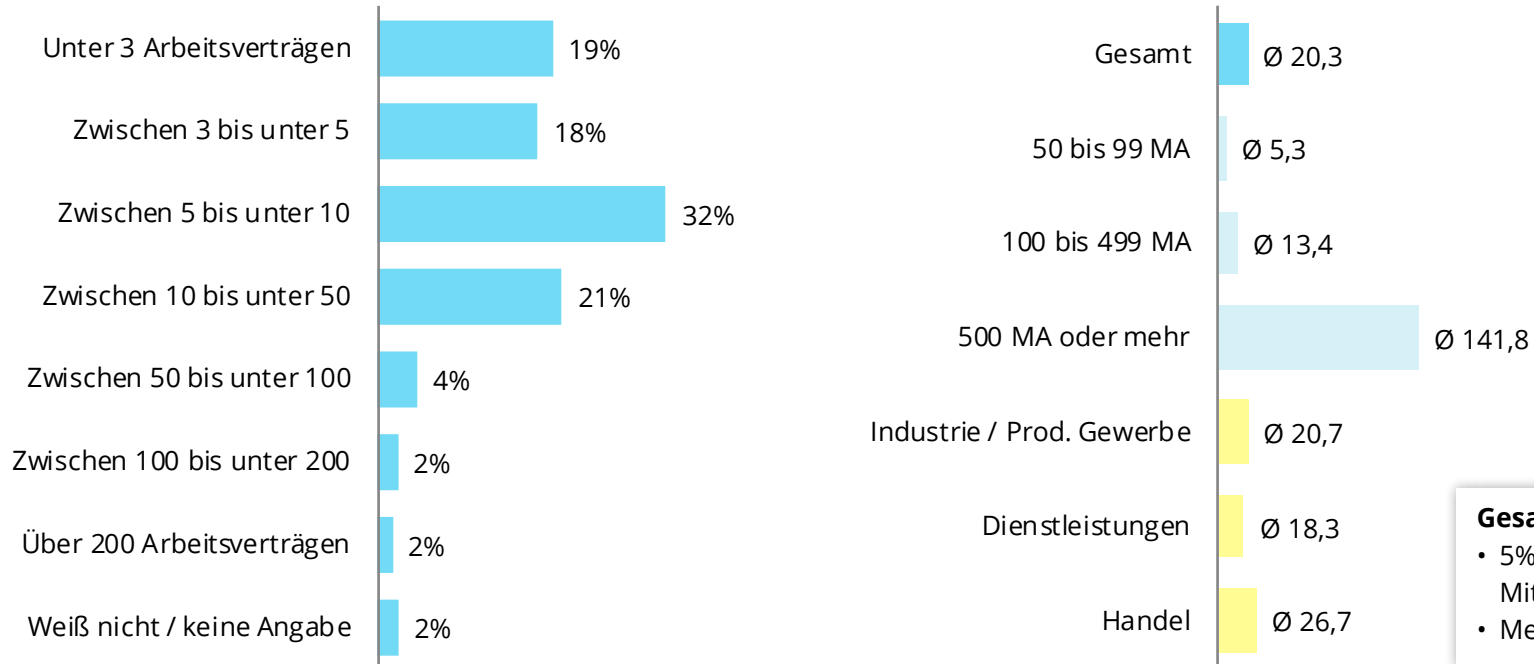
In den vergangenen zwölf Monaten haben die befragten Unternehmen im Schnitt 89 Vorstellungsgespräche geführt.



Gesamt:

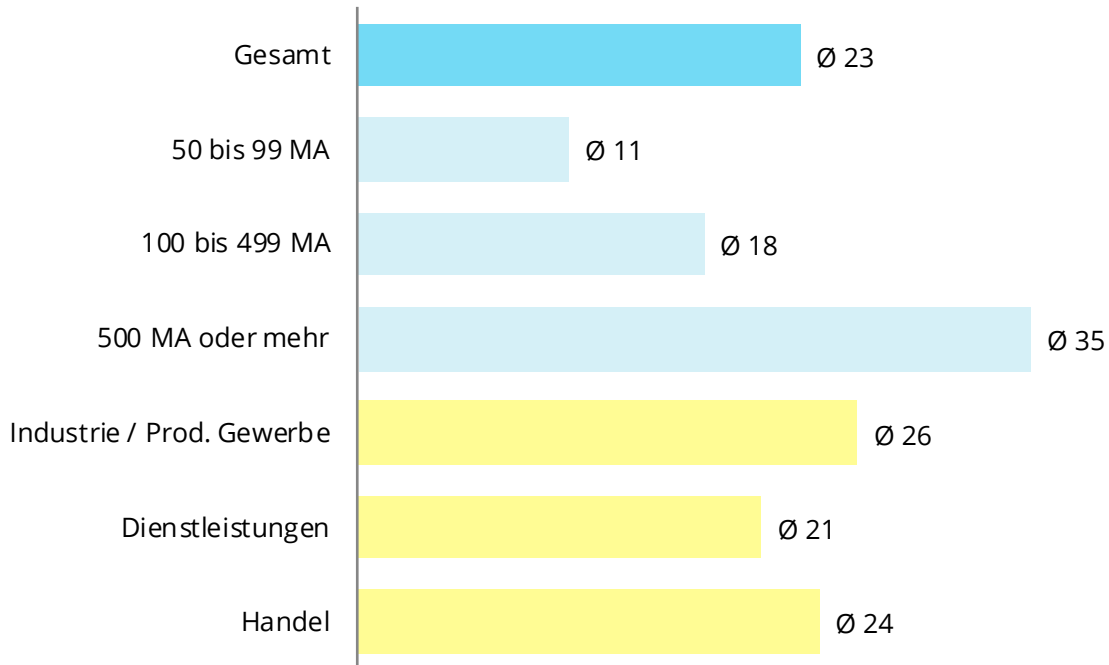
- 5% getrimmter Mittelwert: 62
- Median: 50

Rund 23 Prozent der geführten Vorstellungsgespräche waren erfolgreich und führten im Durchschnitt zu 20,3 Arbeitsverträgen.



Frage: „Wie viele Arbeitsverträge sind in den vergangenen zwölf Monaten in Ihrem Unternehmen schätzungsweise unterschrieben worden?“;
Basis: Alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitern (n=304); Abweichungen von 100 Prozent sind rundungsbedingt

**Je größer das Unternehmen, desto höher liegt die Erfolgsquote.
Großunternehmen mit mind. 500 Mitarbeitern erreichen eine Quote von 35 Prozent.**



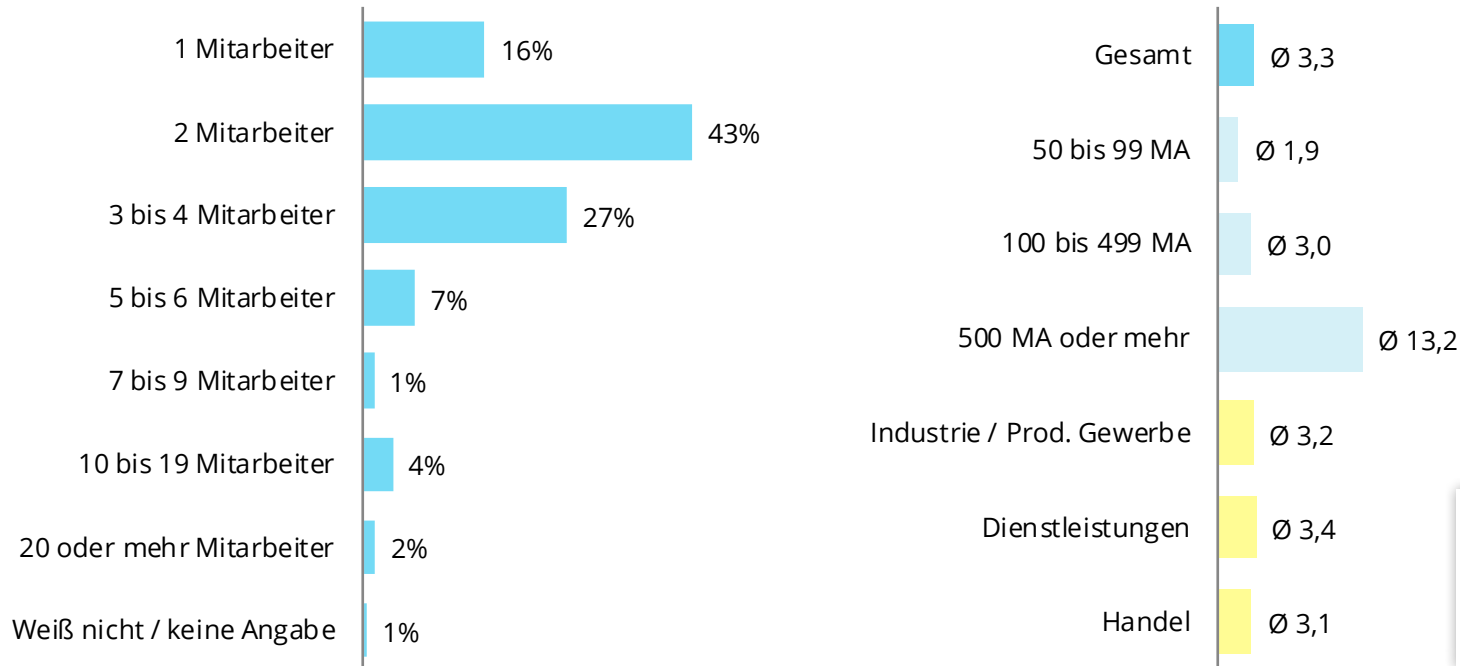
Basis: Alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitern (n=304);
Erfolgsquote in Prozent (= Durchschnittliche Anzahl an Einstellungen geteilt durch durchschnittliche Anzahl an Vorstellungsgesprächen)

Woran scheitern Einstellungen?

Gestaltung des Einstellungs-, Evaluations- und Entscheidungsprozess



Durchschnittlich sind 3,3 Mitarbeiter in der Personalabteilung von Unternehmen ab 50 Mitarbeitern beschäftigt.

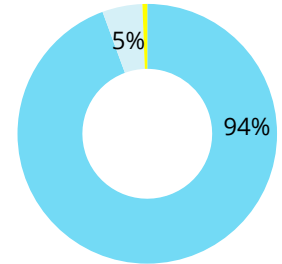
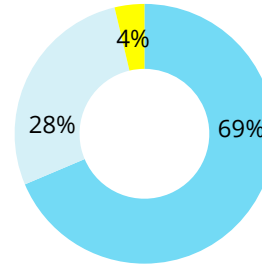
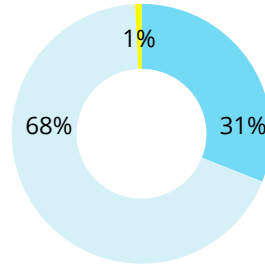
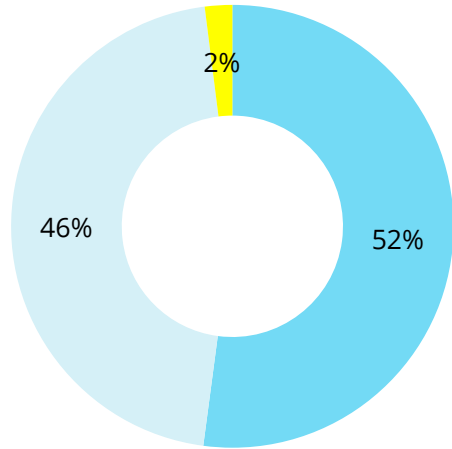


Gesamt:

- 5% getrimmter Mittelwert: 2,6
- Median: 2,0

Frage: „Wie viele Mitarbeiter einschließlich Teilzeitkräfte sind insgesamt in der Personalabteilung Ihres Unternehmens beschäftigt?“
Basis: Alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitern (n=304); Abweichungen von 100 Prozent sind rundungsbedingt

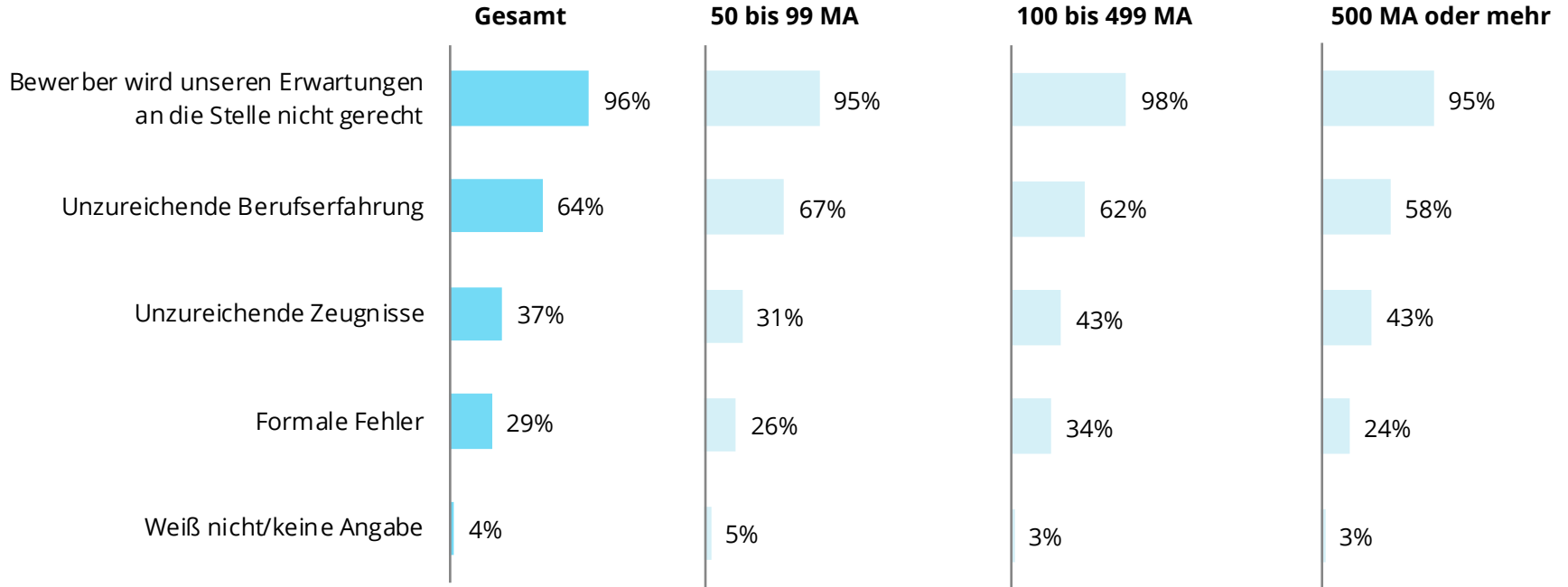
Mehr als die Hälfte der Unternehmen (52 Prozent) verfügt über einen definierten und strukturierten Einstellungsprozess.



- Ja
- Nein
- Weiß nicht/ keine Angabe

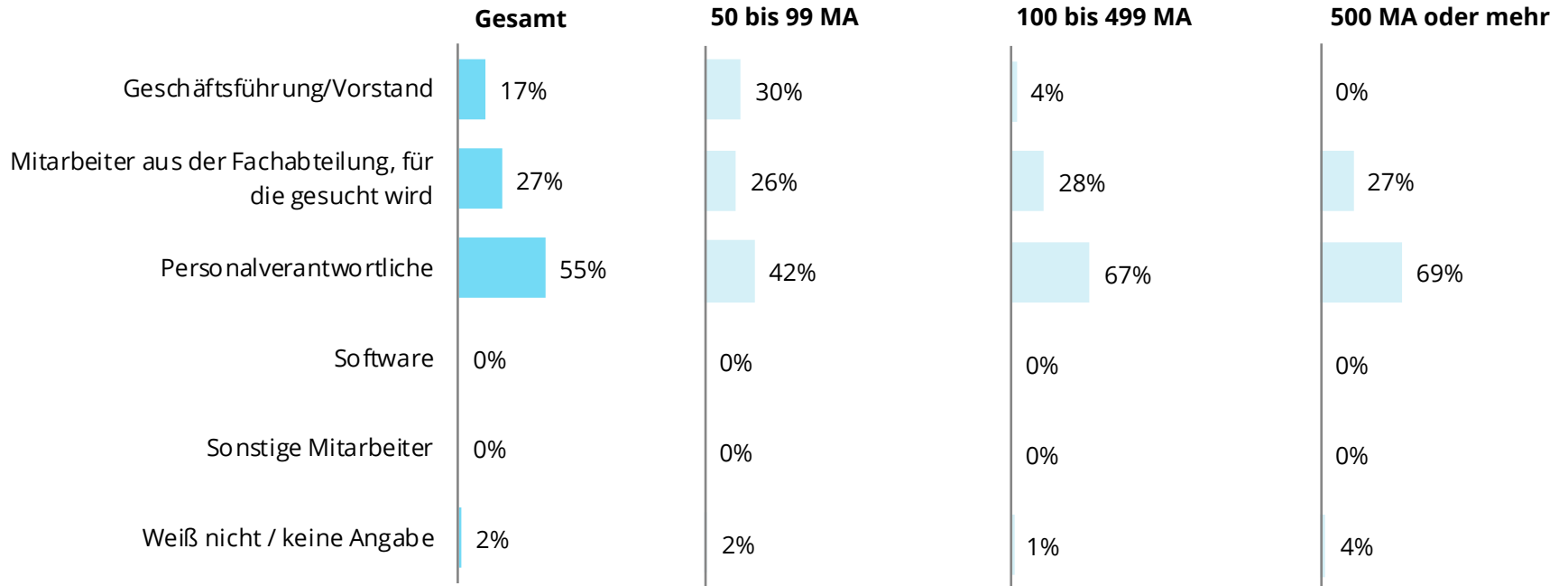
Frage: „Gibt es in Ihrem Unternehmen einen definierten und strukturierten Einstellungsprozess, also vom Bewerbungseingang über die Entscheidungsfindung bis hin zur Unterzeichnung des Arbeitsvertrages?“;
Basis: Alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitern (n=304); Abweichungen von 100 Prozent sind rundungsbedingt

Mismatch von Erwartungen sowie unzureichende Berufserfahrung führen am häufigsten dazu, dass Bewerber nicht in die erste Vorauswahl kommen.



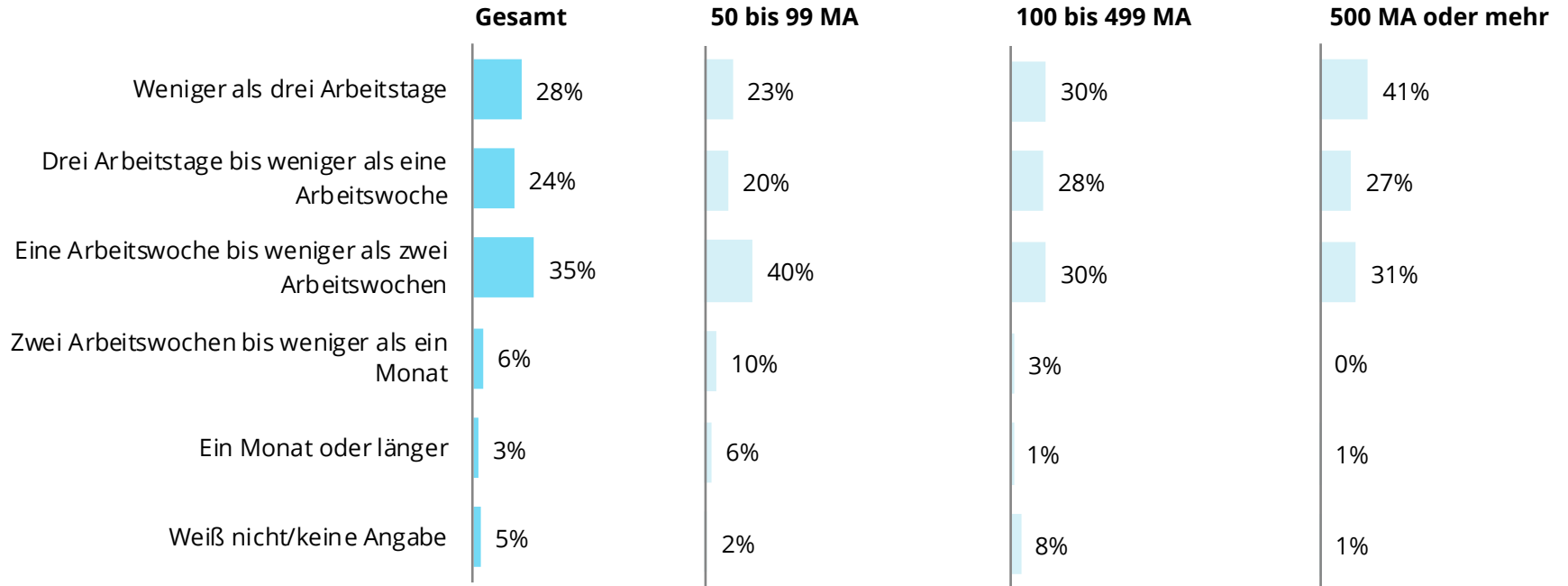
Frage: „Welche der folgenden Punkte führen in der Regel in Ihrem Unternehmen dazu, dass Bewerber nicht in die erste engere Vorauswahl genommen werden?“;
Basis: Alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitern (n=304);
Mehrfachnennungen

Am häufigsten treffen Personalverantwortliche (55 Prozent) die erste Bewerbervorauswahl, vor allem bei größeren Unternehmen ab 100 Mitarbeitern.



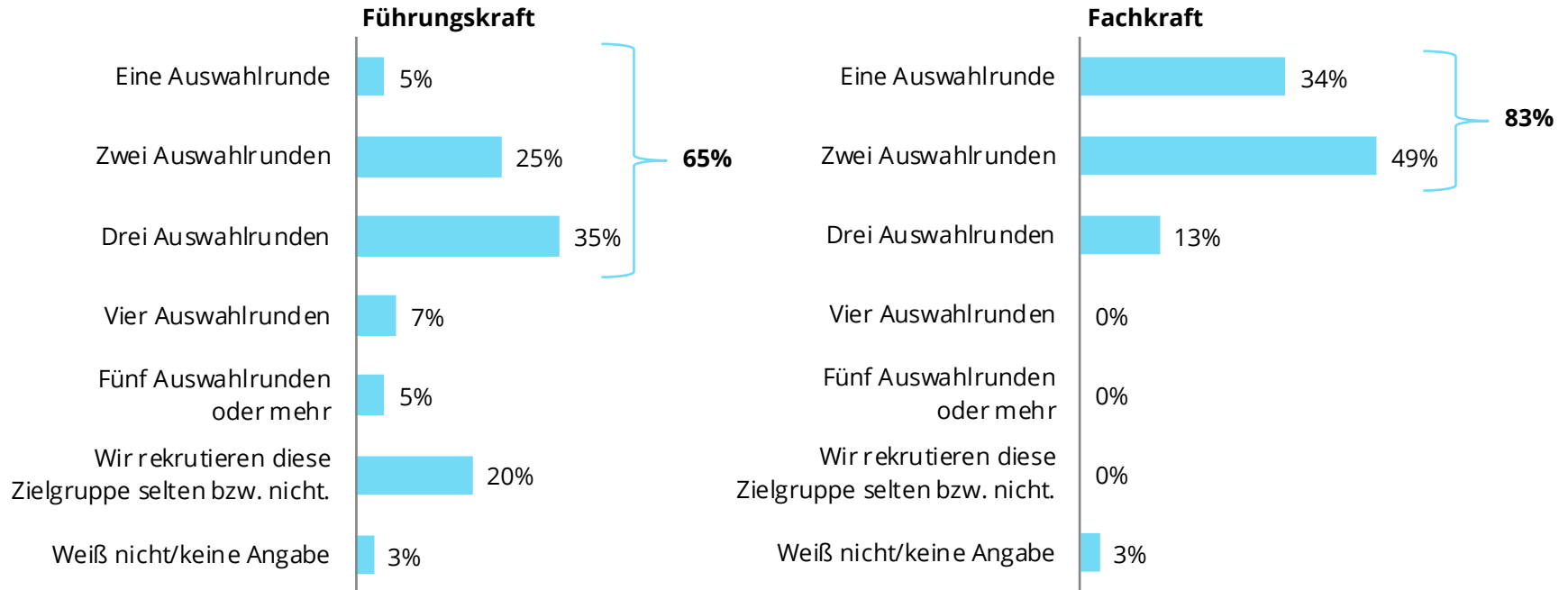
Frage: „Wer trifft in Ihrem Unternehmen hauptsächlich die erste Bewerbervorauswahl?“;
Basis: Alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitern (n=304);
Abweichungen von 100 Prozent sind rundungsbedingt

Die Mehrzahl der Unternehmen (87 Prozent) reagiert innerhalb von zwei Arbeitswochen auf den Bewerbungseingang.

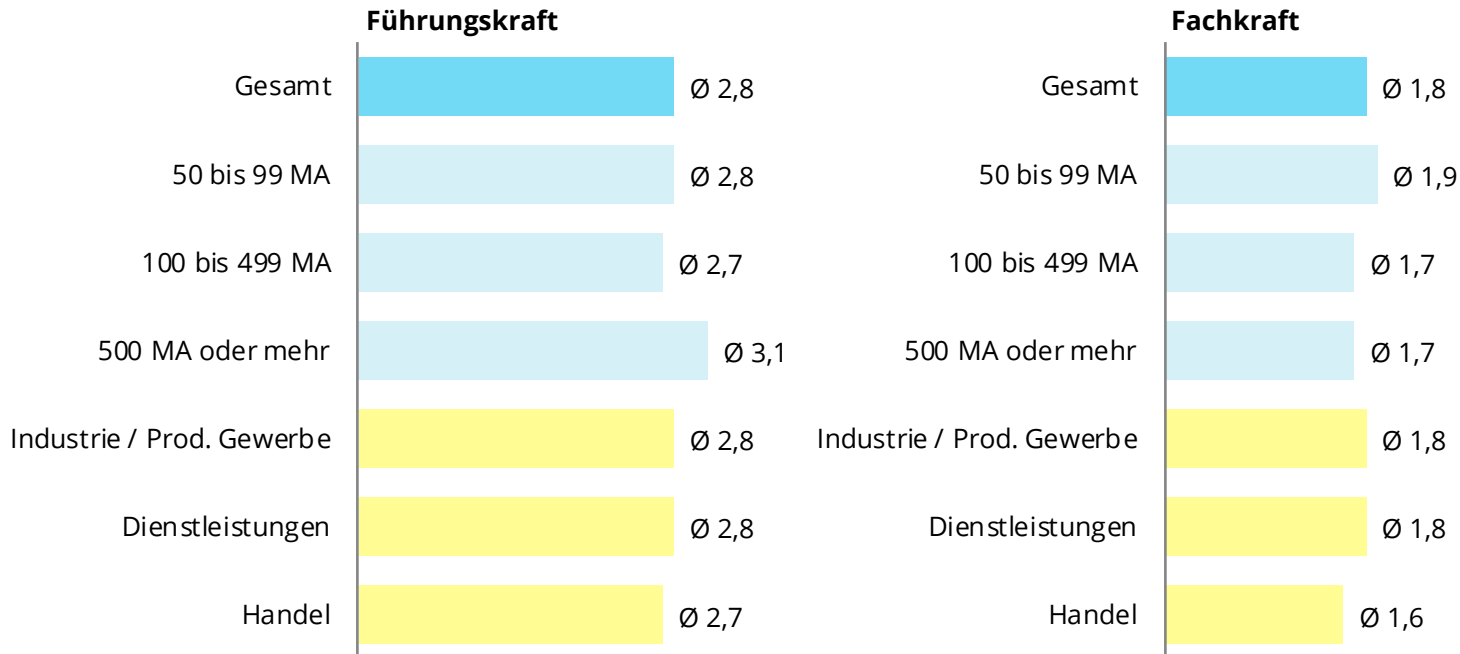


Frage: „Wie lange dauert in der Regel die erste Reaktion Ihres Unternehmens auf den Bewerbungseingang?“;
Basis: Alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitern (n=304); Abweichungen von 100 Prozent sind rundungsbedingt

Rund zwei Drittel der Unternehmen (65 Prozent) benötigen bis zu drei Auswahlrunden bei der Besetzung einer Führungskraft-Stelle.

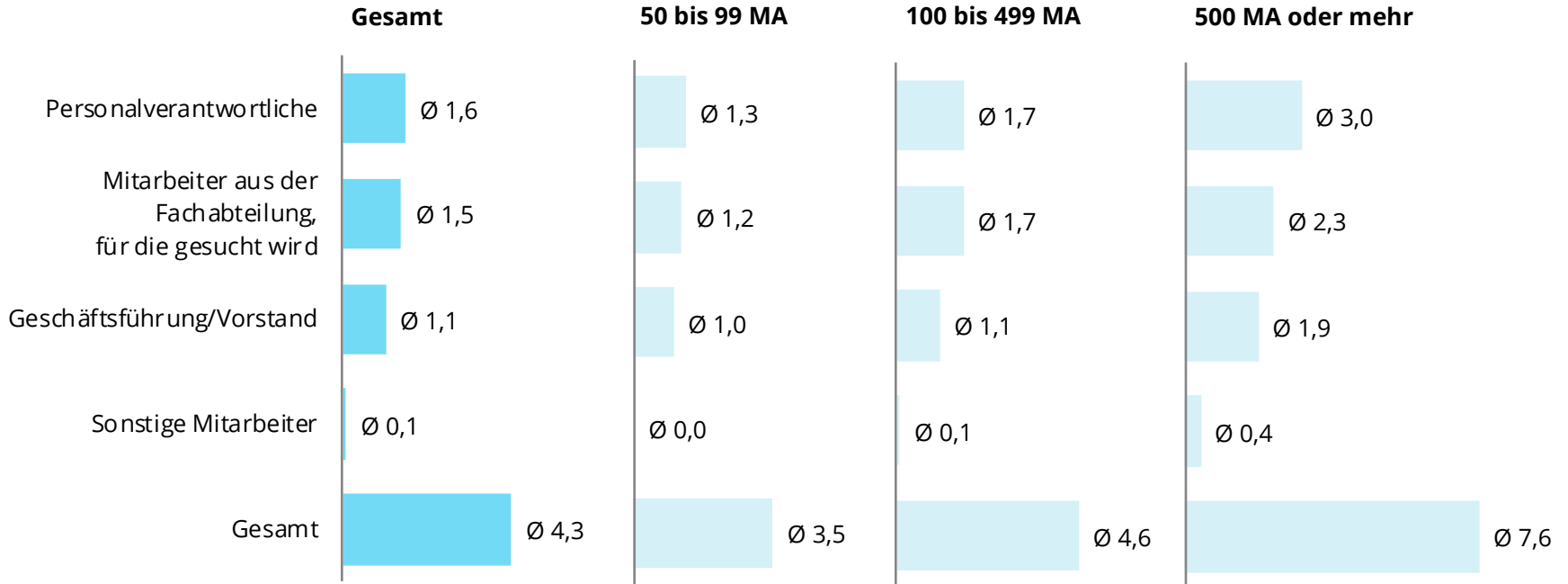


Unternehmen benötigen mehr Auswahlrunden bei der Besetzung einer Führungs-kraft-Stelle (im Schnitt 2,8) als bei einer Fachkraft-Stelle (im Schnitt 1,8).



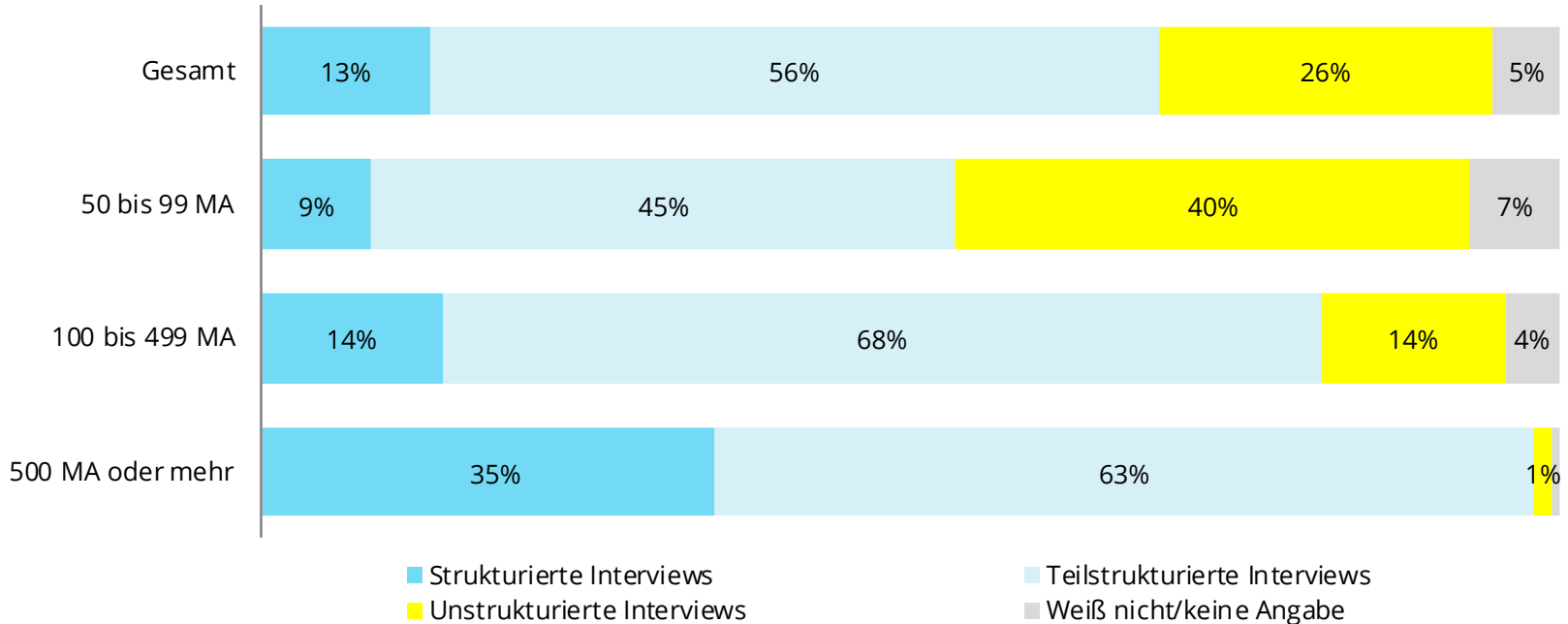
Frage: „Wie viele Auswahlrunden gibt es in der Regel in Ihrem Unternehmen bei der Besetzung einer Führungskraft-Stelle und einer Fachkraft-Stelle?“
Basis: Alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitern (n=304); Durchschnittliche Anzahl an Auswahlrunden (Mittelwert)

Im Durchschnitt sind 4,3 Mitarbeiter an den Auswahlrunden beteiligt, am häufigsten Personalverantwortliche (im Schnitt 1,6).



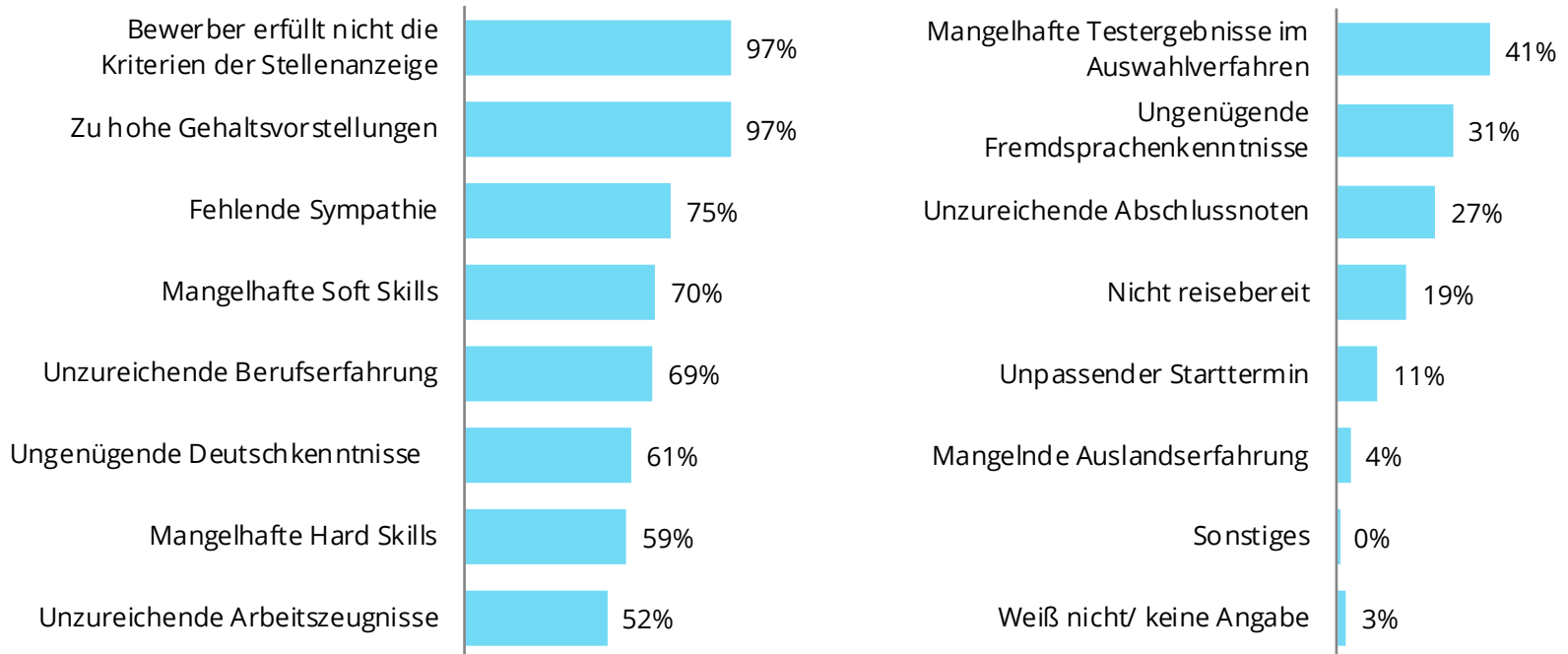
Frage: „Wie viele Personen aus den verschiedenen Funktionsbereichen sind in Ihrem Unternehmen im Durchschnitt an den Auswahlrunden beteiligt?“
Basis: Alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitern (n=304); Durchschnittliche Anzahl an Mitarbeitern (Mittelwert)

**Die Mehrzahl (56 Prozent) verwendet teilstrukturierte Interviews.
Strukturierte Interviews kommen vor allem bei Großunternehmen zum Einsatz (35 Prozent).**



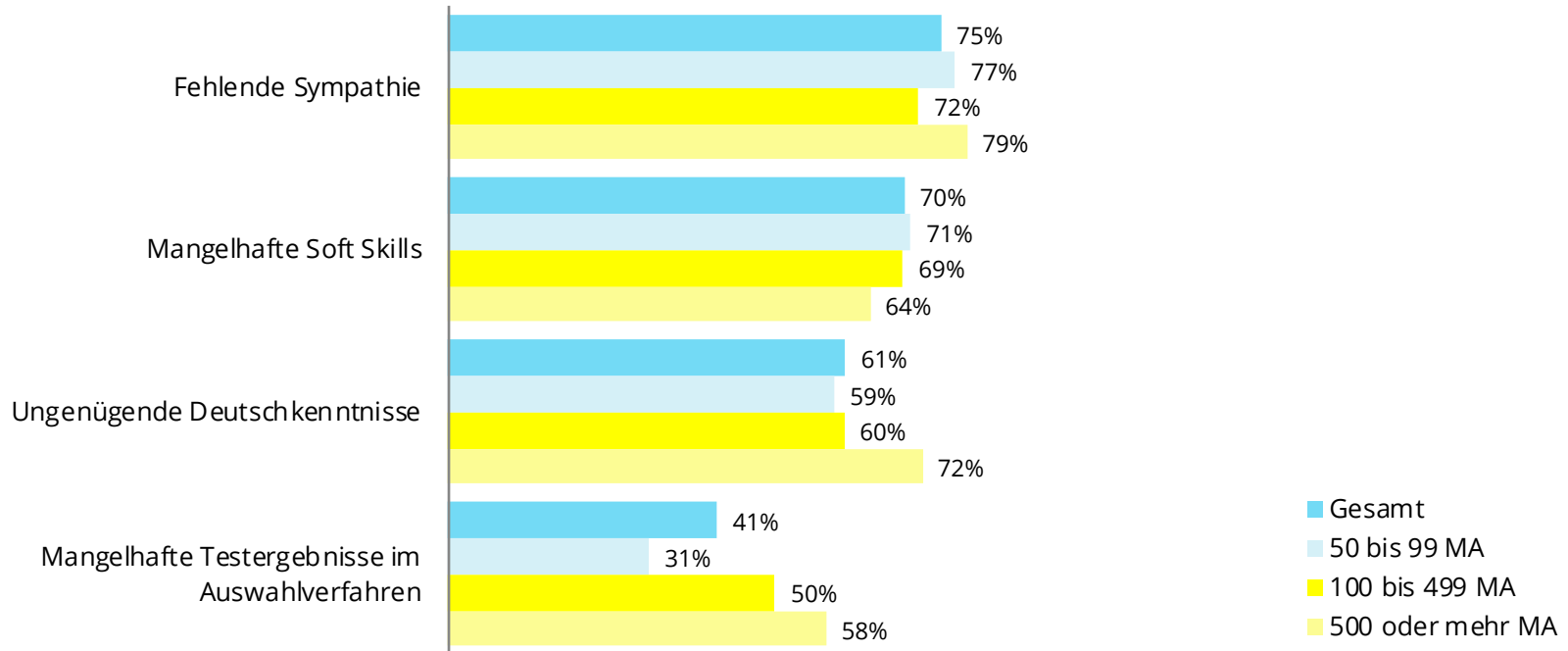
Frage: „Kommen in Ihrem Unternehmen im Rahmen der Auswahlrunden hauptsächlich strukturierte, teilstrukturierte oder unstrukturierte Interviews zum Einsatz?“
Basis: Alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitern (n=304); Abweichungen von 100 Prozent sind rundungsbedingt

Hauptgründe für die Nicht-Einstellung von Bewerbern sind die Nicht-Erfüllung von Kriterien der Stellenanzeige, zu hohe Gehaltsvorstellungen und fehlende Sympathie.



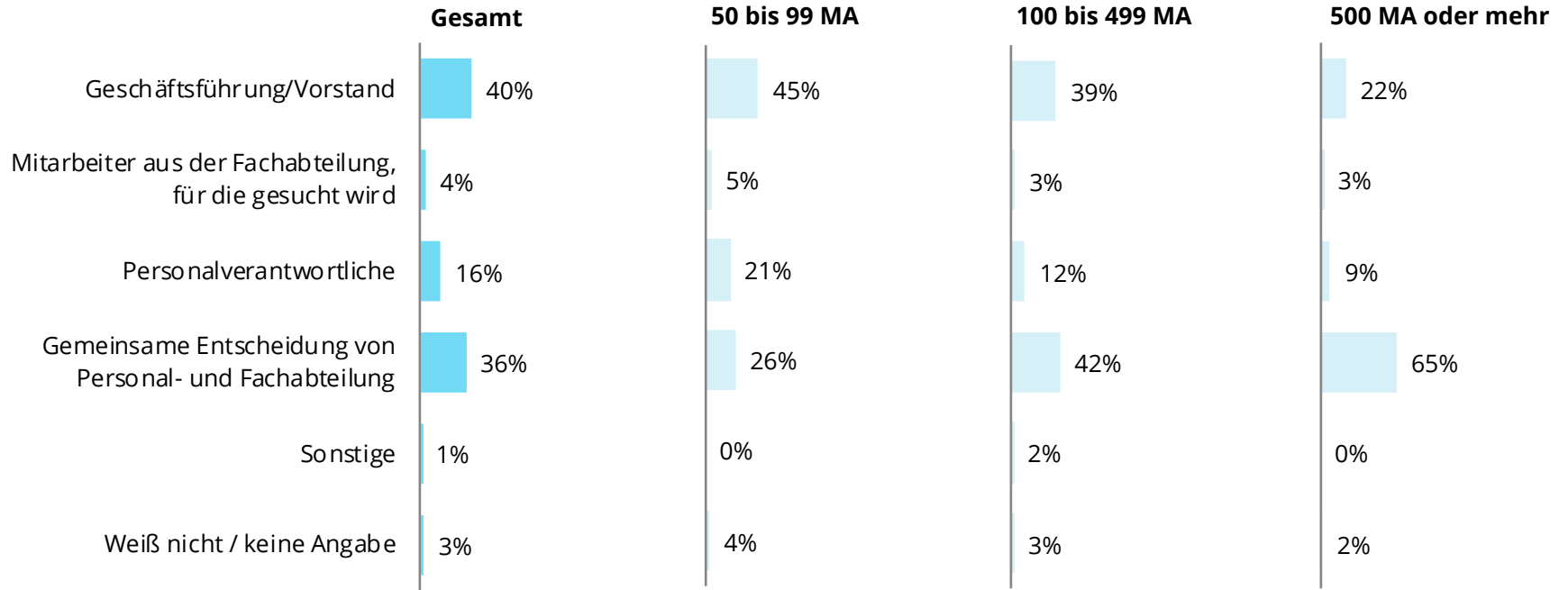
Frage: „Welche der folgenden Punkte in den Auswahlrunden führen in der Regel in Ihrem Unternehmen zu einer Nicht-Einstellung von Bewerbern?“;
Basis: Alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitern (n=304); Mehrfachnennungen

Kleinere Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern nennen häufiger mangelhafte Soft Skills als Grund zur Nicht-Einstellung als größere Unternehmen.



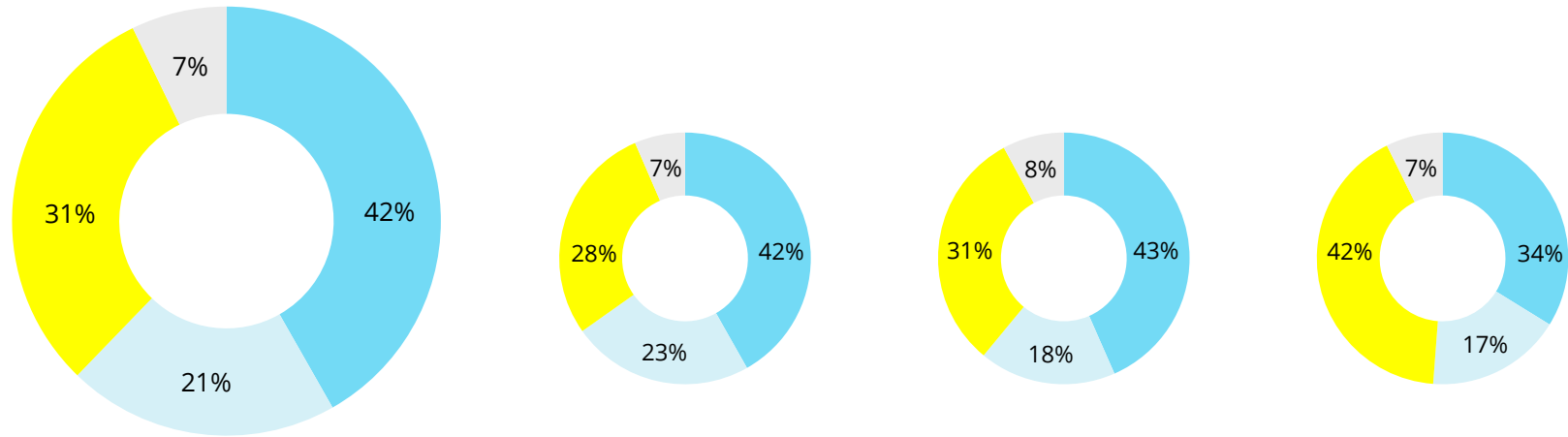
Frage: „Welche der folgenden Punkte in den Auswahlrunden führen in der Regel in Ihrem Unternehmen zu einer Nicht-Einstellung von Bewerbern?“;
Basis: Alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitern (n=304); Mehrfachnennungen

Während in kleineren Unternehmen in erster Linie die Geschäftsführung entscheidet, ist es in Großunternehmen v.a. eine gemeinsame Entscheidung von Personal- und Fachabteilung.



Frage: „Wer entscheidet in Ihrem Unternehmen letztendlich über die Einstellung von neuen Mitarbeitern?“;
Basis: Alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitern (n=304); Abweichungen von 100 Prozent sind rundungsbedingt

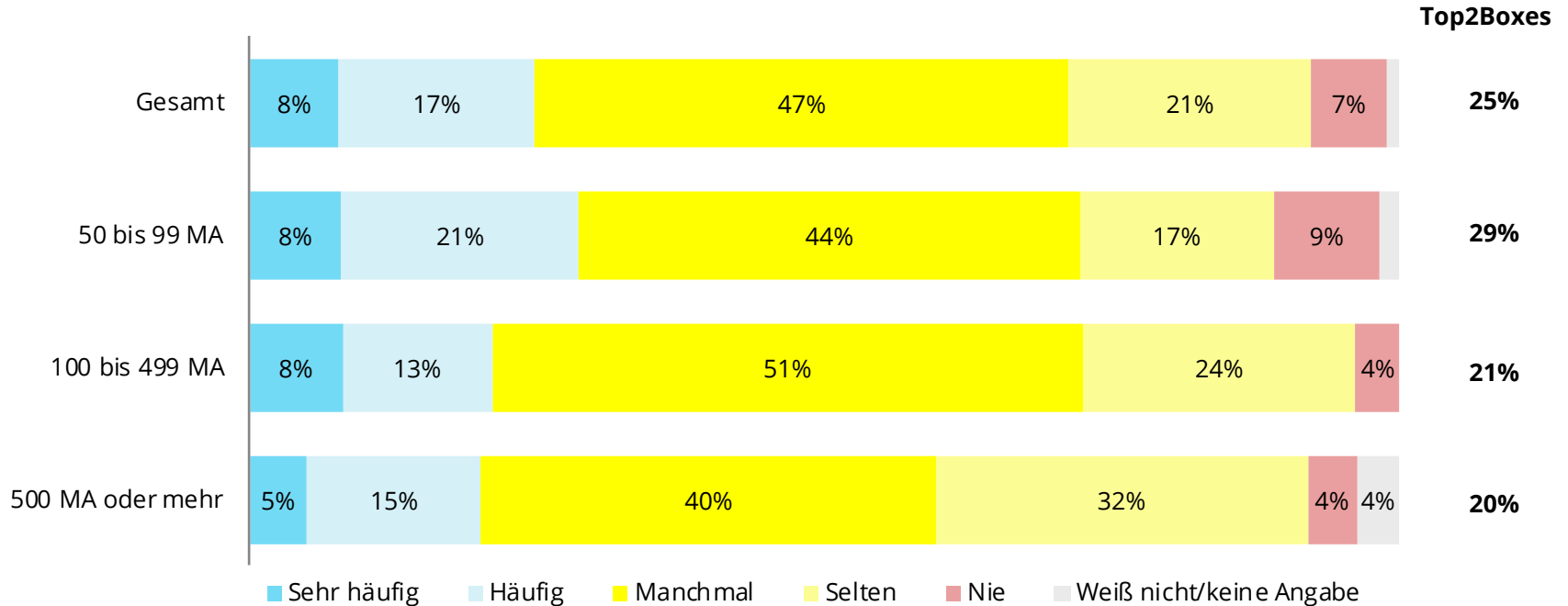
In 4 von 10 Unternehmen lehnt eher die Personalabteilung Bewerbungen ab als die jeweilige Fachabteilung.



- Eher die Personalabteilung
- Eher die Fachabteilung
- Es hält sich die Waage
- Weiß nicht/ keine Angabe

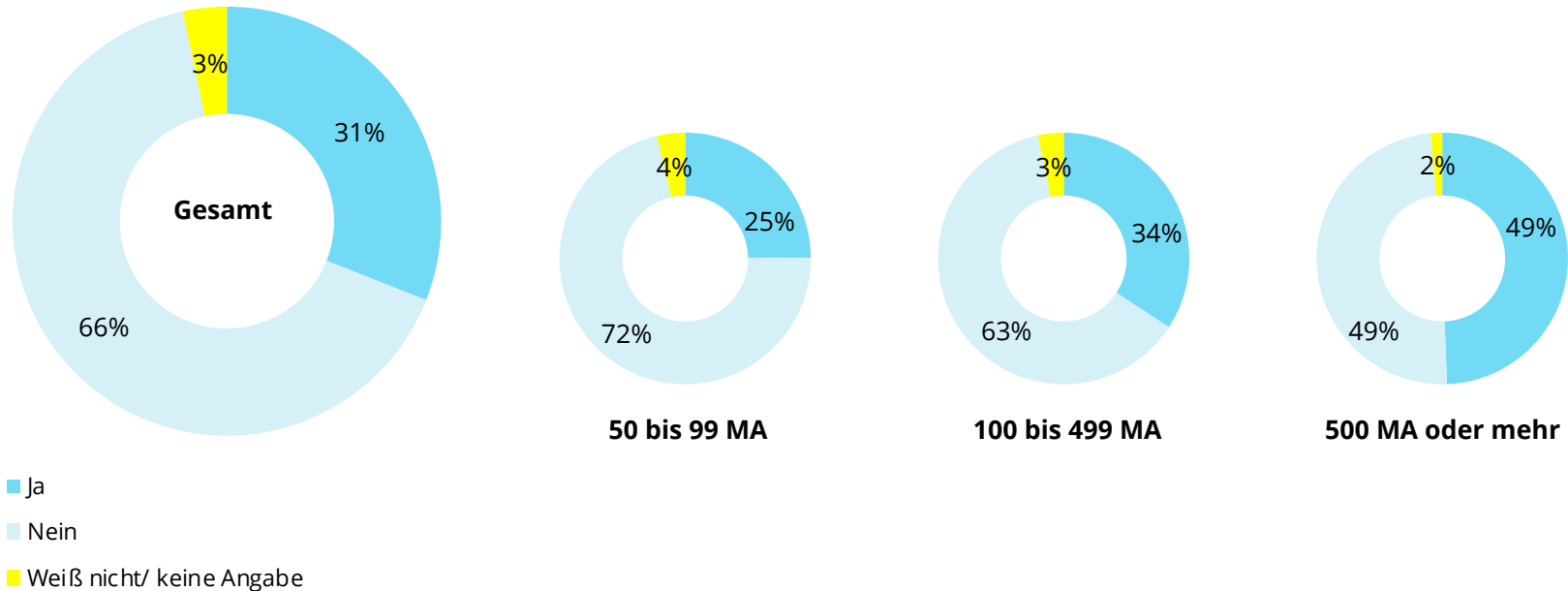
Frage: „Welche Abteilung lehnt in Ihrem Unternehmen häufiger Bewerber ab: die Personalabteilung oder die jeweilige Fachabteilung?“
Basis: Alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitern (n=304); Abweichungen von 100 Prozent sind rundungsbedingt

Ein Viertel der Unternehmen erhält häufig oder sehr häufig eine Absage von Bewerbern noch während der Auswahlrunden-Phase.



Frage: „Wie häufig erhält Ihr Unternehmen eine Absage von Bewerbern noch während der Auswahlrunden-Phase, also noch vor der Entscheidung und Vertragsunterzeichnung?“;
Basis: Alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitern (n=304); Top2Boxes („Sehr häufig“ und „Häufig“) in Prozent; Abweichungen von 100 Prozent sind rundungsbedingt

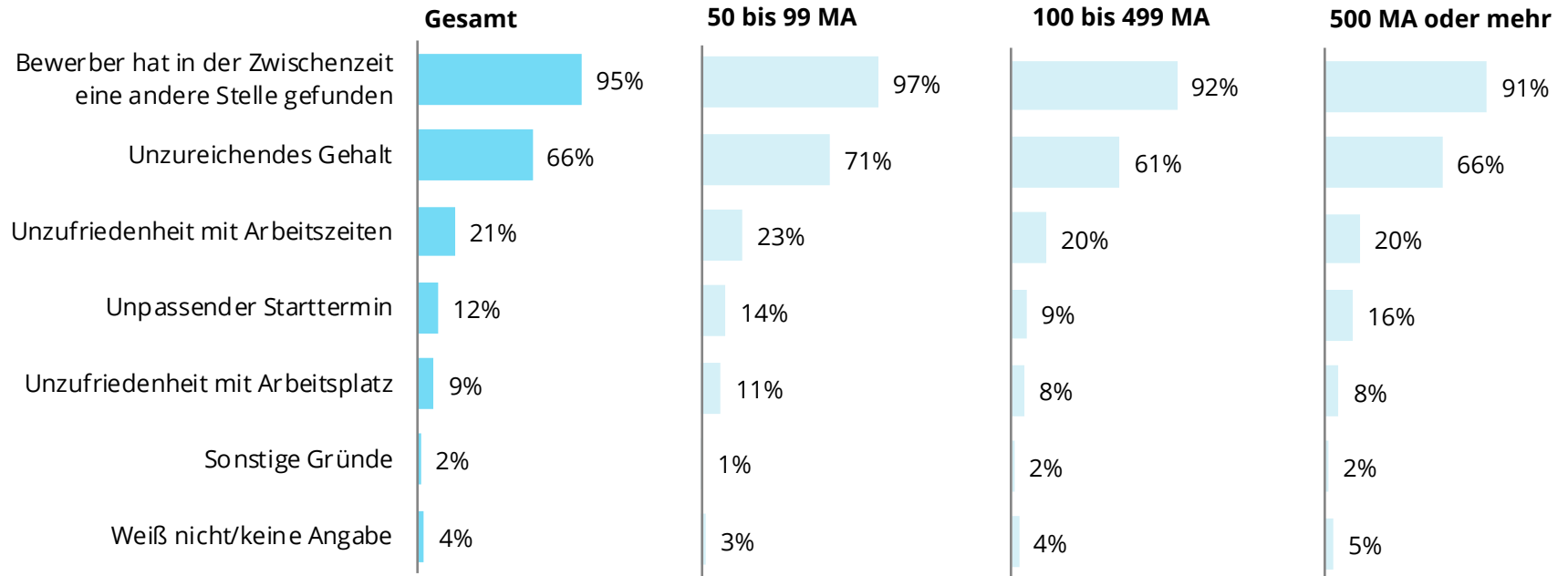
Knapp ein Drittel der Unternehmen (31 Prozent) erfasst die Gründe von Absagen während der Auswahl-Phase, vor allem Großunternehmen (49 Prozent).



Frage: „Erfassen sie in Ihrem Unternehmen die Gründe für solche Absagen von Bewerbern?“

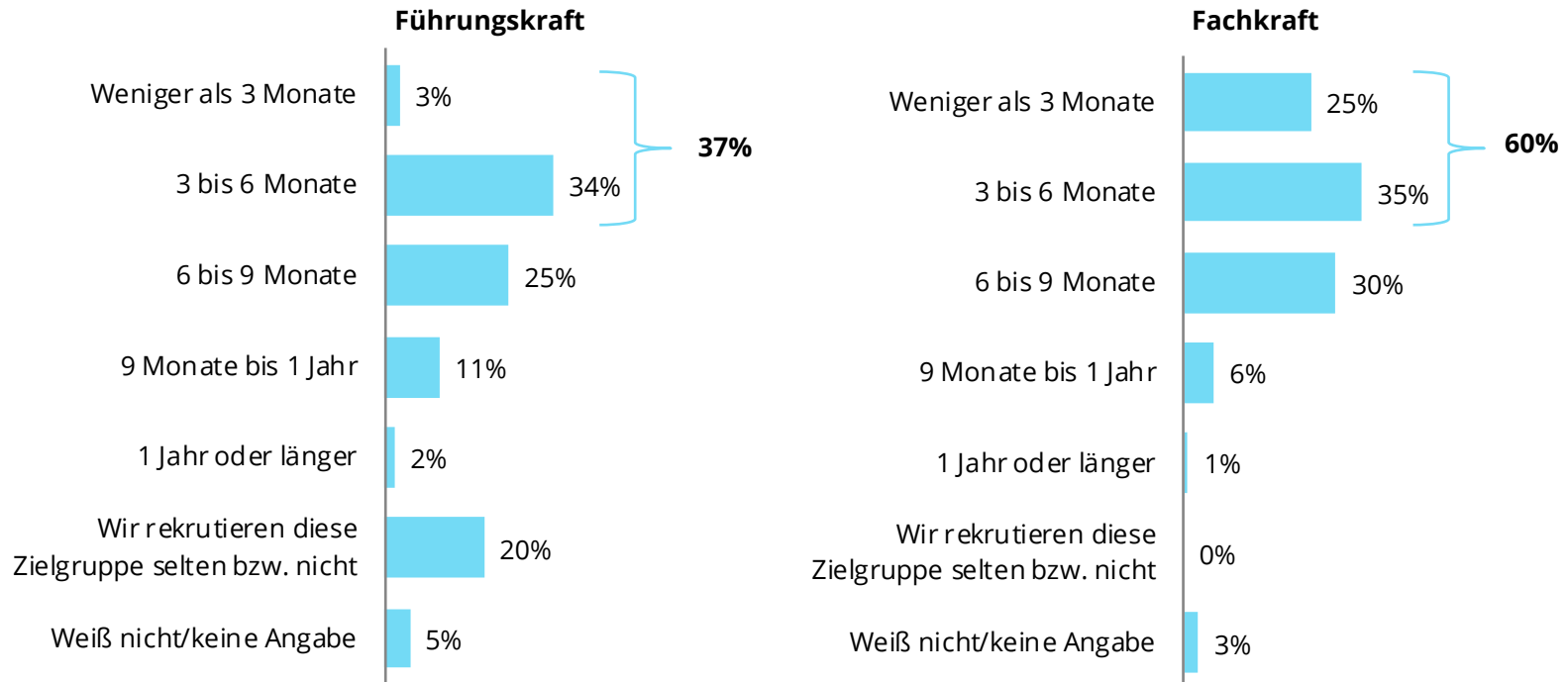
Basis: Unternehmen, die Absagen von Bewerbern während der Auswahlrunden-Phase erhalten (n=281); Abweichungen von 100 Prozent sind rundungsbedingt

Andere Stelle sowie unzureichendes Gehalt sind die Hauptgründe für die Absage von Bewerbern noch während der Auswahl-Phase.



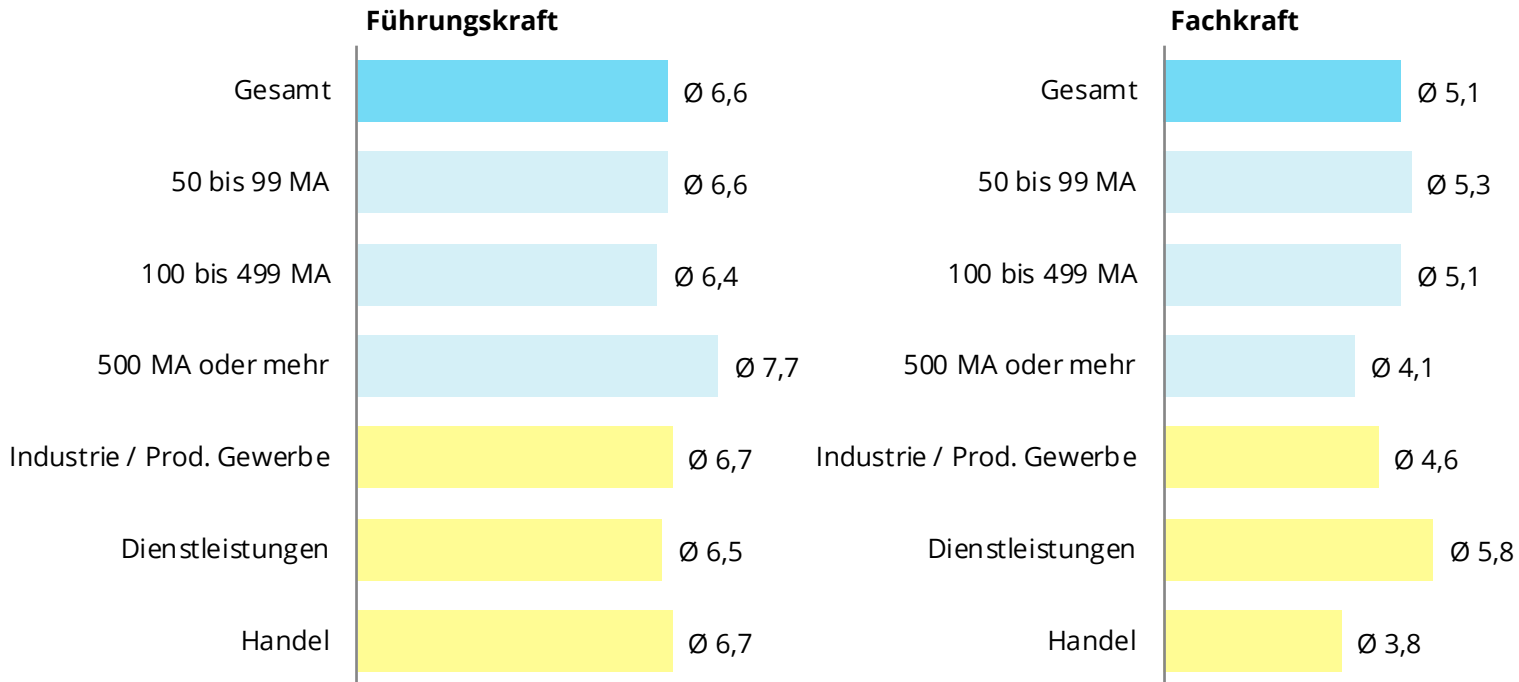
Frage: „Und aus welchen der folgenden Gründe kommt es zu Absagen von Bewerbern während der Auswahlrunden-Phase?“
Basis: Unternehmen, die Absagen von Bewerbern während der Auswahlrunden-Phase erhalten (n=281); Mehrfachnennungen

**Die Rekrutierung von Führungskräften dauert länger als die von Fachkräften.
60 Prozent der Unternehmen rekrutieren Fachkräfte innerhalb von 6 Monaten.**



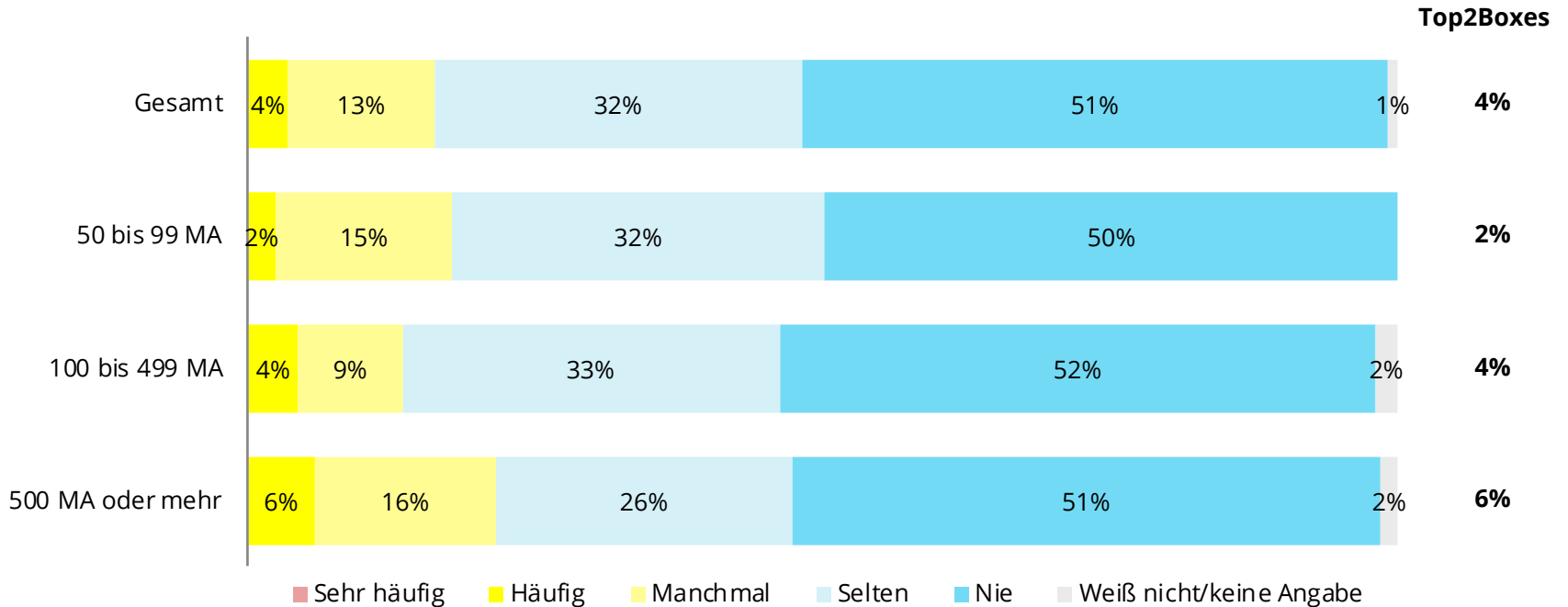
Frage: „Wie lange dauert in der Regel die Besetzung einer Stelle in Ihrem Unternehmen, also vom Bewerbungseingang bis zur Vertragsunterzeichnung?“;
Basis: Alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitern (n=304); Abweichungen von 100 Prozent sind rundungsbedingt

Im Durchschnitt benötigen die befragten Unternehmen 6,6 Monate für die Besetzung einer Führungskraft-Stelle und 5,1 Monate für eine Fachkraft-Stelle.



Frage: „Wie lange dauert in der Regel die Besetzung einer Stelle in Ihrem Unternehmen, also vom Bewerbungseingang bis zur Vertragsunterzeichnung?“;
Basis: Alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitern (n=304); Durchschnittliche Rekrutierungsdauer in Monaten (Mittelwert)

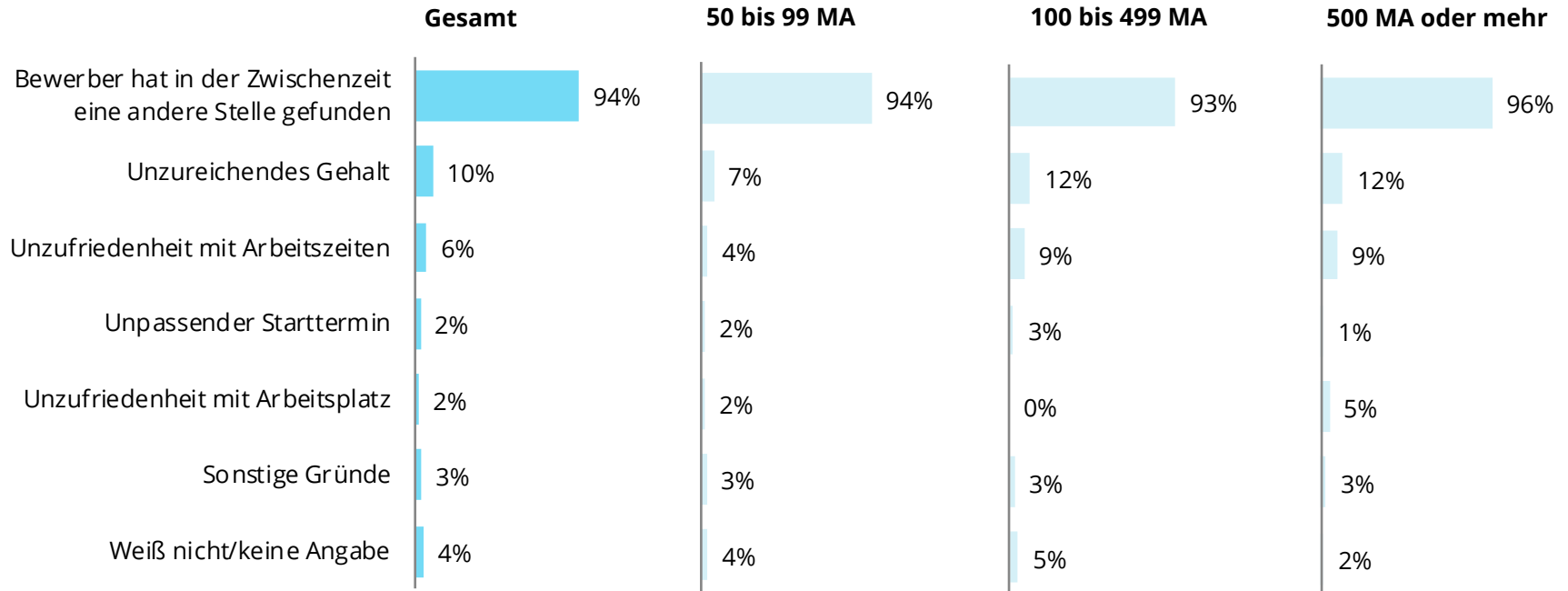
Knapp die Hälfte der befragten Unternehmen (49 Prozent) erhalten Absagen von Bewerbern nach der Vertragsunterzeichnung.



Frage: „Wie häufig erhalten sie Absagen von Bewerbern nach der Vertragsunterzeichnung?“

Basis: Alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitern (n=304); Top2Boxes („Sehr häufig“ und „Häufig“) in Prozent; Abweichungen von 100 Prozent sind rundungsbedingt

Hauptgrund für eine Absage von Bewerbern nach der Vertragsunterzeichnung ist, dass der Bewerber in der Zwischenzeit eine andere Stelle gefunden hat.



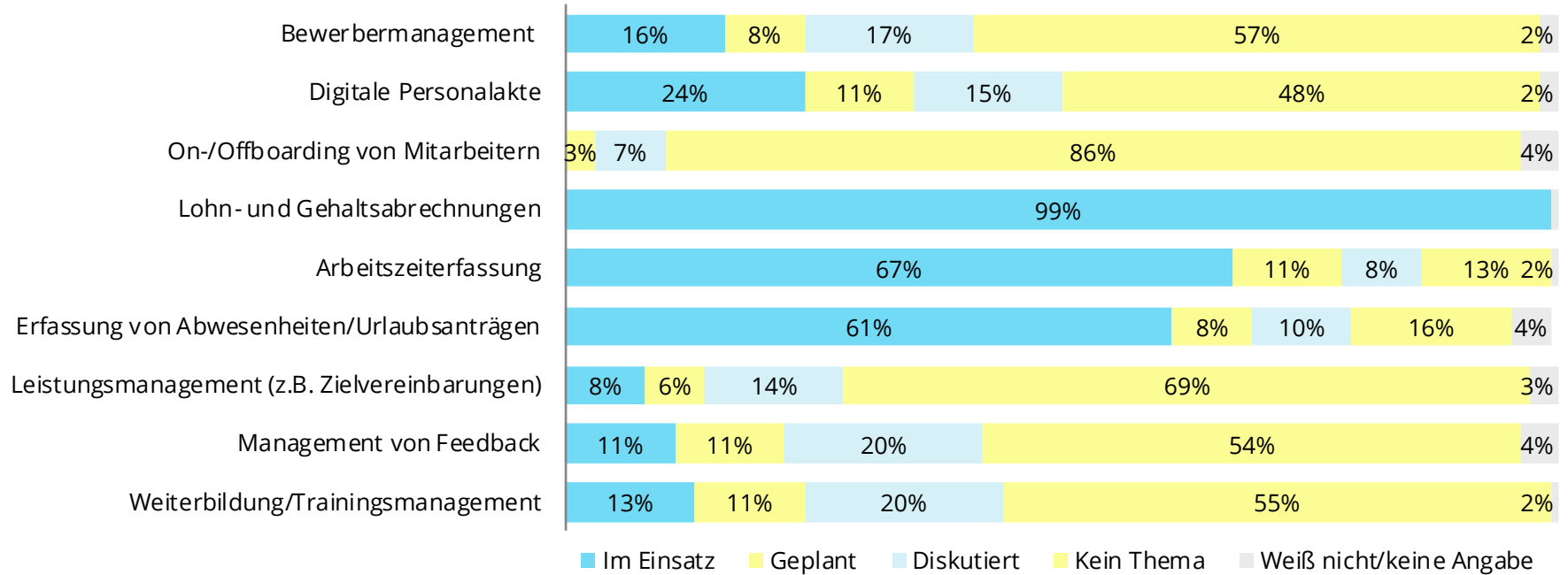
Frage: „Und aus welchen der folgenden Gründe kommt es zu Absagen von Bewerbern nach der Vertragsunterzeichnung?“
Basis: Unternehmen, die Absagen von Bewerbern nach Vertragsunterzeichnung erhalten (n=147); Mehrfachnennungen

Woran scheitern Einstellungen?

Einsatz von digitalen Lösungen im Personalmanagement

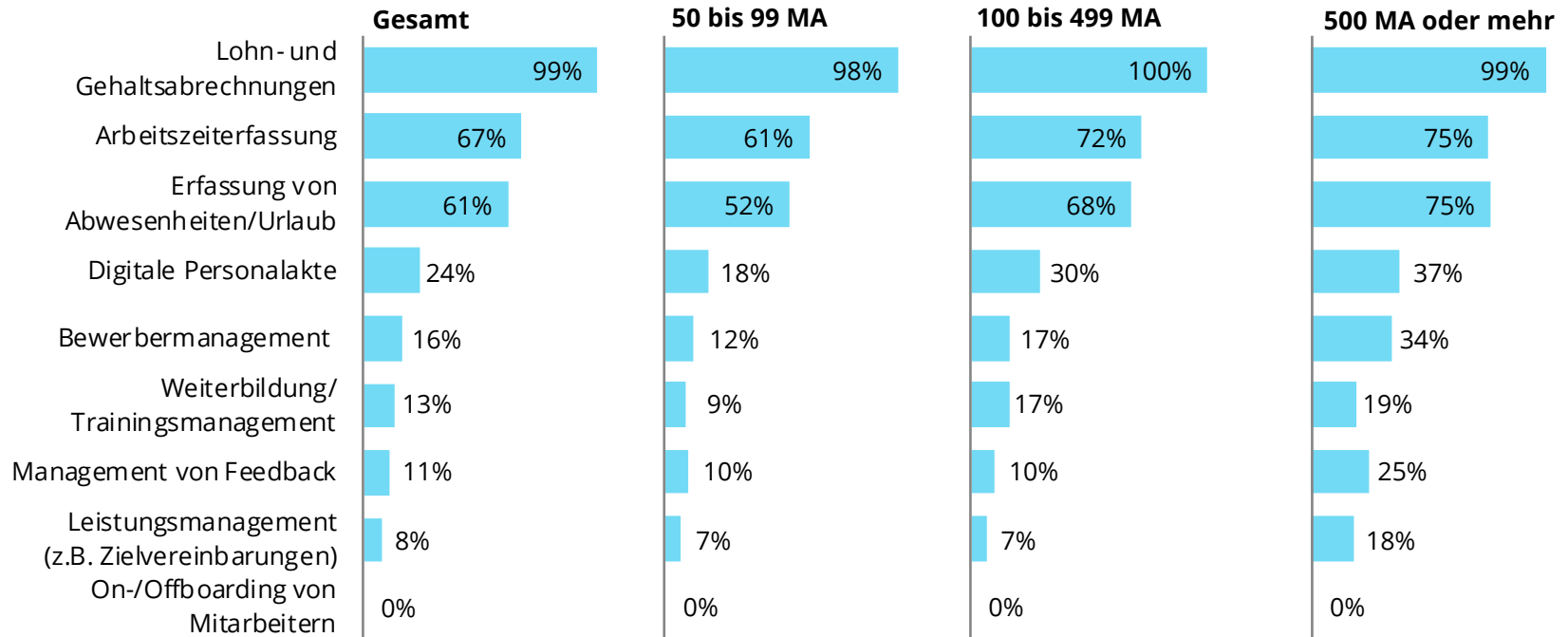


Softwarelösungen sind vor allem für Lohn- und Gehaltsabrechnungen und zur Erfassung von Arbeitszeiten sowie von Abwesenheiten bzw. Urlaub im Einsatz.



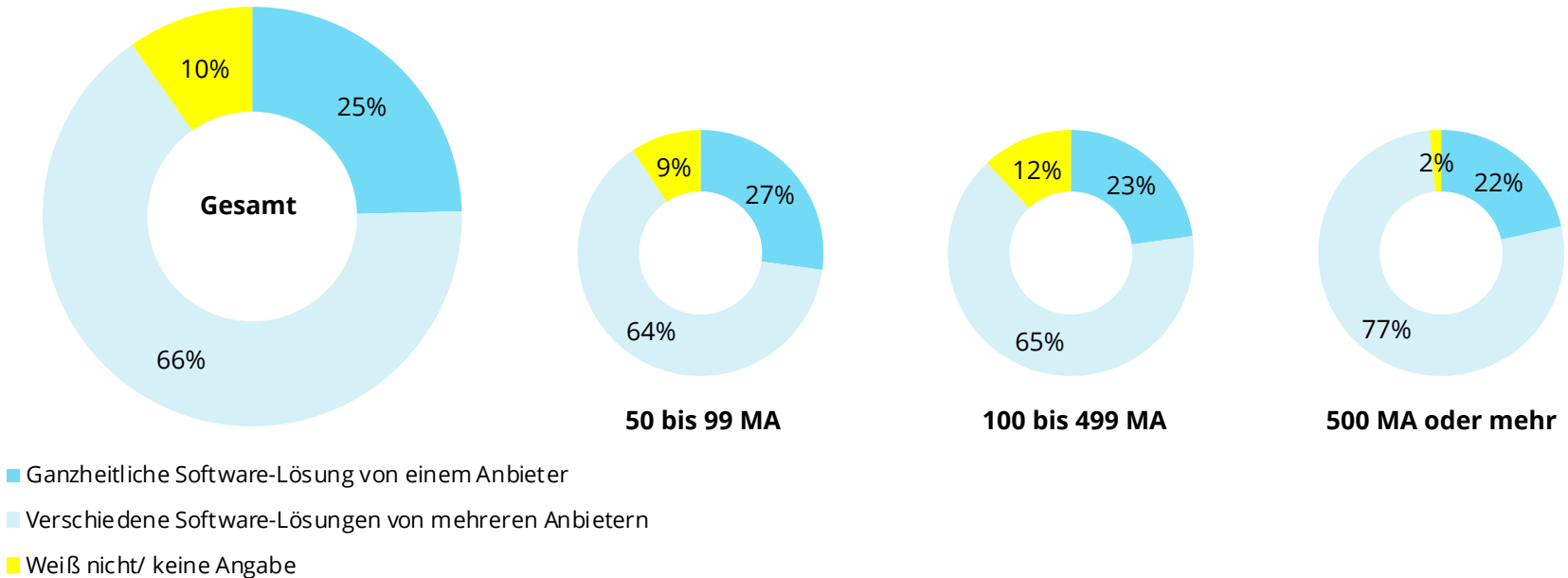
Frage: „Bitte geben Sie für jeden Anwendungsbereich an, ob Ihr Unternehmen dafür bereits Software einsetzt, deren Einsatz plant oder diskutiert.“; Basis: Alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitern (n=304); Abweichungen von 100 Prozent sind rundungsbedingt

Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern setzen deutlich häufiger Softwarelösungen im Personalmanagement ein als kleinere Unternehmen.



Frage: „Bitte geben Sie für jeden Anwendungsbereich an, ob Ihr Unternehmen dafür bereits Software einsetzt, deren Einsatz plant oder diskutiert.“;
Basis: Alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitern (n=304); Softwarelösung im Einsatz in Prozent

Zwei Drittel der Unternehmen nutzen verschiedene Software-Lösungen von mehreren Anbietern für unterschiedliche Bereiche im Personalmanagement.

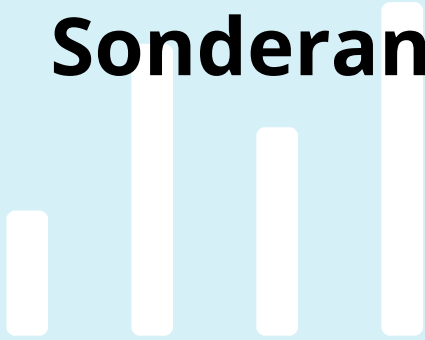


Frage: „Nutzt Ihr Unternehmen für die verschiedenen Anwendungsbereiche eine ganzheitliche Software-Lösung von einem Anbieter oder kommen dafür verschiedene Software-Lösungen von mehreren Anbietern zum Einsatz?“;

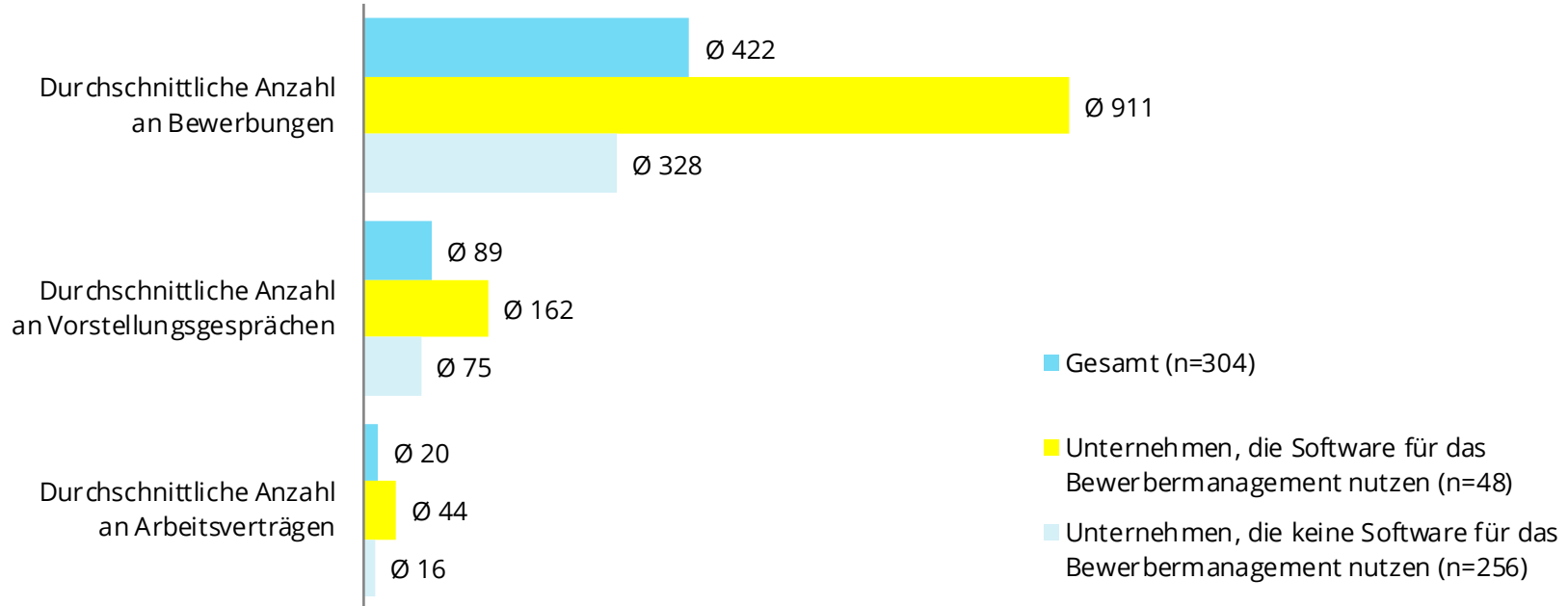
Basis: Unternehmen, die für mindestens zwei Anwendungsbereiche Software-Lösungen im Einsatz haben (n=261); Abweichungen von 100 Prozent sind rundungsbedingt

Woran scheitern Einstellungen?

Sonderanalysen

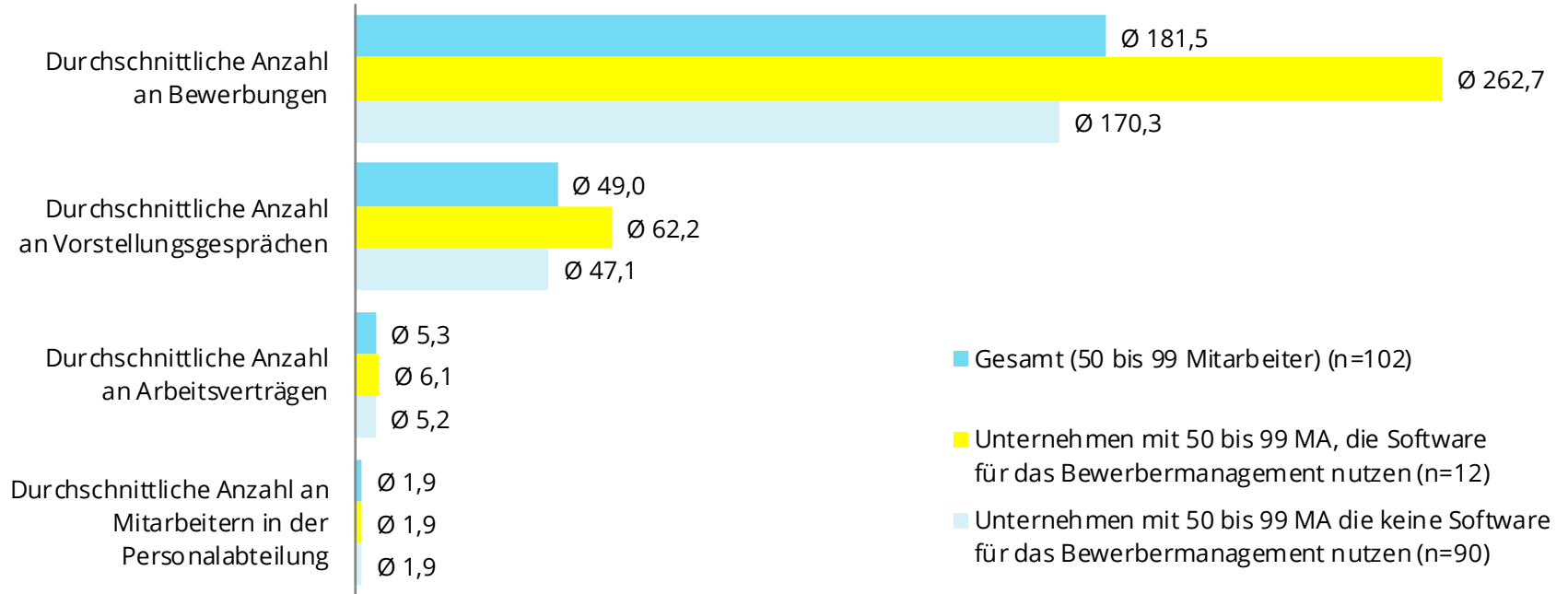


Unternehmen, die Software für das Bewerbermanagement einsetzen, führen im Verhältnis weniger Gespräche, stellen dabei aber genauso viele Mitarbeiter ein (5 %).



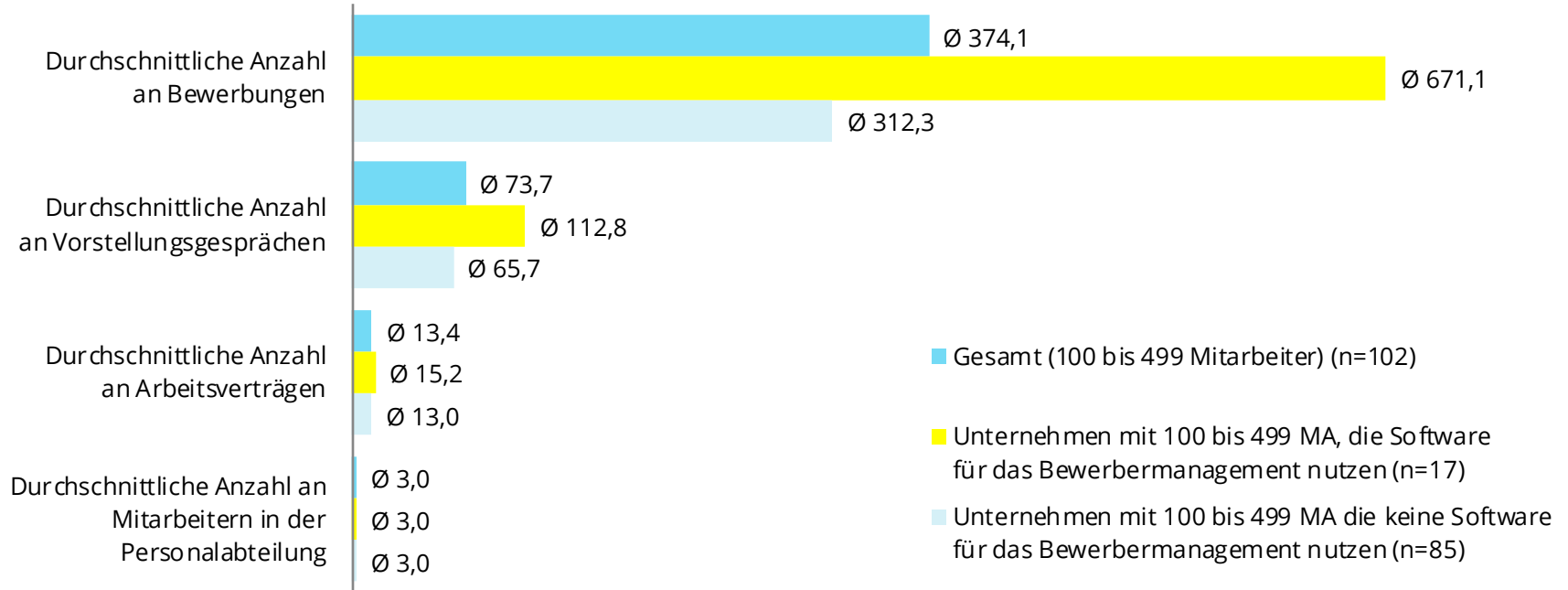
Basis: Alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitern (n=304);
Durchschnittliche Angaben basieren auf Mittelwerten

Kleinere Unternehmen mit 50 bis 99 Mitarbeitern, die Software für das Bewerbermanagement nutzen, rekrutieren mehr Bewerber (Ø 6,1).



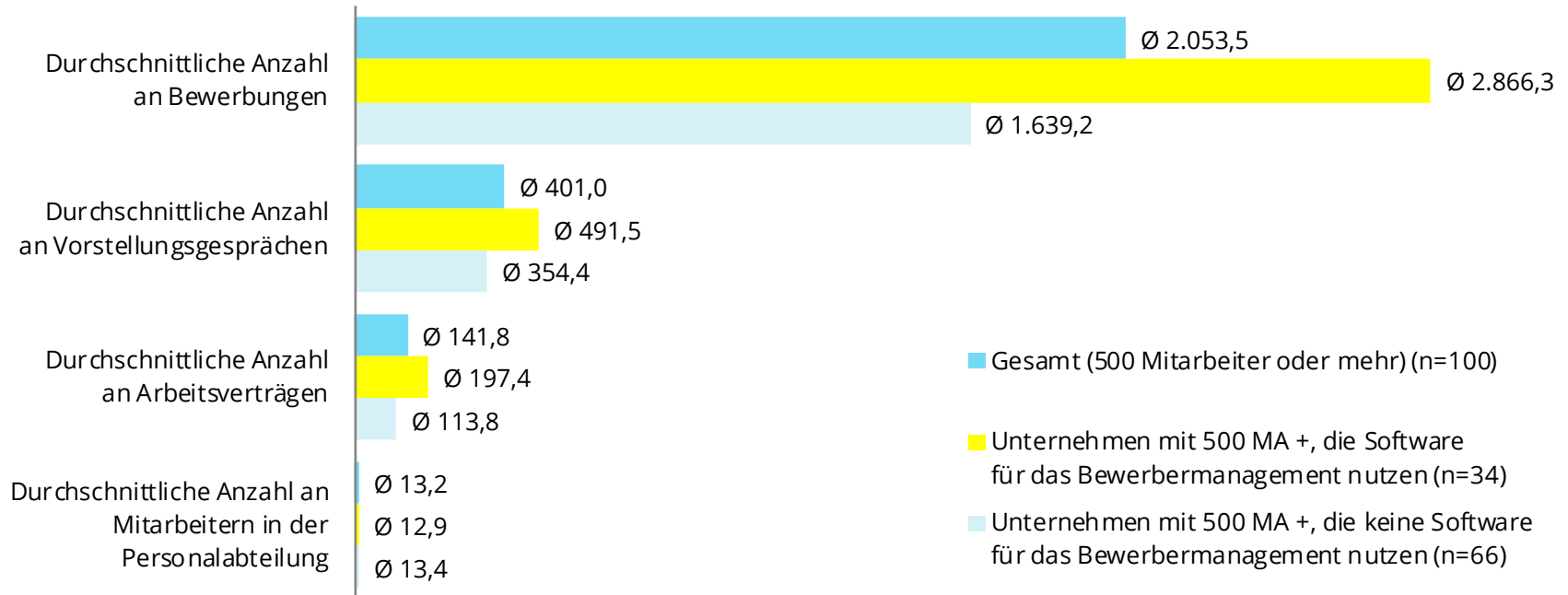
Basis: Unternehmen mit 50 bis 99 Mitarbeitern (n=102);
Durchschnittliche Angaben basieren auf Mittelwerten

Unternehmen mit 100 bis 499 Mitarbeitern, die Software für das Bewerbermanagement nutzen, rekrutieren mehr Bewerber (Ø 15,2).



Frage: „Wie viele Arbeitsverträge sind in den vergangenen zwölf Monaten in Ihrem Unternehmen schätzungsweise unterschrieben worden?“;
Basis: Unternehmen mit 100 bis 499 Mitarbeitern (n=102); Durchschnittliche Angaben basieren auf Mittelwerten

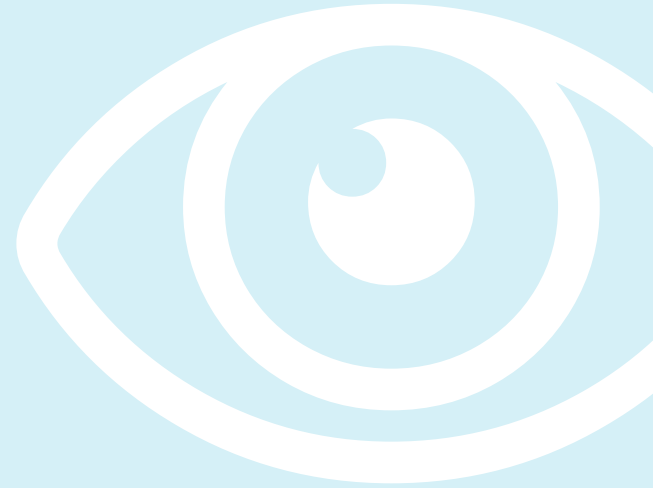
Großunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern, die Software für das Bewerbermanagement nutzen, rekrutieren deutlich mehr Bewerber (Ø 197,4).



Frage: „Wie viele Arbeitsverträge sind in den vergangenen zwölf Monaten in Ihrem Unternehmen schätzungsweise unterschrieben worden?“;
Basis: Unternehmen ab 500 Mitarbeitern (n=100); Durchschnittliche Angaben basieren auf Mittelwerten

Woran scheitern Einstellungen?

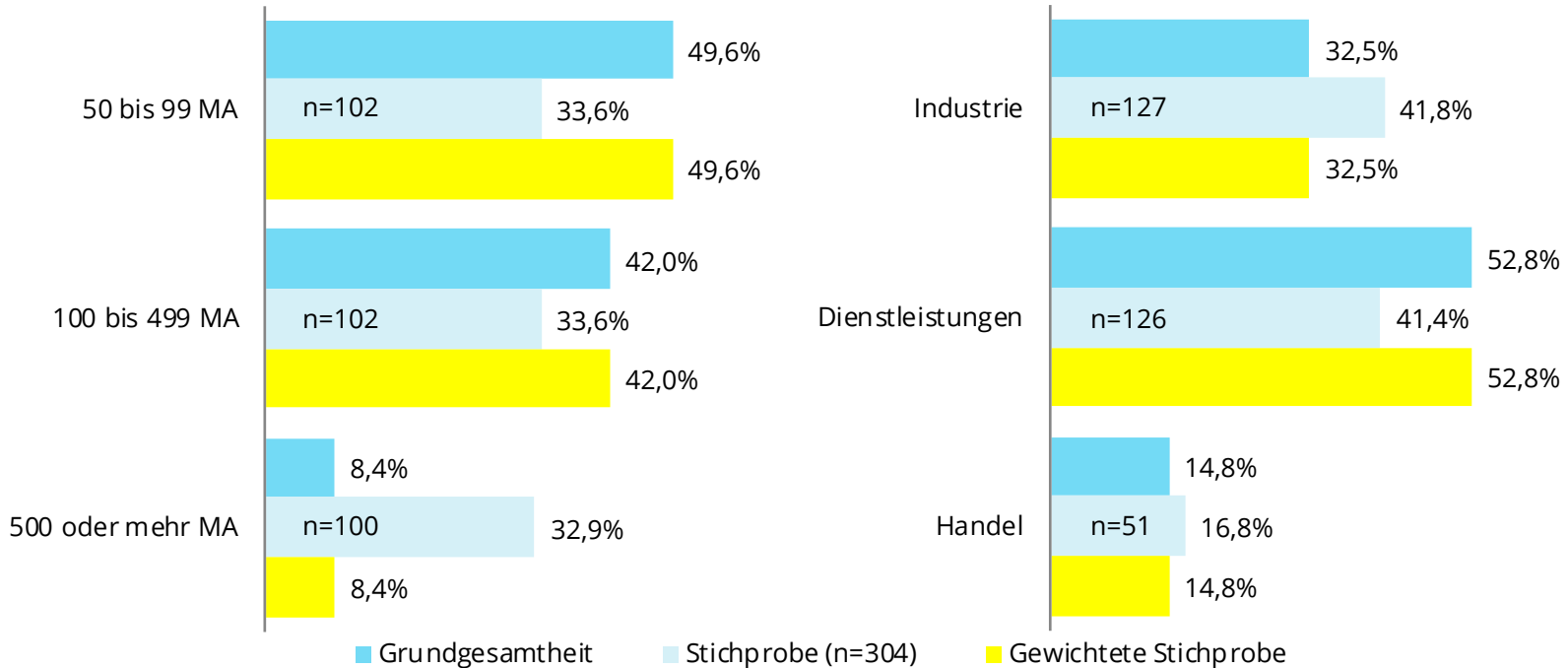
Untersuchungsdesign und Beschreibung der Stichprobe



Untersuchungsdesign

- **Erhebungsmethode:** Computergestützte telefonische Befragung (CATI)
- **Erhebungszeitraum:** 30. Mai bis 27. Juni 2018
- **Durchschnittliche Interviewdauer:** 11,5 Minuten
- **Grundgesamtheit:** Unternehmen in Deutschland mit mindestens 50 Mitarbeitern (Wirtschaftszweige WZ 2008: Abschnitte B bis N und Q bis S (d.h. ohne Land- und Forstwirtschaft, Fischerei, Öffentliche Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung, Erziehung und Unterricht))
- **Zielgruppe/Befragte:** Personalentscheider (HR-Manager oder Geschäftsführung/Vorstand)
- **Stichprobe:** 304 befragte Unternehmen, geschichtete Zufallsstichprobe
- **Gewichtung:** Nach Branchen und Größenklassen repräsentative Gewichtung für Unternehmen ab 50 Mitarbeitern in Deutschland
- **Statistische Fehlertoleranz:** +/- 6 Prozentpunkte

Befragte Unternehmen nach Größenklassen und Branchenaggregaten:



Hinweis: Die dargestellten Ergebnisse in dieser Präsentation wurden gewichtet, so dass sich ein nach Branchenaggregaten und Unternehmensgrößenklassen repräsentatives Bild für deutsche Unternehmen ab 50 Mitarbeitern ergibt;
Basis: Alle Unternehmen ab 50 Mitarbeitern (n=304); Quelle Grundgesamtheit: Statistisches Bundesamt

Ihre Prozesse prüfen



Über 700 Unternehmen haben ihre Personalarbeit mit Personio verbessert. Dabei konnten sie Admin-Aufwand reduzieren, Prozesse beschleunigen, Fehlerquellen beseitigen, per Klick Auswertungen einsehen und vieles mehr.

*Heben Sie auch Ihre Prozesse
auf ein neues Level
und melden Sie sich bei uns.*



Kontakt:

E-Mail: info@personio.de

Telefon: +49 (0) 89 1250 1004

Personio

Das HR-Betriebssystem