

Erfahrungen Thüringer Unternehmen im Bewerbungsprozess

Studie der TU Ilmenau im Auftrag der LEG Thüringen

Studienleitung und -durchführung:	Univ.-Prof. Dr. Norbert Bach, Dipl.-Kffr. Mandy Guttzeit, Dipl.-Wirtsch.Ing. Maximilian Rimbach, Technische Universität Ilmenau
Erhebungsmethode:	Standardisierter Online-Fragebogen
Stichprobenziehung:	Zufallsstichprobe aus einem bei der LEG vorhandenen Datensatz von 3.000 Thüringer Unternehmen (vorwiegend Industrieunternehmen), der größere Ausgangsdatsatz wurde vorher um für die Studie irrelevante Unternehmen (kleine Handwerksunternehmen etc.) bereinigt
Erhebungszeitraum:	Juni/Juli 2014
Rücklauf:	408 Teilnehmer, davon 204 vollständig ausgefüllte Fragebögen

Kurzzusammenfassung

Bewerber in Thüringer Unternehmen

–

Engagierte Potenzialträger oder anspruchsvolle Aufwandsminimierer?

Erfahrungen Thüringer Unternehmen

Im Zeitraum von Juni bis Juli 2014 wurde eine quantitative Studie zu den Erfahrungen von Thüringer Unternehmen mit den Bewerbungen von Fachkräften und insbesondere Hochschulabsolventen um eine Festanstellung durchgeführt.

Ziel der Studie ist es, die vorläufigen Befunde aus der Bewerberstudie 2013 durch die Sicht der Unternehmen zu überprüfen. Die Ergebnisse 2013 hatten gezeigt, dass die Unternehmen aus Sicht der Bewerber sehr heterogen sind, viele Bewerber aber besonders negative Erfahrungen mit Bewerbungen in Thüringer Unternehmen gemacht haben, obwohl für die nächsten Jahre ein großer Fachkräftebedarf in Thüringen prognostiziert wird. Die Studie hat ergeben, dass einige „schwarze Schafe“ unter den Thüringer Unternehmen ein schlechtes Bild auf die Gesamtheit werfen. Der Fachkräftemangel schien in den Thüringer Unternehmen noch nicht angekommen.

Für die aktuelle Studie ergaben sich die Fragen, wie sich der Arbeitsmarkt aus Sicht der Unternehmen darstellt und welche Erfahrungen Thüringer Unternehmen mit ihren Bewerbern machen. Sind die Bewerber ebenso heterogen wie die Thüringer Unternehmen?

Dazu wurden 3.000 Unternehmen als Zufallsstichprobe aus einem bei der LEG vorhandenen Datensatz (vorwiegend Industrieunternehmen) über einen standardisierten Online-Fragebogen befragt. Der größere Ausgangsdatsatz wurde vorher um für die Studie irrelevante Unternehmen (kleine Handwerksunternehmen etc.) bereinigt. Insgesamt haben 408 Unternehmen an der Studie teilgenommen. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 6,8%. In 204 Fällen wurden die Fragen vollständig beantwortet, in weiteren 204 Fällen liegen unvollständige Fragebögen vor.

1. Gesamtbild der Studie

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass Thüringer Unternehmen zwar grundsätzlich mit den Bewerbern aus der Gruppe der Hochschulabsolventen zufrieden sind, aber zukünftig insbesondere Fachkräfte mit technischer Berufsausbildung und akademische Fachkräfte technisch-naturwissenschaftlicher Fachrichtungen mit Berufserfahrung suchen. Das erklärt bzw. relativiert auch einige Erfahrungen der Bewerber aus der Studie 2013.

Ein Fachkräftemangel ist bei der Mehrheit der befragten Unternehmen schon Realität: Während die Gruppe der „Unbeeindruckten“ keine offenen Stellen oder keine Probleme bei der Besetzung von offenen Stellen in ihren Unternehmen hat und auch zukünftig keinen Fachkräftemangel befürchtet, sind bei der Gruppe der „Betroffenen“ viele Stellen unbesetzt und lassen sich nur schwer oder sogar gar nicht besetzen. Die Gruppe der Betroffenen geht auch

zukünftig von einem Fachkräftemangel aus. Diese Gruppe ist größer als die der Unbeeindruckten. Die Unterschiede in den offenen Stellen und der Wahrnehmung eines Fachkräftemangels lassen sich nicht über die Anzahl der Mitarbeiter oder die Bewerberzielgruppe erklären, denn hier gibt es keine signifikanten Unterschiede.

Gegen den wahrgenommenen Fachkräftemangel stehen Bewerberüberhänge in allen Bewerbergruppen. Bei den Betroffenen sind es, bezogen auf die Gruppe der für die Unternehmen wichtigsten Bewerbergruppe, sogar mehr Bewerbungen als bei den Unbeeindruckten. Dies lässt sich dadurch erklären, dass die Betroffenen aktiver beim Umgang mit dem Fachkräftemangel sind und verschiedene Anwerbestrategien bereits häufiger nutzen und auch zukünftig häufiger nutzen wollen. Außerdem richten die Betroffenen die Anwerbestrategien bereits auf die relevante Fachkräftegruppe aus. Sie akzeptieren bereits moderne Bewerbungsformen und schreiben Stellen über verschiedene Kanäle aus.

Die Betroffenen können ihre offenen Stellen dennoch nicht besetzen. Dieses Problem scheint folgende Gründe zu haben: (1) Es fehlt an einer systematischen Nachfolgeplanung in den Unternehmen, so dass Stellen durch altersbedingtes Ausscheiden und nicht durch einen Mangel an (qualifizierten) Fachkräften offen sind. Das strategische Personalmanagement muss professioneller werden. (2) Die Betroffenen nutzen bereits häufiger zielgruppengerechte Anwerbestrategien (z. B. Anwerben von Fachkräften aus anderen Bundesländern), erhalten aber wesentlich mehr Bewerbungen von Absolventen als die Unbeeindruckten. Dies deutet auf eine falsche Kommunikation im Personalmarketing hin. (3) Die Betroffenen erhalten tendenziell schlechtere Bewerbungen als die Unbeeindruckten. Hochschulabsolventen haben relativ gesehen schlechtere Noten, treten schlechter auf oder haben nicht die erforderlichen Zusatzqualifikationen. Bewerber der präferierten Bewerbergruppe sind weniger mobil, weniger kompromissbereit hinsichtlich der Aufgabe und haben weniger erforderliche Zusatzqualifikationen. (4) Die schlechteren Erfahrungen mit den Bewerbern könnten aber auch aus zu hohen Anforderungen resultieren. Dagegen spricht aber, dass die Betroffenen in der Einschätzung der Wichtigkeit der Auswahlkriterien nicht von den Unbeeindruckten abweichen. Es kann aber sein, dass die Betroffenen zu viele Anforderungen oder Anforderungen in einer nicht zu erfüllenden Kombination an die Bewerber stellen. Hierauf deutet die signifikant höhere Bedeutung der spezifischen harten Faktoren bei Betroffenen gegenüber Unbeeindruckten. (5) Die Betroffenen zahlen deutlich geringere Einstiegsgehälter für technisch-naturwissenschaftliche Absolventen als die Unbeeindruckten. Außerdem sind Gehaltsdifferenzen wesentlich häufiger der Grund dafür, dass Verträge mit Bewerbern aus der präferierten Bewerbergruppe nicht zustande kommen.

Letztlich muss daher festgehalten werden, dass die Ergebnisse der Studie darauf hinweisen, dass die Unternehmen, die offene und nicht oder nur schwer zu besetzende Stellen haben sowie einen Fachkräftemangel wahrnehmen und auch für die Zukunft befürchten, aufgrund eigener Probleme im strategischen Personalmanagement, einer zu harten Bewerberauswahl und insbesondere durch schlechte Gehälter solch einen Fachkräftemangel spüren. Einschränkend muss festgehalten werden, dass recht hohe Standardabweichungen auf Heterogenität der Unternehmen auch innerhalb der Gruppen hinweisen. Die Variablen des Fragebogens können also nicht alle Gründe klären. Andere Faktoren, insbesondere die

Qualifikation der Fachkräfte bei den sonstigen Fachkräften im Gegensatz zu der erhobenen Qualifikation der Hochschulabsolventen, welche den wahrgenommenen Fachkräftemangel erklären könnten, wurden nicht explizit erhoben.

Trotzdem bleibt die Frage, ob es sogar mehr „schwarze Schafe“ unter den Thüringer Unternehmen gibt, als nach der Studie 2013 erwartet. Das Problem insbesondere mit geringen Gehältern und daraus resultierenden Gehaltsdifferenzen (trotz nicht überzogener Forderungen seitens der Bewerber) kann die Wettbewerbsfähigkeit Thüringer Unternehmen in Frage stellen.

2. Einzelergebnisse

Das für diese Studie „typische“ befragte Unternehmen ist ein Industrieunternehmen aus den Branchen Maschinen- und Anlagenbau, Elektronik und Optoelektronik oder Automotive mit 11 bis 500 Mitarbeitern (mittleres Unternehmen) und einem einzigen Standort in Thüringen.

Rund drei Viertel der befragten Unternehmen haben offene Stellen in ihrem Unternehmen und planen Neueinstellungen von Mitarbeitern. Dabei zeigt sich, dass diese Neubesetzungen der Stellen nicht unproblematisch sind: Ganze 60% der Befragten haben momentan offene Stellen, die sie nur schwierig oder sogar gar nicht besetzen können. Als Hauptgrund für diese unbesetzten Stellen wird das altersbedingte Ausscheiden von Mitarbeitern angegeben. Die schlechte Vorbereitung auf das altersbedingte Ausscheiden von Mitarbeitern ist aber kein Phänomen Thüringer Unternehmen, sondern auch Ergebnis in bundesweiten Studien.

Gegen die hohe Zahl an offenen Stellen in Unternehmen steht die hohe Zahl an eingehenden Bewerbungen: Es gibt viele Bewerbungen um eine Festanstellung mit kaufmännischer Berufsausbildung, mit betriebswirtschaftlichem Studienabschluss und technisch-naturwissenschaftlichem Studienabschluss. Bei der Besetzung von Stellen mit betriebswirtschaftlichem Hintergrund und Stellen mit notwendigem Studienabschluss sind wenige Probleme zu erwarten. Für Hochschulabsolventen mit betriebswirtschaftlichem Abschluss und Fachkräfte mit abgeschlossener kaufmännischer Berufsausbildung gibt es perspektivisch in den nächsten Jahren kaum Bedarf bei bisher sehr starken Bewerberzahlen. Der perspektivisch in den nächsten Jahren größte Fachkräftebedarf in den Unternehmen wird für die Bewerbergruppe der Fachkräfte mit technischer Berufsausbildung gesehen. Hier liegt die durchschnittliche Anzahl an Bewerbungen pro Jahr schon jetzt leicht hinter der Gruppe mit technisch-naturwissenschaftlichem Studienabschluss und denen mit betriebswirtschaftlichem Studienabschluss bzw. kaufmännischer Berufsausbildung. Die hohe Nachfrage nach Bewerbern mit technischen Ausbildungsberufen in Kombination mit dem stetig steigenden Anteil Studierender in den Ausbildungsjahrgängen wird den Mangel an solchen Fachkräften noch verstärken. Außerdem werden perspektivisch eher Fachkräfte mit Berufserfahrung gesucht.

Im Mittel gehen die befragten Unternehmen tatsächlich von einem zukünftigen generellen Fachkräftemangel in Thüringen aus. Weiterhin gehen sie davon aus, von dem Fachkräftemangel auch selbst betroffen zu sein.

Eine Clusteranalyse identifiziert aber zwei Gruppen von Unternehmen: In den Unternehmen der Gruppe der Betroffenen (199 Unternehmen) sind bereits jetzt offene Stellen vorhanden, die schwierig bzw. voraussichtlich gar nicht zu besetzen sind. Diese Gruppe geht davon aus, dass es in den nächsten Jahren einen Fachkräftemangel in ihren Unternehmen geben wird. In den Unternehmen der Gruppe der Unbeeindruckten (119 Unternehmen) sind derzeit keine offenen Stellen vorhanden bzw. offene Stellen können ohne Probleme besetzt werden. Weder geht diese Gruppe von einem Fachkräftemangel in ihren Unternehmen aus, noch schließt sie einen solchen aus. Die Cluster unterscheiden sich signifikant hinsichtlich ihrer Einschätzung zum zukünftigen Fachkräftemangel in Thüringen: Die Betroffenen gehen von einem Fachkräftemangel in Thüringen eher aus als die Unbeeindruckten. Keine signifikanten Unterschiede bestehen hinsichtlich der Anzahl an Mitarbeitern oder der Bewerbergruppe, bei welcher die Unternehmen perspektivisch den größten Fachkräftebedarf sehen.

Die Unternehmen verfolgen momentan überwiegend die Strategie, Bewerber direkt nach der beruflichen Erstausbildung bzw. direkt nach Studienabschluss einzustellen. Dies spricht nicht für derzeit fehlende Fachkräfte, sondern deutet zusammen mit den angesprochenen Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen, die durch den altersbedingten Austritt resultieren, auf Defizite im strategischen Personalmanagement hin. Aber die Unternehmen reagieren überwiegend richtig auf die Situation am Arbeitsmarkt (Bedarf an Fachkräften mit technischer Berufsausbildung bei geringeren Bewerbungen dieser Gruppe) und wollen spezifisches Humankapital aufbauen. Zukünftige Strategien, um einem möglichen Fachkräftemangel vorzubeugen, umfassen mehr Weiterbildung, Steigerung der Mitarbeitermotivation und mehr eigene Ausbildung. Diese Strategien können aus wissenschaftlicher Sicht mit der Humankapitaltheorie begründet werden: Die Unternehmen wollen spezifisches Humankapital aufbauen, da sie sich dadurch eher einen Wettbewerbsvorteil erhoffen und außerdem das Personal an sich binden können. Allgemeines Humankapital würde lediglich den Wert der Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt und damit die Lohnkosten steigern. Das bedeutet aber auch: Wer nicht richtig reagiert, der wird seine Stellen nicht besetzen können und daher vermutlich nicht überleben. Es könnte zu einer Marktberreinigung kommen: Nur die Unternehmen mit strategischem Personalmanagement werden die Vakanzen besetzen und die Mitarbeiter an sich binden können.

Die Unternehmen, die bereits jetzt Probleme bei der Besetzung offener Stellen haben (Betroffene), wenden bereits signifikant mehr Strategien zur Vermeidung eines künftigen Fachkräftemangels an. Außerdem schätzen die Betroffenen die Wahrscheinlichkeiten, dass bisher nicht durchgeführte Strategien künftig angewendet werden, signifikant höher ein als die Unbeeindruckten. Die Betroffenen sind also aktiver im Umgang mit dem Fachkräftemangel und planen viele verschiedene Strategien, um einem wahrgenommenen Fachkräftemangel entgegen zu wirken. Einerseits fokussieren die Unternehmen dabei den Aufbau spezifischen Humankapitals (mehr Weiterbildung, Einstellung nach Erstausbildung), andererseits greifen sie auf das bestehende Beschäftigtenangebot auf dem überregionalen Arbeitsmarkt zurück (Pendler, Rückkehrer, etc.) und bemühen sich damit auch stärker um die Zielgruppen der Fachkräfte mit einer technischen Berufsausbildung sowie technisch-naturwissenschaftlichen Akademikern mit Berufserfahrung. Für die befragten Unternehmen besteht nämlich die höchste Nachfrage nach diesen Gruppen. Hochschulabsolventen werden

bisher (auch bei den Betroffenen) lediglich in den Ingenieurstudiengängen als potenzieller Engpassfaktor gesehen.

Über zwei Drittel und insgesamt 208 der befragten Unternehmen haben Erfahrungen mit Bewerbungen von Hochschulabsolventen gesammelt. Der im Mittel bestehende große Bewerberüberhang in den befragten Unternehmen unterscheidet sich signifikant zwischen den beiden Clustern der Betroffenen und den Unbeeindruckten hinsichtlich der Absolventen technisch-naturwissenschaftlicher Studiengänge. Bei den Betroffenen besteht im Mittel ein höherer Bewerberüberhang als bei den Unbeeindruckten. Hinsichtlich der Absolventen betriebswirtschaftlicher und sonstiger Studiengänge besteht kein signifikanter Unterschied. Die Befragungsergebnisse lassen aber unterschiedliche Interpretationen zu: Bei den Betroffenen sind besonders viele der Bewerber nicht geeignet und werden deshalb nicht eingestellt oder bei den Betroffenen ziehen besonders viele Bewerber ihre Bewerbung zurück bzw. sagen ab und werden deshalb nicht eingestellt. Weiterhin könnte es sein, dass die Gruppe der Betroffenen durch ein erfolgreiches Personalmarketing zwar eine signifikant höhere Anzahl an Bewerbungen von Absolventen technisch-naturwissenschaftlicher Studiengänge gegenüber der Gruppe der Unbeeindruckten erzielt, offene Stellen haben die Unternehmen aber für andere Arten von Fachkräften.

Insgesamt stellen die Unternehmen den Bewerbern ein gutes Zeugnis aus. Die Ergebnisse der Studie 2013 ließen auf eine Aufwandminimierung bei den Bewerbern schließen. Das scheint die Unternehmen nicht zu stören. Die zwar nicht zu vernachlässigenden Standardabweichungen sind im Vergleich zu anderen Antworten geringer und lassen darauf schließen, dass die Unternehmen wesentlich heterogener sind als ihre Bewerber aus der Bewerbergruppe der Hochschulabsolventen. Besonders viele Unternehmen loben das positive Auftreten der Bewerber, stören sich aber insbesondere an den aus ihrer Sicht überzogenen, unrealistischen Gehaltsvorstellungen. Bei einem Vergleich der Cluster fällt auf, dass die Betroffenen signifikant schlechtere Erfahrungen mit Hochschulabsolventen hinsichtlich der Noten, dem Auftreten im Vorstellungsgespräch und den Zusatzqualifikationen machen. Es kann sein, dass die Betroffenen generell schlechtere Bewerber haben als die Unbeeindruckten.

Hinsichtlich der Möglichkeiten zur Stellenausschreibung für Bewerbungen von Hochschulabsolventen nutzt die Hälfte der Unternehmen noch nicht die Angebote von Jobbörsen-Webseiten oder der ThAFF. Bei der Gestaltung von Stellenausschreibungen fällt auf, dass bei über 10% der Unternehmen nur gelegentlich bis nie a) ein Ansprechpartner genannt wird, b) die Vollständigkeit der Stellenausschreibung gewährleistet ist und c) die Stellenausschreibungen auf der Webseite des Unternehmens aktuell sind. Bei der, wie die Befunde zeigen, sehr häufigen Nutzung von Stellenausschreibungen auf der eigenen Unternehmenswebseite müssen diese Anforderungen an die Stellenausschreibungen aber unbedingt erfüllt sein und aus Sicht eines professionellen Bewerbermanagements müssen diese Unternehmen hier dringend handeln. Bei mehr als 15% der befragten Unternehmen enthalten die Stellenausschreibungen nur gelegentlich bis nie spezifische harte Faktoren, obwohl diese das wichtigste Auswahlkriterium darstellen. Bei den Bewerbungsformen präferiert mehr als die Hälfte der Unternehmen mittlerweile digitale Bewerbungen per E-Mail, während ein Drittel auf die schriftliche Bewerbung per Post setzt.

Hinsichtlich eines professionellen Bewerbermanagements ist zu kritisieren, dass mehr als ein Fünftel der Unternehmen nur gelegentlich bis nie Eingangsbestätigungen an die Bewerber verschickt. Deutlich mehr als ein Drittel der Unternehmen versendet darüber hinaus auch keine Statusmails während des Bewerbungsprozesses. Bei knapp einem Viertel der Unternehmen dauert es länger als drei Wochen, bis eine Einladung zum Bewerbungsgespräch erfolgt. Wenn man bedenkt, dass in einem Viertel der Fälle, in denen ein Bewerber trotz Zusage des Unternehmens das Stellenangebot doch noch ablehnt, andere attraktivere Angebote und in 15% der Fälle eine zu späte Zusage der Grund sind, dann können Unternehmen durch einen schnelleren Bewerbungsprozess und schnellere Kommunikation im Bewerbungsprozess vielleicht in manchen Fällen die Bewerber von weiteren Bewerbungen bei anderen Unternehmen abhalten und die Bewerberzusagen steigern. Dass nur 80% der befragten Unternehmen einen Kompetenzabgleich unter Verwendung des Anforderungsprofils der Stelle vornehmen, ist aus Sicht eines professionellen Bewerbermanagements zu kritisieren. Hier haben die betroffenen Unternehmen Nachholbedarf in einem systematischen Vorgehen bei der Personalauswahl. Es gibt keine signifikanten Unterschiede zwischen den Clustern.

Das Einstiegsgehalt in Thüringen ist gegenüber dem Bundesdurchschnitt sehr gering. Absolventen wirtschaftswissenschaftlicher Studiengänge erhalten im Bundesdurchschnitt ein Einstiegsgehalt von 44.000 € Die meisten Thüringer Unternehmen zahlen zwischen 30.000 und 35.000 € bei mehr als einem Drittel der Befragten würden diese Absolventen jedoch deutlich unter 30.000 Euro verdienen. Lediglich 8,6% der Befragten zahlen den betriebswirtschaftlichen Absolventen über 40.000 € Einstiegsgehalt. Aufgrund der Situation am Arbeitsmarkt scheinen höhere Gehälter aber auch nicht notwendig. Absolventen ingenieurwissenschaftlicher Studiengänge erhalten im Bundesdurchschnitt ein Einstiegsgehalt von 50.000 € Die meisten Thüringer Unternehmen zahlen zwischen 30.000 und 40.000 € In immerhin 13,1% der befragten Unternehmen erhält ein Ingenieur-Absolvent ein Einstiegsgehalt von unter 25.000 Euro, was der Hälfte des Bundesdurchschnitts entspricht. Nur in 10% der befragten Unternehmen erhalten Absolventen aus dem Ingenieurbereich über 40.000 € Einstiegsgehalt. Hochschulabsolventen technisch-naturwissenschaftlicher Studiengänge sind für 14,5% der Befragten die Gruppe an Fachkräften, für die in den nächsten Jahren der größte Fachkräftebedarf prognostiziert wird. Die Gruppe der Betroffenen zahlt Ingenieur-Absolventen ein signifikant geringeres Einstiegsgehalt als die Gruppe der Unbeeindruckten. Bei zukünftig notwendigen höheren Gehältern hat diese Gruppe bereits jetzt einen Wettbewerbsnachteil.

Bei über einem Drittel der Befragten gibt es sehr häufig oder häufig, bei fast der Hälfte manchmal Diskrepanzen zwischen den Gehaltsvorstellungen der Absolventen und denen der Unternehmen. 57,2% der Befragten lösen das Problem durch Verhandlung mit Kompromissbildung. Immerhin ein Drittel überzeugt den Bewerber doch noch von der Angemessenheit des angebotenen Gehaltes. Hinsichtlich der Häufigkeit dieser Diskrepanzen gibt es keinen signifikanten Unterschied zwischen den Gruppen der Betroffenen und der Unbeeindruckten. Das Gehalt scheint im Bewerbungsprozess in Thüringer Unternehmen eine große Rolle zu spielen. Gehaltsdifferenzen sind sehr häufig und lassen sich in gut einem Drittel der Fälle nicht lösen. Dabei zahlen Unternehmen in Thüringen schon deutlich unter

den bundesweiten Durchschnitten. Thüringer Unternehmen laufen Gefahr, bei einem zukünftigen Fachkräftemangel mit ihren Gehältern im bundesweiten Vergleich nicht wettbewerbsfähig zu sein.

Mehr als drei Viertel der befragten Unternehmen bieten Praktika für Studierende an. Davon bieten 90% dreimonatige Praktika, fast drei Viertel auch sechsmonatige Praktika und knapp ein Drittel Praktika mit einer Dauer von mehr als sechs Monaten an. Die durchschnittliche Praktikumsvergütung liegt bei ca. 500 Euro im Monat, weitestgehend unabhängig von der Dauer des Praktikums (3, 6 oder mehr als 6 Monate). Praktikanten betriebswirtschaftlicher Fachrichtungen bekommen tendenziell etwas weniger als Praktikanten technisch-naturwissenschaftlicher Fachrichtungen. Bezüglich des Gehaltes besteht kein Unterschied zwischen den Betroffenen und den Unbeeindruckten. Wichtigstes Auswahlkriterium ist das Auftreten im Vorstellungsgespräch. Danach kommt die Erfahrung im potenziellen Tätigkeitsbereich. Wahrscheinlich werden viele Praktikanten als nahezu vollwertige Arbeitskraft für das Unternehmen angesehen. Generell haben die Unternehmen sehr heterogene Erfahrungen mit dem Bewerbungsprozess von Studenten für ein mindestens dreimonatiges Praktikum gemacht.

Im Mittel besteht ein Bewerberüberhang bei der für die Unternehmen jeweils relevanten Bewerbergruppe. Dieser ist im Vergleich zu den Bewerberüberhängen bei Hochschulabsolventen deutlich geringer. Darüber hinaus unterscheidet dieser sich signifikant zwischen den beiden Clustern der Betroffenen und den Unbeeindruckten. Bei den Betroffenen besteht im Mittel ein höherer Bewerberüberhang als bei den Unbeeindruckten. Obwohl die Betroffenen mehr offene Stellen haben, die sie darüber hinaus nur schwer besetzen können, erhalten sie mehr Bewerbungen als die Unbeeindruckten. Möglicherweise sortieren die Betroffenen mehr Bewerber aufgrund der generell schlechten Noten oder der generell niedrigen Kompromissbereitschaft hinsichtlich des Gehaltes aus oder es bestehen weitere Probleme mit den Bewerbern, die im Fragebogen nicht abgefragt wurden.

Gerade im Vergleich zu Unternehmen, die Hochschulabsolventen umwerben, werden deutlich weniger Stellen auf der eigenen Webseite, auf Jobbörsen-Webseiten und bei der ThAFF ausgeschrieben. Die Betroffenen nutzen schon signifikant häufiger Printmedien, Jobbörsen-Webseiten und Social Media. Neben der schon aktiveren Nutzung bestimmter Kanäle durch die Betroffenen besteht hinsichtlich Stellenausschreibungen auf der eigenen Homepage oder über die ThAFF noch Potenzial für eine Streuung der Stellenausschreibungen. Bei mehr als 27% der befragten Unternehmen enthalten die Stellenausschreibungen nur gelegentlich bis nie spezifische harte Faktoren, obwohl diese das wichtigste Auswahlkriterium darstellen. Andererseits könnte die signifikant häufigere Aufführung von spezifischen harten Faktoren bei den Betroffenen dafür sorgen, dass trotz einer höheren Anzahl an Bewerbungen mehr Bewerber abgelehnt werden und damit offene Stellen nicht besetzt werden können. Es kommt hier darauf an, dass die spezifischen harten Faktoren den tatsächlichen Stellenanforderungen entsprechen.

Bei den Bewerbungsformen präferiert die Hälfte der Unternehmen die schriftliche Bewerbung per Post statt Bewerbungen per E-Mail, also genau entgegengesetzt zu den Unternehmen, die

Hochschulabsolventen umwerben und einstellen. Die präferierte Zielgruppe ist eventuell nicht so online-affin wie die Absolventen.

Hinsichtlich eines professionellen Bewerbermanagements ist zu kritisieren, dass bei mehr als einem Drittel der Unternehmen nie Eingangsbestätigungen an die Bewerber verschickt werden. Knapp die Hälfte der Unternehmen versendet darüber hinaus auch keine Statusmails während des Bewerbungsprozesses. Die Gruppe der Unbeeindruckten versendet signifikant häufiger eine Eingangsbestätigung an die Bewerber. Insbesondere bei den Betroffenen passt das Verhalten bei den Eingangsbestätigungen nicht zu dem ansonsten aktiveren Handeln bezogen auf Personalmarketing und Bewerbermanagement. Bei knapp einem Viertel der Unternehmen dauert es länger als drei Wochen, bis eine Einladung zum Bewerbungsgespräch erfolgt.

Die Betroffenen führen signifikant häufiger Telefoninterviews durch. Dies kann der räumlichen Distanz zu Bewerbern (aufgrund von Strategien wie u. a. Anwerben von Pendlern und Anwerben von Fachkräften aus anderen Bundesländern) geschuldet sein. Oder die Betroffenen versuchen eine kostengünstige Personalauswahl bei höheren Bewerberzahlen zu erzielen.

Insgesamt unterscheidet sich der Bewerbungsprozess zwischen Bewerbern aus der präferierten Bewerbergruppe und Hochschulabsolventen kaum. Auch die Anforderungen der Unternehmen bei der Auswahl der Bewerber aus der präferierten Bewerbergruppe (außer Hochschulabsolventen) unterscheiden sich kaum von denen der Unternehmen, die Hochschulabsolventen einstellen. Insbesondere professionelle Bewerbungsunterlagen und das Auftreten der Bewerber sowie Kompromissbereitschaft hinsichtlich der Arbeitsaufgabe sind wichtig. Interessant ist die relativ hohe Bedeutung der Berufserfahrung. Dies spiegelt die Einschätzung der Unternehmen wider, dass neben technischen Ausbildungsberufen insbesondere Fachkräfte mit Berufserfahrung zukünftig gesucht werden. Die Unbeeindruckten legen signifikant mehr Wert auf Zusatzqualifikationen als die Betroffenen. Eventuell haben die Unbeeindruckten aufgrund der Arbeitsmarktsituation eine noch bessere Auswahl an Bewerbern als die Betroffenen bzw. glauben, dass sie ihre Auswahl mit höheren Anforderungen an die Bewerber hinsichtlich der Zusatzqualifikationen treffen können. Den Befragten sind relativ gesehen insbesondere "Hard Skills" bei der Entscheidung für oder gegen einen Bewerber wichtig.

Differenzen bezüglich der Gehaltsvorstellungen gelten bei den Unternehmen als Hauptursache dafür, dass kein Vertrag zustande kam. In Bezug auf die präferierte Bewerbergruppe (außer Hochschulabsolventen) sind diese Differenzen bei den Betroffenen relativ gesehen ein signifikant häufigerer Grund für nicht zustande gekommene Verträge als bei den Unbeeindruckten. Bei den Unbeeindruckten spielen die Gehaltsdifferenzen keine so herausragende Rolle wie bei den Betroffenen.

Für das Bewerbermanagement und Personalangelegenheiten ist bei knapp einem Drittel der Befragten lediglich eine Person zuständig. Bei weiteren 41% sind es zwei Personen, bei einem Viertel sind es zwischen drei und vier Personen. Diese Personen gehören zu 45,5% der Geschäftsführung und 26,7% der Personalabteilung an. Bei der Hälfte der befragten

Unternehmen ist die für das Bewerbermanagement höchstrangige Person über 50 Jahre alt. Bei knapp einem Drittel ist die Person 41 bis 50 Jahre alt. In 10% der Unternehmen ist die höchstrangige Person unter 36 Jahre alt. Aufgrund des hohen Alters der Personalverantwortlichen stehen 10% der Unternehmen in Thüringen in den nächsten Jahren vor der Herausforderung, eine Nachfolge für die Personalarbeit zu finden.

3. Handlungsempfehlungen

Die Ergebnisse der Studie weisen auf Verbesserungspotenzial insbesondere in den Gestaltungsfeldern der Unternehmens- und Personalstrategie, der Beziehungen und Netzwerke, des Personalmarketings und der Personalauswahl sowie der Vergütung hin.

Die Personalstrategie scheint innerhalb der jeweiligen Unternehmensstrategie eine hohe Priorität zu haben. Handlungsbedarf gibt es aber hinsichtlich der systematischen Nachfolgeplanung in den Unternehmen. Durch ein verbessertes und funktionierendes strategisches Personalmanagement mit systematischer Durchführung des altersbedingten Ausstiegs von Mitarbeitern unter Verwendung von Instrumenten wie der Personalbestandsanalyse, der Altersstrukturanalyse und der Personalbedarfsanalyse ließe sich der Hauptgrund für unbesetzte Stellen, das altersbedingte Ausscheiden von Mitarbeitern, durch die Unternehmen selbst vermeiden.

Das Beziehungsmanagement muss auf die Zielgruppen abgestimmt werden, auch in Hinblick auf eine richtige Kommunikation im Personalmarketing. Zunächst sollten die Unternehmen sich einen Überblick über das aktuelle Angebot und die Qualität externer Personaldienstleister und Möglichkeiten zur Stellenausschreibung machen. Daraufhin benötigen die Unternehmen ein zielgerichtetes Konzept bei der Nutzung externer Angebote. So zeigen die Ergebnisse eine häufige Nutzung von Stellenausschreibungen bei der Bundesagentur für Arbeit oder auf der eigenen Unternehmenswebseite. Zielgruppenspezifische Kommunikationsinstrumente werden sowohl bei Hochschulabsolventen als auch bei anderen relevanten Fachkräften wenig genutzt. Auch wird insbesondere die Qualität der Ausbildungseinrichtungen eher negativ eingeschätzt. Die Unternehmen müssen sich hinterfragen, inwieweit sie durch durchdachtes Beziehungsmanagement möglichst frühzeitig mit ihren Zielgruppen in Kontakt kommen und die Qualität der Zusammenarbeit mit externen Dienstleistern selbst beeinflussen können. Laut den Ergebnissen der Studie sind die zukünftigen Zielgruppen vor allem Fachkräfte mit technischer Berufsausbildung und akademische Fachkräfte mit Berufserfahrung. Hier können auch spezifischere Kommunikationsinstrumente wie Workshops oder Werbung in den Ausbildungseinrichtungen oder Ausschreibungen über die ThAFF Erfolg versprechen.

Die Ergebnisse der Studie zeigen einen momentanen Bewerberüberhang. Offensichtlich fehlt es in Thüringen nicht generell an Arbeitskräften, die potenziell in den Unternehmen eingestellt werden könnten. Gleichzeitig zeigen die Ergebnisse eher moderate (und keine überzogenen) Erwartungen von Seiten der Unternehmen an die Bewerber. Trotzdem sind bereits jetzt offene und nicht zu besetzende Stellen zu verzeichnen. Da auch die Erfahrungen mit den Bewerbern von den Unternehmen als eher gut einzuordnen sind, scheint es auch

(noch) keinen echten Mangel an potenziell geeigneten Fachkräften zu geben. Eine mögliche Erklärung wäre, dass nicht überzogene, aber insgesamt in der Anzahl zu viele Anforderungen an die Bewerber gestellt werden oder die gewünschte Kombination an Anforderungen nicht erfüllt werden kann. Dies kann durch die Art der quantitativen Erhebung der Studie aber nicht belegt oder widerlegt werden. Als generelle Empfehlung an die Unternehmen ist festzuhalten: Spezifische harte Faktoren in den Stellenausschreibungen sind richtig und wichtig. Diese sollten unbedingt den wirklichen Anforderungen an die Arbeitsaufgabe entsprechen, damit Bewerber nicht abgeschreckt oder aufgrund eigentlich unnötiger Anforderungen aussortiert werden.

Für alle Zielgruppen gilt, dass hinsichtlich des Bewerbermanagements viele der befragten Unternehmen Nachholbedarf hinsichtlich ihrer Karriereseiten auf der firmeneigenen Homepage sowie ihren Stellenausschreibungen haben und hier insbesondere Ansprechpartner genannt und die Aktualität und Vollständigkeit gewahrt werden müssen. Auch im Kommunikationsprozess sind bei vielen Unternehmen Eingangsbestätigungen einzuführen.

Die Ergebnisse der Studie deuten darauf hin, dass das im Durchschnitt sehr niedrige Einstiegsgehalt in Thüringer Unternehmen hauptsächlich Schuld an einem letztlich nur wahrgenommenen Fachkräftemangel sein könnte. Die Mehrheit der befragten Unternehmen stuft die Gehaltsvorstellungen der Bewerber als überzogen ein. Die in der Studie erhobenen Einstiegsgehälter liegen aber deutlich unter dem Bundesdurchschnitt, so dass die Einschätzung der Mehrheit der Unternehmen hinterfragt werden muss. Zudem sind Gehaltsdiskrepanzen im Bewerbungsprozess sehr häufig und auch der häufigste Grund dafür, dass Bewerber trotz Zusage des Unternehmens das Einstellungsangebot noch ablehnen. Zwar scheint ein Drittel der Bewerber sehr kompromissbereit hinsichtlich des Gehaltes und kann durch Überzeugung von der Angemessenheit es angebotenen Gehaltes oder eben durch Kompromissbildung zur Vertragsunterzeichnung gebracht werden. Zwei Drittel der Bewerber scheinen aber aufgrund der geringen Gehälter weniger bis gar nicht kompromissbereit zu sein.

Insbesondere die Gruppe der Betroffenen zahlt signifikant niedrigere Gehälter als die anderen Unternehmen und hat wesentlich öfter Gehaltsdifferenzen als Grund für das Nichtzustandekommen von Verträgen. Die vielen offenen Stellen in diesen Unternehmen können hierdurch bedingt sein. Den Unternehmen in Thüringen muss klar sein, dass sie langfristig nur durch angemessene Gehälter auf dem durch den demografischen Wandel und den Trend weg von der technischen Berufsausbildung geprägten Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig sind. Dabei können auch variable Vergütungssysteme oder nicht-monetäre Incentives genutzt werden, um die Gehaltsanpassung den Unternehmensstrukturen anzupassen.