

Afschin Mechkat, Peter Weise

„War for Talents“ in der IT-Branche

Personalbeschaffung durch gezielte
Abwerbung in den Jahren 1998 – 2001

Deutscher Universitäts-Verlag

Inhaltsübersicht

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XXI
Abkürzungsverzeichnis	XXV
1. Gegenstand der Untersuchung	1
2. IT-Unternehmen	4
3. Personalstruktur der IT-Unternehmen	12
4. Das Wachstum der IT-Branche	37
5. Vakanzen und Nachfrage am Arbeitsmarkt nach IT-Fachkräften	46
6. Die Beschaffung von neuen Mitarbeitern	49
7. Externe Dienstleistungen bei der Mitarbeiterbeschaffung	83
8. Abwerbung von Mitarbeitern	176
9. Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und gegen Abwerbeversuche	238
10. Resümee	286
11. Übersicht über das empirische Forschungsprojekt	290
Anhang	293
Literaturverzeichnis	303

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Inhaltsübersicht	VII
Inhaltsverzeichnis	IX
Abbildungsverzeichnis	XVII
Tabellenverzeichnis	XXI
Abkürzungsverzeichnis	XXV
1. Gegenstand der Untersuchung	1
1.1. Fragestellung	2
1.2. Zielsetzung der Untersuchung	3
2. IT-Unternehmen	4
2.1. Unternehmensschwerpunkt	4
2.2. Gründungsjahr	5
2.3. Rechtliche Stellung der Unternehmen	8
2.4. Größe der Unternehmen	9
3. Personalstruktur der IT-Unternehmen	12
3.1. Einsatz und Verteilung der Mitarbeiter	12
3.2. Verteilung der Mitarbeiter nach fachlichen Schwerpunkten	14
3.2.1. Die Verteilung der Mitarbeiter nach der Unternehmensgröße	14
3.2.1.1. Die Verteilung der IT-Fachkräfte	14
3.2.1.2. Die Verteilung der Administration und Verwaltung	15
3.2.1.3. Die Verteilung der „Sonstigen Mitarbeiter“	16
3.2.2. Die Verteilung der Mitarbeiter nach den Branchenschwerpunkten	18
3.2.2.1. Die Verteilung der IT-Fachkräfte	18
3.2.2.2. Die Verteilung der Administration und Verwaltung	19
3.2.2.3. Die Verteilung der „Sonstigen Mitarbeiter“	20
3.3. Personelle Veränderungen bei den Unternehmen der IT-Branche	20
3.3.1. Die Zu- und Abgänge der Mitarbeiter in den IT-Unternehmen	22
3.3.1.1. Die Veränderungen der Mitarbeiter im Jahr 1998	22
3.3.1.2. Die Veränderungen der Mitarbeiter im Jahr 1999	23
3.3.2. Die Gesamtfuktuation bei den Mitarbeitern der IT-Branche	24

3.3.2.1. Die Verteilung der Fluktuation bei allen Mitarbeitern	25
3.3.2.2. Die Verteilung der Fluktuation aufgeteilt nach der Unternehmensgröße	27
3.3.2.3. Die Verteilung der Fluktuation aufgeteilt nach den Branchenschwerpunkten	29
3.3.3. Die Gesamtluktuation bei den IT-Fachkräften	31
3.3.3.1. Die Gesamtbetrachtung der Fluktuation bei den IT-Fachkräften	31
3.3.3.2. Die Fluktuation bei IT-Fachkräften nach der Unternehmensgröße	33
3.3.3.3. Die Fluktuation bei IT-Fachkräften nach den Branchenschwerpunkten	35
4. Das Wachstum der IT-Branche.....	37
4.1. Das durchschnittliches Gesamtwachstum der IT-Branche	37
4.2. Das durchschnittliches Wachstum nach der jeweiligen Unternehmensgröße	37
4.2.1. Das Wachstum im Jahr 1998 bezogen auf die Unternehmensgröße.....	38
4.2.2. Das Wachstum im Jahr 1999 bezogen auf die Unternehmensgröße.....	39
4.2.3. Das geplante Wachstum im Jahr 2000 bezogen auf die Unternehmensgröße	40
4.3. Das durchschnittliche Wachstum nach den einzelnen Branchenschwerpunkten.....	42
4.3.1. Das Wachstum im Jahr 1998 bezogen auf den Branchenschwerpunkt	42
4.3.2. Das Wachstum im Jahr 1999 bezogen auf den Branchenschwerpunkt	43
4.3.3. Das geplante Wachstum im Jahr 2000 bezogen auf den Branchenschwerpunkt....	45
5. Vakanzen und Nachfrage am Arbeitsmarkt nach IT-Fachkräften	46
5.1. Vakanzen für IT-Fachkräfte mit Bezug auf die Unternehmensgröße.....	46
5.2. Vakanzen von IT-Fachkräften bei den einzelnen Branchenschwerpunkten	47
6. Die Beschaffung von neuen Mitarbeitern	49
6.1. Suchverfahren bei der Stellenbesetzung	49
6.1.1. Passive Mitarbeitersuche	50
6.1.2. Aktive Mitarbeitersuche.....	51
6.2. Die Besetzung von Vakanzen im Unternehmen	52
6.2.1. Besetzung von Vakanzen bei IT-Fachkräften mit Bezug auf die Unternehmensgröße	54
6.2.1.1. Führungskräfte	54
6.2.1.2. Akademische Fachkräfte und Spezialisten	55
6.2.1.3. Sachbearbeiter	56

6.2.2. Die Besetzung von Vakanzen bei IT-Fachkräften mit Bezug auf den Branchenschwerpunkt.....	57
6.2.2.1. Führungskräfte.....	57
6.2.2.2. Akademische Fachkräfte und Spezialisten.....	58
6.2.2.3. Sachbearbeiter.....	59
6.3. Die Stellenbesetzung über das Internet.....	60
6.3.1. Einschätzung des Mediums Internet für die Personalbeschaffung.....	62
6.3.2. Stellenbesetzungen über das Internet in Bezug zur Unternehmensgröße.....	63
6.3.3. Stellenbesetzung über das Internet in Bezug zum Branchenschwerpunkt.....	66
6.4. Beschaffung von Nachwuchskräften durch Hochschulkontakte.....	67
6.4.1. Bewertung der verschiedenen Hochschulkontakte.....	70
6.4.2. Bewertung der Hochschulkontakte nach der Unternehmensgröße.....	71
6.4.3. Bewertung der Hochschulkontakte nach Branchenschwerpunkten.....	73
6.5. Bedeutung von Messen für die Beschaffung neuer Mitarbeiter.....	75
6.5.1. Fach- und Personalmessen.....	75
6.5.1.1. Fachmessen und ihre Bedeutung.....	76
6.5.1.2. Personalbeschaffungsmessen und ihre Bedeutung.....	77
6.5.2. Strategien und Erfahrungen der Unternehmen mit Messen.....	78
6.5.2.1. Strategien der Unternehmen bei Messen.....	79
6.5.2.2. Erfahrungen der Unternehmen bei Messen.....	80
6.6. Die besonderen Herausforderungen bei der Beschaffung neuer Mitarbeiter.....	81
7. Externe Dienstleistungen bei der Mitarbeiterbeschaffung.....	83
7.1. Die Arten der externen Dienstleistungen für das Personalwesen.....	83
7.1.1. Personalberatung im weiteren Sinne.....	83
7.1.2. Personalberatung im engeren Sinne.....	84
7.2. Gründe für die Beauftragung von Personalberatern.....	85
7.2.1. Motive bei der Beauftragung von Personalberatern.....	85
7.2.2. Einschätzung der Motive bei der Beauftragung von Personalberatern.....	87
7.3. Zusammenarbeit mit Personalberatern.....	88
7.2.3.1. Zusammenarbeit mit Personalberatern nach Branchenschwerpunkt.....	90
7.2.3.2. Zusammenarbeit mit Personalberatern nach Unternehmensgröße.....	91
7.2.3.3. Zusammenarbeit mit Personalberatern nach Alter der Unternehmen.....	92

7.4. Beurteilung der Motive für eine Beauftragung von Personalberatern	94
7.4.1. Anonymität	96
7.4.1.1. Anonymität und Branchenzugehörigkeit	97
7.4.1.2. Anonymität und Unternehmensgröße	98
7.4.2. Arbeitsentlastung der eigenen Personalabteilung	101
7.4.2.1. Arbeitsentlastung der eigenen Personalabteilung und Branchenzugehörigkeit	102
7.4.2.2. Arbeitsentlastung der eigenen Personalabteilung und Unternehmensgröße ..	103
7.4.3. Größeres Bewerberpotential	105
7.4.3.1. Größeres Bewerberpotential und Branchenschwerpunkt.....	105
7.4.3.2. Größeres Bewerberpotential und Unternehmensgröße	107
7.4.4. Fachkundige Bewerberauswahl	109
7.4.4.1. Fachkundige Bewerberauswahl und Branchenzugehörigkeit	110
7.4.4.2. Fachkundige Bewerberauswahl und Unternehmensgröße	111
7.4.5. Zusammenfassender Überblick	113
7.5. Stellenbesetzungen durch Personalberater für die einzelnen Hierarchieebenen.....	113
7.5.1. Gewichtung der externen Stellenbesetzung für die jeweiligen Hierarchieebenen	115
7.5.2. Einsatz von Personalberatern nach der Unternehmensgröße	117
7.5.3. Einsatz von Personalberatern nach der Branchenzugehörigkeit	118
7.6. Externe Dienstleistungen bei der Stellenbesetzung	120
7.6.1. Vorbereitung der Mitarbeitersuche durch Personalberater	122
7.6.1.1. Allgemeine Ergebnisse bei der Vorbereitung der Mitarbeitersuche.....	123
7.6.1.2. Vorbereitung der Mitarbeitersuche nach der Unternehmensgröße	124
7.6.1.3. Reliabilität bei der Vorbereitung der Mitarbeitersuche	125
7.6.2. Durchführung der Mitarbeitersuche.....	127
7.6.2.1. Allgemeine Ergebnisse bei der Durchführung der Mitarbeitersuche.....	129
7.6.2.2. Durchführung der Mitarbeitersuche nach Unternehmensgröße.....	130
7.6.2.3. Reliabilität bei der Durchführung der Mitarbeitersuche	132
7.6.3. Unterstützung bei der Mitarbeiterauswahl.....	133
7.6.3.1. Ergebnisse bei der Unterstützung der Mitarbeiterauswahl	134
7.6.3.2. Unterstützung bei der Mitarbeiterauswahl nach Unternehmensgröße.....	136

7.6.3.3. Reliabilität bei der Auswahl von Bewerbern.....	137
7.6.4. Beratung bei der Einstellung von Kandidaten.....	138
7.6.4.1. Allgemeine Ergebnisse bei der Beratung für die Einstellung von neuen Mitarbeitern.....	139
7.6.4.2. Beratung bei der Einstellung nach der Unternehmensgröße.....	140
7.6.4.3. Reliabilität für die Einstellung von Bewerbern.....	142
7.6.5. Zusammenfassung der externen Dienstleistungen der Personalberater.....	142
7.6.6. Signifikante Zusammenhänge bei der externen Mitarbeiterbeschaffung.....	144
7.6.6.1. Korrelation „Vorbereitung Suche“ mit „Durchführung Suche“.....	144
7.6.6.2. Korrelation „Durchführung Suche“ mit „Auswahl von Bewerbern“.....	147
7.7. Anteil von Personalberatern bei der Besetzung vakanter Positionen.....	147
7.7.1. Verteilung der Stellenbesetzungen im Jahr 1998.....	148
7.7.2. Verteilung der Stellenbesetzungen im Jahr 1999.....	150
7.8. Kosten für externe Stellenbesetzungen über Personalberater.....	153
7.8.1. Kosten für Personalsuchanzeigen über Personalberater.....	153
7.8.2. Kosten bei der Direktansprache über Personalberater.....	155
7.8.3. Hochrechnung der Gesamtkosten der Unternehmen für die Direktansprache.....	157
7.9. Zufriedenheit der Unternehmen mit den Dienstleistungen der Personalberater.....	158
7.9.1. Zufriedenheit der Unternehmen.....	159
7.9.1.1. Zufriedenheit in Bezug zum Branchenschwerpunkt.....	159
7.9.1.2. Zufriedenheit in Bezug zur Unternehmensgröße.....	160
7.9.2. Gründe für die Unzufriedenheit der Unternehmen.....	161
7.9.2.1. Kandidaten entsprachen nicht den Vorstellungen.....	163
7.9.2.2. Zu hohe Gehaltsforderungen der Kandidaten.....	164
7.9.2.3. Regelmäßig waren Nachbesserungen notwendig.....	165
7.9.2.4. Angebotene Kandidaten waren nicht mehr verfügbar.....	166
7.9.2.5. Personalberater konnten keine neuen Mitarbeiter rekrutieren.....	167
7.9.3. Zusammenhänge bei den Gründen zur Unzufriedenheit der Unternehmen.....	168
7.9.3.1. Zusammenhänge nach der Größe und dem Tätigkeitsschwerpunkt.....	168
7.9.3.2. Beziehungen zwischen den Gründen für die Unzufriedenheit.....	170
7.10. Zusammenfassung der Ergebnisse der externen Personalbeschaffung.....	172
7.10.1. Gründe für eine Beauftragung von Personalberatern.....	172

7.10.2. Einsatz von Personalberatern bei der Stellenbesetzung.....	174
8. Abwerbung von Mitarbeitern.....	176
8.1. Subjektives Empfinden bei Abwerbungsversuchen.....	181
8.1.1. Einschätzung der subjektiven Empfindung	183
8.1.2. Subjektives Empfinden bezogen auf die Unternehmensgröße	185
8.1.3. Subjektives Empfinden bezogen auf den Branchenschwerpunkt	187
8.2. Intensität der Abwerbeversuche in den einzelnen Hierarchieebenen	188
8.2.1. Beauftragung von Personalberatern und Abwerbeversuche	189
8.2.2. Abwerbeversuche bei mit Personalberatern zusammenarbeitenden Unternehmen.....	191
8.2.3. Gewichtung der Abwerbung in den einzelnen Hierarchieebenen.....	192
8.2.4. Einschätzung der Abwerbeversuche nach der Unternehmensgröße.....	193
8.2.5. Einschätzung der Abwerbung nach dem Branchenschwerpunkt der Unternehmen.....	195
8.3. Unterschiedliche Wege der Personalberater, Mitarbeiter anzusprechen	197
8.3.1. Wege, wie sich Personalberater Zugang zu den Unternehmen verschaffen	197
8.3.2. Die Ansprache und der Versuch der Abwerbung von Mitarbeitern	199
8.3.2.1. Die telefonische Abwerbung von Mitarbeitern.....	202
8.3.2.2. Die Abwerbung über ehemalige Kollegen und Freunde.....	203
8.3.2.3. Die Nutzung der neuen Medien zum Zwecke der Abwerbung.....	204
8.3.3. Orte, an denen Mitarbeiter angesprochen wurden	204
8.3.3.1. Abwerbeversuche am Arbeitsplatz	207
8.3.3.2. Abwerbeversuche bei Messebesuchen.....	207
8.3.3.3. Abwerbeversuche durch Kunden.....	208
8.3.3.4. Abwerbeversuche während der Freizeit.....	209
8.3.4. Zusammenfassender Überblick über die Ansprache von Mitarbeitern.....	210
8.4. Verlust von Mitarbeitern durch Abwerbung.....	210
8.4.1. Unternehmen, die Mitarbeiter durch Abwerbung verloren haben	211
8.4.1.1. Verluste von Mitarbeitern	212
8.4.1.2. Verlust von Mitarbeitern in Bezug zur Unternehmensgröße.....	214
8.4.1.3. Verlust von Mitarbeitern in Bezug zum Branchenschwerpunkt.....	217
8.4.2. Verhältnis zwischen tatsächlicher und empfundener Abwerbung.....	219

8.4.2.1. Gegenüberstellung der jeweiligen Angaben	220
8.4.2.2. Korrelation zwischen Einschätzung und tatsächlicher Abwerbung.....	221
8.4.3. Schäden durch Abwerbung von Mitarbeitern	223
8.4.3.1. Ermittlung von durch Abwerbung entstandenen Schäden.....	223
8.4.3.2. Höhe des durch Abwerbung entstandenen Schadens.....	224
8.5. Umgang mit dem Thema Abwerbung im Unternehmen.....	226
8.5.1. Thematisierung der Abwerbeversuche im Unternehmen	227
8.5.2. Gewichtung beim Umgang mit dem Thema Abwerbung im Unternehmen.....	228
8.5.3. Thema Abwerbung bei Unternehmen, die mit Personalberatern zusammenarbeiten.....	229
8.5.4. Betrachtung nach der Unternehmensgröße und dem Branchenschwerpunkt	230
8.5.4.1. Thematisierung von Abwerbung in Bezug zur Unternehmensgröße.....	231
8.5.4.2. Thematisierung von Abwerbeversuchen in Bezug zum Branchenschwerpunkt	232
8.6. Umgang der Personalberater mit vertraulichen Informationen.....	235
9. Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und gegen Abwerbeversuche	238
9.1. Schutz vor Abwerbungsversuchen.....	239
9.1.1. Die Einschätzung der IT-Unternehmen zum Schutz gegen Abwerbung	239
9.1.2. Schutz gegen Abwerbung in Bezug zur Unternehmensgröße	240
9.1.3. Schutz gegen Abwerbung in Bezug zum Branchenschwerpunkt	241
9.2. Unternehmensinterne Schutzmaßnahmen gegen Abwerbung	242
9.2.1. Einschätzung von Schutzmaßnahmen gegen Abwerbungsversuche	246
9.2.2. Einschätzung der Schutzmaßnahmen nach der Unternehmensgröße	248
9.2.3. Beurteilung der Schutzmaßnahmen in Bezug zum Branchenschwerpunkt	249
9.2.3.1. Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit	250
9.2.3.2. Sensibilisierung von Mitarbeitern gegenüber Abwerbeversuchen	251
9.2.3.4. Verhaltensgeprägte Schutzmaßnahmen	253
9.2.3.4. Organisatorische Schutzmaßnahmen	254
9.3. Externe Dienstleistungen zum Schutz gegen Abwerbung von Mitarbeitern	255
9.3.1. Nutzung der externen Schutzmaßnahmen gegen Abwerbeversuche	258
9.3.2. Seriosität der externen Dienstleistungen zum Schutz vor Abwerbung.....	258
9.3.3. Wirkung und Kosten der externen Maßnahmen zum Schutz gegen Abwerbung	259

9.4. Schutz vor Abwerbung durch Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit.....	261
9.4.1. Maßnahmen, um die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.....	262
9.4.2. Beziehungen zwischen den Instrumenten der Mitarbeiterbindung.....	265
9.4.3. Maßnahmen der Mitarbeiterbindung nach Größe und Schwerpunkt.....	267
9.4.3.1. Mitarbeiterbindung und Unternehmensgröße.....	267
9.4.3.2. Mitarbeiterbindung und Branchenschwerpunkt.....	269
9.4.4. Bewertung der Mitarbeiterbindung und Zusammenarbeit mit Personalberatern..	272
9.4.5. Zusammenfassender Überblick über die Mitarbeiterbindung.....	275
9.5. Umsetzungen von Schutzmaßnahmen gegen Abwerbung.....	275
9.5.1. Umsetzbarkeit von Schutzmaßnahmen.....	277
9.5.1.1. Unternehmen, die sich nicht gegen Abwerbeversuche geschützt haben	277
9.5.1.2. Ergänzende Angaben der Unternehmen, wie sie sich geschützt haben	279
9.5.1.3. Beurteilung der Angaben zur Umsetzbarkeit von Schutzmaßnahmen	279
9.5.2. Umsetzung von Schutzmaßnahmen bei Unternehmen	280
9.5.3. Umsetzung von Schutzmaßnahmen in Bezug zu Größe und Schwerpunkt.....	281
9.4.3.1 Umsetzung von Schutzmaßnahmen in Bezug zur Unternehmensgröße.....	282
9.5.3.2. Umsetzung von Schutzmaßnahmen in Bezug zum Branchenschwerpunkt...283	
9.5. Überblick über Schutzmaßnahmen und Mitarbeiterbindung.....	284
10. Resümee.....	286
11. Übersicht über das empirische Forschungsprojekt.....	290
11.1. Ermittlung der befragten Unternehmen	290
11.2. Entwicklung des Fragebogens und Forschungsverlauf.....	290
11.3. Rücklauf und Auswertung der Ergebnisse.....	291
11.4. Geografische Verteilung der befragten Unternehmen	291
Anhang.....	293
Literaturverzeichnis	303