

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