

MASTERARBEIT

Titel der Masterarbeit

„Recruiting 2.0 – onlinebasiertes Recruiting von internationalen Unternehmen am Standort Wien“

Verfasst von

David Jaksch, Bakk.rer.soc.oec.

Angestrebter akademischer Grad

Master of Science (MSc)

Wien, 2015

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A 066 915

Studienrichtung lt. Studienblatt: Masterstudium Betriebswirtschaft

Betreuerin: a. o. Univ.-Prof. Dr. Christine Strauß

Ich bedanke mich bei meiner ganzen Familie, insbesondere meiner Mutter, meinem Vater und meinem Stiefvater für all die Jahre der Unterstützung.

Außerdem möchte ich mich bei meiner Betreuerin, Frau Prof. Dr. Strauß und meinem Betreuer, Herrn Mag. Mladenow für all die Treffen, Hinweise und Ratschläge bedanken.

Besonderer Dank gilt auch meinem langjährigen Chef, Herrn Rainer Stich, der mir mit großer beruflicher Flexibilität geholfen hat, mein Studium abzuschließen.

Zuletzt will ich mich auch bei meinen engsten Freunden bedanken, die mich schon seit Jahren begleiten und auf die ich mich immer verlassen kann.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IX
Tabellenverzeichnis	XI
Abkürzungsverzeichnis	XII
1. Einleitung	1
1.1 Aufbau der Masterarbeit	1
1.2 Zielsetzung der Masterarbeit	3
2. Recruiting	4
2.1 Grundlagen des Recruitings	4
2.2 Ermittlung des Personalbedarfs	5
2.2.1 Stellenbeschreibung	5
2.2.2 Funktionsbeschreibungen	5
2.2.3 Anforderungsprofil	6
2.3 Personalmarketing	6
2.3.1 Vernetzung mit Bildungseinrichtungen	6
2.3.2 Messeauftritte	7
2.3.3 Umgang mit Bewerbern	7
2.3.4 Umgang mit den eigenen Mitarbeitern	8
2.3.5 Verhalten bei Freisetzungen	9
2.4 Methoden der Personalbedarfsdeckung	9
2.4.1 Interne Personalbedarfsdeckung	9
2.4.2 Externe Personalbedarfsdeckung	10
2.4.2.1 Stellenanzeigen	10
2.4.2.2 Auswertung von Stellengesuchen	13
2.4.2.3 Initiativbewerbungen	14

2.4.2.4 Öffentliche Arbeitsvermittlung.....	14
2.4.2.5 Arbeitnehmerüberlassung	14
2.4.2.6 Personalberatungsfirmen	15
2.4.2.7 Mitarbeiterkontakte	16
2.5 Die Bewerberauswahl.....	16
2.5.1 Die Vorauswahl	17
2.5.2 Das Interview.....	18
2.5.2.1 Eröffnungsphase/Kontaktphase	19
2.5.2.2 Selbstvorstellung des Bewerbers.....	19
2.5.2.3 Eignungsdiagnostische Phase	20
2.5.2.4 Informationsphase	20
2.5.2.5 Beantwortung der Fragen des Bewerbers.....	20
2.5.2.6 Schlussphase	21
2.5.3 Assessment Center.....	21
2.5.3.1 Präsentation.....	23
2.5.3.2 Rollenspiel.....	23
2.5.3.3 Planspiel	24
2.5.3.4 Lösung von Fallstudien	25
2.5.4 Testverfahren	25
2.6 Personaleinstellung	26
2.6.1 Unterzeichnung des Arbeitsvertrags.....	26
2.6.2 Eingliederung der Mitarbeiter.....	26
2.7 Rekrutierungsevaluierung	28
2.7.1 Kosten pro Bewerbung.....	28
2.7.2 Bewerber pro Inserat	28
3. Funktionsweisen des Web 2.0	30
3.1 Definition und Grundlagen des Web 2.0	30
3.1.1 Content- und Informationsbeschaffung	31
3.1.2 Internetwerbung	31
3.1.3 Soziale Netzwerke	32

3.2 Nutzerverhalten und Netzwerke	32
3.3 Erfolgsfaktoren von Web 2.0 Communities	33
3.3.1 Individueller Nutzen	34
3.3.2 Benutzerfreundlichkeit und Interoperabilität.....	35
3.4 Auswirkungen auf die Gesellschaft	36
3.5 Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt.....	36
4. E-Recruiting	38
4.1 Datenbankbasierte Ermittlung des Personalbedarfs	40
4.1.1 Personalberichtswesen (Data Warehouse).....	40
4.1.2 Balanced Scorecard	40
4.1.3 Prozessablaufdiagramm	41
4.2 Vom Personalmarketing zum Employer Branding 2.0	42
4.2.1 Employer Branding in sozialen Netzwerken	42
4.2.2 Virtuelle Karriere-Events	45
4.2.3 Arbeitgeberbewertungsseiten	46
4.2.4 Karriereblogs	46
4.2.5 Online-Tests.....	48
4.2.6 Strategieentwicklung	48
4.3 Personalbedarfsdeckung 2.0	50
4.3.1 Personalbeschaffung durch firmeninterne soziale Netzwerke.....	51
4.3.2 Online-Jobbörsen und Jobsuchmaschinen.....	52
4.3.3 Recruiting in sozialen Netzwerken.....	55
4.3.3.1 Facebook.....	56
4.3.3.2 Twitter.....	57
4.3.3.3 Google Plus	58
4.3.3.4 YouTube	58
4.3.4 Personalsuche in Karriere-Netzwerken.....	60
4.3.4.1 Xing	61
4.3.4.2 LinkedIn.....	63

4.3.5 Die Firmenhomepage als Rückgrat des E-Recruitings.....	64
4.4 Onlinebasierte Bewerberauswahl	66
4.4.1 Vereinheitlichter Bewerbungseingang.....	67
4.4.2 Bewerbervorauswahl mithilfe von sozialen Netzwerken	69
4.4.3 Videointerviews als Vorstufe zum Vorstellungsgespräch	70
4.4.4 Online Assessment Center	71
4.4.4.1 Online Eignungstest	71
4.4.4.2 Virtuelle Einzel-Assessments	72
4.5 Personaleinstellung	74
4.6 Erfolgsmessung des Recruiting 2.0.....	75
5. Aktuelle Entwicklungen im E-Recruiting	78
5.1 Mobile Recruiting	79
5.2 Recrutainment.....	82
5.3 Weitere Ansätze im Recruiting 2.0.....	84
5.3.1 Netzwerkbasiertes Empfehlungs-Recruiting.....	84
5.3.2 Crowdsourcing im Personalmarketing.....	85
5.3.3 Online- und offlinebasierte Multi-Channel-Strategien	86
6. E-Recruiting in internationalen Unternehmen am Standort Wien.....	87
6.1 Motivation der Auswertung	87
6.2 Zentrale Fragestellungen.....	88
6.3 Methodik der Auswertung	89
6.3.1 Experteninterview	90
6.3.2 Ablauf der Auswertung	90
6.4 Interviewpartner.....	92
6.5 Auswertung der Experteninterviews.....	94
6.5.1 Online Employer Branding	95
6.5.1.1 Nutzung der verschiedenen Online-Kommunikationskanäle.....	95
6.5.1.2 Nutzen der einzelnen Kommunikationskanäle für das Employer Branding...	96

6.5.2 Verbreitung von Stellenanzeigen	98
6.5.3 Onlinebasiertes Active Sourcing	100
6.5.4 Nutzung der Firmenhomepage	102
6.5.5 Online Assessment Tools	104
6.5.6 Effizienz von E-Recruiting.....	105
6.5.7 Zukünftiger Einsatz von E-Recruiting-Maßnahmen	107
6.6 Beantwortung der Fragestellungen.....	109
7. Fazit.....	114
7.1 Zusammenfassung.....	114
7.2 Schlussfolgerung.....	115
7.3 Ansätze für weitere Untersuchungen	115
Literaturverzeichnis	116
Bibliographie.....	116
Internetquellen.....	131
Anhang I: Kurzfassung	137
Anhang II: Abstract	138
Anhang III: Gesprächsleitfaden Experteninterviews	139
Anhang IV: Auflistung Experteninterviews	141
Anhang V: Lebenslauf	142
Anhang VI: Eidesstattliche Erklärung	144

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozesse der Personalrekrutierung.....	4
Abbildung 2: Aufbau einer Stellenanzeige	11
Abbildung 3: Beispiele für Interoperabilität	35
Abbildung 4: Abfolge der Recruiting-Prozesse	39
Abbildung 5: Beispiel eines Hauptgeschäftsprozesses.....	41
Abbildung 6: Xing Profil von Siemens.....	43
Abbildung 7: Beispiel einer virtuellen Karrieremesse	45
Abbildung 8: Otto Azubi Blog	47
Abbildung 9: Suchmaske von karriere.at.....	53
Abbildung 10: Suchergebnisse bei metajob.at.....	55
Abbildung 11: Praktikumssuche über Twitter	58
Abbildung 12: Nutzer-Demografie von Xing.....	62
Abbildung 13: Ablauf der Bewerberauswahl.....	67
Abbildung 14: Initiativbewerbung der VoestAlpine	68
Abbildung 15: Beispiel Skala Durchsetzungsstärke ProfileXT	72
Abbildung 16: "Mach den Robo Job"	75
Abbildung 17: Entwicklungen im Recruiting	78
Abbildung 18: Zustimmung zu größerem Einfluss von Mobile Recruiting	79
Abbildung 19: Mobile Karriereseite der OMV	80
Abbildung 20: Unique.st von Unilever	83

Ich habe mich bemüht, sämtliche Inhaber der Bildrechte ausfindig zu machen und ihre Zustimmung zur Verwendung der Bilder in dieser Arbeit eingeholt. Sollte dennoch eine Urheberrechtsverletzung bekannt werden, ersuche ich um Meldung bei mir.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Erfolgsmessung im Social Media Recruiting	76
Tabelle 2: Online Employer Branding Nutzung	96
Tabelle 3: Nutzen von Online Employer Branding	98
Tabelle 4: Verbreitung von Stellenanzeigen.....	99
Tabelle 5: Einsatz von onlinebasiertem Active Sourcing	101
Tabelle 6: Features der Karrierehomepage.....	103
Tabelle 7: Einsatz von Online Assessment Tools	105
Tabelle 8: Einschätzungen zur Effizienz von E-Recruiting	107
Tabelle 9: Fokus der zukünftigen E-Recruiting Maßnahmen	108

Abkürzungsverzeichnis

AG	Aktiengesellschaft
App	Application
B2C	Business to Consumer
BSc.	Bachelor of Science
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
ebd.	eben diese
E-Community	Electronic Community
E-Marketplace	Electronic Marketplace
E-Recruiting	Electronic Recruiting
et al.	et aliae
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	fort folgende
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
GPS	Global Positioning System
HR	Human Resources
Hrsg.	Herausgeber
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
QR	Quick Responsive
S.	Seite
sog.	sogenannte
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

Die gesellschaftlichen und technologischen Veränderungen der letzten 15 Jahre haben den gesamten Human Resources Bereich und insbesondere den Rekrutierungsprozess nachhaltig verändert. Insbesondere der Fachkräftemangel und der daraus resultierende „*war for talent*“ führte zu einem Umdenken in vielen Unternehmen. Auch die Errungenschaften des Web 2.0 und die damit verbundenen Möglichkeiten zur Bildung von sozialen Netzwerken und der Schaffung von völlig neuen Kommunikationskanälen, waren maßgeblich an diesen Entwicklungen beteiligt. Parallel dazu haben sich auch die Ansprüche der Arbeitnehmer geändert. Diese neue *Generation Y*, die sich durch eine technologie-affine Lebensweise auszeichnet, legt vermehrt Wert auf ein flexibles Arbeitsumfeld und der Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln. Um sich diesen neuen Gegebenheiten optimal anzupassen, haben viele Unternehmen eine Reihe von neuen Methoden und Maßnahmen entwickelt.

Vor der Jahrtausendwende verließen sich die meisten Unternehmen auf die reine Veröffentlichung von Stellenanzeigen und warteten anschließend auf die eingehenden Bewerbungen. Diese weitgehend passive „*post and pray*“-Taktik wurde in den letzten Jahren abgelöst von umfangreichen Kommunikationsstrategien, die sich einer Vielzahl von offline- und onlinebasierten Kanälen bedienen. Gerade durch die Einbeziehung von sozialen Netzwerken stehen die Unternehmen in ständigem Kontakt mit potentiellen Bewerbern und Interessenten. Dieser reicht vom Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke bis hin zur aktiven Suche nach neuen Mitarbeitern, dem sogenannten „*Active Sourcing*“.

All diese Methoden werden unter dem Begriff „*Recruiting 2.0*“ (eine Kombination aus Recruiting und Web 2.0) beziehungsweise „*E-Recruiting*“, also Electronic Recruiting, zusammengefasst.

1.1 Aufbau der Masterarbeit

Am Anfang dieser wissenschaftlichen Arbeit werden die theoretischen Grundlagen des Recruitings erklärt. In diesem Abschnitt wird dem Leser eine Einführung in das klassische (zum Großteil offlinebasierte) Recruiting gegeben. Dabei wird besonders auf die Prozessgrundlagen der einzelnen Rekrutierungsschritte eingegangen und die Ablauffolge erklärt. Diese reichen

von der Festlegung des Personalbedarfs über die Personalbedarfsdeckung bis hin zur Evaluierung des gesamten Rekrutierungsprozesses.

In Kapitel 3 werden die Grundlagen des Web 2.0 erläutert und die wichtigsten Neuerungen aufgelistet. Exemplarisch werden einzelne Praxisanwendungen aufgezeigt, die diese Entwicklungen widerspiegeln. Insbesondere werden dem Leser die Funktionsweisen und die Erfolgsfaktoren von sozialen Netzwerken näher gebracht. Darüber hinaus werden die Auswirkungen der Web 2.0-Nutzung auf die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt im Allgemeinen beleuchtet. Hierbei wird auch die Entstehung der sog. *Generation Y* erwähnt, welche neue Herausforderungen für das Recruiting mit sich bringt.

Im darauf folgenden Abschnitt werden dem Leser die Entwicklungen des *E-Recruitings* im Detail vorgestellt. Aufbauend auf den Grundlagen aus Kapitel 2 werden die wichtigsten Neuerungen anhand von theoretischen Überlegungen und mithilfe von Praxisbeispielen erklärt. Der Ablauf orientiert sich dabei an der, im ersten Kapitel festgelegten, Prozessabfolge. Durch die Einbeziehung von onlinebasierten Lösungen werden die klassischen Methoden des Rekrutierungsprozesses weitgehend ergänzt, beziehungsweise teilweise sogar abgelöst. Diese reichen von umfangreichem *Employer Branding* in sozialen Netzwerken über onlinebasierte Assessment Werkzeuge bis hin zur aktiven Suche nach Kandidaten in Businessnetzwerken. Am Ende dieses Abschnitts wird ein kurzer Einblick in aktuelle Entwicklungen des *E-Recruitings* gegeben.

In Kapitel 6 bekommt der Leser eine qualitative Auswertung von vier Interviews mit Experten aus den Human Resources Abteilungen internationaler Unternehmen am Standort Wien. Diese werden zur Relevanz von *Recruiting 2.0* Methoden und deren Effektivität in der Praxis befragt. Die Antworten werden anschließend miteinander, sowie mit den theoretischen Grundlagen aus den vorigen Kapiteln verglichen, um einen aktuellen Praxisstand dieser Methoden zu erhalten.

Zum Abschluss werden die gesammelten Ergebnisse kurz zusammengefasst und ein Fazit abgegeben.

1.2 Zielsetzung der Masterarbeit

Durch die veränderten Rahmenbedingungen im technologischen und gesellschaftlichen Umfeld kam es in den letzten 15 Jahren zu umfangreichen Änderungen im gesamten Rekrutierungsprozess. Heutzutage stehen den Personalabteilungen unzählige Möglichkeiten zur Verfügung, den eigenen Personalbedarf zu decken.

Das Ziel dieser Masterarbeit ist es, einen umfangreichen Überblick über diese Anwendungen zu geben und zu untersuchen, inwieweit sich diese Methoden bei internationalen Unternehmen am Standort Wien durchgesetzt haben. Der Leser bekommt dazu zuerst einen Einblick in die Grundabläufe eines Rekrutierungsprozess, erhält dann eine Auflistung der Entwicklungen des Web 2.0 der letzten 15 Jahre, um abschließend einen Überblick über die Methoden des *E-Recruitings* und deren Einsatz im Arbeitsalltag zu erhalten.

2. Recruiting

2.1 Grundlagen des Recruitings

Unter Personalrekrutierung oder schlicht „Recruiting“ versteht man laut Wickel-Kirsch et al. (2008) „...alle Maßnahmen zur Suche, Auswahl und Einstellung von Mitarbeitern.“¹ Das Ziel des Recruitings ist die Gewinnung einer ausreichenden Anzahl an neuen Mitarbeiter, welche über die geeigneten Qualifikationen verfügen und am richtigen Ort, zum benötigten Zeitpunkt eingesetzt werden können.² Abbildung 1 zeigt die 6 Prozesse der Personalrekrutierung.

Abbildung 1: Prozesse der Personalrekrutierung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wickel-Kirsch et al. (2008) Seite 31.

¹ Wickel-Kirsch et al. (2008) S. 30.

² Vergleiche Wickel-Kirsch et al. (2008) S. 30.

2.2 Ermittlung des Personalbedarfs

Am Anfang des gesamten Rekrutierungsablaufes steht die Personalanforderung einer Firmenabteilung. Im Vordergrund ist dabei die Klassifizierung der zu besetzenden Stelle. Aus dieser *Stellenbeschreibung* wird in weiterer Folge ein *Anforderungsprofil* erstellt, welches als Grundlage für die weitere Personalsuche besteht. Umso genauer und klarer dieses Profil ist, umso effizienter verläuft der weitere Rekrutierungsprozess.³

2.2.1 Stellenbeschreibung

Die Stelle wird laut Wickel-Kirsch et al. definiert als „...eine organisatorische Einheit, in der Aufgaben, Verantwortungen und Kompetenzen gebündelt sind, die zur Leistungserstellung im Unternehmen wichtig sind.“⁴ Eine *Stellenbeschreibung* beinhaltet die Rechte und Pflichten der Stelle, die organisatorische Einordnung innerhalb des Unternehmens und die Anforderungen an die Stelle. Der Vorteil von klar definierten Stellen ist u.a. die eindeutige Kompetenzzuweisung. Dies schafft bereits im Vorfeld die Vermeidung von etwaigen Kompetenzkonflikten, die gerade im Entscheidungsbereich auftreten können. Außerdem schafft es diese genaue Form der Definition auch, Mitarbeiter vor willkürlicher Aufgabenzuteilung zu schützen. Wie weit diese Vorteile in der Praxis bestehen, hängt sehr stark von den einzelnen Unternehmen ab.⁵

2.2.2 Funktionsbeschreibung

Eine Weiterentwicklung von einer *Stellenbeschreibung* ist eine *Funktionsbeschreibung*. Bei dieser geht es vorrangig um die Ziele und Funktionen im Prozessablauf, welche von einer Stelle erfüllt werden sollen. Ergänzend zu den Bestandteilen der *Stellenbeschreibung*, werden bei dieser auch detaillierte Angaben zu kritischen Erfolgsfaktoren, Arbeitszeit- und Arbeitsplatzbedingungen, den benötigten Werkzeugen und Hilfsmitteln, dem Kunden- und Lieferanten-Netzwerk und so weiter gemacht.⁶

Um für diese, genau klassifizierten Stellen die richtigen Mitarbeiter zu finden, werden *Anforderungsprofile* erstellt.

³ Vgl. Schuhmacher et al. (2009) S. 53.

⁴ Wickel-Kirsch et al. (2008) S. 32.

⁵ Vgl. Wickel-Kirsch et al. (2008) S. 33.

⁶ Vgl. Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (1996) S. 420.

2.2.3 Anforderungsprofil

In einem *Anforderungsprofil* werden alle fachlichen und persönlichen Anforderungen an Bewerber für offene Stellen aufgelistet. Dazu gehören Formalqualifikationen (akademische Ausbildung, Weiterbildungen, Schulabschluss et cetera), positionsspezifische Fachkenntnisse (Branchenkenntnisse, Berufserfahrung, Fremdsprachen etc.) sowie charakterliche und persönliche Voraussetzungen, sogenannte „Soft Skills“. Während formale und fachliche Qualifikationen relativ leicht bestimmbar sind, ist es bei vielen Stellen schwierig, die richtigen persönlichen Anforderungen zu bestimmen.⁷

Eine Möglichkeit zur Erstellung eines persönlichen Anforderungsprofils ist die Methode von Jetter (2003). Hierbei werden Schlüsselsituationen im Arbeitsalltag beobachtet und das Verhalten des Mitarbeiters genau analysiert. Danach versucht man festzustellen, ob die Situation erfolgreich oder weniger erfolgreich absolviert wurde und welches beobachtbare Verhalten zu diesem Ergebnis geführt hat. Durch diese Analysen werden besonders benötigte persönliche Anforderungen herausgefiltert. Diese werden einerseits Bestandteile des Anforderungsprofils und andererseits im weiteren Rekrutierungsverlauf, im Rahmen von verhaltensorientierten Testverfahren, geprüft.⁸

2.3 Personalmarketing

Die Attraktivität einer Firma als Arbeitgeber spielt eine große Rolle bei Qualität und Quantität der Bewerber für eine ausgeschriebene Stelle. Gerade bei der Suche nach hochqualifizierten Mitarbeitern, ist es für ein Unternehmen essentiell, sich schon vor der tatsächlichen Personalsuche als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Um dies zu erreichen, gibt es im klassischen Recruiting eine Vielzahl von Instrumenten bzw. Richtlinien, um ein möglichst positives Image bei potentiellen Bewerbern zu erreichen:⁹

2.3.1 Vernetzung mit Bildungseinrichtungen

Firmen, die vorrangig Hochschulabsolventen rekrutieren, versuchen mit diesen, bereits während der Studienphase in Kontakt zu treten. Umso früher bei Studenten ein positives Bild eines

⁷ Vgl. Lorenz et al. (2009) S. 18.

⁸ Vgl. Jetter (2003) S. 73.

⁹ Vgl. Schuhmacher et al. (2009) S. 40.

Unternehmens aufgebaut werden kann, umso besser ist das für das spätere Arbeitgeberimage. Um das zu erreichen, können Firmen in den Universitäten Präsenz zeigen, indem sie Vorträge halten, als Sponsor bei universitäre Veranstaltungen auftreten oder auch Infostände betreiben. Eine andere Möglichkeit ist es, Praktikumsplätze für Studenten anzubieten oder auch Diplomarbeiten in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen zu ermöglichen. Auch die Ausschreibung für Stipendien, für besonders leistungsstarke Studenten, schafft ein positives Image als späterer Arbeitgeber.¹⁰

Der Ansatz einer möglichst frühen Kontaktaufnahme mit potentiellen späteren Mitarbeitern kann aber noch weiter geführt werden. Viele Unternehmen haben Partnerschaften mit Schulen, meist mit wirtschaftlichem Schwerpunkt, und bieten den Schülern Schnupperpraktika, berufliche Frühorientierung sowie Infoveranstaltungen an.¹¹

2.3.2 Messeauftritte

Eine weitere Möglichkeit sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, ist die Teilnahme an Jobmessen. Durch Messebeteiligungen kann einerseits das Unternehmen selbst vorgestellt werden und andererseits der erste Kontakt mit Interessenten hergestellt werden. Messeauftritte werden dafür genutzt, erste Eindrücke von potentiellen Bewerbern zu sammeln. Diese persönlichen Eindrücke helfen wiederum später bei der Bewerberauswahl und bevorteilen zumeist jene Bewerber, welche bereits persönlich bekannt sind. Der Kontakt bei Messen fungiert somit als eine Art Vorbewerbungsgespräch, was sowohl für Arbeitgeber, als auch Jobsuchenden eine gern genutzte Möglichkeit darstellt.¹²

2.3.3 Umgang mit Bewerbern

Der professionelle und freundliche Umgang mit Bewerbern ist ein wichtiges Aushängeschild für die Arbeitgeberqualitäten eines Unternehmens. Da es in den meisten Fällen sehr viele Bewerber gibt, ist der richtige Umgang mit diesen nicht zu unterschätzen. Wichtig dabei sind die Einhaltung von selbstgewählten Fristen, sowie eine Beantwortung aller Bewerbungen, vor allem in der ersten Bewerbungsphase. Absagen sollten in einem freundlichen aber bestimmten

¹⁰ Vgl. Holtbrügge (2010) S. 107.

¹¹ Vgl. Schuhmacher et al. (2009) S. 40.

¹² Vgl. Wickel-Kirsch et al. (2008) S. 46.

Tonfall gehalten werden, um den Bewerber nicht vor einer neuerlichen Bewerbung bei demselben Unternehmen abzuschrecken. Bei Zusagen ist es für das Unternehmen ratsam, sich an Termine zu halten und bei späteren Bewerbungsgesprächen einen möglichst seriösen und positiven Eindruck zu hinterlassen. Nur wenn diese Richtlinien eingehalten werden, kann das gute Image eines Unternehmens als Arbeitgeber auf Dauer erhalten bleiben.¹³

2.3.4 Umgang mit den eigenen Mitarbeitern

Eine der augenscheinlichsten Faktoren für das Image eines Arbeitgebers ist natürlich der Umgang mit den eigenen Mitarbeitern. Dabei ist es besonders wichtig, auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen. Dies kann einerseits mit der Gewährung umfangreicher Sozialleistungen wie Krankenversicherungen, Kinderbetreuungsmöglichkeiten etc. geschaffen werden, andererseits ist es für den Arbeitgeber auch wichtig, ein positives und transparentes Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer aufzubauen. Dazu werden regelmäßige Mitarbeitergespräche, sowie die Durchführung von umfangreichen Mitarbeiterbefragungen eingesetzt. Auch die Abhaltung von Informationsveranstaltungen kann die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit steigern.¹⁴

Die Zufriedenheit der eigenen Mitarbeiter ist auch Gegenstand einer Reihe von wissenschaftlichen Theorien. Eine der wichtigsten Modelle ist die Anreiz-Beitrags Theorie von March et al. (1958). Sie besagt, dass Mitarbeiter ein persönliches Kosten-Nutzen Verhältnis empfinden, in welchem sie ihren beruflichen Beitrag mit ihrer monetären und nicht-monetären Entlohnung vergleichen, und sich somit ihr Zufriedenheitsgrad bestimmt.¹⁵ Diese grundlegende Überlegung wurde von Adams (1963) um den Aspekt des sozialen Vergleichs erweitert. Nach diesem ist neben dem persönlichen Anreiz-Beitrags-Verhältnis auch der direkte Vergleich zu Kollegen und Freunden bedeutsam. Nur wenn sich ein stimmiges Gesamtbild ergibt, kann eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit gewährleistet werden.¹⁶

¹³ Vgl. Lorenz et al. (2009) S. 205.

¹⁴ Vgl. Wickel-Kirsch et al. (2008) S. 46.

¹⁵ Vgl. Adams (1963) S. 422.

¹⁶ Vgl. March et al. (1958) S. 22.

2.3.5 Verhalten bei Freisetzungen

Gerade bei Entlassungen ist es für den Arbeitgeber wichtig, möglichst professionell und mitfühlend zu agieren. Frustrierte ehemalige Mitarbeiter können das Image eines Unternehmens langfristig schädigen, indem sie beispielsweise betriebsinterne Informationen an die Öffentlichkeit tragen oder gar gegen den ehemaligen Arbeitgeber prozessieren. Offene und transparente Austrittsgespräche, in welchen der Grund der Entlassung genau erklärt und erläutert wird, können negative Gedanken über das Unternehmen verdrängen und helfen das gute Image aufrecht zu halten. Auch eine zukunftsorientierte Nachbetreuung kann diese Situation entschärfen.¹⁷

2.4 Methoden der Personalbedarfsdeckung

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen zwei Möglichkeiten der Personalbedarfsdeckung: Der internen und der externen Suche nach geeigneten Mitarbeitern für eine offene Stelle.¹⁸

2.4.1 Interne Personalbedarfsdeckung

Die meist kostengünstigste Variante der Stellenbesetzung ist eine interne Lösung. Das heißt, man besetzt eine offene Stelle mit Mitarbeitern des eigenen Unternehmens oder deckt den offenen Personalbedarf durch Arbeitszeitveränderungen oder organisatorische Anpassungen. Dabei haben die Firmen meistens einen geringeren Zeit- und Kostenaufwand als bei externer Personalsuche und steigern die allgemeine Mitarbeitermotivation durch die Schaffung von Karriereperspektiven.¹⁹

Wenn eine Stelle von firmeneigenen Mitarbeitern besetzt werden soll, kommt es zu einer internen Stellenausschreibung. Diese wird durch firmeneigenen Kommunikationskanäle, wie z.B. Postumlauf, aber auch mittels persönlicher Ansprache verbreitet. Gerade bei großen Unternehmen ist eine interne Stellenausschreibung eine häufig angewandte Methode, um offene Stellen zu besetzen. Auch für Mitarbeiter stellen interne Jobbesetzungen eine attraktive Möglichkeit dar, sich im eigenen Unternehmen hochzuarbeiten und voranzukommen.²⁰

¹⁷ Vgl. Wickel-Kirsch et al. (2008) S. 46.

¹⁸ Vgl. Holtbrügge (2010) S. 103.

¹⁹ Vgl. Holtbrügge (2010) S. 104.

²⁰ Vgl. Wickel-Kirsch et al. (2008) S. 39.

Wenn der Unternehmenserfolg allerdings stagniert und es dennoch zu einem erhöhten Personalbedarf kommt, ist es ratsamer sich auf eine externe Stellenbesetzung zu verlassen.²¹

2.4.2 Externe Personalbedarfsdeckung

Im klassischen Recruiting gibt es eine Reihe von Möglichkeiten, offenen Personalbedarf durch die Festanstellung neuer Mitarbeiter abzudecken.

2.4.2.1 Stellenanzeigen

Die mit Abstand häufigste Vorgehensweise bei der Suche nach neuen Mitarbeitern ist die Schaltung von Stellenanzeigen. Diese erscheinen in regionalen oder überregionalen Tages-, Wochen- oder Fachzeitungen, je nach Art der Stellenanzeige.²²

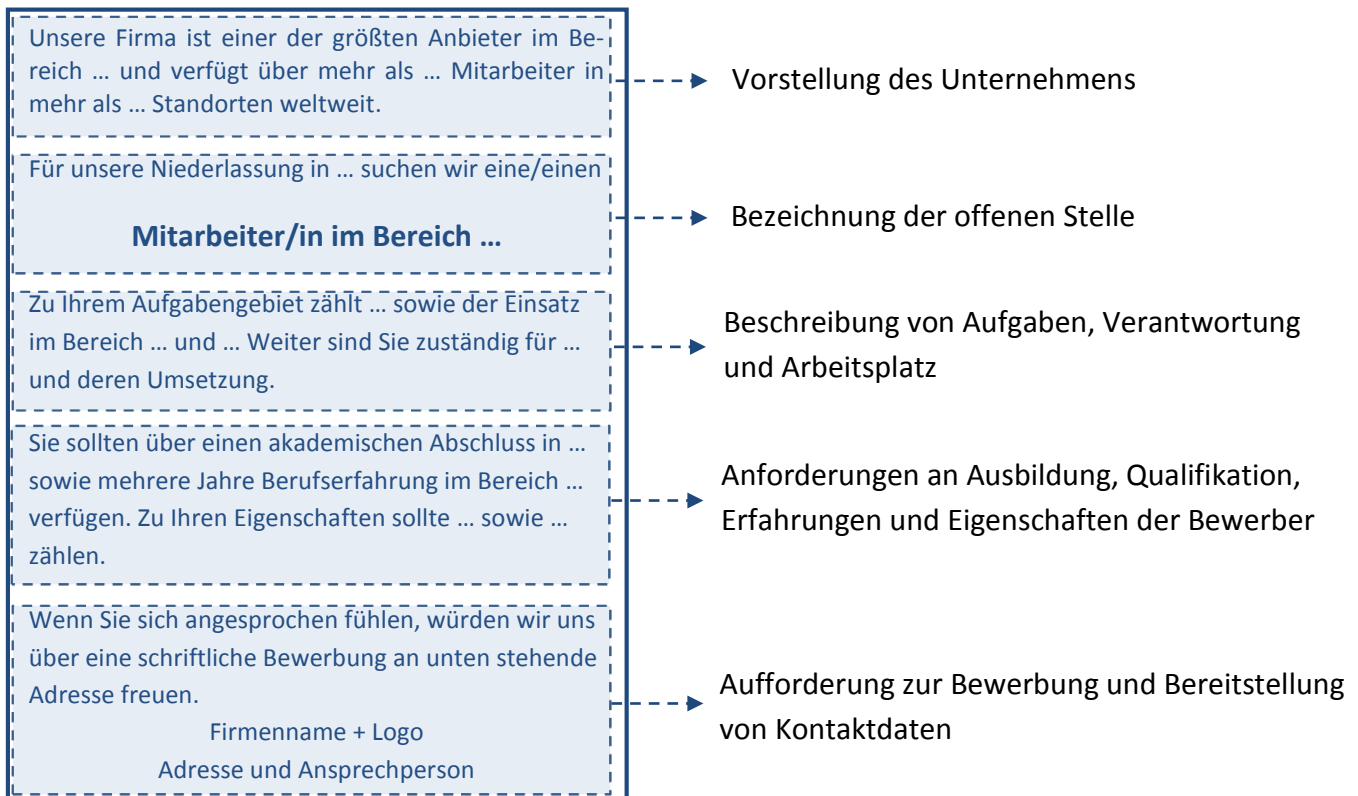
Abbildung 2 zeigt den typischen inhaltlichen Aufbau einer Stellenanzeige. Dabei sieht man deutlich die Untergliederung der Anzeige in fünf Bereiche: Zuerst wird das eigene Unternehmen kurz vorgestellt, um anschließend die offene Stelle an dem entsprechenden Standort zu beschreiben. Im Weiteren wird der Verantwortungs- und Aufgabenbereich im Näheren klassifiziert, sowie ein kurzer Einblick in den Arbeitsalltag gegeben. Anschließend wird auf das Anforderungsprofil des Bewerbers eingegangen und ein kurzer Überblick über die geforderten Qualifikationen, Erfahrungen und Ausbildungen, aber auch über die gewünschten Eigenschaften gegeben. Am Schluss werden Interessenten aufgefordert, sich an eine angegebene Adresse zu wenden. In vielen Fällen wird an dieser Stelle auch eine direkte Ansprechperson vermerkt.²³

²¹ Vgl. Zimmermann (2009) S. 195.

²² Vgl. Weuster (2012) S. 87.

²³ Vgl. Wickel-Kirsch et al. (2008) S. 40.

Abbildung 2: Aufbau einer Stellenanzeige



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wickel-Kirsch et al. (2008) S. 40

Man unterscheidet zwischen offenen und verdeckten Stellenanzeigen. Bei offenen Schaltungen werden Firma, Position und Standort in der Anzeige angegeben, bei verdeckten hingegen, gibt es keine Informationen zum Auftraggeber. Als Kontaktdaten werden bei letzteren meist Personalberatungsfirmen angegeben, welche als Vermittler fungieren. Der Vorteil dieser Anzeigen ist, dass der aktuelle Positionsinhaber nichts von der Suche nach seinem Nachfolger erfährt, und somit betriebsinterne Unruhe vermieden werden kann. Aber auch Konkurrenzunternehmen wird ein Einblick in die Personalumgestaltungspläne des Unternehmens verwehrt, was ebenfalls von Vorteil sein kann.²⁴ Der Nachteil dieser sog. Chiffre-Anzeigen ist die geringere Akzeptanz bei Bewerbern. Diese bevorzugen eine offene Stellenanzeige, da die Angabe eines potentiellen zukünftigen Arbeitgebers nicht unerheblich für die Bewerbung ist. Gerade bei Führungskräften kommt es bei anonymisierten Stellenangeboten zu deutlich weniger Resonanzen und einer verminderten Qualität der Bewerbungen.²⁵

Der Erfolg und die Effizienz von Stellenanzeigen hängen primär von folgenden Faktoren ab:

²⁴ Vgl. Weuster (2012) S. 89.

²⁵ Vgl. Schneider (1995) S. 37.

- Inhaltliche Gestaltung

Hierbei steht eine exakte und transparente Beschreibung des Unternehmens (Branche, Größe usw.) und der ausgeschriebenen Stelle (Aufgabenstellung, Verantwortungsbereich usw.) im Vordergrund. Umso genauer eine Stelle und das dahingehende Anforderungsprofil beschrieben sind, umso besser wissen die Bewerber, ob ihr Profil passend ist oder nicht. Dadurch wird die Qualität des Bewerberpools verbessert, was zu einer Effizienzsteigerung aufseiten des Arbeitgebers führt. Zugleich wird die Frustration von enttäuschten Bewerbern verringert, da diese nicht erst im Laufe des Bewerbungsprozesses erfahren, dass die ausgeschriebene Stelle nicht ihren Erwartungen entspricht.²⁶ Wesentlich trägt dazu auch die reine Textverständlichkeit bei. Ein klar gegliederter und übersichtlicher Text erhöht die Chance einer Bewerbungsentscheidung deutlich. Auch die Ausgewogenheit und die Formulierung des Textes verbessert die Glaubwürdigkeit und steigert somit die Chance auf Resonanzen.²⁷ Außerdem sollte darauf geachtet werden, dass eine Stellenanzeige weder zu lang, noch zu kurz ist. Eine Studie aus dem Jahr 2007 zeigt zum Beispiel eine durchschnittliche Wortanzahl von 231 Wörtern für Stelleninserate im mittleren und Topmanagement.²⁸

- Formale Gestaltung

Neben der inhaltlichen Gestaltung ist auch eine ansprechende Form von großer Wichtigkeit. Hierbei geht es um den richtigen Einsatz von Schrifttyp, Größe, Farbe sowie anderer grafischer Gestaltungsmöglichkeiten.²⁹ Eine im Jahr 1999 von Moser/Grabarkiewicz durchgeführte Studie zeigt, dass durch den gekonnten Einsatz visueller Elemente auch die Darstellung von komplexen Zusammenhängen innerhalb einer Stellenanzeige möglich ist, was wiederum zu einer besseren Verständlichkeit führt.³⁰

- Zielgruppenorientierung

Es ist wichtig für den Arbeitgeber zu wissen, mit welchen Printmedien er die richtige Zielgruppe anspricht. Einerseits wird unterschieden zwischen regionalen und überregionalen Zeitschriften, andererseits kann auch gezielt in Fachzeitschriften inseriert

²⁶ Vgl. Holtbrügge (2010) S. 106.

²⁷ Vgl. Conrath (1990) S. 493 folgende.

²⁸ Vgl. Den Hartog et al. (2007) S. 64.

²⁹ Vgl. Holtbrügge (2010) S. 106.

³⁰ Vgl. Moser K., Grabarkiewicz R. (1999) S. 1-19.

werden. Gerade bei sehr spezifischen Branchen ist es ratsam für das Unternehmen, seine Anzeigen in Fachzeitschriften zu schalten um die rare Zielgruppe zu erreichen.³¹

Auch die Wahl einer fachspezifischen Sprache kann zu einer Selektierung und einem stärkeren Zielgruppenfokus führen. Von dieser fühlen sich fachzugehörige Personen direkt angesprochen, während fachfremde Arbeitssuchende abgeschreckt werden.³²

Um die richtige Zielgruppe zu erreichen, kann es auch hilfreich sein, das Inserat an der richtigen Stelle innerhalb eines Printmediums zu platzieren. Wenn dieses zum Beispiel im redaktionellen Teil einer Zeitung steht, werden es nicht-arbeitssuchende Leser weit wahrscheinlicher wahrnehmen, als wenn dieses im hinteren Teil der Stellenanzeigen zu finden ist.³³

- Zeitpunkt

Der richtige Zeitpunkt für die Schaltung einer Stellenanzeige ist insofern wichtig, da es gewisse Zeitspannen (insbesondere Urlaubszeiten) gibt, in denen es generell weniger Reaktionen auf Bewerbungen gibt.³⁴

- AIDA – Formel

Generell spricht man bei der Effizienz von Stellenanzeigen auch von der sog. AIDA – Formel. Dies ist eine Abkürzung für Aufmerksamkeit erregen, Interesse festhalten, Drang verstärken, sich zu informieren und Aktionen setzen. Werden all diese Punkte erfüllt, ist die Stellenanzeige erfolgreich.³⁵

2.4.2.2 Auswertung von Stellengesuchen

Die Umkehrung der Schaltung von Stellenanzeigen ist die Auswertung von Stellengesuchen. Nicht der Arbeitgeber, sondern die arbeitssuchende Person inseriert eine Anzeige mit Informationen zu Werdegang, Ausbildung und einer groben Beschreibung der gesuchten Stelle. Häufig wird vom Stellensuchenden eine verdeckte Anzeige benutzt, als Vermittler agieren in

³¹ Vgl. Holtbrügge (2010) S. 106.

³² Vgl. Barber (1998) S. 40 f.

³³ Vgl. Breaugh/Starke (2000) S. 413.

³⁴ Vgl. Holtbrügge (2010) S. 106.

³⁵ Vgl. Wickel-Kirsch et al. (2008) S. 41.

diesem Fall meist die Zeitungen selbst. Für Unternehmen bedeutet die Sichtung und Auswertung von Stellengesuchen jedoch einen Mehraufwand, der oftmals vermieden wird.³⁶

2.4.2.3 *Initiativbewerbungen*

Immer mehr Unternehmen sehen sich mit unaufgeforderten Bewerbungen konfrontiert. Laut einer Studie aus dem Jahr 1995 stehen dem circa 70 Prozent der Unternehmen positiv gegenüber, während der Rest eher eine reservierte und abwehrende Haltung innehat.³⁷ Gerade größere Unternehmen mit einem guten Arbeitgeberimage erhalten eine Vielzahl an Initiativbewerbungen. Eine Studie aus dem Jahr 1989 besagt, dass diese im Durchschnitt eine durchaus gute Qualität haben. Inwieweit dieses Ergebnis aus heutiger Sicht noch Gültigkeit hat, ist allerdings fraglich.³⁸

2.4.2.4 *Öffentliche Arbeitsvermittlung*

Unter Arbeitsvermittlung versteht man laut Wickel-Kirsch et al. (2008) „... eine Tätigkeit, die Ausbildungs- und Arbeitssuchende mit Arbeitgebern zur Begründung von Arbeitsverhältnissen zusammenführt.“³⁹ Dabei handelt es sich weitestgehend um öffentliche Stellen, also staatliche Arbeitsvermittlungsagenturen.

In Österreich wird die Aufgabe des öffentlichen Arbeitsvermittlers vom Arbeitsmarktservice (AMS) übernommen. Dieses hat eine genaue Aufstellung über alle arbeitslos gemeldeten Personen, inklusive deren Ausbildung und Werdegang. Unternehmen, die neue Arbeitskräfte suchen, können sich an das AMS wenden, welches daraufhin geeignete Kandidaten vorschlägt, um die offene Stelle zu besetzen. Außerdem ist das AMS zuständig für die Zahlung des Arbeitslosengeldes und die Verbesserung der Qualifikation von Arbeitslosen mithilfe der Vermittlung von Schulungen.⁴⁰

2.4.2.5 *Arbeitnehmerüberlassung*

Die sog. Arbeitnehmerüberlassung funktioniert auf Basis von Leiharbeitsfirmen, auch bekannt als Zeitarbeitsunternehmen. Der Arbeitnehmer ist offiziell bei der Leiharbeitsfirma angestellt,

³⁶ Vgl. Wickel-Kirsch et al. (2008) S. 42.

³⁷ Vgl. Dahlinger (1995) S. 34.

³⁸ Vgl. Kirnan et al. (1989) S. 299.

³⁹ Vgl. Wickel-Kirsch et al. (2008) S. 43.

⁴⁰ Vgl. ams.at (2014).

wird von dieser allerdings an andere Firmen „verliehen“. Der Arbeitgeber, welcher sich den Mitarbeiter „ausleiht“, hat einen Vertrag mit der Leiharbeitsfirma und zahlt dem Mitarbeiter selbst kein Gehalt. Der Vorteil dieser Variante ist, dass ein Unternehmen, welches hauptsächlich temporäre Mitarbeiter benötigt, einen zentralen Ansprechpartner hat, welcher kontinuierlich Nachschub an neuen Arbeitskräften liefert. Die Leiharbeitsfirma geht sicher, dass das Anforderungsprofil der Mitarbeiter für die relevante Stelle passend ist und nimmt somit einen großen Teil der Vorauswahlarbeit ab. Der Nachteil an einer Kooperation mit Verleihfirmen ist die begrenzte Einsetzbarkeit derer Mitarbeiter. Gerade bei höher qualifizierten Jobs ist es schwierig, geeignete Personen zu finden, die bereit sind auf Basis eines Leihfirmenvertrags zu arbeiten, da dieser meist eine geringere Entlohnung vorsieht.⁴¹

2.4.2.6 Personalberatungsfirmen

Die Einschaltung von Personalberatern, auch bekannt als „Headhunter“, ist meist eine sehr kostspielige Variante der Suche nach neuen Mitarbeitern. Je nach Qualifikations- und Spezialisierungsgrad der vermittelten Kandidaten betragen die Vermittlungshonorare zwischen 10 und 40 Prozent eines Jahresbruttogehalts.⁴² Diese Variante wird meist nur dann gewählt, wenn das Unternehmen mit anderen Suchmaßnahmen erfolglos war, z.B. weil die offene Stelle ein sehr spezialisiertes Qualifikationsprofil aufweist, welches im freien Arbeitsmarkt schwer zu finden ist. Personalberatungsfirmen spezialisieren sich meist auf gewisse Branchen oder Funktionen und in diesen wiederum auf Fach- und Führungskräfte. Diese Firmen verfügen über ihren eigenen Kandidatenpool, welcher aus Arbeitssuchenden aber auch aus Personen mit aufrechtem Dienstverhältnis bestehen. Wenn im Bereich der Arbeitssuchenden keine geeigneten Bewerber gefunden werden, wendet man sich mittels Direktansprache an geeignete Kandidaten, welche bereits in einem Arbeitsverhältnis stehen. Bei dieser gezielten Abwerbung gibt es jedoch eine Reihe von wettbewerbs- und arbeitsrechtlichen Beschränkungen.⁴³ Geeignete Kandidaten werden telefonisch kontaktiert und motiviert, sich für die relevante Stelle zu interessieren. Rechtlich gesehen, ist diese Art der Abwerbung nicht illegal, solange die erste telefonische Kontaktaufnahme nur dazu dient, ein weiteres Telefongespräch

⁴¹ Vgl. Holtbrügge (2010) S. 109.

⁴² Vgl. Lorenz et al. (2009) S. 48.

⁴³ Vgl. Bettin (1999) S.10 f.

zu vereinbaren, solange der Angesprochene damit einverstanden ist. Wenn dieses Folgegespräch ebenfalls erfolgreich verläuft, wird der Lebenslauf des Kandidaten an den Auftraggeber geschickt und ein Jobinterview vereinbart. In den meisten Fällen wird das suchende Unternehmen erst in dieser Phase genannt. Im weiteren Verlauf betreut der Personalberater den weiteren Prozess und gibt Empfehlungen zur Eignung von Kandidaten ab. Die Suche über eine Personalberatungsfirma ist meist sehr kostspielig, führt aber zu hohen Erfolgsquoten gerade in umkämpften Branchen.⁴⁴

2.4.2.7 Mitarbeiterkontakte

Eine weitere Möglichkeit der externen Mitarbeitersuche ist die Nutzung von Mitarbeiterkontakten. Hierbei werden von einem Unternehmen gezielt die eigenen Mitarbeiter gefragt, ob sie eine geeignete Person für eine offene Stelle kennen. Dies kann sowohl bei höher qualifizierten Jobs funktionieren, wo beispielsweise ehemalige Studienkollegen als Kandidaten vorgeschlagen werden, als auch bei weniger qualifizierten Stellen, wo, aufgrund der geringen Anforderungsschwelle, schnell eine relevante Person gefunden wird. Auch, oder gerade bei der Besetzung von Führungsstellen ist Mundpropaganda ein sehr wichtiges und effizientes Werkzeug. Da diese meist nicht öffentlich ausgeschrieben werden, ist das Unternehmen oft auf die Kontakte der eigenen Mitarbeiter angewiesen, wenn sie nicht ohnehin intern nachbesetzt werden. Dennoch ist es wichtig, darauf zu achten, ob das Anforderungsprofil tatsächlich eingehalten wird oder ob Bewerber eventuell besser dargestellt werden als sie sind.⁴⁵ Die von Mitarbeitern empfohlenen Kandidaten verfügen außerdem meist über größere Kenntnisse über die offene Stelle und können die eigene Eignung somit besser einschätzen.⁴⁶

2.5 Die Bewerberauswahl

Nach erfolgreicher Absolvierung der Ausschreibungsphase werden die einzelnen Bewerbungen ausgefiltert um die geeignetsten Kandidaten zu finden. Die Bewerberauswahl ist unterteilt in mehrere Abschnitte, welche im Folgenden genauer erläutert werden.

⁴⁴ Vgl. Wickel-Kirsch et al. (2008) S. 44.

⁴⁵ Vgl. Schuhmacher et al. (2009) S. 89.

⁴⁶ Vgl. Bretz et al. (1998) S. 330.

2.5.1 Die Vorauswahl

In der ersten Phase wird bereits ein Großteil der Bewerbungen aussortiert. Das Schwierige an diesem Abschnitt ist meist die schiere Menge an Interessenten, welche auf jede offene Stelle kommen. Während eine Studie aus dem Jahr 1984 von einer Relation zwischen Eingeladenen zu Bewerbern von 1 zu 6 spricht, ist das Verhältnis im Jahr 1999 bereits bei 1 zu 13.^{47 48} Dadurch ist es meist ein sehr langwieriges Verfahren, alle Bewerbungen zu durchzusehen und nur die geeignetsten Kandidaten herauszufiltern. Ein sofortiges Ausschlusskriterium ist eine unvollständige Bewerbung. Vollständige Bewerbungsunterlagen bestehen zumindest aus:⁴⁹

- Bewerbungs- bzw. Motivationsschreiben
- Lebenslauf inkl. Lichtbild

Weitere mögliche Bestandteile, welche oft erst auf Nachfrage nachgereicht werden, sind:

- Ausbildungszeugnisse
- Arbeitszeugnisse
- Nachweis über Zertifikationen, Fortbildungen und andere Zusatzqualifikationen

Nur wenn zumindest Lebenslauf und Motivationsschreiben eines Bewerbers eingelangt sind, wird dieser berücksichtigt und hat eine Chance, in die engere Auswahl zu gelangen. Sind diese Auflagen erfüllt, werden die Bewerbungen anhand einer sog. ABC-Analyse in drei Kategorien unterteilt. Bewerber, welche die Anforderungen in hohem Maß erfüllen, kommen in die A-Kategorie, auf welche sich die weiteren Auswahlkriterien primär fokussieren werden. Wenn Kandidaten die angeforderten Kriterien nur teilweise erfüllen, werden sie der B-Kategorie zugeordnet. Diese werden für eine eventuelle spätere Berücksichtigung zurückgelegt. Im Regelfall wird auf diesen Bewerberpool nur dann zurückgegriffen, wenn sich in der A-Kategorie zu wenig Kandidaten befinden oder sich deren Eignung als falsch erwiesen hat. Als Unterkategorien werden meist noch A1, A2 bzw. B1 und B2 eingeführt. In der C-Kategorie werden die Interessenten abgelegt, welche für die Stelle als ungeeignet angesehen werden. Diese Bewerbungen werden möglichst zeitnah mit einer Absage beantwortet.⁵⁰

⁴⁷ Vgl. Teichler et al. (1984) S. 45.

⁴⁸ Vgl. Dindoff (1999) S. 107.

⁴⁹ Vgl. Gawlitta (2009) S. 65.

⁵⁰ Vgl. Reinhardt (2006) S. 107 fortfolgende.

Die wichtigsten Anhaltspunkte zur ABC-Analyse liefern Motivationsschreiben und Lebenslauf der Bewerber.⁵¹ Das Bewerbungsschreiben wird einerseits nach dem Inhalt (Qualifikationen, Werdegang, Grund der Bewerbung etc.) und andererseits nach dem Aufbau (Stil, Layout, Form, Wortschatz etc.) bewertet. Gerade von der Art, wie sich ein Bewerber ausdrückt, ob er Offenheit und Selbstvertrauen ausstrahlt, werden Rückschlüsse auf die tatsächlichen Eigenschaften des Kandidaten geschlossen. Bei der Analyse des Lebenslaufes wird vorrangig auf die fachlichen Aspekte geachtet. Hierbei zählen vor allem die Berufserfahrungen, die Ausbildung, sowie Branchen- und allgemeine Fachkenntnisse. Auch die Größe und Etablierung der letzten Arbeitgeber wird bei der Einschätzung des Kandidaten einbezogen. Inhaltliche oder zeitliche Lücken hingegen symbolisieren Intransparenz und sprechen deswegen gegen den Kandidaten.⁵²

Auch die Analyse der Zeugnisse wird bei der ABC-Einschätzung berücksichtigt. Während das Schul- bzw. Universitätszeugnis relativ klare Rückschlüsse auf die Leistungen des Bewerbers geben, ist ein Arbeitszeugnis meist mit sogenannten Zeugniscode versehen. Da sich ein Arbeitgeber durch ein eindeutig negatives Arbeitszeugnis die Missgunst des ehemaligen Mitarbeiters, wie auch das der noch im Betrieb befindlichen Mitarbeiter, auf sich zieht, werden Codes eingesetzt, um die tatsächliche Leistung auszudrücken. So wird zum Beispiel der Satz *„Er machte sich stets mit großem Eifer an die ihm übertragenen Aufgaben“* ausgelegt im Sinne davon, dass die Person zwar eifrig war, dieser Eifer aber leider nicht immer von Erfolg gekrönt war. Eine weitere, auf den ersten Blick positiv erscheinende Einschätzung ist *„Sie hat unseren Erwartungen im Großen und Ganzen entsprochen.“* Dieser Satz heißt übersetzt nichts anderes, als dass die Leistungen des Mitarbeiters schlicht mangelhaft waren. Nur mithilfe dieser Codes kann ein zukünftiger Arbeitgeber die tatsächlichen Einschätzungen seines Vorgängers verstehen, was wiederum hilfreich für die ABC-Analyse ist.⁵³

2.5.2 Das Interview

Nach dem Abschluss der Vorauswahl und der Zuordnung der Bewerbungen in A-, B- oder C-Kategorien werden die A-Kandidaten zu einem Interview eingeladen. Gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen ist das Interview gleichzeitig auch das Endauswahlinstrument und

⁵¹ Vgl. Krause (2011) S. 30.

⁵² Vgl. Weuster (2012) S. 101 ff.

⁵³ Vgl. Jetter (2003) S. 135.

wird somit große Bedeutung zugemessen.⁵⁴ Das Ziel dieses Gesprächs ist es, einen persönlichen Eindruck zu bekommen und weitere Übereinstimmungen mit dem Anforderungsprofil zu prüfen. Das Interview wird meist mit einem oder maximal drei Vertretern des Unternehmens geführt. Eine Studie aus dem Jahr 1996 besagt, dass ca. 70% der Unternehmen auf ein Juryinterview, also ein Interview mit mehreren Arbeitgebervertretern setzen.⁵⁵ Der Vorteil von mehreren Interviewteilnehmern ist eine gemeinsame Einschätzung der Eindrücke des Bewerbers. Dieses 4- oder 6-Augenprinzip minimiert subjektive Fehleinschätzungen und erweitert die Sichtweise. Der Nachteil von zahlenmäßig überlegenen Interviewpartnern ist, dass sich die Bewerber dadurch schnell wie vor einer Prüfungskommission vorkommen und sich verkrampfen und unsicher werden. In der Regel ist ein typisches Bewerbungsgespräch in mehrere Phasen unterteilt.⁵⁶

2.5.2.1 Eröffnungsphase/Kontaktphase

Am Anfang ist es wichtig, eine entspannte Atmosphäre zu schaffen. Zu diesem Zweck wird zu Beginn des Gesprächs zunächst Smalltalk geführt, um die anfängliche Nervosität des Bewerbers zu vermindern.⁵⁷ Danach stellt der Interviewer in der Regel sich selbst und das Unternehmen kurz vor und beschreibt seine Funktion. Auch dieses Vorstellen zielt darauf ab, dem Bewerber ein Gefühl der Transparenz zu geben und seine eventuelle Unsicherheit zu minimieren.⁵⁸

2.5.2.2 Selbstvorstellung des Bewerbers

Anschließend ist der Bewerber an der Reihe, sich vorzustellen. Im Großen und Ganzen tragen die meisten Kandidaten ihren Lebenslauf vor, können allerdings auf einzelne Abschnitte im Detail eingehen und diese betonen. Auch der persönliche Hintergrund der Bewerber und ihre Motivation stehen in dieser Phase im Vordergrund. Wichtig sind auch die Art und die Souveränität der Selbstpräsentation, gerade im Hinblick auf führende Positionen im Unternehmen.⁵⁹

⁵⁴ Vgl. Cook (2004) S. 17.

⁵⁵ Vgl. Forret et al. (1996) S. 417 ff.

⁵⁶ Vgl. Weuster (2012) S. 191 ff.

⁵⁷ Vgl. Sieverding (2009) S. 392 ff.

⁵⁸ Vgl. Domke (2009) S. 83.

⁵⁹ Vgl. Kern (1998) S. 222 f.

2.5.2.3 Eignungsdiagnostische Phase

Diese Phase ist der wichtigste Abschnitt des Interviews. Hier versucht der Interviewer, offene Fragen aus Lebenslauf und Selbstvorstellung zu klären. Dabei geht es z.B. darum zu erörtern, welche Aufgaben und Funktionen ein Bewerber bei seiner letzten Arbeitsstelle im Detail hatte oder welche Vertiefungsfächer er im Rahmen seines Studiums gewählt hat. Neben biographischen Fragen stellt der Interviewer auch Fachfragen zu Verhaltensweisen und Einstellungen. Hier werden teilweise auch gezielte Stressfragen eingesetzt, um die Belastbarkeit der Kandidaten zu testen. Gerade das Verhalten in dieser Phase des Interviews ist einer der wichtigsten Gradmesser für die Zukunft des Kandidaten.⁶⁰

2.5.2.4 Informationsphase

Hier wird im Detail auf die Aufgaben und den Verantwortungsbereich der offenen Stelle eingegangen. Im Weiteren werden auch die hierarchische Einbindung sowie Aufgaben und Leistungsmaßstäbe der Position erläutert.⁶¹ Der Bewerber soll ein möglichst genaues Bild bekommen, um auch für sich selbst einschätzen zu können, wie groß die persönliche Eignung für die Stelle ist. In der Praxis wird dieser Informationsteil oft vernachlässigt, obwohl er für die Bewerber von großer Bedeutung, im Hinblick auf ihre endgültige Entscheidung, ist.⁶²

2.5.2.5 Beantwortung der Fragen des Bewerbers

Ergänzend zu den Fragen, welche die Kandidaten bereits während des laufenden Interviews stellen können, wird zu diesem Zeitpunkt noch einmal bewusst Zeit geschaffen, um offene Themen zu besprechen. Damit soll erreicht werden, dass mögliche Restunklarheiten beseitigt werden und der Bewerber ein möglichst genaues Bild des Unternehmens und der verfügbaren Stelle hat. Interessiertes Nachfragen eines Kandidaten wird von den meisten Arbeitgebern positiv aufgefasst, weil es für großes Interesse an dem Job steht. Gerade die Art und der Detailgrad der Fragen sind ausschlaggebend für diese Beurteilung.⁶³

⁶⁰ Vgl. Weuster (2012) S. 241.

⁶¹ Vgl. Bauer et al. 2007, S. 713.

⁶² Vgl. Hyde (1998) S. 2467.

⁶³ Vgl. Birkner et al. (2000) S. 57.

2.5.2.6 Schlussphase

Am Ende des Interviews werden die Gesprächsergebnisse nochmals vom Interviewer zusammengefasst und endgültige Details geklärt, wenn diese nicht bereits in der Informationsphase besprochen wurden. Dazu zählen z.B. genaue Gehaltsvorstellungen, Urlaubsanspruch, Kündigungsfrist usw. Am Ende des Gesprächs wird ebenfalls oft um eine kurze Stellungnahme des Bewerbers zu Position und zur Firma erbeten. Umgekehrt wird von den Kandidaten in vielen Fällen auch eine kurze Einschätzung der eigenen Chancen gewünscht.⁶⁴ Bevor der Kandidat verabschiedet wird, wird noch das weitere Vorgehen besprochen, damit der Bewerber einen Eindruck der weiteren Vorgehensweise bekommt.⁶⁵

2.5.3 Assessment Center

Ergänzend zum Interview wird bei vielen Einstellungsprozessen auf die Bewertung der einzelnen Kandidaten durch ein Assessment Center zurückgegriffen.

Ein Assessment Center besteht laut Kleinmann (2003) aus „...*multiplen diagnostischen Verfahren, welche systematisch Verhaltensleistungen bzw. Verhaltensdefizite von Personen erfassen. Hierbei schätzen mehrere Beobachter gleichzeitig, für einen oder mehrere Teilnehmer, seine/ihre Leistungen nach festgelegten Regeln, in Bezug auf vorab definierte Anforderungsdimensionen, ein.*“⁶⁶

In der Praxis ist ein Assessment Center ein systematisches System, welches eingesetzt wird, um Verhaltensweisen, anhand von vorher festgelegten Anforderungskriterien, zu beurteilen. Dazu werden Plan- und Rollenspiele, Praxissituationen, Interviews sowie Einzel- und Gruppenspiele eingesetzt, welche von geschulten Beobachtern überwacht und analysiert werden. Das Ziel dieser Vorgänge ist es, die Eignung der einzelnen Bewerber in den Bereichen soziale, methodische und persönliche Kompetenz zu beurteilen.⁶⁷

Um die Beurteilung dieser Kompetenzen durchzuführen, werden folgende Schritte durchgeführt:⁶⁸

⁶⁴ Vgl. Domke (2009) S. 84.

⁶⁵ Vgl. Schreurs et al. (2009) S. 761.

⁶⁶ Vgl. Kleinmann (2003) S.1.

⁶⁷ Vgl. Schuhmacher et al. (2009) S. 99.

⁶⁸ Vgl. Lorenz et al. (2009) S. 173.

1. Erstellung der Anforderungsanalyse.
2. Anforderungsprofil und Sollprofil werden entwickelt.
3. Eingrenzung von Situationen und Methoden, in welchen die angeforderten Fähigkeiten eingesetzt werden sollten sowie die Konzeption der Übungsbausteine.
4. Auswahl und Training der Beobachter, die im Assessment Center eingesetzt werden sollen.
5. Vorbereitung der Veranstaltungen und der einzelnen Verfahren.
6. Durchführung der oft mehrtägigen Veranstaltung. Objektivität und das Prinzip der Mehrfachbeobachtung stehen dabei im Vordergrund. Auch die zeitliche Trennung zwischen Beobachtung und Beurteilung ist ein wichtiger Aspekt.
7. Feedback für die einzelnen Probanden.
8. Abschließender Ergebnisbericht inklusiver Stärken- und Schwächenanalysen der einzelnen Kandidaten. Eventuelle Ableitung von Personaleinleitungsmaßnahmen.

Zur Bewertung der Eignung werden Rating-Skalen eingesetzt. Auf diesen wird vermerkt, wie ausgeprägt die jeweiligen Anforderungsmerkmale bei den Kandidaten sind. Um einen möglichst genauen Einblick zu gewährleisten, ist eine Skala mit genügend Abstufungen nötig. Auch müssen diese klar beschrieben und definiert sein, um Unklarheiten bei den Beobachtern zu vermeiden. Außerdem ist es wichtig, zeitlich zwischen Beobachtung und Bewertung zu trennen. Die gesammelten Bewertungen und Beobachtungen werden anschließend untereinander diskutiert und gegebenenfalls korrigiert. Dadurch versucht man, ein möglichst faires und objektives Bild der einzelnen Kandidaten zu bekommen und einen gleichwertigen Bewertungsmaßstab zu entwickeln.⁶⁹

Trotz der Systematik und dem hohen Standardisierungsgrad von Assessment Centers verbleibt laut Kompa (2004) „...ein großer Spielraum für Wahrnehmungstereotypen, implizite Persönlichkeitsmodelle und latente Urteilkriterien im Prozess der Kandidatenbeobachtung (...), Urteilsbildung und Gutachterformulierung.“⁷⁰

Die objektive Bewertung wird einerseits durch die Herkunft der Beobachter (intern oder extern) und andererseits deren Schulung beeinflusst. Faktoren, wie bereits bestehende negative

⁶⁹ Vgl. Schuhmacher et al. (2009) S. 100.

⁷⁰ Kompa (2004) S. 10.

Vormeinungen, vorschnell getroffene Urteile oder die oftmals unbewusste Gewichtung von äußeren Merkmalen, verzerren die Gleichbehandlung aller Kandidaten.⁷¹

Im Folgenden werden einige der populärsten Methoden eines Assessment Centers beschrieben:

2.5.3.1 Präsentation

Die Präsentation ist eines der weitverbreitetsten und einfachsten Assessment Center Verfahren. Im Rahmen dieser präsentiert eine Person einen vorgegebenen Inhalt vor meist mehreren Beobachtern. Interaktionen zwischen Beobachtern und Präsentator finden zum Großteil erst nach der Präsentation statt. Gerade um etwaige anfängliche Unsicherheiten bei den Kandidaten zu vermindern, wird oft auf eine Selbstpräsentation zurückgegriffen. Wenn der Schwierigkeitsgrad erhöht werden soll, kann auch ein spontanes Thema, wie z.B. eine Verkaufspräsentation, gewählt werden. Eine weitere Steigerungsform des Anforderungsniveaus ist die Einbeziehung einer Fremdsprache in die Präsentation.⁷²

Die Bewertungskriterien sind eine klare Struktur, sicheres und souveränes Auftreten sowie klare, sprachlich korrekte Formulierungen.⁷³

Durch diese Art des Vortrags können Rückschlüsse auf die Spontanität, die Überzeugungsfähigkeit, die Organisationsfähigkeit sowie gegebenenfalls die Fremdsprachenkenntnisse der einzelnen Kandidaten gezogen werden.⁷⁴

2.5.3.2 Rollenspiel

Bei dieser Methode werden dem Kandidaten sowie dem Gegenüber bestimmte Rollen und Gesprächsziele zugewiesen. Diese Eins-zu-Eins Situation kann z.B. ein typisches Verkaufsgespräch, eine Verhandlungssituation oder auch ein Vorgesetzter-Angestellter-Konflikt sein. Beide Seiten bekommen schriftliche Vorinformationen über ihre jeweilige Rolle und müssen

⁷¹ Vgl. Schuhmacher (2009) S. 54.

⁷² Vgl. Holtbrügge (2010) S. 120.

⁷³ Vgl. Schuhmacher et al. (2009) S. 167.

⁷⁴ Vgl. Wickel-Kirsch et al. (2008) S. 57.

sich an Rahmenbedingungen halten. Das Rollenspiel wird von anderen Beobachtern überwacht, welche das Gespräch durch sog. „Regieanweisungen“ in bestimmte Richtungen führen können und den Schwierigkeitsgrad somit erhöhen können.⁷⁵

Durch Rollenspiele kann unter anderem die Stressresistenz, die Durchsetzungskraft sowie die Zielverfolgungskompetenz der einzelnen Kandidaten untersucht werden. Durch gezielte Anweisungen von den Beobachtern rundherum kann außerdem das Improvisationstalent sowie die Spontanität getestet werden.⁷⁶

2.5.3.3 Planspiel

Laut Orth (1997) ist das Planspiel „... Bindeglied zwischen Theorie und praktischer Anwendung, bei dem der Umgang mit komplexen Situationen ebenso geschult wird wie die soziale Integration und die Verbesserung zwischenmenschlicher Verhaltensweisen.“⁷⁷ Planspiele sind computergestützt und simulieren ein unternehmerisches Umfeld, in welchem die Kandidaten gewisse Aufgabenstellungen meistern müssen.⁷⁸

Diese sind meist sehr komplex und können vielseitig ausgeprägt sein. Ein Anwendungsbereich sind *Unternehmensplanspiele*, bei denen kaufmännische und führungskraftspezifische Aufgaben simuliert werden. Im Rahmen dieser Simulation können Handlungsfelder mit großem betriebswirtschaftlichem Risiko simuliert werden, um insbesondere die strategischen Fähigkeiten der Kandidaten zu testen. In *unternehmensspezifischen Planspielsimulationen* wird versucht, den Arbeitsalltag der betreffenden Stelle, für welche Mitarbeiter gesucht werden, möglichst realitätsgetreu nachzustellen. Mit diesen praxisnahen Simulationen kann das Verhalten der Kandidaten auf reale berufliche Herausforderungen beobachtet werden und somit direkte Rückschlüsse auf deren Eignung gezogen werden.⁷⁹

Planspiele können entweder von einzelnen Kandidaten oder auch von einer oder mehreren Kandidatengruppen gespielt werden. Gerade bei konkurrierenden Teams entsteht ein starker Wettbewerbscharakter durch die Realitätsnähe der Simulationen. Dieser verstärkt die emotionale Beziehung der Teilnehmer und vermindert den Einfluss einer künstlichen Laborsituation

⁷⁵ Vgl. Holtbrügge (2010) S. 120.

⁷⁶ Vgl. Wickel-Kirsch et al. (2008) S. 57.

⁷⁷ Orth (1997) S. 1.

⁷⁸ Vgl. Schuhmacher (2009) S. 156.

⁷⁹ Vgl. Holtbrügge (2010) S. 120.

auf die Kandidaten. In diesen Gruppensituationen werden neben den bereits erwähnten fachspezifischen Fähigkeiten auch die Gruppendynamischen Prozesse untereinander ausgewertet. Gerade der individuellen Rolle in der Gruppe wird meist viel Gewichtung im Hinblick auf spätere leitende Positionen eingeräumt.⁸⁰

2.5.3.4 Lösung von Fallstudien

Der Unterschied zwischen einem Planspiel und einer Fallstudie liegt in der Interaktivität. Während die Kandidaten bei dem Planspiel ein direktes Feedback auf jede noch so kleine Aktion bekommen, geht es bei Fallstudien um die Ausarbeitung von umfangreichen, strukturierten Lösungsansätzen. Häufig müssen die Kandidaten dabei die Führung eines fiktiven Unternehmens in einer Krisensituation übernehmen und einen dementsprechenden Krisenplan ausarbeiten. Im Anschluss werden die einzelnen Pläne von den Teilnehmern präsentiert und diskutiert. Die begleitenden Beobachter bewerten dabei das fachliche und methodische Wissen, das strategische Denken, sowie die rasche Aufgabenerfassung der einzelnen Kandidaten.⁸¹ Die Grundannahme der Fallstudien ist ein enger Zusammenhang zwischen den geäußerten Verhaltensabsichten und tatsächlichen Lösungsansätzen in der Praxis.⁸²

2.5.4 Testverfahren

Eine weitere Methode im Rahmen der Bewerberauswahl ist die Durchführung von Testverfahren. Diese Tests konzentrieren sich, im Gegensatz zu den meisten Übungen des Assessment Centers, auf die Erfassung der Persönlichkeit und der allgemeinen Intelligenz der Kandidaten. Bei den meisten Intelligenztests wird auf logische oder rechnerische Problemstellungen gesetzt, um die Eignung der Kandidaten für analytische und konzeptionelle Aufgaben zu messen. Persönlichkeitstest hingegen versuchen den Charakter einer Person einzustufen und in weiterer Folge deren erfolgsrelevante Persönlichkeitseigenschaften. Dazu müssen die Teilnehmer Aussagen über charakterliche Eigenschaften mit den Abstufungen „trifft zu“, „trifft weniger zu“ usw. beantworten. Da die Tendenz zur Manipulation vergleichsweise hoch ist, wird bei diesen Tests mit komplexen Testkonstruktionen und Kontrollfragen gearbeitet, um etwaige

⁸⁰ Vgl. Mohsen (2002) S. 30.

⁸¹ Vgl. Weuster (2012) S. 247.

⁸² Vgl. Latham et al. (1989) S. 426.

Beschönigungen zu vermeiden. All diese Tests müssen ein hohes Maß an Objektivität, Validität, Standardisierung und Reliabilität haben, um aussagekräftige Ergebnisse liefern zu können.⁸³

2.6 Personaleinstellung

Nach abgeschlossener Auswahl der neuen Mitarbeiter erfolgt die Personaleinstellung. Diese wird in zwei Kategorien unterteilt, der Klärung der arbeitsrechtlichen Details sowie der anschließenden Unterzeichnung des Arbeitsvertrags und der Eingliederung der neuen Mitarbeiter in das Unternehmen.

2.6.1 Unterzeichnung des Arbeitsvertrags

Vor der endgültigen Unterzeichnung werden arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen wie Urlaubsanspruch, Krankenversicherung usw. aber auch dienstverträgliche Kernaspekte, wie das Gehalt und wöchentliche Arbeitsstundenanzahl, zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber festgelegt. Ein wichtiger Aspekt dabei ist auch die Dauer der Probezeit. In dieser meist circa einen Monat dauernden Frist hat das Unternehmen die Möglichkeit, den neuen Mitarbeiter ohne Angabe von Gründen zu kündigen. Dadurch kann der Arbeitgeber das Verhalten und den Erfolg des neuen Arbeitnehmers ausführlich beobachten und hat gegebenenfalls die Möglichkeit, das Dienstverhältnis sanktionslos zu beenden.⁸⁴

2.6.2 Eingliederung der Mitarbeiter

Nachdem die Formalitäten erledigt sind, steht die Eingliederung der neuen Mitarbeiter in das Arbeitsumfeld im Mittelpunkt. Ein wichtiger Teil davon ist die *fachliche Eingliederung*. Hierbei geht es darum, dass die neuen Angestellten ihre Arbeitsaufgaben umfassend kennenlernen und erste Erfahrungen mit ihren Fachkollegen und Vorgesetzten sammeln. Auch die *Bereitstellung detaillierter Informationen* über das Unternehmen, deren Strukturen, Produkte aber auch Kultur ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Eingliederungsphase. Dies passiert meist durch vorgefertigte Unternehmenshandbücher aber auch auf informeller Basis. Der letzte und nicht zu unterschätzende Teil der Eingliederung ist die *soziale Integration*. Gerade am Anfang

⁸³ Vgl. Wickel-Kirsch et al. (2008) S. 59.

⁸⁴ Vgl. Holtbrügge (2010) S. 123.

ist es wichtig, dass sich neue Mitarbeiter wohlfühlen und sozialen Anschluss im Arbeitsumfeld finden. Insbesondere wenn die neue Arbeitsstelle mit einem Wohnortwechsel verbunden ist, ist es wichtig für ein Unternehmen, auch die private Integration zu unterstützen.⁸⁵

Bei allen Eingliederungsprozessen kann ein Mentor, auch Pate genannt, von großer Hilfe sein. Dies sind meist erfahrene, langjährige Mitarbeiter, welche im selben Bereich wie die Neuankömmlinge tätig sind, jedoch keine direkte berufliche Konkurrenz darstellen. Die Aufgaben des Paten umfassen die Bekanntmachung des neuen Angestellten mit seinem beruflichen Umfeld, der neuen Kollegen und Mitarbeiter und letztlich die fachliche Anleitung zur Bewältigung des Arbeitsalltags. Damit ein Mentor erfolgreich sein kann, ist die zwischenmenschliche Beziehung zwischen langjährigem und frischem Mitarbeiter von großer Bedeutung. Ohne gegenseitige Sympathie kann ein Pate nicht erfolgreich sein.⁸⁶

Um die neuen Mitarbeiter möglichst rasch ins Unternehmen einzugliedern, sollte das Unternehmen, gerade am Anfang, eine mögliche Unter- oder Überforderung vermeiden. Es gibt allerdings auch Arbeitgeber, die auf Extremstrategien bei der Einarbeitung setzen. Viele vertrauen auf eine *Schonstrategie*, bei der neuen Mitarbeitern ausschließlich sehr einfache Aufgaben in Verbindung mit laschen Zeitvorgaben zugewiesen werden. Das Problem dabei ist, dass somit kaum berufliches Selbstbewusstsein entwickelt werden kann und sich der Mitarbeiter schnell unterfordert und gelangweilt fühlt. Genau entgegengesetzte Strategien sind die *Kalte-Wasser-Strategie* und die *Entwurzelungsstrategie*. Bei diesen werden neue Mitarbeiter unverzüglich mit komplexen Aufgaben betraut und erhalten bei der Lösung dieser kaum Unterstützung. Dadurch werden sie sowohl emotional als auch leistungsbezogen voll beansprucht. Durch diese Strategien kann es rasch zur Überforderung der Mitarbeiter kommen. Diese fühlen sich dadurch hilflos und verunsichert.⁸⁷

Die Wichtigkeit einer erfolgreichen Eingliederung wird auch durch eine Studie aus dem Jahr 2009 unterstrichen. Diese besagt, dass die sog. Frühfluktuation, also der Ausstieg aus einer Firma innerhalb des ersten Arbeitsjahres, bei manchen Unternehmen und Branchen bis zu 60 Prozent betragen kann. Hauptverantwortlich für dieses frühe Verlassen sind enttäuschte Er-

⁸⁵ Vgl. Kieser et al. (1990) S. 22.

⁸⁶ Vgl. Becker (2002) S. 295.

⁸⁷ Vgl. Wickel-Kirsch et al. (2008) S. 61.

wartungen, fehlendes Feedback des Vorgesetzten, Rollenunklarheiten sowie Über- und Unterforderungen.⁸⁸ Österreich hat im internationalen Vergleich eine recht geringe Frühfluktuationsrate, mit einer durchschnittlichen Quote von ca. 8,3%.⁸⁹

2.7 Rekrutierungsevaluierung

Nachdem der Rekrutierungsprozess abgeschlossen ist, wird der gesamte Ablauf in Hinsicht auf Kosten- und Zeiteffizienz überprüft und etwaige Verbesserungsvorschläge für zukünftige Rekrutierungsaufgaben ausgearbeitet. Da die Kosten für eine Fehlbesetzung zwischen ein und zwei Jahresgehältern variieren können, ist es wichtig, die tatsächlichen Rekrutierungskosten möglichst gering zu halten. Um diese Effizienz zu messen, wird mit einer Reihe von Kennzahlen und Indikatoren gearbeitet.⁹⁰ Im Folgenden werden einige typische Kennzahlen aus dem Rekrutierungscontrolling beschrieben.

2.7.1 Kosten pro Bewerbung

Bei dieser Kennzahl geht es um die Berechnung der tatsächlich aufgewendeten Kosten pro eingetragener Bewerbung. Dabei wird besonders das Verhältnis der Kosten für ein aufgegebenes Inserat mit der Anzahl der Resonanzen darauf beurteilt. Wird z.B. ein Inserat in einer Tageszeitung mit wöchentlichen Kosten von € 2.000 geschaltet und melden sich darauf 20 Bewerber, ergibt das € 100 pro Bewerbung. Werden hingegen Kandidaten über firmeneigene Kommunikationskanäle oder durch Mundpropaganda akquiriert, sind diese Ausgaben wesentlich geringer.⁹¹

2.7.2 Bewerber pro Inserat

Je nach Art des Inserats kann die Anzahl der daraus resultierenden Bewerbungen stark schwanken. Dies hängt einerseits von der Gestaltung des Inserats ab, das heißt wie hoch die beschriebenen Anforderungen waren, wie genau die Jobbeschreibung war und wie umfangreich die sonstigen Informationen waren. Andererseits spielt auch das Medium, in welchem das Inserat geschaltet wurde, eine große Rolle. Gerade bei sehr spezialisierten Jobs ist es

⁸⁸ Vgl. Weller et al. (2009) S. 1146.

⁸⁹ Vgl. Kabst et al. (2009) S. 29.

⁹⁰ Vgl. Knorr (2004) S. 60 ff.

⁹¹ Vgl. Wickel-Kirsch et al. (2008) S. 65.

wichtig, die richtigen Kommunikationskanäle zu finden, um die gewünschte Zielgruppe anzusprechen. Nur wenn diese beiden Gesichtspunkte beachtet werden, kann gewährleistet werden, dass eine dementsprechende Anzahl an Bewerbungen eintrifft.⁹²

Neben diesen beiden Kennzahlen gibt es noch eine Vielzahl an weiteren Indikatoren für die Effizienz der Personalrekrutierung wie z.B.: *Bewerber pro Ausbildungsplatz, Personalkosten pro Mitarbeitereintritt, Frühfluktuationsrate, Dauer zwischen Bewerbungseingang und Versenden der Antwort* und viele mehr.⁹³

⁹² Vgl. Wickel-Kirsch et al. (2008) S. 65.

⁹³ Vgl. Schulte (2002) S. 156.

3. Funktionsweisen des Web 2.0

Dieses Kapitel bezieht sich auf die Entwicklungen des Web 2.0 und die parallel dazu stattfindenden Änderungen am Arbeitsmarkt. Dabei wird zuerst eine Reihe von exemplarischen Veränderungen in der Internetnutzung aufgezeigt. Anschließend werden die Funktionsweise von sozialen Netzwerken erläutert, deren Erfolgsfaktoren sowie die Auswirkungen des Web 2.0 auf Gesellschaft und Arbeitswelt.

3.1 Definition und Grundlagen des Web 2.0

Eine der gängigsten Definitionen des Web 2.0 stammt von Tim O'Reilly, einem der Pioniere des Internetzeitalters. Er definiert das Web 2.0 als *"...network as a platform, spanning all connected devices; Web 2.0 applications are those that make the most of the intrinsic advantages of that platform: delivering software as a continually-updated service that gets better the more people use it, consuming and remixing data from multiple sources, including individual users, while providing their own data and services in a form that allows remixing by others, creating network effects through an "architecture of participation," and going beyond the page metaphor of Web 1.0 to deliver rich user experiences."*⁹⁴ Eine weitere Beschreibung des Webs 2.0 von O'Reilly bezieht sich auf die fehlenden Grenzen der Definition indem er meint *"Like many important concepts, Web 2.0 doesn't have a hard boundary, but rather, a gravitational core. You can visualize Web 2.0 as a set of principles and practices that tie together a veritable solar system of sites that demonstrate some or all of those principles, at a varying distance from that core."*⁹⁵

Diese Zitate von O'Reilly verdeutlichen den großen Entwicklungssprung für Internetuser von Web 1.0 zu Web 2.0. Weg vom klassischen Bild des passiven Internetnutzers hin zum aktiven Mitgestalter und Kommunikator.⁹⁶

Als Beispiele für den Übergang von Web 1.0 zu Web 2.0 nennt O'Reilly eine Reihe von ursprünglichen Anwendungen und deren Nachfolgern. Im Folgenden ein kurzer Überblick über die Weiterentwicklungen in verschiedenen Bereichen.

⁹⁴ Vgl. O'Reilly (2005).

⁹⁵ Vgl. O'Reilly (2005).

⁹⁶ Vgl. Shuen (2008) S.15.

3.1.1 Content- und Informationsbeschaffung

Während man früher auf die Digitalisierung bestehender Enzyklopädien setzte, ermöglicht das Web 2.0 die Schaffung von tagesaktuellen Wissensbibliotheken, wie zum Beispiel *Wikipedia*, durch die intensive Integration von Nutzern. Diese werden zeit- und ortsunabhängig von einer Vielzahl von Autoren bearbeitet und erweitert. Durch die große Menge an Beteiligten wird die Qualität stetig verbessert, während gleichzeitig auch tagesaktuelles Geschehen inkludiert werden kann.⁹⁷

Dieses Prinzip der Dezentralisierung ist auch im Bereich von Musik- und Videoplattformen zu beobachten. Websites wie zum Beispiel *mp3.com* waren Websites, welche Musik zum Download anboten. Diese wurden abgelöst von weitläufigen *BitTorrent* Netzwerken. In diesen können Nutzer Musik und andere Dateien von andern Nutzern downloaden und ihre eigenen Dateien zum Download bereitstellen. Der große Vorteil dieser Weiterentwicklung ist die riesige Up- und Downloadkapazität dieser Netzwerke. Dadurch können auch sehr großen Dateien, wie zum Beispiel Filme oder Software, schnell und effizient miteinander geteilt werden.⁹⁸

3.1.2 Internetwerbung

Charakteristisch für die Weiterentwicklung von Onlinemarketing, in Verbindung mit der Entstehung des Web 2.0, ist der Übergang von *DoubleClick* zu *Google AdSense*. Beide Produkte bieten die Vermarktung von Internetmarketing an. Während *DoubleClick* klassische Bannerwerbungen für Websites anbietet, kombiniert *Google AdSense* die Suchbegriffe einzelner User und stellt darauf basierende Werbung bereit. Dieses kontextabhängige Marketing ist weit zielgerichteter und erhöht dementsprechend die Effizienz der werbenden Banner.⁹⁹

In Verbindung mit der Entwicklung von *Google AdSense* kam auch ein neues Abrechnungsmodell für Internetwerbung. Während klassische Webapplikationen die Kosten für ihre Werbekunden basierend auf der Zahl der Besucher der Website berechnen (*Cost per View*), ist diese Berechnung im Web 2.0 erfolgsabhängig. Konkret heißt das, dass ein Werbetreibender nur für

⁹⁷ Vgl. Komus et al. (2010) S. 37.

⁹⁸ Vgl. Mitchel et al. (2010) S. 41.

⁹⁹ Vgl. Walsh et al. (2010) S. 5.

die Nutzer bezahlt, die durch die Werbung tatsächlich auf seine Website weitergeleitet werden (*Cost per Click*).¹⁰⁰

3.1.3 Soziale Netzwerke

Der vielzitierte Social Media Bereich ist eine weitere Neuheit des Web 2.0. Laut Definition ist Social Media *“...a two way communication stream, that is designed for the users to stay connected, to share and to socialize.”*¹⁰¹ Weiters heißt es, dass Social Media es ermöglicht *“...to interact via computer and mobile devices at any time or anywhere. It consists of many different online tools such as social networking sites, content communities, virtual worlds, social gaming, podcasts and many more.”*¹⁰²

Diese Entwicklung, weg von individuellen Personenwebsites hin zu globalen sozialen Netzwerken, ist ein weiterer Schlüsselfaktor des Web 2.0. Gerade die Platzhirsche im Social Media Bereich wie *Facebook*, *YouTube* oder *LinkedIn* verbinden viele Millionen Menschen weltweit miteinander und ermöglichen das Kommunizieren und das Teilen von Inhalten und persönlicher Informationen untereinander.¹⁰³

3.2 Nutzerverhalten und Netzwerke

Die wichtigste Entwicklung im Rahmen des Web 2.0 ist die von O'Reilly beschriebene Wandlung des Internetusers vom reinen Empfänger hin zum aktiven Gestalter und Teilnehmer. Dieser neuartige Nutzer, der sozusagen ein produzierender Konsument ist, wird auch *„Prosumer“* genannt.¹⁰⁴ Viele der erfolgreichsten und bekanntesten Applikationen des Web 2.0, wie *YouTube*, *Facebook* oder *Wikipedia*, basieren fast ausschließlich auf aktiver User-Beteiligung.¹⁰⁵ Der Grad des Erfolges dieser Communities basiert auf der Grundlage von Netzwerkeffekten. Diese besagen, dass ein Netzwerk nur dann erfolgreich sein kann, wenn es genügend Nutzer hat. Bestehende Nutzer locken wiederum neue Nutzer an, welche das Netzwerk größer

¹⁰⁰ Vgl. Walsh et al. (2009) S. 23.

¹⁰¹ Pencheva et al. (2012) S. 86.

¹⁰² Hong, K. (2012).

¹⁰³ Vgl. Krasser et al. (2007) S. 51.

¹⁰⁴ Vgl. Toffler (1980) S. 63.

¹⁰⁵ Vgl. Shuen (2008) S. 14.

und somit für alle attraktiver machen, was wiederum neue Nutzer anlockt. Wenn sich dieses Prinzip lange genug wiederholt, bauen sich riesige Netzwerke mit Millionen Nutzern auf.¹⁰⁶

Zur Wirkung des Netzwerkeffekts zwei Beispiele von Kollmann (2010): Das Erste bezieht sich auf ein beliebiges soziales Netzwerk im Web 2.0. Diese E-Community (Electronic Community) ist ein Treffpunkt von Gleichgesinnten zum Informationsaustausch und zur Wissenserweiterung. Umso mehr Mitglieder auf dieser Plattform aktiv sind, umso wahrscheinlicher ist es, dass Fragen beantwortet und Wissenslücken gefüllt werden können. Somit steigert sich der individuelle Nutzen eines jeden Mitglieds durch jedes neue antizipierende Mitglied. Das zweite Beispiel bezieht sich auf einen E-Marketplace (Electronic Marketplace), einen onlinebasierten Marktplatz für Verkäufer und Käufer aller Arten von Waren. Je mehr Mitglieder es gibt, desto mehr Waren gibt es, desto wahrscheinlicher ist es, dass eine bestimmte gesuchte Ware angeboten wird. Wenn dieses Warenangebot wiederum neue Käufer anlockt, werden sich wiederum neue Verkäufer anmelden, da diese einen Markt für ihre Waren erkennen.¹⁰⁷

Netzwerke dieser Art bilden den Kern der Web 2.0 Angebote. Es gibt sie in allen Ausprägungen, welche von Kunstplattformen wie z.B. *Deviantart* über Fotoplattformen wie z.B. *Instagram* bis hin zu Datingportalen wie z.B. *Parship* reichen. Während die Nutzer diese Plattformen mit immer neuen *User-generated content* füllen, ist es die Aufgabe der Betreiber, eine Vermittlungs- und Koordinationsleistung zu erbringen, um das Zustandekommen von Kommunikation und Transaktionen möglichst effizient und reibungslos zu gestalten.¹⁰⁸

3.3 Erfolgsfaktoren von Web 2.0 Communities

Einer der wichtigsten Faktoren für den langfristigen Erfolg einer E-Community ist eine entsprechend hohe Anzahl an aktiven Usern. Diese große Anzahl an Nutzern, welche nötig ist um ein Netzwerk langfristig überlebensfähig zu machen, wird *kritische Masse* genannt. Wird diese Masse nicht erreicht, werden Plattformen rasch von Nachahmern oder Konkurrenzplattformen verdrängt.¹⁰⁹

¹⁰⁶ Vgl. Van Eimeren et al. (2006) S. 402.

¹⁰⁷ Vgl. Kollmann (2010) S. 14.

¹⁰⁸ Vgl. Lee et al. (1996) S. 127.

¹⁰⁹ Vgl. Kollmann (2001) S. 34.

Um diese Netzwerkeffekte zu erzielen, ist es für die Betreiber einer Community-Plattform umso wichtiger, die Zufriedenheit der Nutzer dauerhaft zu gewährleisten. Diese hängt einerseits von dem individuellen Nutzen für jeden User ab und ist andererseits abhängig von der Benutzerfreundlichkeit und Bedienbarkeit der Plattform.¹¹⁰

3.3.1 Individueller Nutzen

Der Nutzen für jeden einzelnen User wird vor allem bestimmt durch die Qualität und die Quantität des gewünschten Contents bzw. der gesuchten Leistung. Dieser bzw. diese variiert sehr stark von Plattform zu Plattform, die Grundansprüche der Nutzer sind jedoch durchaus vergleichbar.¹¹¹ Ein typischer User eines Heimwerkerforums zum Beispiel, der ein handwerkliches Problem hat, erwartet sich fachlich fundierte Lösungsvorschläge, ein paar allgemeine Tipps und Tricks und eine freundliche Atmosphäre. Die Erfüllung dieser Erwartungen hängt rein von den anderen Nutzern ab. Einerseits, wie bereits oben erwähnt, von der schieren Anzahl der aktiven Mitglieder und andererseits vom Grad der Partizipation jedes einzelnen.¹¹² Wenn auf eine geäußerte Problemstellung in eben erwähntem Forum kein einziger Nutzer reagiert, ist eine große Anzahl dieser trotzdem nutzlos. Die Betreiber einer Plattform haben auf diese Faktoren kaum direkten Einfluss, sie können nur versuchen, möglichst optimale Rahmenbedingungen zu schaffen, um die *User Experience* jedes einzelnen zu verbessern.¹¹³

Diese Rahmenbedingungen konzentrieren sich unter anderem auf die drei Phasen der Nutzerakzeptanz, welche für alle Arten von Web 2.0 Plattformen zutreffen:¹¹⁴

1. Anschlussakt (Plattformzugang): Die Teilnehmer erstellen ein eigenes Profil und registrieren sich. Der Modus und der Umfang der Registrierung hängen stark von der Art der Plattform ab.
2. Nutzungsakt (Bezug von Content, Informationen etc.): Die Teilnehmer nutzen das Angebot der Plattform, also den von anderen Nutzern generierten Content, die bereitgestellten Informationen usw.

¹¹⁰ Vgl. Walsh et al. (2010) S. 9.

¹¹¹ Vgl. Walsh et al. (2010) S. 8.

¹¹² Vgl. Cripe et al. (2009) S.5 ff.

¹¹³ Vgl. Lee et al. (1996) S. 127.

¹¹⁴ Vgl. Kollmann et al. (2011) S. 36.

3. Interaktionsakt (Nutzer agieren untereinander): Die Teilnehmer interagieren untereinander und führen Interaktionen aus. Dies kann auf unterschiedlichste Art und Weise ablaufen.

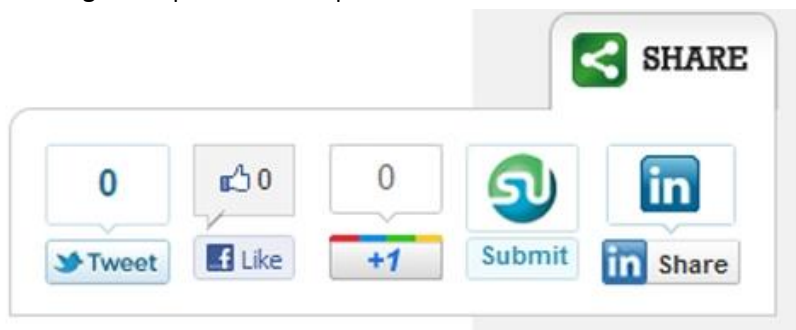
3.3.2 Benutzerfreundlichkeit und Interoperabilität

Die Benutzerfreundlichkeit einer Web 2.0 Plattform ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren. Diese wird auch *Usability* genannt, welche laut Nielsen (1994) definiert wird als *“...the ease with which the user can learn to manage the system and memorize the basic functions, the efficiency of design of the site, the degree of error avoidance and the general satisfaction of the user.”*¹¹⁵ Vereinfacht gesagt, soll eine gute *Usability* sicherstellen, dass User wissen, wo sie was, wie, zu jedem Zeitpunkt der Navigation machen können. Dies soll durch ein intuitives Design ermöglicht werden.¹¹⁶

Eine Studie von Palmer aus dem Jahr 2002 erhob einige der wichtigsten Faktoren für eine zufriedenstellende *Usability*. Die wichtigsten Aspekte waren die *Response Time*, also die Zeitspanne zwischen Aktion des Users und Reaktion der Website, der Aufbau der Navigation sowie der Content der Homepage.¹¹⁷

Ein weiteres wichtiges Feature, das erst durch die Entwicklung des Web 2.0 ermöglicht wurde und schnell an Popularität gewonnen hat, ist die Interoperabilität. Diese steht für die Einsetzung von plattformübergreifender Vernetzung und der gegenseitigen Einbindung von plattformfremden Elementen.¹¹⁸ Beispiele hierfür sind etwa „Gefällt mir“- oder „Teilen“-Buttons z.B. in Blogs, welche in Abbildung 3 gezeigt werden.

Abbildung 3: Beispiele für Interoperabilität



Quelle: <http://www.wmskill.com/coding/10-best-wordpress-social-sharing-plugins> (Zugriff am 22.05.2014)

¹¹⁵ Nielsen (1994) S. 7.

¹¹⁶ Vgl. Cristóbal (2006) S. 139.

¹¹⁷ Vgl. Palmer (2002) S. 141.

¹¹⁸ Vgl. Möller (2006) S. 17.

Dadurch ist es zum Beispiel möglich, ein *YouTube* Video auf *Facebook*, *Twitter* oder anderen Social Media Kanälen zu teilen und anderen Nutzern zugänglich zu machen. Dieses Feature erhöht den Nutzungskomfort für den User und steigert gleichzeitig auch den Verbreitungsgrad der geteilten Plattform.¹¹⁹

3.4 Auswirkungen auf die Gesellschaft

Die rasante Weiterentwicklung des Internets hat auch starke gesellschaftliche Auswirkungen. Besonders jüngere Menschen setzen sich intensiv mit dem Web 2.0 auseinander und ändern in dessen Folge ihre Präferenzen und Vorstellungen. Eine Studie aus dem Jahr 2010 besagt, dass im Jahr 2002 ca. 66% der jungen Menschen in Deutschland über einen Internetzugang verfügten, während dieser Wert 2010 bereits bei über 96% lag.¹²⁰ Eine weitere Studie kommt zu dem Schluss, dass ein Anfang-20-Jähriger im Jahr 2008 in Deutschland im Durchschnitt bereits über 250.000 Mails, SMS und andere Instant Messages versandt und bekommen hat und sich insgesamt über 3.500 Stunden in sozialen Netzwerken aufgehalten hat.¹²¹ Mehr als die Hälfte dieser Altersklasse nutzten Facebook und ähnliche Communities im Jahr 2010 bereits täglich oder so gut wie täglich.¹²² Ein typisches Beispiel für die Entwicklung der Mediennutzung ist der Kurznachrichtendienst *Twitter*. Diese Plattform ermöglicht durch die Setzung von sog. Hashtags als Suchkriterium die gezielte Verbreitung und den Abruf von aktueller Information. Während im Gründungsjahr 2007 gerade mal 5.000 Tweets per Tag verschickt wurden, wurden im Jahr 2013, von mehr als 300 Millionen Nutzern weltweit, im Durchschnitt über 500 Millionen Tweets pro Tag versendet. Eine ähnliche Entwicklung hat auch *Google* vollzogen. Im Jahr 2013 verzeichnete die Suchmaschine bereits über 1,2 Milliarden Suchanfragen pro Tag und wurde von weltweit 3 Milliarden Internetnutzern genutzt.¹²³

3.5 Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt

Durch den exzessiven Gebrauch des Internets hat die junge Generation, welche auch *Generation Y* oder *Millennials* genannt wird, auch hinsichtlich des Arbeitsmarktes andere Vorstellungen und Ansprüche. So besteht einerseits eine hohe Bereitschaft, Leistung zu erbringen und

¹¹⁹ Vgl. Erhard (2008) S. 190.

¹²⁰ Vgl. Shell Deutschland Holding (2010) S. 19.

¹²¹ Vgl. Windisch et al. (2008) S. 36.

¹²² Vgl. Leven et al. (2010) S. 53.

¹²³ Vgl. internetlivestats.com (2014).

sich im Wettbewerb zu behaupten, andererseits steigt jedoch auch die Nachfrage nach flexiblen Arbeitsmodellen und mehr Zeit für persönliche Bedürfnisse.¹²⁴ Auch die Bedeutung von monetären Anreizen als Motivation ist bei vielen jungen Arbeitnehmern rückläufig. Das Ausmaß der beruflichen Autonomie, das Erkennen einer klaren Sinnhaftigkeit im Aufgabenbereich und die Möglichkeit, sich im eigenen Fachbereich weiterzuentwickeln, sind immer wichtigere Einflüsse auf die Motivation.¹²⁵

Um die Aufmerksamkeit junger Menschen zu bekommen, wird es für einen Arbeitgeber immer bedeutender, ein positives Image im Internet aufzubauen. Dabei ist es für Firmen besonders wichtig, in sozialen Netzwerken präsent zu sein, um die eigene Marke zu präsentieren und mit Nutzern in direkten Kontakt zu treten. Die Nutzung von sozialen Netzwerken ist für Firmen ein immer wichtigerer Faktor für das eigene *Employer Branding* aber auch als aktives Recruiting Werkzeug.¹²⁶

Parallel zu der Bildung der *Generation Y*, durch die rasante Ausbreitung des Internets, hat sich auch das Arbeitnehmerumfeld selbst in den letzten 10 bis 15 Jahren stark verändert. Durch sinkende Geburtenraten und andere demographische Veränderungen kam es in vielen Branchen zu einem eklatanten Mangel an Fachkräften.¹²⁷ In Deutschland z.B. fehlten im Jahr 2009 mehr als 20.000 offene Fachstellen in der IT-Branche, welche trotz intensiver Rekrutierungsanstrengungen nicht gefunden werden konnten, was der gesamten Branche dementsprechende Folgeprobleme bescherte.¹²⁸ Um geeignete Mitarbeiter zu finden, mussten die Unternehmen zunehmend aktiv werden und konnten nicht mehr einfach auf passende Bewerbungen warten, denn gute Arbeitskräfte waren und sind einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren jeder Firma. Damit hatte der „*war for talent*“, ein von *McKinsey and Company* geprägter Begriff, der den Kampf der Unternehmen um die besten Arbeitskräfte beschreibt, begonnen.¹²⁹

¹²⁴ Vgl. Albert (2010) S. 197.

¹²⁵ Vgl. Pink (2009) S. 63.

¹²⁶ Vgl. Klaffke et al. (2011) S. 16.

¹²⁷ Vgl. Frank et al. (2004) S. 12.

¹²⁸ Vgl. Bitkom.com (2014).

¹²⁹ Vgl. Collins et al. (2004) S. 685.

4. E-Recruiting

Diese in Kapitel 3 beschriebenen Entwicklungen in der Internetnutzung und der Änderung der gesellschaftlichen Gegebenheiten, führten zu einer Revolutionierung des Recruitings. Die daraus resultierenden Recruiting-Methoden werden als *E-Recruiting* (Electronic Recruiting) oder *Recruiting 2.0* bezeichnet.

Dabei ist zu beachten, dass sich die Beschreibung von *E-Recruiting* in den letzten 10 Jahren stark geändert hat. Bereits 2003 gaben mehr als 90 Prozent der umsatzstärksten US-amerikanischen Firmen an, Online-Recruiting zu betreiben.¹³⁰ Allerdings verstand man damals darunter nur, dass Bewerber die Möglichkeit haben, sich über das Internet zu bewerben, wie folgende Definition aus dem Jahr 2000 zeigt. Sie besagt, dass man unter Online-Recruiting eine Bewerbung versteht, bei welcher „...a candidate who is applying for an advertised position forwards their CV and a covering letter electronically to the advertiser’s website.“¹³¹ Auch die im Jahr 2010 veröffentlichte Definition von *E-Recruiting*, welche es als eine Methode bei der „the selection of prospective candidates applying for a job via internet and intranet“¹³² bezeichnet, ist im heutigen Kontext nur mehr unvollständig zutreffend. Inzwischen unterscheidet man zwischen *Recruiting 1.0* und *Recruiting 2.0*, eine Anspielung auf die Internetentwicklung der letzten 15 Jahre. Bei *Recruiting 1.0* handelt es sich im Grunde um klassisches (offline-basiertes) Recruiting, das durch Stellenanzeigen im Internet erweitert wird.¹³³ Diese, zum Großteil passive, Herangehensweise wird auch „Post and Pray“ genannt.¹³⁴ Im *Recruiting 2.0* wird die Personalbeschaffung durch Web 2.0 Werkzeuge ergänzt, wodurch der ganze Prozess aktiver gestaltet wird. Dabei suchen Recruiter gezielt nach potentiellen Kandidaten und intensivieren ihre Kommunikation.¹³⁵

Diese neu entwickelten Methoden reichen von Online Assessment Center über Online Bewerbungsgespräche bis hin zu einer datenbankunterstützten Erstellung von Anforderungsprofilen. Am Augenfälligsten ist allerdings die aktive Einbeziehung einer Vielzahl von verschiedenen

¹³⁰ Vgl. Anderson (2003) S. 127.

¹³¹ Vgl. Finn (2000) S. 39.

¹³² Vgl. Härtel et al. (2010) S. 12.

¹³³ Vgl. Brickwedde et al. (2014) S. 301.

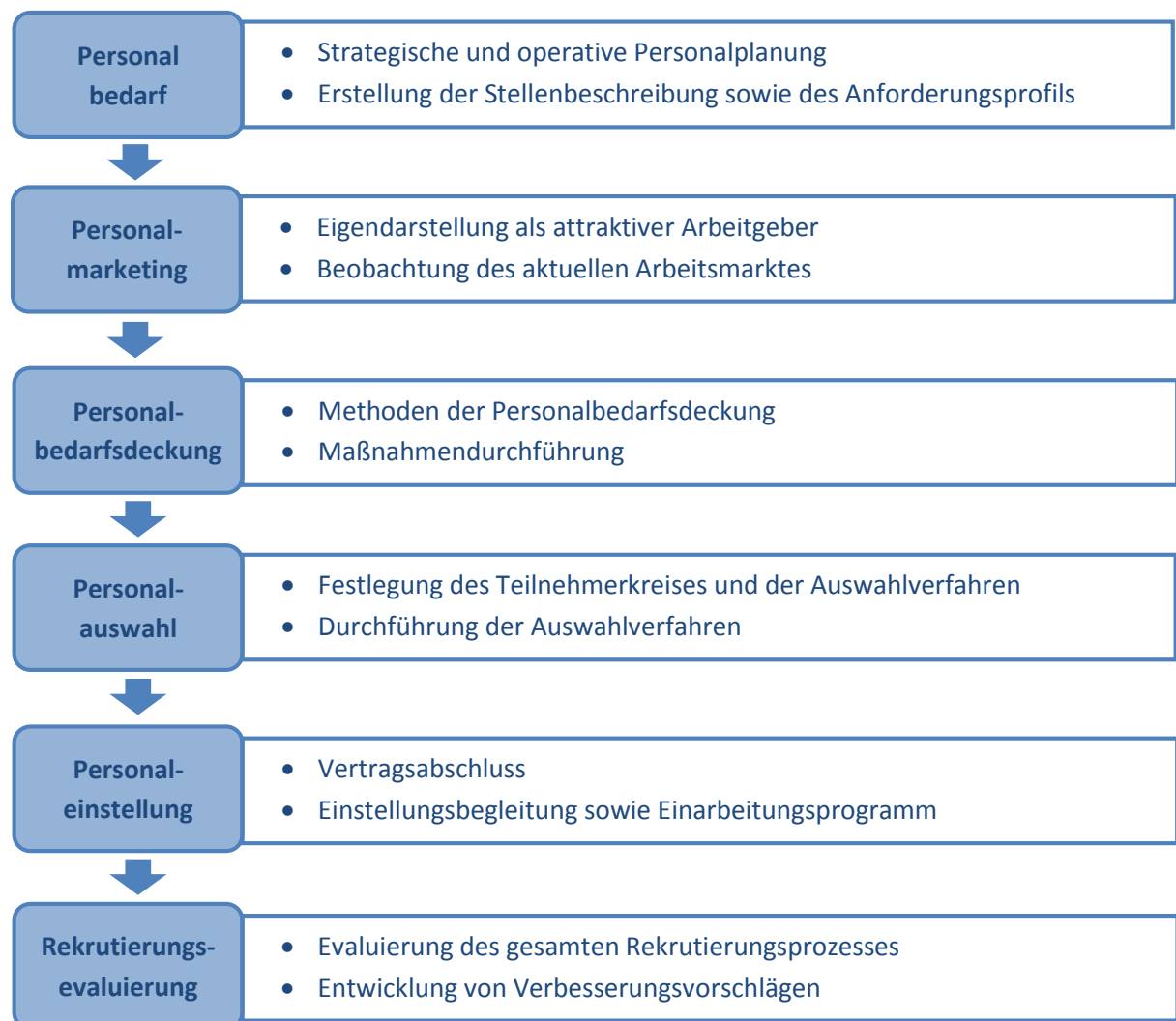
¹³⁴ Vgl. Wordspy (2014).

¹³⁵ Vgl. Brickwedde et al. (2014) S. 301.

Social Media Plattformen in das *Employer Branding* aber auch in die interne und externe Mitarbeitersuche. Dadurch wird versucht, eine neue Generation an gut ausgebildeten Arbeitnehmern, welche in gewissen Branchen in nur geringerer Anzahl vorhanden sind, erfolgreich zu erreichen und für das eigene Unternehmen zu gewinnen.¹³⁶

Wie diese Entwicklungen in der Praxis aussehen, wird in den nächsten Kapiteln im Detail erläutert. Die Abfolge der klassischen Recruiting-Prozesse, wie in Kapitel 2 erwähnt, bleibt dabei weitgehend unverändert. Abbildung 4 zeigt nochmals den grundlegenden Ablauf der Personalrekrutierung.

Abbildung 4: Prozesse der Personalrekrutierung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wickel-Kirsch et al. (2008) S. 31

¹³⁶ Vgl. Dannhäuser (2014) S. 3 ff.

Aufbauend auf dieser Abfolge, werden die einzelnen Bereiche um neue Methoden erweitert, welche im Folgenden beschrieben werden.

4.1 Datenbankbasierte Ermittlung des Personalbedarfs

Wie in Kapitel 2.2 beschrieben, ist das Ziel der Personalbedarfserfassung die Erstellung möglichst genauer Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile. Im Rahmen des *E-Recruitings* wird dabei auf eine Reihe von Datenbank- und Kennzahlensysteme zurückgegriffen, um den zukünftigen Personalbedarf bereits frühzeitig zu erkennen und personelle Durststrecken zu vermeiden.

4.1.1 Personalberichtswesen (Data Warehouse)

Um eine Übersicht über bestehende Personalbestände zu haben, ist es gerade für große Unternehmen wichtig, eine möglichst umfangreiche Personaldatenbank zu haben. Deren Daten werden zu einem kennzahlenbasierten *Data Warehouse* verdichtet. Dieses gibt z.B. Auskunft über die durchschnittliche Fluktuationsrate, die nach verschiedenen Kriterien gewichtete Beschäftigtenentwicklung, den durchschnittlichen Ausbildungsgrad bei Führungskräften und vieles mehr. Bei Vergleichen von Soll- zu Ist-Kennzahlen kann erster Handlungsbedarf aufscheinen.¹³⁷

4.1.2 Balanced Scorecard

Bei diesem Tool werden unterschiedliche Kennzahlen in einen Gesamtzusammenhang zusammengefasst. Dies funktioniert durch einen Top-Down Prozess, der ausgehend von der allgemeinen Unternehmensstrategie Konsequenzen für die eigenen Bereiche aufzeigt. Ziel ist es, möglichst viele Sichtweisen bzw. verschiedenartige Kennzahlen in die Betrachtung miteinzubeziehen, um damit ein weitreichendes Bild des Unternehmens zu erhalten.¹³⁸

Um die Unternehmensziele zu erreichen, werden Relationen zu Bereichskennzahlen hergestellt, welche separat ermittelt werden. Diese Kennzahlen werden aus den folgenden vier Kategorien entnommen: Kundenperspektive (z.B. Versandtreue, Lieferquote usw.), Mitarbeiterperspektive (z.B. Fluktuation, Personalstand usw.), Finanzperspektive (z.B. Working Capital,

¹³⁷ Vgl. Schuhmacher et al. (2009) S. 57.

¹³⁸ Vgl. Kaplan et al. (2003) S. 136.

EBIT-Marge usw.) und Prozessperspektive (z.B. Warenreklamation, Schwundquote usw.). Durch diese Verknüpfungen ist es möglich, direkte Zusammenhänge zwischen Personalkennzahlen und den Unternehmenszielen zu erkennen und darauf zu reagieren. Diese Reaktionen können z.B. die personelle Aufstockung einer Abteilung sein oder die Auslagerung von Arbeitskräften zur Personalkostenentlastung.¹³⁹

4.1.3 Prozessablaufdiagramm

Gerade im Hinblick auf die Erstellung von Stellenanzeigen und Anforderungsprofilen ist es wichtig, einen genauen Überblick über alle relevanten Haupt- und Nebenprozesse eines Arbeitsplatzes zu haben. Diese können vielseitig sein und von Gehaltsabrechnungen bis zu Vereinbarung von Geschäftsterminen reichen.

Abbildung 5 zeigt ein typisches Beispiel eines Hauptgeschäftsprozesses und dessen Abfolge.¹⁴⁰

Abbildung 5: Beispiel eines Hauptgeschäftsprozesses



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Schuhmacher et al. (2009) S. 66.

Mithilfe dieser Tools und Kennzahlen ist es möglich, ein exaktes Anforderungsprofil zu erstellen und die Stellenbeschreibung gemäß der unternehmerischen Zielsetzung zu gestalten. Das ist sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer von Vorteil und fördert die Effizienz des weiteren Rekrutierungsprozesses.

¹³⁹ Vgl. Schuhmacher et al. (2009) S. 64.

¹⁴⁰ Vgl. Schuhmacher et al. (2009) S. 66.

4.2 Vom Personalmarketing zum Employer Branding 2.0

Laut Definition ist *Employer Branding* die „... identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.“¹⁴¹ Wie der Name schon sagt, geht es um die Etablierung eines Arbeitgebers als positive Marke, mit der eine gewisse Unternehmenskultur und deren Werte verbunden werden sollen. Eine genauere Definition des Begriffs besagt, dass sich *Employer Branding* beschäftigt mit der „(...) gezielten Planung, Steuerung, Koordination und Kontrolle einer Marke für das Unternehmen in seiner Funktion als Arbeitgeber. (...) Diese Marke ist als Nutzenbündel zu verstehen, die das Unternehmen als Arbeitgeber mit spezifischen Nutzenmerkmalen versieht, die es in den Augen der Zielgruppen der potenziellen und aktuellen Mitarbeiter nachhaltig von anderen Arbeitgebern differenziert“.¹⁴²

Um die öffentliche Wahrnehmung zu schärfen, ist es wichtig eine klare Abgrenzung zu anderen Firmen zu schaffen und ein individuelles Markenversprechen zu entwickeln. Dabei wird unterschieden zwischen internen und externen Anwendungsbereichen des *Employer Brandings*. Zu den internen Faktoren zählt der Führungsstil (Feedbackkultur, Hierarchieauslegung usw.), die HR-Arbeit (Personalentwicklung, Sozialleistungen usw.), die interne Kommunikation (Mitarbeitererevents, Meeting-Kultur usw.) und die allgemeine Gestaltung der Arbeitswelt (Arbeitszeitmodelle, Teamorganisation usw.). Das externe *Employer Branding* bezieht sich auf die Aspekte Arbeitsmarktkommunikation (Hochschulmarketing, Personalwerbung usw.), Networking (Alumni-Management, Empfehlungsprogramme usw.), Bewerbermanagement (Umgang mit Bewerbern) und Corporate Reputation (Unternehmensimage, Corporate Social Responsibility usw.).¹⁴³

4.2.1 Employer Branding in sozialen Netzwerken

Um in Zeiten von sozialen Netzwerken eine positive Arbeitgebermarke zu schaffen, wird es für Unternehmen immer wichtiger, aktiv als attraktiver Arbeitgeber im Web 2.0 aufzutreten. Gerade für die Bereiche Arbeitsmarktkommunikation, interne Kommunikation und Networking eignen sich soziale Netzwerke hierfür besonders gut. Durch die Erstellung von Profilseiten auf

¹⁴¹ Vgl. Kriegler (2006).

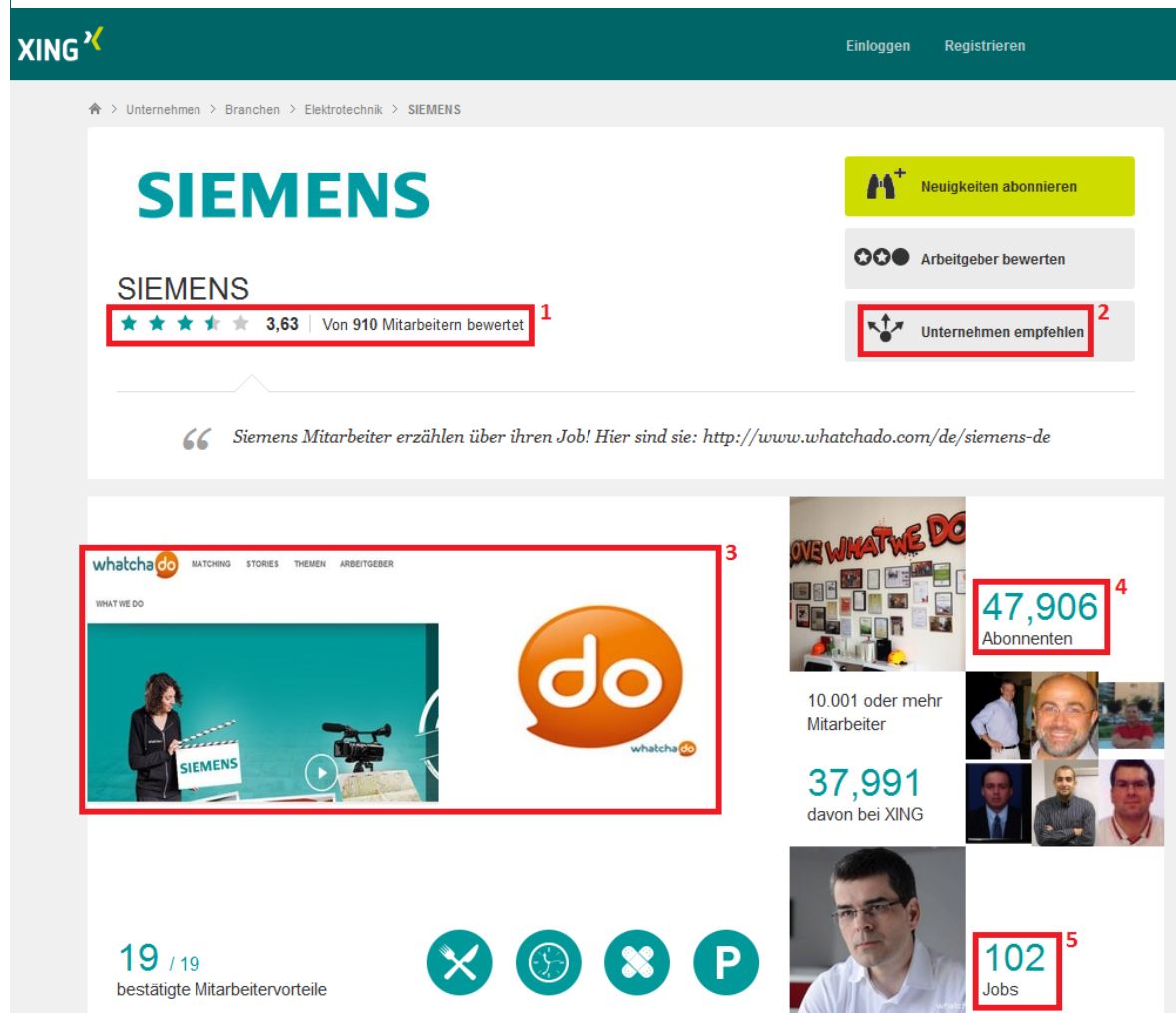
¹⁴² Vgl. Sponheuer (2010) S. 269.

¹⁴³ Vgl. Stobart (2003) S. 388.

Plattformen wie *Facebook*, *YouTube* oder *Xing* kann der eigene Bekanntheitsgrad erhöht werden, Botschaften nach außen verbreitet werden und der Kontakt mit recruitingrelevanten Zielgruppen aufgebaut werden.¹⁴⁴

Als Beispiel für einen Arbeitgebераuftritt in einem sozialen Netzwerk zeigt Abbildung 6 das *Xing*-Profil von *Siemens*, einem international tätigen Technologiekonzern.

Abbildung 6: Xing Profil von Siemens



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an <https://www.xing.com/company/siemensag> (Zugriff am 04.08.2014)

Die Kernfunktionen dieses Profils sind in der Abbildung rot markiert und werden im Folgenden kurz erklärt:¹⁴⁵

1. **Mitarbeiterbewertung:** Mitarbeiter von *Siemens*, welche ebenfalls bei *Xing* angemeldet sind, haben die Möglichkeit ihr Unternehmen anonym zu bewerten.

¹⁴⁴ Vgl. Grothe (2014) S. 133.

¹⁴⁵ Vgl. Xing.com (2014).

Dadurch erhalten Nutzer einen möglichst unverfälschten Eindruck von der Qualität des Konzerns als Arbeitgeber.

2. *Unternehmen empfehlen*: Dieser Button ermöglicht es, das Unternehmen via Mail oder auf anderen sozialen Netzwerken zu teilen und somit weiterzuempfehlen. Dadurch wird die Verbreitung des Arbeitgeberprofils gefördert.
3. *Mitarbeiterinterviews*: Hier können sich Interessierte kurze Filme mit Porträts und Interviews von Mitarbeitern ansehen. Die Interviews wurden auf *whatchado* hochgeladen, eine Website die sich darauf spezialisiert, Interviews mit Berufstätigen zu produzieren und vorzustellen.¹⁴⁶
4. *Abonnenten*: Alle Abonnenten bekommen regelmäßig Neuigkeiten des Unternehmens. Dabei handelt es sich um allgemeine Firmenentwicklungen, Produktvorstellungen aber auch Stellenangebote.
5. *Jobs*: In dieser Kategorie werden alle aktuellen Stellenangebote aufgelistet und zugänglich gemacht.
6. *Mitarbeitervorteile*: Hier werden die wichtigsten Mitarbeitervorteile wie z.B. eine Firmenkantine, Gleitzeitverträge, betriebseigene Krankenvorsorge, Firmenparkplätze usw. aufgelistet.

Durch all diese Funktionen sollen Interessierte ein möglichst objektives Bild des Arbeitgebers bekommen. Außerdem haben die Unternehmen eine Vielzahl von Möglichkeiten, dieses Bild positiv zu beeinflussen und eigene Inhalte zu präsentieren.¹⁴⁷

Dabei ist es für die Unternehmen wichtig, auf kanalspezifische Charakteristika zu achten und die Inhalte den jeweiligen Plattformen anzupassen. Wichtig sind außerdem ein guter Personalmarketingmix und die Verbindung von Offline- und Onlinemaßnahmen. In der Praxis heißt das, dass z.B. Messestände auf Universitätsevents auch in sozialen Netzwerken angekündigt werden und somit deren Zulauf zu steigern.¹⁴⁸

¹⁴⁶ Vgl. *whatchado.com* (2014).

¹⁴⁷ Vgl. *Xing.com* (2014).

¹⁴⁸ Vgl. Grothe (2014) S. 133.

4.2.2 Virtuelle Karriere-Events

Eine weitere Möglichkeit, die eigene Arbeitgebermarke im Web zu präsentieren, ist die Teilnahme an Online-Karrieremessen. Bei dieser haben Unternehmen, ganz wie bei der Offline-Alternative, die Möglichkeit sich umfangreich zu präsentieren und mit potentiellen Kandidaten unverbindlich ins Gespräch zu kommen. In der Praxis sieht der Ablauf so aus, dass die Veranstalter dieser Messen gemeinsam mit den Unternehmen virtuelle Stände und Showrooms erstellen, welche mit individuellen Features ausgestattet sind. Dazu können z.B. Videopräsentationen, Gruppenchats, allgemeines Informationsmaterial aber auch Einzelchats mit Firmenvertretern gehören. Im Weiteren bieten diese Events die Möglichkeit, Stellenausschreibungen zu verbreiten, für welche sich die Teilnehmer direkt bewerben können bzw. auf die entsprechende Karriereseite des Unternehmens weitergeleitet werden.¹⁴⁹

Abbildung 7: Beispiel einer virtuellen Karrieremesse



Quelle: Freie Pressemitteilungen <http://www.freie-pressemitteilungen.de/0-Open/4-Showfloor1.jpg> (Zugriff am 04.08.2014)

Ein Beispiel dafür zeigt Abbildung 7, welche die teilnehmenden Unternehmen der „Trained in Germany“ Karrieremesse von 2014 zeigt.

¹⁴⁹ Vgl. Geisser (2014) S. 82.

4.2.3 Arbeitgeberbewertungsseiten

Ein weiterer wichtiger Onlineauftritt für Firmen ist der auf Ratingseiten für Arbeitgeber. Auf diesen können aktuelle und ehemalige Arbeitnehmer ihr Unternehmen in Hinsicht auf die Arbeitgeberqualitäten bewerten, ähnlich wie bei Produktrezensionen auf Onlinemarktplätzen.¹⁵⁰ Plattformen wie beispielsweise *kununu* ermöglichen Interessierten direkte Einblicke in den Arbeitsalltag von gelisteten Firmen. Auch wenn diese Bewertungen nur einen sehr kleinen Ausschnitt der Arbeitnehmer (nur 0,1% der Mitarbeiter von DAX Firmen haben ihren Arbeitgeber auf *kununu* bewertet) zeigt, reicht es trotzdem für einen ersten Eindruck. Da Erfahrungsberichte aus erster Hand meist besser aufgenommen werden als andere Imagemaßnahmen, ist es für Unternehmen wichtig, auch auf diesen Seiten in einem guten Licht dazustehen. Die meisten Ratingseiten bieten dafür eigene Premiumpakete an, welche es Arbeitgebern ermöglichen, ihre eigenen Inhalte zu veröffentlichen und somit die allgemeine Meinung zu verbessern.¹⁵¹

Auch die Bewertungen in jährlich erscheinenden Arbeitgeberstudien wie z.B. „Top Job“ oder „Deutschlands bester Arbeitgeber“ können das Image eines Unternehmens langfristig beeinflussen.¹⁵²

4.2.4 Karriereblogs

Eine weitere Möglichkeit zum Aufbau einer erfolgreichen *Employer Branding* Strategie ist die Etablierung eines betriebseigenen Karriereblogs. In diesem berichten Mitarbeiter über ihre Erfahrungen im Unternehmen und ermöglichen somit einen direkten Einblick in den Arbeitsalltag. Um die Authentizität und somit die Akzeptanz eines Firmenblogs zu erhöhen, setzen viele Unternehmen darauf, Mitarbeiter aus möglichst vielen Abteilungen und Hierarchieebenen einzubinden und diese mehr oder weniger unzensiert zu Wort kommen zu lassen.¹⁵³ Durch diesen hohen Grad an Authentizität kann eine große Leserschaft gewonnen werden,

¹⁵⁰ Vgl. Klaffke et al. (2010) S. 12.

¹⁵¹ Vgl. Reuter (2014) S. 213.

¹⁵² Vgl. Stotz et al. (2009) S. 49.

¹⁵³ Vgl. Schröter-Ünlü (2014) S. 180.

wie der Blog des Automobilkonzerns *Daimler*, mit mehr als 40.000 Besuchern monatlich, beweist.¹⁵⁴ Viele Unternehmen setzen gerade bei der Kommunikation mit zukünftigen Auszubildenden und jüngeren Arbeitssuchenden auf den Einsatz von Firmenblogs. In diesen schreiben junge Berufseinsteiger auf möglichst authentische Art und Weise über ihren Arbeitsalltag und ermutigen somit Gleichaltrige zu einer Bewerbung.¹⁵⁵

Abbildung 8 zeigt einen Ausschnitt des *Otto Azubi Blogs*, einem Auszubildendenblog der *Otto Gruppe*.

Abbildung 8: Otto Azubi Blog



Quelle: ottoazubiblog <http://ottoazubiblog.de/> (Zugriff am 04.08.2014)

Neben Firmenblogs für junge Arbeitssuchende gibt es allerdings auch Blogs, die sich gezielt an Fachkräfte wenden, wie z.B. der *Zalando Tech Blog*. Dieser richtet sich an Entwickler, Produktmanager und Qualitätssicherungsmanager und legt einen Schwerpunkt auf technische, fachspezifische Themen.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Vgl. PR-Blogger (2014).

¹⁵⁵ Vgl. Personalmarketingblog (2014).

¹⁵⁶ Vgl. Schröter-Ünlü (2014) S. 186.

4.2.5 Online-Tests

Gerade zur Gewinnung junger Berufseinsteiger setzen große Unternehmen auf den Einsatz von Online-Tests. Im Zuge dieser Tests werden Teilnehmer mit Problemstellungen aus dem betrieblichen Alltag konfrontiert, die sie durch den Einsatz von vorgegeben Ressourcen bestmöglich lösen sollen. Im Anschluss werden die Antworten ausgewertet und die Interessenten erhalten ein umfangreiches Feedback über individuelle Stärken und Schwächen. Durch diese Ergebnisse können die Teilnehmer Rückschlüsse auf ihre Eignung für die angestrebte Position ziehen. Firmen haben dadurch die Möglichkeit, passende Inhalte über das eigene Unternehmen zu verbreiten und gleichzeitig umfangreiche Informationen über potentielle Kandidaten zu sammeln.¹⁵⁷

Ein Beispiel für einen Online-Test im Zuge einer *Employer Branding* Kampagne war der „Allianz Voyager“ der Allianz Versicherung aus dem Jahr 2003. Das Ziel des Tests war es, eine geeignete Strategie für die Budgetierung von Sponsorengeldern für die Formel 1 zu entwickeln. Im Laufe der Simulation mussten die Teilnehmer ihr Geschick mit Zahlen, ihre sozialen Fähigkeiten sowie ihr Organisationstalent unter Beweis stellen. Die Aufgabe der Simulation war es, einen möglichst ganzheitlichen Blick auf eine komplexe Problemstellung zu gewähren, um möglichst vielseitige Informationen über die Eignung der Teilnehmer zu erhalten. Im Anschluss an die Tests wurden die besten Kandidaten zu Karriereevents eingeladen, um diese besser kennenzulernen und für etwaige offene Stellen zu rekrutieren.¹⁵⁸

4.2.6 Strategieentwicklung

Der Entwicklungsfahrplan jeder *Employer Branding* Strategie in sozialen Netzwerken ist in fünf Abschnitte, den „fünf E“, aufgeteilt:¹⁵⁹

1. *Explore*: Die relevante Zielgruppe wird beobachtet, um Rückschlüsse für die weitere Vorgehensweise zu erhalten. Dabei werden Gesprächsthemen und Interessen herausgefiltert, auf welche im weiteren Verlauf zurückgegriffen werden kann. Um dies zu bewerkstelligen, greifen viele Unternehmen auf eine Social-Media-Analyse zurück, welche alle relevanten Social-Media-Kanäle analysiert und in weiterer Folge die Kernthemen und

¹⁵⁷ Vgl. Kirbach et al. (2009) S. 74.

¹⁵⁸ Vgl. Eligo – Allianz Voyager (2014).

¹⁵⁹ Vgl. Grothe (2014) S. 130.

Topkanäle identifiziert. Durch diese Exploration werden auch vorherrschende Meinungen zu Unternehmen hervorgebracht, auf welche das Unternehmen in weiterer Folge direkt eingehen kann.

2. *Elaborate*: Das Unternehmen überlegt sich, welche Ziele mit diesem Social Media Profil erreicht werden sollen und wie das eigene Image am besten vermittelt werden kann. Dabei geht es primär um die Erstellung eines Konzepts, welche Inhalte in welcher Form verbreitet werden sollen aber auch, wie in Diskussionen agiert und mit Kritik umgegangen werden soll.¹⁶⁰
3. *Enable*: Mitarbeiter werden dem Projekt zugeteilt und klare Zuständigkeitsbereiche werden definiert. Dabei ist es besonders wichtig, einen klaren Leitfaden zu erstellen, der den Mitarbeitern eine möglichst hohe Bewegungssicherheit im Social Web geben soll. Gerade die eindeutige Definition, welche betriebsinternen Informationen nach außen weitergegeben werden dürfen, welcher Mitarbeiter für welchen Bereich zuständig ist, sowie der richtige Umgang mit Kritik sind hierbei Kernpunkte.
4. *Establish*: Das Social Media Profil wird nach vorher erstellten Kriterien gestaltet und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. In dieser Phase werden auch Detailfragen wie z.B. die richtige Benennung, das passende Layout des Unternehmensprofils oder der genaue inhaltliche Aufbau von Beiträgen geklärt. Auch die Festlegung auf eine konstante Ansprache (Du oder Sie) wird festgelegt.¹⁶¹
5. *Enter*: Das Unternehmen interagiert mit anderen Nutzern auf dem Firmenprofil und bringt sich in Dialoge und Diskussionen ein. Nach dem tatsächlichen Eintritt des Unternehmens in ein soziales Netzwerk ist es wichtig, ein regelmäßiges Monitoring abzuhalten, um über aktuelle Entwicklungen Bescheid zu wissen und auf diese entsprechend zu reagieren.

Nur durch erfolgreiches *Employer Branding* in sozialen Netzwerken ist es möglich, diese auch aktiv zur Mitarbeiterrekrutierung zu nutzen, wie die nächsten Kapitel zeigen.

¹⁶⁰ Vgl. Kriegler et al. (2014) S. 133.

¹⁶¹ Vgl. Becker (2014) S. 147.

4.3 Personalbedarfsdeckung 2.0

Gerade in der Personalbedarfsdeckung kamen durch die Entwicklungen des Web 2.0 grundlegende Veränderungen auf. Die im klassischen Recruiting verbreitete „Post and Pray“ Einstellung, bei welcher eine Anzeige geschaltet wird und danach darauf gehofft wird, dass sich geeignete Kandidaten melden werden, gehört vor allem bei großen Unternehmen mehr und mehr der Vergangenheit an. Ohne kreative und aktive Personalbeschaffungsmaßnahmen wird es zunehmend schwieriger, geeignete Kandidaten zu finden. Vergleichbar mit der Identifikation von geeigneten Absatzmärkten im Vertrieb, ist es auch bei der Personalsuche wichtig, Fachkräfte aktiv ausfindig zu machen und diese direkt anzusprechen, um sie für das Unternehmen zu gewinnen. Diese aktive Kandidatensuche wird unterschieden in *Direct Sourcing* und *Active Sourcing*. Beim *Direct Sourcing* handelt es sich um meist persönliche Ansprachen von Talenten auf Messen, Recruitings-Events und Treffen aber auch Zielfirmenansprachen, bei welchen Mitarbeiter fremder Firmen direkt angeworben werden.¹⁶²

Diese Direktansprachen werden hauptsächlich bei Stellenbesetzungen im oberen Management oder bei sehr spezialisierten Stellen eingesetzt. Dabei wird vorrangig auf Personalvermittlungsfirmen gesetzt, welche als Vermittler agieren. Diese schützen die Anonymität des Auftraggebers und des Angeworbenen, ein absolutes Muss, gerade bei der Besetzung von Spitzenpositionen.¹⁶³

Das onlinebasierte *Active Sourcing* dagegen ist die Kandidatenansprache über soziale Plattformen, Suchmaschinen usw.¹⁶⁴ Dabei gibt es mehrere Definitionen von *Active Sourcing*, welche man generell in kurzfristig und langfristig unterteilen kann:

Kurzfristiges *Active Sourcing* bedeutet, dass geeignete Personen zur Stellenbesetzung in sozialen Netzwerken, über Suchmaschinen usw. gesucht werden und direkt kontaktiert werden. Sobald das Ziel der Eingliederung erreicht ist, ist der Prozess abgeschlossen.¹⁶⁵

¹⁶² Vgl. Dannhäuser (2014) S. 4.

¹⁶³ Vgl. Strzygowski (2014) S. 113.

¹⁶⁴ Vgl. Dannhäuser (2014) S. 4.

¹⁶⁵ Vgl. Strzygowski (2014) S. 105.

Der Ablauf ist dabei folgender:¹⁶⁶

- Entwicklung eines genauen Verständnisses für die offene Stelle
- Erstellung eines optimalen Bewerberprofils
- Ausarbeitung von profilkritischen Schlüsselbegriffen
- Kandidatensuche über soziale Netzwerke usw.
- Kontaktaufnahme per eMail oder über netzwerkinterne Kanäle
- Vereinbarung von weiteren Gesprächsterminen
- Aufbau eines Netzwerks von geeigneten Kandidaten für spätere Besetzungen

Langfristiges *Active Sourcing* umfasst ein weit breiteres Spektrum der Rekrutierung. Hierbei geht es um die strategische Ausrichtung der Personalgewinnung, beginnend beim *Employer Branding* bis hin zur Direktansprache. Das Ziel ist es, das Unternehmen als potentiellen nächsten Arbeitgeber bei möglichst vielen geeigneten Kandidaten zu positionieren. Dies führt zur Schaffung eines Talentpools, welcher in weiterer Folge direkt bei der Besetzung offener Stellen kontaktiert werden kann. Ein Nebeneffekt dieser Strategie ist auch die gesteigerte Bewerbungsquote sowie eine größere Anzahl an Initiativbewerbungen.¹⁶⁷

Im Folgenden ein kurzer Überblick über die wichtigsten Rekrutierungskanäle.

4.3.1 Personalbeschaffung durch firmeninterne soziale Netzwerke

Auch im Zeitalter des Web 2.0 setzen gerade große Unternehmen auf interne Stellenbesetzungen. Um den Überblick über mögliche Kandidaten und die interne Kommunikation zu erleichtern, betreiben viele große Unternehmen interne soziale Netzwerke.¹⁶⁸

Beispiele dafür sind *Ourspace*, ein internes Netzwerk des Schweizer Rückversicherungsunternehmens *Swiss Re* mit über 11.000 Mitgliedern oder *herecomeseveryone*, ein von der *British Telecom* geschaffenes Social Web für über 40.000 Mitarbeiter.^{169 170} In diesen firmeneigenen Netzwerken können Mitarbeiter, ähnlich wie bei offenen sozialen Netzwerken, ein Profil, in-

¹⁶⁶ Vgl. Brickwedde (2014) S. 101.

¹⁶⁷ Vgl. Strzygowski (2014) S. 105.

¹⁶⁸ Vgl. Pastowsky (2011) S. 67.

¹⁶⁹ Vgl. Quack (2010).

¹⁷⁰ Vgl. Goodwin (2011).

klusive Position im Unternehmen, Lebenslauf, persönlicher Interessen sowie weiterer berufsrelevanter Informationen, erstellen. Da viele Mitarbeiter in der Aktualität ihres Mitarbeiterprofils verbesserte Aufstiegschancen sehen und diese in Folge regelmäßig aktualisieren, ist ein internes soziales Netzwerk eine effiziente Weiterentwicklung der früheren Mitarbeiterdatenbanken. Dadurch ermöglicht ein möglichst vollständiges und umfangreiches internes Netzwerk es den Personalabteilungen, nach geeigneten Kandidaten für offene Stellen zuerst intern zu suchen.¹⁷¹

Die großen Vorteile von internen Netzwerken sind einerseits die verbesserte interne Kommunikation, gerade bei multinationalen Unternehmen, und andererseits die verbesserten internen Rekrutierungsmöglichkeiten. Recruiter können damit, ergänzend zur externen Personalsuche, innerhalb der firmeneigenen Netzwerke nach passenden Kandidaten für offene Stellen suchen. Dies bedeutet eine schnellere Stellenbesetzung, die Einsparung von Rekrutierungskosten und steigert die Motivation der eigenen Mitarbeiter.¹⁷²

4.3.2 Online-Jobbörsen und Jobsuchmaschinen

Laut Definition ist eine Online-Jobbörse ein „*Stellenmarkt im Internet, auf dem verschiedene Unternehmen ihre Stellenausschreibungen und – soweit angeboten – ein Firmenprofil veröffentlichen können, um idealerweise dadurch neue Mitarbeiter zu gewinnen.*“¹⁷³ Jobbörsen im Internet werden als direkte Nachfahren von klassischen Stellenanzeigen in Printmedien angesehen. Sie zählen, neben der Nutzung der firmeneigenen Karriereplattform, zu einem der am häufigsten genutzten Kanäle zur Ansprache von potentiellen Kandidaten für offene Stellen. Laut einer Studie aus dem Jahr 2012 greifen über 84 Prozent der Unternehmen bei der Stellenbesetzung auf Jobbörsen zurück.¹⁷⁴ Auch aus Bewerbersicht stellen Jobbörsen, laut einer weiteren Studie, das effektivste Mittel dar, um einen Job zu finden und werden dementsprechend häufig bei der Jobsuche genutzt.¹⁷⁵ Jobbörsen bieten Jobsuchenden verschiedenartige Suchalgorithmen, welche aktuelle Stellenangebote nach vorher eingegebenen Suchkriterien filtern.

¹⁷¹ Vgl. Pastowsky (2011) S. 68.

¹⁷² Vgl. Strzygowski (2014) S. 111.

¹⁷³ Vgl. Wikipedia (2014).

¹⁷⁴ Vgl. Social Media Recruiting Studie Deutschland (2012).

¹⁷⁵ Vgl. Bewerbungspraxis 2013 (2013).

In Abbildung 9 sieht man eine typische Suchmaske für Stellenangebote anhand des Beispiels von *karriere.at*.

Abbildung 9: Suchmaske von *karriere.at*

The screenshot shows the search interface of *karriere.at*. At the top, there are two main input fields: 'Beruf, Begriff' (Occupation, Term) and 'Ort, Region' (Location, Region), followed by a 'Jobs suchen' (Search jobs) button. Below these are four dropdown menus for 'Berufsfeld' (Occupational field), 'Bundesland' (Federal state), 'Anstellungsart' (Type of employment), and 'Positionsebene' (Position level). The main content area is divided into two columns of category links with counts, such as 'Andere Berufe (355)', 'Beratung/Consulting (460)', 'EDV/IT/Organisation (2201)', 'Facharbeit/Gewerbe/Produktion (899)', 'Führung/Management/Unternehmertum (926)', 'Grafik/Design/Gestaltung (87)', 'Personalwesen (352)', 'Rechnungswesen/Controlling/Buchhaltung (1042)', 'Sachbearbeitung (464)', 'Verkauf/Kundenbetreuung/Service (2187)', 'Assistenz/Sekretariat/Verwaltung (598)', 'Bildung/Training/Coaching (101)', 'Einkauf/Logistik/Lagerwirtschaft (658)', 'Finanzwirtschaft/Bankberufe (550)', 'Gastronomie/Hotellerie/Tourismus (200)', 'Marketing/Kommunikation/PR (481)', 'Pharma/Gesundheitswesen/Soziales (321)', 'Rechtswesen (180)', 'Technik/Ingenieurwesen (3011)', and 'Wissenschaft/Forschung (55)'. On the right side, there are three featured sections: 'Brutto-Netto-Rechner' (Gross-Net Salary Calculator), 'Ratgeber und Vorlagen' (Guides and Templates), and 'karriere.blog' (Jobs and Career Planning).

Quelle: karriere.at www.karriere.at (Zugriff am 04.08.2014)

An diesem Beispiel sieht man die typischen Filtermöglichkeiten von Jobbörsen, welche meist von Berufsfeld und Region bis hin zu Positionsebene und Branche reichen.¹⁷⁶

Viele Jobbörsen bieten Unternehmen auch die Möglichkeit, von Nutzern bereitgestellte Lebenslaufdatenbanken zu durchsuchen, um potentielle Kandidaten zu finden. Um die Nutzer zu ermutigen, ihre persönlichen Daten preiszugeben, ist es auf Jobbörsen wie *monster.at* oder *stepstone.at* möglich, sich mit dem eigenen *Facebook* Account einzuloggen. Alle berufsrelevanten Daten die auf *Facebook* gespeichert sind, werden dann automatisch in das persönliche Profil auf der Jobbörse übertragen. Während die größten Online-Jobbörsen sog. Generalisten sind, welche Stellenangebote aller Branchen, geografischer Regionen sowie Berufszweige in ihr Repertoire aufnehmen, gibt es auch eine Reihe von spezialisierten Jobbörsen. Diese führen nur offene Stellen einer ganz bestimmten Branche, bzw. einer Region auf. Zu den bekanntesten Generalisten in Österreich zählen z.B. *derStandard.at/karriere*, *careesma.at*, *karriere.at* usw. Vertreter der Spezialisten sind u.a. *unijobs.at*, *ingenieurweb.at*, *ladiesjobs.at* usw.¹⁷⁷

¹⁷⁶ Vgl. Karriere (2014).

¹⁷⁷ Vgl. Brickwedde et al. (2014) S. 299.

Ein besonderer Vertreter der Spezialisten sind Jobbörsen, die sich ausschließlich auf Stellenvermittlung im Topmanagement konzentrieren. Diese verlangen von ihren Nutzern eine monatliche Nutzungsgebühr und verfügen über eine Reihe von strengen Qualifikationsvoraussetzungen. Dadurch soll sichergestellt werden, dass die Bewerbungen von höchster Qualität sind und die inserierenden Unternehmen nur von topqualifizierten Kandidaten kontaktiert werden. Der große Vorteil für Unternehmen bei der Nutzung dieser Jobbörsen ist primär die Kosteneinsparung. Da bei Stellenbesetzungen im Spitzenmanagement meist auf Personalvermittler zurückgegriffen werden muss, stellt eine Rekrutierung über eine Jobbörse eine große Kostenentlastung dar.¹⁷⁸

Jobsuchmaschinen beschränken sich im Gegensatz zu Jobbörsen nicht auf Stellenanzeigen einer Seite, sondern listen alle im Internet auffindbaren Stellenausschreibungen an einem Ort auf. Um diese Anzeigen zu bekommen, setzen Suchmaschinen sog. „Crawler“ ein, welche Karriereseiten von Unternehmen, Jobbörsen und teilweise auch andere Suchmaschinen nach offenen Stellen durchsuchen. Die dadurch erhaltenen Listen werden in der Folge semantisch analysiert und nach Branchen, Regionen usw. gefiltert. Eines der Probleme von Jobsuchmaschinen ist, dass Anzeigen mehrfach vorkommen können. Dies passiert, wenn ein Unternehmen eine Stellenanzeige auf der eigenen Website postet, diese allerdings auch in Jobbörsen schaltet. Durch den Suchmechanismus wird diese Stelle in Folge mehrmals gefunden und angezeigt. Zu den bekanntesten Suchmaschinen in Österreich zählen u.a. *monster.at*, *stepstone.at*, *metajob.at* und *careerjet.at*.¹⁷⁹

Abbildung 10 zeigt einen typischen Suchlauf einer Jobsuchmaschine am Beispiel von *metajob.at*.

¹⁷⁸ Vgl. Tedeschi (2007) S. 5.

¹⁷⁹ Vgl. Brickwedde et al. (2014) S. 300.

Abbildung 10: Suchergebnisse bei *metajob.at*

	Assistenz im Einkauf (m/w) Unser Kunde ist ein mittelständisches, technisches Unternehmen mit Kunden in Österreich und dem angrenzenden Ausland ... Sie haben einen kaufmännischen Hintergrund und idealerweise schon erste Erfahrung im Bereich des Einkaufs oder der Disposition gesammelt Helmaxx GmbH – Personaldienstleistungen für Einkauf und Logistik	Österreich vor 4 T
	Technical Support Engineer (m/w) mit SQL Kenntnissen- für Applikationen Qualifizierte Voranalyse von Softwarefehlern ... IT Ausbildung (HTL, Fachhochschule, Universität) ... Erfahrung mit größeren Applikationen unter C/S- oder 3-tier Architekturen - Gute SQL-Kenntnisse - Linux Kenntnisse ... Von Vorteil: Programmierungserfahrung und Oracle Kenntnisse softwarexperts GmbH	Wien vor 15 T
	Assistenz Vertriebsteam (m/w) ... Unternehmen Für unseren Kunden, eine international ... Konzernunternehmens, besetzen wir ab sofort am Standort Tennengau die Position Assistenz Vertriebsteam ... Der Schwerpunkt Ihrer Tätigkeit erstreckt sich von der Erstellung und Verfolgung von Angeboten über die Fakturierung bis hin zu Kostenvergleichen, Auswertungen ... Rehrl + Partner Personalberatung GmbH	Hallein vor 22 T
	Technische Assistenz F&E (m/w) SMC Fahrzeug-2014-001310 ... Überwachung der Prozessabläufe in der Entwicklung sowie aktive Mitarbeit an der Gestaltung neuer Prozesse ... technische und administrative Assistenz aller Abteilungsleiter des F&E Bereichs ... sehr gute EDV-Kenntnisse (MS Office, MS Project, SAP) KTM-Sportmotorcycle AG	Mattighofen vor 21 T
	Office-Assistenz (m/w) Zur Verstärkung unseres Teams in Wien suchen wir Sie als: Office-Assistenz (m/w) Jaritech ist einer der größten europäischen Spezial-Distributoren für ... Ihre Kernaufgaben: Assistenz im Office-Management Organisation der allgemeinen Büroabläufe Unterstützende Tätigkeiten der vertrieblchen ... kleineren ... Jaritech Europe GmbH	Wien vor 1 M
	Telefonisten (m/w) für Terminvereinbarung für Freilassing Über diesen Job ... Salzburg - Aktualität - 07.10.2014 - Tätigkeitsbereich - Büroorganisation / administrative Tätigkeiten, Verkauf / Kundenbetreuung / Service, Call-Center - Anstellungsart - Teilzeit/geringfügig - Positionsebene - Mitarbeiter/Angestellter - Anzeigencode: J23619 FirmenABC Marketing GmbH	Salzburg vor 7 T

Quelle: metajob.at www.metajob.at (Zugriff am 04.08.2014)

Im Gegensatz zu Suchergebnissen von Jobbörsen ist bei Suchmaschinen auch die Herkunft der Stellenanzeigen auf der linken Seite ersichtlich. Die bereits beschriebenen Probleme der Doppelnenennung können dadurch allerdings kaum vermieden werden.¹⁸⁰

4.3.3 Recruiting in sozialen Netzwerken

Einer der größten Trends der letzten Jahre im Personalwesen ist die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern über soziale Netzwerke. Dies funktioniert meist nur aufbauend auf einem erfolgreichen *Employer Branding* und einer dementsprechend großen Anzahl an *Fans* bzw. *Follower*. Während 2010 gerade 4 Prozent aller Einstellungen durch Facebook und Co. erfolgten, waren es im Jahr 2013 schon mehr als 12 Prozent, Tendenz weiterhin stark steigend. Parallel dazu geben über 73 Prozent der Unternehmen an, soziale Netzwerke für die Verbreitung ihrer Stellenanzeigen zu nutzen. Auch die Zahl, der aktiv in sozialen Netzwerken nach potentiellen Kandidaten suchenden Firmen, hat sich seit dem Jahr 2010 von 20 Prozent auf 50 Prozent im Jahr 2013 mehr als verdoppelt. Die proaktiv suchenden Personalabteilungen geben zum Großteil an, dass sich sowohl Anzahl als auch Qualität der Kandidaten dadurch verbessert hat.¹⁸¹

¹⁸⁰ Vgl. Metajob (2014).

¹⁸¹ Vgl. Social Media Recruiting Studie Deutschland (2012).

Diese Entwicklung ist aus Sicht der strategischen Personalgewinnung leicht zu erklären. Der bereits in Kapitel 3.5 beschriebene Fachkräftemangel führt zu einem verstärkten Wettbewerb um die fähigsten Mitarbeiter. Aktive Kandidatensuche wird verstanden als Methode zur Erreichung kompetitiver Überlegenheit über Mitbewerber durch bessere Mitarbeiter.¹⁸² Auch der Kostenaspekt, der die bestmögliche Deckung des Mitarbeiterbedarfs mit möglichst minimalen Mitteln erfordert, ist ein wichtiger Pluspunkt der aktiven Kandidatensuche. Durch die selbstständige Suche nach den besten Kandidaten, ganz ohne Personalvermittler, Headhunter und anderer externen Firmen, erhoffen sich viele Unternehmen eine starke Kosteneinsparung.¹⁸³

Im Folgenden werden die größten *Social Media* Plattformen überblicksartig im Hinblick auf ihr Recruitingpotential untersucht. Eine tiefergehende Auseinandersetzung mit diesen Netzwerken anhand von Praxisbeispielen findet in späteren Kapiteln statt.

4.3.3.1 Facebook

Mit aktuell über 1,3 Milliarden Nutzern weltweit¹⁸⁴ bietet das mitgliederstärkste soziale Netzwerk *Facebook* großes Potential für eine kommerzielle Nutzung jeglicher Art. Gerade für das *Employer Branding* eines Unternehmens, wie in Kapitel 4.2 beschrieben, eignet sich *Facebook* hervorragend. Aufbauend auf einer erfolgreichen *Employer Branding* Strategie nutzen Firmen die Plattform auch zur Veröffentlichung von Stellenanzeigen. Diese Praxis ist bei Unternehmen weit verbreitet. Sogar der amerikanische Geheimdienst, die *CIA*, setzt auf diese Taktik und veröffentlicht offene Stellen über *Facebook*.¹⁸⁵ Die Kandidatensuche und -ansprache ist bei *Facebook* allerdings kaum möglich, da eine Suchfunktion mit jobrelevanten Filtermöglichkeiten fehlt und die wenigsten Mitglieder verwertbare Angaben zu Ausbildung und beruflichem Werdegang machen. Trotzdem gibt es einige Unternehmen, die eine Art von *Active Sourcing* auf *Facebook* umgesetzt haben, wenn auch über Umwege.¹⁸⁶

Ein Beispiel dafür ist die *Facebook*-Seite von *Ernst & Young*. Das Unternehmen gründete spezielle Karrieregruppen für junge Akademiker, in welche Mitglieder nur nach Vorlage ihres Lebenslaufes und der Überprüfung ihrer Qualifikationen eintreten dürfen. Mitglieder dieser

¹⁸² Vgl. Scholz (2004) S. 431.

¹⁸³ Vgl. Zydorek et al. (2012) S. 330.

¹⁸⁴ Vgl. internetlivestats.com (2014).

¹⁸⁵ Vgl. Hansel (2009) S. 23.

¹⁸⁶ Vgl. Grothe (2014) S. 128.

Gruppe werden in weiterer Folge mit aktuellen Informationen zu offenen Stellen, Veranstaltungen usw. versorgt und werden bei Bedarf direkt von *Ernst & Young* kontaktiert bzw. in weiterer Folge auch rekrutiert.¹⁸⁷

Eine andere Möglichkeit ist die Rekrutierung auf *Facebook* durch die eigenen Mitarbeiter. Viele Unternehmen ermutigen ihre Angestellten, auf ihren privaten Profilseiten Stelleninse-
rate zu veröffentlichen und sich nach potentiellen Kandidaten im virtuellen Freundeskreis um-
zusehen. Diese haben meist die Möglichkeit, auf alle Informationen der befreundeten Profile
zuzugreifen und können in weiterer Folge geeignete Kandidaten direkt kontaktieren. Werden
auf diese Weise offene Stellen erfolgreich besetzt, gibt es eine Vermittlungsprovision.¹⁸⁸

4.3.3.2 Twitter

Der Mikroblogging-Dienst *Twitter* mit seiner Zeichenbegrenzung (max. 140 Zeichen) und sei-
nen gerade mal 600.000 aktiven Nutzern im gesamten deutschsprachigen Raum hat auf den
ersten Blick kein großes Recruitingpotential. Auch bei den meisten deutschen Unternehmen
ist *Twitter* noch nicht in der Personalsuche angekommen, gerade mal 5 Prozent geben an, bei
der Suche nach neuen Mitarbeitern darauf zurückzugreifen.¹⁸⁹

Ähnlich wie *Facebook* eignet sich *Twitter* vorrangig zur Verbreitung von Stellenanzeigen als
passives Instrument. Doch auch ein Mikroblogging-Dienst bietet gewisse Möglichkeiten zum
Active Sourcing. Wenn man bedenkt, dass der durchschnittliche *Twitter*-Nutzer gut ausgebil-
det ist, in der EDV-, Medien-, Multimedia- oder Internetbranche arbeitet und zwischen 24 und
44 Jahre alt ist, stellt die Plattform für viele Unternehmen einen vielversprechenden Talent-
pool dar. Um diese zu erreichen, kann nach jobrelevanten *Tweets* von Arbeitssuchenden ge-
sucht werden, um die Verfasser dieser in weiterer Folge direkt anzuschreiben. Arbeitssu-
chende, die eine kurze Beschreibung ihrer gewünschten Tätigkeit posten, können über diesen
Tweet gefunden und kontaktiert werden.¹⁹⁰

Das folgende Beispiel in Abbildung 11 zeigt einen Arbeitssuchenden, der einen Praktikums-
platz sucht.

¹⁸⁷ Vgl. White (2007) S. 3.

¹⁸⁸ Vgl. Zeidner (2007) S. 58.

¹⁸⁹ Vgl. Recrutainment (2014).

¹⁹⁰ Vgl. Brickwedde et al. (2014) S. 282.

Abbildung 11: Praktikumssuche über *Twitter*



Quelle: twitter.com <https://twitter.com/search?q=%23Praktikumsplatz&src=tyah> (Zugriff am 04.08.2014)

Um die Chance gefunden zu werden, zu verbessern, wurden möglichst viele relevante Schlagwörter in den *Tweet* eingefügt.

4.3.3.3 Google Plus

Das von *Google* etablierte Netzwerk *Google +* verfügt laut eigenen Angaben über 600 Millionen aktive Nutzer weltweit.¹⁹¹ Die tatsächliche Anzahl der aktiven Nutzer soll jedoch stark davon abweichen und weitaus geringer sein. Im Hinblick auf das Potential zur Personalbeschaffung ist es vergleichbar mit *Facebook*. Konkret heißt das, dass viele Unternehmen ein Profil einrichten um das eigene *Employer Branding* zu unterstützen, sich die aktive Kandidatensuche durch den Mangel an bereitgestellten beruflichen Informationen allerdings als schwierig erweist. Auch die von *Google* entwickelten *Hangouts*, eine Art Gruppenvideochat, eignen sich nur begrenzt zum Finden von potentiellen Kandidaten. Durch den undurchsichtigen Grad der Verbreitung und der limitierten Eignung zum *Active Sourcing* spielt *Google +* eine untergeordnete Rolle im *Recruiting 2.0*.¹⁹² Gerade mal 1,8 Prozent der Unternehmen gaben laut einer Studie aus dem Jahr 2012 an, *Google +* in ihrer Personalbeschaffung einzusetzen.¹⁹³ Die Ergebnisse einer anderen Studie aus dem Jahr 2013, welche sich gezielt mit *Active Sourcing* beschäftigt, bestätigten diese Erkenntnisse. Von den befragten Recruitern gaben gerade mal 8,5 Prozent an, *Google +* regelmäßig zu nutzen.¹⁹⁴

4.3.3.4 YouTube

Auch die Videoplattform *YouTube* wird von Unternehmen zunehmend zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter eingesetzt. Mehr als eine Milliarde Nutzer und mehr als vier Milliarden Videoabrufe pro Tag stellen ein riesiges Potential dar. In den USA ist *YouTube* bereits fester Bestandteil

¹⁹¹ Vgl. internetlivestats.com (2014).

¹⁹² Vgl. Brickwedde et al. (2014) S. 297.

¹⁹³ Vgl. Social Media Recruiting Studie Deutschland (2012).

¹⁹⁴ Vgl. ICR Active Sourcing Report (2013).

der Kommunikationsstrategie von großen Unternehmen, jedes einzelne der 100 führenden werbetreibenden Firmen verfügt über mindestens einen eigenen Kanal.¹⁹⁵

Für Jobsuchende, die auf *YouTube* gezielt nach Firmeninformationen suchen, sind firmeneigene Videos meist von großem Nutzen. In diesen können, ähnlich wie in firmeneigenen Blogs, authentische Berichte direkt aus dem Unternehmensalltag, verbunden mit hohen Authentizität und Kontaktintensität, gezeigt werden.¹⁹⁶

Das größte Problem bei der Nutzung von *YouTube* für die Personalgewinnung ist das extreme Überangebot der Plattform. Unzählige Unterhaltungskanäle mit hochklassig produzierten Videos buhlen um die Aufmerksamkeit der Nutzer. Das bedeutet, dass die Chance, dass Karrierevideos zufällig gefunden und in weiterer Folge populär werden, minimal ist.¹⁹⁷

Ein Beispiel dafür ist der Chemie- und Pharmakonzern *Bayer*. Trotz über 100 professionell erstellter Videos zu verschiedenen Themenbereichen, verfügt der Kanal gerade mal über etwas mehr als 1.000 Abonnenten und ca. 1,6 Millionen Videoaufrufen. Diese Aufrufe beziehen sich zu 90 Prozent auf 2 Videos, Werbevideos für Hundehalsbänder. Die überwiegende Anzahl der restlichen Videos, welche sich unter anderem mit Karriereschwerpunkten beschäftigen, werden nur im dreistelligen bzw. niedrigen vierstelligen Bereich aufgerufen.¹⁹⁸

Active Sourcing von Personalabteilungen ist auf *YouTube* nur sehr eingeschränkt möglich. Dies liegt daran, dass die Mehrheit der Nutzer keinen eigenen Account hat und die bestehenden Nutzerprofile nur in seltenen Fällen über jobrelevante Informationen verfügen. Nutzer haben allerdings die Möglichkeit, mittels der Erstellung eigener Inhalte auf sich aufmerksam zu machen. Sie können beispielsweise Bewerbungsvideos drehen und den Link dazu auf der *Facebook*-Seite von Unternehmen posten. In manchen Sparten können Unternehmen allerdings auch selbst auf Talentsuche gehen. Gerade wenn es um Grafiker, Mediengestalter aber auch Programmierer geht, stellen viele Nutzer ihre Fähigkeiten in selbsterstellten Videos unter Beweis. Diese können in weiterer Folge direkt und unkompliziert von Unternehmen kontaktiert werden.¹⁹⁹

¹⁹⁵ Vgl. Lead Digital (2014).

¹⁹⁶ Vgl. Jäger (2012) S. 15.

¹⁹⁷ Vgl. Brickwedde et al. (2014) S. 286.

¹⁹⁸ Vgl. YouTube BayerChannel (2014).

¹⁹⁹ Vgl. Brickwedde et al. (2014) S. 288.

4.3.4 Personalsuche in Karriere-Netzwerken

Wie in Kapitel 4.3.3 ausführlich beschrieben, eignen sich allgemeine soziale Netzwerke vor allem zum Aufbau einer Arbeitgebermarke und als passives Rekrutierungswerkzeug. *Active Sourcing* ist auf diesen Plattformen für die meisten Unternehmen sehr umständlich bzw. kaum möglich. Das liegt einerseits an dem Mangel von berufsrelevanten Angaben der einzelnen Nutzer und andererseits an den eingeschränkten Suchmöglichkeiten.²⁰⁰

Karriere-Plattformen wie z.B. *Xing* oder *LinkedIn* ermöglichen den Aufbau von Netzwerken zwischen Arbeitgebern und Arbeitssuchenden. Sie ermöglichen es großen Firmen, sich zu präsentieren und einen authentischen Einblick in den Arbeitsalltag zu gewähren, wie in Kapitel 4.2 bereits beschrieben. Auch Arbeitssuchende haben die Möglichkeit, Lebensläufe, Fotos und andere berufsrelevante Informationen auf ihren Profilen zu veröffentlichen und somit die Aufmerksamkeit von Recruitern zu gewinnen.²⁰¹

Folgende Nutzenaspekte im Hinblick auf *Active Sourcing* ergeben sich aus der Sicht von Unternehmen:²⁰²

Direkte Zielgruppenansprache: Mithilfe von Karriere-Netzwerken kann die relevante Zielgruppe zuerst identifiziert und in weiterer Folge direkt mit tagesaktuellen Meldungen angesprochen werden.

Echtzeit-Dialog: Mit den Nutzern kann in Echtzeit kommuniziert werden. Das bedeutet, dass das Unternehmen auf Anfragen jeglicher Art direkt reagieren und aktiv werden kann.

Online-Zusammenarbeit: Viele Business-Netzwerke, wie z.B. *LinkedIn* bieten geschlossene Benutzergruppen, in welchen ausgewählte Mitarbeiter miteinander kommunizieren können und z.B. Projekte diskutieren können.

Aufbau von Netzwerken: Informelle Firmennetzwerke können aufgebaut werden z.B. zwischen Nachwuchsgruppen oder durch die Vernetzung ehemaliger Mitarbeiter.

²⁰⁰ Vgl. Strzygowski (2014) S. 106.

²⁰¹ Vgl. Grothe (2014) S. 134.

²⁰² Vgl. Pastowsky (2011) S. 60.

Tracking von Bewerbern: Netzwerke, wie z.B. *Xing*, erlauben es Unternehmen zu überwachen, welche Mitglieder sich die eigenen Stellenanzeigen angesehen haben. Damit können Interessenten direkt angesprochen und zur Bewerbung ermutigt werden.

Loyalisierung von Mitarbeitern: Durch das Teilen von emotional aufgeladenen Inhalten in sozialen Netzwerken wird die Unternehmenskommunikation verbessert und die Mitarbeiterloyalität verstärkt.

Ein weiterer großer Vorteil von Plattformen wie z.B. *Xing* gegenüber Jobbörsen ist das breitere Spektrum der Nutzer. Während sich auf Jobbörsen fast ausschließlich Arbeitssuchende tummeln, gibt es in Karrierenetzwerken neben aktiven und latenten Jobsuchern auch eine Vielzahl an Berufstätigen, die das Netzwerk nutzen, obwohl sie keinen Arbeitswechsel anstreben. Daher bieten sie auch Zugang zu Personen, die über Stellenanzeigen kaum bis gar nicht erreichbar sind.²⁰³

Im Folgenden werden die zwei, im deutschsprachigen Raum wichtigsten, Karriere-Netzwerke kurz vorgestellt.

4.3.4.1 *Xing*

Die Plattform *Xing* ist ein rein berufliches soziales Netzwerk mit mehr als 14 Millionen Mitglieder weltweit²⁰⁴ und Schwerpunkt auf dem deutschsprachigen Raum. In Deutschland, Österreich und der Schweiz ist es mit insgesamt knapp 7,4 Millionen Nutzern²⁰⁵ mit Abstand das größte Karriere-Netzwerk. *Xing* bietet Firmen und Privatpersonen die Möglichkeit, sich zu vernetzen und ein weitreichendes berufliches Netzwerk aufzubauen. Dies ermöglicht es Unternehmen, mit der angestrebten Zielgruppe zu interagieren und gezielt nach potentiellen neuen Mitarbeitern zu suchen. Gerade die Zielgruppe der „Business Professionals“, gut ausgebildete Berufstätige mit einem Haushaltsnettoeinkommen von mindestens 3.500 Euro monatlich, wird von *Xing* besser als von jeder anderen Karriereseite erreicht.²⁰⁶

²⁰³ Vgl. Dannhäuser et al. (2014) S. 20.

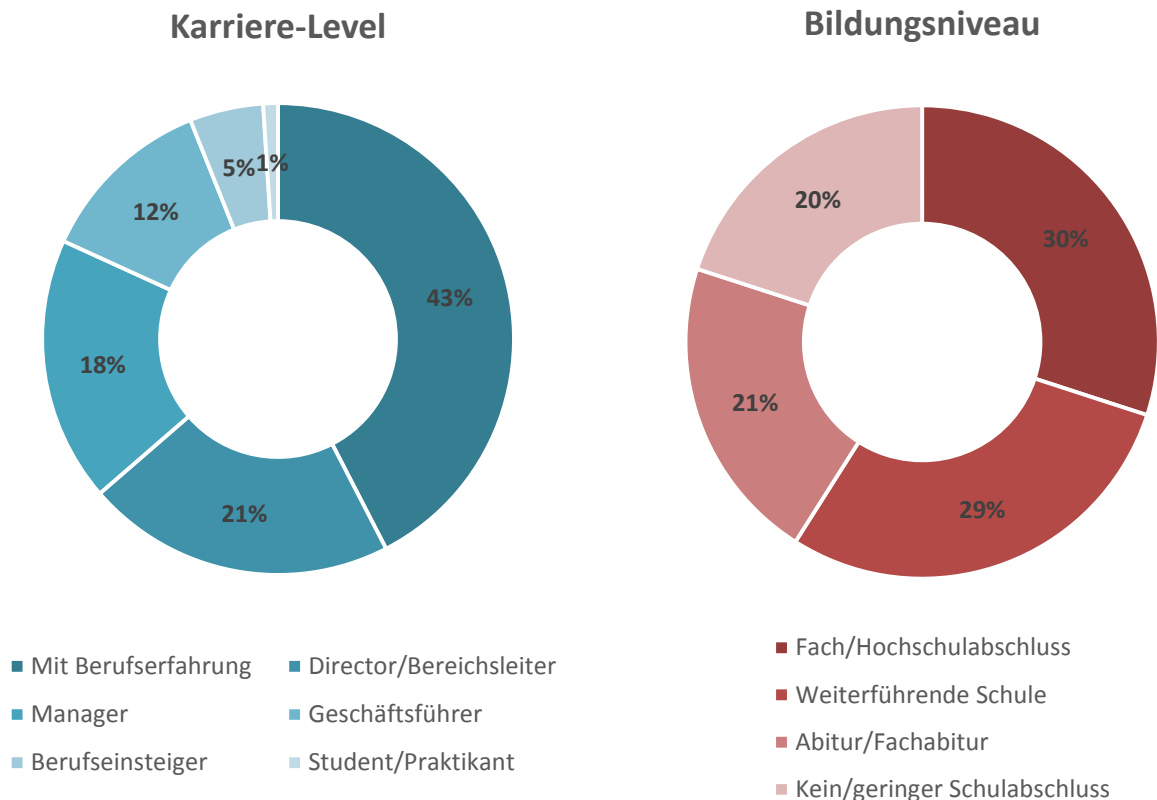
²⁰⁴ Stand 4. Quartal 2013. Vgl. statista.com (2014).

²⁰⁵ Stand Juni 2014 Vgl. Xing Corporate (2014).

²⁰⁶ Vgl. Ludowig et al. (2012) S. 348.

Die offizielle Nutzer-Demografie von *Xing* unterstreicht diese Einschätzung.

Abbildung 12: Nutzer-Demografie von *Xing*



Quelle: Eigene Darstellung nach Dannhäuser et al. (2014) S. 86

Abbildung 12 zeigt, dass ein Drittel der *Xing*-Nutzer in leitenden Positionen sind und mehr als die Hälfte über einen Abschluss an einer weiterführenden Schule bzw. einer Hochschule verfügen.²⁰⁷

Um geeignete Kandidaten zu finden, bietet *Xing* eine umfangreiche Suchmaske an. In dieser können Merkmale wie z.B. aktuelle und frühere Arbeitgeber, Hierarchielevel des Gesuchten, Wohnort, Interessen usw. eingefügt werden, um die gewünschten Resultate zu bekommen. Danach wird die Mitgliederdatenbank nach den festgelegten Kriterien durchsucht, wobei nur von den Mitgliedern öffentlich verfügbar gemachte Informationen berücksichtigt werden.

²⁰⁷ Vgl. Dannhäuser et al. (2014) S. 86.

Diese können anschließend direkt über *Xing* kontaktiert werden, eine Art der Kontaktaufnahme, die oft besser akzeptiert wird als eine Kontaktaufnahme über traditionelle Wege wie per Telefon oder per eMail.²⁰⁸

Vorteile von *Xing* bestehen sowohl auf Recruiter- als auch auf Kandidatenseite:

Private Nutzer haben den Vorteil, dass sie regelmäßig mit Jobangeboten versorgt werden, unabhängig davon, ob sie aktiv auf der Suche nach einer beruflichen Veränderung sind oder nicht. Diese Angebote sind meist auf die jeweiligen Qualifikationen zurechtgeschnitten und haben somit eine höhere Attraktivität. Außerdem zeigt *Xing* den Nutzern freie Jobs innerhalb des eigenen Netzwerks auf und verlinkt diese mit der jeweils relevanten Kontaktperson.²⁰⁹

Unternehmen haben die Möglichkeit via *Xing* auch latent Jobsuchende direkt anzusprechen und diese auf Stellenangebote aufmerksam zu machen. Die meisten Nutzer aktualisieren ihre Profile in regelmäßigen Abständen, wodurch die Suchergebnisse aktueller und genauer werden. Außerdem vermitteln die Profile zum Großteil einen ehrlichen und authentischen Eindruck abseits von Lebenslaufformatierung und Bewerbungsfloskeln. Auch die Art der Kommunikation wird von vielen Mitgliedern als entspannter wahrgenommen als in klassischen Recruitingsituationen.²¹⁰

Aufgrund der zahlreichen Möglichkeiten zum *Active Sourcing* wird *Xing* laut einer Studie aus dem Jahr 2013 von mehr als 75 Prozent der Recruiter zur Direktansprache von potentiellen Kandidaten genutzt. Auch im Hinblick auf die besten Recruitingergebnisse geben mehr als 70 Prozent der Teilnehmer an, dass *Xing* die besten Ergebnisse liefert.²¹¹

4.3.4.2 LinkedIn

Das zweite, im deutschsprachigen Raum etablierte, Karrierenetzwerk ist *LinkedIn*. Auch wenn es mit über 300 Millionen Mitgliedern in 200 Ländern weltweit klar vor *Xing* liegt, beschränkt sich die Mitgliederanzahl im deutschsprachigen Bereich auf knapp 5 Millionen Nutzer.²¹² Wie bei allen Karrierenetzwerken stehen die Vernetzung, die Knüpfung von neuen beruflichen

²⁰⁸ Vgl. Pastowsky (2011) S. 64.

²⁰⁹ Vgl. Dannhäuser et al. (2014) S. 21.

²¹⁰ Vgl. Dannhäuser et al. (2014) S. 21.

²¹¹ Vgl. ICR Active Sourcing Report (2013).

²¹² Vgl. mynewsdesk (2014).

Kontakten und der Austausch von branchenspezifischen Neuigkeiten im Vordergrund. Auch was die Profilgestaltung, die Suchfunktion sowie die demografischen Daten betrifft, sind die Funktionsweisen stark mit *Xing* vergleichbar.²¹³

Unterschiede gibt es jedoch in der Nutzung der beiden Netzwerke, wie eine Studie aus dem Jahr 2012 belegt. Während *LinkedIn* von 54 Prozent der Befragten nur für berufliche Zwecke verwendet wird, ist dies bei *Xing* nur bei 19 Prozent der Fall. Die anderen 46 Prozent der *LinkedIn* Nutzer nutzen es immerhin überwiegend beruflich, während 17 Prozent der *Xing* Mitglieder dieses zum Großteil bzw. ausschließlich für private Zwecke nutzen.²¹⁴

Ein weiterer Unterschied zu *Xing* ist der starke Netzwerk-Gedanke von *LinkedIn*. Das heißt, dass nicht auf alle Nutzer zugegriffen werden kann, sondern nur auf Kontakte von befreundeten Kontakten. Daher ist es für Recruiter besonders wichtig, ein möglichst großes, weitmaschiges Netzwerk aufzubauen, um auf einen entsprechenden Talentpool zugreifen zu können.²¹⁵

4.3.5 Die Firmenhomepage als Rückgrat des E-Recruitings

Trotz des rasanten Wachstums der Einbeziehung von sozialen Netzwerken in die Personalsuche, spielt die firmeneigene Homepage immer noch eine große Rolle bei der Besetzung von offenen Stellen. Laut einer Studie aus dem Jahr 2012 werden durchschnittlich zwischen 15 und 20 Prozent der Bewerber durch eine Stellenanzeige auf der Firmenhomepage auf eine offene Stelle aufmerksam. Über 85 Prozent der befragten Unternehmen gaben an, ihre Stellenangebote über firmeneigene Karriereseiten zu kommunizieren.²¹⁶ Diese werden auch am öftesten besucht, wenn sich Bewerber über das Unternehmen informieren wollen und eine Bewerbungsabsicht hegen. Laut einer Studie von 2013 informieren sich über 86 Prozent direkt auf der Firmenwebsite, gefolgt von den 74 Prozent, die primär über Suchmaschinen Informationen zu einem möglichen zukünftigen Arbeitgeber einholen.²¹⁷

²¹³ Vgl. Brickwedde (2014a) S. 93.

²¹⁴ Vgl. Social Media in deutschen Unternehmen (2012).

²¹⁵ Vgl. Brickwedde (2014a) S. 124.

²¹⁶ Vgl. Social Media Recruiting Studie Deutschland (2012).

²¹⁷ Vgl. Invens et al. (2012) S. 66.

Für diese Popularität gibt es eine Reihe von Gründen:

Kostenersparnis

Die Schaltung von Stellenanzeigen in Print- oder Onlinemedien führt meist zu hohen Kosten, während die Nutzung der firmeneigenen Homepage mit keinem bzw. nur mit minimalem Mehraufwand verbunden ist.²¹⁸ Gerade bei umfangreichen Personalbeschaffungsmaßnahmen sind die Schaltungskosten für kleinere und mittlere Unternehmen ein nicht zu unterschätzender Faktor. Für diese Firmen bietet sich eine Kombination aus der Stellenbewerbung in sozialen Netzwerken und der eigenen Website an.²¹⁹

Verbreitung

Stellenanzeigen in Jobbörsen oder in Printmedien werden zu einem Großteil nur von Jobsuchenden gelesen. Personen, die bereits in einem festen Arbeitsverhältnis stehen und keine Absicht haben, dieses zu wechseln, interessieren sich kaum für Jobplattformen. Eine Firmenhomepage wird im Gegensatz dazu von Geschäftspartnern, Kunden, Arbeitssuchenden und sonstigen Interessenten besucht. Damit erreichen firmeneigene Karriereseiten ein weit breiteres Spektrum an potentiellen neuen Mitarbeitern.²²⁰

Crossmediale Vernetzung

Die Firmenhomepage eignet sich besonders zur crossmedialen Vernetzung aller Recruiting- und *Employer Branding*-Tätigkeiten. Dabei geht es vor allem um die Verbindung der Unternehmensaktivitäten in den einzelnen sozialen Netzwerken mit der Firmenhomepage selber. Beispiele aus der Praxis zur crossmedialen Vernetzung wären z.B.: eine Stellenanzeige wird auf *Twitter* kurz vorgestellt, gemeinsam mit einem Link zur Firmenwebsite. Ein anderes Beispiel wäre ein Video, welches in einer Kurzversion auf *Facebook*, *Twitter* und *YouTube* zu sehen ist, gemeinsam mit einem Link auf die Vollversion, welche auf der Firmenwebsite gezeigt wird. Auch im Hinblick auf ein einheitliches Branding der Unternehmensauftritte ist die Unter-

²¹⁸ Vgl. Breugh (2008) S. 108.

²¹⁹ Vgl. Reuter (2014) S. 250.

²²⁰ Vgl. Breugh (2008) S. 110.

nehmenswebsite maßgeblich. Das auf der Homepage etablierte Design wird meist auch in allen anderen Kanälen verwendet, um einen sofortigen optischen Bezug zum Unternehmen zu erkennen.²²¹

Vereinheitlichung

Durch die Verlinkung zwischen Recruiting-Aktivitäten in sozialen Netzwerken und der Firmenhompage kann eine verstärkte Vereinheitlichung der Bewerbungen erreicht werden. Dazu werden Stellenanzeigen mit Links zur Homepage versehen, auf welcher Interessenten ihre Bewerbung in ein vorgefertigtes Bewerbungsformular eingeben müssen.²²²

All diese Vorteile können nur dann voll genutzt werden, wenn die firmeneigenen Karriereseiten von der entsprechenden Zielgruppe auch angenommen werden. Eine Studie aus dem Jahr 2012 hat die wichtigsten Faktoren dafür analysiert. Einer der wichtigsten Aspekte dabei ist der Informationsgrad der Seite. Das heißt, dass die bereitgestellten Informationen sowohl vollständig als auch aktuell sein müssen. Darüber hinaus wird großer Wert auf einfache und intuitive Interaktivität gelegt. Für die Benutzung heißt das, dass die gesuchte Information nicht nur qualitativ hochwertig, sondern auch leicht zu finden sein muss. Als letzter Aspekt für eine ansprechende Karriereseite wurde von vielen Studienteilnehmern der informative Mehrwert genannt. Darunter versteht man z.B. Bewerbungstipps, Online-Tests oder die Verlinkung zu relevanten Informationsquellen.²²³

Nur wenn all diese Kriterien erfüllt werden, kann ein hoher Grad an Akzeptanz der firmeneigenen Karriereseiten garantiert werden.²²⁴

4.4 Onlinebasierte Bewerberauswahl

Auch die Methoden der Bewerberauswahl haben sich durch den Einsatz von onlinebasierten Lösungen geändert. Noch immer ist der Lebenslauf der Kandidaten das mit Abstand wichtigste Werkzeug zur Entscheidungsfindung. Doch gerade bei mehreren Bewerbern mit nur minima-

²²¹ Vgl. Reuter (2014) S. 250.

²²² Vgl. Breugh (2008) S. 111.

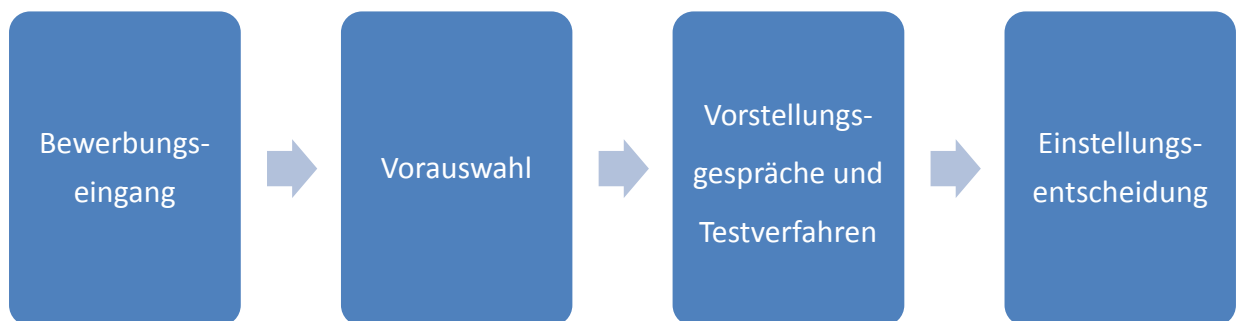
²²³ Vgl. Jäger et al. (2013) S. 215.

²²⁴ Vgl. Jäger et al. (2012) S. 20 ff.

len Abweichungen bzgl. des Grades der Qualifikation und einer somit schwierigen Kandidatenvorauswahl, gibt es durch die Entwicklungen des Internets eine Reihe von ergänzenden Auswahlwerkzeugen.²²⁵

Der grundlegende Ablauf der Bewerberauswahl ist allerdings, wie in Kapitel 2.5 bereits beschrieben, weitgehend unverändert geblieben. Abbildung 13 fasst das grundlegende Ablaufschema kurz zusammen:

Abbildung 13: Ablauf der Bewerberauswahl



Quelle: Eigene Darstellung nach Steiner (2009) S. 101

Im Folgenden werden die wichtigsten Änderungen sowie aktuelle Methoden in der Bewerberauswahl kurz zusammengefasst.

4.4.1 Vereinheitlichter Bewerbungseingang

Der klassische postalische Eingang von Bewerbungsunterlagen wurde nicht nur durch die fast ausschließlich elektronische Übermittlung ersetzt, auch die Form hat sich in vielen Bereichen geändert. Viele große Unternehmen setzen auf den teilweise sogar verpflichteten Einsatz von Bewerbungsformularen. Wie in Kapitel 4.3.5 bereits kurz angesprochen, ermöglichen vorgefertigten Formulare eine einheitliche Form der Bewerbung und somit eine verbesserte Vergleichbarkeit.²²⁶

Ein Beispiel für ein Bewerbungsformular zeigt Abbildung 14, welche eine Online-Initiativbewerbung der *VoestAlpine*, einer Stahlerzeugungsfirma mit Sitz in Österreich, zeigt.

²²⁵ Vgl. Steiner (2009) S. 100.

²²⁶ Vgl. Breaugh (2008) S. 111.

Abbildung 14: Initiativbewerbung der VoestAlpine

The screenshot shows the VoestAlpine application form titled "Ihre Initiativbewerbung für den Bereich Verkauf / Vertrieb". The form is divided into several sections with blue headers: "Höchster Bildungsabschluss", "Studium", "Schulbildung", "Lehre / Ausbildung / Vorlehre", and "Zusätzliche Ausbildung". Each section contains a question and radio button options for "ja" (yes) and "nein" (no). The "Höchster Bildungsabschluss" section has a dropdown menu labeled "Bitte wählen Sie". The "Studium" section asks "Möchten Sie Angaben zum Studium machen?". The "Schulbildung" section asks "Möchten Sie Angaben zur Schulbildung machen?". The "Lehre / Ausbildung / Vorlehre" section asks "Möchten Sie Angaben zur Lehre machen?". The "Zusätzliche Ausbildung" section asks "Möchten Sie Angaben zu weiteren Ausbildungen machen?". At the top right, there is a "Fenster schließen" button. A navigation bar at the top includes links for "Hinweis", "Seite 1", "Seite 2", "Seite 3", "Seite 4", and "Zusammenfassung".

Quelle: VoestAlpine <https://jobs.voestalpine.com/cgi-bin/appl/selfservice.pl?action=appsubmitpage> (Zugriff am 04.08.2014)

In diesen Formularen geben Bewerber umfangreiche Angaben zu Ausbildung, Berufserfahrung und persönlichen Daten ein. Die vollständigen Bewerbungsformulare werden anschließend in einheitlicher Form an die Personalabteilung der jeweiligen Firma geschickt. Dadurch hat ein Unternehmen die Bewerbungen aller Kandidaten in einer einheitlichen Form, was eine große Erleichterung im Hinblick auf Vergleichbarkeit und Sortierbarkeit darstellt. Auch die Vollständigkeit der abgegebenen Bewerbungen kann durch Bewerbungsformulare verbessert werden. Wenn ein Bewerber vergisst, ein relevantes Feld auszufüllen, wird dieser umgehend darauf aufmerksam gemacht. Solange nicht alle Felder ausgefüllt werden, ist es in vielen Fällen nicht möglich, ein Bewerbungsformular abzuschicken.²²⁷ Die Funktion von automatisierten Formularen geht bei manchen Firmen soweit, dass Bewerber nach dem vollständigen Ausfüllen einer Bewerbung ein sofortiges Feedback bekommen. In diesem bekommt der Bewerber Auskunft darüber, ob seine Qualifikationen und sein berufliches Profil den Anforderungen gerecht werden. Ist dies nicht der Fall, wird die Bewerbung vom System umgehend ausgefiltert.²²⁸

²²⁷ Vgl. Thompson et al. (2008) S. 2390.

²²⁸ Vgl. Dineen et al. (2007) S. 360.

4.4.2 Bewerbervorauswahl mithilfe von sozialen Netzwerken

Gerade bei einer Vielzahl von Bewerbern mit ähnlichem Qualifikationsprofil ist es für Recruiter schwierig, abzuschätzen, wer zu einem Bewerbungsgespräch eingeladen werden soll und wer nicht. Waren es früher oft beigelegte Fotos, die ausschlaggebend waren, greifen heute immer mehr Personalabteilungen auf die Profile von Bewerbern in sozialen Netzwerken zurück. Durch die intensive Benutzung von *Facebook*, *Xing* und anderen Plattformen hinterlassen die meisten Kandidaten Spuren im Internet.²²⁹ Mithilfe dieser öffentlich zugänglichen Informationen erhalten Recruiter einen Eindruck von Kandidaten fernab von standardisierten Lebensläufen und floskelhaften Motivationsschreiben. Da die meisten Informationen bei sozialen Netzwerken nur von befreundeten Kontakten eingesehen werden können, verschicken manche Recruiter sogar selbst Freundschaftsanfragen an die Bewerber.²³⁰

Gerade vielseitige Interessen und ein ausgeprägter Freundeskreis werden von vielen Firmen als Pluspunkt angesehen.²³¹ In manchen Fällen können sich die in sozialen Netzwerken gefunden Informationen auch negativ auf die Bewerbung auswirken. Gerade sehr freizügige Fotos oder Aufnahmen, welche die Kandidaten mit Alkohol oder Drogen in Verbindung bringen, können zu einer Absage führen.²³²

Von der Gesetzgebung aus gesehen, ist die Recherche in sozialen Netzwerken ein rechtlicher Graubereich. Grundsätzlich ist ein Arbeitgeber nicht berechtigt, private Aktivitäten von Arbeitnehmern oder Bewerbern im Internet zu überwachen. Eine Suche nach privaten Äußerungen und Informationen, die das eigene Unternehmen betreffen, wird allerdings gestattet. Insbesondere erwähnt die Gesetzgebung in diesem Zusammenhang Schmähkritik, Whistleblowing und den Verrat von Firmengeheimnissen. Vielfach wird allerdings argumentiert, dass bei einer gezielten Recherche vorwiegend private Inhalte untersucht werden und somit ein solches Vorgehen grundsätzlich datenschutzwidrig ist. Im Weiteren wird auch zwischen berufsorientierten Netzwerken wie *Xing* oder *LinkedIn* und freizeitorientierten Netzwerken wie *Facebook* oder *YouTube* differenziert. Während bei freizeitorientierten Plattformen die bereits erwähnten Regelungen gelten, ist die gezielte Recherche in berufsorientierten Netzwerken durchaus

²²⁹ Vgl. Zeidner (2007) S. 58.

²³⁰ Vgl. Berkshire (2005) S. 12.

²³¹ Vgl. Murphy (2007) S. 4.

²³² Vgl. Stone (2006) S. 76.

erlaubt. Sollte sich herausstellen, dass eine Einstellungsentscheidung auf der Grundlage von unrechtmäßig erworbenen Informationen getroffen wurde, können abgewiesene Bewerber rechtlich dagegen vorgehen. Da diese Hintergrundrecherchen allerdings in den wenigsten Fällen nachzuweisen sind, sind solche Verfahren in der Regel äußerst schwierig.²³³

Trotz der unklaren gesetzlichen Regelung gaben bereits im Jahr 2007 mehr als 15 Prozent von im Rahmen einer Studie befragten Personalverantwortlichen an, soziale Netzwerke zur Sammlung von Hintergrundinformationen über Bewerber einzusetzen. Über 40 Prozent der Befragten gaben an, darauf in Zukunft zugreifen zu wollen.²³⁴

4.4.3 Videointerviews als Vorstufe zum Vorstellungsgespräch

Eine weitere Ergänzung zur Bewerberauswahl anhand von Lebenslauf und Motivationsschreiben ist die Durchführung von Videointerviews. Diese werden als Vorstufe zum Vorstellungsgespräch eingesetzt und dienen dazu, weniger passende Kandidaten bereits im Vorfeld zu identifizieren und auszusortieren. Andererseits haben auch Bewerber, welche nicht den besten Lebenslauf haben, die Chance, durch ein Videointerview zu punkten und eine Einladung zu einem persönlichen Gespräch zu erhalten. Um diese Entscheidungsunterstützung zu erhalten, werden zeitversetzte Videointerviews eingesetzt, welche von den Unternehmen individuell gestaltet werden können.²³⁵

Ein Anwendungsbeispiel ist die *interview suite* der deutschen Firma *Viasto*. Diese ist eine webbasierte Software, die individuell auf Unternehmenswünsche abgestimmt werden kann und auf Basis derer Videointerviews durchgeführt werden können. In einem ersten Schritt erstellen die Firmen einen Interviewleitfaden, in dem aufgelistet wird, welche Fragen in welcher Reihenfolge, mit welcher Vorbereitungszeit usw. gestellt werden sollen. Danach werden die einzelnen Teilnehmer freigeschaltet und erhalten einen Link zur Anwendung. Sobald diese die *interview suite* betreten, sehen sie ein Begrüßungsvideo des Unternehmens in welchem einerseits die Grundfunktionen der Software erklärt werden und andererseits ein Einblick in den Firmenalltag und die zu besetzende Stelle gegeben wird. Sobald die Teilnehmer das Videointerview starten, kann dieses nicht angehalten oder wiederholt werden. Damit wird eine faire

²³³ Vgl. Ulbricht (2014) S. 264.

²³⁴ Vgl. Zeidner (2007) S. 59.

²³⁵ Vgl. Becker (2014) S. 141.

und vollständig vergleichbare Ausgangslage geschaffen, was in weiterer Folge die Vergleichbarkeit vereinfacht. Im letzten Schritt werden die Videointerviews von den Recruiting-Verantwortlichen ausgewertet und als Entscheidungshilfe für die weitere Vorgehensweise herangezogen.²³⁶

4.4.4 Online Assessment Center

Die Durchführung eines onlinebasierten Assessment Centers wird auch als *E-Assessment* bezeichnet. Darunter versteht man laut Definition „...*internetgestützte Verfahren zur Beurteilung und Vorhersage beruflich relevanter biografischer und psychologischer Variablen zur Abschätzung der Eignung eines Kandidaten für eine ausgeschriebene Stelle*“.²³⁷ Ähnlich wie beim klassischen, offlinebasierten Assessment ist es auch das Ziel des *E-Assessments*, mithilfe internetbasierter Methoden die Eignungen der Kandidaten mit dem Stellenprofil abzugleichen, um eine möglichst kurze und qualitativ hochwertige Kandidatenliste zu generieren.²³⁸

Die Methoden des Online Assessments sind überaus vielseitig und reichen von elektronischen Eignungstests bis hin zu komplexen onlinebasierten Simulationen. Im Allgemeinen wird *E-Assessment* in die Kategorien Fragebögen, allgemeine Tests, Simulationen und Online-Recruiting-Games eingeteilt.²³⁹

Im Folgenden werden zwei kurze Beispiele dazu erläutert.

4.4.4.1 Online Eignungstest

Der Onlinetest *ProfileXT* spezialisiert sich auf die kognitiven Fähigkeiten, die Verhaltens- und Persönlichkeitsmerkmale sowie die Berufsinteressen der Kandidaten. Dabei werden u.a. der verbale Ausdruck, die Kompromissfähigkeit, die soziale Ausrichtung und das numerische Denken von Teilnehmern erfasst. Fachspezifische Wissensaufgaben werden dezidiert ausgelassen, da bei onlinebasierten Tests nur schwer nachgeprüft werden kann, ob der Fragebogen tatsächlich alleine und ohne Hilfestellung ausgefüllt worden ist. Der Test ist unterteilt in mehrere Eigenschaftskategorien wie z.B. Durchsetzungsstärke, verbaler Ausdruck, Kompromissbereitschaft, soziale Ausrichtung usw. welche in Skalen von 1 bis 10 gemessen werden. Vor der

²³⁶ Vgl. Viasto (2014).

²³⁷ Vgl. Kupka (2008) S. 23.

²³⁸ Vgl. Buzzetto-More et al. (2006) S. 251.

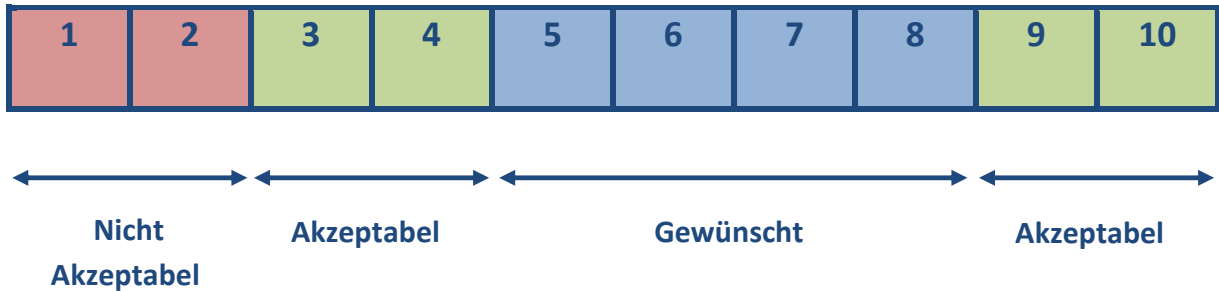
²³⁹ Vgl. Hospelt (2009) S. 282.

Durchführung des Tests haben die Unternehmen die Möglichkeiten, die eigenen Wunschparameter festzulegen, welche nach dem Test mit den Kandidatenergebnissen abgeglichen werden.²⁴⁰

Abbildung 15: Beispiel Skala Durchsetzungsstärke *ProfileXT*

Durchsetzungsstärke

Tendenz, Menschen zu führen und Situationen zu kontrollieren



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Strzygowski (2014) S. 187

Abbildung 15 zeigt eine Beispielsskala des *ProfileXT* Tests, welche sich auf die Durchsetzungsstärke bezieht. Diese wird durch eine Reihe von Fragen erhoben und danach in den jeweiligen Skalenbereich eingeteilt. In diesem Beispiel sucht das Unternehmen eine Führungskraft mit relativ hoher Durchsetzungskraft, weshalb der Wunschbereich zwischen 5 und 8 angesiedelt ist. Nachdem alle Fragen ausgewertet und die jeweiligen Skalenzuordnungen erstellt wurden, wird die Gesamtabdeckung der Kandidaten mit den Wunschvorstellungen des Unternehmens verglichen. Dabei wird besonders auf die Eignung bei Schlüsselaspekten geachtet, die für die zu besetzende Stelle von oberster Priorität sind. Diese werden in der Gesamtauswertung höher gewichtet und haben somit einen größeren Einfluss auf das Endergebnis. Insgesamt werden in diesem Eignungstest mehr als 300 Fragen gestellt, welche in 20 Skalen dargestellt werden. Die Durchführung erfolgt meist direkt auf der Unternehmenshomepage.²⁴¹

4.4.4.2 Virtuelle Einzel-Assessments

Ein weitaus komplexeres Assessment Tool ist das Programm *Manager Ready*, ein virtuell durchgeführtes Einzel-Assessment. In diesem verhaltensbasiertem Assessment-Center lässt

²⁴⁰ Vgl. Strzygowski (2014) S. 187.

²⁴¹ Vgl. Strzygowski (2014) S. 189.

sich das tatsächliche Verhalten der Teilnehmer in einem simulierten Berufsalltag genau beobachten. *Manager Ready* kann von den Bewerbern zeit- und ortsunabhängig auf ihren PCs oder Laptops durchgeführt werden. Es kann allerdings während dem Durchgang nicht unterbrochen werden, um die Vergleichbarkeit der einzelnen Ergebnisse zu gewährleisten. Nachdem sich die Kandidaten eingeloggt haben, befinden sie sich in einer realitätsnahen Simulation, in welcher sie mit Kollegen, Vorgesetzten und Mitarbeitern in Echtzeit interagieren, Maßnahmen ergreifen und Probleme lösen müssen. In der Praxis sieht der Ablauf so aus, dass die Teilnehmer am Beginn des Programms eine Videobotschaft mit der Einweisung in die kommenden Aufgaben und das Unternehmen sehen. Danach werden die Kandidaten mit immer neuen Anfragen und Problemstellungen konfrontiert und müssen geschickt mit Mitarbeitern, Vorgesetzten und Kunden interagieren, um ein bestmögliches Resultat zu erzielen. Zwischen diesen Aufgaben erhalten die Bewerber außerdem immer wieder spontane E-Mails, welche beantwortet werden müssen. Ein kompletter Durchlauf dauert ca. 4,5 Stunden und beinhaltet insbesondere Herausforderungen in den Bereichen Mitarbeiterführung, Entscheidungsstärke, Konfliktmanagement, Datenanalyse und allgemeiner Managementfähigkeiten. Nach dem Abschluss von *Manager Ready* werden die einzelnen Entscheidungen der Kandidaten und insbesondere die Kommunikation mit Mitarbeitern und Vorgesetzten ausgewertet.²⁴²

Die zwei größten Vorteile von Online Assessment Methoden sind Zeit- und Ortsunabhängigkeit und das umfangreiche Einsparungspotential. Sowohl der oben erwähnte Eignungstest als auch das virtuelle Einzel-Assessment kann von den Teilnehmern zu einem beliebigen Zeitpunkt von zuhause absolviert werden. Dadurch ergeben sich sowohl für Bewerber als auch für die Personalabteilungen eine größere Flexibilität und in weiterer Folge eine erhöhte Effizienz. Dies führt wiederum zu zeitlichen Einsparungen, da der Aufwand für Präsenzveranstaltungen entfällt.²⁴³

Eines der größten Probleme von Assessment Methoden, die online und nicht vor Ort bei den Unternehmen durchgeführt werden, ist die Gefahr der Manipulation. Gerade die Zuhilfenahme einer weiteren Person kann bei fähigkeitsspezifischen Tests zu Verzerrungen führen. Aufgrund dieser Unsicherheit werden Fragebögen, die sich auf das Fachwissen beziehen,

²⁴² Vgl. Dörfler (2014) S. 162.

²⁴³ Vgl. Kupka (2008) S. 25.

meist offline oder in direkten Gesprächen beantwortet. Auch die technischen Voraussetzungen des *E-Assessments* können zu Problemen führen. Gerade bei komplexen Simulationen, wie zum Beispiel *Manager Ready*, ist es für die Teilnehmer sehr wichtig, über eine stabile, leistungsfähige Internetverbindung zu verfügen. Darüber hinaus, ist zu klären wie bei Verbindungsabbrüchen zu verfahren ist, da eine Simulation nicht unterbrochen werden sollte.²⁴⁴

Eine weltweite Studie aus dem Jahr 2014 belegt, dass mehr als 80 Prozent der Unternehmen, die auf Assessment Methoden in der Bewerberwahl zurückgreifen, auch Online Assessment einsetzen. Im Vergleich dazu setzen 37 Prozent der befragten Firmen auf klassische schriftliche Methoden, 35 Prozent auf offlinebasierte Computertests und 4 Prozent auf sog. Mobile Assessment. Mobile Assessments sind eine Art des Online Assessments, welche die Teilnehmer über mobile Geräte wie Smartphones oder Tablets absolvieren können.²⁴⁵

4.5 Personaleinstellung

Die grundsätzlichen Prozesse der Personaleinstellung, wie in Kapitel 2.6 besprochen, haben sich auch durch die Entwicklungen des Web 2.0 kaum verändert. Allerdings gibt es für die Bewerber durch intensives *Employer Branding* der Firmen in sozialen Netzwerken einen weit umfangreicheren Einblick in das spätere Unternehmensumfeld und den Berufsalltag. So gewähren z.B. die in Kapitel 4.2 erwähnten Mitarbeiterblogs den zukünftigen Mitarbeitern authentische Eindrücke direkt aus dem Unternehmen. Gerade junge Arbeitsanfänger mit wenig beruflicher Erfahrung können sich somit besser in den späteren Arbeitsalltag einfühlen und brauchen weniger Zeit, um sich im Unternehmen einzuleben und einzuarbeiten.²⁴⁶ Auch durch die Einbeziehung von Recruiting Spielen in den Bewerbungsprozess, wie ebenfalls in Kapitel 4.2 erwähnt, haben Bewerber die Möglichkeit, sich ein Bild von ihrem späteren Berufsumfeld zu machen und können sich somit besser auf dieses einstellen.²⁴⁷

Eine andere Möglichkeit, Kandidaten bereits im Vorhinein auf die Herausforderungen eines Unternehmens vorbereiten, ist ein virtueller Firmenrundgang. Um dies zu ermöglichen hat eine deutsche Firma das Projekt „Mach den Robo Job“ entwickelt, bei der Bewerber die Möglichkeit haben, einen Roboter durch das Büro zu steuern und sich somit einen Eindruck zu

²⁴⁴ Vgl. Konradt et al. (2003) S. 34.

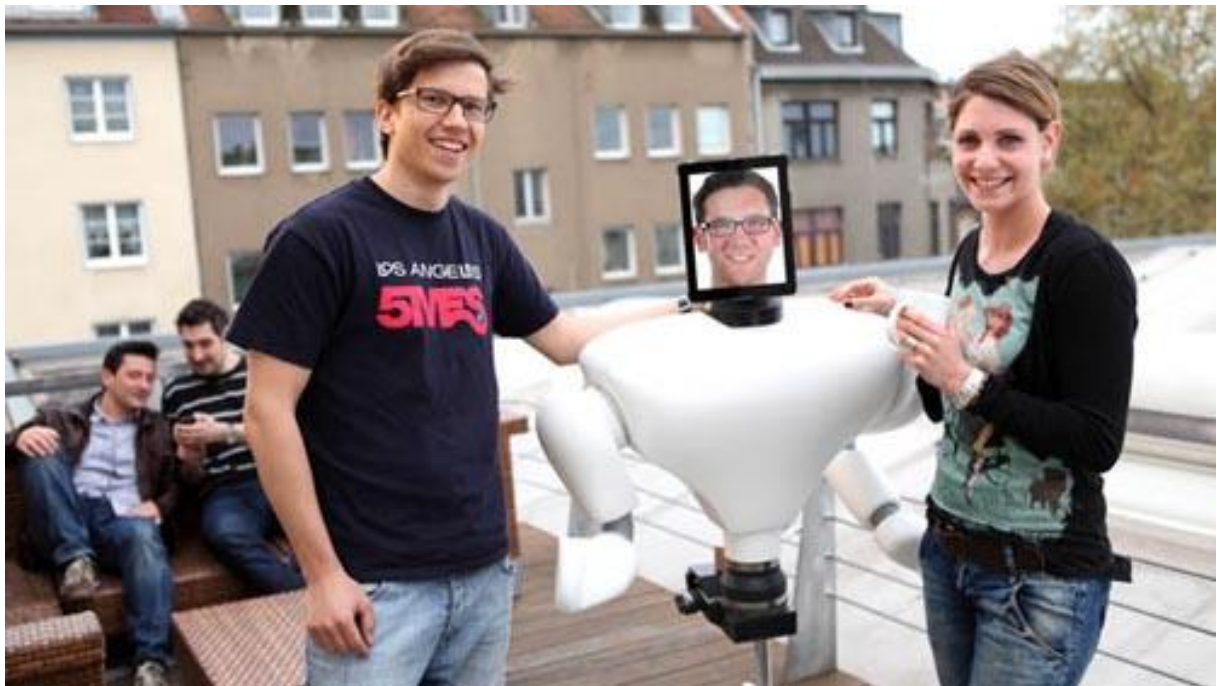
²⁴⁵ Vgl. Kantrowitz (2014) S. 38.

²⁴⁶ Vgl. Schröter-Ünlü (2014) S. 186.

²⁴⁷ Vgl. Kirbach et al. (2009) S. 74.

verschaffen. Dabei ist der Kopf des Roboters mit einem Tablet besetzt, auf welches der Kandidat per Skype live geschaltet wird und dadurch mit den Mitarbeitern des Unternehmens agieren kann.²⁴⁸ Abbildung 16 veranschaulicht den eingesetzten Roboter.

Abbildung 16: "Mach den Robo Job"



Quelle: Antwerpes <http://antwerpes.de/blog/robo-job-futuristisches-recruiting-bei-antwerpes> (Zugriff am 10.08.2014)

Auf diese Weise bekommen die Bewerber einen ersten Eindruck direkt aus dem Unternehmen und können sich mit dem späteren Umfeld vertraut machen. Dies verkürzt in weiterer Folge die Eingewöhnungszeit und erleichtert den Arbeitseintritt.

4.6 Erfolgsmessung des Recruiting 2.0

Neben den klassischen, meist kostenbasierten Kennzahlen des Recruitings, wie in Kapitel 2.7 erläutert, gibt es im Recruiting 2.0 auch eine Reihe von neu eingeführten Erfolgsindikatoren. Dabei geht es vor allem um den Erfolg des Unternehmens in sozialen Netzwerken und der daraus resultierenden Effekte für die Rekrutierung.²⁴⁹ Auch eine Studie aus dem Jahr 2013

²⁴⁸ Vgl. Schäfer (2014) S. 108.

²⁴⁹ Vgl. Brickwedde (2014b) S. 337.

belegt, dass der Erfolg von Social Media Aktivitäten neben den Einstellungskosten pro besetzter Stelle und der Zeit bis zur Einstellung zu den wichtigsten Performance Indikatoren gezählt werden.²⁵⁰

Die wichtigsten Kennzahlen in der Erfolgsmessung von Social Media Recruiting werden in Tabelle 1 erläutert.

Tabelle 1: Erfolgsmessung im Social Media Recruiting

Einsatz	Output	Wirkung	Ergebnis
Ressourcen: Personalaufwand Finanzaufwand	Externer Output: Reichweite Inhalte	Direkte Wahrnehmung: Anzahl der Follower Anzahl der Kontakte	Wertschöpfung: Reduzierung von Rekrutierungskosten Reduzierung der Rekrutierungszeit
Kostenarten: Personalkosten Accountkosten ev. Agenturkosten	Kommunikationskanäle: Facebook Xing usw.	Indirekte Wahrnehmung: Verbesserung des Arbeitgeberimages Vergrößerte Feedback Bewerberqualität	Einfluss auf materielle und/oder immaterielle Ressourcen Einfluss auf strategische und/oder finanzielle Zielgrößen

Quelle: Eigene Darstellung nach Brickwedde (2014b) S. 344

Betrachtet man den anfänglichen Einsatz und die Reduzierung von Kosten als Endergebnis, sieht man, dass diese Erfolgsmessung vergleichbar mit klassischen Kennzahlen wie z.B. Kosten pro Bewerber ist. Die klassischen Personalkosten werden durch Accountkosten und in manchen Fällen auch durch Agenturkosten erweitert. Unter Accountkosten versteht man die Gebühren für die Nutzung von kostenpflichtigen Inhalten auf *Xing*, *LinkedIn* und anderen sozialen Netzwerken, welche erweiterte Möglichkeiten für Arbeitgeber freischalten. Der direkte Output dieser Auftritte in sozialen Netzwerken ist die Möglichkeit zur Verbreitung von unternehmensrelevanten Inhalten und eine vergrößerte Reichweite. Der Erfolg und die Reichweite die-

²⁵⁰ Vgl. ICR Recruiting Controlling Report (2013).

ser Aktivitäten durch die Anzahl der Follower bzw. der Kontakte gemessen werden. Die Auswirkungen sind ein verbessertes Arbeitgeberimage, verstärktes Feedback auf Stellenausschreibungen sowie eine erhöhte Bewerberqualität. Als Endergebnis sinken die summierten Rekrutierungskosten und die Zeitspanne bis zur Besetzung einer offenen Stelle verringert sich. An all diesen Faktoren kann der Erfolg von Social Media Recruiting gemessen werden.²⁵¹

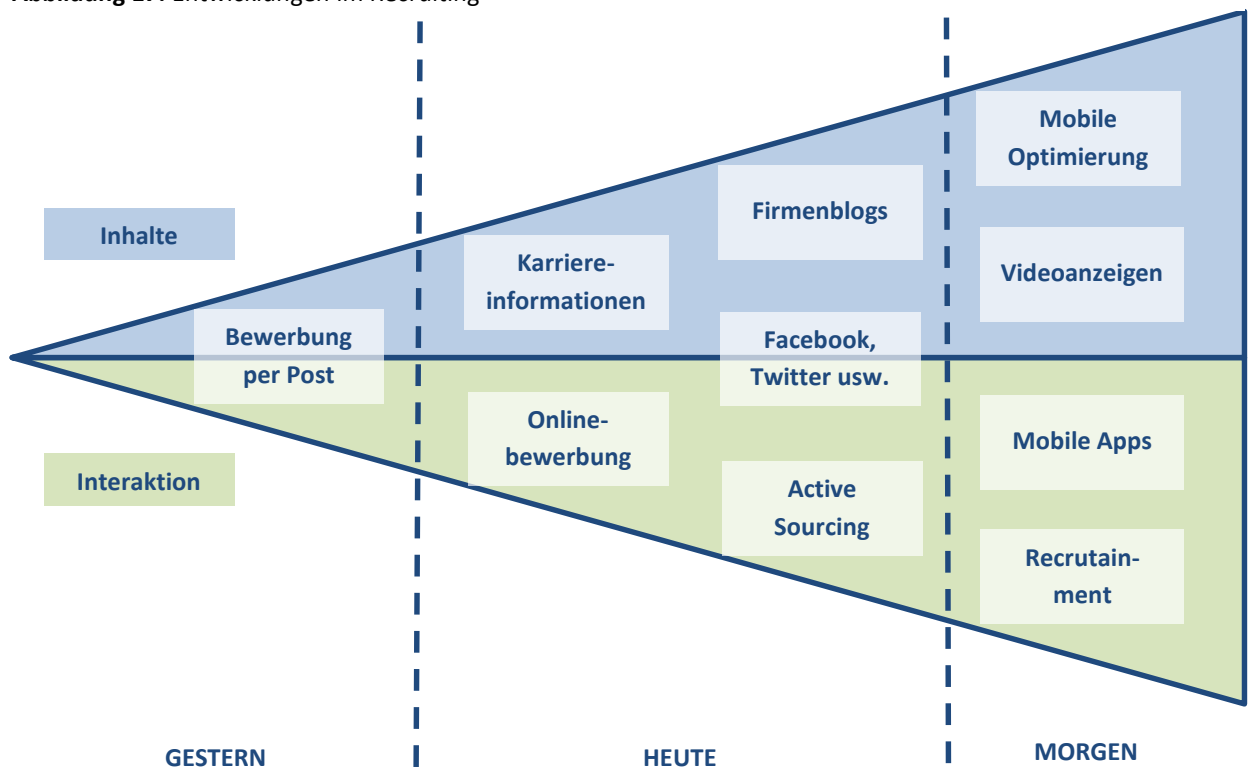
²⁵¹ Vgl. Brickwedde (2014b) S. 344.

5. Aktuelle Entwicklungen im E-Recruiting

In diesem Kapitel wird ein kurzer Einblick in aktuelle Entwicklungen des *E-Recruitings* gegeben und ein Überblick über die wichtigsten Neuerungen der letzten Jahre gegeben.

Wie bereits mehrmals erwähnt, haben sich die Methoden des Recruitings in den letzten 15 Jahren stark verändert. Abbildung 17 zeigt die wichtigsten Entwicklungen überblicksartig und gibt einen kleinen Ausblick auf zukünftige Entwicklungen.

Abbildung 17: Entwicklungen im Recruiting



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Darstellung von Jäger et al. (2013) S. 216.

In der oberen Hälfte werden Inhalte angezeigt, also jene Informationen, die Bewerber über verschiedenste Kanäle abrufen können. In der unteren Hälfte hingegen werden Interaktionsmöglichkeiten aufgelistet, mit denen Arbeitgeber und Arbeitssuchende kommunizieren und interagieren können. Die Zeitangaben am unteren Rand sind bewusst sehr vage gewählt, da die zeitlichen Grenzen zwischen den einzelnen Entwicklungen oft verschwimmen, bzw. nicht klar zu definieren sind. Diese reichen von postalischen Bewerbungen über den Aufbau von

Karriereseiten, der Einbeziehung von sozialen Netzwerken bis hin zu Methoden des „*Mobile Recruitment*“ und des sog. „*Recrutainment*“.²⁵²

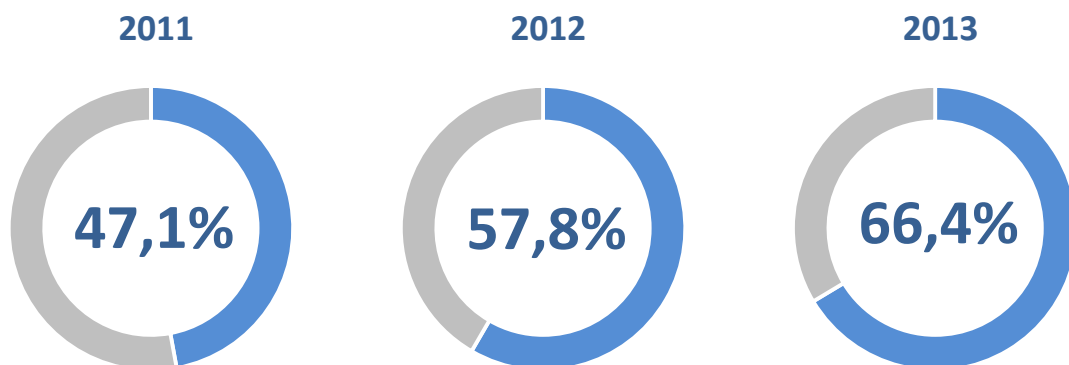
Nachfolgend werden ausgesuchte Trends und aktuelle Entwicklungen aufgelistet.

5.1 Mobile Recruiting

Wie der Name schon sagt, handelt es sich bei *Mobile Recruiting* um „...eine elektronisch unterstützte Form der Personalbeschaffung, bei der die Kommunikation mit den potenziellen Bewerbern unter Verwendung von mobilen Endgeräten (z.B. Handy, Smartphone, Tablet usw.) erfolgt.“²⁵³ Da die Nutzung von Smartphones bei allen Altersgruppen in den letzten Jahren rasant zugenommen hat, steigt auch deren Bedeutung für das Recruiting immer mehr an. So werden laut einer Studie aus dem Jahr 2013, Stellenanzeigen von 23% Prozent der Bewerber auf dem Handy gelesen und über 25% der Unternehmen verfügen über einen eigenen mobilen Karriereauftritt bzw. eine eigene Karriere-App.²⁵⁴ Auch die Einstellung der Unternehmen gegenüber dem Potential von *Mobile Recruiting* hat sich in den letzten Jahren stark geändert, wie Abbildung 18 zeigt.

Abbildung 18: Zustimmung zu größerem Einfluss von Mobile Recruiting

“Die zunehmende Nutzung mobiler Endgeräte wird auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben.”



Quelle: Eigene Darstellung nach Recruiting Trends 2014 (2014).

²⁵² Vgl. Jäger et al. (2013) S. 216.

²⁵³ Jäger et al. (2009) S. 6.

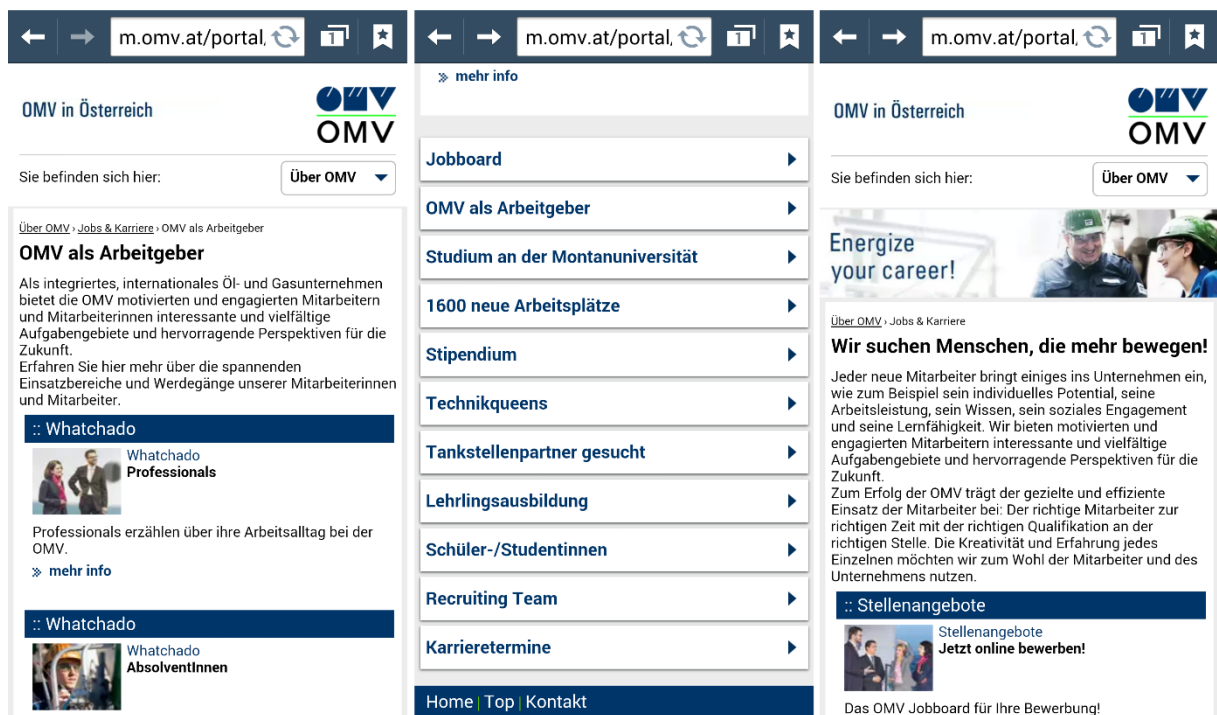
²⁵⁴ Vgl. Meurer et al. (2013) S. 8

Die Ergebnisse der Grafik wurden im Rahmen der Studie „Recruiting Trends 2014“ erhoben, bei der die 1.000 größten deutsche Unternehmen nach ihrer Einschätzungen befragt wurden. Während 2011 etwas weniger als die Hälfte der Befragten angibt, dass der Einfluss von Smartphones einen großen Einfluss auf das Recruiting haben wird, sind es 2013 bereits knapp zwei Drittel.²⁵⁵

Beim *Mobile Recruiting* unterscheidet man zwischen mobil optimierten Karriereseiten und eigenen Recruiting Apps. Um Karriereseiten auf mobilen Geräten optimal nutzen zu können, sind neben einer formalästhetischen Gestaltung auch die einfache Bedienbarkeit und eine klare Übersicht über die angebotenen Inhalte wichtig. Um dies zu gewährleisten, muss die Seite für die geringe Größe des Smartphone und die Bedienung per Touchscreen zugeschnitten werden. Außerdem ist es wichtig, dass Informationen in verdichteter, kompakter Form dargestellt werden.²⁵⁶

Ein Beispiel zeigt Abbildung 19 mit einem Screenshots der mobilen Karriereseite der OMV AG.

Abbildung 19: Mobile Karriereseite der OMV



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an www.m.omv.at/portal (Zugriff am 09.12.2014)

²⁵⁵ Vgl. Recruiting Trends 2014 (2014).

²⁵⁶ Vgl. Jäger et al. (2013) S. 219.

Auf diesen für den mobilen Gebrauch optimierten Karriereseiten finden Interessenten einen Überblick über aktuelle Stellenangebote, Informationen über die *OMV* als Arbeitgeber sowie Kontaktmöglichkeiten zum Recruiting Team. Auch die Verknüpfung mit *Whatchado*, einem beliebten Arbeitgeberbewertungsportal ist in die mobile Ansicht integriert, wie das linke Bild zeigt. Der mittlere Screenshot zeigt eine Übersicht über die komplette Menüführung. Durch diese können alle Navigationsbereiche durch das Drücken eines Buttons direkt abgerufen werden.²⁵⁷

Recruiting Apps eröffnen den Interessenten noch eine Reihe von anderen Möglichkeiten. Je nach Unternehmen können diese stark variieren. Eine der ersten Vorreiter in diesem Bereich ist die „Jobs&More“ App der *Deutschen Telekom AG*. Mit dieser können Job-Favoriten angelegt werden, die Jobsuche nach lokalen Kriterien eingegrenzt werden, Mitarbeitervideos und Bewertungen abgerufen werden oder das eigene *Xing*- oder *LinkedIn* Profil mit den zuständigen Recruitern geteilt werden. Darüber hinaus haben Bewerber die Möglichkeiten, ihre Lebensläufe mithilfe von Cloud-Diensten wie z.B. *Dropbox* oder *Google Drive* direkt über die Recruiting App hochzuladen. Diese Cloud Dienste im Allgemeinen ermöglichen es Unternehmen, größere Daten mit Interessenten oder Kunden, unkompliziert und schnell, auszutauschen. Dadurch ergeben sich Vorteile sowohl auf Konsumenten- als auch auf Unternehmensseite.²⁵⁸ Durch den Einsatz dieser App soll einerseits die Effizienz der Auswahl verbessert werden und andererseits die Bewerbungshürden verringert werden.²⁵⁹

Auch die Verknüpfung von Stellenanzeigen in Printmedien mit mobilen Onlineinhalten erleichtert den Zugang von Bewerbern zu den Karriereseiten des Unternehmens. Dies funktioniert mithilfe von *Quick Responsive*-Codes (QR Codes), die in die Stellenanzeigen integriert werden. Wenn diese von einem Smartphone fotografiert werden, wird automatisch die Verbindung zur Karriereseite und der relevanten Jobbeschreibung des Arbeitgebers hergestellt.²⁶⁰

Eine noch relativ junge Entwicklung ist die Einbeziehung von sog. „Location-Based-Services“ in die Angebote von Jobboards. Mithilfe der Global Positioning System-Funktion (GPS) von Smartphones kann der Standort des Nutzers bestimmt werden und aufbauend darauf eine

²⁵⁷ Vgl. Mobiles OMV Jobportal (2014).

²⁵⁸ Vgl. Mladenow et al. (2012) S. 5f.

²⁵⁹ Vgl. Staffler (2013) S. 170.

²⁶⁰ Vgl. Staffler (2013) S. 172.

Landkarte mit offenen Stellen in der Nähe gezeigt werden. So sehen die Benutzer auf einen Blick alle Jobangebote der unmittelbaren Umgebung und kann diese direkt abrufen.²⁶¹

5.2 Recrutainment

Das Wort *Recrutainment* setzt sich zusammen aus Recruiting und Entertainment, also Unterhaltung. Es bezeichnet den Einsatz von spielerisch-simulativer Elemente in mehreren Prozessen der Rekrutierung wie u.a. dem *Employer Branding*, dem Assessment und dem Personalmarketing. Im Vordergrund steht dabei der sog. „Matching“-Gedanke, also das Zusammenfinden vom „richtigen“ Kandidaten zum „richtigen“ Arbeitgeber. Dabei stellt der Unterhaltungsfaktor keinen Selbstzweck dar, sondern ist immer verbunden mit einem konkreten Bezug zum Unternehmen.²⁶²

Der Ursprung des *Recrutainments* basiert auf der rasanten Entwicklung und Verbreitung von Computer- und Videospielen der letzten Jahre und der daraus resultierenden „Gamification“. Laut einer Studie aus dem Jahr 2012 spielen mehr als ein Drittel der Deutschen, quer durch alle Bildungs- und Einkommensschichten, regelmäßig Computerspiele.²⁶³ Unter „Gamification“ versteht man ganz allgemein den „Einsatz von Game-Elementen in Nicht-Game Kontexten.“²⁶⁴ Im Fall des *Recrutainments* bedeutet das, dass der Abruf von Informationen oder auch eine Testsituation im Rahmen eines Auswahlverfahrens spielerisch verpackt werden um sie ansprechender und leichter verständlich zu machen. Gerade Angehörige der *Generation Y* und Personen, die regelmäßig mit Computerspielen zu tun haben, fällt es dadurch leichter, sich zurechtzufinden.²⁶⁵

Der Einsatz von *Recrutainment* ist unterteilt in zwei Anwendungsbereiche. Der erste Bereich sind sog. *SelfAssessments*, welche primär der Informationssammlung und Meinungsbildung dienen. Hierbei können Interessenten Übungen und Selbsttests durchführen, die ihnen eine Rückmeldung über ihre jeweilige Eignung geben. Im Rahmen dieser erhalten die Teilnehmer z.B. Einblicke in typische Berufssituationen und erhalten eine Reihe von Hintergrundinforma-

²⁶¹ Vgl. Jäger et al. (2013) S. 220.

²⁶² Vgl. Diercks (2014) S. 23.

²⁶³ Vgl. Online im Internet (2014).

²⁶⁴ Gamification Research (2014).

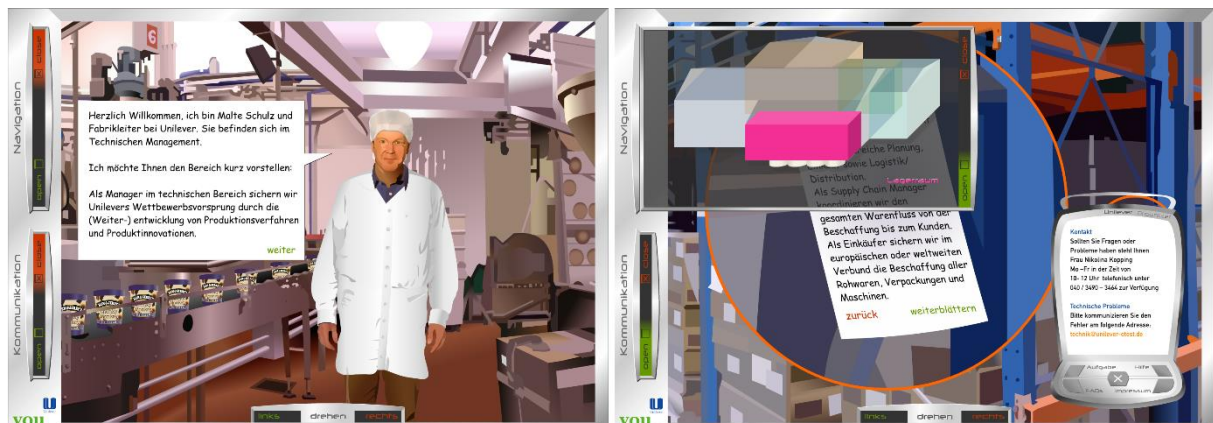
²⁶⁵ Vgl. Diercks (2013) S. 230f.

tionen. Diese *SelfAssessments* werden in der Regel vor einer tatsächlichen Bewerbung durchgeführt und verbessern die Selbsteinschätzung der Interessenten im Hinblick auf eine relevante offene Stelle.²⁶⁶

Der zweite Teilbereich wurde bereits in Kapitel 4.4 kurz angesprochen und bezieht sich auf Online Assessment Verfahren. Hierbei werden Assessment Methoden, welche einen simulativen Hintergrund haben, mit spielerischen und unterhaltenden Elementen verbunden, um die Akzeptanz der Zielgruppe zu erhöhen. Auch wenn die Anwendungen von Unternehmen zu Unternehmen stark abweichen, gibt es eine Reihe von typischen Bestandteilen. Einer davon ist der Fokus auf Benutzerorientierung und auf die Bereitstellung von relevanten Zusatzinformationen. Das bedeutet, dass die Kandidaten neben den Tests auch umfangreiche Informationen über das Unternehmen, die Karrieremöglichkeiten usw. erhalten. Dabei wird oftmals eine Rahmenhandlung um das gesamte Online-Assessment entwickelt und die Aufgaben in eine Geschichte eingebettet. Außerdem besitzen die Testverfahren einen sehr starken Unternehmens- und Berufsbezug, der sich nicht nur inhaltlich sondern auch in der Gestaltung des Assessments widerspiegelt.²⁶⁷

Abbildung 20 zeigt ein Anwendungsbeispiel dafür. Sie zeigt die webbasierte Assessment-Anwendung „unique.st“ von *Unilever*.

Abbildung 20: Unique.st von Unilever



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an www.recruitment.de/uniquest/simulation.html (Zugriff am 11.12.2014)

Die oben abgebildete Anwendung „unique.st“ von *Unilever* unterstützt den Bewerberselektionsprozess für angehende Konzernführungskräfte und wird dabei international eingesetzt.

²⁶⁶ Vgl. Diercks (2013) S. 234.

²⁶⁷ Vgl. Kupka (2014) S. 55.

Dabei besuchen die Kandidaten eine virtuell nachgebildete Eisfabrik und müssen mathematische und logische Aufgaben lösen. Im Rahmen des Programms erhalten die Teilnehmer umfassende Informationen über die Produktion, die Finanzierung und andere Kernaspekte der Firma. Jedes Jahr absolvieren mehrere Tausend Kandidaten das Auswahlverfahren. Durch den Einsatz des Programms konnten die Rekrutierungskosten in Deutschland um 85.000 Euro pro Jahr gesenkt werden. Außerdem wurde der komplette Bewerbungsprozess von der Bewerbung bis hin zum Vertragsangebot beschleunigt auf eine Gesamtzeit von 10 Tagen.²⁶⁸

5.3 Weitere Ansätze im Recruiting 2.0

Im Folgenden werden weitere Entwicklungen im onlinebasierten Recruiting aufgezählt. Die ersten beiden Beispiele setzen auf die Nutzung von Netzwerkeffekten während der dritte Ansatz auf die Kombination von offline- und onlinebasierter Vernetzung setzt.

5.3.1 Netzwerkbasiertes Empfehlungs-Recruiting

Im klassischen Bewerbungsverfahren wird den meisten gut geeigneten Kandidaten abgesagt und sie werden „ungenutzt“ weggeschickt. Dadurch wächst nicht nur der Frust bei den Bewerbern, auch die Rekrutierungskosten generell steigen an, da dieselben Kandidaten immer wieder aufs Neue vorselektiert werden müssen. Die Grundidee bei netzwerkbasierter Empfehlungen ist es, guten Bewerbern nicht einfach nur abzusagen, sondern diese an andere Unternehmen weiterzuempfehlen. Um dies zu ermöglichen, werden sog. Empfehlungsnetzwerke gebildet, welche aus mehreren, meist in der Nähe befindlichen, Firmen bestehen. Diese schließen sich über eine Online-Plattform zusammen, über die Bewerberdaten nach deren Zustimmung ausgetauscht und weitergegeben werden. Um einen Anreiz zur Weitergabe zu bieten, werden bei erfolgreicher Empfehlung Empfehlungsprämien ausgezahlt. Durch dieses einfache Prinzip profitieren alle Parteien. Die einzelnen Unternehmen erhalten eine bessere Bewerberqualität durch bereits vorselektierte, ausgesuchte Kandidaten. Dadurch können Kosten eingespart werden, die durch aufwändige Vorselektion entstehen. Darüber hinaus bietet dieses System die Möglichkeit zur Refinanzierung von Rekrutierungskosten, da zweit- oder drittplatzierte Kandidaten durch eine erfolgreiche Empfehlung monetarisiert werden können. Auch die Bewerber selbst profitieren davon, da sie nicht nur eine Jobabsage bekommen, sondern

²⁶⁸ Vgl. Cyquest unique.st (2014).

die Möglichkeit haben, ein alternatives Jobangebot zu erhalten. Dies wiederum fördert auch das Arbeitgeberimage der beteiligten Firmen. Netzwerkbasierte Rekrutierungs-Empfehlungen sind gerade für kleinere und mittlere Unternehmen (KMUs) ohne eigene Personalabteilung eine Möglichkeit, die Effizienz des eigenen Recruitings stark zu verbessern und gleichzeitig Kosten einzusparen.²⁶⁹

5.3.2 Crowdsourcing im Personalmarketing

Die "Deutsche Telekom" startete im Jahr 2011 den Ideenwettbewerb „Your Idea!“. Das Ziel war es, eine Karriereseiten-Anwendung mithilfe der Einbeziehung einer Crowdsourcing-Plattform zu programmieren.²⁷⁰

Diese Plattformen ermöglichen es Unternehmen, eine Aufgabenstellung an alle Mitglieder zu stellen, deren beste Lösung mit einem Geldbetrag belohnt wird. Die Vorteile der Nutzung von Crowdsourcing-Plattformen für Unternehmen sind einerseits der Zugriff auf die Kreativität unzähliger Nutzer und andererseits die schnelle und unmittelbare Kommunikation innerhalb der Community. Durch diese Kombination kann insbesondere der Prozess der Ideengenerierung und der Konzeptualisierung weit schneller voranschreiten als im Rahmen von unternehmens-internen Prozessen.²⁷¹

Der Sinn dahinter war es, ein Produkt zu erschaffen, das von der Zielgruppe für die Zielgruppe entwickelt wird. Dies sollte die Akzeptanz erhöhen und die Authentizität fördern. Darüber hinaus wird durch diese Art der Partizipation die eigene Zielgruppe in die unternehmenseigene Wertschöpfungskette integriert und somit ein intensiver Dialog ermöglicht. Das Ergebnis des Ideenwettbewerbs waren eine höchst erfolgreiche Ergänzungsanwendung der Karriereseite, die Etablierung und Verbesserung der eigenen Arbeitgebermarke sowie die Anwerbung einer Reihe von Talenten unter den Teilnehmern des Wettbewerbs. Als Folge des Projektes gibt es Überlegungen, weitere Ideenwettbewerbe zu starten, welche automatisch als Assessment Center im kreativen Bereich genutzt werden können.²⁷²

²⁶⁹ Vgl. Bagger et al. (2014) S. 119.

²⁷⁰ Vgl. Kollmenter (2014) S. 93 f.

²⁷¹ Vgl. Mladenow et al. (2014) S. 6f.

²⁷² Vgl. Kollmenter (2014) S. 93 f.

5.3.3 Online- und offlinebasierte Multi-Channel-Strategien

Die Plattform *careerloft* ist ein Karrierenetzwerk mit ganzheitlichem Anspruch. Im Mittelpunkt steht dabei der Austausch zwischen herausragenden Talenten und attraktiven Arbeitgebern. Der Talentepool besteht dabei weitestgehend aus Studenten und Absolventen. Die Plattform verfügt darüber hinaus über ein Förderprogramm welche besonders förderungswürdige „Top Performer“ durch Mentoring, Sprachtrainings und andere Maßnahmen unterstützt. Das Netzwerk setzt auf einen Multi-Channel-Ansatz, das heißt es agiert auf unterschiedlichsten offline- und onlinebasierten Kanälen. Unternehmen haben verschiedene Möglichkeiten mit den Studenten zu kommunizieren, z.B. über mitgliederexklusive Events, mittels Webinaren, über Zugriff auf die Datenbank und *Active Sourcing*, durch soziale Netzwerke usw. Diese Veranstaltungen werden im namensgebenden Loft, einer Immobilie in Berlin abgehalten.²⁷³

Um diese Multi-Channel-Strategie zu veranschaulichen, hier ein Beispiel eines typischen *careerloft* Events: Zu Beginn wird ein redaktioneller Beitrag erstellt, welcher auf der *careerloft* Homepage veröffentlicht wird und anschließend über *Facebook* verbreitet wird. Während des Events selbst werden *Tweets* über die aktuellen Gesprächsthemen und den aktuellen Fortgang geschrieben. Außerdem werden Schnappschüsse gemacht, welche auf *Facebook* gepostet werden. Nach dem Event wird ein Album auf *Flickr* (eine der weltgrößten Fotosharing Plattformen) hochgeladen, der *careerloft* Blog schreibt eine Zusammenfassung und ein Event-Video wird auf *YouTube* veröffentlicht, welches wiederum via *Facebook* geteilt wird. Außerdem vernetzen sich die einzelnen Teilnehmer via *Xing* und *LinkedIn* und verschicken ihre Profile an die teilgenommenen Arbeitgeber.²⁷⁴

Durch diese massive Präsenz in sozialen Netzwerken erhoffen sich die teilnehmenden Unternehmen ein positiveres, moderneres Arbeitgeberimage und den direkten Kontakt zu jungen Talenten. Mithilfe von *careerloft* kann eine Reihe von *Employer Branding* Maßnahmen, speziell im Bereich der Zielgruppe *Generation Y*, ausgelagert und somit eine höhere Authentizität geschaffen werden.²⁷⁵

²⁷³ Vgl. Hesse (2013) S. 259 f.

²⁷⁴ Vgl. Grothe (2014) S. 163.

²⁷⁵ Vgl. Hesse (2013) S. 259 f.

6. E-Recruiting in internationalen Unternehmen am Standort Wien

In diesem Kapitel wird der Einsatz von *E-Recruiting* am Standort Wien mithilfe einer qualitativen Auswertung von Experteninterviews untersucht. Bei Experteninterviews werden Menschen, die über umfangreiches Wissen über den Untersuchungsgegenstand verfügen, im Rahmen einer wenig bzw. teilstrukturierten Befragung interviewt.²⁷⁶

Im ersten Abschnitt des Kapitels werden zuerst die Motivation der Thematik sowie die Formulierung der zentralen Fragestellungen geklärt. Im Weiteren wird die Methodik der Interviewdurchführung erläutert und die befragten Experten kurz vorgestellt. Abschließend werden die Auswertung der Interviews mit dem bisherigen Stand der Theorie verglichen und etwaige Abweichungen analysiert.

6.1 Motivation der Auswertung

Atteslander legt dem Ablauf einer inhaltsanalytischen Untersuchung die Teilung in *Entdeckungszusammenhang* und *Begründungszusammenhang* zugrunde. Dabei werden im *Entdeckungszusammenhang* die Motive und Interessen der Fragestellung untersucht, während im *Begründungszusammenhang* auf die spezifischen methodischen Verfahren der empirischen Untersuchung eingegangen wird.²⁷⁷ Im Folgenden werden die Motive der Auswertung im Detail erläutert.

In Kapitel 4 werden die Möglichkeiten des *E-Recruitings* aufgelistet und deren Potential aufgezeigt. Auch wenn eine Reihe von Studien in diesem Zusammenhang zitiert werden, kann nur ein genereller Trend erkannt werden. Punktgenaue Aussagen über Verbreitung und Effizienz von *E-Recruiting* Methoden können dadurch kaum getroffen werden. Gerade für den Standort Wien können hieraus kaum Rückschlüsse gezogen werden, da sich die meisten Studien auf Deutschland bzw. auf den deutschsprachigen Raum allgemein beziehen.²⁷⁸

²⁷⁶ Vgl. Atteslander (2010) S. 141.

²⁷⁷ Vgl. Atteslander (2010) S. 209.

²⁷⁸ Vgl. Social Media in deutschen Unternehmen (2012), ICR Recruiting Controlling Report (2013), ICR Active Sourcing Report (2013), Bewerbungspraxis (2013), Social Media Recruiting Studie Deutschland (2012) u.a.

Auch die wissenschaftliche Fachliteratur gibt auf die Verbreitung von *E-Recruiting* am Standort Wien nur bedingt Auskunft. Die theoretische Ausarbeitung in Kapitel 4 gibt zwar einen objektiven Überblick über die aktuelle Literatur auf dem Gebiet des Recruitings; Publikationen, welche sich mit dem aktuellen Stand des *E-Recruitings* am Standort Wien beschäftigen, sind allerdings kaum zu finden. Das liegt einerseits an dem noch relativ jungen Untersuchungsgebiet des *E-Recruitings* und andererseits an einem Mangel an österreichischen Publikationen in diesem Forschungsgebiet.

Im Rahmen der qualitativen Auswertung der Experteninterviews geht es in erster Linie um die Verbreitung von Methoden des *E-Recruitings* im Arbeitsalltag von Human Resources Abteilungen international tätiger Konzerne am Standort Wien. Das Ziel ist es, die Praxisrelevanz von verschiedenen onlinebasierten Anwendungen, von der Nutzung von sozialen Netzwerken bis hin zum Online Assessment, zu erheben. Die Kernfragen des Gesprächsleitfadens decken dabei, parallel zur theoretischen Aufbereitung in Kapitel 4, alle Abschnitte des Rekrutierungsprozesses ab. Im Detail bedeutet das, dass die Durchführung von *Online Employer Branding*, die Werkzeuge der Kandidatensuche, die Bedeutung von *Active Sourcing*, die Rolle der firmeneigenen Homepage, der Einsatz von Online Assessment Tools sowie allgemeine Einschätzungen zum *E-Recruiting* Inhalt des Experteninterviews sind. Neben der Praxisrelevanz und der Verbreitung sind auch die Erwartungen an zukünftige Recruiting Methoden ein Bestandteil des Gesprächsleitfadens.

6.2 Zentrale Fragestellungen

Laut Atteslander stehen die Auflistung der Fragestellungen und die Klärung der Untersuchungsmotive am Beginn eines jeden Ablaufs.²⁷⁹ Nachdem in Kapitel 5.1 die Motive zur Fragestellung erklärt wurden, wird im Folgenden auf die zentralen Fragestellungen eingegangen.

²⁷⁹ Vgl. Atteslander (2010) S. 208.

Das Ziel der hier gestellten Fragen ist es, einen Abgleich zwischen Theorie und Praxis des E-Recruitings aufzuzeigen. Die einzelnen Fragen stellen dabei laut Definition das „*Bindeglied zwischen den Variablen der Hypothesen und den Antworten*“ dar.²⁸⁰ In diesem Fall ist die Hypothese die Praxisrelevanz des E-Recruitings und die einzelnen Variablen sind u.a. die Verbreitung und die Akzeptanz dieser Methoden.

Im Folgenden die vier zentralen Fragestellungen, welche mithilfe der qualitativen Auswertung der Experteninterviews in weiterer Folge beantwortet werden.

1. *Welche Methoden des E-Recruitings werden am Standort Wien von international tätigen Unternehmen eingesetzt?*
2. *Wie wird die Effizienz von E-Recruiting für den Praxisgebrauch eingeschätzt?*
3. *Gibt es starke Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchen in Bezug auf die Implementierung von E-Recruiting in den Rekrutierungsprozess?*
4. *Welche E-Recruiting Maßnahmen werden in den nächsten Jahren am Standort Wien verstärkt eingesetzt?*

Der Fragebogen unterstützt die Beantwortung der Fragen und bezieht sich vor allem auf die Fragen 1, 2 und 4. Frage 3 wird hingegen durch den Vergleich der Antworten der einzelnen Experten beantwortet. Wie in Kapitel 5.4 genauer erklärt, werden für die Experteninterviews Personalverantwortliche großer internationaler Unternehmen aus den verschiedensten Branchen befragt. Durch die Gegenüberstellung der Antworten aus den einzelnen Branchen kann Fragestellung 3 aus dem Kontext beantwortet werden.

6.3 Methodik der Auswertung

Nach der Erläuterung des *Entdeckungszusammenhangs* in den vorhergehenden Kapiteln, wird in diesem Abschnitt der *Begründungszusammenhang*, also die spezifischen methodischen Verfahren der qualitativen Auswertung, erläutert. Als Analysematerial zur Auswertung werden, wie bereits erwähnt, Experteninterviews herangezogen. Ausschlaggebend für die Wahl

²⁸⁰ Vgl. Friedrichs (1990) S. 205.

der zu analysierenden Informationen ist, dass „*die Texte relevant für den Zweck der Untersuchung sind, dass sie existieren und dass sie zugänglich sind.*“²⁸¹ Experteninterviews sind eine Möglichkeit die gewünschten Informationen zu erlangen und erfüllen all diese Kriterien.²⁸²

6.3.1 Experteninterview

Das Experteninterview stellt eine Form der Leitfadenbefragung dar und wird anhand von teilstrukturierten Leitfäden geführt. Dabei handelt es sich um Gespräche, die anhand von im Vorfeld vorbereiteter Fragen geführt werden, wobei der Ablauf je nach Gesprächsverlauf angepasst werden kann. Auch die Möglichkeit auf sich ergebende Themen einzugehen ist bei dieser Form der Befragung gegeben. Zur Gesprächsunterstützung wird vom Interviewer ein Gesprächsleitfaden mit 12 Fragen benutzt.²⁸³ Das Ziel des Leitfadens ist es, wie in der Literatur beschrieben, „...*dass die Antworten tatsächlich den Ausprägungen des angezielten Merkmals der Variablen entsprechen.*“²⁸⁴ Konkret heißt das, dass die zentrale Fragestellung mithilfe der, sich durch den Gesprächsleitfadens ergebenden, Informationen beantwortet werden soll.²⁸⁵

Die Interviews werden mündlich in den Räumlichkeiten der jeweiligen Unternehmen bzw. telefonisch durchgeführt und dauern zwischen 25 und 35 Minuten. Der Gesprächsleitfaden wird den Interviewpartnern eine Woche vor dem Gespräch zugeschickt, um den Experten eine Möglichkeit zu geben, sich inhaltlich darauf vorzubereiten. Im Laufe des Gesprächs werden einzelne, sich ergebende Themen aufgegriffen und mithilfe von Zwischenfragen weiter vertieft.

6.3.2 Ablauf der Auswertung

Die Experteninterviews werden mithilfe eines Diktiergeräts aufgenommen und als Audiodateien gespeichert.²⁸⁶ Danach folgte die formale Charakterisierung des Materials, die Transkription. Diese ist notwendig, um das vorliegende Material in weiterer Folge zu strukturieren und

²⁸¹ Vgl. Kromrey (1986) S. 173.

²⁸² Vgl. Atteslander (2010) S. 209.

²⁸³ Siehe Anhang III.

²⁸⁴ Vgl. Friedrichs (1990) S. 209.

²⁸⁵ Vgl. Atteslander (2010) S. 135.

²⁸⁶ Siehe Anhang IV, dieser zeigt eine Auflistung der geführten Interviews inklusive Datum, Ort und Zeit.

zu analysieren.²⁸⁷ Um dem Leser einen besseren Überblick über die Experteninterviews zu geben, werden diese außerdem in vollem Umfang abgetippt.²⁸⁸

Im Anschluss daran werden diese im Rahmen einer qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet. Das Ziel dieser Analyse ist es „...das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Korpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.“²⁸⁹

Die Analyse ist laut Atteslander unter anderem gegliedert in 4 Abschnitte²⁹⁰:

1. Zusammenfassung
2. Explikation
3. Strukturierung
4. Interpretation

Im ersten Schritt, der *Zusammenfassung*, wird das auszuwertende Material schrittweise durch Generalisierung, Paraphrasierung und Reduktion verringert.²⁹¹ Der Fokus liegt hierbei auf der thematischen Zuordnung der einzelnen Interviewbestandteile.

Im Rahmen der *Explikation* werden interpretationsbedürftige Interviewstellen mithilfe der theoretischen Ausarbeitung aus Kapitel 4 erläutert und verständlich gemacht. Dabei geht es vorrangig um die Definition von Fachausdrücken bzw. um die Erläuterung von recruitingspezifischen Onlineangeboten.

Die *Strukturierung* hat das Ziel, das verwendete Material weiter zu selektieren und zu reduzieren.²⁹² Um dem Leser einen Überblick über die einzelnen Abschnitte zu geben, werden am Ende der einzelnen Themengebiete Tabellen gezeigt, die einen Überblick über die gesammelten Aussagen geben. Dadurch werden die Ergebnisse kurz und prägnant wiedergegeben.

²⁸⁷ Vgl. Atteslander (2010) S. 213.

²⁸⁸ Vgl. Interviewtranskript I bis IV.

²⁸⁹ Mayring (1990) S. 54.

²⁹⁰ Vgl. Atteslander (2010) S. 213.

²⁹¹ Vgl. Atteslander (2010) S. 213.

²⁹² Vgl. Atteslander (2010) S. 213.

Abschließend werden die einzelnen Erkenntnisse im Rahmen der *Interpretation* analysiert. Laut Atteslander geht es dabei um die Darstellung der Ergebnisse im Sinne der zugrundeliegenden Fragestellung.²⁹³ Um dies zu gewährleisten, werden die innerhalb der *Strukturierung* erstellten Tabellen kurz und aussagekräftig analysiert. Außerdem werden die Antworten der einzelnen Experten in Hinsicht auf die Fragestellungen in Kapitel 6.6 gegenüberstellt und interpretiert.

Die inhaltliche Gliederung der Auswertung orientiert sich am grundlegenden Ablauf der Rekrutierungsprozesse wie in Kapitel 2.1 dargestellt.

6.4 Interviewpartner

Experten werden definiert als Menschen, die umfassende und besondere Erfahrungen über den Untersuchungsgegenstand haben.²⁹⁴ Im Fall dieser empirischen Untersuchung handelt es sich dabei um Experten aus dem HR-Bereich, welche bereits umfangreiche Erfahrungen mit *E-Recruiting* haben und in leitender Position bei internationalen Unternehmen angestellt sind.

Als Interviewpartner fungieren fünf leitende Damen aus Human Resources Abteilungen großer, international tätiger Unternehmen. Um ein möglichst breit gefächertes Bild des Rekrutierungsalltags zu bekommen, wurden bewusst Großkonzerne aus verschiedenen Branchen ausgesucht. Im Folgenden eine kurze Vorstellung der Interviewpartner und deren Firmen sowie ein kurzer Einblick in die Personalsituation der Unternehmen.

Zwei HR Expertinnen eines internationalen IT Unternehmens

Die ersten beiden Gesprächspartnerinnen sind im Human Resources Bereich eines großen IT Konzerns tätig. Sie sind für den Bereich *Recruiting* sowie unter anderem für das *Employer Branding* mitverantwortlich. Aus Datenschutzgründen wurden ihre Angaben anonymisiert. Im weiteren Text wird das Unternehmen als „IT-Firma A“ bezeichnet und die beiden Expertinnen als „HR-Expertin 1“ und „HR-Expertin 2“.

IT-Firma A vertreibt Hardware- und Softwarelösungen an Firmen und Endkonsumenten und zählt zu den größten IT-Unternehmen weltweit.

²⁹³ Vgl. Atteslander (2010) S. 213.

²⁹⁴ Vgl. Atteslander (2010) S. 141.

Julia Frauscher

(Human Resources Europe & International, Mondi AG)

Frau Frauscher ist seit über 2 Jahren im HR Bereich bei der Mondi AG tätig. Zu ihren Aufgabengebieten zählen u.a. das *Employer Branding*, das Recruiting am Standort Wien sowie die Betreuung der Mitarbeiter im Headquarter des Unternehmens.

Mondi

Mondi zählt zu den größten Unternehmen Österreichs. Der Papierhersteller hatte 2013 einen Jahresnettoumsatz von ca. 6 Milliarden Euro und beschäftigt über 26.000 Mitarbeiter weltweit. In Österreich selbst arbeiten ca. 2.500 Personen.²⁹⁵

Durch die globale Ausbreitung des Unternehmens mit Standorten in über 30 Ländern benötigt *Mondi* Mitarbeiter in vielseitigen Bereichen und geografischen Regionen. Dabei setzt der Konzern stark auf internes Recruiting und Ausbildung. Um diese zu fördern, verfügt das Unternehmen u.a. über eine firmeneigene Weiterbildungsakademie, die sog. „*The Mondi Academy*“.²⁹⁶

Nina Bärthl

(Human Resources & Talent Acquisition, Samsung Electronics Österreich)

Frau Bärthl hat bereits im Rahmen ihres Studiums als Mitglied des Personalausschuss Erfahrungen im Recruiting gesammelt. Nach ihrem Abschluss war sie bei mehreren namhaften Firmen im HR Bereich tätig. Ihre Spezialgebiete sind die Konzeption und Organisation von *Employer Branding* Maßnahmen sowie die aktive Rekrutierung. Bei Samsung Electronics Österreich ist sie verantwortlich für den Rekrutierungsbereich und betreut das Trainee Programm.

Samsung Electronics Österreich GmbH

Die *Samsung Group* ist einer der größten Konzerne weltweit mit insgesamt über 425.000 Mitarbeitern und einem globalen Gesamtumsatz von ca. 247 Milliarden US-Dollar im Jahr 2013. Der koreanische Mischkonzern ist u.a. in den Bereichen Elektronik, Industrieanlagen und Schwerindustrie vertreten, betreibt allerdings auch Unternehmen im Schiffsbau, im Versicherungswesen oder im Waffenbau.²⁹⁷

²⁹⁵ Vgl. Trend Top 500 (2014).

²⁹⁶ Vgl. Mondi Academy (2014).

²⁹⁷ Vgl. Wikipedia, Samsung (2014).

In Österreich beschäftigt der Konzern aktuell ca. 200 Mitarbeiter. *Samsung Electronics Österreich* wurde 2014 zum zweiten Mal in Folge zum „*Top Employer 2014*“ gewählt und kann in der Rekrutierung auf eine erfolgreiche *Employer Branding* Strategie zurückgreifen, welche in den nächsten Jahren noch weiter ausgebaut werden soll.²⁹⁸

Janet Straßenmeyer

(Employer Branding Lead, PwC Österreich)

Frau Straßenmeyer leitet und verantwortet bei *PwC Österreich* den Bereich *Employer Branding*.

PwC Österreich

PwC Österreich ist eines der führenden Beratungsunternehmen in Österreich und gehört als unabhängiges Mitglied dem internationalen Netzwerk *PwC* an. *PwC* ist in über 157 Ländern tätig und erwirtschaftete im Jahr 2013 einen Jahresumsatz von über 32 Milliarden Dollar. In Österreich beschäftigt das Unternehmen etwa 900 MitarbeiterInnen an 8 Standorten und erreichte im Jahr 2013 einen Umsatz von 101,4 Millionen Euro.²⁹⁹

6.5 Auswertung der Experteninterviews

Im Folgenden werden die einzelnen Themenblöcke des Gesprächsleitfadens thematisiert und die jeweiligen Expertenaussagen miteinander verglichen. Am Ende der einzelnen Themenblöcke werden die einzelnen Aussagen in Tabellenform miteinander verglichen.

Gemäß der Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse können nur die explizit im Interview getätigten Aussagen gegenübergestellt werden. Wenn zu einem bestimmten Themenbereich keine Aussage von einem Interviewpartner vorhanden ist, wird dies mit „keine Angabe“ oder „nicht genannt“ vermerkt. Das heißt allerdings nicht, dass das Unternehmen diese Methode nicht einsetzt bzw. dazu keine Meinung hat. Es bedeutet nur, dass hierzu keine Aussagen gemacht wurden. Ein Beispiel um dies zu veranschaulichen: Wenn Interviewpartner A im Rahmen der Online *Employer Branding* Kanäle den Mikroblogging Dienst *Twitter* nicht nennt, wird

²⁹⁸ Vgl. Samsung Österreich (2014).

²⁹⁹ Vgl. PwC Presse (2014).

dies in der Tabelle als „nicht genannt“ vermerkt. Das heißt allerdings nicht, dass das Unternehmen *Twitter* nicht nutzt. Es heißt nur, dass es im Interview nicht explizit genannt wurde.

Ergänzend zu den Überblickstabellen werden außerdem die wichtigsten Unterschiede und Gemeinsamkeiten überblicksmäßig zusammengefasst.

6.5.1 Online Employer Branding

6.5.1.1 Nutzung der verschiedenen Online-Kommunikationskanäle

Die einzelnen Unternehmen nutzen die verschiedensten Kommunikationskanäle um firmeneigene Inhalte zu verbreiten und das Arbeitgeberimage zu verbessern. Gerade die firmeneigene Karriereseite wird von allen Befragten als Hauptinformationskanal. Darüber hinaus geben alle Experten an, in den Businessnetzwerken *Xing* und *LinkedIn* als Unternehmen oder als Personen präsent zu sein. Auch die größte Social Media Plattform *Facebook* und der Mikroblogging Dienst *Twitter* werden, mit der Ausnahme von *Samsung Electronics Österreich*, von allen befragten Unternehmen für das *Employer Branding* eingesetzt.^{300 301 302 303}

Auch die Nutzung Unternehmensinformationsseiten wie *Whatchado* werden gerade bei *PwC Österreich* verstärkt eingesetzt.³⁰⁴ *Samsung Electronics Österreich* setzt überdies auch auf den Einsatz von Arbeitgeberbewertungsseiten wie z.B. *Kununu*.³⁰⁵ Gerade *PwC Österreich* und *Mondi* versuchen sich durch die Platzierung auf Universitätsplattformen, wie z.B. die zBp Plattform der Wirtschaftsuniversität Wien, schon frühzeitig bei angehenden Absolventen als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.^{306 307}

Tabelle 2 zeigt die Nutzung der eigenen Kommunikationskanäle für das *Online Employer Branding* überblicksartig.

³⁰⁰ Vgl. Interviewtranskript I, S. 1f.

³⁰¹ Vgl. Interviewtranskript II, S. 1ff.

³⁰² Vgl. Interviewtranskript III, S. 1f.

³⁰³ Vgl. Interviewtranskript IV, S. 1f.

³⁰⁴ Vgl. Interviewtranskript I, S. 1.

³⁰⁵ Vgl. Interviewtranskript II, S. 1.

³⁰⁶ Vgl. eben diese., S. 2.

³⁰⁷ Vgl. Interviewtranskript III, S. 2.

Dabei wird deutlich, dass die einzelnen Unternehmen zum Großteil ein sehr ähnliches Nutzungsverhalten an den Tag legen. Kleinere Abweichungen gab es nur beim Einsatz von *Twitter* sowie bei der Nutzung von *Kununu*.

Tabelle 2: Online *Employer Branding* Nutzung

	Home- page	<i>Xing</i> und <i>LinkedIn</i>	<i>Whatch- ado</i>	<i>Kununu</i>	Universi- tätsplatt- formen	<i>Facebook</i>	<i>Twitter</i>
Nina Bärthl	Ja	Ja	Ja	Ja	nicht genannt	Nein	Nein
Julia Frauscher	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Nein
Janet Straßen- meyer	Ja	Ja (*)	Ja	Nein	Ja	Ja	Ja
HR-Expertin 1 und 2	Ja	Ja	nicht genannt	nicht genannt	Ja	Ja	Ja

(*) kein Unternehmensauftritt, allerdings als Personen aktiv

Quelle: Eigene Darstellung nach Interviewtranskript I S. 1f., Interviewtranskript II S. 1f., Interviewtranskript III S. 1f., Interviewtranskript IV, S. 1f.

6.5.1.2 Nutzen der einzelnen Kommunikationskanäle für das *Employer Branding*

Der Grundgedanke der Nutzung dieser vielseitigen Kanäle ist es, wie Frau Frauscher von *Mondi* argumentiert, die allgemeine *Brand Visibility* des Unternehmens zu erhöhen. Dadurch wird wiederum der Dialog gefördert, was in weiterer Folge zu einem größeren Bekanntheitsgrad führt und im Endeffekt die Authentizität der Firma als Arbeitgeber erhöht.³⁰⁸

Die Wichtigkeit der Authentizität betont auch Frau Bärthl von *Samsung Electronics Österreich* im Gespräch. Gerade durch Mitarbeiter Videos kann ein realistischer Einblick in den Arbeitsalltag gegeben werden. Sie sagt, dass gerade die junge Generation sehr darauf anspricht und auf

³⁰⁸ Vgl. Interviewtranskript III, S. 1.

diese Weise kurz und prägnant die wichtigsten Informationen vermittelt werden können. Laut Frau Bärthl wird es immer wichtiger, den Bewerbern möglichst frühzeitig einen klaren Eindruck davon zu geben, worauf sie sich einlassen. Um dies zu gewährleisten, setzt *Samsung Electronics Österreich* auch verstärkt auf eine offene und ehrliche Kommunikation bevor und während des Bewerbungsprozesses.³⁰⁹

PwC Österreich ist eine Marke, die sehr stark auf Beziehungen baut und dementsprechend viel Wert auf den Kontakt von Mitarbeitern mit der Zielgruppe legt, wie Frau Straßenmeyer erklärt. Daher greift das Unternehmen u.a. gerne auf *Whatchado* Videos zurück, da über diese Plattform authentische Einblicke in das Unternehmen gegeben werden können.³¹⁰

HR-Expertin 1 von *IT Firma A* erläutert die Wichtigkeit der richtigen Kanäle um die jeweiligen Zielgruppen anzusprechen. Sie sagt, dass beim *Employer Branding* nicht automatisch alle Kommunikationskanäle genutzt werden, sondern nur jene, welche die gewünschte Zielgruppe erreichen. Das Ziel ist es, mit umfangreichen Berichten wie z.B. über Praktika und Veranstaltungen wie unter anderem Tage der offenen Tür für Kinder, Partnerinnen und Partner, die Unternehmenskultur von *IT Firma A* zu zeigen, wie ihre Kollegin HR-Expertin 2 ergänzt.³¹¹

Tabelle 3 zeigt die Aussagen der befragten Experten zu diesem Thema. Diese unterscheiden sich gerade in Bezug auf die Kernaussagen kaum voneinander.

Das erste wiederkehrende Schlagwort, das in diesem Zusammenhang mehrfach genannt wurde, ist *Authentizität*. Darunter versteht man die Möglichkeit, authentische Einblicke in den Unternehmensalltag zu geben. Dies kann erfolgen z.B. über Mitarbeiterinterviews (*Whatchado*) oder Arbeitnehmerbewertungen (*kununu*). Aber auch klassische Onlinekanäle wie *Facebook* oder *YouTube* sind geeignet, um Interessenten mit Hilfe von multimedialen Inhalten einen Einblick in ein Unternehmen zu ermöglichen.

Das zweite große Schlagwort ist *Zielgruppenansprache*. Durch die Nutzung der einzelnen differenzierten Kommunikationskanäle kann die gewünschte Zielgruppe direkt erreicht werden.

³⁰⁹ Vgl. Interviewtranskript II, S. 2.

³¹⁰ Vgl. Interviewtranskript I, S. 1f.

³¹¹ Vgl. Interviewtranskript IV, S. 1.

Ein Beispiel dafür ist die Nutzung von Universitätsplattformen, mit deren Hilfe zukünftige Absolventen auf ein Unternehmen aufmerksam gemacht werden können. Somit können zielgruppengerechte Inhalte über die jeweiligen Kanäle verbreitet werden.

Tabelle 3: Nutzen von Online *Employer Branding*

	Kernaussagen	Schlagwörter
Nina Bärthl	Einblick in den Arbeitsalltag, Ansprache der jungen Generation	Authentizität, Zielgruppenansprache
Julia Frauscher	Erhöhung der Brand Visibility, Förderung des Dialogs und der Authentizität	Bekanntheit, Authentizität
Janet Straßenmeyer	starker Wert auf Kontakt mit der Zielgruppe, authentische Einblicke in das Unternehmen	Zielgruppenansprache, Authentizität
HR-Expertin 1 und 2	richtige Kanäle für jeweilige Zielgruppe, Zeigen der Unternehmenskultur	Zielgruppenansprache

Quelle: Eigene Darstellung nach Interviewtranskript I S. 1f., Interviewtranskript II S. 2, Interviewtranskript III S. 1f., Interviewtranskript IV, S. 1f.

6.5.2 Verbreitung von Stellenanzeigen

Zur Veröffentlichung von Stellenanzeigen nutzt *PwC Österreich* vorrangig *karriere.at*. Darüber hinaus gibt es direkte Schnittstellen zwischen der Karrierehomepage und *karriere.at*, *stepstone.at* und *careesma.at*. Wie Frau Straßenmeyer erklärt, erscheinen dadurch alle Stellen, die auf der Homepage veröffentlicht werden auch auf den Jobplattformen.³¹²

Frau Bärthl arbeitet bei Stellenausschreibungen sehr stark mit *karriere.at* zusammen, einer der größten Jobplattformen Österreichs, da die Seite über eine große Reichweite verfügt und von der Mehrzahl der potentiellen Kandidaten genutzt wird. Andere Job-Plattformen werden von

³¹² Vgl. Interviewtranskript I, S. 2.

Samsung Electronics Österreich vereinzelt ebenfalls benutzt, die Auswahl richtet sich meist nach der ausgeschriebenen Stelle.³¹³

Auch bei *Mondi* findet die Verbreitung von Stellenanzeigen in erster Linie über die Firmenhomepage statt. Dabei wird zwischen nationalen Ausschreibungen, die ausschließlich österreichische Standorte betreffen und internationalen Stellenangeboten unterschieden, wie Frau Frauscher erklärt. Während die österreichischen Jobs auf *www.mondijobs.at* veröffentlicht werden, werden internationale Stellen über *www.mondigroup.com* verbreitet.³¹⁴

Für *IT Firma A* sind die Hauptkanäle *Facebook*, *LinkedIn* und *Xing*. Stellenanzeigen die gepostet werden, sind verlinkt mit der Karriereseite, wie HR-Expertin 2 sagt.³¹⁵

Tabelle 4: Verbreitung von Stellenanzeigen

	Homepage	<i>karriere.at</i>	Universitätsplattformen	andere Jobbörsen (*)	<i>Facebook</i>	<i>LinkedIn</i> und <i>Xing</i>
Nina Bärthl	Ja	Ja	nicht genannt	Ja	Nein	Ja
Julia Frauscher	Ja	Ja	Ja	nicht genannt	Ja	Ja
Janet Straßmeyer	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	nicht genannt
HR-Expertin 1 und 2	Ja	nicht genannt	nicht genannt	nicht genannt	Ja	Ja

(*) wie z.B. *stepstone.at*, *derstandard.at*, *careesma.at* usw.

Quelle: Eigene Darstellung nach Interviewtranskript I S. 2., Interviewtranskript II S. 4f., Interviewtranskript III S. 2., Interviewtranskript IV, S. 2.

³¹³ Vgl. Interviewtranskript II, S. 4f.

³¹⁴ Vgl. Interviewtranskript III, S. 2.

³¹⁵ Vgl. Interviewtranskript IV, S. 2.

Tabelle 4 zeigt die genutzten Onlinekanäle zur Verbreitung von Stellenanzeigen. Alle befragten Experten geben an, offene Stellen über die firmeneigene Homepage zu verbreiten. Auch *karriere.at*, die reichweitenstärkste Jobbörse Österreichs, wird von drei der Expertinnen genannt. Die weitere Nutzung von Verbreitungskanälen orientiert sich sehr stark an der Zielgruppe, wie die Interviews gezeigt haben. Während man mit sozialen Netzwerken wie *Facebook* oder *Xing* eine eher undifferenzierte Masse anspricht, kann man z.B. via Universitätsplattformen direkt die gewünschte Zielgruppe erreichen.

6.5.3 Onlinebasiertes Active Sourcing

Im Verlauf der Experteninterviews hat sich gezeigt, dass *IT Firma A*, im Vergleich zu den anderen befragten Unternehmen, am stärksten auf *Active Sourcing* zurückgreift. Dazu wurde ein eigenes Team gebildet, welches sich nur auf die direkte, onlinebasierte Kandidatenansprache konzentriert. Als Plattformen werden hierfür zum Großteil *LinkedIn* und *Xing* verwendet, wie HR-Expertin 2 erklärt. Der Einsatz dieses Teams hängt von den offenen Stellen ab. Gerade bei größeren Projekten und bei sehr spezialisierten Jobs wird von Anfang an auf *Active Sourcing* gesetzt.³¹⁶

Auch bei *Samsung Electronics Österreich* hängt der Einsatz von *Active Sourcing* stark von der zu besetzenden Stelle ab. Wie Frau Bärthl im Gespräch verdeutlicht, sind die großen Nachteile dieser Methode der hohe Zeitaufwand und die stark schwankende Response Rate, also der Anteil der kontaktierten Personen, die auf ein Angebot reagieren. Da immer mehr Unternehmen auf *Active Sourcing* zurückgreifen, werden viele *Xing*- und *LinkedIn*-User nahezu täglich mit Anfragen konfrontiert. Dadurch sinkt in weiterer Folge die Bereitschaft der Nutzer, sich mit den Angeboten ernsthaft auseinanderzusetzen und es kommt nur selten zum gewünschten Erfolg. In Bezug auf die Auswahl des Businessnetzwerks ist *Xing* laut Frau Bärthl dabei vorrangig geeignet für österreichische Kandidaten, während *LinkedIn* weitaus internationaler ist.³¹⁷

Im Gegensatz dazu verzichtet *PwC Österreich* derzeit noch weitgehend auf onlinebasiertes *Active Sourcing*, also die direkte Kandidatenansprache über soziale Netzwerke. Wie Frau Sträßmeyer erläutert, verfolgt das Unternehmen einen anderen Weg um den Wandel von „post

³¹⁶ Vgl. Interviewtranskript IV, S. 2.

³¹⁷ Vgl. Interviewtranskript II, S. 7ff.

and pray“ zur aktiven Ansprache zu vollziehen. Primär werden dafür die beruflichen und privaten Netzwerke der Mitarbeiter genutzt und auf deren Empfehlungen gesetzt. Frau Straßmeyer erklärt im Weiteren, dass der persönliche Kontakt dabei im Vordergrund stehen sollte, da dieser in der Dienstleistungsbranche überaus wichtig ist.³¹⁸

Um den guten Ruf als Arbeitgeber nicht zu gefährden, wird auch bei *Mondi* kein *Active Sourcing* im Recruiting eingesetzt. Sollte der Rücklauf über die gängigen Rekrutierungskanäle nicht zufriedenstellend sein, greift das Unternehmen auf externe Personalberater zurück, wie Frau Frauscher erklärt.³¹⁹

Tabelle 5 listet den Einsatz von onlinebasierten *Active Sourcing* in den einzelnen Unternehmen überblicksartig auf und zeigt die Begründungen bzw. die Art des Einsatzes dafür.

Tabelle 5: Einsatz von onlinebasiertem Active Sourcing

	Einsatz von onlinebasiertem Active Sourcing	Begründung/Art des Einsatzes
Nina Bärthl	Ja	abhängig von der zu besetzenden Stelle
Julia Frauscher	Nein	Bedenken bezüglich des Rufs als Arbeitgeber
Janet Straßmeyer	Nein	Nutzung der beruflichen und privaten Netzwerke der Mitarbeiter zum Active Sourcing
HR-Expertin 1 und 2	Ja	nützlich bei größeren Projekten und spezialisierten Stellen

Quelle: Eigene Darstellung nach Interviewtranskript I S. 3f., Interviewtranskript II S. 7ff., Interviewtranskript III S. 3f., Interviewtranskript IV, S. 2.

³¹⁸ Vgl. Interviewtranskript I, S. 3f.

³¹⁹ Vgl. Interviewtranskript III, S. 3f.

Onlinebasiertes *Active Sourcing* wird von den befragten Expertinnen sehr unterschiedlich eingesetzt. Während darauf eine Hälfte der befragten Unternehmen in mehr oder weniger großem Stil darauf zurückgreift, ist die andere Hälfte skeptisch gegenüber onlinebasierter Kandidatenansprache. Als Alternativen werden offlinebasiertes *Active Sourcing*, also die Nutzung von privaten und beruflichen Netzwerken der Mitarbeiter angegeben.

6.5.4 Nutzung der Firmenhomepage

Frau Straßenmeyer betont, dass die Firmenhomepage über alle für den Bewerber relevanten Informationen verfügt. Auch *Whatchado* Videos sind in die Seite integriert und eine Reihe von weiteren Erfahrungsberichten. Darüber hinaus sind auch alle aktuellen Stellenanzeigen auf der Homepage gelistet. Die Bewerbung selbst erfolgt über ein auf der Homepage integriertes Bewerbungsformular. Auf eine automatische Aussortierfunktion verzichtet das Unternehmen bewusst, um aussichtsreiche Kandidaten nicht versehentlich bereits im Vorfeld auszuschließen. Wie Frau Straßenmeyer erklärt, passen vor allem zur Unternehmensberatung die unterschiedlichsten Profile, daher wäre es sehr schwierig, Auswahlkriterien zu verallgemeinern.³²⁰

Auch *Samsung Electronics Österreich* verfügt über eine österreichische Karriereseite, auf welcher offene Stellen veröffentlicht werden. Automatisches Aussortieren wird ebenfalls abgelehnt, da „*jeder die Chance haben sollte, seine Bewerbungsunterlagen zu übermitteln*“ wie Frau Bärthl im Interview sagt.³²¹

Wie bereits erwähnt, verfügt *Mondi* sowohl über eine österreichbezogene als auch eine internationale Karriereseite. Auf diesen werden neben umfangreichen Informationen über das Unternehmen auch aktuelle Neuigkeiten aus dem Recruitment-Bereich wie z.B. Messeankündigungen veröffentlicht.³²² Die Möglichkeit sich direkt online per Bewerbungsformular zu bewerben ist ebenfalls gegeben. Auch wenn momentan noch keine automatische Aussortierfunktion in Form eines Bewerber-Management-Systems implementiert ist, sieht Frau Frauscher durchaus Potential in diesem System. Sie sagt, dass die Einführung dieser Methode durchaus Sinn machen würde, wenn bei einer Stellenausschreibung ganz klare Anforderungen vordefiniert wurden, die unbedingt abgedeckt werden müssen. Gerade bei Positionen, für die

³²⁰ Vgl. Interviewtranskript I, S. 4.

³²¹ Interviewtranskript II, S. 9.

³²² Vgl. Interviewtranskript III, S. 3.

es sehr viele Bewerbungen gibt, würde solch ein Aussortieren sowohl den Kandidaten als auch den Recruitern Zeit sparen.³²³

IT Firma A verfügt über keine rein österreichbezogene Karriereseite, veröffentlicht allerdings alle Stellenausschreibungen auf der globalen Karriereseite. Auf dieser können sich Bewerber über ein Bewerbungsformular bewerben.³²⁴

Wie auch Tabelle 6 zeigt, sind die Angaben bezüglich der firmeneigenen Karrierehomepage sehr homogen. Auch wenn sich diese in der Aufmachung und dem Design stark voneinander unterscheiden, konnten keine nennenswerten Unterschiede in Bezug auf die wichtigsten Features ausgemacht werden. Auch hinsichtlich einer automatisierten Aussortierfunktion (wie in Kapitel 4.4.1 erwähnt) waren sich alle Expertinnen einig in der Ansicht, dass diese nicht zielführend sei.

Tabelle 6: Features der Karrierehomepage

	Informationen	Stellenanzeigen	Bewerbungsformular	Aussortierfunktion	Whatchado Integration
Nina Bärthl	Ja	Ja	Ja	Nein	nicht genannt
Julia Frauscher	Ja	Ja	Ja	Nein	nicht genannt
Janet Straßmeyer	Ja	Ja	Ja	Nein	Ja
HR-Expertin 1 und 2	Ja	Ja	Ja	Nein	nicht genannt

Quelle: Eigene Darstellung nach Interviewtranskript I S. 4., Interviewtranskript II S. 9., Interviewtranskript III S. 3., Interviewtranskript IV, S. 3.

³²³ Vgl. ebd. S. 5.

³²⁴ Vgl. Interviewtranskript IV, S. 3.

6.5.5 Online Assessment Tools

Online Assessment Tools werden von den befragten Unternehmen wenig bis gar nicht eingesetzt.

Frau Bärthl erklärt, dass sich für den österreichischen Markt die Einführung z.B. von Planspielen oder anderen onlinebasierten Assessment Methoden nicht rechnen würden. Bei *Samsung Electronics Österreich* werden die Assessments im Rahmen der ersten und zweiten Gesprächsrunden vor Ort durchgeführt, um die Herangehensweisen und Denkmuster besser beurteilen zu können.³²⁵

Auch Frau Straßenmeyer betont, dass onlinebasiertes Assessment bei *PwC Österreich* nur bedingt zielführend wäre. Das Unternehmen setzt vor allem auf direkte Gespräche mit den Fachabteilungen und verzichtet auf Online Assessment Tools.³²⁶

Auch im Bewerbungsprozess bei *Mondi AG* gibt es einen starken Fokus auf persönliche Gespräche, wie Frau Frauscher erläutert.³²⁷

IT-Firma A führt sog. „Prescreening Questions“ durch, welche im Rahmen des Bewerbungsprozesses über die Homepage gefragt werden. Dabei handelt es sich um Selbsteinschätzungen der Kandidaten z.B. in den Bereichen Deutschkenntnisse oder Grad an Berufserfahrung. Die Bewerber erhalten hierfür eine Skala anhand dieser sie ihre eigenen Fähigkeiten bewerten müssen. Im Vorhinein können die Recruiter einen gewünschten Skalenbereich festlegen. Somit erhalten sie einen schnellen Überblick über die Eignung der Kandidaten, wie HR-Expertin 1 erklärt.³²⁸

Auch der Überblick in Tabelle 7 zeigt, dass Online Assessment Tools für die befragten Unternehmen fast durchgehend nicht relevant sind. Einzige Ausnahme bildet IT-Firma A, welche Fragen zur Selbsteinschätzung im Rahmen des Bewerbungsformulars einsetzt. Alle anderen befragten Firmen verzichten auf onlinebasierte Methoden zur Bewerberauswahl, da sich diese

³²⁵ Vgl. Interviewtranskript II, S. 10.

³²⁶ Vgl. Interviewtranskript I, S. 5.

³²⁷ Vgl. Interviewtranskript III, S. 5.

³²⁸ Vgl. Interviewtranskript IV, S. 4.

entweder aus Kostengründen nicht rechnen würden oder der Fokus auf persönlichen Gesprächen liegt.

Tabelle 7: Einsatz von Online Assessment Tools

	Einsatz von Online Assessment Tools	Begründung/Art des Einsatzes
Nina Bärthl	Nein	Einführung würde sich für österreichischen Markt nicht rechnen
Julia Frauscher	Nein	Fokus auf persönliche Gespräche
Janet Straßenmeyer	Nein	Fokus auf direkte Gespräche mit Fachabteilungen
HR-Expertin 1 und 2	In abgewandelter Form	Selbsteinschätzung der Bewerber im Rahmen des Bewerbungsformulars

Quelle: Eigene Darstellung nach Interviewtranskript I S. 5., Interviewtranskript II S. 10., Interviewtranskript III S. 5., Interviewtranskript IV, S. 4.

6.5.6 Effizienz von E-Recruiting

HR-Expertin 2 unterstreicht, dass onlinebasiertes Recruiting gerade bei globalen Konzernen sehr effizient ist. Da *IT-Firma A* oft weltweit nach Talenten sucht und nicht immer Recruiter in den jeweiligen Ländern vor Ort sind, sind Onlinetools eine große Unterstützung für die Kommunikation und die Kandidatenansprache. Auch die Akzeptanz von *Active Sourcing* z.B. über *Xing* oder *LinkedIn* wird auf Bewerberseite immer größer und führt somit zu besseren Ergebnissen, wie HR-Expertin 1 betont. Auch im Hinblick auf die Rekrutierungskosten und die Qualität der Bewerber würde HR-Expertin 2 eine Verbesserung durch *E-Recruiting* erkennen.³²⁹

Im Gespräch verdeutlicht Frau Straßenmeyer, dass gerade die Verbreitung von Stellenanzeigen über Onlineplattformen zu einem unverzichtbaren Tool geworden ist. Auch Rundumtools

³²⁹ Vgl. Interviewtranskript IV, S. 4.

wie z.B. *whatchado* werden von ihr sehr positiv wahrgenommen, da gerade multimediale Inhalte eine sehr gute Wirkung im Internet haben. Gerade im Hinblick auf den Informationsgehalt, den Bewerber bereits vor der Bewerbung über *PwC Österreich* haben, sieht Frau Sträßmeyer eine sehr positive Auswirkung. Bezüglich des Kostenaspekts sieht sie eher eine Verteuerung, da vor allem multimediale Inhalte und umfassende Unternehmensprofile auch mit dementsprechenden Kosten verbunden sind.³³⁰

Diese sinkenden Barrieren können allerdings auch Nachteile mit sich bringen, wie Frau Frauscher erläutert. Sie glaubt, dass dadurch manche Bewerber dazu verleitet werden, Bewerbungen nebenbei und ohne große Sorgfalt abzuschicken. Grundsätzlich betont aber auch sie die große Effizienz von onlinebasierten Methoden. Auch wenn durch die große Anzahl an verschiedenen Kommunikationskanälen und der intensiver Nutzung dieser auch ein gewisser Gruppenzwang dazukommt. Dadurch, dass jedes Unternehmen möglichst vielseitig vertreten sein will, um die eigene Zielgruppe zu erreichen, gehört die Erstellung von Unternehmensprofilen einfach dazu um vorne dabei zu sein, ist Frau Frauscher überzeugt.³³¹

Auch Frau Bärthl betont die Wichtigkeit von Online Recruiting zur Erreichung der jungen Generation am Arbeitsmarkt. Allerdings weist sie darauf hin, dass man auf den persönlichen Kontakt mit den Bewerbern nicht vergessen sollte. Gerade wenn es darum geht, einen Draht zu den Kandidaten zu bekommen, sind Recruiting Events ebenfalls sehr wichtig. In Bezug auf die Rekrutierungskosten und die Bewerberqualität, sagt Frau Bärthl, dass diese durch den Einsatz von onlinebasierten Methoden weitgehend gleich geblieben sind.³³²

Die generellen Einschätzungen zu onlinebasierten Methoden sind, wie auch Tabelle 8 zeigt, überwiegend positiv. Im Hinblick auf die Bewerberqualität kam es laut den befragten Experten zu einer leichten Verbesserung bzw. zu gleichbleibenden Ergebnissen. Der Kostenaspekt wurde sehr unterschiedlich beurteilt. Von einer leichten Kostensteigerung über gleichbleibende Kosten bis hin zu sinkenden Kosten waren bei den Expertinnen alle Meinungen vertreten.

³³⁰ Vgl. Interviewtranskript I, S. 5f.

³³¹ Vgl. Interviewtranskript III, S. 6f.

³³² Vgl. Interviewtranskript II, S. 10f.

Tabelle 8: Einschätzungen zur Effizienz von E-Recruiting

	Generelle Einschätzung	Bewerberqualität	Kosten
Nina Bärthl	wichtig, vor allem zur Erreichung der jungen Generation	gleich geblieben	gleich geblieben
Julia Frauscher	große Effizienz aber auch Nachteile	nicht genannt	nicht genannt
Janet Straßmeyer	generell sehr positiv	Verbesserung gerade bei Vorabinformation der Bewerber	leichte Verteuerung
HR-Expertin 1 und 2	sehr effizient	Verbesserung	sinkende Kosten

Quelle: Eigene Darstellung nach Interviewtranskript I S. 5f., Interviewtranskript II S. 10f., Interviewtranskript III S. 6f., Interviewtranskript IV, S. 4.

6.5.7 Zukünftiger Einsatz von E-Recruiting-Maßnahmen

In den nächsten Jahren plant *Samsung Electronics Österreich* den Ausbau der Karrierehomepage von der aus alle Kanäle mit Infos und Stellenanzeigen versorgt werden. Konkret geht es darum, dass man das online bereitgestellte Informationsmaterial erweitert und die Stelleninserate in den Mittelpunkt stellt, wie Frau Bärthl erklärt.³³³

Mondi will die eigene Karriereseite weiter ausbauen und eine Rekrutierungssoftware einführen, die den Umgang mit Bewerbungen vereinheitlicht und vereinfacht. Außerdem wird laut Frau Frauscher auch die Arbeit mit *Xing* und *LinkedIn* intensiviert und das dortige Angebot ausgebaut.³³⁴

³³³ Vgl. Interviewtranskript II, S. 12.

³³⁴ Vgl. Interviewtranskript III, S. 7.

IT Firma A setzt einen Schwerpunkt auf *Mobile Recruiting* in den nächsten Jahren. Dabei wird auch verstärkt mit QR-Codes (eine Art Barcode, die durch ein Smartphone gelesen werden können) gearbeitet, wie HR-Expertin 1 sagt.³³⁵

„*Mobile First*“, wie Frau Straßenmeyer sagt, ist auch für *PwC Österreich* einer der Rekrutierungsschwerpunkte der nächsten Jahre. Sie erwähnt außerdem, dass die mobile Optimierung der firmeneigenen Karriereseite im Hinblick auf Responsive Design und die wachsende Bedeutung von Smartphones und Tablets ein weiterer wichtiger Punkt sein wird.³³⁶

Die zwei großen Trends sind die Optimierung der firmeneigenen Karrierehomepage und der Fokus auf *Mobile Recruiting*. Diese Ergebnisse werden auch in Tabelle 9 sichtbar.

Tabelle 9: Fokus der zukünftigen E-Recruiting Maßnahmen

	Karrierehomepage	Mobile Recruiting	<i>Xing und LinkedIn</i>
Nina Bärthl	Ja	nicht genannt	nicht genannt
Julia Frauscher	Ja	nicht genannt	Ja
Janet Straßenmeyer	Ja	Ja	nicht genannt
HR-Expertin 1 und 2	nicht genannt	Ja	nicht genannt

Quelle: Eigene Darstellung nach Interviewtranskript I S. 6., Interviewtranskript II S. 12., Interviewtranskript III S. 7., Interviewtranskript IV, S. 5.

³³⁵ Vgl. Interviewtranskript IV, S. 5.

³³⁶ Vgl. Interviewtranskript I, S. 6.

6.6 Beantwortung der Fragestellungen

1. Welche Methoden des E-Recruitings werden am Standort Wien von international tätigen Unternehmen eingesetzt?

Gerade im *Employer Branding* setzen die befragten Unternehmen sehr stark auf onlinebasierte Kommunikationskanäle. Die dazu genutzten Kanäle reichen von sozialen Netzwerken wie z.B. *Facebook* über Businessnetzwerke wie z.B. *Xing* bis hin zu Arbeitgeberbewertungsseiten wie z.B. *kununu*. HR-Expertin 1 erklärt, dass es das Ziel dabei ist, zielgerichtet mit der gewünschten Zielgruppe zu kommunizieren und sich bei dieser als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.³³⁷

Bei der Veröffentlichung von Stellenanzeigen wird von den Unternehmen auf die bereits erwähnten Onlinekanäle zurückgegriffen, sowie auf eine Reihe von Online-Jobbörsen. Der von HR-Expertin 1 angesprochene Zielgruppenfokus ist auch in diesem Bereich von großer Bedeutung.³³⁸

Der Umgang mit *Active Sourcing* ist bei den befragten Unternehmen sehr unterschiedlich. Während *IT-Firma A* ein eigenes Team dafür hat, wird bei *PwC Österreich* und der *Mondi AG* zu einem Großteil auf die onlinebasierte Kandidatenansprache verzichtet.^{339 340 341}

Alle befragten Unternehmen gaben an, eine firmeneigene Karriereseite zu haben, über welche sich Kandidaten direkt über ein Bewerbungsformular bewerben können. Eine automatisierte, softwarebasierte Sortierfunktion über vordefinierte Kriterien ist allerdings noch bei keiner Firma integriert.^{342 343 344 345}

Onlinebasierte Assessment Methoden sind ebenfalls kaum im Einsatz. Die befragten Firmen setzen durchgehend auf die Kandidatenauswahl vor Ort und auf den direkten Kontakt mit den

³³⁷ Vgl. Interviewtranskript IV, S. 1.

³³⁸ Vgl. ebd. S.1.

³³⁹ Vgl. Interviewtranskript IV, S. 2.

³⁴⁰ Vgl. Interviewtranskript I, S. 3f.

³⁴¹ Vgl. Interviewtranskript III, S. 3f.

³⁴² Vgl. ebd. S. 3.

³⁴³ Vgl. Interviewtranskript I, S. 5f.

³⁴⁴ Vgl. Interviewtranskript II, S. 9.

³⁴⁵ Vgl. Interviewtranskript IV, S. 3.

Bewerbern. Wie Frau Frauscher sagt, werden bei bestimmten Positionen Assessments durchgeführt z.B. in Form von Business Cases, ansonsten sind allerdings die Gespräche im Vordergrund der Bewerberauswahl.³⁴⁶

2. Wie wird die Effizienz von E-Recruiting für den Praxisgebrauch eingeschätzt?

Die Einschätzung zur Effizienz von *E-Recruiting* allgemein hängt sehr stark von den verschiedenen Einsatzbereichen von onlinebasierten Methoden ab.

Die Effizienz von *Online Employer Branding* wird von allen Befragten als hoch eingeschätzt. „*Persönliche Employer Branding Aktivitäten unterstützen die Beziehung zu unserer Zielgruppe und geben Interessenten authentische Einblicke in das Unternehmen.*“ wie Frau Straßenmeyer sagt.³⁴⁷ Durch die Nutzung der verschiedenen Plattformen und Kanäle ist es möglich, direkt mit der gewünschten Zielgruppe zu kommunizieren und ein positives Arbeitgeberimage aufzubauen, wie HR-Expertin 1 betont.³⁴⁸

Auch bei der Verbreitung von Stellenanzeigen wird die Nutzung von Jobbörsen, Onlineplattformen und Social Media Kanälen als überaus zielführend eingeschätzt. Frau Bärthl erklärt, dass besonders die große Reichweite von onlinebasierten Tools wichtig ist, da dadurch eine Großzahl der potentiellen Kandidaten angesprochen werden kann.³⁴⁹

Bezüglich der Wirksamkeit von *Active Sourcing* gehen die Meinungen bei den befragten Unternehmen auseinander. Frau Frauscher meint im Gespräch, dass die aktive Kandidatenansprache kein gutes Bild auf die Firma werfen würde und deshalb lieber darauf verzichtet wird.³⁵⁰ Auch Frau Straßenmeyer steht *Active Sourcing* bei *PwC Österreich* differenziert gegenüber und meint „*Es ist bei uns im Wettbewerb natürlich schwierig, weil niemand dem anderen auf die Füße treten will. Ein Grund warum wir vorsichtig mit dieser Rekrutierungs-Methode umgehen. Bei uns gehört zum Active Sourcing eben auch das Rekrutieren über Empfehlungen oder im Netzwerk.*“³⁵¹ Als Nachteil sieht Frau Bärthl den großen Zeitaufwand den *Active Sourcing* mit sich bringt und der dazu in Relation oft nur geringen Response Rate.³⁵² HR-Expertin 2

³⁴⁶ Vgl. Interviewtranskript III, S. 5.

³⁴⁷ Vgl. Interviewtranskript I, S. 1.

³⁴⁸ Vgl. Interviewtranskript IV, S. 1.

³⁴⁹ Vgl. Interviewtranskript II, S. 5.

³⁵⁰ Vgl. Interviewtranskript III, S. 3.

³⁵¹ Interviewtranskript I, S. 3.

³⁵² Vgl. Interviewtranskript II, S. 7.

und HR-Expertin 1 betonen die Vorteile von *Active Sourcing* und erklären, dass es sehr hilfreich ist für die Rekrutierung und die meisten Nutzer direkten Ansprachen von Unternehmen positiv gegenüberstehen.³⁵³

Die Bedeutung der firmeneigenen Karrierehomepage wurde von den befragten Expertinnen als sehr hoch eingeschätzt. Die Hauptfunktionen sind dabei neben der Bereitstellung von aktuellen Informationen und Stellenangeboten auch die Möglichkeit einer direkten Bewerbung mithilfe eines Bewerbungsformulars. Auf eine automatisierte Aussortierfunktion wurde von den befragten Unternehmen verzichtet. Mögliche Nachteile dieser vereinfachten Bewerbung über die Homepage verdeutlicht Frau Frauscher, indem sie sagt, dass manche Kandidaten dadurch verleitet werden, eine Bewerbung nebenbei und ohne große Sorgfalt abzuschicken.³⁵⁴

Im Gegensatz zum *Employer Branding* und der Kandidatensuche wird die onlinebasierte Bewerberauswahl überwiegend kritisch gesehen. Wie Frau Straßenmeyer im Gespräch betont, ist der persönliche Eindruck ein sehr wichtiger Bestandteil des Auswahlprozesses gerade in der Dienstleistungsbranche.³⁵⁵ Andererseits ist die Entwicklung und die Einführung von Online Assessment Tools ein nicht unerheblicher Kostenfaktor, der sich für kleinere Standorte nicht rechnet wie Frau Bärthl erklärt.³⁵⁶

3. Gibt es starke Unterschiede zwischen den verschiedenen Branchen in Bezug auf die Implementierung von E-Recruiting in den Rekrutierungsprozess?

Beim Vergleich der einzelnen Experteninterviews konnten nur kleinere branchenbezogene Unterschiede festgestellt werden. Am augenscheinlichsten waren diese bei der Gestaltung des *Online Employer Brandings* und beim Einsatz von *Active Sourcing*.

Der erste Unterschied bezieht sich auf das *Online Employer Branding* und den generellen Auftritt als Arbeitgeber. Firmen, die vorrangig im *Business-to-Consumer*-Bereich tätig sind, haben eine starke *Consumer Brand* und werden von vielen Bewerbern somit primär über ihre Produkte identifiziert. Wie Frau Bärthl von *Samsung Electronics Österreich* erklärt ist es wichtig,

³⁵³ Vgl. Interviewtranskript IV, S. 4.

³⁵⁴ Vgl. Interviewtranskript III, S. 6f.

³⁵⁵ Vgl. Interviewtranskript I, S. 7.

³⁵⁶ Vgl. Interviewtranskript II, S. 10.

dass Bewerber wirklich auf die ausgeschriebene Stelle und weniger auf das Unternehmen selbst und die damit verbundenen Produkte schauen. Um diesen Fokus zu ändern und die *Employer Brand* zu stärken, wird deshalb verstärkt auf Arbeitgeberbewertungsseiten und den Auftritt in Businessnetzwerken gesetzt.³⁵⁷

Der nächste branchenbezogene Unterschied im Hinblick auf den Umgang mit *E-Recruiting Tools* ist der Einsatz von *Active Sourcing*. Wie bereits erwähnt, ist die onlinebasierte Kandidatenansprache in gewissen Sparten wie z.B. in der Consultingbranche bei *PwC Österreich* eher zweitrangig, da man potentielle Kandidaten lieber über die persönlichen und beruflichen Netzwerke der eigenen Mitarbeiter erreicht.³⁵⁸ Im Gegensatz dazu steht *IT-Firma A*, die bei vielen Stellenbesetzungen auf *Active Sourcing* zurückgreifen. Diese Branche ist um einiges breiter gefächert und ermöglicht somit eine einfachere Kandidatenansprache.³⁵⁹

4. Welche *E-Recruiting Maßnahmen* werden in den nächsten Jahren am Standort Wien verstärkt eingesetzt?

Die großen Entwicklungsschwerpunkte im onlinebasierten Recruiting lagen bei den befragten Unternehmen im Bereich *Mobile Recruiting* und im Ausbau der Karrierehomepage.

Um das *Mobile Recruiting* zu verbessern, setzt *PwC Österreich* auf Responsive Design und die Optimierung für mobile Geräte.³⁶⁰ Auch *IT-Firma A* richtet den Fokus der nächsten Jahre auf die mobile Nutzung der Recruiting-Inhalte des Unternehmens. Insbesondere werden vermehrt QR-Codes eingeführt, die es ermöglichen sollen, schnell und unkompliziert auf Informationen zuzugreifen.³⁶¹

Mondi und *Samsung Electronics Österreich* geben an, sich in den nächsten Jahren vor allem auf den Ausbau der eigenen Karriereseite zu konzentrieren. Dabei geht es bei *Mondi* um die Einführung einer Rekrutierungssoftware, die den Umgang mit Bewerbern vereinheitlicht und

³⁵⁷ Vgl. Interviewtranskript II, S. 1ff.

³⁵⁸ Vgl. Interviewtranskript I, S. 3.

³⁵⁹ Vgl. Interviewtranskript IV, S. 4.

³⁶⁰ Vgl. Interviewtranskript I, S. 6.

³⁶¹ Vgl. Interviewtranskript IV, S. 5.

vereinfachen soll.³⁶² *Samsung Electronics Österreich* hingegen legt großen Wert auf die Optimierung von Stellenanzeigen und die Bereitstellung von mehr Informationen zu dem Unternehmen als Arbeitgeber.³⁶³

³⁶² Vgl. Interviewtranskript III, S. 7.

³⁶³ Vgl. Interviewtranskript II, S. 12.

7. Fazit

7.1 Zusammenfassung

Onlinebasierte Rekrutierungsmethoden sind zum absoluten Standard gerade in größeren Unternehmen geworden. Gerade durch die Entwicklungen im technologischen und gesellschaftlichen Bereich sind onlinebasierte Methoden notwendig geworden, um die jüngeren Zielgruppen effektiv anzusprechen. Durch den Einsatz von teilweise sehr spezialisierten Online-Kommunikationskanälen haben die Unternehmen umfangreiche Möglichkeiten, die eigenen Arbeitgeberqualitäten auf authentische Art und Weise zu präsentieren. Wenn Firmen die Topkandidaten dieser neuen, technikaffinen *Generation Y* für sich gewinnen wollen, müssen diese Möglichkeiten voll ausgeschöpft werden um im Vergleich punkten zu können.

Es gibt auch Bereiche, in denen onlinebasierte Methoden noch nicht etabliert sind. Gerade in der Bewerberauswahl verlassen sich die meisten Recruiter lieber auf persönliche Eindrücke und auf direkte Gespräche mit den Kandidaten. Ob sich diese Einstellung in den nächsten Jahren ändern wird, ist fraglich und hängt sicherlich auch stark von den einzelnen Unternehmen und den dazugehörigen Branchen ab. Auch *Active Sourcing* ist eine Methode, die von den befragten Experten sehr skeptisch betrachtet wurde. Während sich manche Unternehmen Sorgen um den Ruf als Arbeitgeber machen, sehen andere ein mangelndes Kosten-Nutzen Verhältnis. Dadurch, dass einfach schon zu viele Firmen über *Xing* und Co. potentielle Bewerber anschreiben, sinkt die allgemeine Bereitschaft auf diese Anfragen auch zu antworten. Da die Kandidatensuche und die Kontaktaufnahme aber mit sehr viel Zeitaufwand verbunden sind, ist fraglich wie effizient *Active Sourcing* im Endeffekt tatsächlich ist.

7.2 Schlussfolgerung

Die im theoretischen Teil der Arbeit aufgestellten Strukturen des *E-Recruitings* konnten durch die Experteninterviews zu einem überwiegenden Großteil bestätigt werden. Gerade die Wichtigkeit der firmeneigenen Karriereseiten und die hohe Relevanz von *Online Employer Branding* konnten durch die Aussagen der Interviewpartner bekräftigt werden. Die Möglichkeiten des Web 2.0 für die Rekrutierung werden durch die Unternehmen und deren Umfeld immer weiter ausgeschöpft, gerade im Hinblick auf soziale Netzwerke und der Interoperabilität zwischen den einzelnen Plattformen. Trotzdem bleibt noch großes Entwicklungspotential in den nächsten Jahren gerade im Bereich des *Mobile Recruitings* und des *Active Sourcings*.

7.3 Ansätze für weitere Untersuchungen

Ein interessanter Untersuchungsansatz wäre die Verbreitung von *E-Recruiting* bei KMUs. Gerade im Bereich der Kandidatenansprache und des *Online Employer Brandings* wäre ein Vergleich mit der Effizienz von Großunternehmen ein reizvoller Untersuchungsgegenstand.

Auch die Dynamik des *Active Sourcings*, also die Entwicklungen der Response-Raten der einzelnen Nutzer in Verbindung mit dem Nutzungsgrad durch Recruiter, wäre ein interessanter Ansatz.

Literaturverzeichnis

Bibliographie

A

Adams J.S. (1963) *Toward an Understanding of Inequity*. In: Journal of Abnormal Social Psychology, Vol. 67, 1963, S. 422 - 436.

Albert, M. et al (2010) *Jugend 2010 - Eine pragmatische Generation behauptet sich (16. Shell Jugendstudie)*. Frankfurt M., Fischer Taschenbuch Verlag.

Anderson N. (2003). *Applicant and recruiter reactions to new technology in selection: A critical review and agenda for future research*. International Journal of Selection and Assessment, 11/2003.

Atteslander P. (2010) *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 13. Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin.

B

Bagger W., Gaedt M. (2014) *Netzwerkbasiertes Empfehlungs-Recruiting – Bewerberqualität durch Kooperation*. In Graf N. (Herausgeber) *Innovationen im Personalmanagement*. Wiesbaden, Gabler.

Barber A.E. (1998) *Recruiting Employees. Individual and Organizational Perspectives*. Thousand Oaks, London, New Delhi. Sage.

Bauer T.N., Bodner T., Erdogan B., Truxillo D.M., Tucker J.S. (2007) *Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods*. In: *Journal of Applied Psychology*. Vol. 92. No. 3. S. 701 – 721.

Becker A. (2014) *Zentrale Fragen vor der Implementierung einer Fanpage*. In: Dannhäuser R. (Hrsg.) *Praxishandbuch Social Media Recruiting*. Wiesbaden, Gabler.

Becker M. (2002) *Personalentwicklung*. 3. Aufl., Stuttgart.

Becker M. (2014) *Zeitversetzte Videointerviews in der Personalauswahl: Fundierte Vorauswahl trifft auf innovatives Employer Branding*. In Graf N. (Hrsg.) *Innovationen im Personalmanagement*. Wiesbaden, Gabler.

Berkshire J. C. (2005) *Social network recruiting*. HR Magazine 4/2005.

Bettin, E. (1999) *Unlautere Abwerbung*. Berlin.

Birkner K., Kern F. (2000) *Ost- und Westdeutsche in Bewerbungsgesprächen*. In: Auer P., Hausendorf H. (Hrsg.): *Kommunikation in gesellschaftlichen Umbruchsituationen. Mikroanalytische Arbeiten des sprachlichen und gesellschaftlichen Wandels in den Neuen Bundesländern*. Tübingen. S. 45 – 81.

Breaugh J. A. (2008). *Employee recruitment: Current knowledge and areas for future research*. Human Resource Management Review 18.

Breaugh J. A., Starke M. (2000) *Research on Employee Recruitment: So Many Studies, So Many Remaining Questions*. In: *Journal of Management*. Vol. 26. No. 3. S. 405 – 434.

Bretz R., Judge T. (1998) *Realistic Job Previews: A Test of the Adverse Self-Selection Hypothesis*. In: JAP, Vol. 83, 2, 1998, S. 330 - 337.

Brickwedde W. (2014a) *Erschließen Sie mit LinkedIn den international orientierten Talentpool*. In: Dannhäuser R. (Hrsg.) *Praxishandbuch Social Media Recruiting*. Wiesbaden, Gabler.

Brickwedde W. (2014b) *Recruiting-Erfolge messen und managen*. In: Dannhäuser R. (Hrsg.) *Praxishandbuch Social Media Recruiting*. Wiesbaden, Gabler.

Brickwedde W., Kärcher T., Zils E. (2014) *Weitere (soziale) Netzwerke zur Personalgewinnung*. In: Dannhäuser R. (Hrsg.) *Praxishandbuch Social Media Recruiting*. Wiesbaden, Gabler.

Buzzetto-More N., Alade A. J. (2006) *Best practices in e-assessment*. Journal of Information Technology Education 5/2006.

C

Collins C. J., Han J. (2004) *Exploring applicant pool quantity and quality: the effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation*. Pers Psychology 57. S. 685 – 717.

Conrath F. (1990) *Textoptimierung von Personalanzeigen – Neues aus der Personalforschung*. In: Methner, M., Gebert, A. (Hrsg.): *Psychologen gestalten die Zukunft*. Bonn. S. 492 – 495.

Cook M. (2004) *Personnel Selection: Adding Value through People*. 4th edition. Chichester, New York.

Cripe B., Weckerle P. (2009) *Participation culture: opportunities and pitfalls*. In: Casarez V., Cripe B., Sini J., Weckerle P. (Hrsg) *Reshaping your business with web 2.0: using the new collaborative technologies to lead business transformation*. McGraw-Hill, New York, S. 5 – 25.

Cristóbal E. (2006) *El Merchandising en el Establecimiento Virtual: una Aproximación al Diseño y la Usabilidad*. Esic Market 123, 139–163.

D

Dahlinger, I. (1995) *Die Personalvorauswahl bei Stellenbesetzungsprozessen in mittelständischen Unternehmen*. Unveröffentlichte Diplomarbeit Fachhochschule Offenburg.

Dannhäuser R. (2014) *Trends im Recruiting*. In: Dannhäuser R. (Hrsg.) *Praxishandbuch Social Media Recruiting*. Wiesbaden, Gabler.

Dannhäuser R., Chikato D. (2014) *Zünden Sie mit Xing Ihren Recruiting-Turbo!* In: Dannhäuser R. (Hrsg.) *Praxishandbuch Social Media Recruiting*. Wiesbaden, Gabler.

Den Hartog D.N., Caley A., Dewe P. (2007): *Recruiting leaders: an analysis of leadership advertisements*. In: *Human Resource Management Journal*. Vol. 17 No. 1. S. 58 – 75.

Diercks J. (2013) *Recrutainment: Unterhaltsam und effizient rekrutieren*. In: Buckmann J. (Hrsg.) *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können*. Wiesbaden, Gabler.

Diercks J. (2014) *Warum Personalauswahl ein beidseitiger Prozess ist: Die Verbesserung der Selbstauswahl durch SelfAssessment Verfahren und Berufsorientierungsspiele*. In: Diercks J., Kupka K. (Hrsg.) *Recrutainment – Spielerische Ansätze in Personalmarketing und -auswahl*. Wiesbaden, Springer.

Dindoff K. M. (1999) *Recruiter impressions of potential for job-specific and organizational fit in resume screening: Three field studies*. Unpublished dissertation. University of Western Ontario, London, Ontario.

Dineen B. R., Ling J., Ash S. R., & Del Vecchio D. (2007). *Aesthetic properties and message customization: Navigating the dark side of web recruitment*. *Journal of Applied Psychology* 92.

Domke R. (2009) *Kandidatengespräche in ihren verschiedenen Phasen*. In: Heidelberger M., Kornherr L. (Hrsg.): *Handbuch der Personalberatung*. München. S. 72 – 88.

Dörfler W. (2014) *Manager Ready – virtuelle Einzel-Assessments als Basis für Personalauswahl und -entwicklung*. In Graf N. (Hrsg.) *Innovationen im Personalmanagement*. Wiesbaden, Gabler.

E

Erhard C. (2008) *Internet Marketing im Web 2.0 am Beispiel von eBay*. In: Hass B. H., Walsh G., Kilian T. (Hrsg) *Web 2.0: Neue Perspektiven für Marketing und Medien*. Springer, Berlin.

F

Finn W. (2000). *Screen test*. People Management, 6/2000.

Forret M. L., Turban D. B. (1996): *Implications of the elaboration likelihood model for interviewer decision processes*. In: *Journal of Business and Psychology*. Vol. 10. No. 4. S. 415 – 428.

Frank F. D., Finnegan R. P., Taylor C. R. (2004) *The Race for Talent: Retaining and Engaging Workers in the 21st Century*. Human Resource Planning 27(3): 12-25.

Friedrichs J. (1990) *Methoden empirischer Sozialforschung*. 14. Auflage, Westdeutscher Verlag GmbH, Opladen.

G

Gawlitta W. (2009) *Die Analyse der Bewerbungsunterlagen*. In: Heidelberger M., Kornherr, L. (Hrsg.): *Handbuch der Personalberatung*. München. S. 64 – 71.

Geisser M. (2014) *Virtuelle Karriere-Events für Personalmarketing und Recruiting*. In Graf N. (Hrsg.) *Innovationen im Personalmanagement*. Wiesbaden, Gabler.

Grothe M. (2014) *Warum Branding und Recruiting auf Facebook?* In: Dannhäuser R. (Hrsg.) *Praxishandbuch Social Media Recruiting*. Wiesbaden, Gabler.

H

Hansell S. (2009) *Government 2.0 meets Catch 22*. The New York Times 17.03.2009.

Härtel C. E. J., Fujimoto Y. (2010). *Human resource management. Transforming theory into practice*. NSW. Pearson Education. Australia.

Holtbrügge D. (2010) *Personalmanagement*. 4. Aufl., Nürnberg: Springer.

Hospelt U. (2009) *Neuentwicklungen und Trends*. In: Steiner H. (Hrsg.) *Online-Assessment – Grundlagen und Anwendungen von Online-Tests in der Unternehmenspraxis*. Springer Verlag, Heidelberg.

Hyde B.G. (1998) *Applicants' reactions to interview structure*. (Doctoral dissertation, University of Houston, 1997) In: *Dissertation Abstracts International*. Vol. 59. No. 5. S. 2467.

I

Ivens B., Rauschnabel P. (2012) *Nur keine Hemmungen*. Handelsblatt 9./10./11.03.2012, Nr. 50.

J

Jäger W. (2012) *Die neuen sozialen Medien in der Unternehmenswirklichkeit – Status quo und Entwicklungslinien*. Hochschule Rhein-Main, Berlin.

Jäger W., Böhm S., Niklas S. (2009) *Bewerberansprache wird mobil*. In: Personal 09/2009.

Jäger W., Hempe R. (2013) *Moderne Online Recruiting Kanäle*. In: Appel W., Michel-Dittgen B. (Hrsg.) *Digital Natives – Was Personaler über die Generation Y wissen sollten*. Wiesbaden, Gabler.

Jäger W., Meurer S. (2012) *Human Resources im Internet 2012 – Bewertung der HR-Websites bedeutender deutscher Arbeitgeber*. 8. Aufl. Norderstedt.

Jetter W. (2003) *Effiziente Personalauswahl*. 2. Aufl., Stuttgart.

K

Kabst R., Giardini A. (2009): *Die deutsche CRANET-Erhebung 2005; Empirische Befunde und Ergebnisbericht*. In: Kabst R., Giardini A., Wehner M.C. (Hrsg.): *International komparatives Personalmanagement. Evidenz, Methodik & Klassiker des „Cranfield Projects on International Human Resource Management“*. München und Mering. S. 11 – 57.

Kantrowitz T. (2014) *Global Assessment Trends Report*. CEB, Surrey.

Kaplan R. S., Norton D. P. (2003) *Balanced Scorecard*. In: *Management*, Band 1, S. 136.

Kern F. (1998) „Kultur im Gespräch“ - Lebensläufe in Bewerbungsgesprächen. In: Apfelbaum, B., Müller, H. (Hrsg.): *Fremde im Gespräch*. Frankfurt/Main. S. 219 – 239.

Kieser A., Nagel R., Krüger K. H. (1990) *Die Einführung neuer Mitarbeiter in das Unternehmen*. 2. Aufl., Neuwied-Frankfurt a. M.

Kirbach C., Wottawa H. (2009) *Online-Tools zur Gewinnung passender Mitarbeiter*. In: Steiner H. (Hrsg.) *Online-Assessment – Grundlagen und Anwendungen von Online-Tests in der Unternehmenspraxis*. Springer Verlag, Heidelberg.

Kirnan J. P., Farley J. A., Geisinger K. F. (1989) *The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: An analysis by sex, ethnicity, and age*. In: *Personnel Psychology*. Vol. 42. S. 293 – 308.

Klaffke M., Parment A. (2011) *Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials*. In: Klaffke M. (Hrsg.) *Personalmanagement von Millennials*. Wiesbaden, Gabler.

Kleinmann M. (2003) *Assessment Center*. Göttingen.

Knorr E. M. (2004) *Professionelles Personalcontrolling in der Personalbeschaffung*. Düsseldorf.

Kollmann T. (2001) *Virtuelle Marktplätze: Grundlagen, Management, Fallstudie*. Vahlen, München.

Kollmann T. (2010) *E-Business: Grundlagen elektronischer Geschäftsprozesse in der Net Economy*. 4. Aufl. Gabler, Wiesbaden.

Kollmann T., Stöckmann C. (2011) *Diffusion von Web 2.0 Plattformen*. In: Walsh G., Kilian T., Hass B. H. (Hrsg.) *Web 2.0*. 2. Aufl., Wiesbaden, Gabler.

Kollmenter S. (2014) *Crowdsourcing im Personalmarketing – Das Projekt „Your Idea!“*. In Graf N. (Hrsg.) *Innovationen im Personalmanagement*. Wiesbaden, Gabler.

Kompa A. (2004) *Assessment Center. Bestandsaufnahme und Kritik*. 7. Aufl., München – Mering.

Komus A., Wauch F. (2010) *Wikimanagement: Anwendungsfelder und Implikationen von Wikis*. In: Walsh G., Hass B. H., Kilian T. (Hrsg.) *Web 2.0: Neue Perspektiven für Marketing und Medien*. Springer, Berlin.

Konradt U., Sarges W. (2003) *E-Recruitment und e-Assessment*. Hogrefe, Göttingen

Krasser N., Foerster M. (2007) *Web 2.0: Ein neuer Hype oder nachhaltiger Nutzen für Unternehmen?* In *Manage Consult* 22. S. 51 – 55.

Krause D. E. (2011) *Trends in der internationalen Personalauswahl*. Göttingen.

Kriegler W. R., Becker A. (2014) *Facebook und Employer-Branding*. In: Dannhäuser R. (Hrsg.) *Praxishandbuch Social Media Recruiting*. Wiesbaden, Gabler.

Kromrey H. (1986) *Gruppendiskussion. Erfahrungen im Umgang mit einer wenig häufigen Methode empirischer Sozialwissenschaften*. In: Hoffmeyer-Zlotnik J. H. P. (Hrsg.) *Quantitative Methoden der Datenerhebung in der Arbeitsemigrantenforschung*. Berlin.

Kupka K. (2008) *E-Assessment*. Cuvillier, Göttingen.

Kupka K. (2014) *Online-Assessments im Recruitment-Format*. In: Diercks J., Kupka K. (Hrsg.) *Recruitment – Spielerische Ansätze in Personalmarketing und -auswahl*. Wiesbaden, Springer Verlag.

L

Latham G. P. (1989) *The reliability, validity, and practicality of the situational interview*. In: Eder R. W., Ferris G. R. (Eds.): *The Employment Interview*. Sage Publications. S. 169 – 182.

Lee H. G., Clark T. H. (1996) *Impacts of the electronic marketplace on transaction cost and market Structure*. Int J Electron Commer 1. S. 127 – 149.

Leven I., Quenzel G. und Hurrelmann K. (2010) *Familie, Schule, Freizeit: Kontinuitäten im Wandel*. In: Shell Deutschland Holding (Hrsg.) *Jugend 2010. Eine pragmatische Generation behauptet sich*. Frankfurt: Fischer, S. 53 - 128.

Lorenz M., Rohrschneider U. (2009) *Erfolgreiche Personalsuche*. 1. Aufl., Wiesbaden, Gabler.

Ludowig C., Schmidt-Grell S. (2012) *Social Branding via XING*. In Schulten M., Mertens A., Horx A. (Hrsg.) *Social Branding, Strategien – Praxisbeispiele – Perspektiven*. Wiesbaden, Gabler.

M

March J. G., Simon H. A. (1958) *Organizations*. New York, London, Sydney.

Mayring P. (1990) *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. München.

Meurer S., Jäger W., & Böhm S. (2013). *Mobile Recruiting 2013, Eine empirische Untersuchung zur Bewerberansprache über mobile Endgeräte*. Wiesbaden.

Mladenow A., Bauer C. & Strauss C. (2014) *Social Crowd Integration in New Product Development: Crowdsourcing Communities Nourish the Open Innovation Paradigm*. Global Journal of Flexible Systems Management, 15(1), 77-86.

Mladenow A., Fuchs E., Dohmen P. & Strauss, C. (2012) *Value creation using clouds: Analysis of value drivers for start-ups and small and medium sized enterprises in the textile industry*. In: Advanced Information Networking and Applications Workshops (WAINA), 2012 26th International Conference on (pp. 1215-1220). IEEE.

Mitchell V. W., Walsh G. (2010) *Identifying, segmenting and profiling online communicators in an internet music context*. Internet Market Advert 6(1). S. 41 – 64.

Mohsen F. (2002) *Internetbasierte Lehr-/Lernmethoden*. Frankfurt am Main.

Möller E. (2006) *Die heimliche Medienrevolution: Wie Weblogs, Wikis und freie Software die Welt verändern*. 2. Aufl. Heise Zeitschriften Verlag, Hannover.

Moser K., Grabarkiewicz R. (1999) *Die Darstellung unternehmenskultureller Werte in visuellen Elementen von Stellenanzeigen*. Zeitschrift für Führung und Organisation, 68 Jg., Ausgabe 1.

Murphy D. (2007) *Would you hire him?* HR Magazine 10/2007.

N

Nielsen J. (1994) *Usability Engineering*. Morgan Kaufmann, San Francisco.

O

Orth C. (1997) *Unternehmensplanspiele in der betriebswirtschaftlichen Aus- und Weiterbildung. Konzeption eines Planspiels mit variabler Modellkomplexität*. Lohmar.

P

Palmer J. W. (2002) *Web Site Usability, Design, and Performance Metrics*. Information Systems Research 13(2), 141–167.

Pastowsky M. (2011) *Innovationspotentiale und Nutzenaspekte Sozialer Netzwerke für die Personalarbeit*. In: Klaffke M. (Hrsg.) *Personalmanagement von Millennials*. Wiesbaden, Gabler.

Pencheva A. A., Georgieva D. D. (2012) *Social networks and business 2.0*. Trakia Journal of Sciences, 10(4), 86 - 89.

Pink, D. (2009) *Drive. The Surprising Truth About What Motivates us*. New York: Riverhead.

Q

Quack, K. (2010) *Swiss Re setzt auf eine Community Plattform*. In: Computerwoche, Rev.

R

Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft (1996) *RKW-Handbuch Personalplanung*. Eschborn.

Reinhardt R. (2006) *Zur Reliabilität und Validität der Personalvorauswahl*. Aachen.

Reuter N. (2014) *Arbeitgeberbewertungsportale: die neue Macht der Bewerber?* In: Dannhäuser R. (Hrsg.) *Praxishandbuch Social Media Recruiting*. Wiesbaden, Gabler.

Reuter N. (2014) *Crossmediale Vernetzung: der Turbo fürs Social Media Recruiting?* In: Dannhäuser R. (Hrsg.) *Praxishandbuch Social Media Recruiting*. Wiesbaden, Gabler
S. 190 – 209.

S

Schäfer R. (2014) „Mach den Robo Job“ – Der virtuelle Agentur-Rundgang für IT-Experten. In Graf N. (Hrsg.) *Innovationen im Personalmanagement*. Wiesbaden, Gabler.

Schneider B. (1995) *Personalbeschaffung. Eine vergleichende Betrachtung von Theorie und Praxis*. Diss. Freiburg. Berlin, Bern.

Scholz C. (2004) *Human Ressourcen Management*. In: Schreyogg G. (Hrsg.) *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*. 4. Aufl.

Schreurs B., Deros E., Van Hooft E. A. J., Proost K., De Witte K. (2009) *Predicting applicants' job pursuit behavior from their selection expectations: the mediating role of theory of planned behavior*. In: *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 30. No. 6. S. 761 – 783.

Schröter-Ünlü M. (2014) *Karriere-Blogs*. In: Dannhäuser R. (Hrsg.) *Praxishandbuch Social Media Recruiting*. Wiesbaden, Gabler.

Schuhmacher F. (2009) *Mythos Assessment Center*. 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Schuhmacher F., Geschwill R. (2009) *Employer Branding – Human Resources Management für die Unternehmensführung*. 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Schulte C. (2002) *Personalcontrolling mit Kennzahlen*. 2. Aufl., München.

Shell Deutschland Holding (2010) *Jugend 2010. Eine pragmatische Generation behauptet sich*. Frankfurt, Fischer.

Shuen A. (2008) *Web 2.0: A Strategy Guide*. O'Reilly, Beijing.

Sieverding M. (2009) *„Be Cool!‘: Emotional costs of hiding feelings in a job interview*. In: *International Journal of Selection and Assessment*. Vol. 17. No. 4. S. 391 – 401.

Sponheuer B. (2010) *Employer Branding als Bestandteil einer Ganzheitlichen Markenführung*. Wiesbaden.

Staffler F. (2013) *Mobile: Die Zukunft liegt auf der Hand*. In: Buckmann J. (Hrsg.) *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können*. Wiesbaden, Gabler.

Steiner H. (2009) *Einführung: Online-Tests in der Personalauswahl*. In: Steiner H. (Hrsg.) *Online-Assessment – Grundlagen und Anwendungen von Online-Tests in der Unternehmenspraxis*. Springer Verlag, Heidelberg.

Stobart P. (2003) *Marken aufbauen und etablieren*. In: *Management*, Band 1, S. 388.

Stone B. (2006) *Web of risks: Students adore social-networking sites like Facebook, but indiscreet postings can mean really big trouble*. Newsweek 148, 7/2006.

Stotz W., Wedel A. (2009) *Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber*. München: Oldenbourg.

Strzygowski S. (2014) *Personalauswahl im Vertrieb – Wie Sie die passenden Top-Performer finden und gewinnen*. Wiesbaden, Gabler.

T

Tedeschi B. (2007). *Listing top jobs but charging candidates to seek them*. New York Times 06/2007.

Teichler U., Buttgereit M., Holtkamp R. (1984) *Hochschulzertifikate in der betrieblichen Einstellungspraxis*. Studien zu Bildung und Wissenschaft Nr. 6. Bad Honnef.

Thompson L. F., Braddy P. W., Wuensch K. L. (2008). *E-recruitment and the benefits of organizational web appeal*. Computers in Human Behaviour 24/2008.

Toffler A. (1980) *The third wave*. William Morrow, New York.

U

Ulbricht C. (2014) *Social Media Recruiting & Recht – Rechtliche Rahmenbedingungen bei der Recherche und Gewinnung von Mitarbeitern über Xing, Facebook & Co.* In: Dannhäuser R. (Hrsg.) *Praxishandbuch Social Media Recruiting*. Wiesbaden, Gabler.

V

Van Eimeren B., Frees B. (2006) *Schnellere Zugänge, neue Anwendungen, neue Nutzer?* Media Perspektiven 08/2006, S. 402 – 415.

W

Walsh G., Kilian T., Hass B.H. (2010) *Grundlagen des Web 2.0*. In: Walsh G., Kilian T., Hass B.H. (Hrsg.) *Web 2.0*. 2. Aufl., Wiesbaden, Gabler.

Walsh G., Klee A., Kilian T. (2009) *Marketing – Eine Einführung auf Grundlage von Case Studies*. Springer, Heidelberg.

Weller I., Holtom B.C., Matiaske W., Mellewigt T. (2009) *Level and Time Effects of Recruitment Sources on Early Voluntary Turnover*. In: JAP, Vol. 94, 2009. S. 1146 – 1162.

Weuster A. (2012) *Personalauswahl 1*. 4. Aufl. Wiesbaden: Gabler.

White E. (2007) *Theory and practice: Employers are putting new face on web recruiting*. The Wall Street Journal 4/2007.

Wickel-Kirsch S., Janusch M., Knorr E. (2008) *Personalwirtschaft – Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen*. 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler.

Windisch E., Medman (2008) *Understanding the digital natives*. In: Ericsson Business Review 1/2008, S. 36 - 39.

Z

Zeidner R. (2007) *How deep can you probe?* HR Magazine 10/2007.

Zimmermann S. (2009) *Intern versus extern – eine personalökonomische Analyse von Einflussfaktoren auf die Besetzung von Spitzenführungspositionen*. In: ZfP, 23. Jg., 3, 2009, S. 195 - 218.

Zydorek C., Hosseiny S. (2012) *Social Media Recruiting bei der Polizei Niedersachsen*. In: Schulten M., Mertens A., Horx A. (Hrsg.) *Social Branding – Strategien, Praxisbeispiele, Perspektiven*. Wiesbaden, Gabler.

Internetquellen

A

AMS (2014)

<http://www.ams.at/ueber-ams/ueber-ams/daten-fakten>

(Zugriff am 21.04.2014)

B

Bewerbungspraxis (2013)

<http://arbeitsgeber.monster.de/hr/personal-tipps/markte-analysen/studien/bewerbungspraxis-201388534.aspx>

(Zugriff am 30.02.2014)

Bitkom (2014)

http://www.bitkom.org/de/presse/62013_61645.aspx

(Zugriff am 21.04.2014)

C

Cyquest Unique.st (2014)

<http://www.cyquest.net/projektliste/webbasiertes-eassessment-zur-rekrutierung-des-fuhrungsnachwuchses-bei-unilever/>

(Zugriff am 11.12.2014)

E

Eligo – Allianz Voyager (2014)

http://www.eligo.de/proj_infos/voyager_projekt.pdf

(Zugriff am 20.12.2014)

G

Gamification Research (2014)

<http://gamificationresearch.org/2011/09/a-quick-buck-by-copy-and-paste/>

(Zugriff am 10.12.2014)

Goodwin, B. (2011): *BT rolls out cloud-based social network for staff*
<http://www.computerweekly.com/Articles/2011/03/04/245704/BT-rolls-outcloud-based-social-network-for-staff.htm>

(Zugriff am 23.04.2014)

H

Hong, K. (2012) *What is social media?*
http://www.seniornet.org/index.php?option=com_content&view=article&id=713:what

(Zugriff am 21.04.2014)

I

ICR Active Sourcing Report 2013

<http://competitiverecruiting.de/resources/Active+Sourcing+Report+2013.pdf>

(Zugriff am 15.04.2014)

ICR Recruiting Controlling Report 2013

<http://www.competitiverecruiting.de/resources/Recruiting+Controlling+Report+2013.pdf>

(Zugriff am 06.07.2014)

Internetlivestats (2014)

<http://www.internetlivestats.com/>

(Zugriff am 23.09.2014)

K

Karriere (2014)

www.karriere.at

(Zugriff am 20.02.2014)

Kriegler W. R. (2006) *In Worte gefasst. Employer Branding Definition.*

<http://www.employerbranding.org/employerbranding.php>

(Zugriff am 21.04.2014)

L

Lead Digital (2014)

[http://www.lead-digital.de/start/specials/sem trends/youtube bietet hohe reichweite und sichtbarkeit bei enorm guenstigen preisen](http://www.lead-digital.de/start/specials/sem_trends/youtube_bietet_hohe_reichweite_und_sichtbarkeit_bei_enorm_guenstigen_preisen)

(Zugriff am 18.06.2014)

M

Metajob (2014)

www.metajob.at

(Zugriff am 23.02.2014)

Mobiles OMV Jobportal (2014)

www.m.omv.at/portal

(Zugriff am 09.12.2014)

Mondi Academy (2014)

<http://www.mondigroup.com/products/desktopdefault.aspx/tabid-1349>

(Zugriff am 12.10.2014)

MyNewsDesk (2014)

<http://www.mynewsdesk.com/de/linkedin-deutschland/pressreleases/linkedin-waechst-weiter-5-millionen-mitglieder-in-deutschland-oesterreich-und-der-schweiz-nutzen-das-business-netzwerk-991396>

(Zugriff am 20.02.2014)

O

Online im Internet (2014)

<http://www.biu-online.de/de/fakten>

(Zugriff am 09.12.2014)

OMV Geschäftsbericht (2013)

http://www.omv.com/SecurityServlet/secure?cid=1255758227899&lang=de&swa_site=wps.vp.com&swa_nav=Investor+Relations%7C%7CReports+and+Presentations%7C%7C&swa_pid=%5BObjectImpl+%27Z6_0058QJAC2E0GIHMHPM10000000%27%2C+CONTENT_NODE%2C+VP%3A+-32446%2C+%5BDomain%3A+rel%5D%2C+DB%3A+4281-0017A4A762C20128A38DD90600000000%5D&swa_lang=en

(Zugriff am 24.08.2014)

O'Reilly T. (2005) *What is web 2.0: design patterns and business models for the next generation of software.*

<http://www.oreillyn.net/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html>.

(Zugriff am 21.04.2014)

P

PwC Karriere (2014)

<http://www.pwc.at/karriere-neu/darum-pwc/karriere/best-place-to-work.jhtml>

(Zugriff am 24.11.2014)

PwC Presse (2014)

<http://presse.pwc.at/>

(Zugriff am 24.11.2014)

Personalmarketingblog (2014)

<http://www.personalmarketingblog.de/wieso-weshalb-warum-ein-tuiazubiblog>

(Zugriff am 10.01.2014)

PR Blogger (2014)

<http://pr-blogger.de/2012/07/10/2-autoblogs-uwe-knaus-erlautert-daimlers-erfolgsrezepte-fur-social-media/>

(Zugriff am 22.07.2014)

R

Recrutainment (2014)

<http://blog.recrutainment.de/2013/05/08/aktuelles-ranking-der-unternehmens-twitter-karrierekanale-zeigt-insg-leicht-abflachendes-follower-wachstum>

(Zugriff am 20.12.2014)

Recruiting Trends (2014)

<http://arbeitsgeber.monster.de/recruiting/studien.aspx>

(Zugriff am 05.12.2014)

S

Samsung Österreich (2014)

<http://www.samsung.com/at/aboutsamsung/samsunginaustria/careers/whysamsungelectronics.html>

(Zugriff am 22.12.2014)

Social Media in deutschen Unternehmen (2012)

[http://www.bitkom.org/files/documents/Social Media in deutschen Unternehmen%284%29.pdf](http://www.bitkom.org/files/documents/Social_Media_in_deutschen_Unternehmen%284%29.pdf)

(Zugriff am 20.11.2014)

Social Media Recruiting Studie Deutschland (2012)

<http://www.socialmedia-recruiting.com/blog/studien-praesentationen>

(Zugriff am 19.02.2014)

Statista (2014)

<http://www.statista.com/statistics/263570/member-numbers-of-social-network-xing/>

(Zugriff am 12.05.2014)

T

Trend Top 500 (2014)

<http://www.trendtop500.at/>

(Zugriff am 23.09.2014)

V

Viasco (2014)

<http://www.viasco.com/en/interview-suite/product/>

(Zugriff am 20.05.2014)

W

Whatchado (2014)

<http://www.whatchado.com/en/search>

(Zugriff am 04.07.2014)

Wikipedia (2014)

<http://de.wikipedia.org/wiki/Jobsuchmaschine>

(Zugriff am 10.09.2014)

Wikipedia, Samsung (2014)

<http://de.wikipedia.org/wiki/Samsung>

(Zugriff am 24.12.2014)

Wordspy (2014)

<http://wordspy.com/words/postandpray.asp>

(Zugriff am 10.07.2014)

X

Xing (2014)

https://www.xing.com/companies/contract/select_package

(Zugriff am 04.07.2014)

Xing Corporate (2014)

<https://corporate.xing.com/deutsch/unternehmen>

(Zugriff am 21.10.2014)

Y

YouTube BayerChannel (2014)

<https://www.youtube.com/user/BayerChannel>

(Zugriff am 10.02.2014)

Anhang I: Kurzfassung

In dieser Masterarbeit erhält der Leser einen umfassenden Einblick in die aktuellen Möglichkeiten des *E-Recruitings*, welche sich durch die Fortschritte des Web 2.0 in den letzten Jahren rasant weiterentwickelt haben.

In den ersten Kapiteln werden die theoretischen Grundlagen des Recruitings erklärt. Hierbei liegt der Fokus auf der klassischen Prozessabfolge der Personalsuche, die bis heute zum Großteil unverändert geblieben ist. Nach diesem Theorieabschnitt werden die wichtigsten Errungenschaften des Web 2.0 im Hinblick auf die technologischen und gesellschaftlichen Veränderungen erläutert.

Im nächsten Kapitel erhält der Leser einen Überblick über aktuelle, onlinebasierte Methoden des Recruitings, das sog. *Recruiting 2.0*. Hier werden die klassischen Modelle der Rekrutierung, die zum Teil bereits seit 50 Jahren bestehen mit den aktuellen Möglichkeiten des Web 2.0 kombiniert. Dadurch entsteht eine völlig neue Art der Kommunikation zwischen Arbeitgeber und Arbeitssuchenden, da gerade über soziale Netzwerke ein ständiger Kontakt aufgebaut werden kann und die Grenzen zwischen Employer Branding und Mitarbeiteranwerbung immer mehr verschwimmen. Dadurch haben Unternehmen nicht nur die Möglichkeit, firmeneigene Inhalte über unterschiedlichste Kanäle zu verbreiten sondern auch sich einen Pool von Talenten aufzubauen, auf den sie bei Bedarf zurückgreifen können.

Nachdem eine Reihe von aktuellen Praxisanwendungen erläutert wird, werden im nächsten Kapitel vier Interviews mit Experten aus der HR ausgewertet. Diese erklären, in welchem Ausmaß internationale Unternehmen am Standort Wien auf den Einsatz von *E-Recruiting* setzen und inwieweit diese im Unternehmensalltag angekommen sind.

Schlüsselwörter

E-Recruiting, Recruiting 2.0, Social Media Recruiting, Web 2.0, Active Sourcing, Online Recruiting, Online Employer Branding, Online Personalsuche

Anhang II: Abstract

In this master thesis the reader receives a comprehensive insight into the current possibilities of *e-recruiting*, which have evolved rapidly in recent years due to the advances of web 2.0.

In the first chapters the theoretical basics of recruiting are explained. The main focus is on the traditional process sequences of recruitment which basically still remains unchanged. After this theory section the achievements of web 2.0 are listed in terms of technological and societal changes.

In the next chapter this thesis provides the reader with an overview of current online based methods of recruiting, which is also known as *recruiting 2.0*. In this section the traditional models of recruiting which consist for 50 years or longer, are combined with current possibilities of web 2.0. This results in a completely new way of communication between employers and job seekers. Especially social networks enable a continuous contact which lead to blurred boundaries between employer branding and recruitment. As a result, companies have the opportunity not only to spread proprietary content via various communication channels but also to build a workforce talent pool to which they have access if necessary.

After a number of current applications were listed in the next chapter four interviews with HR experts are evaluated. These show the extent to which international companies, based in Vienna, are using *e-recruiting* methods and how they use them in everyday business.

Key words

e-Recruiting, recruiting 2.0, social media recruiting, web 2.0, active sourcing, online recruiting, online employer branding, online search for staff

Anhang III: Gesprächsleitfaden Experteninterviews

Recruiting 2.0

Gesprächsleitfaden Experteninterview

I. Online Employer Branding

1. Welche Online Kommunikationskanäle nutzt Ihr Unternehmen für das Employer Branding am Standort Wien?
2. Welche Auswirkungen haben diese Tätigkeiten Ihrer Meinung nach auf die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern?

II. Kandidatensuche

3. Welche Online Plattformen nutzt Ihr Unternehmen zur Kandidatenansprache in Form von Stellenausschreibungen?
4. Inwieweit werden soziale Medien hierbei mitverwendet?

III. Active Sourcing

5. Nutzt Ihr Unternehmen Active Sourcing, also die aktive Suche nach potentiellen Kandidaten in sozialen Netzwerken?
6. Wenn ja, in welchen Netzwerken sind Sie hierfür tätig und welche Tools setzen Sie dazu ein?

IV. Firmen Homepage

7. In welcher Form unterstützt die Firmenhomepage Ihre lokalen Recruiting-Tätigkeiten?

V. Online Assessment Tools

8. Setzen Sie bei der Bewerbervorauswahl onlinebasierte Assessment Tools ein?

VI. Einschätzungen zu Recruiting 2.0

9. Wie schätzen Sie die Effizienz von Recruiting 2.0 Tools in Ihrem Unternehmen ein?

10. Glauben Sie, dass durch onlinebasierte Methoden Verbesserungen im Bereich der Bewerberqualität, der Rekrutierungskosten usw. für Ihr Unternehmen erreicht werden können?

VII. Zukunft des Recruitings

11. Wie wird sich das Recruiting in den nächsten Jahren innerhalb ihres Unternehmens weiterentwickeln?
12. Welche Recruiting Methoden werden Sie verstärkt einsetzen?

Anhang IV: Auflistung Experteninterviews

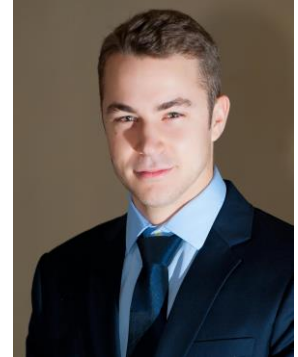
Gesprächspartner	Unternehmen	Position	Datum	Dauer
Janet Straßenmeyer	PwC Österreich	Employer Branding Lead	28.01.2015	24:37
HR-Expertin 1 und HR-Expertin 2	IT Firma A	Human Resources und Employer Branding	19.12.2014	25:12
Nina Bärthl	Samsung Electronics Österreich	Human Resources & Talent Acquisition	12.12.2014	34:59
Julia Frauscher	Mondi	Human Resources Europe & International	18.12.2014	27:26

Anhang V: Lebenslauf

Lebenslauf David Jaksch

Persönliche Angaben

Vor- und Zuname David Jaksch
Akademischer Grad Bachelor of Science (BSc.)
Geburtsdatum 03.08.1988
Geburtsort Kirchdorf/Krems
Staatsbürgerschaft Österreich
Familienstand ledig



Kontakt

Gerichtsgasse 8/1/28
1210 Wien
T: 0664 401 69 74
david.jaksch@gmx.at

Ausbildung

Seit 10/2011 **Universität Wien**
Studium der Betriebswirtschaftslehre am Betriebswirtschaftlichen
Zentrum der Universität Wien (Master)
Vertiefungen: Innovations- und Technologiemanagement, Electronic
Business

10/ 2007 – 06/2011 **Universität Wien**
Studium der Betriebswirtschaftslehre am Betriebswirtschaftlichen
Zentrum der Universität Wien (Bachelor)
Vertiefungen: Produktion und Logistik, Internationales Management
Abschluss mit Bachelor of Science (BSc.)

1998 – 2006 AHS Frauengasse, Baden bei Wien

1994 – 1998 Volksschule Gilgegasse, Wien

Praktische Erfahrungen

10/2014 – aktuell **WRS Consulting GmbH, Wien**

09/2011 – 06/2014 Immobilien- und Finanzconsulting
Assistent der Geschäftsführung
Immobilienbetreuung an mehreren Standorten
Wirtschaftliche Betreuung verbundener Unternehmen

- 09/2014 **Conwert Immobilien AG, Wien**
 Praktikum Vertriebsleitung
 Maklertätigkeiten sowie Projektkalkulationen
- 07 – 08/2014 **OMV AG, Wien**
 Praktikum Filling Stations
 Projektmitarbeit bei internationalen Ausschreibungen
 Selbstständige Recherche und Preiskalkulationen
- 07 – 08/2010 **Navteq Österreich, Wien**
 Field Worker
 Recherche und Aktualisierung von Navigationskartenmaterial
- 07 – 09/2009 **Interessensgemeinschaft Windkraft, St. Pölten**
 Projektmitarbeiter
 Mitarbeit bei der Erstellung einer Wirtschaftsstudie zum Thema „Wirtschaftsfaktor Windenergie in Österreich“
- 09/2006 – 06/2007 **Caritas Socialis (Zivildienst), Wien**
 Rezeptionist
 Betreuung von Gästen
 Allgemeine administrative Tätigkeiten

Sprachkenntnisse

Deutsch (Muttersprache)
 Englisch (verhandlungssicher, Sprachreisen nach England und Irland)
 Spanisch (Grundkenntnisse)

Weitere Qualifikationen

Umfassende EDV-Anwenderkenntnisse (Microsoft Office u.a.)

Interessen

Reisen, Sport, Filme und Literatur

Anhang VI: Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Masterarbeit

„Recruiting 2.0 – onlinebasiertes Recruiting von internationalen Unternehmen am Standort Wien“

Selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken und Inhalte sind als solche kenntlich gemacht.

Die Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, im März 2015

David Jaksch