

Melanie Hörstmann-Jungemann

Chancen und Risiken von E-Recruitment

Bachelorarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



BERGISCHE UNIVERSITÄT WUPPERTAL

INTEGRIERTER STUDIENGANG
WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFT



Bachelor-Thesis

E-Recruitment.

Chancen und Risiken

Prüfungsgebiet: Internationales Management und Organisation

Abgabetermin: 31. März 2006

Vorgelegt von: Melanie Hörstmann-Jungemann

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
2 Die klassische Personalbeschaffung	4
2.1 Begriff der klassischen Personalbeschaffung	4
2.2 Prozesse der Personalbeschaffung	4
2.3 Klassische Rekrutierungsinstrumente	6
3 Die „moderne“ Personalbeschaffung	10
3.1 Begriff des E-Recruitments	10
3.2 Entwicklung des E-Recruitments	10
3.3 Akzeptanz des E-Recruitments	11
3.4 Der Einfluss des Internets auf die Ansprache der Kandidaten	17
3.4.1 Offerte	18
3.4.2 Aktive Suche	19
3.4.3 Unternehmens-Homepage	21
3.4.4 Job-/Karriereportale im Internet	22
3.5 Der Einfluss des Internets auf die Suche der Marktteilnehmer	27
3.5.1 Online-Stellenanzeigen	27
3.5.2 Lebenslaufdatenbanken	27
3.5.3 Online-Zeitarbeitsfirmen	28
3.5.4 Virtuelle Karrieremessen	29
3.6 Der Einfluss des Internets auf den Bewerbungseingang	30
3.6.1 Online-Bewerbungsfragebogen	30
3.6.2 Bewerbung per E-Mail	31
3.7 Unterstützung des Personalbeschaffungsprozesses durch Software	32
3.7.1 Bewerbungs-Controlling	32

3.7.2	Matching	33
3.7.3	Response-Management.....	37
3.7.4	Workflow-Management	38
3.7.5	Talent Relationship Management (TRM)	40
3.8	Exkurs: Outplacement/E-Placement.....	42
4	Die Chancen und Risiken des E-Recruitments.....	45
4.1	Veränderungen im Personalbeschaffungsprozess durch den Einsatz von E-Recruitment-Systemen.....	45
4.2	Zeit- und Kostenvorteile	49
4.3	Große Reichweite und Flexibilität.....	50
4.4	Zielgerichtetheit.....	53
4.5	Beschleunigung des Bewerbungsprozesses.....	54
4.6	Bewältigung großer Datenmengen und wirksame Selektion	54
4.7	Qualität der Bewerbungen.....	57
4.8	Anonymität	58
4.9	Automatisierung der Abläufe	58
4.10	Imageförderung	59
5	Schlussbetrachtung und Ausblick.....	60
	Literaturverzeichnis	62

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Beschaffungs- und Marketingprozesse.....	5
Abbildung 2: Methoden der traditionellen Personalbeschaffung.....	7
Abbildung 3: Zusammenarbeit mit Jobbörsen im Branchenvergleich.....	11
Abbildung 4: Nutzung der Dienstleistungen von Jobbörsen.....	12
Abbildung 5: Zufriedenheit mit Jobbörsen.....	13
Abbildung 6: Bewerbungskanäle im Vergleich.....	14
Abbildung 7: Elektronische Bewerbungskanäle im Vergleich.....	15
Abbildung 8: Elektronische Bewerbungskanäle in Abhängigkeit der Unternehmensgröße.....	16
Abbildung 9: Kosten- und Zeitvorteile durch E-Recruitment.....	16
Abbildung 10: Passgenauigkeit und Qualität von Bewerbungen.....	17
Abbildung 11: Methoden und Instrumente der digitalen Personalbeschaffung.....	20
Abbildung 12: Systeme im E-Recruiting.....	21
Abbildung 13: Rangliste der Allgemeinen Jobbörsen.....	23
Abbildung 14: Auszug von deutschen Job-Robots.....	25
Abbildung 15: Auszug von Zeitarbeitsfirmen im Internet (Stand Januar 2004).....	29
Abbildung 16: Stellenangebotsverwaltung bei Monster.de.....	33
Abbildung 17: „Skill-Table“.....	34
Abbildung 18: Beispiel für ein Anforderungsprofil.....	36
Abbildung 19: Auswahlmenü „Antwortschreiben“.....	37
Abbildung 20: Briefbearbeitung bei Monster.de.....	38
Abbildung 21: Workflow-Management.....	39
Abbildung 22: SWOT-Diagramm Jobbörsen.....	47
Abbildung 23: Nutzenfaktoren des E-Recruitments.....	48

1 Einleitung

In den Unternehmen dreht sich das Rad immer schneller – Fusionen, E-Business, neue Branchen und Märkte, Outsourcing, Führungswechsel in immer kürzeren Zeitabständen, Mitarbeiterfluktuation etc. – die Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts ist von Veränderungen in besonders kurzen Intervallen geprägt. Es entstehen „Lebensabschnittsjobs“, also Beziehungen zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber auf Zeit, das Arbeitsverhältnis auf Lebenszeit und die traditionelle Karriere bei einem oder maximal zwei Unternehmen finden sich heute kaum noch. Die Fluktuation steigt beharrlich.

Der Unternehmenserfolg ist in hohem Maße an die Mitarbeiterqualität geknüpft. Doch trotz der hohen Arbeitslosenquoten beklagen die Unternehmen einen Mangel an qualifiziertem Personal. Es ist sogar die Rede von einem „War for Talents“, der sich durch die Konkurrenz der Unternehmen um qualifiziertes Personal auszeichnet. Um geeignete potenzielle Mitarbeiter auf sich aufmerksam zu machen, ergreifen die Unternehmen immer mehr neue Möglichkeiten der Kandidatensprache.

Schon lange sind nicht mehr nur einzelne Branchen von dem harten Wettbewerb um geeignete Mitarbeiter betroffen und der Fachkräftemangel in Europa ist unübersehbar. Auf Dauer hat das Personalmarketing nur die Möglichkeit, diesen Wandel einzukalkulieren und kontinuierlich mit allen Methoden die Personalbeschaffung fortzusetzen. Eine Antwort der Unternehmen auf die kontinuierlichen Veränderungen ist die Virtualisierung des Personalmanagements.

Das Internet dient den Unternehmen bereits seit einigen Jahren als Medium für Werbe- und Marketingmaßnahmen. Inzwischen durchdringt es die gesamte Wertschöpfungskette und sorgt auch im Personalbereich für entscheidende Veränderungen.

Die Virtualisierung des Personalbereichs stellt jedoch nicht die unreflektierte Computerisierung aller personalwirtschaftlicher Aufgabenstellung und deren Erledigung dar, sondern vielmehr die Konzentration auf die Kernkompetenzen bei gleichzeitiger Realisierung einer möglichst hohen Wertschöpfung.

Die stetige Entwicklung und Dynamisierung des Internets hat dazu beigetragen, dass ein deutlicher Wandel der klassischen Personalbeschaffung eingetreten ist. Das Internet ist heute nicht mehr aus dem Recruitment wegzudenken, die digitale

Personalsuche und -akquisition hat eine ganz eigene Qualität erreicht. Es bietet heute wesentlich mehr als die reine Aufbereitung recruitment-relevanter Informationen, hier bietet sich die Möglichkeit zur direkten Kontaktaufnahme zwischen den Interessenten und Unternehmen. Inzwischen gibt es viele, teilweise sehr aufwändige Wege für Unternehmen, den Bewerbern Informationen zu übermitteln und umgekehrt.

Ziel dieser Arbeit ist, die wachsenden Nutzungsmöglichkeiten des Internets bei der Personalbeschaffung darzustellen und besonders die Chancen und Risiken des E-Recruitments hervorzuheben.

Um die Dichotomie zwischen klassischer und digitaler Personalbeschaffung darzustellen, wird zunächst in Kapitel 2 auf die klassische Personalbeschaffung eingegangen. Hier wird zunächst in Kapitel 2.1 der Begriff der Personalbeschaffung näher erläutert und anschließend in Kapitel 2.2 die Prozesse der Personalbeschaffung, die Beschaffungs- und Marketingprozesse, dargestellt. Auf die Rekrutierungsinstrumente der traditionellen Personalbeschaffung wird in Kapitel 2.3 eingegangen.

Das dritte Kapitel widmet sich der modernen Personalbeschaffung. Hier wird zu Beginn der Begriff des E-Recruitments definiert. Anschließend wird in Kapitel 3.2 die Entwicklung der vergangenen Jahre beim Einsatz der Rekrutierungsmethoden erläutert. Die Akzeptanz dieser modernen Rekrutierungsmethoden wird mit Hilfe von Abbildungen der Recruiting-Studie 2005 von Prof. Dr. Christoph Beck, Fachhochschule Koblenz, im darauf folgenden Unterkapitel dargestellt. Der Einfluss des Internets auf die Ansprache der Kandidaten wird in Kapitel 3.3 hervorgehoben. Hier wird auf die Instrumente und Methoden des E-Recruitments eingegangen und die Möglichkeiten der Personalrekrutierung durch die Unternehmens-Homepage bzw. durch Jobportale als zwei Systeme, die in der modernen Personalbeschaffung verwendet werden. Im Falle der Job- bzw. Karriereportale wird zwischen der kommerziellen Jobbörse, den so genannten Job-Robots und den Non-Profit-Jobbörsen unterschieden. In Kapitel 3.5 wird auf den Einfluss des Internets auf die Suche der Marktteilnehmer eingegangen. Hier werden die verschiedenen Möglichkeiten dargelegt, wie die potenziellen Bewerber auf die Unternehmen aufmerksam werden können bzw. umgekehrt. Ermöglicht wird dieses beim E-Recruitment durch die Suche in Lebenslaufdatenbanken und durch die Veröffentlichung von Stellenanzeigen auf Unternehmens-Homepages bzw. bei

Jobbörsen. Die umgesetzten Online-Bewerbungstools der Unternehmen sind sehr unterschiedlich. Klassische Bewerbungsformulare sind ebenso noch im Internet zu finden wie auch technisch sehr aufwändige Möglichkeiten für die Bewerber, ihre Bewerbungsunterlagen in Form einer digitalen Bewerbungsmappe an das Unternehmen zu übermitteln. Auf diese verschiedenen Möglichkeiten wird in Kapitel 3.6 eingegangen. Anschließend wird in Kapitel 3.7 dargestellt, inwiefern die Prozesse der modernen Personalbeschaffung durch Recruitingsoftware unterstützt und automatisiert werden können. In Kapitel 3.8 folgt ein Exkurs, in dem das Outplacement, die Freisetzung von Personal, erläutert wird.

Kapitel 4 stellt die Chancen und Risiken des E-Recruitments dar. Nachdem in Kapitel 4.1 die Veränderungen im Personalbeschaffungsprozess durch den Einsatz von E-Recruitment-Systemen aufgeführt werden, wird in den folgenden Unterkapiteln auf die Vor- und Nachteile eingegangen, die durch das E-Recruitment für die Unternehmen und Bewerber entstehen.

In Kapitel 5 findet eine Schlussbetrachtung des Themas statt.

2 Die klassische Personalbeschaffung

2.1 Begriff der klassischen Personalbeschaffung

Unter Personalrekrutierung wird allgemein das Werben von Mitgliedern verstanden. Auf ein Unternehmen bezogen stellt dies die Personalbeschaffung dar. Die Aufgaben der Personalbeschaffung liegen in der Planung, Organisation, Umsetzung und Kontrolle aller Aktivitäten, die dazu dienen, eine Position durch Einstellung externer, also neu hinzukommender, Arbeitnehmer oder durch Umsetzung von Arbeitnehmern zu besetzen.¹ Die Personalbeschaffung befasst sich folglich mit der Beseitigung einer personellen Unterdeckung nach Anzahl, Art, Zeitpunkt und Dauer sowie Einsatzort.²

Die Personalbeschaffung ist klar vom Personalmarketing abzutrennen, obwohl diese Begriffe in der Diskussion häufig synonym verwendet werden. Die Personalrekrutierung ist lediglich ein Teil des Personalmarketings. Das Personalmarketing umfasst darüber hinaus weitere Aktivitäten, wie die Personalpflege, also die Bindung gewonnener Mitarbeiter an das Unternehmen, die Personalqualifizierung, welche die Auswertung der Fähigkeiten und Fertigkeiten von Mitarbeitern umfasst und die Personalfreisetzung, d. h. die unabwendbare Trennung von unfähigen und/oder unwilligen Mitarbeitern.³ Außerdem preist das Personalmarketing, ähnlich wie das Produktmarketing, das Unternehmen bei den potenziellen Bewerbern durch Werbung und Public Relations an.⁴

2.2 Prozesse der Personalbeschaffung

Der gesamte Personalmarketing- und Beschaffungsprozess kann wie folgt dargestellt untergliedert werden:

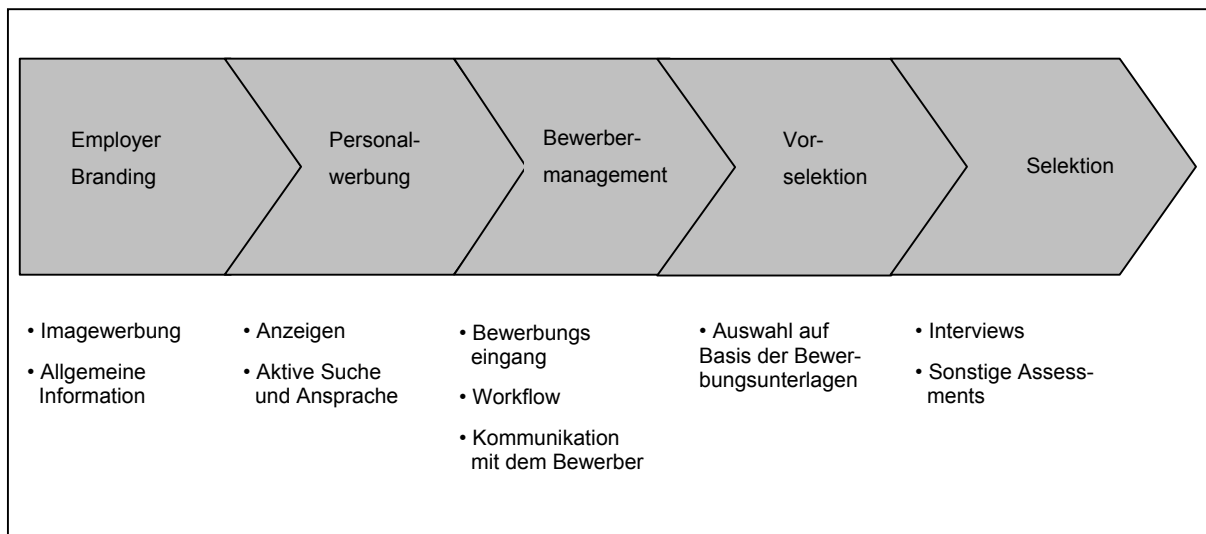
¹ Vgl. Pepels (2002), S. 17.

² Vgl. Jung (2005), S. 5.

³ Vgl. Pepels (2002), S. 17.

⁴ Vgl. Jung (2005), S. 5.

Abbildung 1: Beschaffungs- und Marketingprozesse



Quelle: König et. al. (2003), S. 9.

Das Personalmarketing kann in das Employer-Branding und die Personalwerbung im engeren Sinn untergliedert werden. Alle Maßnahmen, die dem Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke dienen, werden als Employer-Branding bezeichnet. Hierdurch wird lediglich indirekt das Ziel verfolgt, geeignete Kandidaten für eine Bewerbung zu gewinnen. Die Personalwerbung zielt im Gegensatz dazu direkt auf die Generierung von Bewerbungen oder auf die aktive Suche nach Kandidaten, beispielsweise durch einen Personalberater, für eine oder mehrere spezifische Stellenausschreibungen. Die Begriffe Personalwerbung und Personalsuche können daher synonym verwendet werden. Das Bewerbungsverfahren ist eine Schnittstelle zu den Folgeprozessen der Personalwerbung und der (Vor-)Selektion. Dieses zeichnet sich auf der einen Seite durch die Informationen, die das jeweilige Unternehmen von seinen Bewerbern einfordert und auf der anderen Seite durch den gewählten Bewerbungskanal aus. Bei den Bewerbungskanälen wird zwischen der Bewerbung auf dem Postweg und der elektronischen Bewerbung unterschieden (vgl. Abbildung 6).

Das Bewerbermanagement beginnt in der Regel bereits mit dem Bewerbungseingang. Dieses beinhaltet die Erfassung der Bewerberinformationen, die Kommunikation mit den Bewerbern und die Unterstützung des Auswahlprozesses.

Das Auswahlverfahren kann in die Vorselektion der Bewerber auf Basis der Bewerbungsunterlagen und die Selektion durch unterschiedliche Instrumente, wie

beispielsweise dem Bewerbungsinterview oder dem Assessment Center, unterteilt werden. Die Auswahl des am besten geeigneten Bewerbers für die richtige Stelle bei möglichst niedrigen Kosten ist hierbei das Ziel.⁵

2.3 Klassische Rekrutierungsinstrumente

Ausgangspunkt jeder Personalbeschaffungsmaßnahme – unabhängig, ob es sich um die traditionelle⁶ Personalbeschaffung handelt oder das E-Recruitment – bildet die Personalplanung mit einer fundierten quantitativen und qualitativen Definition des tatsächlichen Personalbedarfs und der Genehmigung zur Beschaffung. An diesem Punkt beginnt schließlich der Personalbeschaffungsprozess, genauer gesagt in der Praxis dort, wo zielgerichtet, als Ergebnis der kurz-, mittel- oder langfristigen Personalplanung, eine bzw. mehrere konkrete Stellen mit angegebenen Zeithorizont, mit einem den Anforderungen gerecht werdenden Stelleninhaber bzw. Stelleninhaberin, zu besetzen sind. Für diese Aufgabe stehen zunächst die unterschiedlichen externen und internen Handlungs- und Maßnahmenalternativen zur Verfügung, welche in der folgenden Abbildung dargestellt werden. Aus den hier aufgeführten Handlungsalternativen ist erkennbar, dass besonders in den letzten Jahren vermehrt moderne und kreative Maßnahmen zur Personalbeschaffung eingesetzt werden. So werden beispielsweise mit mobilen Informationsständen die Hochschulen auf der Suche nach den so genannten High Potentials abgefahren und Recruiting-Messen für fast jede Branche national oder international durchgeführt.⁷

⁵ Vgl. König et. al. (2003), S. 9 f.

⁶ Die Wahl des Terminus „klassisch“ bzw. „traditionell“ ist nicht gleichzusetzen mit veraltet bzw. überholt, sondern soll lediglich zur Abgrenzung gegenüber dem E-Recruitment beitragen.

⁷ Vgl. Beck (2002), S. 11 f.

Abbildung 2: Methoden der traditionellen Personalbeschaffung

Extern	Intern		
<ul style="list-style-type: none"> ● Personalanzeigen <ul style="list-style-type: none"> ▫ Tageszeitung ▫ Studentenzeitungen ▫ Info-Broschüre ▫ ... ● Stellengesuch ● Personalleasing ● Personalberater ● Headhunter ● Private Arbeitsvermittler ● Arbeitsämter ● Recruiting-Events <ul style="list-style-type: none"> ▫ Mobile Informationsstände ▫ Unternehmensplanspiele ● Initiativ-Bewerbung ● Plakate/Aushänge (Hochschule/Werkstor, etc.) ● Job-/Karriereveranstaltungen <ul style="list-style-type: none"> ▫ Campusveranstaltungen ▫ Recruiting-Messen (mit/ohne Bewerbervorauswahl, Branchen-/funktionsübergreifend/ -spezifisch) ▫ Fachmessen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Mehrarbeit ● Urlaubsverschiebung ● Alternative Arbeitszeitmodelle ● Interne Stellenausschreibung ● Personalentwicklung ● Nachfolge-/Laufbahnplanung ● Förderkreise ● Auf Vorschlag bspw. des Vorgesetzten ● Inhouse-Zeitarbeitsfirma ● Inhouse-Consulting ● Projekt-Management 		
	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th data-bbox="815 763 1418 819" style="text-align: center;">Extern</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="815 819 1418 1198"> <ul style="list-style-type: none"> ● Networking <ul style="list-style-type: none"> ▫ Persönliche Kontakte (zu Mitarbeitern etc.) ▫ Institutionelle Kontakte <ul style="list-style-type: none"> · zu Hochschulen (Lehrstühlen/ Studentenorganisationen/-initiativen) · zu Schulen · zu Weiterbildungsinstituten · zur Bundeswehr · ... </td> </tr> </tbody> </table>	Extern	<ul style="list-style-type: none"> ● Networking <ul style="list-style-type: none"> ▫ Persönliche Kontakte (zu Mitarbeitern etc.) ▫ Institutionelle Kontakte <ul style="list-style-type: none"> · zu Hochschulen (Lehrstühlen/ Studentenorganisationen/-initiativen) · zu Schulen · zu Weiterbildungsinstituten · zur Bundeswehr · ...
Extern			
<ul style="list-style-type: none"> ● Networking <ul style="list-style-type: none"> ▫ Persönliche Kontakte (zu Mitarbeitern etc.) ▫ Institutionelle Kontakte <ul style="list-style-type: none"> · zu Hochschulen (Lehrstühlen/ Studentenorganisationen/-initiativen) · zu Schulen · zu Weiterbildungsinstituten · zur Bundeswehr · ... 			

Quelle: Beck (2002), S. 12.

Im Folgenden sollen kurz die wichtigsten Rekrutierungsmethoden erläutert werden.

Die Stellenanzeige in den Printmedien kann auf zwei Wegen erfolgen. Auf der einen Seite kann der Bewerber ein Stellengesuch aufgeben und zum anderen kann das Unternehmen ein Stellenangebot schalten. Hierbei richtet sich die Wahl des Anzeigenträgers nach den erforderlichen Qualifikationen des gesuchten Personals, wobei unterschiedlich hohe Kosten entstehen können. Der Termin der Anzeige sollte vier bis sechs Wochen vor der Stellenbesetzung liegen. Bei der Anzeigenart wird zwischen der offenen Stellenanzeige unterschieden, bei der der Bewerber sich direkt bei dem Unternehmen bewerben kann, und der Chiffreanzeige, in der der Name des Unternehmens nicht genannt wird. Eine dritte Alternative stellt die Personalberateranzeige dar, in der der Unternehmensname zwar nicht genannt wird, das negative Image der Chiffreanzeige jedoch vermieden werden kann. Bei der wirkungsvollen Gestaltung der Anzeige sind bestimmte Regeln be-

züglich des Aufbaus, der Struktur und des Inhalts zu beachten. Es ist unerlässlich klare Aussagen über das Unternehmen, die zu besetzende Stelle und vor allem über die Anforderungsmerkmale zu machen, um Bewerbungen von ungeeigneten Bewerbern möglichst im Vorfeld auszuschließen.⁸

Das Personalleasing (auch: Arbeitnehmerüberlassung, Leiharbeit) stellt eine spezielle Form der Personalbeschaffung dar, bei der die Überlassung der Arbeitskraft auf Zeit vereinbart wird. Wenn sich in einem Unternehmen ein zeitlich nicht genau bestimmbarer Personalbedarf ergibt, ist das Personalleasing eine Alternative zu einer Festanstellung. Die von dem Personalleaser überlassenen Arbeitnehmer müssen jedoch fähig sein, die anstehenden Aufgaben schnell zu übernehmen. Bei dem Personalleasing sind drei verschiedene Beziehungen zu beachten. Der Leasing-Arbeitnehmer und der Leasing-Arbeitgeber schließen einen Arbeitsvertrag ab. Zwischen dem Leasing-Arbeitnehmer und dem Entleiher kommt kein Vertrag zustande, der Anspruch des Arbeitnehmers auf Vergütung besteht gegenüber dem Verleiher. Der Entleiher erhält den Anspruch auf Arbeitsleistung und das Weisungsrecht. Er trägt jedoch auch die für die Flexibilität höheren Kosten der Leasing-Arbeitskräfte im Vergleich zu den Arbeitnehmern, mit denen er einen regulären Arbeitsvertrag abgeschlossen hat. Vom Grundsatz her ist das Personalleasing zeitlich befristet.⁹

Personalberater werden besonders für das Anwerben von Arbeitskräften der höheren und hohen Hierarchieebene eingesetzt. In den meisten Fällen haben sie sich auf bestimmte Branchen oder Berufsgruppen spezialisiert. Vorteilhaft ist ebenfalls deren Zusammenarbeit mit einer Vielzahl von Unternehmen. Die Dienstleistungen der Personalberater umfassen Aufgaben wie die Gestaltung von Anforderungsprofilen und die daraus resultierenden Stellenbeschreibungen, deren Gestaltung und Schaltung, die Auswertung der eingehenden Bewerbungsunterlagen, die Teilnahme an den Vorstellungsgesprächen sowie die Unterstützung bei dem Entscheidungsprozess.

Das so genannte Headhunting oder Executive bzw. Direct Search stellt eine spezielle Dienstleistung dar, die von den Personalberatungen angeboten wird. Hierfür wird eine Liste der Unternehmen erstellt, die für den Arbeitgeber in Frage kommende Mitarbeiter beschäftigen. Anschließend werden diese Personen ausfindig

⁸ Vgl. Olfert/Steinbuch (1999), S. 127 ff.

⁹ Vgl. Stelzer-Rothe/Hohmeister (2001), S. 65 f.

gemacht und mit ihnen Kontakt aufgenommen. Nach einem Abgleich von Eignungs- und Anforderungsprofilen werden die Wechselabsichten der Mitarbeiter geprüft. Anschließende persönliche Gespräche können dann zu einem Vertragsabschluss führen.¹⁰

¹⁰ Vgl. Jung (2005), S. 144.

3 Die „moderne“ Personalbeschaffung

3.1 Begriff des E-Recruitments

E-Recruitment ist die Abkürzung für den englischen Begriff „Electronic Recruitment“ und stellt somit den elektronischen und webbasierten Prozess der Personalbeschaffung dar. Sowohl in der Literatur als auch im Internet ist eine Vielzahl von Begriffen zu finden, die synonym verwendet werden – von E-Cruiting bis Internet-Recruiting. Eine einheitliche Benennung konnte sich bisher nicht durchsetzen.¹¹ Ziel des E-Recruitments ist es, die Reichweite von Stellenausschreibungen und die Qualität der Personalbeschaffung zu erhöhen, den Beschaffungsprozess zu beschleunigen und die Kosten der Personalbeschaffung zu senken. Mit den webbasierten Online-Systemen wird nicht ausschließlich das weltweite Internet angesprochen, sondern auch das unternehmensinterne Intranet.¹²

3.2 Entwicklung des E-Recruitments

Für die Unternehmen und die Stellensuchenden hat sich das Internet zu einem wichtigen neuen Medium für den Personalmarkt entwickelt. Die Stellensuchenden finden beim Recherchieren im Internet schnell und bequem geeignete Stellenangebote, Arbeitgeber können den gesamten Prozess der Stellensuche – vom Stellenangebot über den Eingang und die Beurteilung von Bewerbungen bis hin zur ersten Kontaktaufnahme – rationeller und schneller abwickeln. Das E-Recruitment ist von großer Bedeutung und steht im Wettbewerb zu den klassischen, etablierten Methoden der Kontaktaufnahme, wie beispielsweise Stellenanzeigen in den Printmedien, Rekrutierungsveranstaltungen oder der eigenen Initiativbewerbung. Hierbei ist das E-Recruitment die Unterstützung entlang des klassischen Personalbeschaffungsprozesses.¹³

Während bis vor einiger Zeit Stellenanzeigen in den verschiedenen Zeitungen geschaltet wurden, werden diese jetzt auch digitalisiert. Wurden zuvor Stellengesuche von Bewerbern an Zeitungen verschickt, werden diese heute auch in das Internet gestellt und die Bewerbungsmappen größtenteils durch E-Mails, Online-Formulare oder Bewerber-Homepages abgelöst.¹⁴

¹¹ Vgl. Schulze (2005), S. 2.

¹² Vgl. Säger (2004), S. 17.

¹³ Vgl. Säger (2004), S. 17.

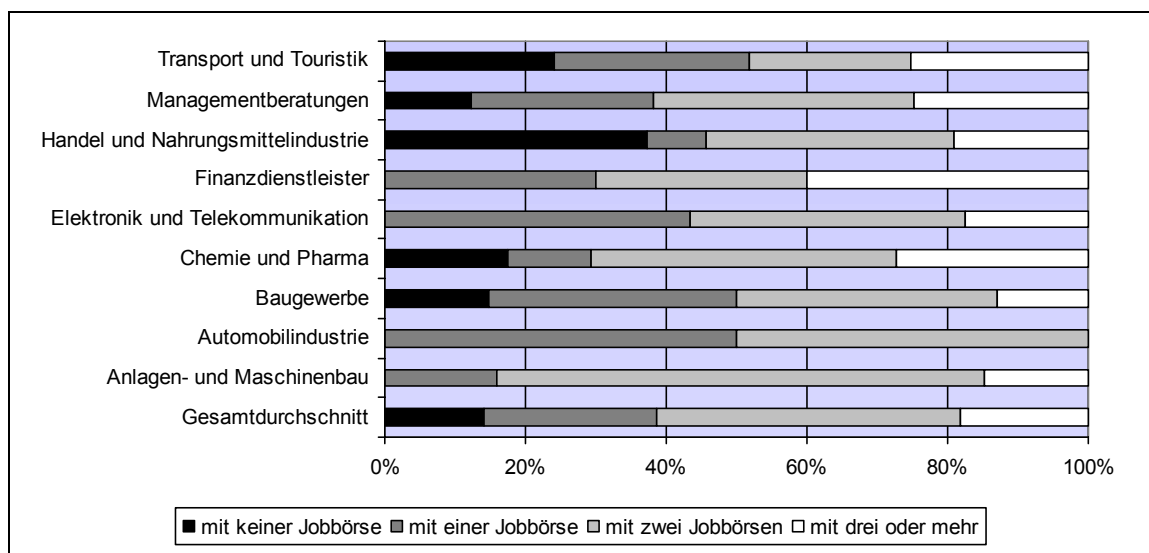
¹⁴ Vgl. Beck (2002), S. 17.

Das Internet hat sich in den letzten Jahren zu einem sehr dynamischen Marktplatz entwickelt. Daher ist es nahe liegend, dass E-Recruitment Systeme sich massiv unterscheiden können. Für alle Arten des E-Recruitments gilt jedoch, dass der qualitative Informationsgehalt der E-Recruitment Plattform, sowie der Stellenpostings heute neben den bereits selbstverständlichen ergonomischen Kriterien der Websiteerstellung (wie beispielsweise Eindeutigkeit, Bedienbarkeit, Benutzerfreundlichkeit etc.) von entscheidender Bedeutung ist. Eine einheitliche Klassifizierung und damit auch Kategorisierung der einzelnen E-Recruitment-Seiten ist aufgrund der meist unterschiedlichen Klassifizierungsmerkmale in der Praxis nicht ganz einfach. Je größer ein Unternehmen ist und umso mehr Stellenangebote auf der unternehmenseigenen Website zu finden sind, desto ähnlicher werden die unternehmenseigenen Karriereseiten dem Umfang und den Funktionalitäten einer kommerziellen Jobbörse. Die Bewerberdatenbanken sind mittlerweile nicht mehr ausschließlich den kommerziellen Jobbörsen vorbehalten.¹⁵

3.3 Akzeptanz des E-Recruitments

Wie der Recruiting-Studie 2005 von Prof. Dr. Christoph Beck zu entnehmen ist, arbeiten heute 86 % der Unternehmen mit mindestens einer Jobbörse zusammen.

Abbildung 3: Zusammenarbeit mit Jobbörsen im Branchenvergleich

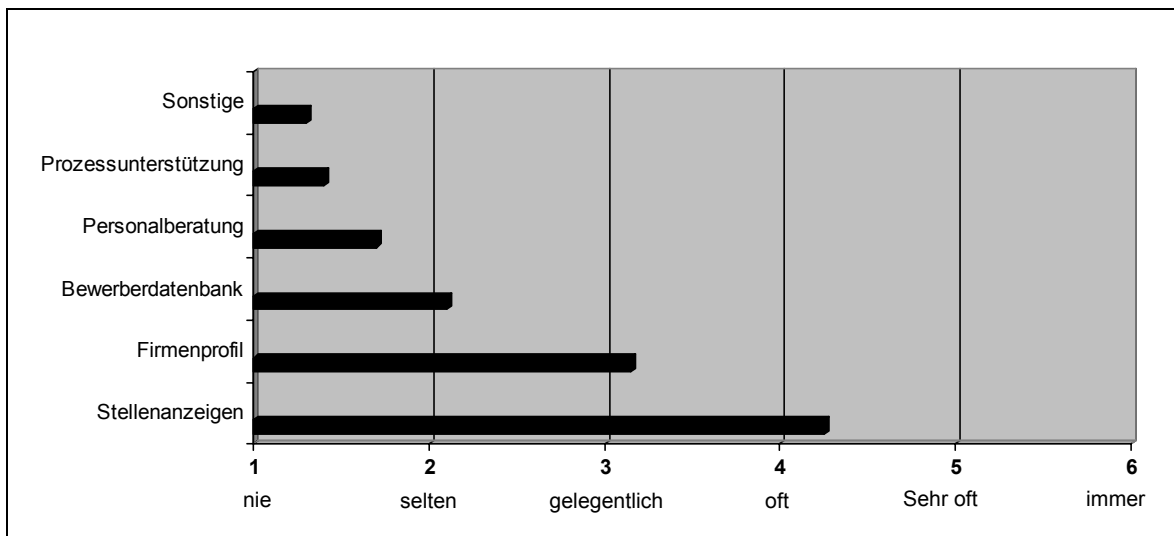


Quelle: Beck (2005), S. 50.

¹⁵ Vgl. Säger (2004), S. 17 f.

In Abbildung 3 ist erkennbar, dass aus der Finanzdienstleistungsbranche rund 40 % der Unternehmen sogar mehr als drei Online-Jobbörsen zur Personalrekrutierung nutzen, während im Anlagen- und Maschinenbau über 80 % der Unternehmen mit mindestens zwei Jobbörsen kooperieren. In der Automobilindustrie bevorzugt die Hälfte aller Unternehmen die Zusammenarbeit mit einer und mit zwei Stellenbörsen im Internet.¹⁶

Abbildung 4: Nutzung der Dienstleistungen von Jobbörsen



Quelle: Beck (2005) S. 51.

Allen Branchen gemeinsam ist, dass die Unternehmen zwar die Jobbörsen zur Schaltung von Stellenanzeigen und zur Präsentation des Unternehmens nutzen, die weiteren Dienstleistungen jedoch kaum in Anspruch genommen werden.¹⁷ Der Studie ist – wie in Abbildung 4 dargestellt – zu entnehmen, dass die befragten Unternehmen den Stellenanzeigen-Service der Stellenbörsen „oft“ bis „sehr oft“ nutzen, die Möglichkeit das eigene Unternehmensprofil in einer Jobbörse zu veröffentlichen, bzw. die eigene Unternehmens-Homepage mit der Online-Jobbörse zu verlinken¹⁸, nutzen die Unternehmen hingegen nur „gelegentlich“. Bis heute wird die Bewerberdatenbank- bzw. Lebenslauf-Datenbank-Recherche der Stellenbörsen und die hiermit verbundene Möglichkeit nach geeigneten Mitarbeitern zu su-

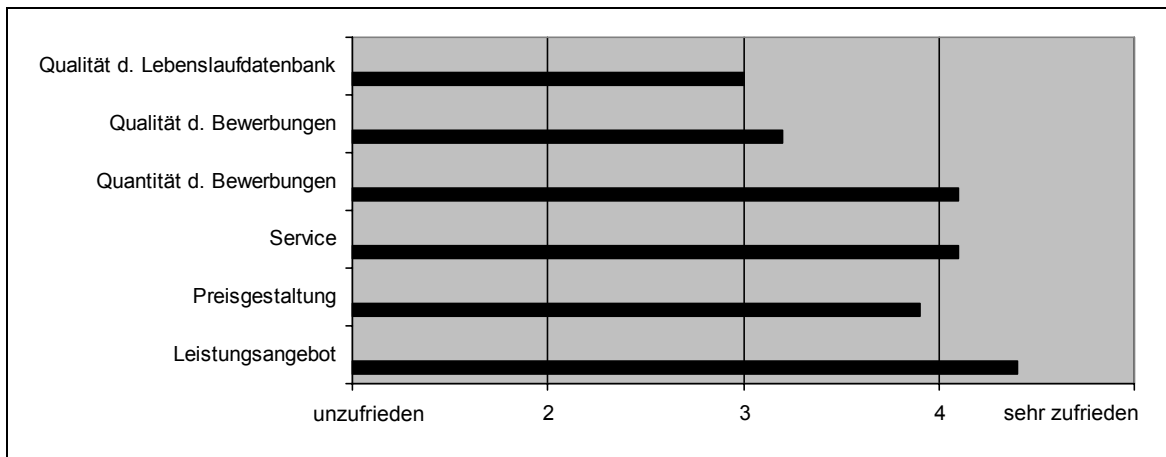
¹⁶ Vgl. Beck (2005), S. 11.

¹⁷ Vgl. Beck (2005), S. 12.

¹⁸ Link: Verweis von einem Internetdokument durch eine entsprechende Markierung auf ein Dokument auf einer anderen Internetseite, vgl. ohne Verfasser (2006a).

chen nur selten in Anspruch genommen. Das Instrument der Prozessunterstützung wird bis dato von den befragten Unternehmen fast „nie“ verwendet.¹⁹

Abbildung 5: Zufriedenheit mit Jobbörsen



Quelle: Beck (2005), S. 54.

Über die Zusammenarbeit mit den Online-Stellenbörsen herrscht generell große Zufriedenheit bei den Unternehmen. Dies wird in Abbildung 5 dargestellt. Hierzu wurden die Unternehmen in Einzelnen nach dem Leistungsangebot und der Preisgestaltung der Jobbörsen befragt, sowie nach dem Service und der Zufriedenheit mit der Qualität und Quantität der eingehenden Bewerbungen und der Qualität der Lebenslaufdatenbanken. Die größte Zufriedenheit besteht in Bezug auf das Leistungsangebots der Jobbörsen, gefolgt von dem Service und der Anzahl der eingehenden Bewerbungen. Eine tendenzielle Unzufriedenheit kann hinsichtlich der Qualität der eingehenden Bewerbungen und der Qualität der jeweiligen Bewerberdatenbanken verzeichnet werden.²⁰

Den Bewerbern wird derzeit von über 90 % der Unternehmen sowohl der klassische (die Bewerbung per Post) als auch der elektronische Bewerbungsweg zur Verfügung gestellt. Lediglich 2,2 % der Unternehmen hatten sich bis zum Zeitpunkt der Studie ausschließlich für den digitalen Bewerbungsweg entschieden. Die Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche stellen einen Anteil von

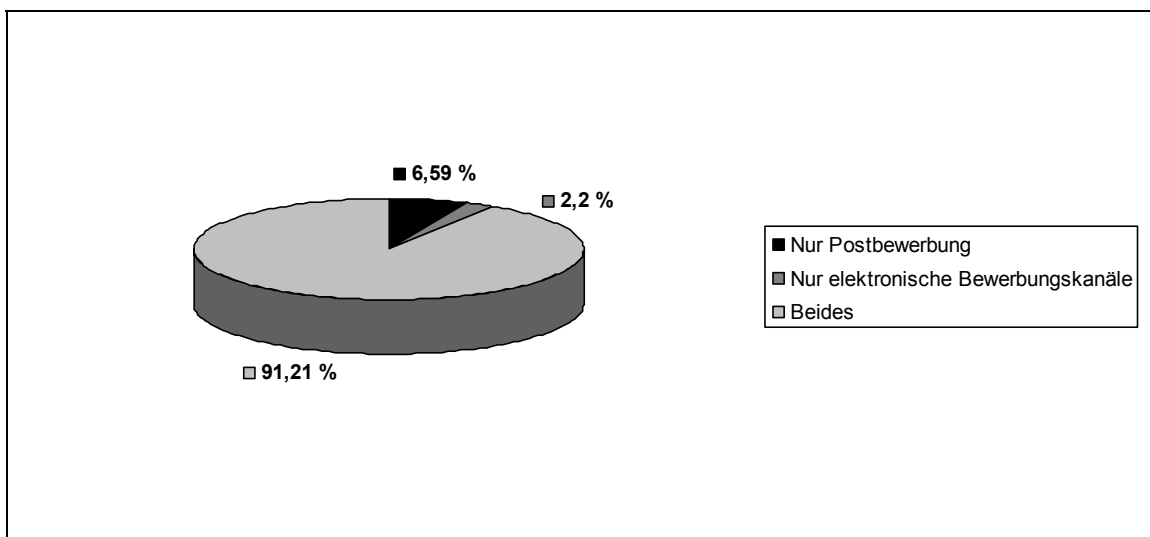
¹⁹ Vgl. Beck (2005), S. 51.

²⁰ Vgl. Beck (2005), S. 53 ff.

22,22 % der Unternehmen dar, die nur noch die digitalen Bewerbungskanäle anbieten.

Im Hinblick auf die elektronischen Bewerbungskanäle zeigte sich in der Studie, dass 46,81 % der befragten Unternehmen den Stellensuchenden ausschließlich den Weg der E-Mail-Bewerbung zur Verfügung stellen. Dagegen bieten 11,7 % der befragten Unternehmen den Bewerbern als elektronischen Bewerbungskanal lediglich die Möglichkeit eines Online-Formulars, während 41,49 % der Unternehmen bei der Befragung angaben, beide Bewerbungskanäle zur Verfügung zu stellen. In der Automobilbranche ist die ausschließliche Verwendung von Online-Formularen mit 25 % der befragten Unternehmen am gängigsten. Diese Ergebnisse werden in der Abbildung 6 dargestellt.²¹

Abbildung 6: Bewerbungskanäle im Vergleich



Quelle: Beck (2005), S. 58.

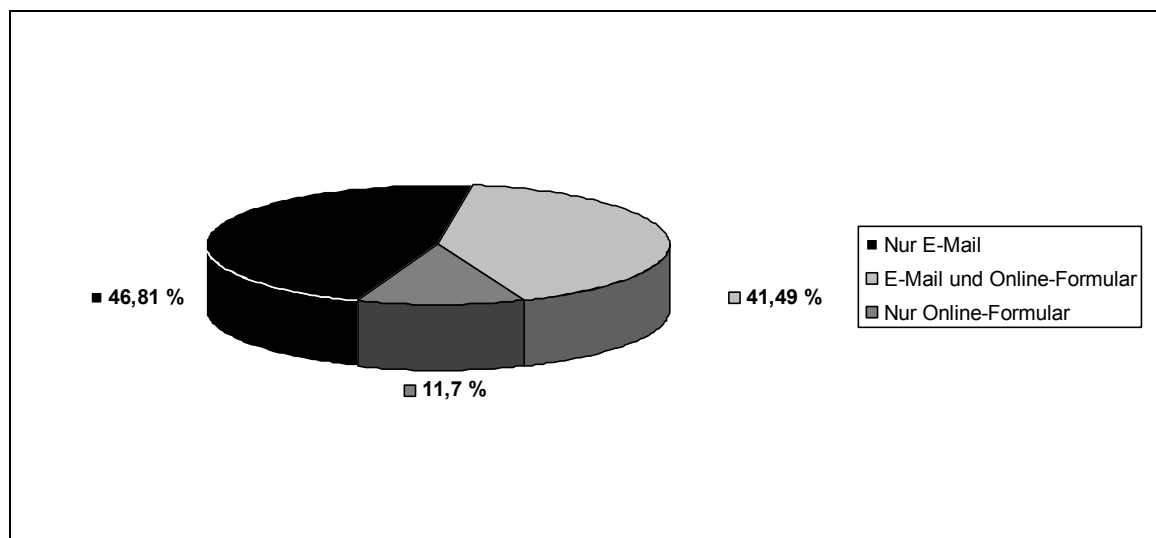
Durch diese Ergebnisse wird deutlich, dass die befragten Unternehmen noch nicht auf die klassische Postbewerbung verzichten möchten; eine weit verbreitete Umstellung von der klassischen Bewerbung hin zur reinen Nutzung elektronischer Bewerbungskanäle, ist aufgrund der Untersuchungsergebnisse noch nicht zu erkennen. Ein Grund hierfür könnte sein, dass die Digitalisierung der Personalbe-

²¹ Vgl. Beck (2005), S. 12.

schaffungs- und Auswahlprozesse bei den Unternehmen noch nicht so weit fortgeschritten ist.²²

Des Weiteren sollte im Rahmen der Studie das Verhältnis der digitalen Bewerbungskanäle untereinander in Bezug auf die Praxis genauer analysiert werden, es sollte in Erfahrung gebracht werden, welche Rekrutierungskanäle die befragten Unternehmen den Bewerbern tatsächlich zur Verfügung stellen. Dargestellt werden diese Ergebnisse in Abbildung 7.²³

Abbildung 7: Elektronische Bewerbungskanäle im Vergleich



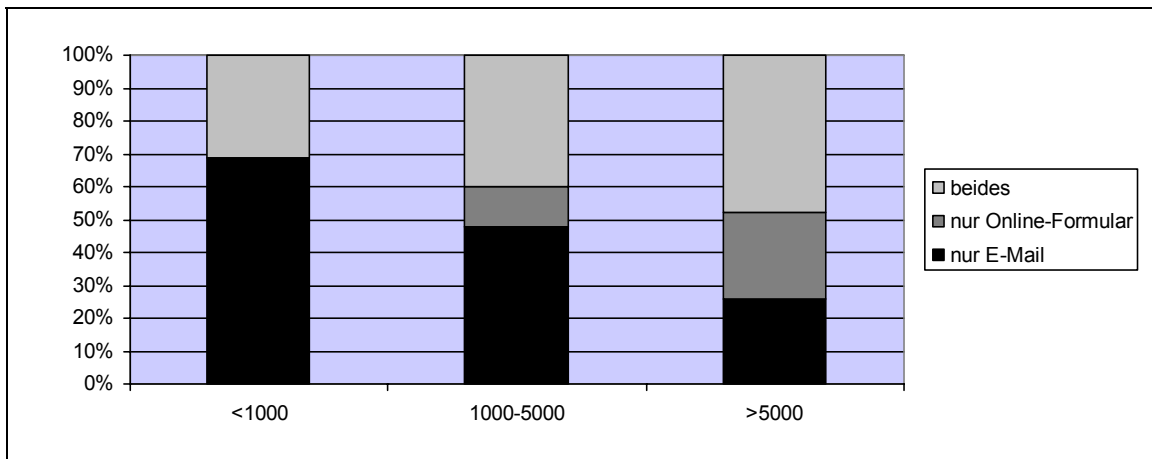
Quelle: Beck (2005) S. 60.

Hierbei muss erwähnt werden, dass das Angebot der Bewerbungskanäle offensichtlich von der Unternehmensgröße abhängig ist. Dies wird in der folgenden Abbildung verdeutlicht.

²² Vgl. Beck (2005), S. 59.

²³ Vgl. Beck (2005), S. 60.

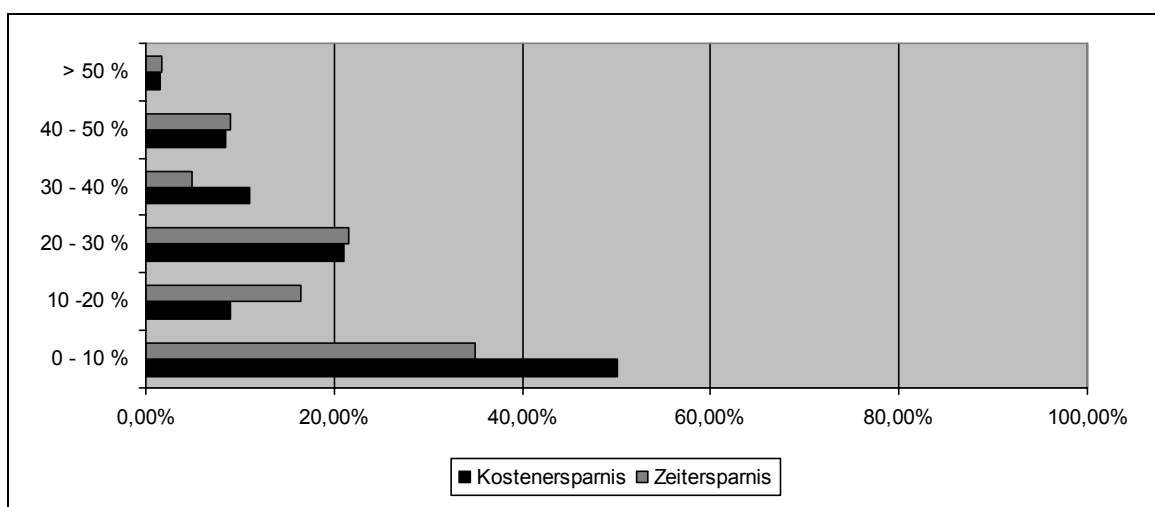
Abbildung 8: Elektronische Bewerbungskanäle in Abhängigkeit der Unternehmensgröße



Quelle: Beck (2005) S. 61.

Wie das folgende Diagramm zeigt, können die Zeit- und Kostenvorteile beim Einsatz des E-Recruitments bis zu mehr als 50 % betragen. Am deutlichsten konnten die Potenziale zur Kostenersparnis durch die Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche realisiert werden, während die Aufwandsreduzierung bezogen auf die Zeit am stärksten von den Unternehmen der Elektronik- und Telekommunikationsbranche wahrgenommen wird.²⁴

Abbildung 9: Kosten- und Zeitvorteile durch E-Recruitment

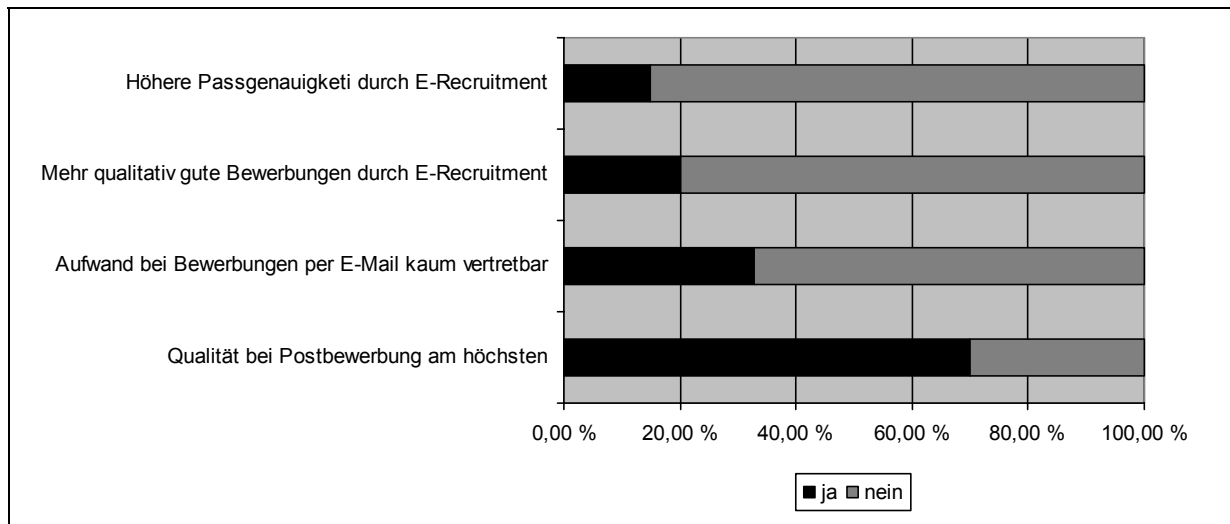


Quelle: Beck (2005), S. 66.

²⁴ Vgl. Beck (2005), S. 12.

Leider konnten die Passgenauigkeit und die Qualität der Bewerbungen bisher durch die elektronischen Bewerbungskanäle nicht gesteigert werden. Lediglich 15 % der im Rahmen der Studie befragten Unternehmen stellten eine höhere Passgenauigkeit fest.

Abbildung 10: Passgenauigkeit und Qualität von Bewerbungen



Quelle: Beck (2005), S. 65.

3.4 Der Einfluss des Internets auf die Ansprache der Kandidaten

Die Lösung der Reichweitenproblematik ist für die Personalbeschaffung zwar revolutionär, jedoch nicht unbedingt problemlösend, da diese nicht zwingend zu einer Bedarfs-Synchronisation führt. Die nachfrageseitige Bedarfs-Information kann jetzt zwar die maximale theoretische Reichweite aufweisen, doch ohne die Synchronisation der Angebotsseite hat dieses Teilergebnis keinen Wert bzw. Erfolg. Außerdem wird die Problematik der Zielgerichtetheit hierdurch allein noch nicht gelöst, sondern verstärkt sich unter Umständen noch, d. h. die Streuverluste werden gegebenenfalls noch größer. Somit werden Methoden und Instrumente notwendig, die an der Zielgerichtetheit ansetzen.²⁵

Wenn der Personalbedarf mit vorhandenen Ressourcen – hierzu gehören interne Umbesetzungen, aktuelle Initiativbewerbungen und der Talentpool²⁶ – nicht ge-

²⁵ Vgl. Beck (2002), S. 17 f.

²⁶ Vgl. Kapitel 3.7.5 dieser Arbeit.

deckt werden kann, stehen dem Personalbeschaffungsprozess zwei Kategorien von Instrumenten zur Verfügung: die Offerte und die aktive Suche.²⁷

3.4.1 Offerte

Die erste Variante, die Offerte wird an dieser Stelle nicht als reines Inserat definiert, sondern als – unabhängig von der Form – veröffentlichtes Angebot, im Unternehmen eine bestimmte Position neu zu besetzen. Je nachdem, ob die Botschaft breit, also außerhalb der unternehmenseigenen Adressen, publiziert wird oder die Reaktion oder Aktivität des Bewerbers gefragt ist, wird zwischen den Public-Instrumenten und den Contact-Instrumenten unterschieden.

3.4.1.1 Public-Instrumente

Zu den Public-Instrumenten gehören sämtliche Möglichkeiten, Stellen über die Ansprache der Öffentlichkeit zu besetzen. Gewissermaßen sind dies Publikationen über externe Dienstleister und Portale. Diese Job-Posting-Sites lassen sich wie folgt kategorisieren:

- Multi-Sector-Sites: Generalisten, die ein breites geografisches Territorium bzw. typischerweise alle Branchen abdecken. Zu dieser Kategorie gehören Jobsuchmaschinen und Jobbörsen.
- Branchenspezifische Seiten oder Nischen: hierbei handelt es sich um zielgruppenfokussierte Adressen. Sie zeichnen sich durch weniger, dafür aber qualitativ hochwertige Besuchergruppen und Stellenvorschläge aus. Zu diesem Kreis gehören ausgewählte Personalagenturen, Online-Absolventenbörsen, Career-Sections von Instituten, Fachverbänden, Universitäten sowie auch spezialisierte Jobbörsen.
- Online-Auftritte von Printmedien: hier werden mit wachsender Tendenz zugehörige Stellenmärkte in die Internetadresse einbezogen. Häufig bilden sie einen zusätzlichen Service, der in Ergänzung des gedruckten Inserats offeriert wird.
- Karriereportale: hierzu zählen Plattformen, die Empfehlungen und Bewerbungstipps geben, den Arbeitsmarkt analysieren bzw. die Menge der Jobbörsen gelistet und klassifiziert darstellen (inklusive Verlinkung). Zusätzlich sind dieser Kategorie virtuelle Karrieremessen, Virtual Communities und

²⁷ Vgl. Schulze (2005), S. 13.

einmalige Recruiting-Events hinzuzufügen, weil jene wiederum als Plattformen fungieren.²⁸

3.4.1.2 Contact-Instrumente

Zu den Contact-Instrumenten zählen digitale Methoden, die es dem Bewerber ermöglichen, Kontakt zu der Personalabteilung aufzunehmen. Hierzu zählen die unternehmenseigenen Homepages inklusive der dort zu findenden Online-Formulare und Tools wie Career-Sections, Chats mit Personalverantwortlichen, Workshops, Unternehmensplanspiele, E-Mail-Bewerbungslinks, Recruiting-Games, Online-Assessment-Center, Jobmail-Clients oder später Webcam-Interviews. Hierbei ist die rasche Initiative des Bewerbers im Sinn einer zielführenden Interaktion zwischen Unternehmen und Kandidat gefragt.²⁹

3.4.2 Aktive Suche

Bei der zweiten Variante, der aktiven Suche, spricht das offerierende Unternehmen den einzelnen Bewerber direkt an. Hierzu kommt es nach umfangreicher Recherche, Abgleich zwischen Anforderungen und Bewerberprofil und anschließender Auswahl – also nachdem der eigentliche Rechercheprozess abgeschlossen ist. Der entscheidende Vorteil für das Unternehmen liegt hierbei in der Chance, bis zur Ansprache einer kleinen Gruppe ausgesuchter Kandidaten anonym zu bleiben.

Vor der Einführung des E-Recruitments gab es lediglich die Möglichkeit, Headhunter einzusetzen oder auf Ressourcen personalberatender Agenturen zurückzugreifen. Diese externen Dienstleistungssparten präsentierten ebenfalls zuerst Bewerbungsprofile, um die selektierten Kandidaten anschließend zu kontaktieren. Direkt vom Unternehmen aus nach Personal zu forschen, ist erst möglich, seitdem dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehende Privatpersonen ihren Lebenslauf anonym oder offiziell ins Internet stellen können.

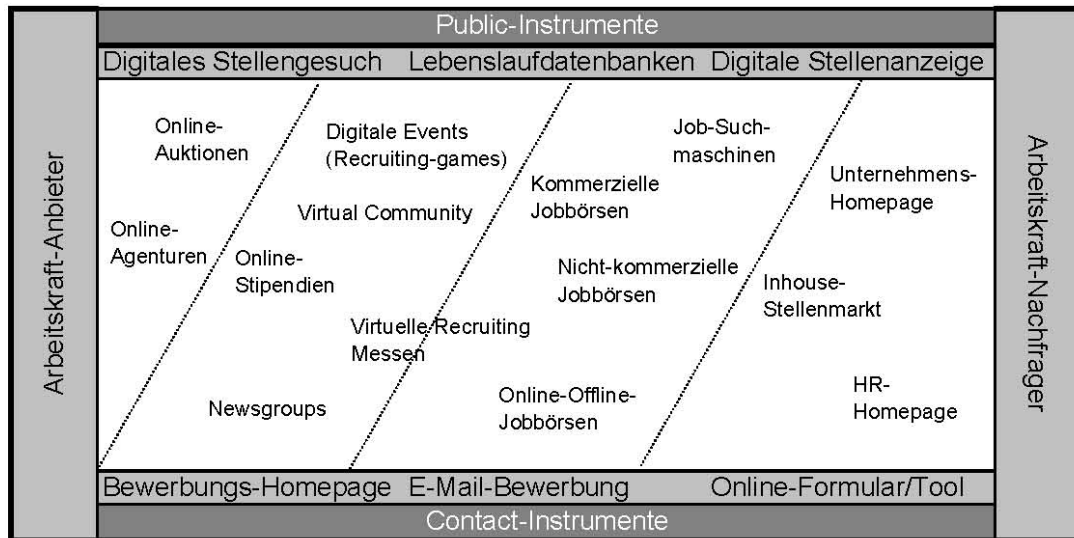
Die Vertauschung der einzelnen Rekrutierungsschritte ist das typische Merkmal dieses Instruments. Hierbei erfolgt der erste Kontakt mit dem Interessenten, nachdem dieser bereits für den zu besetzenden Posten als qualifiziert und passend

²⁸ Vgl. Schulze (2005), S. 13 f.

²⁹ Vgl. Schulze (2005), S. 14 f.

befunden worden ist. Dieses Vorgehen sichert in jedem Fall einen erstklassigen und prozentual hohen Rücklauf.³⁰

Abbildung 11: Methoden und Instrumente der digitalen Personalbeschaffung



Quelle: Beck (2002), S. 18.

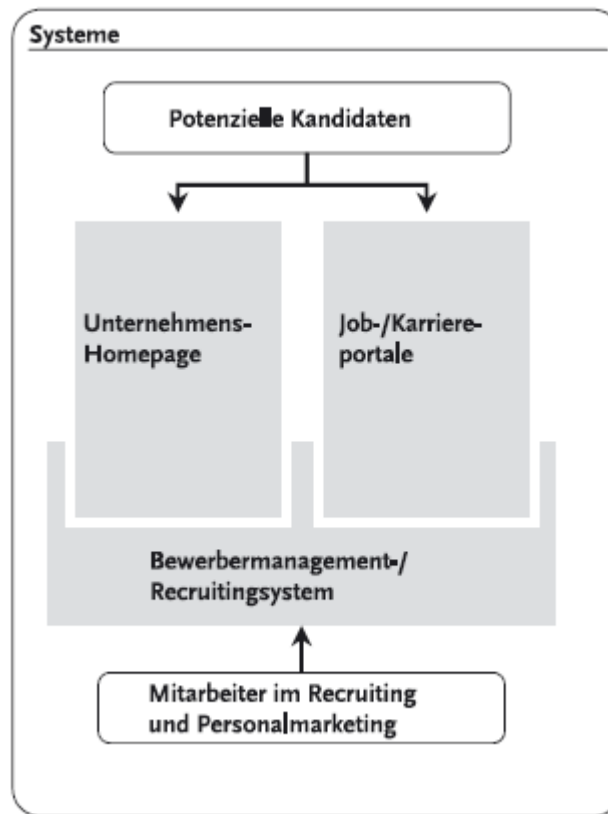
Hierdurch ist erkennbar, dass mit der zunehmenden Internetnutzung auch für die Beschaffung von Personal Methoden und Instrumente entwickelt wurden und in der Zukunft noch entwickelt werden, die in dieser Form bei der traditionellen Personalbeschaffung nicht existierten.³¹ In der folgenden Abbildung werden zwei der in der modernen Personalbeschaffung verwendeten Systeme dargestellt. Diese können in drei verschiedene Bereiche unterteilt werden, deren Funktionen in den folgenden Unterkapiteln näher beschrieben werden.³²

³⁰ Vgl. Schulze (2005), S. 15.

³¹ Vgl. Beck (2002), S. 18.

³² Vgl. König et al. (2003), S. 15.

Abbildung 12: Systeme im E-Recruiting



Quelle: König et al. (2003), S.15.

3.4.3 Unternehmens-Homepage

Der Großteil der weltweit größten Unternehmen schreibt seine vakanten Stellen auf der unternehmenseigenen Website, der Corporate Recruiting Website (CRW), aus. Inzwischen findet sich auf nahezu jeder Homepage großer Unternehmen ein Link zu einer Stellenbörse, der mit Begriffen wie „Jobs“, „Career“ oder „Karriere“ benannt wird. Diese Börsen sind sehr unterschiedlich gestaltet. Einige Unternehmen bieten die Möglichkeit differenzierter Suchanfragen in der entsprechenden Datenbank, wobei dem Stellenwunsch entsprechend selektiert werden kann, während in anderen Börsen die veröffentlichten Daten der aktuellen Stellenausschreibungen ohne weitere Selektionsmöglichkeit erscheinen.

Einige Unternehmen veröffentlichen die Internetadressen der jeweiligen Job- und Karriereseiten auch und vermarkten sie werbewirksam, um auf diesem Weg die potenziellen Bewerber direkt auf die entsprechende Internetseite zu leiten. Ein großer Unterschied dieser Seiten liegt in der Handhabung des Wegs der Kontaktaufnahme. Während teilweise von den Unternehmen eine klassische Bewerbung

auf dem postalischen Weg gefordert wird, wünschen andere die Kontaktaufnahme bzw. Bewerbung per E-Mail.³³

Beispielsweise hat die Lufthansa im Oktober 1998 als Pilotprojekt die Praktikantenauswahl voll auf das Internet abgestimmt. Kommt bei der Airline eine Bewerbung per Post, wird diese automatisch an den Absender zurückgeschickt. Seitdem ist die Entwicklung in diesem Bereich nicht mehr aufzuhalten: Die Fluggesellschaft setzt inzwischen beim Recruitment vollständig auf das Internet. Laut Richard Grünewald, Verantwortlicher für dieses Projekt, werden die „High Potentials“ nun von der DLH schneller rekrutiert als von den Wettbewerbern.³⁴

Viele Unternehmen bieten auch Chat-Möglichkeiten mit Personalverantwortlichen an, um die Informationsbedürfnisse der Stellensuchenden möglichst ausführlich bedienen zu können.

In der Zukunft wird der Erfolg der Unternehmens-Homepage davon abhängen, wie gut es den Unternehmen gelingt, die Stellensuchenden dazu zu bewegen, die Unternehmens-Homepage aufzusuchen, einen professionellen Eindruck im Umgang mit den neuen Medien zu hinterlassen und die digitalen Möglichkeiten, die sich bei der Bewerbersuche und -gewinnung bieten, sinnvoll in einen optimierten und ganzheitlichen Beschaffungsprozess durch das Internet zu integrieren.³⁵

3.4.4 Job-/Karriereportale im Internet

Die Job- bzw. Karriereportale im Internet, auch Jobbörsen oder Stellenbörsen genannt, haben zu einer Veränderung in der Personalbeschaffung geführt. Sie bilden auf der einen Seite eine Basis zur Artikulation und Publikation des Bedarfs der Angebots- und Nachfrageseite, andererseits sind sie die Schnittstelle der Synchronisation derselben.³⁶ In Deutschland gibt es mehrere hundert Online-Stellenbörsen, die im Wesentlichen dazu dienen, Stellenanzeigen zu veröffentlichen und den Kontakt zwischen den Unternehmen und den Stellensuchenden herzustellen. Die marktführenden Anbieter haben sich von den einfachen Anfangszeiten als eine Plattform von Stellenanzeigen inzwischen zu wahren Karriereportalen entwickelt, die ein breites Spektrum an Informationen und Dienstleistungen über das Thema Bewerbung anbieten. Basis ist noch immer die Veröffent-

³³ Vgl. Paschen (2002), S. 107 f.

³⁴ Vgl. Ohne Verfasser (2005).

³⁵ Vgl. Jetter (2003), S. 57.

³⁶ Vgl. Beck (2002), S. 24.

lichung von vakanten Stellen in den Jobangeboten. Daneben ist in der Regel in einem Rahmenvertrag die Präsenz in den Unternehmenslisten durch ein mehr oder weniger umfangreiches Unternehmensporträt vereinbart, das auch einen Link auf die Unternehmens-Website beinhaltet.³⁷

In der folgenden Abbildung wird die Rangliste der allgemeinen Jobbörsen dargestellt. Der Markt der Jobbörsen ist stark fragmentiert und unübersichtlich. Neben den bekannten Anbietern finden sich hier auch eine Reihe von spezialisierten Jobbörsen, die eine wichtige Rolle für die Nischen-Märkte spielen.³⁸

Abbildung 13: Rangliste der Allgemeinen Jobbörsen

Rang 08/2004	Jobbörse	Stellen-Angebote	Schwerpunkte	Branche / Berufsgruppe	Stand vom
1	Arbeitsagentur	239.476	Alle Branchen	Allgemein	25.11.04
2	Worldwidejobs	27.585	Alle Branchen	Allgemein	11.08.04
3	Jobscout24	16.043	Alle Branchen	Allgemein	11.08.04
4	Monster incl. Job-pilot	15.677	Alle Branchen	Allgemein	11.08.04
5	Jobmonitor	14.972	Alle Branchen	Allgemein	11.08.04
6	Stellenmarkt.de	12.958	Alle Branchen	Allgemein	11.08.04
7	jobpilot	12.323	Alle Branchen	Allgemein	11.08.04
8	JobJet	11.927	Alle Branchen	Allgemein	11.08.04
9	Jobs.de (jetzt Jobscout24)	11.843	Alle Branchen	Allgemein	11.08.04
10	StepStone inkl. StepStone-IT	8.402	Alle Branchen	Allgemein	15.08.04
11	Persys	7.131	Alle Branchen	Allgemein	15.08.04
12	Jobware	6.064	Fach- und Führungskräfte	Allgemein	15.08.04

Quelle: Crosswater Systems Ltd. (2005a), S. 5.

3.4.4.1 Kommerzielle Stellenbörsen

Die kommerziellen Stellenbörsen, für deren Nutzung – je nach Anbieter – eine unterschiedlich hohe Gebühr anfällt, haben sich in den letzten Jahren stark entwickelt.³⁹ Hier werden die Marktteilnehmer, das heißt die Unternehmen und die potenziellen Mitarbeiter, zusammengeführt. Die Unternehmen können über ein

³⁷ Vgl. Elsner/Pfeiffer (2001), S. 182.

³⁸ Vgl. Crosswater Systems Ltd. (2005), S. 11.

³⁹ Vgl. Olfert (2003), S. 141.

Portal ihr Unternehmensprofil sowie Stellenausschreibungen publizieren, die Stellensuchenden erhalten die Möglichkeit ein Online-Profil zu erstellen, in dem sie ihre Arbeitskraft anbieten.⁴⁰

Für Stellensuchende halten die Online-Jobbörsen, die sich mehr und mehr zu Karriereportalen entwickeln, fast immer detaillierte Suchfunktionen bereit. Die Bewerber können aber auch ihr Profil in einer Bewerberdatenbank hinterlegen. Eine Übereinstimmung nach bestimmten Kriterien wie Qualifikation, Alter, Gehalt oder regionalen Wünschen sorgt für den Abgleich von Bewerber- und Stellenangebotsdaten. Die geeigneten Stellen werden dem Stellensuchenden dann automatisch per E-Mail zugeschickt. Eine Vielfalt an Informationen und Beratungsangeboten rund um das Thema Beruf und Karriere runden dann das Angebot ab – in der Regel für die Bewerber völlig kostenlos. Viele Karriereportale liefern Tipps, Informationen und Dienstleistungen rund um das Thema Karrieremanagement. Die Bewerber erfahren beispielsweise wie sie sich bei einem Bewerbungsgespräch adäquat kleiden und wie sie vorteilhaft auftreten oder welche Fragen sie beantworten müssen und welche nicht.

Eine Gemeinsamkeit aller Stellenbörsen ist, dass sie sich schon lange nicht mehr auf das einfache Inserieren von Stellenangeboten beschränken. Im Gegenteil: sie entwickeln zunehmend umfassendes Know-how rund um das Thema Personalarbeit. Davon profitieren nicht nur die Bewerber, sondern auch die Unternehmen können durch Instrumente wie Bewerberdatenbanken, Online-Verfahren zur Lohn- und Gehaltsabrechnung und Werkzeugen zur Arbeitszeugnis-Erstellung und Mitarbeiter-Beurteilung entlastet werden.⁴¹

3.4.4.2 Job-Robots

Eine Alternative zu den hochadministrativen, kommerziellen Jobbörsen sind die sogenannten Job-Robots, die sich einer „Spider“-Technologie bedienen. Spider sind Roboterprogramme, die selbstständig jede Nacht die Corporate Recruiting Websites (vgl. Kapitel 3.4.3) und die kommerziellen Jobbörsen (vgl. Kapitel 3.4.4) durchsuchen. Die grundlegende Arbeitsweise ist sehr einfach: Zunächst wird eine Startseite im Internet aufgerufen und der dort gefundene Text nach bestimmten Kriterien analysiert und in Ergebnislisten (Indizes) gespeichert. Falls auf einer Internet-

⁴⁰ Vgl. Säger (2004), S. 23.

⁴¹ Vgl. Müller (2005).

seite eine weiterführende Web-Adresse entdeckt wird, ruft der Roboter diese Seite auf und wiederholt den kompletten Arbeitsvorgang. So gelingt es dem Robot-Programm schrittweise große Teile des Internets zu durchsuchen und die dabei gesammelten Ergebnisse für weitergehende Funktionen zur Verfügung zu stellen.

Wenn die Spider eine Stellenausschreibung auf einer Webseite finden, werden alle relevanten Informationen in die eigene Datenbank kopiert. Hier werden die Seiten nach bestimmten Schlagworten durchgesucht und indexiert. Der Arbeitssuchende kann dann in der Datenbank der Robots durch ähnliche Suchkriterien wie bei den anderen Jobbörsen nach geeigneten Stellenangeboten suchen. Die Links der Suchergebnisse führen immer zu den Homepages der stellenausschreibenden Unternehmen. Der Vorteil der Robots liegt in ihrem eigenständigen, unmerklichen und unsichtbaren Arbeiten. Nachteilig sind Redundanzen in den Suchergebnissen, denn der Spider findet die Stellenausschreibung eines Unternehmens nicht nur auf deren Homepage, sondern eventuell auch in einer oder mehreren Jobbörsen.⁴²

Abbildung 14: Auszug von deutschen Job-Robots

Job-Robots	Stellenangebote	Anzahl der Jobbörsen, in denen gesucht wird
Wimmi.de	199.809 und 76.133 kostenpflichtige Angebote	Ca. 250 Mio. Webseiten in ca. 5 Mio. Domains
Jobworld/eVita	223.971	23 Jobbörsen
CESAR (Central Employment Search and Retrieval)	450.095	26 Jobbörsen
Jobsafari	58.983	Über 1900 Online-Jobbörsen und jobrelevante Seiten im deutschsprachigen Internet.
Joboter	45448	1214 Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung.

⁴² Vgl. Säger (2004), S. 29 f.

3.4.4.3 Non Profit Stellenbörsen am Beispiel von JobStairs

Neben den kommerziellen Stellenbörsen haben sich einige große Namen der deutschen Wirtschaft wie Accenture, BASF, Bertelsmann, Bosch, BMW, E.ON, Lufthansa, Porsche, Telekom und ThyssenKrupp zu einer Internet-Jobbörse namens „JobStairs“ zusammengeschlossen. In den Unternehmensprofilen sind jeweils die bis zu 50 aktuell an JobStairs teilnehmenden Unternehmen aufgelistet. Diese Non Profit Jobbörse soll ausschließlich Stellen anbieten und Bewerbern die Kontaktaufnahme erleichtern; kommerzielle Zusatzdienste werden hier nicht angeboten. Ein Grund für die Gemeinschaftsbörse der Großunternehmen ist der Verzicht auf die Platzierung von Stellenanzeigen in den kostenpflichtigen Jobbörsen und stattdessen die Schaltung auf den zum Selbstkostenpreis kalkulierten Internetseiten von JobStairs. Die Jobbörse, die für die Bewerber kostenlos ist, hat nur wenige Funktionen und erscheint in einem klaren strukturierten Design. Den Stellensuchenden bietet sich die Möglichkeit der Schnellsuche nach Schlagworten und eine Detailsuche. Die Suchergebnisse werden übersichtlich und frei sortierbar nach Aktualitätsdatum, Stellenbezeichnung, Arbeitgeber und Ort aufgelistet. Die Non Profit Jobbörse sichert einen exklusiven Austausch der Daten und eine tägliche Überarbeitung der Stellenangebote mit den beteiligten Unternehmen. Wenn sich ein Bewerber auf eines der Angebote bewerben möchte, wird er direkt zu der Homepage des jeweiligen Unternehmens weitergeleitet. Auf diese Weise entfällt die Online-Registrierung und Bearbeitung durch das Jobportal und der Bewerbungsprozess wird verkürzt. Falls ein Stellensuchender unter den aktuellen Stellenangeboten nicht fündig werden sollte, bietet sich ihm die Möglichkeit im „Job-Mail“-Service sein Profil zu hinterlegen und sich per E-Mail benachrichtigen zu lassen, sobald ein entsprechendes Angebot eintrifft. Der Bewerber kann dabei selbst entscheiden, für welche der kooperierenden Unternehmen sein Profil sichtbar sein soll. Außerdem bekommen die Bewerber die Möglichkeit zur Online-Bewerbung durch die Erfassung eines Stellengesuchs. Dieses Profil wird dann allen Unternehmen, die unter „Unternehmensprofile“ aufgelistet sind, direkt und automatisch zugestellt.⁴³

⁴³ Vgl. Säger (2004), S. 25 f.

3.5 Der Einfluss des Internets auf die Suche der Marktteilnehmer

3.5.1 Online-Stellenanzeigen

Die Online-Stellenanzeigen können sowohl auf der Unternehmens-Homepage als auch auf den Jobportalen geschaltet werden. Während die Stellenanzeigen auf der Unternehmens-Homepage im Corporate Design gestaltet werden, beschränken sich nicht gestaltete Anzeigen lediglich auf den Inhalt.⁴⁴

Stellenanzeigen sind bis dato noch fester Bestandteil jeder Tageszeitung. Seit Auftakt des Massenmediums Internet haben viele Verlage jedoch erkennen müssen, dass sich sowohl die Lese- als auch die Informationsgewohnheiten vieler Stellensuchender verändert haben. Hinzu kommen noch neue Wettbewerber, beispielsweise durch die Vielzahl von Internet-Jobbörsen. Diese Umstände führten zu einem drastischen Rückgang der Stellenmarkt-Umsätze der großen überregionalen Tageszeitungen, teilweise brachen sie bis um 50 Prozent regelrecht ein, was dazu führte, dass die Verlage auch das Internet für Online-Stellenanzeigen nutzen.⁴⁵

Formal haben die derzeitigen Stellenangebote und -gesuche im Internet Ähnlichkeiten mit den klassischen Anzeigen in Printmedien. Gewöhnlich befindet sich im Kopf der digitalen Stellenanzeige der Name und unter Umständen eine kurze Darstellung des Unternehmens, das die Stelle anbietet. Anschließend folgt eine exakte Beschreibung der Vakanz mit dem zugehörigen Anforderungsprofil. Weitergehende Informationen über das Stellenangebot erhalten die Interessenten über angegebene Telefonnummern und E-Mail-Adressen. Bei Stellenangeboten in einer Jobbörse enthält die Anzeige außerdem einen Link bzw. die Angabe der Homepage-Adresse des suchenden Unternehmens. Im unteren Teil der Anzeige ist entweder eine E-Mail-Adresse oder eine Postanschrift angegeben, an die eventuelle Bewerbungen zu richten sind. Oft bietet sich auch die Möglichkeit einer Formularbewerbung, die der Bewerber über einen angegebenen Link ausfüllen kann.⁴⁶

3.5.2 Lebenslaufdatenbanken

Durch so genannte Lebenslaufdatenbanken wird den Bewerbern die Möglichkeit geboten, eine elektronische Version ihrer Bewerbungsmappe für zukünftige Be-

⁴⁴ Vgl. König et al. (2003), S. 18.

⁴⁵ Vgl. Jetter (2003), S. 55 ff.

⁴⁶ Vgl. Schreiber-Tennagels (2002), S. 74 f.

werbungen in einer Datenbank abzuspeichern. Diese können dann zu einem späteren Zeitpunkt mit geringem Anpassungsaufwand für verschiedene Stellenausschreibungen verwendet werden. In den Lebenslaufdatenbanken der Jobportale kann der Stellensuchende seine Bewerbungsunterlagen zugleich mehreren Stellenanbietern zur Verfügung stellen, die die Datenbanken dann bei der Suche nach einer passenden Stellenbesetzung nach verschiedenen Kriterien abfragen.

Auch eine unternehmensspezifische Bewerberverwaltung, stellt eine Lebenslaufdatenbank dar. Besonders bei großen und dezentral organisierten Unternehmen kann die unternehmensinterne Datenbank von Mitarbeitern unterschiedlicher Unternehmensteile durchsucht werden. Die interne Datenbank dient jedoch eher der Personalsuche, während die externen Datenbanken auch die Basis für das Bewerbermanagement und die Unterstützung der Auswahlprozesse darstellen. Letztere weisen eine hohe Anzahl von Bewerberprofilen und einen ständigen Zufluss neuer Profile aus. Die Unternehmen können die Lizenz für die Suche in der Lebenslaufdatenbank eines Jobportals für eine bestimmte Anzahl von Monaten erwerben.⁴⁷

3.5.3 Online-Zeitarbeitsfirmen

In der Branche des Personalleasings, das bereits näher in Kapitel 2.3 beschrieben wurde, wird ebenfalls E-Recruitment betrieben. Auch wenn in den meisten Fällen die Zeitarbeit von regionaler oder örtlicher Gebundenheit gekennzeichnet ist, haben sich auf dem Markt deutschlandweite Zeitarbeitsfirmen etabliert.

Die Zeitarbeit stellt ein Instrument der flexiblen Personalwirtschaft dar. Neben den Standardleistungen, die auch in den kommerziellen Jobbörsen zu finden sind, werden von den Zeitarbeitsunternehmen Zusatzleistungen wie die Vermittlung von Studenten und Aushilfsjobs, Informationsangebote über Gewerkschaftsangehörigkeit, Tarifverträge, Eventkalender und häufig gestellte Fragen zur Zeitarbeit angeboten. In den letzten Jahren hat sich das Dienstleistungsangebot weit über die zeitlich begrenzte Arbeitnehmerüberlassung hinaus entwickelt. Es werden immer häufiger zusätzliche Dienstleistungen der Personalvermittlung, der Personalberatung und des Outplacements (vgl. Kapitel 3.8) angeboten.⁴⁸

⁴⁷ Vgl. König et al. (2003), S. 18 f.

⁴⁸ Vgl. Sänger (2004), S. 30 ff.

Abbildung 15: Auszug von Zeitarbeitsfirmen im Internet (Stand Januar 2004)

Zeitarbeitsfirmen im Netz	Stellenangebote
Persona.de	1825
Dis.ag	497
Adecco.de	474
Brunel.de	442
Randstad.de	337
Manpower.de	242
Bindan.de	203
Tuja.de	200
Allebecon.de	134
Zeitarbeitsmaschine.de	105

Quelle: Sänger(2004), S. 32.

3.5.4 Virtuelle Karrieremessen

Einen weiteren virtuellen Kanal der Personalsuche stellen die virtuellen Karrieremessen dar. Das Konzept realer Rekrutierungsmessen wurde von jobfair24 aufgegriffen und in das Internet verlagert. Die 1999 von Hakan oktem gegründete jobfair24 GmbH veranstaltete die weltweit erste virtuelle 3D-Job-Messe im Internet unter www.jobfair24.de. Als interaktive Multi-User-Information- und Kontaktplattform wird hier den Unternehmen und Bewerbern die Möglichkeit zur unkomplizierten und interaktiven Kontaktaufnahme geboten.⁴⁹ Begleitet werden diese interaktiven, virtuellen E-Recruitment Veranstaltungen von einer Reihe Dienstleistungen für Bewerber und Unternehmen. Für die Bewerber werden vom Bewerbungsmanager, Karrierenews über ein Messemagazin, Stellenanzeigen und Karriereberatung bis zur Campus-Tour angeboten. Das Angebot für die Unternehmen reicht von Firmen-Events, Stellenanzeigen, Messemagazin, Qualitätskontrolle bis hin zu Bannerschaltungen und mehr. Durch die Job-Messe von jobfair 24 wird ein unkomplizierter Erstkontakt zwischen Personalmanagern und Stellensuchenden unter der Nutzung virtueller Internet-Technologie ermöglicht. In den virtuellen 3D-Messehallen knüpfen die Bewerber und Personalverantwortlichen erste Kontakte und tauschen interaktiv im öffentlichen-, Privaten- oder Unternehmens-Chat Informationen aus. Unternehmen wie Bertelsmann, Aldi, Unilever oder VW haben

⁴⁹ Vgl. Ohne Verfasser (2002).

das jobfair24-Programm als modernes Instrument des Personalmarketings entdeckt. Der Online-Messtags auf dem virtuellen Messegelände findet monatlich statt. Die Virtualität stellt sich dem Besucher in zwei verschiedenen Formen dar: Das Messegelände ist sowohl in einer zweidimensionalen Ansicht, wie auch in einer dreidimensionalen Sichtweise zu betreten. Der Besucher wird hier durch einen Avatar, eine elektronisch generierte Figur, dargestellt, die in Foren oder Chats dazu dient, die teilnehmenden Personen abzubilden.

An den Ständen der einzelnen Unternehmen kann an den Messtagen direkt mit den Personalverantwortlichen gepochtet werden, um alle Informationen zu den Unternehmen und über die Bewerbungsmöglichkeiten zu erfahren. Die digitale Bewerbungsmappe wird vorher in das System von jobfair24 eingegeben und kann jederzeit erweitert, bearbeitet oder an den Messeständen der teilnehmenden Unternehmen abgegeben werden. Außerdem bietet das Portal Tipps zu Bewerbungsstrategien und Informationen zur Arbeitsmarktsituation.

Gegenüber realen Messen kann durch den Besuch dieser virtuellen E-Recruitment Veranstaltungen eine hohe Kostenersparnis bei Standbauten, Reise- und Personalkosten verzeichnet werden. Zusätzlich trägt die Teilnahme an den virtuellen interaktiven 3D-Veranstaltungen zur Prägung oder Stärkung eines modernen und innovativen Images der Unternehmen bei.⁵⁰

Im Internet sind verschiedene virtuelle Karrieremessen unter www.Gipfelstuermer24.de, www.Connecticum.de, www.Karrieretag.de bzw. unter www.Forum.de/de/absolventen_kongress/index.html zu finden.

3.6 Der Einfluss des Internets auf den Bewerbungseingang

3.6.1 Online-Bewerbungsfragebogen

Viele Unternehmen möchten Form und Inhalt dieser Bewerbungen nicht mehr dem Zufall überlassen, unter anderem aufgrund der Mängel vieler digitaler Bewerbungen. Die Unternehmen, die das Internet systematisch zur Erschließung von Arbeitsmarktpotentialen verwenden, geben den Stellensuchenden die Möglichkeit, über die Homepage umfangreiche Bewerberfragebögen aufzurufen und online auszufüllen.⁵¹

⁵⁰ Vgl. Sänger (2004), S. 33 f.

⁵¹ Vgl. Krüger (2002), S. 218 f.

So werden beispielsweise die potenziellen Bewerber, die die Career Lounge von Lufthansa betreten, systematisch von Fragebogen zu Fragebogen weitergeleitet: Nach dem akademischen Lebenslauf geht es an die Freizeitaktivitäten, an Motivation und soziales Engagement. Beim Empfänger angekommen, wird die Bewerbung von verschiedenen Mitarbeitern des „SkyJob-Teams“ gelesen, die dem Interessenten ein erstes Feedback zu kommen lassen. Hier läuft die gesamte Korrespondenz über das Internet. Es werden sowohl Zusatzfragen online beantwortet als auch die Einladung zum Gespräch und die Zu- oder Absage per E-Mail verschickt. Lediglich den Vertrag erhält der künftige Mitarbeiter per Post.⁵² Die Möglichkeit der Formular-Bewerbung besteht jedoch nicht nur auf den Websites der Unternehmen, sondern auch bei Jobbörsen finden die Stellensuchenden die Möglichkeit ihre Daten online über einen Bewerbungsfragebogen einzugeben. Die Jobbörsen bieten oft Online-Formulare zur Bewerbung an, bei denen fixe Eingabemasken durch Freitextfelder und angefügte Dateien ergänzt werden können.⁵³

3.6.2 Bewerbung per E-Mail

Bei der E-Mail-Bewerbung erstellt der Bewerber eine E-Mail und übersendet diese mit oder ohne Anhang online an das Unternehmen. Ohne Anhang dient die E-Mail der Kurzvorstellung und möchte oft das Interesse des Personalverantwortlichen abfragen bzw. wecken, während die E-Mail, der Zeugnisse, Bewerbungsfotos etc. angehängt sind, den Zweck der Komplettbewerbung verfolgt.⁵⁴

Nach Aussage vieler Experten und Praktiker gehört diesem Weg der Online-Bewerbung die Zukunft. Dies wird in Zukunft soweit gehen, dass die in Deutschland übliche Bewerbung von 20 bis 30 Seiten starken Mappen stetig ihre dominante Stellung verlieren wird. Bewerber werden häufig aufgrund eines per E-Mail geschickten Lebenslaufs mit Anschreiben zu Gesprächen oder Auswahlverfahren eingeladen und gebeten „komplette Unterlagen“ mitzubringen, um diese in die Entscheidung einbeziehen zu können. Diese Prozessgestaltung soll folglich nicht zu einer radikalen inhaltlichen Veränderung des Auswahlprozesses führen, sondern zu einer zeitlichen Optimierung.⁵⁵

⁵² Vgl. Elsner/Pfeiffer (2001), S. 186 f.

⁵³ Vgl. Beck (2002), S. 136.

⁵⁴ Vgl. Beck (2002), S. 136.

⁵⁵ Vgl. Elsner/Pfeiffer (2001), S. 187.

3.7 Unterstützung des Personalbeschaffungsprozesses durch Software

Die Software zur Unterstützung des Personalbeschaffungsprozesses kann grundsätzlich entweder bei einem Softwareanbieter in Form von Standardsoftware gekauft oder von dem betreffenden Unternehmen selbst erstellt werden. Das „Application Service Providing“ (ASP) stellt eine weitere Implementierungsform dar.

Die selbst erstellte Recruitingsoftware ist zwar in der Regel recht hoch in den Anschaffungskosten, richtet sich jedoch an den gewachsenen Prozessen des betreffenden Unternehmens aus und bietet diesem die Möglichkeit, seine spezifischen Anforderungen umzusetzen. Durch den Kauf von Standardsoftware werden dem Unternehmen zwar auch umfangreiche Möglichkeiten geboten, häufig decken diese Lösungen jedoch nicht den kompletten Personalbeschaffungsprozess ab.

Eine dritte Alternative bietet sich den Unternehmen durch den Einsatz der durch Jobportale als ASP-Lösung zur Verfügung gestellten Funktionalitäten.

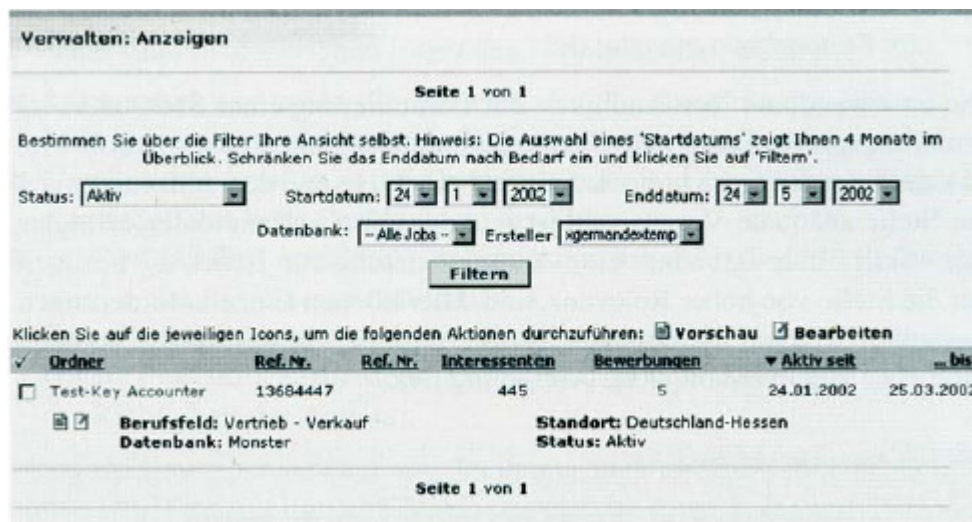
Elementare Workflowfunktionen werden bereits in den kostenfrei verfügbaren Grundfunktionalitäten der Jobportale unterstützt. Weitere Funktionalitäten bis hin zu einer vollen Recruitingsoftware sind für die Unternehmen gegen Entrichtung einer monatlichen Nutzungsgebühr verfügbar.⁵⁶

3.7.1 Bewerbungs-Controlling

Bei der digitalen Anzeigenschaltung können sowohl Informationen abgerufen werden, als auch Aktionen bzw. Reaktionen ausgelöst werden. Die Stellenanzeigen bei einem Jobportal sind im Durchschnitt vier bis acht Wochen geschaltet. In diesem Zeitraum hat das aufgebende Unternehmen die Möglichkeit, Informationen über die Wirkung der Anzeige abzurufen. Wie in Abbildung 16 gezeigt wird, können sowohl die Anzahl der Interessenten, also die Besuche auf der Seite der Stellenanzeige, als auch die tatsächlichen Bewerbungen gezählt werden. Die Bewertung kann sowohl für die absoluten Zahlen als auch für die Verhältniszahlen erfolgen. Wenn die qualitative und quantitative Reaktion der Bewerber ausreichend hoch ausfällt und von dem Recruiter als hinreichend für eine optimale Auswahl eingeschätzt wird, hat dieser die Möglichkeit, die Anzeige auch frühzeitig aus dem Internet zu entfernen. Der Recruiter hat also durch diese Informationen und Handlungsmöglichkeiten die Gelegenheit, aktiv in den Prozess steuernd einzugreifen.

⁵⁶ Vgl. König et al. (2003), S. 21.

Abbildung 16: Stellenangebotsverwaltung bei Monster.de



Quelle: Beck (2002), S. 141.

Bei den größeren Jobbörsen existiert diese Eingriffsmöglichkeit autark, das heißt die Bearbeitung, Aktivierung oder Deaktivierung von Stellenanzeigen kann ohne die Hilfe eines Jobbörsen-Mitarbeiters erfolgen. Neben den zuvor beschriebenen Möglichkeiten ist eine begleitende Statistik über die Summe der Anzeigen möglich. Diese Option ist besonders für größere Unternehmen interessant, denn gerade diese schalten die Stellenangebote nicht ausschließlich nacheinander, sondern oft eine Vielzahl an Stellenanzeigen nebeneinander. Durch die Statistik bekommen die Unternehmen somit wertvolle quantitative Informationen über die bei der jeweiligen Jobbörse geschalteten Anzeigen, die unter anderem genutzt werden können, um eventuell auch eine Personaleinsatz- bzw. Kapazitätsausplanung im Personalteam vorzunehmen. Während das Anzeigen-Controlling auf die Quantität der eingehenden Bewerbungen setzt, zielt das im Folgenden beschriebene Matching auf die qualitativen Aspekte der eingehenden Bewerbungen.⁵⁷

3.7.2 Matching

Unter dem „Matching“ bzw. dem „Bewerber-Screening“ wird ein Verfahren verstanden, welches die Übereinstimmungen zwischen Stellenanforderung und Bewerber prüft und findet. Der Vergleich von unter Umständen Hunderten von Bewerbungen wird über das Matching vereinfacht und zugleich kann Zeit und Geld gespart werden. Für die Erzielung bestmöglicher Ergebnisse benötigt das System

⁵⁷ Vgl. Beck (2002), S. 139 ff.

vergleichbare Daten auf der Basis der definierten und ausgeschriebenen Stellenangebote. Den Bewerbern wird durch die Formular-Funktionalitäten die strukturierte Eingabe der Daten und die Übernahme in eine Bewerberdatenbank oder andere weiterverarbeitende Systeme ermöglicht.⁵⁸

Die Formulierung eines Soll- oder Anforderungsprofils ist unabwendbar; ohne ein Soll-Profil kann keine zielgerichtete, annähernd objektive und mit den Anforderungen der Stelle übereinstimmende Vorauswahl bzw. Auswahl von Bewerbern erfolgen. In der in Abbildung 17 dargestellten Tabelle, dem „Skill-Table“, werden die auf die Stelle bezogenen relevanten Anforderungen aufgelistet. Hier ist es möglich Einzelanforderungen zu formulieren, die bezogen auf die digitalen Bewerbungen automatisch abgefragt werden können. Dieses Instrument hat den Vorteil, dass es dem Recruiter die Möglichkeit bietet, gezielte Fragen zu stellen. Die spezifischen Anforderungen einzelner Stellen können genau geprüft werden. Außerdem wird dem Personalverantwortlichen die Vorauswahl erleichtert und der Prozess der Sichtung beschleunigt.

Abbildung 17: „Skill-Table“

Kandidaten-Vorauswahl und Gewichtung

Kandidaten-Vorauswahl ist gesperrt. Veränderungen werden nicht gespeichert.

Ich möchte keine Kandidaten-Vorauswahl vornehmen

Die folgenden Fragen benutzen:

Frage	Antworttyp	Erwünschte Antwort	Notwendig	Punktzahl
Sprechen Sie fließend Englisch?	Ja/Nein	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	80
Sind Sie bereit Ihren Wohnort zu wechseln?	Ja/Nein/Vielleicht	Ja	<input type="checkbox"/>	30
	Ja/Nein	Ja	<input type="checkbox"/>	0
	Ja/Nein	Ja	<input type="checkbox"/>	0
	Ja/Nein	Ja	<input type="checkbox"/>	0

Kandidaten filtern, die weniger als % Punkte erreichen (von insgesamt erreichbaren Punkten)

Folgenden Brief an alle gefilterten Kandidaten versenden.

Folgenden Brief an alle nicht gefilterten Kandidaten versenden.

Quelle: Beck (2002), S. 142.

Das Bewerber-Screening hat auch einen anderen signifikanten Vorteil: Dadurch, dass die Anzahl der Bewerbungen durch die vereinfachten Online-Bewerbungen

⁵⁸ Vgl. Säger (2004), S. 63 f.

stark gestiegen ist, bietet sich mit diesem Verfahren ein geeignetes Instrument, um der „Bewerbungsflut“ entgegenzuwirken. Das Matching ist ein ausgewähltes Instrument zur Qualifikationsbeurteilung, wodurch die Arbeit bei der Erst-Sichtung von Bewerbungen erleichtert wird. Von Anfang an können die Bewerber als potenzielle Besetzung für die vakante Stelle ausgeschlossen werden, die die Mindestanforderungen nicht erfüllen.

Bei dem Jobportal Monster.de können fünf Vorauswahl-Fragen gestellt und anschließend zwischen folgenden Möglichkeiten gewählt werden:

- Der **Antworttyp** beschreibt die Antwort, die der Kandidat auswählt. Hier kann zwischen Ja/Nein oder Ja/Nein/Vielleicht gewählt werden.
- Die **erwünschte Antwort** ist die Antwort, mit der der Bewerber eine möglichst hohe Punktzahl erreichen kann, wenn er diese gibt.
- Falls „**Notwendig**“ angeklickt ist, *muss* der Kandidat diese Frage beantworten, um fortfahren zu können.
- Durch die **Gewichtung** wird dem Recruiter ermöglicht, besonders wichtigen Fragen eine höhere Punktzahl zuzuordnen. Nach der Richtigkeit der Antwort richtet sich die Höhe der Punktzahl.

Bewirbt sich ein Bewerber online auf eine Stellenanzeige mit Bewerber-Screening liegt ihm im Prinzip das gleiche Fenster wie dem Recruiter vor. Diese werden dem Lebenslauf des Bewerbers beigefügt, um später auf die Qualifikationsmerkmale zurückgreifen zu können.

Die erreichte Punktzahl kann auch als Maßstab genutzt werden, um bestimmte Kandidaten abzulehnen. Abgelehnt werden diejenigen Kandidaten, die unter der Mindestpunktzahlgrenze liegen, die gesetzt wurde. Die Bewerber erscheinen zwar weiterhin im Lebenslauf-Pool, jedoch mit einer geringeren Prozentzahl an Übereinstimmung. In der folgenden Abbildung wird das Anforderungsprofil für einen Web-Programmierer dargestellt.

Abbildung 18: Beispiel für ein Anforderungsprofil

Die folgenden Fragen benutzen:

Frage	Antworttyp	Erwünschte Antwort	Notwendig	Punktzahl
Sind Sie Experte in der HTML-Programmierung	Ja/Nein	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	65
Sind Ihre Javakenntnisse sehr gut?	Ja/Nein	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	50
Sind Sie vertraut mit PHP	Ja/Nein	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	20
Sind Sie vertraut mit ASP	Ja/Nein	Ja	<input checked="" type="checkbox"/>	20
	Ja/Nein	Ja	<input type="checkbox"/>	0

Kandidaten filtern, die weniger als % Punkte erreichen (von insgesamt erreichbaren Punkten)

Quelle: Beck (2002), S. 144.

Durch das Bewerber-Screening wird somit eine automatische Erst-Sichtung der Bewerbungen ermöglicht. Jede eingehende Bewerbung wird automatisch durch die Formulierung und Festlegung der konkreten Fragen, sowie der Qualifizierungshorizonte am Anforderungsprofil gemessen, der Abdeckungsgrad ermittelt und angezeigt.

Der eindeutige Vorteil dieses Verfahren liegt zunächst darin, dass der Recruiter ein tatsächliches Anforderungsprofil erstellen muss. Dies hat zwar in der Praxis des traditionellen Recruitment-Prozesses die gleiche Wichtigkeit und Bedeutung, erfolgt jedoch häufig nicht in dem Detaillierungsgrad. Außerdem werden alle Bewerbungen an dieser Kandidaten-Vorauswahl-Tabelle gemessen, und zwar im wahrsten Sinne des Wortes: Der Personalverantwortliche hat die Möglichkeit, Hard und Soft Skills durch die konkreten Fragestellungen abzufragen und dadurch schon an dieser Stelle eine Art „Online-Assessment-Center“ zu nutzen. Durch das Matching wird des Weiteren das Bewerbungsverfahren mit hoher Bewerberzahl enorm erleichtert. Der Recruiter kann auf eine Sichtung aller erhaltenen Bewerbungen verzichten, da er selbst bestimmt, welche Bewerbungen, ab welchem Abdeckungsgrad er wirklich genau analysieren möchte. Durch die Konzentration auf die wichtigsten Bewerbungen, z. B. mit einem Abdeckungsgrad von 100 % kann zusätzlich noch Zeit gespart werden.

Bei diesem Verfahren handelt es sich lediglich um eine ergänzende Möglichkeit gegenüber dem traditionellen Verfahren. Der Recruiter kann natürlich auch alle Bewerbungen ausführlich sichten, ohne den Abdeckungsgrad zu beachten.⁵⁹

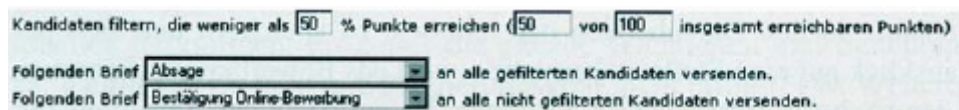
⁵⁹ Vgl. Beck (2002), S. 142 ff.

3.7.3 Response-Management

Unter dem Response-Management werden alle Aktionen bzw. Reaktionen gegenüber dem Bewerberkreis bei einem konkreten, ausgeschriebenen Bewerbungsverfahren verstanden. Hierunter fallen die Planung, Steuerung, Kontrolle und Durchführung der zielgerichteten Interaktivität, also die digitale Interaktion zwischen Bewerbern und Unternehmen.

Bei der Jobbörse Monster.de besteht die Möglichkeit, die Briefe auf zwei verschiedene Arten zu verwalten. Zum einen können auf Online-Bewerbungen, bei denen das Bewerber-Screening durchgeführt wird, automatische Antwort-Briefe verschickt werden. Der Bewerber erhält dann automatisch von Monster.de innerhalb von 24 Stunden per E-Mail eine Nachricht, in der er informiert wird, ob er in die engere Auswahl kommt. Der Recruiter kann selbst entscheiden, ab welcher Punktzahl der Bewerber direkt eine automatische Absage oder einen Brief, der das Interesse des Unternehmens bekundet, bekommt. Dieses Auswahlmenü wird in der folgenden Abbildung dargestellt.

Abbildung 19: Auswahlmenü „Antwortschreiben“



Quelle: Beck (2002), S. 146.

Es besteht jedoch auch die zweite Möglichkeit, ohne Bewerber-Screening einen allgemeinen Brief, der den Eingang der Bewerbung bestätigt, an die Bewerber per E-Mail zu versenden.

Neben der automatischen Versendung von Eingangsbestätigungen kann der Arbeitgeber diese auch manuell versenden. Wenn der Recruiter einen für eine Vakanz geeigneten Lebenslauf findet, kann er aus einer Reihe von Musterbriefen ein Anschreiben auswählen und dieses unmittelbar an den Bewerber schicken. Der Entwurf bei Monster.de erfolgt über eine Menü-geführte Eingabemaske, die in der folgenden Abbildung dargestellt wird.

Abbildung 20: Briefbearbeitung bei Monster.de

Brief bearbeiten

*Erforderliche Information

Geben Sie die Art des Briefes ein:
 Privat An alle Mitarbeiter

Titel*
maximal 50 Zeichen
Der Titel ist für Empfänger nicht sichtbar; er ist nur für Ihre persönliche Referenz.

Betreff*
maximal 50 Zeichen
Betreff ist für Empfänger sichtbar.

Inhalt*
maximal 4.000 Zeichen

Quelle: Beck (2002), S. 148.

Durch das Response-Management werden folglich Prozess-Durchlaufzeiten eindeutig verkürzt werden. Die operative Verwaltungsarbeit kann automatisiert und nahezu aufwandsneutral durchgeführt werden. Wo es erforderlich erscheint, bieten sich Automatisierungsvorteile und gleichzeitig besteht die Option zur Individualisierung. Hier bietet sich also die konsequente Umsetzung der digitalen Interaktivität.⁶⁰

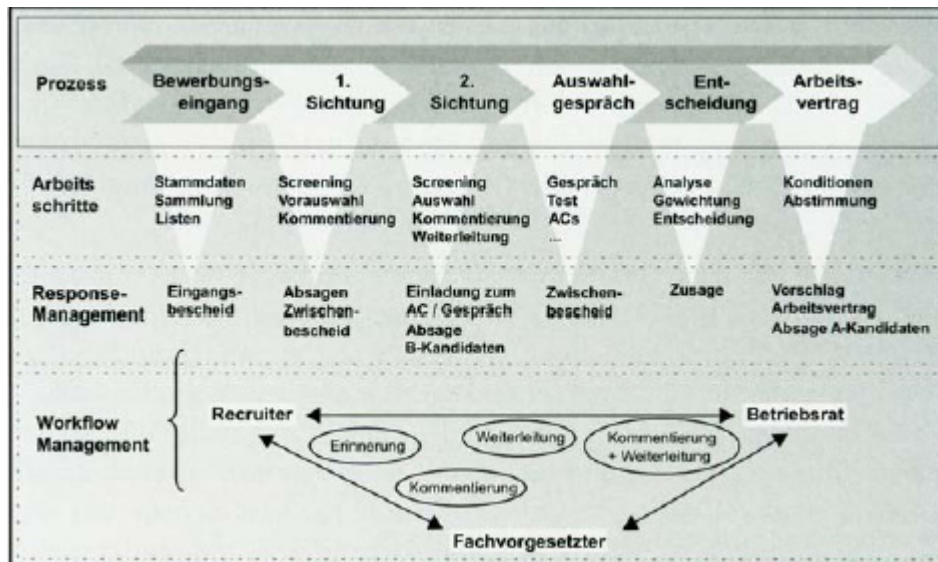
3.7.4 Workflow-Management

Wie bei der traditionellen Personalbeschaffung obliegt die Sichtung der digitalen Bewerbungen nicht ausschließlich dem Recruiter. Dieser wird die am Beschaffungsprozess Beteiligten (wie den Betriebsrat, den Fachvorgesetzten etc.) auch weiter mit einbinden. Durch das Workflow-Management bietet sich ein Instrument, das die einzelnen Arbeitsschritte, die hierbei notwendig werden, digital unterstützt. Der Personalverantwortliche kann die selektierten Lebensläufe kommentiert oder unkommentiert weiterleiten.

⁶⁰ Vgl. Beck (2002), S. 145 ff.

Wie in der folgenden Abbildung dargestellt, wird das vorher beschriebenen Response-Management ebenfalls einbezogen.

Abbildung 21: Workflow-Management



Quelle: Beck (2002), S. 149.

Die am Auswahlprozess Beteiligten werden in der Regel nach dem Screening und einer Sichtung der relevanten Bewerbungen, verbunden mit Auswahl- bzw. Auswertungsprozessen im Rahmen der ersten und zweiten Sichtung, mit eingebunden.

Bei dem Jobportal Monster.de wird dieser Prozess insoweit unterstützt, dass der Recruiter direkt nach der Sichtung über einen Button „Notiz anlegen“ Bemerkungen zu Bewerbung eingeben kann. Diese Bemerkungen können als „Persönlich“, also nur dem Verfasser zugänglich, bzw. „Unternehmensweit“, d. h. für jeden Mitarbeiter des Unternehmens, der über das Passwort verfügt, lesbar, gekennzeichnet werden. Es besteht auch die Möglichkeit, diese Bemerkungen als E-Mail zu versenden, beispielsweise als Erinnerung an einem bestimmten Datum.

Das Workflow-Management stellt folglich eine Fortsetzung des Response-Managements dar und somit die konsequente digitale interne Prozess-

Unterstützung. Je größer das Unternehmen und desto mehr Prozess-Beteiligte, umso deutlicher sind die Vorteile des Workflow-Managements bemerkbar.⁶¹

3.7.5 Talent Relationship Management (TRM)

Falls die Recruiter Bewerbungen von interessanten Kandidaten erhalten, die jedoch keinem Anforderungsprofil der vakanten Stellen entsprechen, können die Bewerberprofile im firmeneigenen Datenpool gespeichert werden. Wenn die nächste Stelle zu besetzen ist, stehen die Profile zur Verfügung, ohne dass eine Stellenausschreibung notwendig ist.⁶² Ziel des Talent Relationship Management ist, eine dauerhafte Direktmarketing-Beziehung zu ehemaligen Bewerbern, die bei der Stellenbesetzung nicht berücksichtigt werden konnten und zu Mitarbeitern des eigenen Unternehmens aufzubauen. Um dies zu gewährleisten werden die Profile der Mitarbeiter und Bewerber in einem gemeinsamen Online-System erfasst.

"Erfahrungen zeigen, dass das Karriereinteresse eines Beschäftigten spätestens nach zwei bis drei Jahren neu entsteht. Dabei ist die externe Ansprache durch andere Unternehmen beziehungsweise beauftragte Personalberater bei guten Mitarbeitern garantiert"⁶³, so Gerhard Stähler, einstiger Vize-Präsident der Personalberatung Futurestep und heute selbstständiger Rekrutierungsberater.

Wenn die Unternehmen mit Hilfe eines elektronischen Talentpools systematisch Kontakte zu Talenten pflegen, die nicht eingestellt wurden, unter Umständen jedoch bei zu besetzenden Stellen in der Zukunft interessant sein könnten, können sie sich diesen Karriereturnus zu Nutze machen.⁶⁴

„Der Begriff des Talents ist die zeitliche Erweiterung der bekannten Bewerber- bzw. Kandidatenbegriffe über die Recruitingphase (Stellenwechsel) hinaus. Die Ausdehnung findet in beide Richtungen statt. Talent Relationship Management erweitert den Zeithorizont über die Phase der konkreten »Vakanzbesetzung« hinaus. Dadurch verändern sich die inhaltliche und qualitative Dimension.“⁶⁵

TRM stellt außerdem eine Kostensenkungsstrategie dar. Bei der traditionellen Rekrutierung wurden nicht berücksichtigte Talente wertlos, während durch diese Maßnahme zu einem späteren Zeitpunkt auf sie zurückgegriffen werden kann.

⁶¹ Vgl. Beck (2002), S. 148 ff.

⁶² Vgl. Ohne Verfasser (2005).

⁶³ Spies (2005).

⁶⁴ Vgl. Spies (2005).

⁶⁵ Richter/Stähler (o. J.).

Das Talent Relationship Management gewährt jedoch auch, dass die fähigen Mitarbeiter, die bereits im Unternehmen beschäftigt sind, im Blick gehalten werden. Bisher war die Förderung von Mitarbeitern mit Potenzial häufig Aufgabe der Personalentwicklung bzw. des direkten Vorgesetzten und lief getrennt von der Personalbeschaffung. Besonders in größeren Unternehmen haben die für das Personalmarketing und die Besetzung vakanter Stellen verantwortlichen Mitarbeiter keinen Überblick darüber, welche Talente im eigenen Unternehmen tätig sind und eventuell hinsichtlich ihrer Karriereinteressen sogar vertröstet worden sind. An dieser Stelle besteht die Gefahr, dass fähige Mitarbeiter aus dem Unternehmen abwandern, besonders beim ins Ausland entsandten Personal, dem die gewünschte Position bei Rückkehr im Inland nicht angeboten wird.

Die Mitarbeiter können sich im Rahmen des Talent Relationship Managements im zentralen Daten-Pool des Unternehmens registrieren und ihre bewerbungsrelevanten Daten laufend ändern und ergänzen. Die Personalverantwortlichen steuern dann bei der Stellenbesetzung aufgrund dieser Datenbasis die Ansprache der Kandidaten und den Auswahlprozess, in dem interne und externe Talente verglichen werden. Der Betrieb des Talentpools kann auch von einem externen Anbieter durchgeführt werden.

Talentpools können auch auf Basis der Zusammenarbeit mehrerer Unternehmen, beispielsweise einer Branche, betrieben werden. Denn Umfang und Qualität des Marketings hängen auch von der Höhe des Budgets ab, welche umso höher sein kann, je mehr Unternehmen sich an der Datenbank beteiligen. Die Funktion dieser Kollaboration hängt jedoch letztlich davon ab, ob alle beteiligten Unternehmen gleichermaßen von der wechselseitigen Talentsuche und -abwerbung profitieren. Die Zusammenarbeit ist folglich nur für Unternehmen empfehlenswert, die in Bezug auf Arbeitgeberimage vergleichbar stark sind.

Beim Einsatz des Talentpools sind neben der Datenbank die systematische Pflege der Daten, die Qualität bei der Kandidatenauswahl, geeignete Suchfunktionen nach den jeweils gewünschten Kandidatenprofilen und das Personalmarketing das Wichtigste. "Die Unternehmen müssen sich klar darüber werden wie mit den Kandidaten kommuniziert wird und welche Inhalte diesen laufend angeboten werden sollen"⁶⁶, so Stähler. Um Enttäuschung zu vermeiden, sollten die Modalitäten der

⁶⁶ Spies (2005).

Kommunikation den Talenten, die außerdem irgendwann den persönlichen Kontakt erwarten, unterbreitet werden.

Das Konfliktpotenzial, das die unternehmensinterne Talentpflege birgt, sollte nicht vernachlässigt werden. Schließlich werben die Personal-Recruiter praktisch den eigenen Abteilungen im Stile einer Personalberatung die Mitarbeiter ab. Aus diesem Grund sollte das TRM unbedingt von der obersten Managementebene abgestützt und gewisse Regeln festgelegt werden.⁶⁷

3.8 Exkurs: Outplacement/E-Placement

Nicht nur die Personalbeschaffung, sondern auch die Freisetzung des Personals zählen zum E-Recruitment. Unter Outplacement bzw. E-Placement wird ein Prozess verstanden, durch den Personen, die dazu gezwungen sind ihren Arbeitgeber zu verlassen, unterstützt und beraten werden. Zusätzlich wird teilweise auch Hilfe für die Vorgesetzten, Kollegen und Mitarbeiter und sogar die Familien der Betroffenen angeboten. Mit dem Outplacement soll erreicht werden, dass eine Trennung sowohl durch Entlassung als auch durch einen Aufhebungsvertrag, so gestaltet wird, dass negative Effekte reduziert werden. Dies bezieht sich sowohl auf die Unternehmen als auf die Arbeitnehmer, die entlassen werden.⁶⁸

E-Placement soll dazu beitragen, die Kosten eines schwerwiegenden Personalabbaus zu senken und zugleich in ein positives Image im Unternehmen und in der Öffentlichkeit zu investieren. Durch die Unterstützung der Mitarbeiter in ihrer Befähigung, aktiv am Bewerbungsprozess teilzunehmen, soll die Freisetzung beschleunigt werden. Im Idealfall soll durch die erfolgreiche Besetzung vor Ablauf der vorgesehenen Kündigungsfrist die Realisierung der unternehmerischen Entscheidung beschleunigt werden.

Dieser Ansatz basiert auf der Zusammenarbeit einer Personalberatung und einer Internetfirma, die ein kontinuierliches Screening der Stellenangebote des gesamten deutschen Online-Arbeitsmarktes abdecken kann. Das Modell E-Placement wird in fünf Phasen unterteilt:

1. Phase: Basisanalyse der Mitarbeiter-Stammdaten: In dieser Phase werden die im Unternehmen vorhandenen Stammdaten der Mitarbeiter in einer Datenbank erfasst und analysiert. Auf Basis dieser Daten können die Mitarbeiter in einem ers-

⁶⁷ Vgl. Spies (2005).

⁶⁸ Vgl. Bröckermann (2003), S. 481.

ten Schritt in Cluster, beispielsweise nach Qualifikation oder Gehalt eingeteilt werden. Anhand dieser Gruppen werden die Potenzialanalysen und Gruppentrainings zur Vorbereitung auf den Bewerbungsprozess abgestimmt und geplant.

2. Phase: Online/Offline Potenzialanalyse: Auf Basis der Stammdaten werden von E-Placement wissenschaftlich basierte Online-Diagnose-Tools und Tests für die Potenzialanalyse über das Internet oder den Terminals vor Ort angeboten. Evaluierbare Daten über die persönlichen Fähigkeiten runden nun den Aufbau der digitalen Bewerbungsmappe ab. Sämtliche Informationen können von den Mitarbeitern an den Terminals vor Ort überprüft und/oder ergänzt werden. Zeugnisse werden vor Ort eingescannt, indexiert und in einer Datenbank abgelegt. Somit verfeinert sich die digitale Bewerbungsmappe im Laufe des Prozesses und es kann damit begonnen werden, diese den suchenden Unternehmen zu präsentieren. Dies geschieht über das Portal einer kommerziellen Jobbörse oder eines Job-Robots.

3. Phase: Fit machen der Bewerber und Online-Abgleich: Die Ergebnisse der Potenzialanalysen werden in einer persönlichen Beratung gemeinsam mit dem Mitarbeiter diskutiert. Die Berufsberatung basiert stark auf den bis dahin ermittelten aktuellen Vakanzen sowie den Tendenzen des Arbeitsmarktes und erarbeitet mit dem Mitarbeiter eine mittelfristige Karrierestrategie. Ziel ist hier die Mitarbeiterqualifikation hinsichtlich der digitalen Bewerbungsmappe und des Bewerbungsgesprächs. Basierend auf dieser Bewerbungsmappe wird für jeden Bewerber eine individuelle SQL-Suchfunktion erstellt. Durch diese Suchfunktion wird der automatische Abgleich mit Hunderttausenden von Stellenanzeigen, die über das Internet verfügbar sind, ermöglicht.

4. Phase: Online Vermitteln von Vorstellungsgesprächen: Hierbei wird zwischen aktiver und passiver Methode unterschieden. Bei der aktiven Methode werden die Mitarbeiter kontinuierlich potenziellen Arbeitgebern vorgestellt. Im Verlauf des Matching-Prozesses bekommen die Unternehmen mit entsprechenden Vakanzen ständig die notwendigen digitalen Bewerbungsunterlagen zugeschickt. Bei der passiven Methode erhalten die Unternehmen Zugriff auf eine Datenbank mit den Profilen der freizusetzenden Mitarbeiter und können auf diese Weise die digitalen Bewerbungsunterlagen anfordern.

5. Phase: Individuelle Vorbereitung auf die anstehenden Gespräche: Um berufliche Alternativen zu unterstützen, existiert beispielsweise bei Führungskräften oder langjährigen Mitarbeitern eine starke individuelle Betreuung durch den Personal-

berater. Die Inhalte werden für jeden Fall individuell entwickelt und durchgeführt. Hierdurch wird eine personenbezogene Qualifizierung der Mitarbeiter für den aktiven Bewerbungsprozess erreicht.

Ideal ist, wenn das Outplacement damit beginnt, dass die Outplacementberatung eingeschaltet wird, sobald die Entscheidung über die Trennung von dem Mitarbeiter oder den Personalabbau gefällt ist. Bei dem Personalabbau können die Berater ermitteln, welche Fertigkeiten und Kenntnisse das Unternehmen zukünftig benötigt. Danach sollte eine Beurteilung dieser Merkmale folgen, die die einzelnen Beschäftigten haben sollten, um eine anforderungs- und eignungsgerechte Stellenbesetzung zu ermöglichen. Wenn es um die Trennung von einem einzelnen Mitarbeiter geht, sind die persönlichen und wirtschaftlichen Hintergründe des Betroffenen zu prüfen.⁶⁹

⁶⁹ Vgl. Bröckermann (2003), S. 481 f.

4 Die Chancen und Risiken des E-Recruitments

4.1 Veränderungen im Personalbeschaffungsprozess durch den Einsatz von E-Recruitment-Systemen

Der besondere Vorteil der Unternehmens-Homepage liegt in der Nutzung der vorhandenen internetbasierten Kommunikationsinfrastruktur und der Möglichkeit, sich direkt per E-Mail oder Online-Bewerbungsformular zu bewerben. Das Unternehmen kann die vakanten Stellen solange auf der eigenen Homepage veröffentlichen, bis die Stelle besetzt wird.⁷⁰ Außerdem kann die Homepage den Bedürfnissen einiger Minderheiten entsprechend angepasst werden⁷¹. Zum Beispiel hat die Bertelsmann AG die Unternehmens-Homepage so eingerichtet, dass die Besucher bei der Schriftgröße zwischen klein, mittel oder groß wählen können und bei dem Design zwischen normal, schwarz/weiß oder negativ. Auf diese Weise erhalten auch sehbehinderte Menschen durch die moderne Informationstechnologie die Gelegenheit, sich auf der Homepage der Bertelsmann AG über das Unternehmen und die Vakanzen zu informieren.⁷²

Besonders für Unternehmen, die nicht durch einen Markennamen auf sich aufmerksam machen können, liegt in einer hochwertigen Information für potenzielle Bewerber eine große Chance, wenn es ihnen gelingt, die Zielperson auf die eigene Homepage zu leiten. Eine aktualisierte, übersichtlich gestaltete und gepflegte Präsenz in den relevanten Suchmaschinen ist jedoch Voraussetzung hierfür.⁷³ Insbesondere passiv-suchende können bei Recherchen im Internet durch einen interessant und übersichtlich gestalteten Karrierebereich auf der Unternehmens-Homepage auf ein Stellengesuch aufmerksam gemacht werden und vielleicht zu einer spontanen Initiativbewerbung bewegt werden.⁷⁴

Ein weiterer Vorteil für den Bewerber ist der Zugriff auf relevante Unternehmensinformationen über die Corporate Recruiting Website. Er bekommt hier Auskünfte über die Unternehmenskultur, Leitbilder, Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Außerdem sind auf vielen Websites Kurzbeschreibungen über die notwendi-

⁷⁰ Vgl. Jetter (2003), S. 57 ff.

⁷¹ Siehe <http://www.barrierefreiesinternet.de/>.

⁷² Siehe <http://www.myfuture.bertelsmann.de/wms/bmhr/index.php>.

⁷³ Vgl. Paschen (2002), S. 107 f.

⁷⁴ Vgl. Kleb (2005), S. 11.

gen Inhalte der Bewerbung enthalten und der Bewerber kann erkennen, wie wichtig dem Unternehmen der Dialog mit potenziellen Mitarbeitern ist.⁷⁵

Als Nachteil ist zu erwähnen, dass keine systematische Zielgruppenansprache möglich ist und die Nutzungsfrequenz der Website in Abhängigkeit vom Bekanntheitsgrad des Unternehmens abhängig ist.⁷⁶

Folgende Gestaltungskriterien einer Corporate Recruiting Website sollten beachtet werden:

- Bekommen die Bewerber einen einfachen Zugang zu der Website, d. h. beispielsweise, ob die Site mit einem Standardrechner zu öffnen ist und auf deutsch und englisch vorhanden?
- Stehen den Stellensuchenden Informationen über das Unternehmen, zum Bewerbungsprozess, für alle Zielgruppen, zu allen Stellenangeboten und zur Arbeitsumgebung zur Verfügung?
- Ist das Design der Website visuell attraktiv, technisch sinnvoll und konsistent?
- Ist die Navigation der Website schlüssig und bedienerfreundlich, beispielsweise durch Sitemaps oder Frame-Navigation?
- Besteht die Möglichkeit der Interaktivität, z. B. durch Online-Bewerbungen, sichere Datenübertragung und personalisierbaren Informationsangebot?⁷⁷

Die Stellenbörsen im Internet sowie die Jobsuchmaschinen haben den Bewerbungs- und Stellenanzeigenmarkt grundlegend verändert. Die Suche nach potenziellen Mitarbeitern ist heute ohne Einschaltung der digitalen Stellenbörse für viele Unternehmen undenkbar. Hierdurch bietet sich den Unternehmen die Möglichkeit, ihre vakanten Stellen kostengünstig weltweit jederzeit zur Verfügung zu stellen und direkten Kontakt zu den Bewerbern aufnehmen zu können.⁷⁸

Die Jobportale unterstützen über die Personalmarketinginstrumente hinaus auch das Personalmarketing und die Bewerbermanagementprozesse, beispielsweise

⁷⁵ Vgl. Sänger (2004), S. 23.

⁷⁶ Vgl. Jetter (2003), S. 57 ff.

⁷⁷ Vgl. Jetter (2003), S. 57 ff.

⁷⁸ Vgl. Rockenbach (2002), S. 290 f.

durch die in Kapitel 3.7 beschriebene Softwareunterstützung, und stellen damit auch eine Option für deren Umsetzung zur Verfügung.⁷⁹

Abbildung 22 soll mit Hilfe eines SWOT-Diagramms eine Übersicht über die wesentlichen Chancen und Risiken bzw. Stärken und Schwächen des E-Recruitments bezogen auf die Jobbörsen geben.

Abbildung 22: SWOT-Diagramm Jobbörsen

Stärken	Schwächen
<ul style="list-style-type: none"> ● Demoskopisches Wachstum der Internet-Nutzergruppen ● Kostenvorteile bei Stellenanzeigen ● Zeitvorteile bei Stellenbesetzung ● Aktualitätsgrad ● 24-Stunden Verfügbarkeit der Stelleninformationen ● Globale Verfügbarkeit der Stelleninformationen ● Zusammenführung von Angebot und Nachfrage in einem Marktplatz ● Stellenangebote und Stellengesuche werden weitgehend in Online-Prozessen unterstützt ● Jobbörsen haben keine logistischen Rahmenbedingungen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Konjunkturelle Abhängigkeit bedingt Rückgang bei den Stellenanzeigen ● Mangelnde Standardisierung der Datenformate und Schlüsselbegriffe (z.B. Branchen/Berufe) ● Vielzahl von gleichartigen Jobbörsen ● Diffuses Branding ● Unterschiedliche und häufig wechselnde Bewertungskriterien von Jobbörsen
Chancen	Risiken
<ul style="list-style-type: none"> ● Stellengesuche nehmen konjunkturbedingt und strukturbedingt zu ● Ausbau der Recruiting-Technologie zur Integration der Bewerber-Prozesse ● Marktkonsolidierung schreitet weiter voran ● Zunahme der global integrierten Arbeitsmärkte mit grenzüberschreitenden Bewerbungsaktivitäten ● Traffic-Partnerships verstärken Markt-Präsenz und Reichweite. ● Integration in HR-Unternehmen 	<ul style="list-style-type: none"> ● Arbeitgeber-Stellenportale ● Lange Entwicklungszyklen bis sich Daten standards am Markt etabliert und durchgesetzt haben ● Sammelbecken: Jobbörsen als Konsolidator ● Unternehmensführung der Jobbörsen-Betreiber in schwierigen wirtschaftlichen Situationen (Ende der Dot.Com-Mentalität)

Quelle: Crosswater Systems Ltd. (2005).

Die Vorteile der Online-Stellenanzeige auf der Internetseite eines Verlags bzw. eines Jobportals liegen darin, dass die Zielgruppe durch den Bekanntheitsgrad relativ gut angesprochen werden kann. Außerdem ist die Schaltung und Änderung der Anzeige jederzeit möglich, wodurch auch das Bewerberaufkommen steuerbar

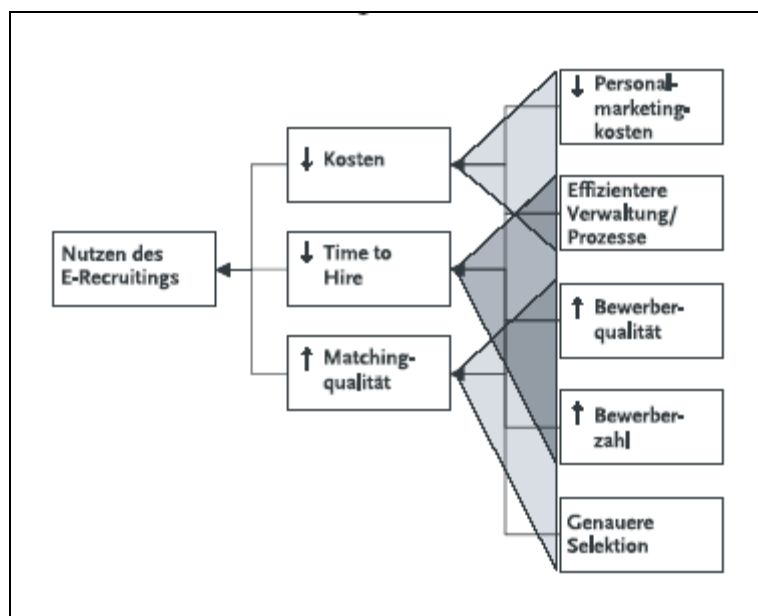
⁷⁹ Vgl. König et al. (2003), S. 16.

wird, z. B. durch Herausnahme der Anzeige aus dem Netz. Des Weiteren wird den Interessenten die Möglichkeit geboten, nähere Informationen über das Unternehmen über Links abzurufen. Der Verbreitungsgrad der Stellenanzeigen ist, unter anderem auch durch die Suchmaschinen der Jobbörsen, sehr hoch.⁸⁰

Neben den geringeren Kosten der Veröffentlichung der Stellenanzeigen wirkt das Stellenangebot im Internet deutlich ansprechender auf die Interessenten. Da der Stellensuchende sich die einzelnen Internetseiten nach Bedarf aufrufen kann, werden in der Regel online ausschließlich Anzeigen von der Größe einer Bildschirmseite in Farbe veröffentlicht, die die Leser auch optisch ansprechen. Im Internet lassen sich außerdem keine Qualitätsunterschiede im Druck durch Farbverfälschung finden.⁸¹ Jedoch gilt zu beachten, dass der Seitenaufbau und damit die Präsentation durchaus vom Browser abhängt.⁸²

In Abbildung 23 sind die einzelnen Nutzenfaktoren des E-Recruitments erkennbar, worauf im Folgenden eingegangen werden soll.

Abbildung 23: Nutzenfaktoren des E-Recruitments



Quelle: König et al. (2005), S. 48.

⁸⁰ Vgl. Schmeisser et al. (2002), S. 93 f.

⁸¹ Vgl. Finke/Eckl (2001), S. 210 f.

⁸² Eigene Darstellung.

4.2 Zeit- und Kostenvorteile

Die Vorteile der digitalen Bewerbung für den Stellensuchenden sind einfach zu erkennen. Das Kopieren, Zertifizieren und Frankieren, das für die traditionelle Bewerbungsmappe notwendig war, entfällt. Bei der digitalen Bewerbung wird lediglich die Datei mit dem Lebenslauf und den Zeugnissen an das Anschreiben per E-Mail angehängt.⁸³ Neben der Einsparung der Arbeitszeit entfallen für den Bewerber auch Materialkosten durch den Wegfall von Fotos, Bewerbungsmappen, Drucke, Zeugniskopien und Porto bei der digitalen Bewerbung.⁸⁴

Ein großer Vorteil für die Unternehmen war zu Beginn des E-Recruitments der wesentlich geringere Preis der digitalen Stellenanzeige im Gegensatz zur Veröffentlichung in Printmedien. Die steigende Akzeptanz der Stellenanzeigen im Internet hat jedoch dazu geführt, dass die Preise der Stellenveröffentlichung in den bekannten Jobportalen kontinuierlich steigen und sich diese Entwicklung auch in Zukunft fortsetzen wird. Die Kosten der digitalen Anzeigenschaltung sollten auch nicht im Mittelpunkt der Debatte um die Kosteneinsparung durch das E-Recruitment stehen. Eine ausführliche Kosten-Nutzen-Betrachtung, die die Reaktion auf eine Anzeige ebenso wie die Qualität der Bewerbungen einbezieht und mit den Ergebnissen der traditionellen Rekrutierung vergleicht, ist von enormer Bedeutung für die Personalbeschaffung.

Die Kostenvorteile der elektronischen Anzeigenschaltung sind eher in der Prozessoptimierung zu finden. Durch die koordinierte und präzise gesteuerte Abwicklung der einzelnen Aspekte des Workflow-Managements (siehe Kapitel 3.7.4) wird unnötige Mehrarbeit vermieden. Durch das oben beschriebene Bewerber-Formular entfällt eine aufwändige Eingabe der Daten durch die Mitarbeiter. Da die Angaben bereits den gewünschten Detailgrad haben, sind keine weiteren Anpassungen notwendig.

Der Zeitaufwand kann durch die für die Bearbeitung der eingehenden Bewerbungen durch ein webbasiertes System minimiert werden. Hierdurch entfallen zusätzlich Kopier- und Verteilaktionen. Der häufigste Grund für zeitliche Verzögerungen, die sequentielle Weitergabe der Unterlagen, kann durch aufeinander abgestimmte Wiedervorlage- und Beurteilungsfunktionen umgangen werden.⁸⁵

⁸³ Vgl. Ohne Verfasser (2005).

⁸⁴ Vgl. Golembowski (2002), S. 56.

⁸⁵ Vgl. Schröter/Schwarz (2001), S. 38 ff.

Diese Aspekte bedeuten für viele Unternehmen, dass sie es sich im Wettbewerb um die Bewerber gar nicht mehr leisten können, nicht in den entsprechenden Jobportalen im Internet präsent zu sein.⁸⁶ Gerade für mittelständische Unternehmen liegt in den Job- bzw. Karriereportalen die große Chance, zu vertretbaren Kosten auch überregional Bewerber anzusprechen.⁸⁷

Durch die Online-Fragebögen bietet sich dem Recruiter eine weitere Möglichkeit der Zeitersparnis durch die einfachere Vergleichbarkeit der Bewerbungen.⁸⁸

Die zeiteffizientere Abwicklung der modernen Personalbeschaffung wird auf der einen Seite durch die unmittelbare Anzeigenveröffentlichung, die im Netz weder von Erscheinungs- noch von Redaktionsterminen oder von Produktionsfristen der Druckereien abhängig ist, ermöglicht. Andererseits können die Stellensuchenden die Stellenanzeige direkt nach der Veröffentlichung im Internet einsehen und in kürzester Zeit unmittelbar durch die Bewerbung per E-Mail oder die Formularbewerbung auf das Stellenangebot reagieren, ohne auf die Auslieferungszeit der Post angewiesen zu sein.⁸⁹

4.3 Große Reichweite und Flexibilität

Durch die Ausdehnung und die globale Verbreitung des Internets und damit des E-Recruitments wird den Unternehmen ermöglicht, weltweit potenzielle Kandidaten anzusprechen und global präsent zu sein, während die Möglichkeiten der traditionellen Personalbeschaffung oft räumlich begrenzt sind. Klassische Medien wie beispielsweise Tageszeitungen sind häufig regional begrenzt, internationale Zeitungen oder Fachzeitschriften haben oft einen stark umrissenen und festen Leserkreis. Neben der räumlich größeren Reichweite spricht die Dauerhaftigkeit der Stellenangebote im Internet für eine zeitlich größere Reichweite gegenüber der ein- oder mehrmaligen Anzeigenschaltung in Printmedien.⁹⁰ Eine Stellenanzeige, die in der Samstagsausgabe einer überregionalen Tageszeitung erscheint, hat einen Wirkungsgrad von maximal drei bis vier Tage. Die Möglichkeit der Bedarfs-Synchronisation seitens der Stellensuchenden und -anbieter beschränkt sich auf diese Zeit und ist mit erheblichen Streuverlusten verbunden. Durch das E-Recruitment, z. B. durch einen digitalen Stellenmarkt, wird die Informationsverfüg-

⁸⁶ Vgl. Paschen (2002), S. 106 f.

⁸⁷ Vgl. Paschen (2002), S. 107.

⁸⁸ Vgl. Ohne Verfasser (2005).

⁸⁹ Vgl. Finke/Eckl (2001), S. 211 ff.

⁹⁰ Vgl. Schulze (2005), S. 8.

barkeit bezüglich des Bedarfs zumeist auf vier bis sechs Wochen ausgedehnt. Bei Veröffentlichung des Bedarfs auf der eigenen Website oder im Inhouse-Stellenmarkt kann die vakante Stelle kontinuierlich veröffentlicht werden.⁹¹

Des Weiteren besteht die Möglichkeit, dass die digitalen Stellenanzeigen über diverse Jobbörsen verknüpft werden, wodurch sich die Wahrscheinlichkeit erhöht, von der Zielgruppe gelesen zu werden.⁹²

Die globale Recherche bietet sich bei der Suche nach sehr knappen Berufssparten, internationaler Eignung und mehrfach-qualifizierten Mitarbeitern an. Hierbei ist die Reichweite des Internets von besonderem Vorteil und stellt speziell in diesem Fall ein effektives Instrument zur Personalbeschaffung dar. Es ist zwar noch nicht Usus, für bestimmte Funktionen Mitarbeiter aus dem Ausland zu werben, diese Möglichkeit könnte sich jedoch als Erfolgsfaktor für die Unternehmen etablieren. Gerade im Zeitalter der Home Offices, Videokonferenzen und virtuellen Arbeitsplätze spricht immer weniger gegen diese Maßnahme. Außerdem kann das Personalmanagement durch die Reichweite des World Wide Webs einfacher eine Arbeitsmarktrecherche durchführen.⁹³

Durch die neuen internationalen Studienabschlüsse Bachelor und Master entsteht im Zusammenhang mit der internationalen Rekrutierung zusätzlicher Druck auf die Bewerber. Durch die internationale Vergleichbarkeit der Studienabschlüsse erhalten die ausländischen Bewerber bessere Aussichten auf eine Stelle in Deutschland, Andererseits nehmen auch gute inländische Absolventen berufliche Gelegenheiten im Ausland wahr.⁹⁴

Nachteilig ist, dass die Besucherfrequenz der Website, auf der die Stellenanzeigen veröffentlicht werden, von deren Bekanntheitsgrad abhängt. Außerdem erfahren bei ausschließlicher Veröffentlichung der Anzeige im Netz lediglich Internetnutzer von dem Stellenangebot, die Stellensuchenden, die „offline“ sind, werden von dem Stellenangebot ausgeschlossen.⁹⁵ Die Informationsflut, die der Bewerber aufgrund des steigenden Angebots an digitalen Stellenanzeigen und Jobportalen

⁹¹ Vgl. Beck (2002), S. 19.

⁹² Vgl. Jetter (2003), S. 55.

⁹³ Vgl. Schulze (2005), S. 8.

⁹⁴ Eigene Darstellung.

⁹⁵ Vgl. Jetter (2003), S. 55 ff.

gegenübersteht, kann sich auch negativ auswirken. Um ein effizientes Nutzen der Angebote zu ermöglichen, ist eine anwenderfreundliche Navigation unerlässlich.⁹⁶

Doch das Internet ermöglicht nicht nur den Unternehmen einen Zutritt zu einem globalen Markt, sondern auch den Stellensuchenden. Für im Ausland befindliche Inländer bietet sich durch das E-Recruitment die Möglichkeit, unkompliziert auf für sie relevante Stellenangebote zuzugreifen. Selbst wenn der größte Teil der Angebote lediglich regional für Kandidaten interessant ist, kann eine größere Zahl potenzieller Mitarbeiter erreicht werden, einschließlich passiver Kandidaten, die eigentlich gar nicht auf der Suche nach einer neuen Anstellung sind.⁹⁷

Besonders für die Stellensuchenden, die sich aus dem Ausland bewerben möchten, ist die Unabhängigkeit von Raum und Zeit von großer Bedeutung, was bei einem Vergleich von digitalen und gedruckten Stellenanzeigen deutlich wird. Selbst wenn die betreffende Zeitung im Ausland erhältlich ist, so ist sie unter Umständen bereits veraltet. Bewirbt sich der Stellensuchende auf eine der Stellenanzeigen, so ist neben dem Verlustrisiko der Bewerbungsmappe zusätzlich ein längerer Postweg aus dem Ausland zu berücksichtigen. Durch die verlangsamte Reaktionsmöglichkeit des Bewerbers ist dessen Erfolgswahrscheinlichkeit eher gering einzustufen.⁹⁸

Das Internet als Medium weist eindeutige komparative Vorteile auf, die für die Personalbeschaffung von außerordentlicher Bedeutung sind. Die Hauptproblematik der traditionellen Instrumente der Personalbeschaffung, die in der begrenzten Reichweite in zeitlicher und räumlicher Hinsicht lag, scheint hierdurch gelöst. Sowohl dem Arbeitskraft-Anbieter als auch dem Arbeitskraft-Nachfrager bietet das Internet die Möglichkeit, die Reichweite seiner Informationen zu maximieren. Die räumliche Reichweitenbegrenzung wird dadurch aufgelöst, dass die Informationen bei Internetnutzung weltweit verfügbar sind, in zeitlicher Hinsicht ist dies dadurch gegeben, dass die Information theoretisch rund um die Uhr verfügbar gemacht werden kann.⁹⁹

⁹⁶ Vgl. Schmeisser et al. (2002), S. 93 f.

⁹⁷ Vgl. Golembowski (2002), S. 49.

⁹⁸ Vgl. Golembowski (2002), S. 57.

⁹⁹ Vgl. Beck (2002), S. 17 f.

4.4 Zielgerichtetheit

Der umfangreiche Raum, den die Unternehmen und Jobportale im Internet zur Präsentation ihres Angebots nutzen können, ermöglicht eine genauere Zielgruppenansprache. Die jeweilige Zielgruppe findet auf einer übersichtlich gestalteten Internetseite speziell auf sie zugeschnittene Informationen.¹⁰⁰

Eine große Chance für die Bewerber stellt die Möglichkeit des E-Recruiting dar, sich durch die Lebenslaufdatenbank-Recherche suchen lassen zu können. Die Stellensuchenden müssen nicht mehr aktiv auf die Arbeitgeber zu gehen, sondern diese wenden sich gezielt an sie. Ermöglicht wird dies durch die Lebenslaufdatenbanken, in denen die Profile potenzieller Arbeitnehmer hinterlegt werden können. Zwischenzeitlich finden sich hier mehr Profile von Stellensuchenden als von Stellenanbietern.¹⁰¹

Um passende Kandidaten zu finden, werden die Unternehmen aktiv und durchsuchen die Bewerberprofile.¹⁰² Die Recherche in den Datenbanken birgt jedoch das Risiko, dass sie zwar geeignete Kandidatenprofile erhalten, der Stellensuchende und der Stellenanbieter jedoch ein unterschiedliches Vokabular verwenden. Beispielsweise, wenn von einem Unternehmen ein Vertriebsleiter gesucht wird, der auf die Stelle passende Kandidat seine gesuchte Stelle jedoch mit Key Account Manager überschreibt.¹⁰³

Des Weiteren gilt es zu bedenken, dass die Suche in den Lebenslaufdatenbanken zwar eine Chance für die Recruiter darstellt, der Erfolg einer Suche in einer dieser Datenbanken jedoch voraussetzt, dass geeignete Kandidaten ihren Lebenslauf hier eingestellt haben. Letztlich müssen die gesuchte Qualifikation, die jeweilige räumliche Präferenz und andere wesentliche Merkmale des Stellengesuchs mit einem bzw. mehreren veröffentlichten Lebensläufen der Datenbank übereinstimmen. Die Enttäuschung eines Arbeitgebers kann relativ hoch sein, wenn er vergeblich einen Angestellten mit einer speziellen Qualifikation in der näheren Umgebung seines Unternehmens sucht, wenn man unterstellt, dass die Mobilität mit der Qualifikation und den Verdienstmöglichkeiten korreliert.¹⁰⁴

¹⁰⁰ Vgl. Golembowski (2002), S. 50.

¹⁰¹ Vgl. Brümmer/Schubert (2001), S. 155 f.

¹⁰² Vgl. Brümmer/Schubert (2001), S. 155 f.

¹⁰³ Eigene Darstellung.

¹⁰⁴ Vgl. Beck (2002), S. 155.

4.5 Beschleunigung des Bewerbungsprozesses

Die Zeitspanne von der Bewerbung bis zum Vertragsabschluss, auch Time-to-Hire genannt, konnte in den letzten Jahren durch das E-Recruitment erheblich verkürzt werden.¹⁰⁵ Außer der wegfallenden Postdurchlaufzeiten bei der digitalen Bewerbung sind die stromlinienförmigere Gestaltung des Rekrutierungsprozesses der Unternehmen

u. a. durch den Einsatz von Bewerbermanagement-Systemen Ursache für die Beschleunigung des Bewerbungsprozesses.¹⁰⁶

Die Beschleunigung des Rekrutierungsprozesses und die zeitnähere Besetzung der Vakanzen erfordern jedoch auch auf der Bewerberseite schnellere Reaktionen. Interessierte, die aufgrund eines konkreten Angebots Zeit in eine Bewerbung investieren, müssen sich darauf einstellen, dass die Stelle bereits zu diesem Zeitpunkt besetzt wurde.¹⁰⁷

Auch aus makroökonomischer Sicht weist das E-Recruitment aus diesem Grund eine große Chance auf, es kann dazu beitragen, dass die so genannte friktionelle Arbeitslosigkeit vermindert werden kann. Unter der friktionellen Arbeitslosigkeit wird die „Sucharbeitslosigkeit“ verstanden. Diese entsteht beim Übergang von einer Arbeitsstelle zu einer anderen. Sie ist auch in Phasen der Vollbeschäftigung nicht zu vermeiden, jedoch in der Regel nur von kurzer Dauer.¹⁰⁸ Wegen der höheren Transparenz durch E-Recruitment am Arbeitsmarkt ist für die Stellensuchenden schneller ersichtlich, wo eine freie Stelle vorhanden ist, deren Anforderungsprofil mit dem Kompetenzprofil des Bewerbers übereinstimmt.¹⁰⁹

4.6 Bewältigung großer Datenmengen und wirksame Selektion

Als Folge der oben beschriebenen Reichweite des E-Recruitments ist mit einem höherem Bewerbungsaufkommen zu rechnen. Diese Wirkung ist durchaus positiv für die Unternehmen, wenn die Kandidatenprofile dem Anforderungsprofil der Vakanzen entsprechen. Ist dies nicht der Fall, spricht man von einer Bewerbungsflut, durch die die Kosten- und Zeitvorteile des E-Recruitments meist wieder aufgehoben werden.

¹⁰⁵ Vgl. König et al. (2005), S. 78.

¹⁰⁶ Vgl. Samson (2000), S. 63 f.

¹⁰⁷ Vgl. Golembowski (2002), S. 59.

¹⁰⁸ Vgl. Ohne Verfasser (2006).

¹⁰⁹ Eigene Darstellung.

Gründe für die steigende Quantität der Bewerbungen liegen aus Bewerbersicht darin, dass häufig ein einzelner Mausklick genügt, um eine weitere Bewerbung abzuschicken, da in Absolventenkreisen oft Mail- und Adresslisten in elektronischer Form getauscht werden. Neben dem Wunsch, eine attraktive Stelle zu finden, nehmen immer mehr Stellensuchende die Gelegenheit wahr, ihren Lebenslauf in einer Datenbank zu hinterlegen, um dann abzuwarten, ob sie von ansprechenden Unternehmen kontaktiert werden.¹¹⁰ Der Bewerberflut kann durch eine automatische Filterung der Bewerbungseingänge entgegengewirkt werden. Eine Möglichkeit stellt das in Kapitel 3.7.2 beschriebene Bewerber-Screening dar, das bereits vor dem Auswahlverfahren anhand von Mindestkriterien die Anzahl der Bewerber verringert soll. Auf diese Weise soll die eigentliche Sichtung der Kandidatenprofile auf einem qualitativ sicheren Niveau beginnen.¹¹¹

Durch den Online-Fragebogen hat das Unternehmen die Möglichkeit, gezielter Dinge zu erfahren, die für die vakante Stelle von Bedeutung sind. Beispielsweise die offenen Fragen, bei denen der Stellensuchende den Text selbst verfassen kann, offenbaren etwa bei den Soft Skills interessante Details, die das Unternehmen unter Umständen nicht aus der klassischen Bewerbungsmappe erfahren hätte. Ein weiterer enormer Vorteil ist die einfachere Vergleichbarkeit der Bewerbungen.¹¹² Durch die Formularbewerbung kann die Aussagekraft und vor allem die Vergleichbarkeit von digitalen Bewerbungen genauso gewährleistet werden wie die von den Unternehmen gestalteten und vorgegebenen konventionellen Personalfragebögen. Die Online-Bewerbungsfragebögen stellen eine ausgeklügelte Form der Online-Bewerbung dar. Durch sie wird die Eingabe von Bewerberdaten in stark standardisierter und strukturierter Form ermöglicht. Diese Online-Bewerbungsfragebögen bieten die Gelegenheit, die Daten direkt in Bewerberverwaltungssysteme zu übertragen und enthalten gleichzeitig Textfelder zur Selbstdarstellung.¹¹³ Ein weiterer Vorteil besteht außerdem in der Möglichkeit der elektronischen Informationsweiterleitung beispielsweise an die einzelnen Fachbereichsleiter. Durch die Formulare kann folglich das Bewerbungsmanagement für die Recruiter vereinfacht werden.¹¹⁴

¹¹⁰ Vgl. Gutmann (2001), S. 313 ff.

¹¹¹ Vgl. Schulze (2005), S. 9.

¹¹² Vgl. Ohne Verfasser (2005).

¹¹³ Vgl. Krüger (2002), S. 218 f.

¹¹⁴ Vgl. Beck (2002), S. 136 f.

Es muss jedoch auch berücksichtigt werden, dass der Aufwand – je nach Gestaltung des Formulars und Anzahl der Fragen – für den Bewerber sehr hoch sein kann. Diesen Zeitaufwand investiert ein Bewerber jedoch nur, wenn er ernsthaft an einem Job in dem Unternehmen interessiert ist, wodurch die Bewerberflut etwas minimiert werden kann. Der Jobsuchende kann das passwortgeschützte Bewerbungsformular oft innerhalb von 14 Tagen beliebig häufig abrufen und korrigieren bis er überzeugt ist, dem Unternehmen die richtigen Informationen zu schicken.¹¹⁵

Gerade für sehr begehrte Zielgruppen muss jedoch berücksichtigt werden, dass die Bereitschaft der Interessenten sehr gering sein dürfte, zwischen 30 Minuten und einer Stunde mit dem Ausfüllen mehr oder weniger verständlicher Formulare zu verbringen, wenn sich ein aktueller Lebenslauf und wahrscheinlich sogar eingescannte Zeugnisse auf der Festplatte eines jeden Computers jüngerer Bewerber finden.¹¹⁶

Hier wird oftmals kritisiert, dass bei diesem Auswahlverfahren das Menschliche verloren geht. Nachdem der Bewerber in ein Formular „gepresst“ wurde, findet anschließend eine automatische Auswahl statt. Um eine ausreichende Vorauswahl treffen zu können, setzen viele Recruiter zusätzlich auf die fachmännische Prüfung durch einen Mitarbeiter, der die Angaben in den freien Textfeldern zur Wunschposition oder das beigelegte Bewerbungsanschreiben überprüft.¹¹⁷

Der zukünftige Mitarbeiterbestand ist ebenfalls davon abhängig, ob und in welcher Anzahl bei einer sofort zu besetzenden Position Kandidaten angesprochen werden können. Hierbei eignet sich ein Talent-Pool, bei dem es sich um eine Datenbank handelt, die ständig aktualisiert wird und die Profile von potenziell geeigneten Kandidaten enthält. Das TRM, das in Kapitel 3.7.5 näher erläutert wurde, möchte aus versäumten Gelegenheiten Chancen machen, beispielsweise wenn fähige Bewerber mangels freier Stellen nicht eingestellt werden können oder wenn ein Akademiker einen Hilfsjob erledigen muss, weil keine passende Stelle für ihn zur Verfügung steht.¹¹⁸

¹¹⁵ Vgl. Elsner/Pfeiffer (2001), S. 186 f.

¹¹⁶ Vgl. Elsner/Pfeiffer (2001), S. 186 f.

¹¹⁷ Vgl. Krüger (2002), S. 222.

¹¹⁸ Vgl. Spies (2005).

Durch die Digitalisierung des Personalbeschaffungsprozesses wird die Verwaltung der Datenmengen unterstützt. Bewerbungen, die in elektronischer Form eingehen, werden in dieser Form gespeichert und entweder für die derzeit vakante Stelle verwendet oder aber im Talent-Pool gespeichert.¹¹⁹

4.7 Qualität der Bewerbungen

Grundsätzlich sind jedoch Veränderungen in der Qualität der Bewerbungen zu erkennen. Die Qualität der Online-Bewerbungen ist eher schlechter als bei den Bewerbungsmappen. Oft sind die Bewerbungen unvollständig, orthographisch mit Fehlern behaftet und häufig fehlt das Anschreiben. Ebenso kann die Korrektheit der Lebensläufe auf den ersten Blick nicht überprüft werden, wenn keine Dokumente wie Zeugnisse beigefügt werden. Hinzu kommen noch die technischen Tücken, wie z. B. die schlechte Lesbarkeit gescannter Dokumente oder die Benutzung unterschiedlicher Software, was dazu führen kann, dass Bewerbungen oder Anhänge technisch nicht gelesen werden können.¹²⁰

Gerade bei den digitalen Bewerbungen scheint eine gesunde Skepsis angebracht zu sein, was den Wahrheitsgehalt der Bewerbungen betrifft. Denn die Hemmschwelle, eine geschönte Bewerbung zu verschicken ist hier offensichtlich für viele Bewerber niedriger. Nach Meinung eines Experten bekommen die Personalverantwortlichen immer häufiger Bewerbungen mit falschen Angaben. "Die Schaumschlägerei wird leichter: Insbesondere im Internet kann sich jeder optimal präsentieren"¹²¹, so der Personalberater Hans-Christian von Stosch.

Dieser wählt bei der renommierten Stuttgarter Personalberatungs-Gesellschaft Dr. Heimeier & Partner die Kandidaten für Führungspositionen in der Industrie, im Handel oder bei Banken aus. Bereits im Jahre 2002 seien 70 Prozent der Bewerbungen per E-Mail geschickt worden. Nach von Stoschs Einschätzung enthalten etwa zehn Prozent der jährlich eingehenden 10.000 Bewerbungen falsche Angaben. Beispielsweise werden oft freiberufliche Tätigkeiten ohne Nachweis angeführt, um auf diese Weise Lücken im Lebenslauf auszufüllen.¹²²

¹¹⁹ Vgl. Schulze (2005), S. 9.

¹²⁰ Vgl. Kloubek (2001), S. 204.

¹²¹ Ohne Verfasser (2003).

¹²² Vgl. Ohne Verfasser (2003).

4.8 Anonymität

Häufig werden mit zunehmender Automatisierung von Personaldaten Gefahren für die Persönlichkeitsrechte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verbunden.¹²³

Die Wahrung der Anonymität ist beim Speichern eines Lebenslaufs bzw. Bewerberprofils in einer Datenbank, unabhängig davon, ob dies auf der Unternehmens-Homepage oder bei einer Jobbörse geschieht, sehr relevant. Ein Unternehmen kann sich per E-Mail an einen potenziellen Mitarbeiter wenden, wenn dieses den Kontakt wünscht. Der Bewerber kann dann selbst entscheiden, ob bzw. wann er seine Identität preisgeben möchte.¹²⁴ Dank verschlüsselter E-Mail-Adresse und Chiffre-Nummer kann der Kandidat genauso schnell kontaktiert werden wie offizielle Bewerber.

Häufig befinden sich in den Bewerberdatenbanken auch Lebensläufe von Arbeitnehmern, die sich in einem festen Arbeitsverhältnis befinden und ihre Integrität dem Arbeitgeber gegenüber wahren möchten. Andererseits möchten sie ihren Marktwert testen und ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten nutzen.

Durch die Anonymität kann bewirkt werden, dass die Unternehmen potenzielle Fachkräfte erreichen, die latent nach neuen Herausforderungen suchen und ihre aktuelle Beschäftigung nicht gefährden möchten.¹²⁵

4.9 Automatisierung der Abläufe

Auf der Automatisierung des Personalbeschaffungsprozesses beruht ein wesentlicher Vorteil des E-Recruitments gegenüber der traditionellen Personalbeschaffung. Einfache Routinevorgänge wie Sortieren, Eingeben, Weiterleiten, Aussortieren ungeeigneter Bewerbungen, Verwaltung des Posteingangs, Datenübertragung etc. werden von der Technik übernommen. Die Grundlagen der Wertschöpfung, also den Denkprozess, die dispositive Komponente und die Entscheidung, werden weiterhin von dem Mensch getragen.

Die Grundlage dieser Automatisierung bildet die weitgehend elektronische Vernetzung, durch die externe Daten unternehmensintern gespeichert und verarbeitet werden.

¹²³ Vgl. Engelbrecht (o. J.).

¹²⁴ Vgl. Golembowski (2002), S. 57.

¹²⁵ Vgl. Schulze (2005), S. 10.

Durch die Digitalisierung wird es den Personalverantwortlichen ermöglicht, die Kernelemente der Bewerbung unmittelbar zu identifizieren. Die Masse an Informationen über den jeweiligen Kandidaten wird durch den Transfer in eine klassische Datenbank transparenter dargestellt und nach festgelegten Merkmalen sortiert.

Die Automatisierung des Personalbeschaffungsprozesses dient letztlich der effektiven Arbeitsteilung.¹²⁶

4.10 Imageförderung

Ein im Internet agierendes Unternehmen präsentiert sich zeitgemäß und bewerberfreundlich. Die eingesetzten E-Recruitment-Instrumente und der Internet-Auftritt wirken sich prägend auf das Image eines Unternehmens als Arbeitgeber aus (Employer Branding). Durch das internetbasierte unternehmensbezogene Informations- und Kommunikationsangebot wird nicht nur der Bekanntheitsgrad des Unternehmens gesteigert, dieser ist zugleich verantwortlich dafür, was ein potenzieller Bewerber mit dem Unternehmens verbindet.¹²⁷

Andererseits ist es durch den „War for Talents“ notwendig für das Unternehmen, besondere Anstrengungen zu ergreifen, um qualifiziertes Personal ausfindig zu machen und für das Unternehmen zu gewinnen.¹²⁸ Würde das Unternehmen lediglich auf die traditionellen Wege der Personalbeschaffung setzen, hieße dies, dass gute Bewerber kampflös der Konkurrenz überlassen würden. Besonders die großen Unternehmen versuchen, neue Möglichkeiten zur Rekrutierung schnell umzusetzen, um dadurch Wettbewerbsvorteile zu erlangen, was den Fortschritt noch schneller vorantreibt.¹²⁹

¹²⁶ Vgl. Schulze (2005), S. 11 f.

¹²⁷ Vgl. Golembowski (2002), S. 51.

¹²⁸ Vgl. Zall (2000), S. 10.

¹²⁹ Vgl. Golembowski (2002), S. 53 f.

5 Schlussbetrachtung und Ausblick

Bei der Gegenüberstellung der klassischen und modernen Personalbeschaffung in Kapitel 2 und 3 dieser Arbeit lässt sich erkennen, dass sich diese dadurch abgrenzen lassen, dass bei der modernen Personalbeschaffung ein digitales Medium zum Einsatz kommt. Einerseits wird die Reichweitenproblematik aufgelöst und zum anderen werden Instrumente und Methoden entwickelt und eingesetzt, die in der klassischen Personalbeschaffung noch nicht vorhanden waren. Hierdurch wird das E-Recruitment als ganzheitliche Veränderung des Personalmarketings- und Personalbeschaffungsprozesses verstanden, es wird nicht mehr lediglich als Digitalisierung und Veröffentlichung der Stellenanzeigen verstanden. Durch das E-Recruitment wird nicht die traditionelle Personalbeschaffung ersetzt, sondern durch digitale Instrumente und Methoden erweitert. Die Stellensuchenden nutzen zur Kontaktaufgabe neben der klassischen Postbewerbung zusätzlich die modernen digitalen Wege der Kontaktaufnahme. Von den Unternehmen werden die Stellengesuche auf der Unternehmens-Homepage oder in den Jobportalen veröffentlicht. Ebenso sind die modernen Rekrutierungskanäle wie die virtuelle Karrieremesse zur Suche der Kandidaten geeignet.

Durch die Kosten- und Zeitvorteile, die Reichweite und die globale Verfügbarkeit von Stellenangeboten, die Zusammenführung von Angebot und Nachfrage in einem Marktplatz spielt das E-Recruitment eine immer wichtigere Rolle bei der Personalbeschaffung. Potenzielle Mitarbeiter können unabhängig von Ländergrenzen täglich rund um die Uhr innerhalb kürzester Zeit angesprochen, mobilisiert und vorselektiert werden, wodurch unter anderem die Zeit, die für die Stellenbesetzung benötigt wird, reduziert werden kann. Durch die Verbesserung der Übereinstimmung von Anforderungs- und Kandidatenprofil durch das Matching kann die Qualität der Bewerber gesteigert werden.

Gleichzeitig wird die Teilnahme der Unternehmen am E-Recruitment durch den „War for Talents“ beinahe zum Zwang. Für die Arbeitgeber ist es unerlässlich, spezielle Bemühungen zu unternehmen, um geeignete Mitarbeiter zu finden und für sich zu gewinnen. Wenn die Unternehmen sich auf die traditionellen Wege der Personalbeschaffung beschränken würden, wäre dies gleichbedeutend mit der kampflösen Überlassung qualifizierter Kandidaten an die Konkurrenz.

Die Prozesse des Personalmarketings- und der -beschaffung hinsichtlich der Zusammenarbeit von Bewerbern und Unternehmensabteilungen sollte so gestaltet

sein, dass die Personalverantwortlichen flexibel handeln und reagieren können. Hierbei sollten die individuellen Bedürfnisse der Bewerber ebenso berücksichtigt werden wie die Einbindung der traditionellen und modernen Personalbeschaffungsprozesse. Eine entscheidende Basis für die reibungslose Abwicklung der automatisierten Teilprozesse stellt die Unterstützung durch eine geeignete Software dar. Neben den digitalisierten und automatisierten Standardprozessen bleiben sensitive Bereiche der Personalrekrutierung weiterhin in der Hand der verantwortlichen Mitarbeiter.

Die Ergebnisse der E-Recruiting-Studie lassen erkennen, dass die Unternehmen heute im Wesentlichen bei der Zusammenarbeit mit Jobbörsen, und hier insbesondere bei der Schaltung von Stellenanzeigen, die Reichweiten und Kostenvorteile sowie die Informationsbereitstellung, die globale Verfügbarkeit, Schnelligkeit und die Funktionalität der Prozessabwicklung besonders schätzen.

Doch trotz der Vorteile des E-Recruitments möchten die Unternehmen noch nicht auf die klassische Postbewerbung verzichten, eine Umstellung hin zur reinen Nutzung elektronischer Bewerbungskanäle ist nicht erkennbar.

Das E-Recruitment stellt folglich keine rein substituierende Möglichkeit zur klassischen Personalbeschaffung dar, sondern steht komplementär zu dieser. Hierdurch werden die Möglichkeiten der Personalbeschaffung erweitert und weitere Chancen, jedoch nicht ohne Risiken, geboten. In Zukunft wird das E-Recruitment integraler Bestandteil der Personalbeschaffung sein.

Literaturverzeichnis

Beck, Christoph (2002): Professionelles E-Recruiting: Strategien – Instrumente - Beispiele. Hermann Luchterhand Verlag GmbH, Neuwied, Kriftel.

Beck, Christoph (2005): Recruiting-Studien 2005.

Bröckermann, Reiner (2003): Personalwirtschaft. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Brümmer, Volker; Schubert, Zoltan (2001): Vom Nachfragemarkt zum Anbietermarkt.... In Hünninghausen, Lars (Hrsg.): Die Besten gehen ins Netz, S. 155 – 172. Symposion Publishing, Düsseldorf.

Crosswater Systems Ltd. (2005): Crosswater Job Guide. Dossier #4: Marktübersicht Jobbörsen und Ranglisten, 31. Januar 2005 Version 1.0. http://www.crosswater-systems.com/crosswater_a71_marktstudie_jobboersen_2005_01_31.pdf, am 29.01.2006.

Crosswater Systems Ltd. (2005a): Crosswater Job Guide. Dossier #4: Marktübersicht Jobbörsen und Ranglisten 31. Januar 2005 Version 1.0.2/AGJ http://www.crosswater-systems.com/crosswater_b_marktstudie_jobboersen_2005_01_31.pdf, am 29.01.2006.

Elsner, Oliver; Pfeiffer Rolf Ernst (2001): Fishing in an empty pond – Erfolgreiche Personalbeschaffung in neuen Märkten. In Hünninghausen, Lars (Hrsg.): Die Besten gehen ins Netz, S. 173 - 192. Symposion Publishing, Düsseldorf.

Engelbrecht, Petra (o. J.): Der "gläserne" Arbeitnehmer ist Realität. URL: http://www.lfd.niedersachsen.de/master/C283144_N13145_L20_D0_I560.html, am 18.03.2006.

Finke, Alexandra; Eckl, Michael (2001): Evolution E-Recruitment – Das Internet als Rekrutierungsmedium. In Hünninghausen, Lars (Hrsg.): Die Besten gehen ins Netz, S. 173 - 192. Symposion Publishing, Düsseldorf.

Golembowski, Karen (2002): Reichweiten und Grenzen von e-Recruitment. Diplomica GmbH, Hamburg.

Gutmann, Joachim (2001): Jobbörsen und Karriereportale in Deutschland – Eine Marktübersicht mit Handlungsempfehlungen. In Hünninghausen, Lars (Hrsg.): Die Besten gehen ins Netz, S. 305 - 336. Symposion Publishing, Düsseldorf.

Jetter, Wolfgang (2003): Effiziente Personalauswahl. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.

Jung, Hans (2005): Personalwirtschaft. R. Oldenbourg Verlag München, Wien.

Kleb, Thomas (2005): Die HR-Site als Schaltzentrale. In Personal Magazin - Praxisratgeber Erfolgreich Rekrutieren, S. 11.

Kloubek, Renata (2001): Das Internet als komplementäres Medium. In Hünninghausen, Lars (Hrsg.): Die Besten gehen ins Netz, S. 193 - 206. Symposion Publishing, Düsseldorf.

König, Wolfgang; Wendt, Oliver; Färber, Frank; Keim, Tobias; Weitzel, Tim; Westarp, Falk v. (2003): Recruiting Trends 2003.

König, Wolfgang; Wendt, Oliver; Färber, Frank; Keim, Tobias; Weitzel, Tim; Westarp, Falk v. (2004): Recruiting Trends 2005.

- Krüger, Karl-Heinz (2002):** Personalauswahl: Angebotssichtung. Forschungsbericht. In Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): Handbuch Recruitment, S. 192 - 227. Cornelsen Verlag, Berlin.
- Müller, Gabriele (2005):** E-Cruiting kommt langsam, aber gewaltig. <http://www.stellenratgeber.de/bew1e.htm>, am 11.12.2005.
- Ohne Verfasser (2002):** Online Job-Messen setzen sich durch URL: <http://www.press1.de/ibot/db/10177536832039372563pf0.html>, am 11.12.2005.
- Ohne Verfasser (2003):** Immer mehr geschönte Bewerbungen. URL: http://hr.monster.de/2807_de-DE_p1.asp, am 10.12.2005.
- Ohne Verfasser (2005):** Online bewerben. URL: <http://focus.msn.de/D/DB/DBV/DBV01/dbv01.htm>, am 12.10.2005.
- Ohne Verfasser (2006):** Wikipedia, Stichwort: Arbeitslosigkeit. URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Arbeitslosigkeit>, am 18.03.2006.
- Ohne Verfasser (2006a):** Wikipedia, Stichwort: Link. URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Link>, am 29.03.2006.
- Olfert, Klaus; Steinbuch, Pitter (1999):** Personalwirtschaft. Kiehl Verlag, Ludwigshafen (Rhein).
- Olfert, Klaus (2003):** Personalwirtschaft. Kiehl Verlag, Ludwigshafen (Rhein).
- Paschen, Michael (2002):** Externe Personalbeschaffungswege: Progressives Posting. Praxisbericht. In Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): Handbuch Recruitment, S. 104 - 118. Cornelsen Verlag, Berlin.
- Pepels, Werner (2002):** Was ist Recruitment? In Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): Handbuch Recruitment, S. 15 - 29. Cornelsen Verlag, Berlin.
- Richter, Jochen; Stähler, Gerhard (o. J.):** Talente im Visier – Vom traditionellen Recruitment zum Talent Relationship Management. URL: http://www.symposion.de/recruitment/recruitment_09.htm, am 18.03.2006.
- Rockenbach, Oliver (2002):** Personalauswahl: Unpersönliche Auswahlverfahren. Praxisbericht. In Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): Personalmarketing, S. 286 - 298. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Sänger, Oliver (2004):** E-Recruiting in Deutschland. VDM Verlag Dr. Müller, Berlin.
- Samson, T. (2000):** Tools of recruitment trade. In InfoWorld, Volume 22, Issue 31, 31.07.2000, Seite 63 - 64.
- Schmeisser, Wilhelm; Eckstein, Peter; Klugmann, Patricia (2002):** Forschungsbericht: Personalrecruiting im Internet. In Bröckermann, R./Pepels, W. (Hrsg.): Handbuch Recruitment, S. 84 - 103. Cornelsen Verlag, Berlin.
- Schreiber-Tennagels, Susanne (2002): Internet-Stellenmärkte.** In Bröckermann, Reiner; Pepels, Werner (Hrsg.): Personalmarketing, S. 71 - 85. Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Schröter, Thomas; Schwarz, Mareike (2001):** Der E-Recruiting-Workflow und seine Umsetzung im Unternehmen. In Hünninghausen, Lars (Hrsg.): Die Besten gehen ins Netz, S. 27 – 46. Symposion Publishing, Düsseldorf.
- Schulze, Agnes (2005):** E-Recruitment.

Spies, Rainer (2005): Nicht aus den Augen verlieren. URL: http://hr.monster.de/2788_de-DE_p1.asp, am 10.12.2005.

Stelzer-Rothe, Thomas; Hohmeister, Frank (2001): Personalwirtschaft. Verlag W. Kohlhammer, Stuttgart.

Zall, Milton (2000): More pros and cons to internet recruiting. In HR Focus, Volume 77, Issue 5, 05/2000, S. 8 - 14.

Coverbild: pixabay.com

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren

