

# Diplomarbeit

in Betreuung der CYQUEST GmbH



**zur Erlangung des Grades eines  
Diplom-Wirtschaftsjuristen (FH)  
am Fachbereich Wirtschaftsrecht der  
Leuphana Universität Lüneburg**

**Thema:**

**e-Recruiting -  
ein Instrument zur Optimierung  
der Personalauswahl**

Erstgutachter: **Prof. Dr. H.-Jürgen Deters**  
Zweitgutachter: **Dipl.-Kaufmann Joachim Diercks**

eingereicht von:

**Henning Pratsch**

**Finkstr. 3,**

**21335 Lüneburg**

**9. Semester**

**Matrikelnummer 1 15 66 35**

**Lüneburg, 11.12.2007**

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	VI
1. Einleitung	1
2. Die Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt	4
3. Von der klassischen Personalauswahl zum e-Recruiting	7
4. Der Prozess der klassischen Personalvorauswahl	9
4.1. Auswahl anhand biografischer Daten	9
4.2. Testverfahren in der Personalvorauswahl	11
4.2.1. Kognitive Leistungstests	12
4.2.2. Persönlichkeitstests	13
4.2.3. Simulative Arbeitsproben	15
4.2.3.1. Assessment Center (AC)	16
4.2.3.2. Definition und Bestandteile von AC	16
4.2.3.3. Einsatzfelder und Nutzen eines AC	17
4.2.3.4. Vor- und Nachteile von AC	17
4.3. Zusammenfassung	18
5. Das e-Recruiting	19
5.1. Definition e-Recruiting	19
5.2. Strategien des e-Recruiting	19
5.2.1. Personalmarketing	21
5.2.1.1. Definition	21
5.2.1.2. Ziele und Funktionen	21
5.2.1.2.1. Definition Selbstselektion	23
5.2.1.2.2. Funktion der Selbstselektion	23
5.2.1.3. Gegenstand	25
5.2.1.4. Gestaltung	26
5.2.1.5. Vor- und Nachteile verschiedener Wege	28
5.2.1.5.1. Innerbetriebliche Stellenausschreibung	29
5.2.1.5.2. Hochschulmarketing	30
5.2.1.5.3. Internet	31
5.2.1.6. Zusammenfassung	34
5.2.2. Personalauswahl	36

5.2.2.1. <i>Ablauf webbasierter Personalvorauswahl</i>	36
5.2.2.2. <i>Bewerbermanagementsysteme (BMS)</i>	37
5.2.2.2.1. Funktionen von BMS	38
5.2.2.2.2. Ergebnisse im Umgang mit BMS	39
5.2.2.2.3. Vorteile von BMS	40
5.2.2.2.4. Nachteile von BMS	41
5.2.2.2.5. Ausblick zur Nutzung von BMS	42
5.2.2.3. <i>Internetbasierte Testung von Bewerbern</i>	43
5.2.2.3.1. Definition e-Assessment	43
5.2.2.3.2. Gestaltung von e-Assessments	44
5.2.2.3.3. Verfahren im e-Assessment	45
5.2.2.3.4. Anforderungen an e-Assessment-Verfahren	48
5.2.2.4. <i>Zusammenfassung</i>	52
5.2.3. Personalförderung	54
5.2.4. Workflow-Optimierung	57
5.2.4.1. <i>Definition</i>	57
5.2.4.2. <i>Gegenstand</i>	57
5.2.4.3. <i>Entwicklung</i>	58
5.2.4.4. <i>Ablauf und Nutzen</i>	59
5.3. <i>Zusammenfassung</i>	61
6. Unternehmensbefragung: E-Recruiting in der Praxis	63
6.1. <i>Thesen</i>	63
6.2. <i>Teilnehmer</i>	65
6.3. <i>Methode</i>	65
6.4. <i>Ergebnisse</i>	68
6.5. <i>Diskussion</i>	71
6.6. <i>Zusammenfassung</i>	76
7. <i>Zusammenfassung</i>	77
8. <i>Summary</i>	78
Literaturverzeichnis	VII
Verzeichnis der Internetquellen	XIX
Gesprächsverzeichnis	XX
Schriftliche Versicherung	XXI
Anhang	XXII

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Monster Employment Index, Deutschland, November 2007	S.4
Abb. 2	Prozess der Personalauswahl bei der Unilever Deutschland GmbH bis April 2004	S.7
Abb. 3	Prädiktive Validitätskoeffizienten von in der Perso- nalauswahl Anwendung findenden Verfahren	S.11
Abb. 4	Simulationstypen und simulationsorientierte Verfah- ren in der Eignungsdiagnostik	S.15
Abb. 5	Strategien und Elemente internetgestützter Perso- nalwerbung und Personalauswahl	S.19
Abb. 6	Vorteile der internen und der externen Personalaus- wahl	S.28
Abb. 7	Wege des Personalmarketings	S.29
Abb. 8	Prototypisches Szenario der internetbasierten Perso- nalvorauswahl	S.36
Abb. 9	Funktionen von Bewerbermanagementsystemen	S.38
Abb. 10	Ergebnisse im Umgang mit Bewerbermanagement- systemen	S.39
Abb. 11	Ergebnisse der BMS-gestützten Personalbeschaffung im Jahr 2006	S.39

Abb. 12	Prinzip des Blended Assessment	S.45
Abb. 13	Workflow einer Stellenausschreibung	S.59

## **Abkürzungsverzeichnis**

Abb.	Abbildung
bzw.	beziehungsweise
Graduates	(Hochschul-) Absolventen
Hardfacts	Tatsachen, Mindestanforderungen
d.h.	das heißt
etc.	et cetera
MwSt.	Mehrwertsteuer
Nr.	Nummer
p.a.	pro Jahr
s.	siehe
S.	Seite
sog.	so genannte
u.	und
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
Vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel
zzgl.	zuzüglich

## 1. Einleitung

„Um dem bevorstehenden War for Talents adäquat begegnen zu können, ist der Einsatz von professionellen e-Recruiting-Lösungen unabdingbar.“

Diese Aussage traf Dr. Hans-Christoph Kürn, Leiter des Bereiches e-Recruiting bei der Siemens AG, auf der EUROFORUM-Konferenz zum Thema e-Recruiting im Dezember 2006. Und damit trifft er den Kern des Problems, dem sich viele Unternehmen schon in wenigen Jahren ausgesetzt sehen werden: Die effiziente Auswahl qualifizierten Personals.<sup>1</sup>

Mängel in den Bildungssystemen, eine nach wie vor hohe Arbeitslosenzahl, geringe Geburtenraten bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung – mit wenigen Worten ist die Situation am Arbeitsmarkt umrissen. Nimmt man nun noch den Fakt hinzu, dass durch den technischen Fortschritt das Aufbereiten und Einreichen von Bewerbungsunterlagen aus Sicht eines Bewerbers erheblich vereinfacht wurde und es in der Folge zum teilweise unreflektierten Einsatz von E-Mail-Bewerbungen kommt<sup>2</sup>, dann verdeutlicht dies das Dilemma, in das die für die Personalauswahl verantwortlichen Mitarbeiter einer Firma hinein geraten. Immer mehr Unternehmen klagen schon jetzt über Probleme, freie Positionen mit geeigneten, qualifizierten Leuten zu besetzen.<sup>3</sup> Indiz dafür ist, dass die angesprochene Zunahme von Bewerbungen nicht automatisch auf eine Erhöhung der Bewerberqualität schließen lässt. Folglich kommt es zu einer erheblichen Steigerung des Aufwands, den Personalauswahlverantwortliche betreiben müssen, um eine Stelle zu besetzen.

Die hier dargestellte Erscheinung bezeichnet Joachim Diercks, Geschäftsführer der CYQUEST GmbH, sehr trefflich als die Suche

---

<sup>1</sup> Zum besseren Verständnis verzichtet der Autor im Folgenden auf eine geschlechtsspezifische Anpassung der Begrifflichkeiten. Dies geschieht ausschließlich im Sinne einer besseren Lesbarkeit.

<sup>2</sup> Vgl. Diercks, 2005, S.13.

<sup>3</sup> Vgl. Raschofer, 2006, S.44.

nach immer weniger werdenden Nadeln in einem immer größer werdenden Heuhaufen.<sup>4</sup>

Die Frage, die sich hieraus ableitet, ist zugleich Gegenstand der vorliegenden Diplomarbeit. Mit welchen Maßnahmen können Unternehmen diesen Veränderungen begegnen und wie effizient sind diese Maßnahmen? Dabei fokussiert die folgende Arbeit speziell auf das Instrument des e-Recruiting.<sup>5</sup>

Zunehmend machen Unternehmen bei der Rekrutierung von Personal von elektronisch gestützten, häufig webbasierten Systemen Gebrauch. Dies beginnt bei der elektronischen Erfassung von personenbezogenen, bewerbungsrelevanten Daten durch den Bewerber selbst auf der Webseite des Unternehmens und geht über die systematisch gestützte Differenzierung bewerbungsrelevanter Bewerberkriterien bis hin zu Instrumenten des Bewerber-Assessments, also der Eignungsprüfung eines Bewerbers. Instrumente wie Persönlichkeits-, Intelligenz- oder Situational-Judgement-Tests bilden dabei die Grundlage zur Ermittlung arbeitsbedingter Verhaltenstendenzen. Oftmals schließen sich einem solchen Verfahren Telefoninterviews und später auch Präsenz-Assessment-Center an; die eben beschriebenen Maßnahmen stellen also lediglich ein Instrument der Vorauswahl, genauer gesagt ein Instrument der „*Negativselektion*“ (Welche Bewerber entsprechen **nicht** dem gewünschten Profileigenschaften?), dar.

Der Inhalt dieser Arbeit besteht in der Darstellung klassischer Personalauswahlinstrumente und in der Untersuchung von e-Recruiting-Systemen und deren Vor- und Nachteile. Der Vergleich beider Verfahren soll deutlich machen, wo die Potentiale des e-Recruitings liegen und welche Aspekte es zu beachten gilt, damit eine erfolgreiche Einführung von e-Recruiting-Systemen sicherge-

---

<sup>4</sup> Vgl. Diercks, 2005, S.16.

<sup>5</sup> Eine genaue Definition des Begriffes wird im Kapitel „5. Das e-Recruiting“ vorgenommen.

stellt werden kann. Dazu soll auch die Befragung von Praxisvertretern beitragen, deren Ergebnisse sich der theoretischen Aufarbeitung genannter Thematik anschließen.

In Ansätzen sollen danach Indikatoren zur Einführung von e-Recruiting-Systemen in die mittelständische Unternehmenspraxis geschildert werden, bevor die Arbeit mit einem Ausblick in die Zukunft und einer Zusammenfassung abschließt.

## 2. Die Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt

Wie eingangs angedeutet, ist ein wesentliches Merkmal des deutschen Arbeitsmarktes eine nach wie vor hohe Zahl an Arbeitslosen. Diese beläuft sich aktuell auf 3,378 Millionen, wonach die Arbeitslosenquote 8,1% beträgt.<sup>6</sup> Allerdings ist dieses Potential möglicher Arbeitnehmer nicht dazu in der Lage, die Anforderungen zu besetzender Stellen zu erfüllen.<sup>7</sup> Zu wenige erfüllen die Anforderungskriterien der Unternehmen. Darüber darf auch der derzeit vorherrschende Aufschwung am Arbeitsmarkt nicht hinwegtäuschen.

Wie die nachstehende Grafik zeigt, weist der Monster Employment Index<sup>8</sup> zwar auch im Monat November 2007 einen der höchsten Beschäftigtenstände seit Beginn der Untersuchungen auf<sup>9</sup>, jedoch belegen die vom Institut für Wirtschaftsforschung (ifo) durchgeführten Untersuchungen des Geschäftsklimas, dass in nahezu allen untersuchten Branchen die Unternehmen angegebene Vergrößerungen der Beschäftigtenstände aufgrund eines immer größer werdenden Mangels an Fachkräften nicht vollziehen zu können.<sup>10</sup> Unter diesem Gesichtspunkt wird ein Großteil der derzeit Arbeitlosen auf dem Arbeitsmarkt verbleiben.

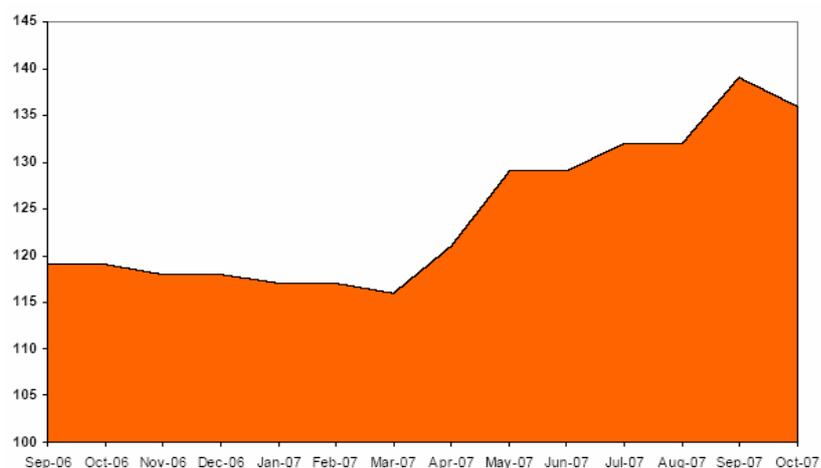


Abbildung 1 – Monster Employment Index, Deutschland, November 2007

<sup>6</sup> Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland, November 2007, Monatsbericht der Bundesagentur für Arbeit, S.6.

<sup>7</sup> Vgl. Kupka, Diercks, 2004, S.2.

<sup>8</sup> Monatlich durchgeführte Untersuchung des Beschäftigtenstandes von Monster Deutschland.

<sup>9</sup> Monster Employment Index für Deutschland, Juni 2007, S.1.

<sup>10</sup> Ifo Geschäftsklimaindikator, Berichtsmonate Juni und Juli 2007.

Hierzu gesellt sich das demografische Problem<sup>11</sup>, von dem Deutschland stärker betroffen sein wird, als viele andere Länder der OECD<sup>12,13</sup>. Das bedeutet, dass die Zahl künftiger Erwerbsfähiger die Zahl derer, die aus der Erwerbsfähigkeit ausscheiden, nicht aufwiegen kann. So kommt das IAB<sup>14</sup> zu dem Schluss, dass die heutige Zahl Erwerbsfähiger in Höhe von 44,5 Millionen im Jahr 2050 nur noch 35,5 Millionen betragen wird – die Nettozuwanderung<sup>15</sup> einkalkuliert.<sup>16</sup>

Ironischerweise, und das betrifft das viel zitierte Problem mangelnder Bildung, welches die Arbeitsmarktsituation in Deutschland abrundet, wird die für sich bereits nicht ausreichende Zahl künftiger Erwerbsfähiger den Anforderungen der Unternehmen zunehmend nicht gewachsen sein. Der Anteil der jungen Leute, die wichtige Basiskompetenzen nur auf niedrigem Niveau erwerben, ist zu hoch; zu wenige erreichen hohe und höchste Qualifikationen.<sup>17</sup>

Bereits diese Fakten belasten den Prozess der Personalauswahl in erheblichem Umfang. Dazu kommt, dass es einem Bewerber durch die Möglichkeit der Online-Bewerbung<sup>18</sup> verhältnismäßig leicht gemacht wird, sich und seine Unterlagen vorzustellen. Die Online-Bewerbung stellt aus Sicht eines Bewerbers das beliebteste Instrument der Bewerbung dar, wie die Studie „Bewerbungspraxis 2007“ der Universitäten Frankfurt/Main und Bamberg sowie der Monster GmbH aufzeigt. Hiernach nutzen 61,2% der Bewerber den Weg der Online-Bewerbung statt dem der Papierbewerbung, im Jahr 2003 waren es noch 47,6 %.<sup>19,20</sup> Innerhalb der Onlinebewer-

---

<sup>11</sup> Manfred Kramer, Präsident des Bundesinstituts für Berufsbildung, beschreibt in seiner Rede vom 28.09.2006 in Konstanz das demographische Problem mit immer älter werdenden Bürgern Deutschlands und einer gleichzeitig stark rückläufigen Geburtenrate, <http://www.bibb.de/de/27300.htm>, 29.08.2007.

<sup>12</sup> OECD ist die Abkürzung für „Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung“.

<sup>13</sup> Vgl., <http://www.bmbf.de/de/6725.php>, 29.08.2007.

<sup>14</sup> Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.

<sup>15</sup> Überschuss eingewanderter Fachkräfte über abgewanderte.

<sup>16</sup> IAB Kurzbericht Ausgabe 16 vom 12.10.2006, S.3.

<sup>17</sup> <http://www.bibb.de/de/27300.htm>, 29.08.2007.

<sup>18</sup> Unter den Begriff der Online-Bewerbung fallen in dieser Arbeit die Bewerbung via E-Mail oder via Online-Bewerbungsformular, entweder über die Webseite einer Jobbörse oder über die des Unternehmens direkt.

<sup>19</sup> Vgl. Bewerbungspraxis 2007, S.24.

<sup>20</sup> Recruiting Trends 2008, S.23.

bungen steht die Bewerbung via E-Mail am höchsten (63,5 %) in der Gunst der Bewerber, nur 36,5 % dagegen präferieren die Bewerbung via Online-Formular.<sup>21</sup> Dies führt regelmäßig zu einem zunehmenden Bearbeitungsaufwand seitens der Unternehmen.

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass Unternehmen ihren Arbeitskräftebedarf immer häufiger weder über den Arbeitsmarkt noch über die Zahl der Hochschulabsolventen vollständig abdecken können, dagegen der innerhalb der Bewerbersichtung zu betreibende Aufwand aufgrund der zunehmenden Zahl an Bewerbungen per E-Mail aber stark zunimmt. Dies führt zu steigenden Kosten und einer zunehmenden Bearbeitungsdauer des Auswahlprozesses, ohne dass gleichzeitig die Chance einer adäquaten Stellenbesetzung steigt bzw. umgekehrt das Risiko einer Fehlbesetzung minimiert werden kann.

Diese kurz- bis mittelfristig weiter vorherrschende Situation bedingt, gerade unter dem Gesichtspunkt der Globalisierung, die Notwendigkeit der Anpassung der Personalauswahlssysteme deutscher, aber auch ausländischer Unternehmen.

---

<sup>21</sup> Vgl. Bewerbungstrends 2007, S.23.

### 3. Von der klassischen Personalauswahl zum e-Recruiting

Es gibt vielfältige Möglichkeiten, Bewerber für eine Stelle auszuwählen. Die nachfolgende Grafik<sup>22</sup> zeigt die Kombination verschiedener Personalauswahlinstrumente, in der sie bei der Unilever Deutschland GmbH bis April 2004 zur Anwendung kamen.

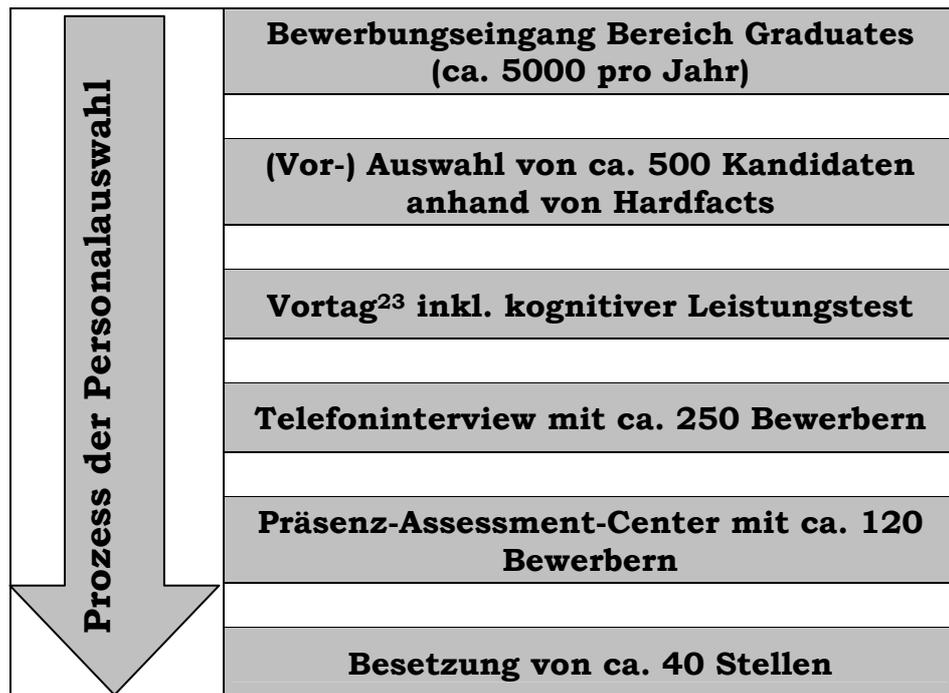


Abbildung 2 – Personalauswahlverfahren der Firma Unilver bis April 2004

An diesem Beispiel wird deutlich, welchen Bearbeitungsaufwand die Besetzung vakanter Stellen nach sich zieht. Angefangen bei der Vorauswahl anhand von Hardfacts (also biografischen Daten wie z.B. der Abschlussnote) über das Durchführen kognitiver Tests und Telefoninterviews bis hin zum Präsenz-Assessment-Center ist es für Bewerber und Auswählende ein weiter Weg bis zur Einstellung eines neuen Mitarbeiters – und zuweilen auch ein teurer. Aus diesem Grunde ist eine gute Vorauswahl notwendig, denn nach den Aussagen Heinrich Wottawas kann ein Unternehmen zirka 500

<sup>22</sup> Erstellt gemäß den Ausführungen von Nikolina Kopping, Unilever Deutschland GmbH, auf dem Praxisseminar „e-Assessment“ am 27.03.2007 in Hamburg.

<sup>23</sup> Bewerberauswahltag, zu dem alle Kandidaten zu einem Vortest zu Unilver nach Hamburg eingeladen werden.

bis 1.000 Euro pro Bewerber einsparen, der nach der Vorauswahl nicht mehr im Bewerbungsprozess verbleibt.<sup>24</sup>

Das Bewerberauswahlverfahren, wie am Beispiel Unilever bis 2004 dargestellt, läuft bei vielen anderen Unternehmen vergleichbar ab. In einigen Unternehmen finden auch Persönlichkeitstests Anwendung bereits in der Personalvorauswahl, allerdings wird dieses (prognostisch durchaus valide<sup>25</sup>) Auswahlinstrument, gemessen am europäischen Vergleich, in Deutschland geradezu vernachlässigt.<sup>26</sup> So können Persönlichkeitstests vielleicht nicht zwangsläufig als Entscheidungsgrundlage dienen, weil die entsprechenden Antworten möglicherweise „sozial erwünscht“ abgegeben werden, wohl aber können sie als Basis für spätere Auswahlgespräche dienen.<sup>27</sup>

Wie bereits in der Einleitung angedeutet, stellt sich nun die Frage, welche Maßnahmen ein Unternehmen ergreifen kann, um in Zeiten, in denen es zu einer steigenden Zahl zu beurteilender Bewerbungen kommt, ohne dass sich gleichzeitig die Qualität der Bewerber verbessert, den Ablauf des Auswahlprozesses zu optimieren.

Das e-Recruiting bietet hier eine Reihe verschiedener Ansatzpunkte. Diese finden sich, nach ihrer Stellung in dem oben abgebildeten Schema, vor allem in den Bereichen „Bewerbungseingang“, „Hardfact-Auswahl“ und „kognitiver Leistungstest“, aber auch in den Bereichen „Persönlichkeitstest“ und „Arbeitsprobe“. Diese Begriffe werden im Folgenden als Bestandteile der Personalvorauswahl verwendet. Die danach folgenden Maßnahmen eines Telefoninterviews und eines Präsenz-Assessment-Centers verlaufen beim e-Recruiting analog den Verfahren herkömmlicher Personalauswahl.<sup>28</sup>

---

<sup>24</sup> Computerwoche, 10.09.2004, S.34 f..

<sup>25</sup> Vgl. Holtbrügge, 2005, S.101.

<sup>26</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>27</sup> Aussage von J. Diercks, Geschäftsführer der CYQUEST GmbH.

<sup>28</sup> Vgl. Knoll, Preuss, 2003, S. 181.

## **4. Der Prozess der klassischen Personalvorauswahl**

Um den Ansatz des e-Recruiting besser einordnen zu können, ist es sinnvoll, sich zunächst mit den Bestandteilen der klassischen Personalauswahl zu beschäftigen. Dabei beschränke ich mich auf die oben angesprochenen Maßnahmen der Personalvorauswahl, da größtenteils diese von der Implementierung eines e-Recruiting-Systems betroffen sind.

Ausgangspunkt einer jeden Personalauswahlhandlung ist das Erkennen einer zu besetzenden Stelle, das in der Regel am Ende der Personalbedarfsplanung steht<sup>29</sup>. Üblicherweise folgt dieser Erkenntnis die Ausschreibung der Stelle in verschiedenen Medien, z.B. in Tageszeitungen, Jobbörsen im Internet und zunehmend auch auf den Internetseiten des Unternehmens selbst, wobei jedes Medium bestimmte Vorteile aufweist.<sup>30</sup>

### **4.1. Auswahl anhand biografischer Daten**

Abseits der Eingangsbestätigung ist der erste Schritt nach Eingang einer Bewerbung die Überprüfung der Erfüllung von Mindestkriterien anhand der Bewerbungsunterlagen, die ein Kandidat zwingend vorweisen muss, um im Auswahlprozess verbleiben zu können. Oftmals spiegeln sich diese Kriterien in Sprachkenntnissen, Berufserfahrung oder zusätzlichen Qualifikationen wider. Die dahingehende Analyse der Bewerbungsunterlagen findet einer Studie Schulers zufolge bei mehr als 99% aller deutschen Unternehmen Anwendung.<sup>31</sup>

Die auf eine Stellenausschreibung hin oder initiativ eingereichten (bei herkömmlichen Verfahren meist schriftlichen) Unterlagen wer-

---

<sup>29</sup> Vgl. Holtbrügge, 2005, S.85.

<sup>30</sup> Vgl. Vortrag Prof. Dr. Christoph Beck zum Thema „Automatisierte Personalvorauswahl – Vor- und Nachteile des IT-Einsatzes bei der Vorauswahl von Bewerbern“, CeBIT Forum HR, 19.03.2007.

<sup>31</sup> Schuler, Hell, Trapmann, Schaar, Boramir, 2007, S.60-70.

den im Regelfall durch die sog. ABC-Sortierung vorselektiert.<sup>32</sup> Die A-Kandidaten entsprechen dem ermittelten Anforderungsprofil in vollem Umfang. Sie verbleiben vorerst im Auswahlverfahren. Die B-Kandidaten sind grundsätzlich auch von Interesse für die zu besetzende Stelle, sie nehmen an dem Auswahlprozedere allerdings erst teil, wenn die weitere Prüfung der A-Kandidaten erfolglos verläuft. Die C-Kandidaten erfüllen die Anforderungen der Stellenanzeige nicht, sie erhalten direkt eine Absage.<sup>33</sup> Über diesen manuell zu bearbeitenden, sehr aufwendigen Weg können oftmals schon 90% aller eingegangenen Bewerbungen abgelehnt werden.<sup>34</sup>

Die Vorteile dieser Methode sind darin zu sehen, dass die Bewerbungen sehr ausführlich begutachtet werden können und man sich zumindest anhand der Aufmachung der Unterlagen einen ersten Eindruck von dem Bewerber machen kann.

Nicht selten wird in der Praxis eine Bewerbungsmappe als Arbeitsprobe des Bewerbers verstanden. Ist bereits die formale Aufmachung dieser Arbeitsprobe ungenügend, könnte die Interpretation der inhaltlichen Aspekte in eine bestimmte Richtung beeinflusst werden<sup>35</sup> bzw. findet die inhaltliche Qualität überhaupt keine Beachtung mehr<sup>36</sup>. Dass bei diesem Verfahren qualitativ geeignete Kandidaten auf der Strecke bleiben können, liegt auf der Hand. Genau darin ist neben dem hohen Aufwand der Bearbeitung, den hohen Kosten und der hohen Zeitintensität der Nachteil der manuellen ABC-Sortierung zu sehen. Aus Sicht des Bewerbers stellt diese individuelle Gestaltungsmöglichkeit zweifelsohne einen Vorteil dar.

Bei einem Bewerberaufkommen wie bei Otto (30.000 p.a. BRD<sup>37</sup>) oder Siemens (65.000 p.a. BRD<sup>38</sup>) sind Heerscharen von Menschen

---

<sup>32</sup> Vgl. Kulla, 2007, S.124.

<sup>33</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>34</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>35</sup> Vgl. Ebenda, S.129.

<sup>36</sup> Vgl. Ebenda, S.125.

<sup>37</sup> Vgl. Petermann, 2003, S.231.

<sup>38</sup> Handelsblatt, 23.02.2005, S.19.

mit der Sichtung beschäftigt.<sup>39</sup> Mitunter führt die Vielzahl dieser Prozesse zu Ablauf- und Informationsproblemen zwischen Fach- und Personalabteilung.<sup>40</sup>

Ein weiterer gravierender Nachteil dieses Verfahrens ergibt sich aus der Tatsache, dass lange Zeit eine Digitalisierung der Bewerberdaten nicht stattgefunden hat. Folglich war eine Weiterverwertung bereits gesichteter Unterlagen bisher unmöglich.

Aus diesen Gründen wird die klassische Bewerbung in schriftlicher Form für viele Unternehmen immer mehr zum Auslaufmodell.<sup>41</sup>

Beleg hierfür ist auch, dass sich schon heute nur noch jedes zehnte Unternehmen eine klassische Bewerbung wünscht.<sup>42</sup>

#### **4.2. Testverfahren in der Personalvorauswahl**

Das primäre Ziel eines jeden Tests, der innerhalb der Personalauswahl Anwendung findet, ist eine möglichst genaue Vorhersage des späteren Berufserfolges bzw. der Berufseignung. Diese kann man einem in der Regel unbekanntem Bewerber nicht im Voraus zusprechen.

Die nachfolgende Übersicht zeigt verschiedene Verfahren (und deren Eignung zur Vorhersage der untersuchten Kriterien), die in der Personalauswahl eingesetzt werden, um Potential und Leistungsfähigkeit eines Bewerbers zu untersuchen.<sup>43</sup>

Prädiktor	Prädiktiver Validitätskoeffizient (r)
<b>Arbeitsproben</b>	<b>.54</b>
<b>allgemeine kognitive Fähigkeitstests</b>	<b>.51</b>
strukturiertes Einstellungsgespräch	.51
Fachkenntnistests	.48
Probezeit	.44
unstrukturiertes Einstellungsgespräch	.38
Assessment Center	.37
Biographische Daten	.35
Gewissenhaftigkeitstests	.31
Interessen	.10
Graphologie	.02

**Abbildung 3 – Prädiktive Qualität verschiedener Personalauswahlinstrumente**

<sup>39</sup> Handelsblatt, 23.02.2005, S.19.

<sup>40</sup> Vgl. Petermann, 2003, S.231.

<sup>41</sup> Handelsblatt, 23.02.2005, S.19.

<sup>42</sup> Recruiting Trends 2008, S.25.

<sup>43</sup> Schmidt, Hunter, 2000, S.15 ff..

Aus diesen Untersuchungen Schmidts & Hunters (2000) geht hervor, dass Arbeitsproben ( $r = .54$ ) und allgemeine kognitive Fähigkeitstests ( $r = .51$ ) am besten geeignet sind, um die Leistungsfähigkeit und Berufseignung eines Bewerbers vorherzusagen. Diese Eignung kann anhand von Interessen ( $r = .10$ ) und graphologischen Gutachten ( $r = .02$ ) eher weniger bis gar nicht vorhergesagt werden. Vergleichbare Werte hinsichtlich der allgemeinen kognitiven Fähigkeiten auch für den Bereich des Trainingserfolges weisen auch Bertua, Anderson und Salgado nach.<sup>44</sup> Ebenfalls vergleichbar sind die Werte hinsichtlich allgemeiner kognitiver Fähigkeiten, die Hülshager, Maier und Stumpp nachwiesen – allerdings speziell für den deutschen Raum.<sup>45</sup> Eine noch höhere Vorhersagequalität kann nach Schulers Modell der Multimodalität erreicht werden, wenn verschiedene Verfahren miteinander kombiniert werden.<sup>46</sup> Doch zunächst sollen einige ausgewählte Verfahren für sich beschrieben werden.

### **4.2.1. Kognitive Leistungstests**

Kognitive Fähigkeiten (allgemeine Intelligenz<sup>47</sup>) sind die Basis für die erfolgreiche Bewältigung der beruflichen Anforderungen, vor allem dann, wenn der Bewerber nicht über eine berufsspezifische Erfahrung verfügt.<sup>48</sup>

Instrumente zur Erfassung dieser Fähigkeiten gelten daher neben Arbeitsproben und strukturierten, anforderungsbezogenen Interviews als die besten zur Vorhersage von Ausbildungserfolg und beruflicher Leistung – in Deutschland wie auch international.<sup>49</sup>

Innerhalb dieser Verfahren wird versucht, einen beruflichen Erfolg in Form von Einkommen, Leistungsbeurteilungen oder objektiven Verkaufszahlen vorherzusagen.<sup>50</sup>

---

<sup>44</sup> Vgl. Bertua, Anderson, Salgado, 2005, S.387-409.

<sup>45</sup> Vgl. Hülshager, Maier, Stumpp, 2007, S.3-18.

<sup>46</sup> Vgl. Schuler, 2001, S.93 ff..

<sup>47</sup> Vgl. Woschée, Maier, 2007, S.147.

<sup>48</sup> Schmidt, Hunter, 1998, S.262.

<sup>49</sup> Vgl. Woschée, Maier, 2007, S.147.

<sup>50</sup> Vgl. Ebenda, S.165.

Es gibt vielfältige Instrumente, um die kognitiven Fähigkeiten eines Menschen zu untersuchen. Zwei der in der Praxis am weitesten verbreitete Verfahren sind der Intelligenz-Struktur-Test 2000 R (I-S-T- 2000 R)<sup>51</sup> und der „Berliner Intelligenzstruktur-Test“, die beide auf dem Berliner Intelligenzstruktur-Modell (BIS Modell) von Jäger und damit auf dem Primärfaktorenmodell Thurstones aufbauen.<sup>52</sup>

Beide Verfahren beziehen sich in ihrer Untersuchung auf operative Fähigkeiten wie Verarbeitungskapazität und –geschwindigkeit oder Kreativität und inhaltliche Ebenen wie verbale und numerische Intelligenz oder figural-bildhaftes Denken.<sup>53</sup>

Der Studie Schulers zur Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in Deutschland zufolge wendet allerdings nicht einmal jedes dritte Unternehmen in Deutschland kognitive Leistungstests zur Personalauswahl an.<sup>54</sup> Dies vermag, gerade hinsichtlich der hervorragenden Validität solcher Verfahren (s. Abbildung 3), zu überraschen.

### **4.2.2. Persönlichkeitstests**

Persönlichkeitstests hingegen sollen laut Muck und Stumpp<sup>55</sup> Aufschluss über motivationale, emotionale und soziale Verhaltensneigungen geben. Diese Präferenzen (Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit, etc.) gelten als stabil, sodass ein bestimmtes Verhalten gemäß den Testergebnissen auch in der Zukunft erwartet werden kann.<sup>56</sup> Litzcke lehnt seine Definition von Persönlichkeit an eine allgemein anerkannte und verbreitete Definition an. Danach ist die Persönlichkeit ein theoretisches Konstrukt, das zur Verhaltensbeschreibung, -erklärung und –prognose herangezogen wird.<sup>57</sup> Dass die

---

<sup>51</sup> Vgl. Woschée, Maier, 2007, S.151.

<sup>52</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>53</sup> Vgl. Ebenda, S.152 ff..

<sup>54</sup> Schuler, Hell, Trapmann, Schaar, Boramir, 2007, S.60-70.

<sup>55</sup> Vgl. Muck, Stumpp, 2007.

<sup>56</sup> Muck, 2006, S.527 ff..

<sup>57</sup> Litzcke, 2004, S.45 f..

Untersuchung solcher Eigenschaften einen wertvollen Beitrag in der Personalauswahl darstellt, steht wohl außer Frage – die Aussagefähigkeit des Verfahrens vorausgesetzt. Ein speziell für die Personalauswahl konzipierter und auf diesem Gebiet am meisten verbreiteter Persönlichkeitstest ist der Fragebogen „Bochumer Inventar“ zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung (BIP) von Hossiep und Paschen aus dem Jahr 2003.<sup>58</sup> Dieser Test untersucht die Dimensionen „Berufliche Orientierung“ (z.B. Leistungsmotivation), „Arbeitsverhalten“ (z.B. Gewissenhaftigkeit, Flexibilität), „Soziale Kompetenzen“ (z.B. Empathie, Kontaktfähigkeit, Teamorientierung, Durchsetzungsvermögen) und „Psychische Konstitution“ (z.B. emotionale Stabilität, Belastbarkeit, Durchsetzungsvermögen).<sup>59</sup> Ein weiteres Instrument in diesem Zusammenhang sind sog. Integrity Tests, die ursprünglich zur Vorhersage kontraproduktiven Verhaltens entwickelt worden sind.<sup>60</sup> Sie untersuchen vor allem Merkmale wie Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit und emotionale Stabilität.<sup>61</sup> Den Metaanalysen Schmidts und Hunters zufolge erzielen Integrity Tests einen prädiktiven Validitätskoeffizienten von .41.<sup>62</sup>

Angesichts dieser Fakten erstaunt es, dass sich Tests zur Untersuchung von Persönlichkeitsmerkmalen zumindest in Deutschland nur einer sehr geringen Beliebtheit erfreuen, obwohl ihr Einsatz sowohl effizient als auch ökonomisch ist.<sup>63</sup> So ergab die Untersuchung Schulers, dass in Deutschland nur etwa jedes fünfte Unternehmen Gebrauch von Persönlichkeitstests zur externen Personalauswahl macht.<sup>64</sup> Wenn auch nicht zur Negativselektion, so sollten Persönlichkeitstests doch zumindest deshalb Anwendung finden, um die (mitunter) aufschlussreichen Informationen über einen Be-

---

<sup>58</sup> Litzcke, 2004, S.55.

<sup>59</sup> Vgl. Muck, Stumpp, 2007, S.184.

<sup>60</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>61</sup> Vgl. Ebenda, S.189.

<sup>62</sup> Schmidt, Hunter, 1998, S.265.

<sup>63</sup> Schuler, Hell, Trapmann, Schaar, Boramir, 2007, S.60-70.

<sup>64</sup> Ebenda.

werber in einem möglicherweise nachfolgenden Gespräch zu hinterfragen.<sup>65</sup>

### 4.2.3. Simulative Arbeitsproben

Die simulationsfundierte Erfassung berufsbezogener Arbeitsproben (auch work sample, situational test oder performance test<sup>66</sup>) stellt nach Schmidt & Hunter (2000) das Instrument in der Personalauswahl dar, das den höchsten prädiktiven Validitätskoeffizienten aufweist ( $r = .54$ , s. Abbildung 3). Dies bedeutet, dass kein anderes Verfahren in der Auswahl von Personal besser geeignet ist, um realistische Vorhersagen über die spätere berufliche Leistung(sfähigkeit) zu gewinnen.

Das Ziel simulativer Verfahren besteht in der systematischen Beobachtung und Analyse der Bearbeitungsart und -weise sowie des Arbeitsergebnisses eines Probanden durch Fachexperten.<sup>67</sup>

Höft & Bolz sehen die große Aussagefähigkeit simulativer Verfahren in der Überschneidung erfasster Anforderungsbereiche mit den Inhalten simulationsorientierter Aufgaben begründet.<sup>68</sup> Danach ist also die anforderungsbezogene Gestaltung dieser Verfahren Grundvoraussetzung für deren erfolgreichen Einsatz.

Eine Untergliederung simulativer Verfahren in drei Gruppen nehmen Höft & Funke in Anlehnung an das Modell von Robertson & Kandola vor.<sup>69</sup> Dies zeigt die folgende Abbildung.<sup>70</sup>

<b>Simulationstyp</b>	<b>Verfahrensbeispiele</b>
(psycho-)motorische Aufgaben	(Manuelle) Arbeitsproben
individuelle, situationsgebundene Aufgaben	Computerszenarien Postkorb Präsentation
interaktive, situationsgebundene Aufgaben	Rollenspiel Gruppendiskussion

**Abbildung 4 – Simulationstypen in der Eignungsdiagnostik**

<sup>65</sup> Aussage von J. Diercks, Geschäftsführer der CYQUEST GmbH.

<sup>66</sup> Vgl. Höft, Funke, 2006, S.146.

<sup>67</sup> Vgl. Kanning, 2004, S.425.

<sup>68</sup> Höft & Bolz, 2004, S.6 ff..

<sup>69</sup> Höft & Funke, 2006, S.147 f..

<sup>70</sup> Ebenda.

Jedes der hier aufgeführten Instrumente eignet sich in Abhängigkeit des jeweiligen Berufsfeldes hervorragend, um die spätere Berufseignung und -leistungsfähigkeit eines Bewerbers vorherzusagen.<sup>71</sup>

#### **4.2.3.1. Assessment Center (AC)**

Allerdings werden diese Verfahren in der Praxis häufig nicht als Einzelverfahren eingesetzt, sondern in einem sog. Assessment Center (AC) kombiniert.<sup>72</sup>

#### **4.2.3.2. Definition und Bestandteile von AC**

Laut Holtbrügge sind Assessment Center dadurch charakterisiert, dass

- gleichzeitig *mehrere Bewerber*
- durch *mehrere Beurteiler* (Personalspezialisten, zukünftige Vorgesetzte, externe Experten, u.a.)
- mit Hilfe *mehrerer eignungsdiagnostischer Verfahren*
- in Hinblick auf *mehrere Prädiktoren* der zukünftigen Leistungsfähigkeit
- während eines Workshops mit einer Dauer von *ein bis drei Tagen*

beurteilt werden.<sup>73</sup>

Mittlerweile vereinen Assessment Center Komponenten wie Gruppendiskussionen, Vortrags- und Präsentationsübungen, diverse Rollenspiele und Varianten des Interviews sowie die klassische Postkorbübung, Persönlichkeits-, Leistungs-, Konzentrations- und diverse Intelligenz-Tests. Sie sind daher nicht mehr ausschließliches Instrument der Persönlichkeitstestung.<sup>74</sup>

---

<sup>71</sup> Höft & Funke, 2006, S.148 ff..

<sup>72</sup> Ebenda, S.161.

<sup>73</sup> Holtbrügge, 2005, S.99.

<sup>74</sup> Diercks, Hansen, Weber, 2005, S.8.

#### **4.2.3.3. Einsatzfelder und Nutzen eines AC**

Diese (oft sehr aufwendige) Form der eignungsdiagnostischen Prüfung findet laut Schuler in der Praxis deutscher Unternehmen vor allem bei der Rekrutierung von Auszubildenden (20%-30%), Trainees (50%) und Führungskräften (15%) Anwendung.<sup>75</sup>

Stehle (1980) und Cascio (1998) kamen in ihren Untersuchungen übereinstimmend zu dem Ergebnis, dass die Prognosevalidität von Assessment Centern im Bereich  $r = .40 < .71$  liegt.<sup>76</sup> Die Untersuchungen Schmidts & Hunters hingegen ergaben nur einen Validitätskoeffizienten von  $r = .37$  (s. Abbildung 3). Mögliche Ursachen hierfür könnten vor allem in der mangelnden Anforderungsbeziehung eines Assessment Centers und einem nicht auszuschließenden Lerneffekt der Bewerber liegen.<sup>77,78</sup> Aber auch subjektive Beurteilungsfehler und eine wenig standardisierte Bewertung tragen dazu bei.<sup>79</sup>

#### **4.2.3.4. Vor- und Nachteile von AC**

Generell werden Assessment Center nach wie vor als ein mögliches Instrument zur Personalauswahl betrachtet, wenngleich sie sich ob ihrer Schwächen einer gewissen Kritik nicht erwehren können.<sup>80</sup> Diese werden neben dem angesprochenen Absinken des Validitätskoeffizienten vor allem in den hohen Kosten, dem hohen zeitlichen Aufwand, den geringen Kapazitäten und der Notwendigkeit einer intensiven Schulung der Beobachter gesehen.<sup>81</sup>

Auch wenn die eben genannten Mängel den Einsatz von Assessment Centern zur Personalauswahl fragwürdig erscheinen lassen, so empfiehlt sich dieses Instrument doch zumindest für die End-

---

<sup>75</sup> Schuler, Hell, Trapmann, Schaar, Boramir, 2007, S.60-70.

<sup>76</sup> Holtbrügge, 2005, S.101.

<sup>77</sup> Höft & Funke, 2006, S.161 ff..

<sup>78</sup> Hesse, Schrader, 2001.

<sup>79</sup> Aussage von J. Diercks, Geschäftsführer der CYQUEST GmbH.

<sup>80</sup> Drumm, 2004, S133 ff..

<sup>81</sup> Ebenda.

auswahl eines zuvor stark eingegrenzten Bewerberpools, da eine berufsbezogene Vorhersagevalidität durchaus gegeben ist und die Kosten-Nutzen-Relation hier deutlich ausgeglichener ist als bei einer zeitlich früheren Anwendung dieses Verfahrens. Dies setzt allerdings voraus, dass die Assessment Center sehr realitätsnah aufgebaut und die Beobachter der Teilnehmer gut geschult sind.<sup>82</sup>

### **4.3. Zusammenfassung**

Die bis zu dieser Stelle erläuterten Verfahren allgemeiner kognitiver Tests, Persönlichkeitstests und simulativer Arbeitsproben stellen allesamt effiziente Instrumente im Bereich der Personalauswahl dar. Wie sich gezeigt hat, haben Untersuchungen ergeben, dass vor allem simulative Arbeitsproben und kognitive Leistungstests fundierte Rückschlüsse auf die Stelleneignung eines Bewerbers zulassen. Aber auch Persönlichkeitstests decken wertvolle Informationen über die in der Regel unbekanntenen Kandidaten auf, die gerade im Hinblick auf die „menschliche Passung“ und das Arbeitsverhalten wichtig sind, wenn es eine Stelle zu besetzen gilt.

Umso erstaunlicher ist es, dass diese Verfahren trotz ihrer Vorteile in der Praxis verhältnismäßig selten Anwendung finden. Die Gründe hierfür (ausgenommen die Persönlichkeitstests) sind in der hohen Bearbeitungsintensität und der damit verbundenen Kostenbelastung dieser Verfahren zu sehen. Fraglich scheint, ob diese Argumente darüber hinwegtäuschen sollen, dass sich der Einsatz derartiger Tests, vor allem in Deutschland, keiner sehr hohen Akzeptanz erfreut.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> Vgl. Litzcke, Assessment Center, [http://www.olev.de/publikationen/Litzcke\\_AC.pdf](http://www.olev.de/publikationen/Litzcke_AC.pdf), 19.09.07.

<sup>83</sup> Aussage von J. Diercks, Geschäftsführer der CYQUEST GmbH.

## 5. Das e-Recruiting

Wie eingangs angedeutet, bietet das e-Recruiting einige Ansatzpunkte, die bisher bestehende Auswahlprozedur zu optimieren.

### 5.1. Definition e-Recruiting

Die der heutigen Definition am ehesten entsprechende Umschreibung des Begriffes e-Recruiting geht auf den Beginn der neunziger Jahre zurück. Damals wurde unter e-Recruiting die bloße Digitalisierung von Bewerberdaten verstanden.<sup>84</sup> Eine einheitliche verwendete Begrifflichkeit hat sich bis heute nicht durchgesetzt. Allerdings lässt sich aus Praxis und Literatur ableiten, dass unter e-Recruiting alle elektronisch gestützten Maßnahmen der Darstellung des Unternehmens und der damit einhergehenden Bewerberansprache, das Bewerbermanagement inklusive der Bewerber(vor)auswahl und auch Teile der Personalentwicklung begriffen werden können.

### 5.2. Strategien des e-Recruiting

Die vier Kernstrategien des e-Recruitings bestehen also im Personalmarketing, in der Personalauswahl, in der Personalförderung und in der Workflow-Optimierung. Dies zeigt die folgende Abbildung.<sup>85</sup> Dabei sind die Ansatzpunkte des e-Recruiting nicht etwa ausschließlich im Bereich der Personalauswahl selbst zu sehen, sondern auch in angrenzenden Bereichen der Personalarbeit.

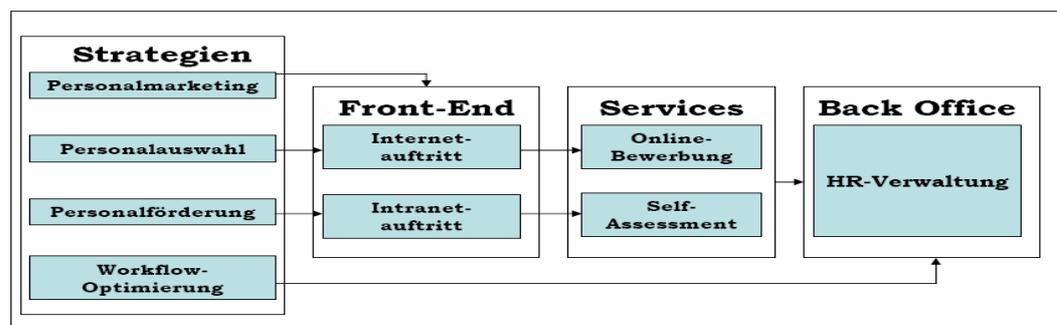


Abbildung 5 – Strategien des e-Recruiting

<sup>84</sup> Vgl. Mülder, S.84.

<sup>85</sup> aus Konradt, Sarges, 2003, S.4.

Im Nachfolgenden bilden die vier von der Abbildung gezeigten Strategien die inhaltlichen Anhaltspunkte des Kapitels e-Recruiting. Dabei ist zu beachten, dass die einzelnen Strategien in sich verzahnt sind, und deren Funktionsweise deshalb nicht strikt voneinander abgrenzbar ist. Ein Beispiel hierfür ist, dass die Workflow-Optimierung Ansatzpunkte für alle anderen Strategien bietet.

### **5.2.1. Personalmarketing**

Doch zunächst soll es um das Personalmarketing als erste Strategie gehen.

#### **5.2.1.1. Definition**

Das Personalmarketing ist die erste Phase der Personalbeschaffung.<sup>86</sup> Ein gutes Personalmarketing gilt darüber hinaus als ein Kennzeichen erfolgreicher Unternehmungen.<sup>87</sup> Die engste Definition des Begriffes Personalmarketing umfasst lediglich die Ausschreibung einer Stellenvakanz. Eine ebenfalls enge Umschreibung dieses Begriffes nimmt Drumm vor: Unter Personalmarketing wird die Erschließung des externen Arbeitsmarkts durch Auf- und Ausbau eines positiven Images auf beschaffungsrelevanten Arbeitsmarktsegmenten verstanden. Diese Darstellung des Unternehmensimages (Corporate Identity) bezeichnet man auch als employer branding.<sup>88</sup> Legt man den Begriff weiter aus, dann fallen auch alle Maßnahmen zur Erhöhung der Bindungswirkung des bereits im Unternehmen befindlichen sowie ehemaligen Personals unter den Gegenstand des Personalmarketings.<sup>89</sup>

#### **5.2.1.2. Ziele und Funktionen**

Die Zielverfolgung des Personalmarketings wurde ausführlich von Drumm diskutiert. Danach besteht das Ziel des Personalmarketings in der langfristigen Erschließung von insbesondere seltenen oder schwer beschaffbaren Arbeitskräften. Dies geschieht oft auf dem externen Arbeitsmarkt, aber auch das vorhandene Personal kann Ziel der Verbreitung von Informationen über Wettbewerbsvorteile seines Arbeitgebers sein. Die Bindung des eigenen Personals an "seine" Unternehmung und das Maß an Loyalität gegenüber

---

<sup>86</sup> Holtbrügge, S.85 ff..

<sup>87</sup>Vgl. Simon et al., 1995, S. 11 ff., Effektives Personalmarketing. Strategien, Instrumente, Fallstudien. Wiesbaden.

<sup>88</sup> Holtbrügge, S.85 ff..

<sup>89</sup> Vgl. Drumm, S.347 ff..

dem Arbeitgeber können auf diese Weise erhöht werden. Geeignete Medien hierfür sind Hauszeitschriften sowie PR-Anzeigen in Tageszeitungen und informative Homepages zu den Beschäftigungsbedingungen mit Zugriff für die Mitarbeiter z.B. über HR-Portale. Dieses Ziel der Personalerschließung kann in zwei Teilziele zerlegt werden:

*Erstes Teilziel* ist die Förderung des Wunschs bei Personen auf dem Arbeitsmarkt, ein Beschäftigungsverhältnis mit dem Personalmarketing betreibenden Unternehmen einzugehen, also in das „relevant set“ eines Bewerbers aufgenommen zu werden.<sup>90</sup> *Zweites Teilziel* ist die Aktivierung dieses Wunschs durch eine Bewerbung oder eine positive Reaktion auf ein Stellenangebot.<sup>91</sup>

Eine etwas andere Untergliederung der Zielsetzung nimmt Holtbrügge vor. Danach hat Personalmanagement das Ziel, „potenzielle Bewerber über die Unternehmung und die zu besetzende Stelle zu informieren (**Informationsfunktion**) und eine ausreichende Zahl von Personen zu einer Bewerbung zu veranlassen (**Aktionsfunktion**), die über die erforderliche Qualifikation und Motivation zur Ausübung der zu besetzenden Stelle verfügen (**Selektionsfunktion**)“. Seiner Auffassung nach sind vor allem die beiden hier erstgenannten Funktionen von Bedeutung, wenn ein Unternehmen über einen geringen Bekanntheitsgrad oder ein schlechtes Unternehmensimage verfügt. Die Unternehmenskultur, der Abwechslungsreichtum und die Flexibilität des Arbeitsinhalts sowie die Aufstiegschancen sollten in diesem Fall im Mittelpunkt des Personalmarketings stehen. Die Selektionsfunktion dagegen ist von besonderer Bedeutung für Unternehmen, die über ein sehr positives Image verfügen und dementsprechend mit einer Vielzahl an Bewerbungen rechnen dürfen. Hier gilt es, den Aufwand der Personalauswahl zu einem möglichst frühen Zeitpunkt insoweit zu reduzieren, dass sich nach Möglichkeit nur geeignete Kandidaten be-

---

<sup>90</sup> Baumeister, Tilleke, 2004, S.12.

<sup>91</sup> Vgl. Drumm, S.347 ff.

werben.<sup>92,93</sup> Diesen Vorgang bezeichnet man auch als Selbstselektion, einem späteren Bestandteil des e-Assessments.

#### **5.2.1.2.1. Definition Selbstselektion**

Eine genaue Definition des Begriffs Selbstselektion existiert nicht. Grundsätzlich kann aber jede Handlung eines Unternehmens als Selbstselektionsmaßnahme verstanden werden, die darauf abzielt, geeignete Bewerber anzuziehen, vor allem aber nicht geeignete „abzuschrecken“.<sup>94</sup> Schuler formuliert zum Stellenwert der Selbstselektion folgende Aussage: „Ein Blinder wird sich ebenso wenig zur Pilotenausbildung bewerben wie ein Einbeiniger als Hürdenläufer“.<sup>95</sup> Es gilt also, den Bewerber mit der zu besetzenden Stelle und dem Unternehmen zu „konfrontieren“ und ihm auf diese Weise eine Entscheidungsgrundlage zu vermitteln. Kennzeichen einer erfolgreichen Selbstselektion innerhalb des Personalmarketings ist demnach sowohl die Erhöhung der Zahl geeigneter Bewerber als gleichzeitig auch die Beschränkung auf eben solche Kandidaten.<sup>96</sup>

#### **5.2.1.2.2. Funktion der Selbstselektion**

In der Praxis wird der Selbstselektion eine immer größere Bedeutung zukommen, da mit ihr einerseits der Aufwand der Bewerbungssichtung reduziert werden kann und andererseits die Einstellung von Kandidaten sichergestellt wird, die aufgrund einer zuvor klaren Arbeitsumfeld- und Tätigkeitsbeschreibung sowohl aus leistungsorientierter als auch motivationsgebundener Sicht eine sehr hohe Passung zu dem Anforderungsprofil des Unternehmens aufweisen.<sup>97</sup> Dass speziell das e-Recruiting hierfür hervorragende Chancen bietet, liegt auf der Hand. Wenn im Personalmarketing bis vor kurzem lediglich Internet-Jobbörsen oder Printmedien als

---

<sup>92</sup> Vgl. Holtbrügge, S.85 ff..

<sup>93</sup> Vgl. hierzu auch Moser, Zempel, 2006, S.70 ff..

<sup>94</sup> Vgl. Kupka, 2007, S.81.

<sup>95</sup> Schuler, 1996, S.156.

<sup>96</sup> Wottawa, 2004, S.36. f..

<sup>97</sup> Vgl. Kupka, 2007, S.81 ff.; Phillips, 1998, S.673. ff..

Plattform der Botschaften dienen, so geht der Trend zur Unternehmenswebseite, die mitunter eigene Jobportale aufweist. Die Vielfalt an Möglichkeiten, Informationen rund um das Unternehmen, über zu besetzende Stellen, Tätigkeitsanforderungen oder die Unternehmenskultur aufzubereiten und zu verbreiten, ist im Vergleich zu klassischen Methoden nahezu grenzenlos – von einer Zeit- und Ortsungebundenheit ganz abgesehen. So wird der Interessent bei CyPRESS, dem Self-Assessment von Gruner + Jahr (GuJ), per Videofilm durch den Vorstandsvorsitzenden begrüßt und von einer Mitarbeiterin der Personalentwicklung auf dem virtuellen Rundgang, innerhalb dessen Gebäude, Einrichtungen und Abteilungen erkundet werden können, begleitet. Darüber hinaus hat er die Möglichkeit, in verschiedenen Aufgaben, die ihm von Mitarbeitern GuJs gestellt werden, einen Eindruck davon zu bekommen, was ihn bei GuJ erwartet und ob Arbeitsumgebung und -inhalte seinen Vorstellungen entsprechen.<sup>98</sup> Weiterhin bekommt er zu den zu bearbeitenden Aufgaben eine direkte Rückmeldung und kann so nicht nur sehen, ob ihm die Aufgaben Spaß machen, sondern auch, ob er ihnen gewachsen ist.<sup>99</sup> Diese Interaktivität führt nicht nur zu einer höheren Aufmerksamkeit und Akzeptanz hinsichtlich des Unternehmensangebotes, sie trägt darüber hinaus auch zu einer höheren Bindungswirkung bezüglich der konkreten Stellenbotschaften bei.<sup>100</sup>

Eine ausführliche Studie der Vor- und Nachteile dieser Methode führte Phillips durch. Er untersuchte den Einfluss von realistic job previews (RJPs; frei: realistische Arbeitsplatzeinblicke) auf die spätere Arbeitsleistung, die Bewerbungsabbrucherquote und die Abwanderung bestehenden Personals.<sup>101</sup> Dabei kam er, wie auch bereits einige Studien zuvor, zu dem Ergebnis, dass RJPs, in Abhängigkeit ihres Anwendungsrahmens, des Zeitpunkts ihres Einsatzes und des Mediums, in dem sie verwendet werden, im Allgemeinen

---

<sup>98</sup> Umgesetzt in CyPRESS (Self Assessment von Gruner und Jahr), [www.guj.de](http://www.guj.de).

<sup>99</sup> Umgesetzt in CyPRESS (Self Assessment von Gruner und Jahr), [www.guj.de](http://www.guj.de).

<sup>100</sup> Vgl. Konradt, Sarges, 2003, S.5.

<sup>101</sup> Phillips, 1998, S.673. ff.

zu einer signifikanten Erhöhung des Leistungsvermögens (bzw. dessen Vorhersage) eines Kandidaten führen. Außerdem konnte er eine Erhöhung der Personalbindung nachweisen. Ein weiteres, vor allem für die Personalvorauswahl bedeutendes Ergebnis seiner Untersuchung besteht in dem Nachweis der Verringerung der Zahl von Bewerbungsabbrechern, also den Kandidaten, die aus Sicht der Unternehmen im Bewerbungsprozess verbleiben sollen. Diesen Vorteil beschreiben auch Konradt, Sarges<sup>102</sup>, Moser und Zempel.<sup>103</sup> Besonders positive Werte im Rahmen von RJPs erzielten videobasierte Jobbotschaften.<sup>104</sup> Gerade dieser Vorzug profitiert von der Implementierung eines e-Recruiting-Systems, innerhalb dessen sie sehr umfassend eingesetzt werden können.<sup>105</sup>

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass die Möglichkeit der Selbstselektion nicht nur für Unternehmen Vorteile in Form einer verminderten Bewerbungssichtung haben kann, sondern auch für den Bewerber selbst, der auf diesem Wege in Erfahrung bringen kann, ob die ausgeschriebene Stelle tatsächlich seinen Vorstellungen entspricht.<sup>106</sup>

### **5.2.1.3. Gegenstand**

*Gegenstände des Personalmarketing* sind die Ermittlung und daran anschließend die kommunikative Vermittlung von Vorteilen, die eine Beschäftigung bei der Personalmarketing betreibenden Unternehmung zu bieten vermag. Aussagen zu Beschäftigungsvorteilen sind nur möglich, wenn die eigenen Beschäftigungsbedingungen mit einer Referenzgröße verglichen werden können. Solche Referenzgrößen sind zum einen die Bedürfnisse und Werthaltungen potentieller Arbeitnehmer, zum anderen die Beschäftigungsbedin-

---

<sup>102</sup> Vgl. Konradt, Sarges, 2003, S.5.

<sup>103</sup> Vgl. Moser, Zempel, 2006, S.87.

<sup>104</sup> Phillips, 1998, S.673. ff..

<sup>105</sup> Aussage von J. Diercks, Geschäftsführer der CYQUEST GmbH.

<sup>106</sup> Vgl. hierzu auch Laubacher, 2005, S.39.

gungen konkurrierender Unternehmen auf dem Arbeitsmarkt.<sup>107</sup> In Frage kommende Gegenstände des Personalmarketings sind nach Schwaab die Karrierechancen, interessante Tätigkeiten, ein gutes Betriebsklima, die Aus- und Weiterbildungschancen, verantwortungsvolle Tätigkeiten, flexible Arbeitszeiten, die Entwicklungsmaßnahmen, die internationale Ausrichtung, die Befürwortung des Leistungsprinzips, der Einklang von Berufs- und Privatleben, eine faire Personalauswahl und die fachliche Kompetenz des beworbenen Unternehmens.<sup>108</sup>

#### **5.2.1.4. Gestaltung**

Die Gestaltung eines Erfolg versprechenden Personalmarketings ist demnach abhängig von der Definition des eigenen Angebots hinsichtlich der Beschäftigungsbedingungen. Dabei sollten vor allem die Bedürfnisse und Werthaltungen potentieller Arbeitnehmer möglichst gut abgedeckt werden.<sup>109</sup> Empfehlenswert in diesem Zusammenhang ist ein praktischer Beleg des Wahrheitsgehalts der Aussagen über die Arbeitsbedingungen. Ein probates Mittel hierfür sind dokumentierte Urteile des eigenen Personals.<sup>110</sup> Diese können z.B. in Videobotschaften über die unternehmenseigene Webseite bereitgestellt werden. Ein sehr gutes Beispiel hierfür ist Viron, der virtuelle Unternehmensrundgang Tchibos.<sup>111</sup> Dass sich die Beschäftigungsbedingungen positiv von denen der Konkurrenz abheben sollten, ist wohl selbstverständlich. Weiterhin sollten alle verbreiteten Informationen über die Beschäftigungsverhältnisse der Wahrheit entsprechen und kein geschöntes Bild vermitteln, weil besagte Informationen auch durch die eigenen Mitarbeiter überprüft werden können, sodass deren Unglaubwürdigkeit unternehmensintern zu einem schlechtem Image führen kann.<sup>112</sup>

---

<sup>107</sup> Vgl. Drumm, S.347 ff.

<sup>108</sup> Moser, Zempel, 2006, S.75.

<sup>109</sup> Vgl. Drumm, S.347 ff.

<sup>110</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>111</sup> Vgl. [tchibo.com](http://tchibo.com), Karriere.

<sup>112</sup> Vgl. Fröhlich, Sitzenstock, 1989, S.141.

Zur Ermittlung der Wettbewerbsvorteile ist es sinnvoll, eine Unternehmensanalyse, eine Arbeitsmarktanalyse und eine Konkurrenzanalyse durchzuführen.<sup>113</sup> In einem nächsten Schritt sollte dann eine genaue Definition der Zielgruppe (Auszubildende, Studienabsolventen etc.) vorgenommen werden, damit ein adäquater Medieneinsatz geplant werden kann.<sup>114</sup> Im Mittelpunkt dessen steht die Frage, auf welchem Wege die bevorzugte Zielgruppe erreicht werden kann, und ob sich dabei der Einsatz verschiedener Medien (Print, Internet etc.) empfiehlt.<sup>115</sup>

In Kapitel 5.2.1.2.2. wurde bereits der Vorteil der Verwendung von Videobotschaften bezogen auf die Selbstselektion vorgestellt. Ihr Nutzen liegt zum einen darin, dass eine höhere Zahl an Nutzern angesprochen wird als mit Informationstexten, die oft mehrere Webseiten füllen. Zum anderen sind sie orts- und zeitunabhängig in ihrer Nutzungsmöglichkeit.

Von größter Bedeutung ist aber die Fülle an Möglichkeiten, Bot-schaften zu präsentieren und so das gesamte Unternehmensimage zu transportieren.<sup>116</sup> Damit wird die HR-Webseite zur Plattform des employer branding. Der Notwendigkeit, sein Unternehmen in Zeiten, in denen qualifizierte Arbeitskräfte stark umkämpft sind, von anderen abzugrenzen, kann auf diesem Wege so umfassend genügt werden, wie sonst auf keinem anderen.<sup>117</sup>

Im Rahmen dieser Abgrenzungsstrategie stößt man auch immer wieder auf den Begriff „Web 2.0-Anwendungen“. So ist auf der Webseite „Human Resources News“ zu lesen, dass besagte Anwendungen auf dem Vormarsch seien.<sup>118</sup> Inhalt von Web 2.0-Anwendungen sind danach Blogs (Tagebuch des Unternehmens, in dem der Nutzer sich zu aktuellen Themen informieren kann),

---

<sup>113</sup> Vgl. Drumm, S.347 ff.

<sup>114</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>115</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>116</sup> Vgl. Computerwoche, 2004, S.45

<sup>117</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>118</sup> [www.hr-newsblog.de/2006/12/web\\_20\\_erobert\\_.html](http://www.hr-newsblog.de/2006/12/web_20_erobert_.html).

Chats (zum direkten Austausch von Informationen zwischen Unternehmen und Nutzer), Onlinespiele (in denen z.B. der Unternehmensalltag spielerisch dargeboten wird) und Podcasts (Audio- und Videodateien, mit Hilfe derer Vertreter des Unternehmens Informationen zu verschiedenen Themen anbieten) auf der Unternehmenswebseite. Jedes dieser vier Instrumente zeichnet sich dadurch aus, dass Interessenten „interagieren“ müssen, um die gewünschte Information zu erhalten. Dies dient der Unterstützung des employer branding und führt zu einer höheren Informationsaufnahme auf Seiten des Bewerbers. Außerdem werden Unternehmen, die Web 2.0 authentisch einsetzen, als innovativ, kreativ und offen wahrgenommen, was der Studie „Web 2.0 im Personalmarketing“ zufolge zu einer höheren Attraktivität des Unternehmens bei den Bewerbern führt.<sup>119</sup> Als Beispiele für Unternehmen, die diesen Weg im Rahmen von HR-Portalen umsetzen, können GuJ, Bertelsmann, die Citibank oder auch Tchibo dienen. Es ist zu erwarten, dass sich das Personalmarketing über die Internetplattform generell durchsetzen wird.<sup>120</sup>

### 5.2.1.5. Vor- und Nachteile verschiedener Wege

Die Wege der Personalwerbung bestimmen sich zunächst nach der Unterscheidung zwischen interner und externer Personalauswahl.

Vorteile der internen Personalwerbung	Vorteile der externen Personalwerbung
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪geringes Auswahlrisiko,</li> <li>▪geringer Kosten- und Zeitaufwand,</li> <li>▪bessere Betriebskenntnis der Bewerber,</li> <li>▪Erhalt unternehmungsspezifischer Qualifikationen,</li> <li>▪Motivationswirkung und Senkung der Fluktuation durch Angebot von Karriereperspektiven,</li> <li>▪Stabilisierung der Personalstruktur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪größere Auswahlmöglichkeiten,</li> <li>▪oft geringerer Weiterbildungsaufwand,</li> <li>▪fehlende Betriebsblindheit der Bewerber,</li> <li>▪Gewinnung von Informationen über andere Unternehmungen,</li> <li>▪Förderung des Wettbewerbs durch Verhinderung von Beförderungsaufwänden und Bildung von Seilschaften,</li> <li>▪Flexibilisierung der Personalstruktur</li> </ul>

**Abbildung 6 – Vorteile der in- und externen Personalwerbung<sup>121</sup>**

<sup>119</sup> Vgl. Vortrag Prof. Dr. Wolfgang Jäger zum Thema „Personalmarketing im Zeitalter von Web 2.0“ auf dem elften Personalleiterforum am 12. September 2007.

<sup>120</sup> Vgl. Computerwoche, 2004, S.45.

<sup>121</sup> entnommen aus Holtbrügge, S.86.

Dabei bilden die Vorzüge der einen oftmals die Nachteile der anderen Variante ab. Je nach dem, ob eine Stelle intern oder extern besetzt werden soll, bieten die nachfolgend aufgeführten Wege (Abbildung 7) verschieden Vor- und Nachteile. Die kombinierte Verwendung verschiedener Wege wird als Personalmarketing-Mix verstanden. Dieser kommt zum Einsatz, weil verschiedene Zielgruppen nur über bestimmte Kanäle erreicht werden können. Mit Hilfe des Personalmarketing-Mix' können die Nachteile einzelner Wege ausgeglichen werden.<sup>122</sup>

WEGE DES PERSONALMARKETINGS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Innerbetriebliche Stellenausschreibungen</b></li> <li>▪ Stellenanzeigen in Zeitungen und Zeitschriften</li> <li>▪ Bundesagentur für Arbeit</li> <li>▪ <b>Hochschulmarketing (Campus-Recruiting)</b></li> <li>▪ Personalvermittler</li> <li>▪ Initiativbewerbung</li> <li>▪ Personalleasing</li> <li>▪ <b>Internet</b></li> </ul>

**Abbildung 7 – Wege des Personalmarketings<sup>123</sup>**

Bei der Beschreibung verschiedener Wege werde ich mich auf „Innerbetrieblichen Stellenausschreibungen“, „Hochschulmarketing“ und „Internet“ beschränken, da vor allem diese Ansatzpunkte für das e-Recruiting bieten.

#### **5.2.1.5.1. Innerbetriebliche Stellenausschreibung**

Bei der geplanten Besetzung von Stellen durch internes Personal ist in der innerbetrieblichen Stellenausschreibung das bedeutendste Instrument zu sehen. Bisher wurde die Vakanz derartiger Stellen üblicherweise über die Mitarbeiterzeitung oder Aushänge am schwarzen Brett publiziert. Der Trend geht jedoch mehr und mehr zu der Veröffentlichung über das Intranet, da dieses Medium, wie

<sup>122</sup> Vgl. Moser, Zempel, 2006, S.87.

<sup>123</sup> Wege des Personalmarketings, eigene Grafik nach den Ausführungen Holtbrüggens, S.86 f..

zuvor festgestellt, deutliche Vorteile in der Aufbereitung und Bereitstellung von Informationen bietet.<sup>124</sup>

Die hohe Bedeutung innerbetrieblicher Stellenausschreibungen von vor allem großen Unternehmen begründet sich nicht zuletzt im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG), wonach der Betriebsrat verlangen kann, „dass Arbeitsplätze, die besetzt werden sollen ..., vor ihrer Besetzung innerhalb des Betriebs ausgeschrieben werden“; dies gilt für Teilzeitarbeitsplätze gleichermaßen (§ 93 BetrVG). Die hohe praktische Relevanz der innerbetrieblichen Stellenausschreibung wird durch die Studie „Recruiting Trends 2007“ belegt. Hiernach wurden im Jahr 2005 49,1% der offenen Stellen deutscher Unternehmen intern besetzt, im Jahr 2006 waren es immerhin noch 36,2%.<sup>125</sup>

#### **5.2.1.5.2. Hochschulmarketing**

Die Werbung der (zukünftigen) Absolventen von Universitäten, Fachhochschulen und Berufsakademien ist auch in Deutschland in steigendem Maße beobachtbar.<sup>126</sup> Dabei findet das Hochschulmarketing vor allem im Rahmen von Fachvorträgen in Seminaren und Vorlesungen, der Unterstützung von Seminar- und Diplomarbeiten sowie Dissertationen, von Besichtigungen, von Praktika und der Beteiligung an speziellen Absolventenmessen Anwendung.<sup>127</sup> Häufig bildet hierbei das Internet die Plattform der Erstkontaktierung.<sup>128</sup>

Ziel des Hochschulmarketings ist es, bereits frühzeitig geeignete Kandidaten kennen zu lernen und Einblicke in deren Leistungsvermögen und Verhalten zu gewinnen.<sup>129</sup> Holtbrügge stellt weiterhin den Nutzen aus umgekehrter Sicht dar: Auch die Kandidaten gewinnen frühzeitig Einblicke in das Unternehmen und dessen Or-

---

<sup>124</sup> Vgl. Holtbrügge, S.85 ff..

<sup>125</sup> Recruiting Trends 2007, S.22.

<sup>126</sup> Vgl. Fuchs, Westerwell, Buchberger, 1999.

<sup>127</sup> Vgl. Kienbaum Consultants International 2003.

<sup>128</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>129</sup> Vgl. Holtbrügge, S.85 ff..

ganisationskultur und können ihr weiteres Studium an den konkreten Anforderungen ihres Wunscharbeitgebers ausrichten. Den Hauptnachteil dieser Form der Personalwerbung sieht er in dem relativ hohen finanziellen und personellen Aufwand.

Der konkrete Ansatzpunkt des e-Recruitings liegt hier in der Art der Bewerbererstanstansprache, der die weiteren Schritte des Personalmarketings folgen. Die internetbasierte Präsenz eines Unternehmens bietet vor allem den Vorteil der Verbreitung von medial anspruchsvollen und umfassenden Marketing-Informationen.<sup>130</sup> Aber auch in der Zeit- und Ortsungebundenheit sowie dem schnellen Zugriff auf die Informationen liegen die Potentiale des e-Recruiting.<sup>131</sup> Das Einsatzerfordernis des Internets begründet sich nicht zuletzt in den Präferenzen der Bewerber: Der Studie Bewerbungspraxis 2007 zufolge bedienen sich 82,7% aller Bewerber des Mediums Internet-Stellenbörsen und weitere 54,7% der Unternehmenswebseiten – Zahlen, die den Einsatz des Internets stark untermauern.<sup>132</sup>

### **5.2.1.5.3. Internet**

Die in diesem Kapitel vom Medium Internet angesprochenen Bereiche sind die Unternehmenswebseite und Internet-Stellenbörsen. Den enormen Stellenwert des Internets im Personalmarketing und in der Personalauswahl belegt die Studie Recruiting Trends 2008. Danach werden 88,8% aller offenen Stellen allein über die Unternehmenswebseite, weitere 66,9% in externen Stellenbörsen ausgeschrieben.<sup>133</sup> Auch aus Sicht der Bewerber spielt das Internet eine bedeutende Rolle: Wie in Kapitel 5.2.1.5.2. dargestellt, nutzen mehr als 80% der Bewerber externe Stellenbörsen, weitere knapp 55% die Webseite des jeweiligen Unternehmens. Der Printmedien bedient sich hingegen nur ein gutes Viertel der Unternehmen. In

---

<sup>130</sup> Vgl. Moser, Zempel, 2006, S.83.

<sup>131</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>132</sup> Bewerbungspraxis 2007, S.12.

<sup>133</sup> Recruiting Trends 2008, S.21.

Konsequenz dessen gehen 72,3% aller Einstellungen auf internet-basierte Stellenausschreibungen zurück.<sup>134</sup>

Im Folgenden werden verschiedene Möglichkeiten der Bewerbung aufgezeigt. Der Autor versteht diese als Bestandteil des Personalmarketings, da eine Bewerbung oftmals in Folge der vermittelten Imagebotschaften und damit der sich anschließenden Selbstselektion zustande kommt.<sup>135</sup> Aus diesem Grund ist die Bewerbung für sich eher im Personalmarketing als im Bereich der Personal(vor)auswahl anzusiedeln.

Sowohl bei der Stellenbesetzung durch internes Personal als auch durch externe Kandidaten bietet das e-Recruiting die Möglichkeit der Bewerbung per E-Mail oder mittels eines Online-Formulars.<sup>136</sup> Dass Unternehmen Online-Bewerbungen klar gegenüber der klassischen Bewerbungsmappe bevorzugen, belegt die Studie Recruiting Trends 2008: Danach präferieren 79,1% der Unternehmen die Onlinebewerbung, innerhalb welcher die Formular-Bewerbung mit 66,6% bevorzugt wird.<sup>137</sup> Nur jedes zehnte Unternehmen wünscht sich eine Bewerbung auf klassischem Wege, im Jahr 2007 waren es noch 30,7%.<sup>138</sup>

Die wesentlichen Unterscheidungsmerkmale der Online-Bewerbung sind in dem Grad der Individualisierung zu sehen, die eine Bewerbung per E-Mail ermöglicht. Mit Hilfe eines Online-Formulars sollen dagegen oft biographischer Daten abgefragt werden, die im weiteren Bewerbungsablauf eine standardisierte Bearbeitung ermöglichen. Dieses Verfahren machen sich vor allem Unternehmen zu Nutze, die ein sehr hohes Bewerberaufkommen haben. Nachteilig zu bewerten ist allerdings die oft sehr gering ausgeprägte Möglichkeit der Darstellung individueller Charakteristika

---

<sup>134</sup> Recruiting Trends 2008, S.6.

<sup>135</sup> Financial Times Deutschland, 21.09.2001, Stellenmarkt, S.5.

<sup>136</sup> Holtbrügge, S.91.

<sup>137</sup> Vgl. Recruiting Trends 2008, S.25.

<sup>138</sup> Recruiting Trends 2008, S.25.

(vgl. Puck et al. 2004). Viele Bewerber beklagen zudem, dass die Eingabe der Daten über ein Online-Formular zuweilen sehr viel Zeit in Anspruch nimmt und oftmals nicht ganz nachvollziehbar ist, wozu bestimmte Daten, wie zum Beispiel „Besuchte Grundschulen“, abgefragt werden.<sup>139</sup> Hierin liegt ein hohes Risiko des bewerberseitigen Prozessabbruchs, welchem durch eine zielgruppengerechte Ausgestaltung, die nur die nötigsten Daten erfasst, abgeholfen werden könnte.<sup>140</sup> Der Trend bestätigt, dass Unternehmen dies bei der Gestaltung ihrer Formulare zunehmend berücksichtigen.<sup>141</sup> Dieser Anspruch an Individualität und Anforderungsbezogenheit bedeutet zugleich, dass es das eine, perfekte Bewerbungsformular nicht geben kann.<sup>142</sup>

Nach Kumar und Mohr bestimmen sich die Vorteile des e-Recruiting insgesamt durch die „hohe Aktualität, Verbreitung und Schnelligkeit des Internet sowie die komfortablen Navigations- und Suchfunktionen“.<sup>143</sup> Den Vorteil der Prozessgeschwindigkeit bestätigt eindrucksvoll die Fallstudie der Festo AG & Co. KG - nur 29 Stunden und 27 Minuten vergingen zwischen der Anfrage eines Kandidaten nach den angebotenen Ausbildungsberufen, der Beantwortung seiner Anfrage und dem Hinweis auf das Online-Bewerbungsformular, dem Bewerbungseingang, der Prüfung der Unterlagen, der anschließenden Einladung zum Eignungstest und der Rückmeldebestätigung der Testteilnahme.<sup>144</sup> Der umfassende Austausch solcher Informationen ist auf dem herkömmlichen Weg undenkbar.

Zudem ist die Schaltung einer Stellenanzeige im Internet kostengünstiger. Eine über die eigene Webseite veröffentlichte Stellenanzeige verursacht gar keine Kosten, eine Veröffentlichung über ein

---

<sup>139</sup> PERSONALmagazin, 12/2006, S.30.

<sup>140</sup> Ebenda.

<sup>141</sup> Aussage von J. Diercks, Geschäftsführer der CYQUEST GmbH.

<sup>142</sup> PERSONALmagazin, 12/2006, S.30.

<sup>143</sup> Vgl. Kumar/Mohr, S.258 ff..

<sup>144</sup> Recruiting Trends 2007, S.77.

Jobportal wie z.B. Monster.de kostet 750 Euro zzgl. MwSt.<sup>145</sup> Dafür ist die Anzeige immerhin 30 Tage geschaltet.<sup>146</sup>

Die Schaltung eines Stellenangebotes in der Samstagsauflage der Frankfurter Allgemeinen Zeitung hingegen kostet z.B. 6914,40 Euro für eine Achtelseite.<sup>147</sup> In Anbetracht dessen, dass nur 53,7% der Bewerber die Printmedien zur Stellensuche nutzen (vgl. Internet-Stellenbörse: 82,7%, Unternehmenswebseite: 54,7%) ist dies ein hoher Preis.<sup>148</sup>

Auch die bereits erwähnte Erreichbarkeit unabhängig von örtlichen und zeitlichen Gegebenheiten spricht für die Nutzung des Mediums Internet. Darüber hinaus stellten Kienbaum und Zimmer in einer empirischen Untersuchung fest, dass durch das e-Recruiting auch latent wechselwillige Personen angesprochen werden, weil diese z.B. in Online-Jobbörsen die Möglichkeit haben, ihr eigenes Profil anonymisiert zu hinterlegen.<sup>149</sup>

### **5.2.1.6. Zusammenfassung**

Abschließend lässt sich feststellen, dass das Personalmarketing eine gewichtige Rolle im Rahmen des e-Recruitings einnimmt. In Zeiten, in denen qualitativ hochwertige Kandidaten stark umworben sind, ist es unabdingbar, sich bei der Suche nach neuen Mitarbeitern von konkurrierenden Unternehmen abzusetzen. Hierfür bietet das e-Recruiting exzellente Möglichkeiten. Diese liegen vor allem im Bereich der gestalterischen Elemente, der Interaktivität und den damit verbundenen vielfältigen Möglichkeiten, Marketingbotschaften und das Unternehmensimage zu transportieren. Aber auch in punkto Kosten, Aktualität und Erreichbarkeit ist professionelles e-Recruiting traditionellen Verfahren der Personalarbeit überlegen. Weiterhin hat sich gezeigt, dass die Selbstselektion zu

---

<sup>145</sup> <http://www.monster.de/arbeitgeber/b2b/Produkte/Anzeigenschaltung/Standardanzeige-Express-buchen.asp>, 18.10.2007.

<sup>146</sup> Ebenda.

<sup>147</sup> [http://fazjob.net/preise/?em\\_aktion=print](http://fazjob.net/preise/?em_aktion=print), 18.10.2007.

<sup>148</sup> Bewerbungspraxis 2007, S.12.

<sup>149</sup> Vgl. Kienbaum, Zimmer, 2003, S.22 ff..

einer Erhöhung der Bewerberqualität führen kann, weil sie im Idealfall zu Bewerbungen ausschließlich geeigneter Kandidaten führt. Daraus lässt sich die These ableiten, dass hierdurch auch nachfolgende Auswahlinstanzen profitieren, z.B. in Form der Erhöhung der Selektionsquote.

Nachteilig zu bewerten sind nach Schuler vor allem Fragen des Datenschutzes. Die vertrauliche Behandlung der übermittelten Informationen, deren auf das Nötigste begrenzte Erhebung und Aufbewahrung sowie eine sichere Verbindung (etwa SSL-Verbindungen) sind Voraussetzung dafür, dass auch Führungskräfte vom Angebot des e-Recruiting Gebrauch machen.<sup>150</sup>

Im Mittelpunkt der Konzeption des Personalmarketings sollte die Frage stehen, wen das Unternehmen verpflichten möchte und wie diese Kandidaten begeistert und erreicht werden können. Verbunden damit ist allerdings auch der Fakt, dass es kein Patentrezept für ein ideales Personalmarketing gibt, weil nicht jeder Kandidat auf dem gleichen Weg erreichbar ist oder die gleichen Wertvorstellungen teilt. Deshalb ist es wichtig, bisher erfolgreiche Lösungen durch die Stärken des e-Recruitings im Rahmen eines Personalmarketing-Mix zu ergänzen.

---

<sup>150</sup> Moser, Zempel, 2006, S.86.

## 5.2.2. Personalauswahl

Ist die erste Phase der Bewerberansprache abgeschlossen, hat das Personalmarketing also für den gewünschten Eingang von Bewerbungen gesorgt, so schließt sich nunmehr das Bewerbermanagement, speziell die Personalvorauswahl an. Vor allem hier hat sich eine „ernsthafte“ internetgestützte Testung etabliert.<sup>151</sup> Bereits in dieser frühen Phase kann das e-Recruiting die Bewältigung administrativer Aufgaben erleichtern.

### 5.2.2.1. Ablauf webbasierter Personalvorauswahl

Begünstigt wird dieser Ablauf durch die Umstellung der Bewerbererfassung auf Onlineverfahren.

Die folgende Abbildung des prototypischen Szenarios der internetbasierten Personalvorauswahl macht die Vorteile der webbasierten Personalvorauswahl deutlich.

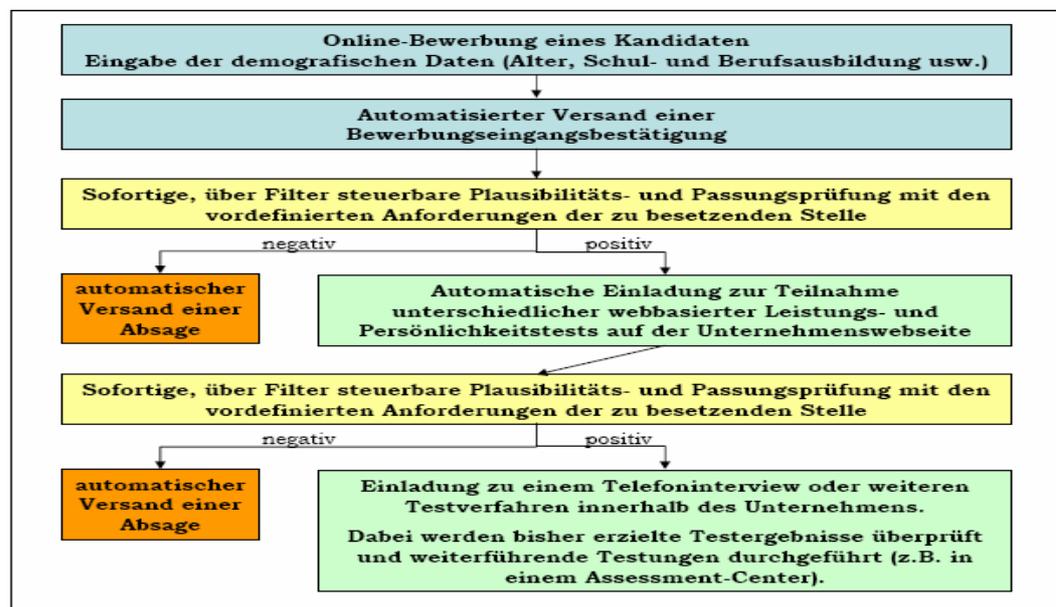


Abbildung 8 – Prozess internetbasierter Personalauswahl<sup>152</sup>

Die Vielfalt an Optimierungsmöglichkeiten findet ihren Anfang also bereits darin, dass die Kandidaten ihre Daten selbst erfassen.

Daran anschließend ergeht eine automatisierte Eingangsbestätigung der Bewerbungen. Im weiteren Verlauf werden die Kandida-

<sup>151</sup> Vgl. Schuler, Höft, 2006, S.135.

<sup>152</sup> Eigene Grafik angelehnt an die Ausführungen Schulers und Höfts, 2006, S. 135 f.

ten oftmals innerhalb sog. Bewerbermanagementsysteme erfasst. Analog dem in Kapitel 4.1. dargestellten ABC-Verfahren kann anschließend, nun allerdings über die Filtersetzung steuerbar<sup>153</sup>, ein Abgleich der Bewerbercharakteristika mit den vordefinierten Stellenanforderungen, z.B. Mindestanforderung der Abschlussart und -note usw., erfolgen. Verläuft dieser positiv, so wird der Bewerber automatisch zu einem internetbasierten Test auf der Unternehmenswebseite eingeladen. Auf diese Weise können schon zu einem viel früheren Zeitpunkt des Auswahlverfahrens Kenntnisse über die kognitive Leistungsfähigkeit und die Persönlichkeit des Bewerbers gewonnen werden als bei klassischen Verfahren der Personalauswahl. Auch die Digitalisierung und Virtualisierung von simulativen Arbeitsproben, speziell von individuellen, situationsgebundenen Aufgaben in Form von Postkorbübungen (Vgl. hierzu Kapitel 4.2.3.) hat Einzug in die unternehmerische Praxis gehalten. Dies zeigen beispielhaft die e-Recruiting-Systeme von GuJ, Tchibo, Unilever, der Hamburg Media School und der Citibank, in die eine solche Postkorbübung integriert ist.<sup>154</sup>

### **5.2.2.2. Bewerbermanagementsysteme (BMS)**

Wie bereits erwähnt, besteht ein Ansatz der Prozessoptimierung in der Online-Umstellung der Bewerbererfassung und der damit verbundenen Übertragung der Dateneingabe auf den Bewerber selbst. Bewerbermanagementsysteme (BMS) unterstützen den Workflow der Bewerbungsbearbeitung und bieten den Unternehmen die Möglichkeit, einzelne Bewerber einfacher zu vergleichen. Darüber hinaus ermöglicht die Nutzung standardisierter Formulare verschiedene Erleichterungen in der Kommunikation mit den Bewerbern z.B. in Form automatisierter E-Mails.<sup>155</sup>

---

<sup>153</sup> Recruiting Trends 2007, S.35.

<sup>154</sup> Erreichbar über <http://recruitingportal.guj.de>, [tchibo.com](http://tchibo.com), [e-unique.st](http://e-unique.st), [hamburgmediaschool.de](http://hamburgmediaschool.de) und [www.citimove.de](http://www.citimove.de), 04.12.2007.

<sup>155</sup> Recruiting Trends 2007, S.32.

Wie die Studie Recruiting Trends 2007 aufzeigt, nutzen bereits 67,9% der deutschen Unternehmen BMS.<sup>156</sup> Eine Grundvoraussetzung zur Nutzung dieses Instruments ist die Etablierung einer strukturierten elektronischen Bewerbung bzw. eines sog. Online-Formulars. Nur auf diese Wege besteht die Möglichkeit der Ankopplung erhobener Bewerberdaten an interne Kandidaten-Pools und vorhandene Software wie SAP.<sup>157</sup> Im weiteren Verlauf erfolgt die unternehmenseinheitliche Darstellung von Kandidatenprofilen, und der Zugriff der Fachabteilungen kann gewährleistet werden.<sup>158</sup>

### 5.2.2.2.1. Funktionen von BMS

Folgende Abbildung zeigt die Funktionen, über die BMS nach Aussage deutscher Unternehmensvertreter verfügen.

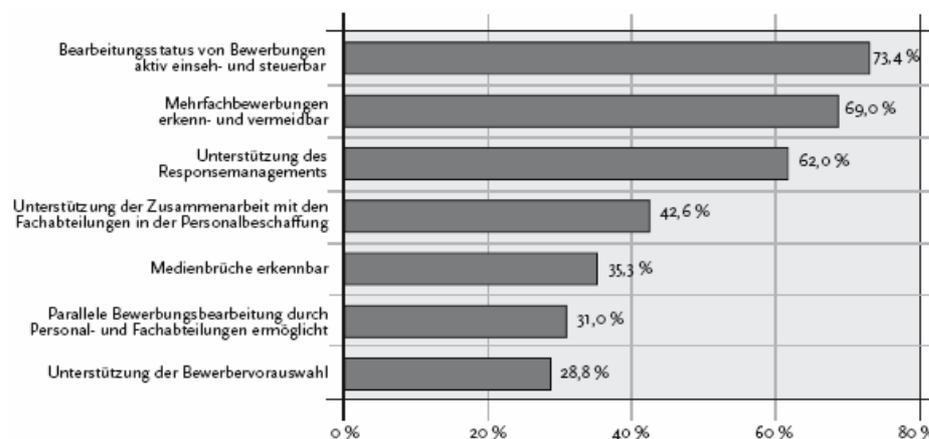


Abbildung 9 – Funktionen von BMS<sup>159</sup>

Hier wird deutlich, welchen Nutzen BMS hinsichtlich der administrativen Aufgaben des Personalwesens haben können. Vor allem in punkto Steuerung und Einsicht des Prozessstatus, Vermeiden von Mehrfachbewerbungen und Vereinfachung der Bewerberkommunikation werden BMS funktionale Eigenschaften zugesprochen.

Knapp 90% der elektronisch eingegangenen Bewerbungen und immerhin knapp 36% der in Papierform eingegangenen Bewerbungen werden durch BMS (teil)automatisiert beantwortet.<sup>160</sup> Aber

<sup>156</sup> Recruiting Trends 2007, S.32.

<sup>157</sup> Ebenda, S.7.

<sup>158</sup> Ebenda.

<sup>159</sup> Entnommen aus: Recruiting Trends 2007, S.33.

<sup>160</sup> Recruiting Trends 2007, S.33.

auch der organisatorische Aufwand und der weitere Ablauf der Bewerbungsbearbeitung werden durch BMS vereinfacht.

### 5.2.2.2.2. Ergebnisse im Umgang mit BMS

Dass der Einsatz von BMS durchaus sehr große Einflüsse auf die Optimierung der Personalarbeit innehat, zeigt Abbildung 10.

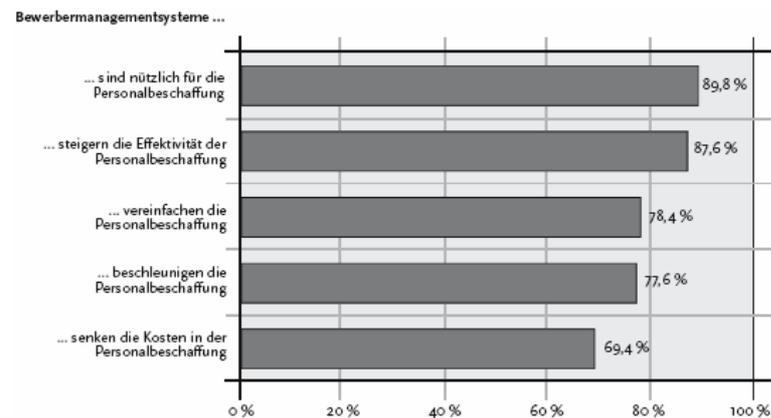


Abbildung 10 – Ergebnisse im Umgang mit BMS<sup>161</sup>

Danach gestalten BMS den Bewerbungsprozess nützlicher, effektiver, einfacher, schneller und kostengünstiger. Die Reichweite der Optimierungsansätze wird bestätigt durch die positive Rückmeldung seitens der Unternehmen. Dabei stellen die Personalkosteneinsparungsmöglichkeiten mit knapp 70% noch den geringsten Ansatz dar – alle anderen Kriterien erzielten Zuspruch in deutlich mehr als 70% der rückmeldenden Unternehmen.

Wie positiv sich diese Kriterien in den Ergebnissen der Personalauswahl niederschlagen, zeigt Abbildung 11.

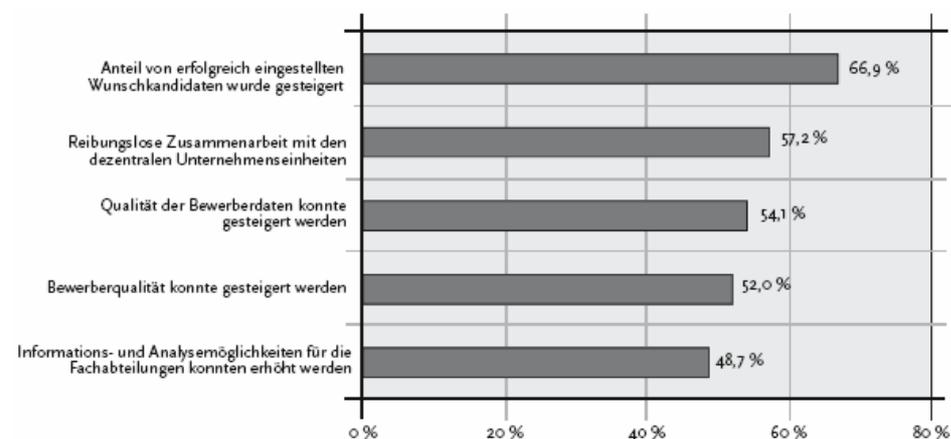


Abbildung 11 – Ergebnisse der BMS-gestützten Personalbeschaffung 2006<sup>162</sup>

<sup>161</sup> Entnommen aus: Recruiting Trends 2007, S.35.

Danach hat das BMS bei mindestens der Hälfte der Unternehmen zu einer höheren Zahl Einstellungen an Wunschkandidaten, zu einer besseren Zusammenarbeit mit Fachabteilungen und zu einer besseren Informations- und Analysemöglichkeit geführt. Außerdem konnte die Qualität der Bewerberdaten sowie die Qualität der Bewerber selbst gesteigert werden.

#### **5.2.2.2.3. Vorteile von BMS**

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass BMS eine Reihe verschiedener Vorteile aufweisen. Diese sind in der auf die Bewerber übertragenen Datenerfassung zu sehen, der sich eine automatisierte Weiterverarbeitung anschließen lässt. Dabei spielt auch die Kopplungsmöglichkeit an bestehende Personalsoftware eine große Rolle. Die Erfassung der Daten fand bisher auf manuellem Wege statt – entweder unternehmensintern oder bei externen Dienstleistern – und war zeit- und kostenintensiv.<sup>163</sup> Zudem war sie oft sehr fehlerbehaftet.<sup>164</sup> Es lässt sich vermuten, dass ein interessierter Bewerber, dessen persönliches Schicksal davon abhängt, der korrekten und vollständigen Erfassung seiner Daten einen so hohen Stellenwert beimisst, dass sich diese Fehlerquelle minimieren lässt.

Außerdem ermöglicht der Einsatz von BMS eine einfachere, effektivere, schnellere und günstigere Personalauswahl. Letztendlich führen BMS zu einer Erhöhung der Bewerberqualität und zu einer erhöhten Einstellung von Wunschkandidaten.

---

<sup>162</sup> Entnommen aus: Recruiting Trends 2007, S.37.

<sup>163</sup> Recruiting Trends 2007, S.35.

<sup>164</sup> Ebenda.

#### **5.2.2.2.4. Nachteile von BMS**

Der größte Nachteil von BMS ist wohl in dem Aufwand mit einer Entscheidung dafür zu sehen. Leider werden bezüglich des Anschaffungsumfanges (Gestaltung eines Online-Karriereportals, Etablierung eines Online-Bewerbungsformulars usw.) und der Anschaffungskosten in der Literatur keine Aussagen getroffen. Es liegt aber auf der Hand, dass ein dementsprechendes Konzept und dessen Umsetzung sehr gut durchdacht sein müssen, damit es in den Gesamtkontext der Bewerberauswahl integriert werden kann. Dies zieht die finanzielle Abwägung der Einführung von BMS nach sich.

Ohne BMS damit einen direkten Nachteil zu bescheinigen, stellt die Studie Recruiting Trends 2007 heraus, dass hinsichtlich des Einsatzes von BMS weitere Möglichkeiten der Optimierung unerkannt bleiben. So gewähren nur 54,4% der Unternehmen, die BMS nutzen, den von den Bewerbungen angesprochenen Fachabteilungen auch Zugriff auf diesen Datenbestand.<sup>165</sup> Zugleich sieht die Studie diese Tatsache in der Nicht-Einstellung aller Bewerbungen in diesen Datenpool begründet.<sup>166</sup> Hieraus ergibt sich die Möglichkeit der Einsparung weiterer Schnittstellen.

Weiterhin räumen hinsichtlich der eigenständigen Kandidatensuche nur 5,6% der Unternehmen ihren Fachabteilungen Zugriff auf das BMS ein.<sup>167</sup> Auch hier entstehen unnötige Reibungsverluste. Außerdem ungenutzt bleibt die Möglichkeit der weiteren Nutzung der Bewerberdaten über den Bewerbungsprozess hinaus. So könnte z.B. ein qualifizierter Bewerber, der bei der aktuellen Stellenbesetzung nicht berücksichtigt werden kann, später der Idealkandidat für eine andere Stelle sein. Allerdings nutzt nur jedes zweite Unternehmen sein BMS zu diesen Zwecken.<sup>168</sup> Damit einher geht auch die mangelnde Integration des bestehenden Personals in das BMS, die z.B. die interne Stellenbesetzung erleichtern könnte.

---

<sup>165</sup> Recruiting Trends 2007, S.35.

<sup>166</sup> Ebenda.

<sup>167</sup> Ebenda.

<sup>168</sup> Ebenda.

Nicht einmal jedes dritte der rückmeldenden Unternehmen macht von dieser Möglichkeit Gebrauch.<sup>169</sup>

#### **5.2.2.2.5. Ausblick zur Nutzung von BMS**

Wie zuvor festgestellt, nutzen bereits knapp neun von zehn deutschen Unternehmen BMS als integrativen Bestandteil der Bewerberauswahl. Angesichts der vielen Vorteile, die BMS mit sich bringen, kann davon ausgegangen werden, dass sich der Einsatz von BMS zukünftig durchsetzen wird. Dafür spricht nicht zuletzt die weiter anhaltende Digitalisierung der Personalarbeit, die schließlich der Präferenz der Unternehmer und Bewerber des Umgangs mit BMS Rechnung trägt.<sup>170,171</sup> Auch die Entwicklung spezieller BMS für kleine und mittelständische Unternehmen wird das Ihre dazu beitragen.<sup>172</sup>

---

<sup>169</sup> Recruiting Trends 2007, S.36.

<sup>170</sup> Ebenda, S.5.

<sup>171</sup> Bewerbungspraxis 2007, S.24.

<sup>172</sup> Personalmagazin 03/2007, S.54.

### **5.2.2.3. Internetbasierte Testung von Bewerbern**

Ist nun die erste Phase der Bewerbersichtung erfolgt und die Entscheidung für die Kandidaten gefallen, die im Bewerbungsprozess verbleiben sollen, schließt sich die nächste Stufe der Personalauswahl an. Dazu erhalten die in Frage kommenden Bewerber eine Einladung zur Teilnahme an einem sog. e- oder Online-Assessment.

#### **5.2.2.3.1. Definition e-Assessment**

Darunter sind „computergestützte Verfahren zur Beurteilung und Vorhersage beruflich relevanter biografischer und psychologischer Variablen zur Abschätzung der Eignung zu verstehen, die über die Dienste des Internet bereitgestellt werden“.<sup>173</sup> Dabei laufen sowohl die Durchführung als auch die Rückmeldung online ab.<sup>174</sup> Diese Definition verdeutlicht, dass e-Assessment-Verfahren hinsichtlich ihrer Zielsetzung eng an herkömmliche Assessment Center bzw. herkömmliche Eignungsinstrumente angelehnt sind (Vgl. hierzu Kapitel 4.2.3.) – allerdings werden sie auf einer anderen Plattform dargeboten. Genau hier unterscheiden sich e-Assessments auch von computerbasierten Tests, die zwar ebenso computergestützt, aber nicht über das Internet abgehalten werden.<sup>175</sup> Auch hinsichtlich der Einordnung innerhalb der Personalauswahlprozesskette nehmen e-Assessments eine andere Rolle ein. Wie bereits in Kapitel 5.2.2. angedeutet, werden e-Assessments fast ausschließlich im Bereich der Personalvorauswahl eingesetzt. Das bedeutet, dass sie nicht mit bestehenden Auswahlinstrumenten konkurrieren, sondern diese im Vorfeld ergänzen.<sup>176</sup> Dabei unterscheiden sie sich weiterhin durch ihre Ausgestaltungsmöglichkeiten von bisherigen Assessment Centern, wie im Folgenden dargestellt.

---

<sup>173</sup> Konradt, Sarges, 2003, S.7.

<sup>174</sup> Kupka, 2007, S.71.

<sup>175</sup> Kubinger, 1993, S.130 ff..

<sup>176</sup> Schuler, Höft, 2006, S.135.

### **5.2.2.3.2. Gestaltung von e-Assessments**

Die vielfältigeren Möglichkeiten, Applikationen im Rahmen des e-Recruiting auszugestalten, wurden in dieser Arbeit bereits mehrfach angesprochen. Zum einen ermöglicht das Internet die Darbietung video-, audio- und fotobasierter Inhalte.<sup>177</sup> Diese Kombination verschiedener Medien wird als Multimedialität bezeichnet und gilt als eine der Grundvoraussetzungen für ein erfolgreiches e-Recruiting.<sup>178</sup> Weiterhin können die entsprechenden Instrumente interaktiv gestaltet werden, d.h. der Nutzer wird zum aktiven und interagierenden Bestandteil des Assessments. Die interaktive Ausgestaltung von e-Assessments ist eine weitere Grundvoraussetzung für erfolgreiches e-Recruiting<sup>179</sup>, weil sie zum einen zu einem effizienteren employer branding beiträgt, zum anderen, gerade im Hinblick auf den Auswahlcharakter wichtig, die Akzeptanz und Auskunftsbereitschaft der Bewerber erhöht.<sup>180</sup> Auch Schuler, Konradt und Sarges bestätigen, dass eine höhere Interaktivität zu einer höheren Akzeptanz auf Seiten der Bewerber führt.<sup>181</sup>

Einen praktischen Beleg hierfür liefert Heuke. Er kam bei seiner Untersuchung des Bewerberempfindens zu dem Ergebnis, dass das interaktive e-Assessment der Firma Unilever von 53,6% der Bewerber als stressfrei empfunden worden ist, wohingegen nur 3,6% der Bewerber ein herkömmliches Assessment Center als stressfrei empfanden.<sup>182</sup> Unter dem Aspekt des möglichen Bewerbungsabbruchs aufgrund des Stressempfindens ist dies ein beträchtlicher Vorteil.<sup>183</sup> Außerdem kann man wohl davon ausgehen, dass die Aussagefähigkeit der Testergebnisse stressfreier Bewerber höher ist als die stressbelasteter Bewerber.

---

<sup>177</sup> Moser, Zempel, 2006, S.83.

<sup>178</sup> Kupka, 2007, S.77.

<sup>179</sup> Vgl. Wottawa, Woike, 2002, S.33 ff..

<sup>180</sup> Vgl. Kupka, 2007, S.85 ff..

<sup>181</sup> Vgl. Moser, Zempel, 2006, S.83; Konradt, Sarges, 2003. S.5 ff..

<sup>182</sup> Heuke, 2005, S.69.

<sup>183</sup> Vgl. Ebenda.

### 5.2.2.3.3. Verfahren im e-Assessment

Hinsichtlich der inhaltlichen Gestaltung von e-Assessments lassen sich durchaus Parallelen zu den in Kapitel 4.2. beschriebenen Testverfahren feststellen. Auch beim e-Assessment finden kognitive Leistungstests, Persönlichkeitstests oder simulative Aufgaben Anwendung. Die Zielsetzung ist dabei gleich der klassischer Verfahren. Die Verfahren im e-Assessment kommen, ähnlich einem herkömmlichen Assessment-Center, oftmals kombiniert zum Einsatz. Schuler sieht dies darin begründet, dass ein einzelnes Testverfahren oft nicht alle Anforderungsdimensionen der zu besetzenden Stelle abdecken kann und die Kombination verschiedener Verfahren zu einer höheren Verallgemeinerungsfähigkeit der erfassten Ergebnisse und zu einer höheren Verlässlichkeit der Messwerte führt.<sup>184</sup> Zu diesem Ergebnis kamen bereits Schmidt und Hunter.<sup>185</sup> Dementsprechend entwickelte Schuler das Modell der Trimodalität der Eignungsdiagnostik, bei dem Eigenschaftstests, Verhaltenstests und die Untersuchung biografischer Daten kombiniert zum Einsatz kommen.

Allerdings beziehen sich diese Untersuchungen lediglich auf die klassische Personalauswahl. Schulers Ansatz der trimodalen Eignungsdiagnostik greift Kupka auf und entwickelt ihn um das Kriterium Internet zum Ansatz des Blended Assessment weiter.

Dies veranschaulicht die folgende Abbildung.

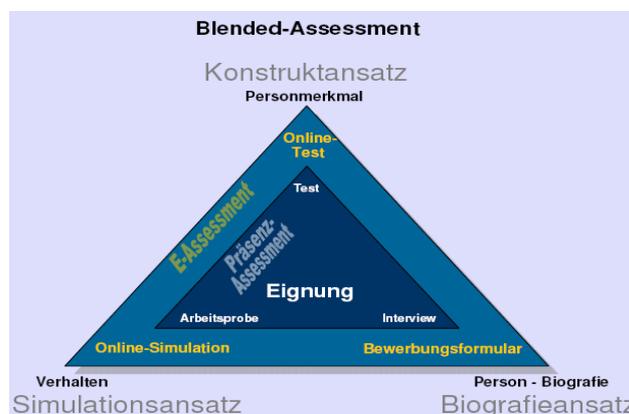


Abbildung 12 – Prinzip des Blended Assessment<sup>186</sup>

<sup>184</sup> Vgl. Schuler, Höft, 2006, S.103 f..

<sup>185</sup> Schmidt, Hunter, 1998, S.15-43.

<sup>186</sup> Kupka, 2007, S.73.

An dieser Abbildung wird deutlich, wo die Ansatzpunkte des e-Recruitings liegen. Im Modell Schulers finden Eigenschaftstests, Simulationen zur Ergründung des Verhaltens sowie biografiebasierte Tests statt.<sup>187</sup> In Kupkas Modell werden die gleichen Ansätze einbezogen, allerdings verwendet er statt „Eigenschaften“ den Begriff „Personmerkmal“, um zu verdeutlichen, dass innerhalb dieses Ansatzes neben den Eigenschaftsmerkmalen auch Personeneigenschaften untersucht werden. Die Simulationen und biografiebasierten Tests laufen inhaltlich vergleichbar mit den bisherigen Verfahren ab. Ein weiterer Unterschied, der für das e-Recruiting entscheidende, ist jedoch darin zu sehen, dass jedes der Instrumente Kupkas online abläuft. Damit wird die orts- und zeitgebundene Betreuung des Unternehmens überflüssig, zusätzlich profitieren besagte Instrumente von den gestalterischen Möglichkeiten des Internets.

Bisher existieren nur wenige Untersuchungen zur Nutzung des Mediums Internet in der Personalauswahl und der damit verbundenen Erfassung zusätzlicher Verhaltensparameter, sodass dieses Feld erst in den Ansätzen erkennbar ist.<sup>188,189</sup> Allein Konradt und Sarges berichten in ihrem gleichnamigen Werk ausführlicher über den Nutzen und die Aussagefähigkeit von „e-Recruitment und e-Assessment“. Sie stellen fest, dass weder die webbasierte Erfassung biografischer Daten, noch webbasierte Persönlichkeits- oder Leistungstests sowie Arbeitsproben in Form von Simulationen hinsichtlich ihrer Akzeptanz, Reliabilität oder Validität Nachteile gegenüber herkömmlichen Verfahren aufweisen.<sup>190</sup> Weiterhin untersuchten Konradt und Hertel (u.a.) Unterschiede zwischen offline-orientierten computerbasierten Tests und internetbasierten Verfahren. Hinsichtlich kognitiver Leistungstests besteht ihren Ausführ-

---

<sup>187</sup> Schuler, Höft, 2006, S.103 f.

<sup>188</sup> Vgl. Konradt, Lehmann, Böhm-Rupprecht, Hertel, 2003, S.110 f..

<sup>189</sup> Vgl. Konradt, Sarges, 2003, S.7.

<sup>190</sup> Vgl. Hertel, Konradt, Orlikowski, 2003, S.42 f..

rungen zufolge kein Unterschied zwischen offline- und internetbasierten Verfahren.<sup>191</sup>

Bei der Untersuchung von Persönlichkeits- Einstellungs- und Interessenstests bezieht sich Konradt auf einige frühere Studien mit diesem Fokus. Dabei ist hinsichtlich der Mittelwerte und der Standardabweichungen, der Faktorenstruktur, der Reliabilität und der Validität die Form der Testdarbietung nicht entscheidend, die Ergebnisse sind vergleichbar.<sup>192</sup> Unterschiede bestehen dahingehend, dass sich die Teilnehmer internetbasierter Verfahren geringfügig selbstbewusster einschätzten als die Teilnehmer offline-basierter Tests.<sup>193</sup> Darüber hinaus waren die soziale Erwünschtheit und die soziale Angst deutlich geringer ausgeprägt.<sup>194</sup> Auch hinsichtlich der Korrelationsmuster zwischen Persönlichkeitsdaten und Verhaltenseinschätzungen besteht kein mediumsrelevanter Unterschied.<sup>195</sup> Hertel widmete seine Untersuchungen der Bewerberakzeptanz und der Vollständigkeit in der Datenerfassung verschiedener Verfahren. Er stellte eine höhere Akzeptanz internetbasierter Verfahren fest, bezüglich der Datenvollständigkeit konnte er hingegen keine Unterschiede ausmachen.<sup>196</sup>

Auch „computergestützte Problemlöseszenarien und Simulationen“ sind Gegenstand der Ausführungen Konradts und anderer. Allerdings liegen hierbei keine Ergebnisse hinsichtlich der internetbasierten Darbietung vor. Unterstellend, dass analog zu anderen Testverfahren auch in diesem Bereich das Medium Internet keinen Unterschied zu offline-basierten Tests bedingt, ist davon auszugehen, dass auch internetbasierte Simulationen die Vorteile computergestützter offline-Tests bieten. Diese bestehen vor allem in der Interaktivität und im gestalterischen Bereich (Simulationsqualität) und münden in einer großen Akzeptanz auf Seiten der Bewerber.<sup>197</sup> Weiterhin stellt Konradt heraus, dass trotz divergenter Ergebnisse

---

<sup>191</sup> Vgl. Konradt, Lehmann, Böhm-Rupprecht, Hertel, 2003, S.111 f..

<sup>192</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>193</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>194</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>195</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>196</sup> Vgl. Ebenda, S.119 f..

<sup>197</sup> Vgl. Ebenda, S.117 f..

eine Vielzahl von Untersuchungen bestätigt, dass computergestützte Simulationen bezogen auf die Reliabilität, die Validität, die Korrelation zwischen computerbasierten Verfahren und analytischer Denkfähigkeit sowie emotionaler Stabilität zufrieden stellende Ergebnisse erzielen.

Kritisch merken Konradt und Sarges an, dass eine weitere Marktdurchdringung internetbasierter Testverfahren in der Personalauswahl ob ihrer hohen Entwicklungs- und Programmierkosten fragwürdig scheint.<sup>198</sup> Zudem gelte es sicherzustellen, dass alle Nutzer vergleichbare Bearbeitungs- und Durchführungsbedingungen vorfinden.<sup>199</sup>

#### **5.2.2.3.4. Anforderungen an e-Assessment-Verfahren**

Um nun zu gewährleisten, dass die internetbasierte Personalauswahl tatsächlich zu einer praktikablen Alternative in der Personalarbeit wird, gilt es bei der Umsetzung verschiedene Aspekte zu beachten. Umfänglich äußern sich Schuler und Höft zu den Herausforderungen internetbasierter Eignungsdiagnostik. Sie sehen diese in

- der Gewährleistung eines Medienmix', da sonst nur Kandidaten berücksichtigt werden könnten, die über einen Internetanschluss verfügen,
- der Minimierung von Testfälschungen durch mangelnde Identitätsprüfung,
- der Reduzierung von Trainingseffekten durch Verbreitung von Lösungskopien oder unbemerkter Mehrfachteilnahme,
- der Sicherstellung gleicher Grundvoraussetzungen (z.B. Software, Hardware, Internetanschluss),
- der Gewährleistung stabiler Internetverbindungen,
- der Überprüfung der Testgütekriterien,

---

<sup>198</sup> Vgl. Konradt, Lehmann, Böhm-Rupprecht, Hertel, 2003, S.119 f..

<sup>199</sup> Vgl. Ebenda.

- der Einbeziehung der Globalisierung (Berücksichtigung von Sprachbarrieren, unterschiedlichen Rechtsvorschriften, kulturellen Unterschieden) und
- der Koordination der Zusammenarbeit zwischen Eignungsdiagnostikern und IT-Entwicklern.<sup>200</sup>

John und Maier verweisen zudem auf das absolute Erfordernis der anforderungsbezogenen Ausgestaltung des e-Assessments, da nur auf diesem Wege sichergestellt werden kann, dass die Ergebnisse der Testteilnehmer Aufschluss hinsichtlich ihrer Eignung für die zu besetzende Stelle geben.<sup>201</sup> Außerdem sehen sie in der unkomplizierten Einbindung verschiedenartiger Anforderungen den medienbedingten Vorteil des Internets.<sup>202</sup>

Zugleich unterstellen Schuler und Höft aber auch, dass einigen der Probleme, wie z.B. Systeminstabilität oder unzureichende Internetverbindungen, in naher Zukunft schon alleine durch den technischen Fortschritt der Gesellschaft Abhilfe geschaffen werden wird.<sup>203</sup> Zudem kann wohl davon ausgegangen werden, dass die Zielgruppe des e-Recruiting, nämlich vorzugsweise Schüler und Studenten, zu einem sehr hohen Grad über Internetanschlüsse verfügt, da das Internet im Rahmen der Ausbildung eine sehr wichtige Rolle einnimmt.

So können gleiche Grundvoraussetzungen hinsichtlich der Systemanforderungen gewährleistet werden, indem eine von verschiedenen Betriebssystemen nutzbare Anwendung geschaffen wird, die nicht zwangsläufig eine spezifische Internetverbindungsgeschwindigkeit erfordert. Außerdem verfügen professionelle e-Assessments über ausführliche Hinweise zu den Mindestsystemvoraussetzungen und -anforderungen bereits vor Testbeginn, sodass der Kandidat

---

<sup>200</sup> Schuler, Höft, 2006, S.136.

<sup>201</sup> Wastian, Maier, 2007, S.105.

<sup>202</sup> Ebenda, S.105 ff., Kulla, 2007, S.127 f..

<sup>203</sup> Schuler, Höft, 2006, S.136.

ausreichend Gelegenheit hat, die Erfüllung der Voraussetzungen sicherzustellen. Gegebenenfalls kann er den Test auch anderenorts absolvieren. Dem Einwand der Bevorteilung von computererfahrenen Kandidaten kann begegnet werden, indem jeder Bewerber vor der zu bearbeitenden Aufgabe eine ausführliche Einweisung durchläuft.<sup>204</sup>

Das wohl am strittigsten diskutierte Risiko besteht in der Ungewissheit über die Bewerberidentität und der damit verbundenen Möglichkeit der Verfälschung von Testergebnissen. Dem kann entgegengehalten werden, dass dem Bewerber erst nach Überprüfung der biografischen Angaben ein Zugang zu dem e-Assessment eingeräumt wird.<sup>205</sup> Auf diesem Wege lässt sich auch das Risiko der Verbreitung von Testinhalten minimieren, weil nur autorisierte Nutzer einen Testzugang erhalten. Weiterhin erweist sich die Ankündigung von Wiederholungen einzelner Testabschnitte zu einem späteren Zeitpunkt vor Ort kombiniert mit der Aufklärung über die Konsequenzen eines Betrugsversuches als probates Mittel, um Betrugsversuchen vorzubeugen.<sup>206</sup> Schließlich bedingen bestimmte Aufgabentypen den Ausschluss von Betrugsversuchen, wenn es z.B. darum geht, innerhalb einer sehr knapp bemessenen Zeit ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen, weil in diesem Fall für etwaige Absprachen nicht ausreichend Zeit ist.<sup>207</sup> Auch die Situation selbst macht zumindest die Frage zulässig, wie viele Bewerber es riskieren, die Chance auf ihren Traumjob in fremde, nicht zwangsläufig bessere Hände zu legen.<sup>208</sup> Sollten all diese Aspekte nicht ausreichen, möglichen Betrügereien vorzubeugen, steht der Bewerber lediglich auf einer nächsten Stufe innerhalb des Auswahlprozesses, denn schließlich sollen über das e-Assessment nur die Bewerber identifiziert werden, die nicht über die Mindestanforderungen ver-

---

<sup>204</sup> Kubinger, 1993, S.130 ff..

<sup>205</sup> Kupka, 2007, S.88.

<sup>206</sup> Kupka, 2007, S.88.

<sup>207</sup> Aussage Nikolina Koppings (Unilever Deutschland GmbH) auf dem Praxisseminar „e-Assessment“, 27.03.2007, Hamburg.

<sup>208</sup> Ebenda.

fügen. Sollte ein „Betrüger“ diese Hürde nehmen, dann scheitert er entweder in einem anschließenden Auswahlverfahren oder er rechtfertigt seinen Verbleib im Auswahlprozess durch positive Ergebnisse in eben diesem.<sup>209</sup>

Der Gefahr der Vervielfältigung von bestimmten Aufgaben und Ergebnissen kann zum einen durch einen Kopierschutz begegnet werden. Zum anderen bietet sich die Programmierung permutationsfähiger Aufgaben an, d.h. dass zu einem bestimmten Testbereich (z.B. sprachgebundene Intelligenz) in Abhängigkeit verschiedener Kandidaten eine zufallsgenerierte Aufgabe gestellt wird, so dass der Bewerber nicht im Voraus weiß, welche Aufgabe ihn erwarten wird.<sup>210</sup> So beinhaltet das e-Assessment Tchibos sieben Einzeltests, die allerdings aus verschiedenen Parallelversionen generiert werden.<sup>211</sup> Unterstellt man, dass für jeden Einzeltest nur zwei Varianten existieren, die zufällig zusammengestellt werden, so ergeben sich allein darüber 128 mögliche Testkombinationen.

Hinsichtlich der Testgütekriterien ist anzumerken, dass, wie bereits in Kapitel 5.2.2.3.3. dargestellt, computergestützte Verfahren durchaus zu herkömmlichen Verfahren äquivalente oder gar bessere Ergebnisse bezogen auf die internen Konsistenzen oder die Akzeptanz aufweisen. Dies stellt auch Kupka nochmals klar.<sup>212</sup>

Daneben macht er auf Untersuchungen aufmerksam, die den Rückschluss zulassen, dass computergestützte, internetbasierte Verfahren möglicherweise eine höhere Validität ermöglichen, weil die Teilnehmer ehrlicher und offener antworten.<sup>213</sup> Dazu trägt auch die Abhaltung des Tests in vertrauter Umgebung am heimischen PC zu einer selbst ausgewählten Zeit innerhalb eines bestimmten Fensters bei.<sup>214</sup> Darüber hinaus weisen computergestützte, inter-

---

<sup>209</sup> Kupka, 2007, S.88 f..

<sup>210</sup> Aussage Nikolina Koppings (Unilever Deutschland GmbH) auf dem Praxisseminar „e-Assessment“, 27.03.2007, Hamburg.

<sup>211</sup> Aussage von J. Diercks, Geschäftsführer der CYQUEST GmbH.

<sup>212</sup> Kupka, 2007, S.87.

<sup>213</sup> Ebenda.

<sup>214</sup> Weber, Busch, 2002, S.44-48.

netbasierte Tests geringere Testeffekte und Reaktanzen auf als herkömmliche Assessment Center.<sup>215</sup>

Allen übrigen Herausforderungen kann vor allem durch eine sorgfältige Prozessplanung genügt werden.<sup>216</sup>

#### **5.2.2.4. Zusammenfassung**

Sind die eben genannten Anforderungen zur erfolgreichen Implementierung eines e-Assessments erfüllt, so ergibt sich eine Reihe von Vorteilen. Diese wurden im bisherigen Verlauf dieser Arbeit bereits des Öfteren angedeutet, sollen aber an dieser Stelle noch einmal zusammengefasst dargestellt werden.

Das Medium Internet bietet über Online-Bewerbungsformulare in Verbindung mit BMS und deren Anbindung an bestehende Personalsoftware die Möglichkeit des automatisierten Umgangs mit Bewerbern. Darüber kann auch die filtergesteuerte Überprüfung der Kandidatenmindestanforderungen erfolgen. Außerdem wird so eine vereinfachte Zusammenarbeit zwischen Personal- und Fachabteilungen möglich.

Ist diese erste Stufe der Vorauswahl erfolgt, können mit Hilfe von e-Assessments z.B. Kenntnisse über die Persönlichkeit oder die kognitiven Fähigkeiten eines Bewerbers zu einem viel früheren Zeitpunkt im Auswahlprozess erlangt werden als mit Hilfe klassischer Instrumente. Dabei sind e-Assessments gerade hinsichtlich der Validität und der Reliabilität klassischen Auswahlinstrumenten durchaus gewachsen. Zudem ergibt sich über das Internet die Möglichkeit der interaktiven und multimedialen Aufgabengestaltung, über die eine höhere Simulationsfähigkeit, eine größere Einbindung der Bewerber und nicht zuletzt eine höhere Bewerberakzeptanz erreicht werden kann. Diese Interaktivitätsbedingte Akzep-

---

<sup>215</sup> Diercks, Weber, 2001, S.46.

<sup>216</sup> Schuler, Höft, 2006, S.136.

tanz resultiert in einer geringeren Fluktuations- sowie einer steigenden Identifikationswahrscheinlichkeit auf Seiten des neuen Mitarbeiters.<sup>217</sup>

Weiterhin finden e-Assessments orts- und zeitunabhängig statt, sodass die anwendenden Unternehmen keine Mitarbeiter für die Testeinweisung, -beaufsichtigung und -auswertung abstellen müssen. Darüber und über das Einsparen der Anreise- und Betreuungskosten werden die Budgets der Personalabteilungen geschont. Erst nach diesen Schritten kommen für die erfolgreichen Teilnehmer weitere Auswahlverfahren innerhalb der Unternehmen zum Einsatz. Auch hinsichtlich der Prozessgeschwindigkeit bietet das e-Assessment wegen seiner automatisierten Abhaltung und Auswertung Vorteile gegenüber herkömmlichen Vorauswahlverfahren.

Ein weiterer Vorteil der automatisierten Auswertung der Testergebnisse besteht in deren objektiven Behandlung. Zudem wird die Wahrscheinlichkeit von Auswertungsfehlern minimiert und Ergebnisse der Teilnehmer werden besser vergleichbar, da sie absolut und relativ betrachtet werden können.<sup>218</sup>

Abschließend soll nochmals darauf hingewiesen werden, dass viele Unternehmen bestätigen, mit Hilfe von e-Recruiting in der Personalauswahl die Qualität ihrer Bewerber gesteigert zu haben. Damit bildet professionelles e-Recruiting auch die Grundlage für die Optimierung der Folgeprozesse.

---

<sup>217</sup> Moser, Zempel, 2006, S.87.

<sup>218</sup> Voigt, B.-F., 2004, S.11.

### 5.2.3. Personalförderung

Nach den Ausführungen Konradts und Sarges' bildet die Personalförderung (auch Personalentwicklung) eine weitere Kernstrategie des e-Recruitings. Da der Hauptgegenstand der vorliegenden Arbeit allerdings in der Untersuchung der Optimierungsansätze innerhalb der Personalauswahl besteht, wird die Teilstrategie der Personalförderung nur zur besseren Einordnung in das Gesamtkonstrukt erwähnt. Somit beschränken sich die nachfolgenden Ausführungen auf das zum Verständnis Notwendigste. Deshalb wird diese Strategie auch in der nachfolgenden Unternehmensbefragung vernachlässigt.

Die Personalförderung kommt immer dann zum Einsatz, wenn das Eignungsprofil vorhandener Mitarbeiter von gegenwärtigen oder zu erwartenden Arbeitsanforderungen abweicht und dieser Diskrepanz nicht über Neueinstellungen begegnet werden kann oder soll.<sup>219</sup> Aber auch zur frühzeitigen Bindung von Talenten wird die Personalentwicklung eingesetzt.<sup>220</sup> Die praktische Bedeutung der Personalentwicklung mit Hilfe von e-Recruiting-Systemen wird durch eine aktuelle Befragung belegt. Danach nutzen 42,4% der umsatzstärksten Unternehmen Deutschlands bereits die Möglichkeit, ihr Personal z.B. durch e-Learnings zu entwickeln.<sup>221</sup>

Nach Holtbrügge sind alle

- planmäßigen und zielgerichteten Maßnahmen der Aus- und Weiterbildung,
- die der individuellen beruflichen Entwicklung und Förderung der Mitarbeiter dienen und
- diesen unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen und Bedürfnisse die zur Wahrnehmung ihrer gegen-

---

<sup>219</sup> Vgl. Holtbrügge, 2005, S.102.

<sup>220</sup> Aussage Hermann Arnolds (Geschäftsführer der umantis AG) auf dem 11. Personalleiterforum in Köln, 12.09.2007.

<sup>221</sup> Hell, Boramir, Schaar, Schuler, 2006, S.15.

wärtigen und zukünftigen Aufgaben notwendigen Qualifikationen vermitteln,  
Gegenstände der Personalförderung.<sup>222</sup>

Die Kerninhalte der Personalentwicklung sind also in der Vermittlung, Erweiterung und Vertiefung von Fachwissen, Fähigkeiten und Einstellungen sowie deren Umsetzung in das Verhalten zu sehen.<sup>223</sup> Ein praktisches Beispiel der virtuellen Personalentwicklung ist z.B. der Einsatz von Flugsimulatoren in der Pilotenausbildung.<sup>224</sup>

Die Ziele der Personalentwicklung bestehen in der

- Verbesserung der Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens,
- Anpassung der Qualifikation der Mitarbeiter an veränderte Arbeitsanforderungen,
- Erhöhung der Flexibilität der Mitarbeiter,
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit und –loyalität,
- Verbesserung des Unternehmungsimages,
- Sicherung eines qualifizierten Mitarbeiterstammes und in der
- Befriedigung individueller Bedürfnisse und bildungspolitischer Ansprüche.<sup>225</sup>

Konradt und Sarges sehen den Grund für die Einbindung der Personalentwicklung in e-Recruiting-Systeme in der Relevanz personenbezogener Daten aus dem An- und Bewerbungsprozess auch für die systematische Personalförderung.<sup>226</sup> Im Rahmen des e-Recruitings werden den Mitarbeitern derartige Informationen sowie daraus resultierende Angebote des Unternehmens, insbesondere

---

<sup>222</sup> Holtbrügge, 2005, S.102.

<sup>223</sup> Vgl. Ebenda, ff.

<sup>224</sup> Vgl. Drumm, 2005, S.421.

<sup>225</sup> Vgl. Holtbrügge, 2005, S.103.

<sup>226</sup> Konradt, Sarges, 2003, S.8.

solche zur eigenen Karriereplanung, im unternehmenseigenen Intranet auf Mitarbeiterportalen bereitgestellt.<sup>227</sup>

Die Vorteile der Darbietung von Personalentwicklungsmaßnahmen über e-Recruiting bestehen in dem vereinfachten, jederzeit zugänglichen Angebot von Informationen und Schulungen, die auf einer individuell und vorab festgelegten Karriereplanung beruhen und zielgruppenspezifisch modifiziert und bereitgestellt werden können.<sup>228</sup> Dieses Angebot umfasst den Erhalt und Versand von Mitteilungen und Nachrichten, interaktive Kommunikationsmöglichkeiten mit personalverantwortlichen Mitarbeitern, die Buchung von Weiterbildungsangeboten, aber auch die Durchführung von Self Assessments, E- und Blended Learnings, Tele-Tutoring sowie Selbst- und Fremdbeurteilungen.<sup>229,230</sup> In diesem Zusammenhang tauchen auch immer wieder die Begriffe „Computer Based Training“ (CBT) und „Web Based Training“ (WBT) auf.<sup>231</sup>

Die Vorteile der internetbasierten Darbietung solcher Angebote bestehen in der Erreichbarkeit, der Aktualität und in der orts- und zeitunabhängigen Nutzung. Weiterhin wurde in zahlreichen Untersuchungen eine sehr positive Akzeptanz seitens der Nutzer belegt.<sup>232</sup>

---

<sup>227</sup> Konradt, Sarges, 2003, S.8.

<sup>228</sup> Ebenda.

<sup>229</sup> Vgl. Ebenda, S.8 f.

<sup>230</sup> Ingenhoff, Eppler, 2001, S.164.

<sup>231</sup> Vgl. Drumm, 2005, S.421.

<sup>232</sup> Vgl. Konradt, Sarges, 2003, S.9.

### **5.2.4. Workflow-Optimierung**

Die vierte Strategie, die mit e-Recruiting-Systemen verfolgt werden kann, ist die Optimierung des innerbetrieblichen Workflows.

#### **5.2.4.1. Definition**

Der Workflow (Vorgang) wird definiert als die inhaltlich geschlossene, zeitlich und sachlogisch zusammenhängende Verkettung einzelner Arbeitsschritte, an denen mehrere Bearbeiter beteiligt sein können.<sup>233</sup> An dieser Definition wird deutlich, dass die bereits beschriebenen Strategien „Personalmarketing“, „Personalauswahl“ und „Personalförderung“ sowohl als eigenständiger als auch als zusammenhängender Workflow verstanden werden können.

#### **5.2.4.2. Gegenstand**

Unter der Workflow-Optimierung werden die computergestützte Verbesserung und die Effizienzsteigerung der Arbeitsabläufe in Personalabteilungen selbst und in der Zusammenarbeit zwischen Personal- und Fachabteilungen verstanden.<sup>234</sup> Ziel dessen ist die optimale Ablauforganisation von Arbeitsvorgängen zur Reduzierung der Bearbeitungszeiten.<sup>235</sup> Unter diese Maßnahmen fällt z.B. die Rationalisierung durch eine einheitliche Verwendung von Daten, Dokumenten, Dateien und anderen Unterlagen.<sup>236</sup> Vor allem aber in der Zusammenführung räumlich häufig getrennt ablaufender, jedoch informationstechnisch zusammenhängender und arbeitsteiliger personalwirtschaftlicher Prozesse liegen die Potentiale von e-Recruiting- bzw. Workflow-Management-Systemen (WFMS).<sup>237</sup> Dies äußert sich z.B. in der systematischen Weiterleitung von Teilaufgaben an den entsprechenden Ansprechpartner.<sup>238</sup> Darüber wird

---

<sup>233</sup> Vgl. Müller, 2003, S.86.

<sup>234</sup> Vgl. Konradt, Sarges, 2003, S.9.

<sup>235</sup> Vgl. Müller, 2003, S.87.

<sup>236</sup> Vgl. Konradt, Sarges, 2003, S.9.

<sup>237</sup> Vgl. Ebenda, S.10.

<sup>238</sup> Vgl. Ebenda, S.10.

eine in sich geschlossene, überschau- und nachvollziehbare Aufgabenteilung ermöglicht.<sup>239</sup>

Aus dieser Beschreibung wird deutlich, dass viele der in den Kapiteln 5.2.1. bis 5.2.3. beschriebenen Vorteile zugleich Gegenstand der Workflow-Optimierung sind.

### **5.2.4.3. Entwicklung**

Als Meilenstein in der Workflow-Optimierung der Personalarbeit wird die Einführung der computergestützten Bewerberverwaltung Mitte der 80-er Jahre betrachtet.<sup>240</sup> Nach und nach entwickelte sich die PC-gestützte Bewerberverwaltung weiter. So wurde als nächstes der arbeitsplatzübergreifende Zugriff auf die Bewerberdatenbank etabliert.<sup>241</sup> Danach wurden die Systeme auch zur Meldung offener Stellen, der mediendivergenten Stellenausschreibung, der Verwaltung einzelner Bewerbungsvorgänge und der Dokumentation von Auswahltests genutzt.<sup>242</sup> Der heutige Entwicklungsstand von WFMS ist dadurch charakterisiert, dass Jobangebote und Kandidatenprofile unternehmensübergreifend und ohne Medienbruch ausgetauscht werden können.<sup>243</sup> Voraussetzung dafür ist die Marktdurchdringung der sog. Extensible Markup Language (XML), welche strukturierte Informationen genau beschreibt und somit maschinell auswertbar macht.<sup>244</sup> Derart kann z.B. eine unternehmensintern definierte Stellenausschreibung als XML-Datei an eine Zeitung oder Internet-Jobbörse weitergeleitet werden, um dort die Veröffentlichung des Stellenangebots ohne großen Bearbeitungsaufwand auszulösen.<sup>245</sup> Auf umgekehrtem Wege werden dem Unternehmen Bewerberinformationen zugesandt, die direkt mit den Anforderungen abgeglichen werden können.<sup>246</sup>

---

<sup>239</sup> Vgl. Konradt, Sarges, 2003, S.10.

<sup>240</sup> Vgl. Mülder, 2003, S.84.

<sup>241</sup> Vgl. Ebenda, S.86.

<sup>242</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>243</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>244</sup> Vgl. Ebenda, S. 99.

<sup>245</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>246</sup> Vgl. Ebenda.

#### 5.2.4.4. Ablauf und Nutzen

Die folgende Abbildung zeigt den Workflow am Beispiel einer Stellenausschreibung.

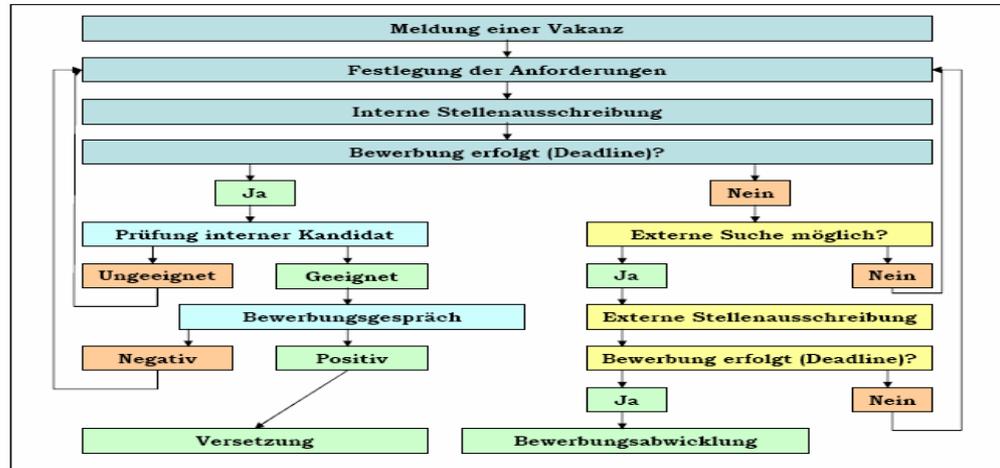


Abbildung 13 Workflow einer Stellenausschreibung<sup>247</sup>

Daran wird deutlich, welche Ansatzpunkte ein WFMS an die Ablaufsteuerung eines Prozesses in der Personalarbeit hat. Etliche der hier abgebildeten Schritte mussten bisher manuell gesteuert werden. Die Kommunikationswege waren sehr lang und die Aufbereitung der Daten anspruchsvoll. Darüber hinaus bedeuten lange Wege auch das Risiko des Informations- und Datenverlustes. Viele dieser Prozesse laufen mit WFMS automatisiert und damit schneller, effizienter und zuverlässiger ab. Über die Verwendung einheitlicher Dateiformate lässt sich die abteilungsübergreifende Nutzung von Bewerberdaten gewährleisten. So profitieren nicht nur einzelne Mitarbeiter von WFMS, sondern es werden auch die Reibungsverluste an den Schnittstellen zu anderen Abteilungen oder Unternehmenszweigen minimiert.

Der in Kapitel 5.2.2.1. beschriebene Ablauf internetbasierter Personalauswahl in Verbindung mit einem Bewerbermanagement-System könnte so als Beispiel eines WFMS bezogen auf die Prozesse der Personalvorauswahl verstanden werden. Darüber hinaus ergeben sich zahlreiche Möglichkeiten, verschiedene andere Prozesse rationaler, schneller und effizienter zu gestalten. Dies mün-

<sup>247</sup> Entnommen aus Mülder, 2003, S.88.

det in die Entlastung einzelner Mitarbeiter durch eine Reduzierung administrativer Aufgaben und damit letztendlich auch in einer Kostenersparnis.

Mülder weist allerdings darauf hin, dass die Einführung von WFMS unter Umständen stark in gewachsene Prozessabläufe eingreift und somit sehr komplex und planungsbedürftig ist.<sup>248</sup>

---

<sup>248</sup> Mülder, 2003, S.99.

### **5.3. Zusammenfassung**

In allen Bereichen der eingangs Kapitel 5.2. dargestellten Strategien des e-Recruitings finden sich Ansätze, die für die Optimierung der Personalarbeit bedeutsam sind.

Innerhalb des Personalmarketings sind diese vorwiegend im Bereich der Gestaltungsmöglichkeiten zu sehen. Durch die interaktive Darbietung und den damit verbundenen Einsatz von Selbstselektionsanwendungen kann das Unternehmensimage auf eine völlig neue Weise transportiert werden. So erhalten Bewerber frühzeitig Informationen über ihren potentiellen Arbeitgeber und die auszuübenden Tätigkeit. Dazu tragen vor allem realistic job previews (RJPs) bei. Aufgrund dessen kann die Bewerberqualität gesteigert werden, weil sich im Idealfall nur noch Kandidaten bewerben, die über die in den Anforderungsprofilen definierten Fähigkeiten und Eigenschaften verfügen. Dies führt zu einer Erhöhung der Basisrate.

Im Bereich der Personalauswahl hat sich gezeigt, dass vielerorts der analoge Einsatz herkömmlicher Testverfahren ohne Qualitätseinbußen auch in virtualisierter Form über das Internet möglich ist. Die Verfahren profitieren auch hier von der interaktiven, darüber hinaus aber auch von der multimedialen Ausgestaltungsmöglichkeit. Unternehmen, die Gebrauch von e-Assessments machen, erhalten deutlich früher im Auswahlprozess relevante Informationen hinsichtlich der Eignung eines Kandidaten. Hier führt die gute Vorauswahl auch zu einer Erfolg versprechenden Fortsetzung anderer Auswahlinstrumente. Weiterhin birgt der Einsatz von Bewerbermanagement-Systemen deutliche Vorteile hinsichtlich des reibungslosen Umgangs mit Bewerbern. Außerdem wird durch die Bildung von Bewerberpools eine umfassendere Suche nach potentiellen Kandidaten ermöglicht. Sinnvoll erscheint in diesem Zu-

sammenhang die Verknüpfung eines Bewerbermanagement-Systems mit dem e-Assessment.

Die Personalförderung profitiert in e-Recruiting-Systemen hauptsächlich von einer hohen Akzeptanz der Maßnahmen, die sich nicht zuletzt auch auf die Form der Darbietung stützt.

Gewissermaßen übergreifenden Charakter hat die Workflow-Optimierung. In allen dargestellten Strategien ergeben sich aus der elektronischen, teilweise über das Internet abgehaltenen Unterstützung der Prozesse Optimierungspotentiale. Diese sind vor allem in der Straffung der Prozesse und in dem Abbau von Schnittstellen zu sehen.

## **6. Unternehmensbefragung: E-Recruiting in der Praxis**

Inwieweit die zuvor in der Theorie dargestellten Optimierungsansätze praktisch umsetzbar sind, und welche Voraussetzungen zum erfolgreichen Einsatz von e-Recruiting-Systemen erfüllt werden müssen, sollen die nachfolgenden Befragungsergebnisse verschiedener Unternehmen zeigen.

### **6.1. Thesen**

Zunächst sollen deshalb die Thesen vorgestellt werden, die die Grundlage der empirischen Untersuchung bilden. Dabei stehen vor allem die theoretischen Erkenntnisse im Mittelpunkt der Thesenableitung, von denen der Verfasser glaubt, dass gerade sie von Interesse für Unternehmen sind, die in Erwägung ziehen, ein e-Recruiting-System zu implementieren.

In Kapitel 5.2.1.2. wurde dargestellt, dass das Personalmarketing im e-Recruiting zu einer Erhöhung der Bewerberzahlen beitragen kann. Hieraus leitet der Verfasser die erste These ab:

*1. E-Recruiting führt zu einer Erhöhung der Bewerberzahlen.*

Mehrfach wurden in dieser Arbeit die Möglichkeiten der Akzeptanzsteigerung über e-Recruiting angesprochen (Vgl. Kapitel 5.2.1.2., 5.2.1.2.2., 5.2.1.4. und 5.2.2.3.2.). Dies mündet in der folgenden These:

*2. E-Recruiting führt zu einer Akzeptanzsteigerung aus Sicht der Bewerber und aus unternehmensinterner Sicht.*

In den Kapiteln 5.2.1.2.1., 5.2.1.2.2., 5.2.2.2. und 5.2.1.6. wurde ausführlich über die Einflüsse der Selbstselektion auf die Bewerberqualität berichtet. Inwieweit diese praktisch auftreten, soll mit Hilfe der dritten These untersucht werden:

*3. E-Recruiting führt durch Selbstselektion zu einer höheren Bewerberqualität und damit zu einer höheren Selektionsquote in nachfolgenden Auswahlinstanzen.*

Auch die Erhöhung der Geschwindigkeit des Auswahlprozesses durch e-Recruiting wurde im Theorieteil des vorliegenden Werkes dargelegt (Vgl. Kapitel 5.2.1.5.3., 5.2.2.2., 5.2.2.3. und 5.2.4.2.). Folglich wird die vierte These formuliert:

*4. E-Recruiting führt zu Verkürzung der Prozessdauer des gesamten Bewerbermanagements.*

Einen sehr interessanten Aspekt bei der Entscheidung über die Einführung eines e-Recruiting-Systems stellen die damit verbundenen Kosteneinsparmöglichkeiten dar, die in den Kapiteln 5.2.2.2., 5.2.2.3., 5.2.2.4. und 5.2.4.2. geschildert wurden. Dementsprechend lautet eine weitere These:

*5. E-Recruiting führt zu einer Einsparung der Kosten für die Bewerberrekrutierung.*

Die Praktikabilität und Rentabilität von e-Recruiting für mittelständische Unternehmen wurde in dieser Arbeit nur am Rande angedeutet (Vgl. Kapitel 5.2.2.2.5.). Dennoch ist e-Recruiting gerade in Zusammenhang mit dem unternehmerischen Mittelstand viel diskutiert. Deshalb bildet auch die nachfolgende These einen Teilbereich der Unternehmensbefragung:

*6. Ab einer bestimmten Bewerberzahl kann e-Recruiting auch im Mittelstand rentabel eingesetzt werden.*

Ohne, dass hierzu explizite Thesen formuliert werden, hat die Befragung der Unternehmen auch dazu beigetragen, allgemeine Informationen über Erfolgskriterien zur Implementierung von e-Recruiting-Systemen offen zu legen. Diese werden bei der Diskussion der Befragungsergebnisse ebenfalls berücksichtigt werden.

## **6.2. Teilnehmer**

An der Befragung haben vier Unternehmen teilgenommen, wobei eines Vertreter des Mittelstandes ist. Im Folgenden wird dieses in der Handelsbranche tätige Unternehmen als „Unternehmen A“ bezeichnet. Die weiteren Teilnehmer sind Großunternehmen, die ihre Tätigkeitsschwerpunkte auf den Gebieten Produktion und Vertrieb (Unternehmen B), Finanzdienstleistungen (Unternehmen C) und Lebensmittelindustrie (Unternehmen D) haben.

Bis auf Unternehmen B, das kurz vor der Einführung seines e-Recruiting-Systems steht und dessen Befragungsergebnisse auf Kalkulationen<sup>249</sup> beruhen, arbeiten alle anderen Teilnehmer bereits mit e-Recruiting- bzw. e-Assessment-Lösungen.

Dabei kommen die entsprechenden Anwendungen ausschließlich bei der Vorauswahl von Auszubildenden oder Trainees zum Einsatz. Als Begründung hierfür wurde die Tatsache angeführt, dass nur in diesen Bereichen eine ausreichend hohe Anzahl an Bewerbungen regelmäßig aufläuft. Außerdem sind bei der Einstellung in höhere Unternehmensebenen Arbeitsproben von größerer Bedeutung als die Vielzahl von Instrumenten und Tests, die in Assessment Centern oft gebündelt Anwendung finden. Dies hat bereits die Theorie gezeigt (Vgl. Kapitel 4.2.).

## **6.3. Methode**

Um Informationen der Unternehmensvertreter zu dem Einsatz ihrer e-Recruiting-Systeme zu erheben, wurden Experteninterviews durchgeführt. Einen Sonderstatus nimmt dabei Unternehmen C ein, das im Rahmen eines telefonisch durchgeführten Interviews befragt worden ist. Dies steht der Informationsqualität aber nicht entgegen.

---

<sup>249</sup> Die Aussagekraft dieser kalkulatorisch basierten Antworten leitet der Autor nicht zuletzt aus der Vergleichbarkeit der Antworten mit denen der anderen Teilnehmer ab.

Die Entscheidung für den Einsatz der qualitativen Methode des Experteninterviews begründet sich zunächst in der Ermangelung methodischer Alternativen, wie beispielsweise einem evaluierten Fragebogen, der die für diese Arbeit relevanten Bereiche des e-Recruitings abzudecken vermag. Dieser Mangel resultiert nicht zuletzt aus der sehr geringen Zahl an Unternehmen, die e-Recruiting-Systeme einsetzen.<sup>250</sup> Diese Fakten sollen jedoch nicht die Eignung eines Experteninterviews in Zweifel ziehen, denn auf diesem Wege wird der sehr einfache Zugang zu einer Großzahl an Informationen ermöglicht.<sup>251</sup> Nach Koolwijk zählen Experteninterviews zu den ermittelnden Interviews, d.h. sie gewinnen Informationen und Wissen.<sup>252</sup> Allerdings stellt er die Repräsentativität dieser Erhebungsmethode aufgrund ihrer Nichtstandardisierung und dem daraus resultierenden Mangel der quantitativen Auswertbarkeit in Frage.<sup>253</sup> Auch Bogener und Menz vertreten diese Auffassung, wenngleich sie einräumen, dass die aus eben genannten Gründen oftmals sehr divergent verlaufenden Gespräche strukturiert werden können, indem sich das Experteninterview an einem Leitfaden orientiert.<sup>254</sup>

Deshalb wurden die im Rahmen dieser Arbeit durchgeführten Interviews durch einen entsprechenden Leitfaden unterstützt (siehe Anhang 1). Des Weiteren erhebt der Verfasser nicht den Anspruch auf Repräsentativität seiner Befragungsergebnisse. Viel mehr besteht das Ziel dieser Arbeit in der Hinterfragung der Umsetzbarkeit der im Theorieteil dargelegten Schilderungen in die unternehmerische Praxis, also in dem praktischen Zugang der Thematik „e-Recruiting“, aus dem sich sehr wohl „subjektive Handlungsorientierungen und implizite Entscheidungsmaximen“ ableiten lassen können.<sup>255</sup> Dabei folgte die Zusammenstellung der Interviewfragen

---

<sup>250</sup> Aussage von J. Diercks, Geschäftsführer der CYQUEST GmbH.

<sup>251</sup> Vgl. Bogener, Menz, 2005, S.7.

<sup>252</sup> Vgl. Koolwijk, 1974, S.9 ff..

<sup>253</sup> Vgl. Ebenda.

<sup>254</sup> Vgl. Bogener, Menz, 2005., S.17.

<sup>255</sup> Vgl. Ebenda, S.38.

ausschließlich rationalen Gesichtspunkten in Anlehnung an den Theorieteil der vorliegenden Arbeit.

Nach Auffassung Meusers und Nagels sind Experten dadurch charakterisiert, dass sie entweder Verantwortung für einen bestimmten Bereich der Problemlösung tragen oder über „privilegierten Zugang“ zu Informationen verfügen.<sup>256</sup> Diesen Status der Unternehmensvertreter, der sich aus technischem, Prozess- und Deutungswissen ergibt<sup>257</sup>, sieht der Verfasser in deren intensiver und zum Teil langjähriger Zuständigkeit für die betroffenen Bereiche gerechtfertigt.

Der Autor versuchte im Rahmen der Interviews den Regeln zu folgen, die Loretto (1986, zitiert nach Fisseni, 2004, S.152) zur Durchführung von Interviews formulierte: „The good interviewer

- has a plan
- has adequate job knowledge
- has adequate background information on the applicant
- schedules interviews with adequate time allotted
- ensures that interviews are held in private
- puts the applicant at ease
- lets the applicant talk
- avoids leading questions
- adjusts the level of the language to the ability of the respondent
- is aware of his or her own prejudices and tries to avoid their influence on judgements
- avoids any suggestions of discrimination
- knows how and when to close the interview

---

<sup>256</sup> Vgl. Meuser, Nagel, 2005, S.71.

<sup>257</sup> Vgl. Bogener, Menz, 2005, S.43.

- records the facts during the interview and impression and judgement immediately thereafter.”

Wenngleich diese Regeln eine gewisse Basis darstellen, legen Bogener und Menz dar, dass es kein allgemeines Ideal der „richtigen Interviewführung“ gibt, „das übergreifende und fallunabhängige Gültigkeit besitzt“.<sup>258</sup>

Die spätere Auswertung (hier Kapitel 6.5. Diskussion) der Ergebnisse folgt den Ausführungen Meusers und Nagels, denen zufolge das Ziel der Auswertung darin besteht, „im Vergleich mit den anderen ExpertInnen ...das Überindividuell-Gemeinsame herauszuarbeiten, Aussagen über Repräsentatives, über gemeinsam geteilte Wissensbestände, Relevanzstrukturen, Wirklichkeitskonstruktionen, Interpretationen und Deutungsmuster zu treffen.“<sup>259</sup> Es wird also ein Vergleich der Antworten aller Befragten durchgeführt, dessen Absicht in der Findung von Übereinstimmungen und Nicht-übereinstimmungen besteht.

#### **6.4. Ergebnisse**

Im Nachfolgenden werden nun in Chronologie zu den Thesen die Befragungsergebnisse der Untersuchung vorgestellt. Dabei werden die Antworten eines bestimmten Unternehmens durch Angabe des Interviews und durch Angabe des Zeitpunktes innerhalb des Interviews in einer Fußnote gekennzeichnet (z.B. „A Minute 5, 42“). Mit Hilfe der dieser Arbeit beigelegten CD<sup>260</sup>, die die Audioaufzeichnungen der Interviews beinhaltet, können die jeweiligen Aussagen nachvollzogen werden. Im Falle der Zitierung von Antworten aus dem mit Unternehmen C telefonisch durchgeführten Interview, das am 14.11.2007 mit dem dort beschäftigten Expert „Ausbildung“ stattfand, und das sich ebenfalls an dem in Anhang 1 beigefügten

---

<sup>258</sup> Vgl. Bogener, Menz, 2005, S.49.

<sup>259</sup> Meuser, Nagel, 2005, S.80.

<sup>260</sup> die in Übereinstimmung mit den Unternehmensvertretern nicht veröffentlicht wird.

Interviewleitfaden orientierte, erscheint in der Fußnote lediglich „C“.

*1. E-Recruiting führt zu einer Erhöhung der Bewerberzahlen.*

Unternehmen A, B und C berichten, dass das Bewerberaufkommen nach Einführung ihrer e-Recruiting-Systeme nicht zugenommen hat, Informationen über die Veränderung der Bewerberzahlen bei Unternehmen D liegen nicht vor.<sup>261</sup>

*2. E-Recruiting führt zu einer Akzeptanzsteigerung aus Sicht der Bewerber und aus unternehmensinterner Sicht.*

Die Akzeptanzsteigerung bei Bewerbern durch e-Recruiting bestätigen Unternehmen B, C und D.<sup>262</sup> Unternehmen B berichtet zusätzlich über die Steigerung der internen Akzeptanz, Unternehmen A hält die Einschätzung einer Akzeptanzveränderung für schwierig.<sup>263</sup>

*3. E-Recruiting führt durch Selbstselektion zu einer höheren Bewerberqualität und damit zu einer höheren Selektionsquote in nachfolgenden Auswahlinstanzen.*

Eine Verbindung zwischen Selbstselektion und Bewerberqualität und der damit einhergehenden Erhöhung der Selektionsquote kann in Unternehmen A nicht hergestellt werden.<sup>264</sup> In Unternehmen D fand eine Evaluierung der Bewerberqualität statt, in deren Ergebnis keine Verschlechterung der Bewerberqualität nachgewiesen wurde.<sup>265</sup> Ergebnisse hinsichtlich einer möglichen Erhöhung lieferte diese Untersuchung nicht, jedoch wurde berichtet, dass sich die Selektionsquote nachfolgender Auswahlinstrumente nicht erhöht hat.<sup>266</sup> In Unternehmen B wird davon ausgegangen, dass

---

<sup>261</sup> A Minute 12,10, B Minute 13,35; C.

<sup>262</sup> B Minute 11,45, C, D Minute 5,10.

<sup>263</sup> A Minute 13,05, B Minute 11,45.

<sup>264</sup> A Minute 4,35, 12,23, 14,20.

<sup>265</sup> D Minute 4,10, 11,10.

<sup>266</sup> D Minute 6,04.

durch die Selbstselektion mehr „richtige“ und „geeignete“ Kandidaten angezogen werden, mehr „falsche“ Kandidaten von einer Bewerbung absehen werden und dass dies zu einer Erhöhung der Bewerberqualität auch in nachfolgenden Auswahlinstrumenten führt.<sup>267</sup> In Unternehmen C hat die Selbstselektion zu einer Erhöhung der Bewerberqualität geführt, die ihrerseits eine Erhöhung der Selektionsquote in dem abschließenden Auswahlverfahren von 20% auf 50% nach sich zog.<sup>268</sup>

*4. E-Recruiting führt zu Verkürzung der Prozessdauer des gesamten Bewerbermanagements.*

Alle Unternehmen berichten über eine Verkürzung der Dauer des Bewerbermanagements.<sup>269</sup> In Unternehmen A wird die Verkürzung auf zirka einen Monat aber auch der Einführung eines Assessment Centers zugeschrieben.<sup>270</sup> Die Auswahlzeiten verkürzen sich in Unternehmen B von vorher drei bis vier Monaten auf höchstens drei Monate, in Unternehmen C auf einen Zeitraum von eineinhalb bis drei Monaten und in Unternehmen D von vier auf zwei Wochen.<sup>271</sup>

*5. E-Recruiting führt zu einer Einsparung der Kosten für die Bewerberrekrutierung.*

Bis auf Unternehmen B, dessen Ziel der Einführung des e-Recruiting-Systems nicht in der Absenkung der Kosten, sondern in einer Verbesserung des employer brandings besteht<sup>272</sup>, berichten alle anderen Unternehmen von einer Verringerung der Kosten. Bei Unternehmen A wird dies in Zusammenhang mit der Verringerung des Aufwands für die Bewerberrekrutierung gesehen.<sup>273</sup> Unternehmen C bestätigt das klare Absinken der Bewerberauswahlkosten und sieht dies vor allem darin begründet, dass durch die Steigerung der Selektionsquote weniger Präsenz-Assessment Center

---

<sup>267</sup> B Minute 13,45, 17,10, 25,55.

<sup>268</sup> C.

<sup>269</sup> A Minute 15,00, B Minute 9,00, 16,16, 25,55, C, D Minute 7,15.

<sup>270</sup> A Minute 16,50.

<sup>271</sup> B Minute 16,16, C, D Minute 7,15.

<sup>272</sup> B Minute 18,45, 21,50.

<sup>273</sup> A Minute 19,15.

durchgeführt werden müssen als zuvor.<sup>274</sup> Unternehmen D gab an, die Investitionskosten für sein e-Assessment-System bereits nach neun Monaten über Einsparungen, die vorwiegend in den Bereichen „Reise-“ und „Betreuungskosten“ erzielt wurden, abgedeckt zu haben.<sup>275</sup> Darüber hinaus wurde eine Absenkung der Kosten pro Bewerber erzielt.<sup>276</sup>

*6. Ab einer bestimmten Bewerberzahl kann e-Recruiting auch im Mittelstand rentabel eingesetzt werden.*

Zumindest die Vorteile der Prozessgeschwindigkeit (4. These) und der Prozesskosten (5. These) wurden in Unternehmen A als Vertreter des Mittelstandes nachgewiesen. 300 Bewerbungen auf fünf Ausbildungsplätze werden hier durchschnittlich pro Jahr eingereicht, die Rentabilität sieht man ab einer Zahl von 50 Bewerbungen pro Jahr unabhängig der zu besetzenden Stellen als gegeben an.<sup>277</sup>

### **6.5. Diskussion**

Wie bereits angedeutet, soll nun der Vergleich durch die Gegenüberstellung der verschiedenen Antworten Aufschluss darüber geben, ob die in Kapitel 6.1. formulierten Thesen aufrechterhalten werden können.

Dies ist lediglich hinsichtlich der ersten These zu verneinen, nachdem drei Unternehmen Gegenteiliges berichteten und ein Unternehmen keine diesbezüglichen Aussagen traf. Es steht zu vermuten, dass durch ein e-Recruiting-System die oftmals bereits bestehende Internetpräsenz eines Unternehmens nicht in der Weise ergänzt und erweitert werden kann, dass sich die Zahl der Bewerbungen erhöht. Dementsprechend kann diese These nicht aufrechterhalten werden. Allerdings muss dies nicht zwangsläufig

---

<sup>274</sup> C.

<sup>275</sup> D Minute 2,35, 9,37.

<sup>276</sup> D Minute 10,52.

<sup>277</sup> A Minute 10,25, 37,25.

nachteilig bewertet werden, denn mehr Bewerbungen führen auch zu einem höheren Bearbeitungsaufwand. Außerdem mag der Nicht-Anstieg eingereicherter Bewerbungen auch auf den erfolgreichen Einsatz von Selbstselektionsmaßnahmen zurückzuführen sein. Wichtiger erscheint in diesem Zusammenhang die Frage nach der Bewerberqualität, denn sofern diese erhöht werden kann, ist ein Anwachsen der bloßen Bewerberzahl entbehrlich.

Die These, dass e-Recruiting zu einer höheren Akzeptanz bei Bewerbern, aber auch unternehmensintern führt, hat sich in Teilen bestätigt. So konnte dies nur Unternehmen A nicht bestätigen, alle anderen Teilnehmer bescheinigen eine höhere Bewerberakzeptanz durch den Einsatz von e-Recruiting. Lediglich Unternehmen B berichtet auch von einem internen Imagegewinn. Folglich kann diese These dahingehend aufrechterhalten werden, dass e-Recruiting zu einer Erhöhung der Bewerberakzeptanz führt.

Ähnliches gilt auch für die dritte These, der zufolge die durch das e-Recruiting geschaffene Möglichkeit der Selbstselektion zu einer höheren Bewerberqualität und einer damit verbundenen Steigerung der Selektionsquote führt. Das Interview mit Unternehmen A konnte diesbezüglich keinen Aufschluss geben. In Unternehmen D wurde immerhin keine Verschlechterung der Bewerberqualität nachgewiesen. Allein in Unternehmen C lässt sich ein Anstieg der Bewerberqualität und eine dadurch höhere Auswahlquote nachfolgender Auswahlinstrumente quantifizieren: So wurde die Selektionsquote von 20% auf 50% gesteigert. Unternehmen B geht davon aus, dass – Dank der Selbstselektionsmöglichkeiten – die Bewerberqualität aufgrund mehr „geeigneter“ Bewerbungen und aufgrund einer höheren Passung der Kandidaten ansteigen wird. Ob sich dies tatsächlich so entwickelt, bleibt abzuwarten.

Ergänzend wird darauf hingewiesen, dass bei Unternehmen D bereits vor Einführung dessen e-Assessment-Systems kognitive Leistungstests Anwendung fanden und diese Tests in das e-

Assessment übertragen worden sind. Dementsprechend verwundert es nicht, dass die Bewerberqualität nachfolgend nicht sprunghaft angestiegen ist. Es lässt sich hieraus also nicht ableiten, dass Unternehmen, die kognitive Leistungstests bisher im Rahmen der Vorauswahl nicht einsetzen, durch e-Recruiting diesbezüglich keine Fortschritte machen könnten. In Anbetracht der Tatsache, dass e-Recruiting Optimierungsansätze auch in anderen Bereichen als der Bewerberqualität bietet, ist die Einführung eines solchen Systems dennoch sinnvoll, da die Bewerberqualität bei den Auskunft gebenden Unternehmen wenigstens gleichwertig der klassischer Vorauswahl ist. Der These, dass e-Recruiting zu einer höheren Bewerberqualität und zu einer höheren Selektionsquote führt, kann deshalb eingeschränkt stattgegeben werden.

Deutlicher fällt die Beurteilung der verbleibenden Thesen aus. Sowohl hinsichtlich der Dauer des Bewerbermanagements (4. These) als auch hinsichtlich der damit verbundenen Kosten (5. These) hat sich bestätigt, dass die befragten Unternehmen ihre jeweilige Ausgangssituation nach Einführung ihrer e-Recruiting-Systeme verbessert haben. Eine Ausnahme hinsichtlich der Verringerung der Kosten stellt Unternehmen B dar, das die Einsparung von Kosten aber auch nicht fokussierte. Dass sich diese These dennoch bestätigt hat, zeigen die Befragungsergebnisse der anderen Unternehmen. Speziell auf die hervorragenden Ergebnisse Unternehmens D wird an dieser Stelle noch einmal hingewiesen, das durch Einsparungen in verschiedenen Bereichen die Investitionskosten bereits nach neun Monaten abgedeckt hat. Dass dies auch zu deutlichen Ersparnissen in der Zukunft führen wird, steht wohl außer Frage. Des Weiteren vergehen in Unternehmen D von dem Eingang einer Bewerbung bis zur Einstellung eines Trainees im Idealfall lediglich zwei Wochen. Bemerkenswert hierbei ist, dass dem e-Assessment noch weitere Maßnahmen in Form eines strukturierten Interviews und eines Präsenz-Assessment Centers folgen. Auf diesem Wege sichert sich das Unternehmen die Dienste ausgezeichneter Kandi-

daten, die es bei einer längeren Auswahldauer möglicherweise an konkurrierende Unternehmen verloren hätte.<sup>278</sup>

Vergleichbare Vorteile verspricht sich auch Unternehmen B von der Einführung seines e-Recruiting-Systems.<sup>279</sup>

Im Zusammenhang der Einsatzfähigkeit von e-Recruiting-Systemen innerhalb des unternehmerischen Mittelstandes stellt sich natürlich auch die Frage der Anschaffungskosten für ein solches System. Dass große Unternehmen diese Kosten häufig eher abdecken können, ist ein oft vernommenes Argument. Tatsächlich bewegen sich die Anschaffungskosten der Unternehmen B und C in einer Größenordnung von 80.000 Euro bis 100.000 Euro<sup>280</sup> – einem für mittelständische Unternehmen oft nicht aufzuwendenden Betrag. Allerdings ist davon auszugehen, dass die Anschaffungskosten eines solchen Systems mit zunehmender Marktdurchdringung und Standardisierung von e-Recruiting-Lösungen fallen werden.<sup>281</sup> Ein aus dem Einsatz des e-Recruitings in vorwiegend großen Unternehmen erwachsender Nachteil für den Mittelstand besteht in dem weiter steigenden Bekanntheitsgrad e-Recruiting betreibender Unternehmen, wie ihn Wottawa und weitere Autoren befürchten.<sup>282</sup> Dem soll entgegengehalten werden, dass es der Autor der vorliegenden Arbeit für fragwürdig befindet, ob dieser Umstand in Anbetracht des ohnehin überregionalen Bekanntheitsgrades großer Unternehmen so nachteilig zu bewerten ist. Viel mehr sieht er eine Chance für mittelständische Unternehmen, durch innovative e-Recruiting-Systeme selbst einen überregionalen Bekanntheitsgrad zu erlangen und die Lücke zu großen Unternehmen eher zu schließen.

An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass sich die Kosten für ein solches System an dessen Umfang, Zweck und Ausgestaltung bemessen. Stellt man ausschließlich die Einsparung von

---

<sup>278</sup> D Minute 7,55.

<sup>279</sup> B Minute 17,10, 26,00.

<sup>280</sup> B Minute 18,45, C.

<sup>281</sup> Turß, 2007, S.259.

<sup>282</sup> Vgl. Wottawa, 2004, S.155.

Kosten, die Verkürzung des Auswahlprozesses und die damit verbundene Workflow-Optimierung in den Mittelpunkt der Konzeption eines e-Recruiting-Systems, dann ist eine Anschaffung – wie im Fall von Unternehmen A - bereits für 3.000 Euro realistisch.<sup>283</sup>

Dabei treten sehr wahrscheinlich auch die „angenehmen Nebenefekte“, wie die innovative, offene und kreative Wahrnehmung des Unternehmens aus Sicht des Bewerbers auf, die bereits in Kapitel 5.2.1.4. beschrieben wurden.

Die sechste These, die den rentablen Einsatz von e-Recruiting speziell im Mittelstand proklamiert, hat sich in Bezug auf Unternehmen A bestätigt hat. Natürlich steht der rentable Einsatz einer solchen Lösung in Abhängigkeit einer gewissen Mindestzahl an Bewerbungen<sup>284</sup>, aber wie sich am Beispiel Unternehmens A gezeigt hat, werden bereits 50 Bewerbungen pro Jahr für einen rentablen Einsatz von e-Recruiting-Systemen als ausreichend betrachtet. Aus diesen Gründen kann der Einsatz von e-Recruiting-Systemen für mittelständische Unternehmen sehr wohl befürwortet werden.

Wie bereits angekündigt sollen nun abschließend allgemeine Erfolgsfaktoren dargestellt werden, die die befragten Unternehmen im Zusammenhang mit der Implementierung von e-Recruiting-Systemen als wichtig erachten. Eine gute Planung, auch im Hinblick auf die Zusammenarbeit mit dem Partnerunternehmen, das mit der Konzeption des e-Recruiting-Systems beauftragt wird, und eine klare Definition der Kriterien, denen das System genügen soll, wurden von allen Unternehmen als Grundvoraussetzungen einer erfolgreichen Einführung genannt.<sup>285</sup> Darüber hinaus empfand Unternehmen C die zielgruppenspezifische Ausgestaltung des Systems als wichtigen Erfolgsfaktor.<sup>286</sup>

In Unternehmen B werden zusätzlich eine offene Unternehmenskultur, die Ankopplung des e-Recruitings an ein BMS sowie aus

---

<sup>283</sup> A Minute 17,40.

<sup>284</sup> Vgl. auch Moser, Zempel, 2006, S.86.

<sup>285</sup> Vgl. A Minute 29,15, B Minute 30,31, C, D Minute 15,05.

<sup>286</sup> C.

Gründen der Angst vor Ersetzbarkeit die umfassende Einbeziehung des Personalbetreuungsbereiches als Erfolgsfaktoren betrachtet.<sup>287</sup> Besonders wichtig aus Sicht Unternehmens D ist eine fundierte Kenntnis über die psychologischen Hintergründe der in einem e-Assessment zum Einsatz kommenden Verfahren, aufgrund derer sichergestellt werden kann, dass die entwickelten Instrumente tatsächlich geeignet sind, die gewünschten Bewerberinformationen aufzudecken.<sup>288</sup>

### **6.6. Zusammenfassung**

Aus den oben beschriebenen Fakten bestätigen sich die Thesen, dass der Einsatz von e-Recruiting zu

- einer höheren Bewerberakzeptanz,
- einer mitunter höheren, mindestens aber gleichwertigen Bewerberqualität und einer daraus resultierenden höheren Selektionsquote in den nachfolgenden Auswahlinstanzen,
- einer höheren Prozessgeschwindigkeit des Bewerbermanagements und
- einer Kosteneinsparung im Bereich der Bewerberauswahl führt.

Speziell mit dem Eintreten der beiden hier zuletzt genannten Eigenschaften können auch mittelständische Unternehmen bei einem Einsatz von e-Recruiting-Systemen rechnen.

---

<sup>287</sup> B Minute 30,31.

<sup>288</sup> D Minute 15,05.

## 7. Zusammenfassung

In Zeiten, in denen Unternehmen Schwierigkeiten haben, ihren Personalbedarf trotz oft zunehmender Zahl eingereicherter Bewerbungen mit qualifizierten Arbeitskräften zu decken, ist es unumgänglich, den Personalauswahlprozess an diese Gegebenheiten anzupassen. Das e-Recruiting stellt dabei ein probates Mittel dar, denn es bietet aufgrund seiner Interaktivität und seiner Multimedialität zahlreiche Möglichkeiten, Bewerber persönlicher anzusprechen, als es der klassischen Personalarbeit möglich ist. Vor allem in der Steigerung der Bewerberqualität durch eine verbesserte Selbstselektion sowie in der Kosten- und Zeitersparnis durch flüssigere und effizientere Prozessabläufe hat das e-Recruiting seine Vorteile. Aber auch hinsichtlich einer Steigerung der Bewerberakzeptanz bietet e-Recruiting bisher vielerorts unausgeschöpfte Potentiale. Darüber hinaus erweist sich die Adaption herkömmlicher Auswahlinstrumente an die internetbasierte Personalauswahl als durchaus konkurrenzfähig. Auch die Befragung von Unternehmen, die e-Recruiting-Systeme einsetzen, hat dies gezeigt.

Je nach dem, wie umfangreich die Konstruktion des jeweiligen Systems ausfällt, ist e-Recruiting nicht zwangsläufig ein Instrument, das mittelständischen Unternehmen vorenthalten bleiben muss. Beschränkt man die Entwicklung eines e-Recruiting-Systems auf die Einsparung der Kosten für das Personalmarketing, die Bewerberrekrutierung und auf eine Verminderung der Dauer des Bewerbermanagements ist der die Implementierung eines solchen Systems für den unternehmerischen Mittelstand uneingeschränkt zu befürworten.

Trotz einiger Aspekte, die es bei der Implementierung von e-Recruiting-Systemen zu beachten gilt, bietet die Umstellung Optimierungspotentiale in Bereichen des Personalmarketing, der Personalauswahl und in der Personalentwicklung. Übergreifend ergeben sich Chancen, den Workflow einzelner Prozesse zu verbessern.

## **8. Summary**

In times when despite increasing numbers of applications many companies have difficulties in recruiting qualified staff it is indispensable to customise the recruiting process. E-Recruiting therefore can be the instrument of choice as it offers lots of opportunities to attract applicants much more individually than the classic personnel work. The main reason for this attribute is to be seen in the interactive and multimedia-based construction of e-Recruiting tools. According to this the improved self-selection leads to an increased quality of applicants followed by the reduction of time and cost because of more efficient processes. Furthermore, the conversion of classic recruiting instruments into those of the internet allows valid assessments of candidates, too. The survey of companies using e-Recruiting systems proves that as well. Depending on the extent of the construction e-Recruiting is also practicable and useful for small and medium-sized enterprises. Despite some aspects to be thought about implementing an e-Recruiting system its integration offers the chance of optimization in matters of personnel marketing, recruitment and development. Besides, the workflow of any single process within one of those fields can be enhanced.

## **Literaturverzeichnis**

### **Baumeister, S. Tilleke, R.**

Recruitment – Zielgruppenspezifisches Personalmarketing im Internet  
Universität Hannover  
2004

### **Bertua, C., Anderson, N., Salgado, J.**

The predictive validity of cognitive ability tests: A UK meta-analysis  
Journal of Occupational and Organizational Psychology, Volume  
78, Number 3,  
British Psychological Society,  
September 2005

### **Bewerbungstrends 2007**

Eine empirische Untersuchung mit über 11.000 Stellensuchenden  
im Internet,  
Studie der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt/ Main,  
der Otto-Friedrich-Universität Bamberg und der Monster Worldwi-  
de Deutschland GmbH, Frankfurt/Main,  
Oktober 2006

### **Bogener, A., Menz, W.**

Das theoriegenerierende Experteninterview  
in: Bogener, Littig, Menz: Das Experteninterview,  
Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden,  
2. Auflage, 2005

**Bogener, A., Menz, W.**

Expertenwissen und Forschungspraxis: die modernisierungstheoretische und die methodische Debatte um die Experten  
in: Bogener, Littig, Menz: Das Experteninterview,  
Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden,  
2. Auflage, 2005

**Bundesagentur für Arbeit**

Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland,  
Juli 2007

**Computerwoche**

Ausgabe 38/ 2004  
17.09.2004

**Diercks, J.**

Effiziente Personalauswahl durch den kombinierten Einsatz von e-Assessment und Online-Personalmarketing  
in: Hamburg@work: Personalentwicklung im IT- u. Medienbereich,  
Trends u. Expertenmeinungen,  
Hamburg, 2005

**Diercks, J., Hansen, M., Weber, A.**

Online-Assessment Center,  
Symposion Publishing,  
2005

**Diercks, J., Kupka, K.**

E-Assessment-Verfahren als Bestandteil des Personal-Vorauswahlprozesses,  
Gastbeitrag in Crosswater-Systems,  
15.1.2004

**Diercks, J., Weber, A.**

Bewerberauswahl mit Recruitment-Spielen  
in: Personalwirtschaft,  
Ausgabe 12/ 2001

**Drumm, H. J.**

Personalwirtschaft,  
Springer Verlag, Berlin  
5. Auflage, 2005

**Financial Times Deutschland**

21.09.2001

**Fröhlich, W., Sitzenstock, K.**

Personalimage-Werbung  
in: Strutz, H., Handbuch Personalmarketing,  
Wiesbaden,  
1989

**Fuchs, A., Westerwelle, A., Buchberger, C.**

Campus-Recruiting,  
Niedernhausen,  
1999

**Gersdorf, S., Voigt, B.-F.**

Spielerisch neues Personal finden  
in: Personal,  
Ausgabe 4/2004

**Handelsblatt**

Ausgabe 2/2005,  
23.02.2005

**Hell, B., Boramir, I., Schaar, H., Schuler, H.**

Interne Personalauswahl und Personalentwicklung in deutschen Unternehmen

in: Wirtschaftspsychologie,

1. Ausgabe, 2006

**Hertel, G., Konradt, U., Orlikowski, B.**

Ziele und Strategien von E-Assessment aus Sicht der psychologischen Personalauswahl

in: Konradt, Sarges: E-Recruitment und E-Assessment,

Hogrefe Verlag,

2003

**Hesse, J., Schrader, H. C.**

Testtraining 2000plus,

Einstellungs- und Eignungstests erfolgreich bestehen

Frankfurt,

2001

**Heuke, S.**

Das Auswahlverfahren für das Traineeprogramm „UniTrain“ bei der Unilever Deutschland GmbH unter besonderer Berücksichtigung des eAssessments „unique.st“

Hamburg,

2005

**Höft, S., Bolz, C.**

Zwei Seiten einer Medaille? Empirische Überlappungen zwischen Persönlichkeitseigenschaften und Assessment Center-

Anforderungsdimensionen,

Zeitschrift für Personalpsychologie,

3. Ausgabe 2004

**Höft, S., Funke, U.**

Simulationsorientierte Verfahren der Personalauswahl  
in: H. Schuler, Lehrbuch der Personalpsychologie,  
Hogrefe Verlag, Göttingen,  
2. Auflage, 2006

**Holtbrügge, Dirk**

Personalmanagement,  
Springer Verlag, Berlin  
2. Auflage, 2005

**Hülshager, U.R., Maier, G.W., Stumpp, T.**

Validity of General Mental Ability for the Prediction of Job Performance and Training Success in Germany: A meta-analysis  
International Journal of Selection and Assessment, Number 15  
2007

**IAB Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit**

Kurzbericht „Neue Herausforderungen für die Beschäftigungspolitik“,  
Ausgabe Nr. 16, 12.10.2006

**ifo Institut für Wirtschaftsforschung München**

Geschäftsklimaindex Deutschland,  
Juni bis Juli 2007

**Ingenhoff, D., Eppler, M.**

e-Human Resource Management  
in: zfo (Zeitschrift für Führung und Organisation),  
Heft 3, 2001

**Kanning, U. P.**

Standards der Personaldiagnostik,  
Hogrefe Verlag,  
2004

**Kienbaum Consultants International GmbH**

Internationale Rekrutierungsmessen im Vergleich,  
Gummersbach,  
2003

**Kienbaum J., Zimmer, E.**

Integriertes HR-Management,  
Wiesbaden,  
2003

**Knoll, T., Preuss, A.**

Online-Recruitment: Internetgestützte Personalvorauswahl  
in: Konradt, Sarges: E-Recruitment und E-Assessment,  
Hogrefe Verlag,  
2003

**Konradt, U., Lehmann, K., Böhm-Rupprecht, J., Hertel, G.,**

Computer- und internetbasierte Verfahren der Berufseignungsdiagnostik: Ein empirischer Überblick  
in: Konradt, Sarges: E-Recruitment und E-Assessment,  
Hogrefe Verlag,  
2003

**Konradt, U., Sarges, W.**

E-Recruitment und E-Assessment,  
Hogrefe Verlag,  
2003

**Koolwijk, J.v.**

Die Befragungsmethode

in: Koolwijk, J.v., Wieken-Mayser, M.: Techniken der empirischen Sozialforschung, Band 4: Erhebungsmethoden: Die Befragung, München, Wien  
1976

**Kubinger, K.D.**

Testtheoretische Probleme der Computerdiagnostik

in: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie,  
Ausgabe 37/ 1993

**Kumar, B.N./Mohr A.T.**

Rekrutierung von Führungsnachwuchs via Internet,

Eine empirische Untersuchung über Einsatz und Erfolg aus Sicht von Unternehmen und Bewerbern,  
Wiesbaden,  
2000

**Kulla, M.**

Analyse von Bewerbungsunterlagen

in: John, Maier: Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit,  
Symposion Publishing GmbH Düsseldorf,  
1. Auflage, 2007

**Kupka, K.**

Dissertation: E-Assessment - Entwicklung und Güteprüfung von zwei internetbasierten Simulationsverfahren zur Messung der Planungs- und Problemlöseleistung von zukünftigen (pädagogischen) Führungskräften  
Lüneburg,  
2007

**Kupka, K., Diercks, J.**

E-Assessment-Verfahren als Bestandteil des Personal-  
Vorauswahlprozesses

2004

**Laubacher, M.**

Assessments im virtuellen Raum

in: io new management

Ausgabe 4, 2005

**Litzcke, S. M.**

Psychologische Verfahren der Personalauswahl,  
Schriftenreihe der FH Bund,

2004

**Meuser, M., Nagel, U.**

ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht

in: Bogener, Littig, Menz: Das Experteninterview,

Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden,

2. Auflage, 2005

**Monster Employment Index**

Deutschland,

Juni, 2007

**Mooser, k. Schmook, R.**

Berufliche und organisationale Sozialisation

in: H. Schuler, Lehrbuch der Personalpsychologie,

Hogrefe Verlag, Göttingen,

2. Auflage, 2006

**Moser, K., Zempel, J.**

Personalmarketing

in: H. Schuler, Lehrbuch der Personalpsychologie,

Hogrefe Verlag, Göttingen,

2. Auflage, 2006

**Muck, P. M.**

Persönlichkeit und berufsbezogenes Sozialverhalten

in: H. Schuler, Lehrbuch für Personalpsychologie,

Hogrefe Verlag, Göttingen,

2001

**Muck, P.M., Stumpp, T.**

Persönlichkeits- und Interessentests

in: John, Maier: Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit, Symposium Publishing GmbH Düsseldorf,

1. Auflage, 2007

**Mülder, W.**

Einsatz von Workflow-Management-Systemen bei der Personalrekrutierung

in: Konradt, U., Sarges, W., E-Recruitment und E-Assessment,

Hogrefe Verlag,

2003

**Personalmagazin**

Ausgabe 03/2007

**Petermann, F.**

E-Cruiting: Integriertes Bewerbermanagement im Otto Versand

in: Konradt, U., Sarges, W., E-Recruitment und E-Assessment,

Hogrefe Verlag,

2003

**Phillips, J.M.**

Effects of realistic job previews on multiple organizational outcomes: A meta-analysis,  
Academy of Management Journal,  
Vol. 41, No. 6,  
Seite 673-690,  
1998

**Psychological Bulletin**

Vol. 124 No. 2,  
1998

**Rasshofer, D.**

Bestseller  
Ausgabe 5/2006,  
11.5.2006

**Recruiting Trends 2007**

Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen in Deutschland sowie mit Unternehmen aus dem Mittelstand und ausgesuchten Branchen,  
Studie der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt/ Main und der Monster Worldwide Deutschland GmbH, Frankfurt/Main,  
Januar 2007

**Recruiting Trends 2008**

Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen in Deutschland sowie den TOP-300-Unternehmen aus den Branchen Energieversorgung, Gesundheit und Wellness sowie Informationstechnologie  
Weitzel, T., König, W., Eckhardt, A., Laumer, S.,  
Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt/ Main und Otto-Friedrich-Universität Bamberg)  
Frankfurt/ Main, Veröffentlichung im Januar 2008

**Schmidt, F.L., Hunter, J.E.**

Messbare Personalmerkmale: Stabilität, Variabilität, und Validität zur Vorhersage zukünftiger Berufsleitung und berufsbezogenen Lernens

in: Kleinmann und Strauß,  
Potentialfeststellung und Personalentwicklung,  
Hogrefe Verlag, Göttingen,  
2. Auflage, 2000

**Schuler, Heinz**

Lehrbuch der Personalpsychologie,  
Hogrefe Verlag, Göttingen,  
2001

2. Auflage des oben genannten Werkes  
Hogrefe Verlag, Göttingen,  
2006

**Schuler, H., Hell, B., Trapmann, S., Schaar, H., Boramir, I.**

Die Nutzung psychologischer Verfahren der externen Personalauswahl in deutschen Unternehmen – ein Vergleich über 20 Jahre,  
Zeitschrift für Personalpsychologie,  
Ausgabe 2/2007

**Schuler, H., Höft, S.**

Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl  
in: H. Schuler, Lehrbuch der Personalpsychologie,  
Hogrefe Verlag, Göttingen,  
2. Auflage, 2006

**Turß, M.**

Computergestützte Diagnostik

in: John, Maier: Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit, Symposium Publishing GmbH Düsseldorf,

1. Auflage, 2007

**Wastian, M., Maier, G.W.**

Anforderungsprofile als Grundlage der Personalarbeit

in: John, Maier: Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit, Symposium Publishing GmbH Düsseldorf,

1. Auflage, 2007

**Weber, A., Busch, D.**

Recrutainment: Karriere- und Bewerbermanagement im Flow

in: Wirtschaftspsychologie,

Ausgabe 1/ 2002

**Woschée, R., Maier, G.W.**

Kognitive Leistungstests

in: John, Maier: Eignungsdiagnostik in der Personalarbeit, Symposium Publishing GmbH Düsseldorf,

1. Auflage, 2007

**Wottawa, H.**

Recruiting und Assessment im Internet,

Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen,

2004

**Wottawa, H., Woike, J.K.**

Internet-Recruiting und -Assessment

in: Wirtschaftspsychologie,

Ausgabe 1/ 2002

## **Verzeichnis der Internetquellen**

<http://www.bibb.de/de/27300.htm>, 29.08.2007, 15:55 Uhr

<http://www.bmbf.de/de/6725.php>, 29.08.2007, 16:00 Uhr

[www.citibank.de](http://www.citibank.de), 23.10.2007, 15:05 Uhr

[http://fazjob.net/preise/?em\\_aktion=print](http://fazjob.net/preise/?em_aktion=print), 18.10.2007, 10:00 Uhr

<http://www.monster.de/arbeitgeber/b2b/Produkte/Anzeigenschaltung/Standardanzeige-Express-buchen.asp>, 18.10.2007, 09:30  
Uhr

[http://www.olev.de/publikationen/Litzcke\\_AC.pdf](http://www.olev.de/publikationen/Litzcke_AC.pdf), 19.09.07,  
10:55 Uhr

<http://recruitingportal.guj.de/selfAC>, 23.10.2007, 15:00 Uhr

[http://www.hr-newsblog.de/2006/12/web\\_20\\_erobert\\_.html](http://www.hr-newsblog.de/2006/12/web_20_erobert_.html),  
07.11.2007, 14:00 Uhr

## **Gesprächsverzeichnis**

### **Diercks, Joachim**

Geschäftsführer der CYQUEST GmbH

Thema: Eignungsdiagnostische Verfahren in der Personalauswahl

Hamburg, 10.09.2007

### **Rippers, Nadine**

Expert Ausbildung bei der Citibank AG & Co. KGaA

Thema: Voraussetzungen zur Implementierung und Gestaltung von e-Recruiting-Systemen

Lüneburg, 14.11.2007 (Telefoninterview)

## **Schriftliche Versicherung**

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel verfasst habe. Die aus anderen Werken dem Wortlaut nach oder sinngemäß übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegen.

# Anhang

1. Einführung/ Allgemeines	2. Personalmarketing/ Image (int./ext.Akzeptanz)	3. Personalauswahl (Geschwindigkeit)
1. Seit wann und wozu nutzen Sie Ihr e-Recruiting-System?	6. Wie lief Ihr Personalmarketing vorher ab (Kanäle, Reichweite, Inhalte, etc.)?	12. Wie lange dauerte ein (typischer) Auswahlprozesses vorher?
2. Wieviel Zeit verging von der Entscheidung bis zur Einführung des Systems?	7. Welche Veränderungserwartungen stellten Sie an das e-Recruiting-System?	13. Welche Erwartungshaltung hatten Sie diesbezüglich an Ihr neues System?
3. Gab es Probleme bei der Einführung? Welche?	8. Sind Ihre Erwartungen erfüllt worden? Welche Abweichungen gab es ggf.?	14. Sind Ihre Erwartungen erfüllt worden? Welche Abweichungen gab es ggf.?
4. Welches Glied in der Kette der Personalauswahl nimmt Ihr e-Recruiting-System ein?	9. Wie beurteilen Sie die interne und externe Akzeptanz der über das neue System transportierten Botschaften?	15. Wie hat sich die Prozessgeschwindigkeit verändert?
5. Gab es spezielle Konzepte zur Bekanntmachung des neuen Systems?(Kampagnen, Werbung Homepage etc.)	10. Wie haben sich die Bewerberzahlen verändert?	15a. Trägt die Selbstselektion dazu bei?
	11. Haben Sie das Gefühl, dass die Möglichkeit der Selbstselektion (auf Seite des Bewerbers) durch das neue System die Bewerberqualität erhöht hat?	
4. Personalauswahl (Kosten)	5. Personalauswahl (Güte)	6. Ausblick
16. Wie hoch waren die Kosten der Personalwerbung und -auswahl vor Einführung des neuen Systems?	20. Wie hat sich die Bewerberqualität mit dem System verändert	23. Gibt es positive/ negative Effekte abseits Ihrer Erwartung/Kalkulation? Welche?
17. Wie hoch sind die Anschaffungs- bzw. die laufenden Kosten Ihres Systems?	z.B. Verkürzung der Auswahl durch bessere Bewerberqualität, geeigneteren Kandidaten	24. Haben Sie Ihr System bereits evaluiert. Wenn ja, mit welchen Ergebnissen/ Konsequenzen?
18. Wie haben sich die Kosten pro Bewerber durch das System entwickelt?	z.B. höhere Auswahlquote Präsenz AC	25. Haben Sie weitere Schritte zur Veränderung/Ausbau Ihres e-Recruiting-Systems geplant? Welche?
	21. Wie war die Auswahlquote Präsenz-AC vorher?	
	22. Wie ist die Auswahlquote Präsenz-AC jetzt?	alt. Welche Faktoren sollten im Allgemeinen erfüllt sein, um e-R erfolgreich in die Praxis einzuführen?
alt.: 19. Wie haben sich die Kosten der Personalgewinnung/ Bewerberauswahl mit Einführung des Systems verändert?		Mittelstand

## Anhang 1

Anhang 1: Leitfaden der durchgeführten Experteninterviews

Anhang 2: CD mit Kopien der durchgeführten Interviews