

Universität Hannover

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Institut für Betriebsforschung

Abteilung Personal und Arbeit

Seminar/Kolloquium:

Strategisches Human Resource Management

Prüfer: Prof. Dr. H.-G. Ridder

**Recruitment – Zielgruppenspezifisches
Personalmarketing im Internet**

07. Mai 2004

Verfasser:

Stefanie Baumeister & Ralf Tilleke

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	II
1 Einleitung	1
2 Personalmarketing und Ansätze des E-Recruitings	2
2.1 Der Personalbeschaffungsprozess: Einsatzmöglichkeiten traditioneller und computergestützter Instrumente	2
2.2 Gründe für den Einsatz von E-Recruiting	4
2.3 Die klassischen E-Recruiting Plattformen und Instrumente im Personalmarketing	6
2.3.1 Die HR-Homepage	6
2.3.2 Jobbörsen	9
3 Recruitainment als innovative Form eines internetbasierten Personalmarketings	12
3.1 Merkmale und Funktionsweisen des Recruitainments	12
3.1.1 Das Recruitainment Modell	12
3.1.2 Ausgewählte Praxisbeispiele des Recruitainments	14
3.2 Gründe und allgemeine Zielsetzungen der Unternehmen für den Einsatz des Recruitainments	16
3.3 Vorteile und Nutzenpotentiale für das Personalmarketing	18
4 Aussichten, Probleme und Gefahren im E-Recruiting	20
4.1 E-Recruiting: heute und in Zukunft	20
4.2 Grenzen des E-Recruitings	24
5 Fazit	28
Literaturverzeichnis	30
Anhang	
Anhang 1: Zusatz- und Serviceelemente einer HR-Homepage	35
Anhang 2: Leistungsspektrum von Jobbörsen	36

Abkürzungsverzeichnis

Aufl.	-	Auflage
bzw.	-	beziehungsweise
ca.	-	circa
et al.	-	et alii
etc.	-	et cetera
f.	-	folgende
ff.	-	fortfolgende
ggf.	-	gegebenenfalls
HR	-	Human Resource
HRM	-	Human Resource Management
Hrsg.	-	Herausgeber
Jg.	-	Jahrgang
o. J.	-	ohne Jahr
o. S.	-	ohne Seite
o. V.	-	ohne Verfasser
S.	-	Seite
u. A.	-	und Andere
usw.	-	und so weiter
vgl.	-	vergleiche
z. B.	-	zum Beispiel

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Typologie der Jobbörsen	9
------------------------------------	---

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Personalmarketing im Rekrutierungsprozess	2
Abbildung 2: Nutzenkategorien des E-Recruitings	5
Abbildung 3: Das Recruitainment Modell	13
Abbildung 4: Zukünftige Nutzung von E-Recruiting Instrumenten	24

1 Einleitung

Trotz der aktuellen Konjunkturschwäche wird sich der Wettbewerb um qualifizierten Führungsnachwuchs in den nächsten Jahren verschärfen: Insgesamt ist mit einer sinkenden Zahl an Berufseinsteigern zu rechnen,¹ gleichzeitig nimmt aber bereits heute die Zahl geeigneter Bewerber in vielen Branchen ab, während die Nachfrage tendenziell wieder steigen wird.² In diesem Umfeld scheinen Unternehmen demnach gezwungen zu sein, potentielle Nachwuchskräfte in ähnlicher Weise zu umwerben wie ihre Kunden: „The hiring process, after all, has become nearly indistinguishable from the marketing process“.³ Was bislang überwiegend für Produktmärkte galt, ist dann auch auf den Arbeitsmarkt übertragbar:⁴ Die von den Unternehmen besonders nachgefragten Zielgruppen, die sogenannten ‚right potentials‘, müssen für das Unternehmen interessiert, sorgfältig selektiert und schließlich durch einen Vertragsabschluß gebunden werden. In diesem Zusammenhang ist das Internet ein fester Bestandteil moderner Personalbeschaffung geworden: Fast alle großen Unternehmen nutzen heute die Unternehmenshomepage und Jobbörsen, um Bewerbungen zu generieren oder das Unternehmensimage zu stärken.⁵ Auch ein Großteil der Bewerber geht inzwischen im Internet auf Stellensuche: 81% aller Abiturienten und Hochschulabsolventen nutzen aktuellen Studien zufolge das Angebot von Stellenmärkten im Internet.⁶ Vor dem Hintergrund dieser aufgezeigten Entwicklungen ist vor allem der webbasierte Einsatz von Personalmarketinginstrumenten zur Differenzierung gegenüber Wettbewerbern näher zu betrachten. Aktueller Stand und Stellenwert von E-Recruiting Strategien stehen aus diesem Grund im Mittelpunkt dieser Arbeit. Es wird insbesondere den Fragen nachgegangen, welche Bedeutung ein zielgruppenspezifisches Personalmarketing im Internet für den Rekrutierungsprozess hat und welche besondere Rolle innovative E-Recruiting-Konzepte spielen. Dazu werden im Abschnitt 2 zunächst eine Einordnung des E-Recruitings in den Personalbeschaffungsprozess sowie eine Abgrenzung zu traditionellen Instrumenten der Personalbeschaffung vorgenommen. Detailliert werden Gründe und Vorteile des Einsatzes von E-Recruiting im Allgemeinen sowie der wichtigsten E-Recruiting Plattformen, der HR-Homepage und Jobbörsen, analysiert. Abschnitt 3 beschäftigt sich dann darauf aufbauend ausführlich mit den Besonderheiten und dem Stellenwert innovativer E-Recruiting Konzepte. Das Recruitainment, welches für innovative Online-Spiele steht, die Gründe

¹ Vgl. Diercks/Weber (2002), S. 1

² Vgl. Wiener (2003), S. 24

³ Capelli (2001), S. 140

⁴ Vgl. Capelli (2001), S. 140

⁵ Vgl. König et al. (2004), S. 11

⁶ Vgl. o. V. (2004), o. S. Vgl. auch König et al. (2004), S. 11

für dessen Einsatz sowie dessen spezifische Nutzenvorteile für das Personalmarketing stehen dabei im Mittelpunkt der Ausführungen. Abschließend werden in Abschnitt 4 anhand aktueller Daten der Stand und die Entwicklungstendenzen des E-Recruitings aufgezeigt sowie Grenzen und Gefahren der dargestellten E-Recruiting Strategien kritisch diskutiert, um in Abschnitt 5 zu einer zusammenfassenden Schlussbetrachtung zu kommen.

2 Personalmarketing und Ansätze des E-Recruitings

2.1 Der Personalbeschaffungsprozess: Einsatzmöglichkeiten traditioneller und computergestützter Instrumente

Nachdem das Thema ‚Personalmarketing‘ Anfang der siebziger Jahre erstmals in die betriebswirtschaftliche Diskussion eingebracht wurde, ist dessen Schlüsselbedeutung im Kampf um die besten Arbeitskräfte heute bereits unumstritten. Das Verständnis von Personalmarketing ist dabei keineswegs einheitlich und weist viele Facetten auf.⁷ In Abbildung 1 wird Personalmarketing als Teilbereich des gesamten Rekrutierungsprozesses verstanden und der wesentliche Inhalt der verschiedenen Phasen verdeutlicht:⁸

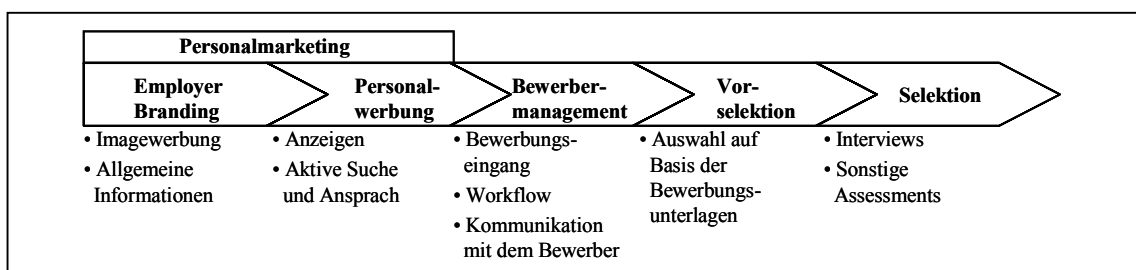


Abbildung 1: Personalmarketing im Rekrutierungsprozess

Quelle: In Anlehnung an König et al. (2003), S. 9

Das Personalmarketing lässt sich hier in Employer Branding und Personalwerbung unterteilen. Employer Branding, auch als allgemeine Personalwerbung bezeichnet,⁹ ist die Profilierung des Unternehmens in der Wahrnehmung potentieller Bewerber und stellt eine Schlüsselfunktion im strategischen Personalmarketing dar. Es umfasst alle Marketing-Aktivitäten, die darauf abzielen, eine attraktive Arbeitgebermarke aufzubauen und zu erhalten.¹⁰ Die Personalwerbung zielt im Gegensatz dazu direkt auf die Generierung von Bewerbungen oder auf die aktive Suche nach Kandidaten für eine spezifische Stellenausschreibung ab¹¹ und wird deshalb auch gezielte Personalwerbung genannt.¹²

⁷ Vgl. Franke (2000), S. 75ff.

⁸ Die Abgrenzung der einzelnen Prozessphasen ist in der Literatur nicht immer einheitlich. An dieser Stelle wurde exemplarisch die Prozessdarstellung nach König et al. (2003), S. 9f. gewählt, vgl. aber z. B. auch Puck (2002), S. 6ff., Ahlers et al. (1999), S. 270f., Vedder/Mehring (2002), S. 46ff.

⁹ Vgl. Harlander et al. (1994), S. 286

¹⁰ Vgl. Gmür et al. (2002), S. 12ff.

¹¹ Vgl. König et al. (2003), S. 9

¹² Vgl. Harlander et al. (1994), S. 286

Im Rahmen des Bewerbermanagements, welches in der Regel mit dem Eingang der Bewerbung beginnt, erfolgt die Erfassung der Bewerberinformationen, die Kommunikation mit dem Bewerber und die Unterstützung des Auswahlprozesses.¹³ Die Kandidatenauswahl selbst gliedert sich in die beiden Teilschritte Vorselektion (Vorauswahl) und Selektion (Endauswahl). Die Vorselektion erfolgt auf Basis der schriftlichen Bewerbungsunterlagen und entscheidet darüber, wer in die Endauswahlphase gelangt und somit zu Vorstellungsgesprächen, Tests, Arbeitsproben, Assessment-Centers etc. eingeladen wird.¹⁴ Bei der Betrachtung des Rekrutierungsprozesses ist zu berücksichtigen, dass es inhaltliche Überschneidungsbereiche der einzelnen Phasen gibt und eine klare Trennung nicht immer möglich ist.¹⁵

Im Rahmen des Rekrutierungsprozesses kann ein Unternehmen in den einzelnen Phasen unterschiedliche Instrumente (z. B. Stellenanzeigen) auf verschiedenen Plattformen (z. B. Print-Medien) einsetzen.¹⁶ Diese lassen sich entweder der traditionellen Personalbeschaffung oder dem E-Recruiting zuordnen.¹⁷ Der Begriff E-Recruiting bezeichnet die Unterstützung aller am Personalbeschaffungsprozess Beteiligten, von Personal- und Fachabteilung bis hin zum Bewerber, durch den Einsatz neuer Medien, vor allem des Internets.¹⁸

Insbesondere im Personalmarketing stehen vielfältige Instrumente auf unterschiedlichsten Plattformen zur Verfügung. Im Rahmen der traditionellen Personalbeschaffung reichen diese von Image- und Stellenanzeigen in Print-Medien über Kontakt- und Informationsstände auf Hochschulkontaktmessen bis hin zur Forschungsunterstützung einzelner Lehrstühle. Im Bereich des E-Recruitings sind vor allem die HR-Homepage und die Jobbörsen bzw. -portale zu nennen. Sie stellen Plattformen für vielseitige Funktionalitäten dar und werden in Abschnitt 2.3 noch detaillierter betrachtet.¹⁹

Während traditionell die Bewerbungsunterlagen in Papierform beim Unternehmen eingehen, bietet das E-Recruiting heute die alternative Möglichkeit digitaler Bewerbungsunterlagen. Darüber hinaus können neue Softwaresysteme das gesamte Bewerbermanagement unterstützen und eine medienbruchfreie Administration ermöglichen, wohingegen in der traditionellen Personalbeschaffung zeit- und kostenaufwändige, manuelle

¹³ Vgl. König et al. (2003), S. 10

¹⁴ Vgl. Ahlers et al. (1999), S. 270

¹⁵ Vgl. Puck (2002), S. 7

¹⁶ Vgl. König et al. (2003), S. 10

¹⁷ Vgl. Beck (2002), S. 11ff.

¹⁸ Vgl. Klose (2003), S. 39

¹⁹ Vgl. Konradt/Sarges (2003), S. 5, die auch einen Überblick über weitere Plattformen und Instrumente geben, die hier nicht näher betrachtet werden. Vgl. dazu ebenfalls Kleb/Schwedes (2002), S. 7.

Vorgänge notwendig sind.²⁰

Die genannten Softwaresysteme ermöglichen im Bereich der Vorselektion darüber hinaus ein automatisches Filtern der Bewerbungen, wenn diese digital vorliegen.²¹ Traditionell müssen die Unterlagen von den Personalverantwortlichen manuell gesichtet werden.²² Im Rahmen des E-Recruitings lässt sich außerdem ein Teil der traditionellen Selektionsverfahren ins Internet übertragen oder durch Computereinsatz unterstützen, wie z. B. Leistungs-, Intelligenz- und Persönlichkeitstests, Arbeitsproben und Assessment Center. Ein wichtiges, traditionelles Selektionsinstrument ist zudem das persönliche Interview, welches nur schwer oder gar nicht ins Internet übertragen werden kann, da dabei auch die Körpersprache des Bewerbers eine entscheidende Informationsquelle darstellt.²³

Da offensichtlich vielfältige Möglichkeiten bestehen, die traditionelle Personalbeschaffung durch Instrumente des E-Recruitings zu ergänzen,²⁴ wird im folgenden Abschnitt der Frage nach den generellen Gründen eines Unternehmens für den Einsatz solcher Instrumente nachgegangen.

2.2 Gründe für den Einsatz von E-Recruiting

In der Literatur werden vielfältige Vorteile und Gründe für den Einsatz von E-Recruiting aufgeführt. Klose (2003) als auch König et al. (2003) betrachten drei Nutzenkategorien, die insbesondere Wirtschaftlichkeitsaspekte umfassen. Es handelt sich um die Minimierung der Kosten und des Zeitraums von der Identifizierung einer offenen Stelle bis zu ihrer Besetzung (Time to Hire) sowie um die Maximierung der Matchingqualität. Unter Matchingqualität wird dabei die Eignung des ausgewählten Kandidaten für eine bestimmte Stelle verstanden.²⁵ Abbildung 2 gibt einen Überblick über verschiedene Nutzenhebel, die aus dem Einsatz von E-Recruiting resultieren können und sich positiv auf die genannten Nutzenkategorien auswirken.

²⁰ Vgl. Beck (2002), S. 20f.

²¹ Vgl. König et al. (2003), S. 18

²² Vgl. Beck (2002), S. 20

²³ Vgl. Puck (2002), S. 36ff.

²⁴ An dieser Stelle konnte nur ein grober Überblick über die Möglichkeiten der traditionellen Personalbeschaffung und des E-Recruitings gegeben werden, der keineswegs Anspruch auf Vollständigkeit erhebt.

²⁵ Vgl. Klose (2003), S. 39 sowie König et al (2003), S. 19

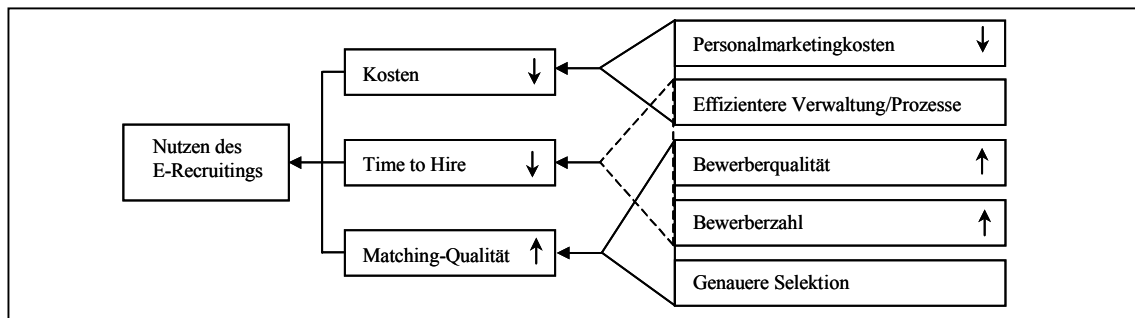


Abbildung 2: Nutzenkategorien des E-Recruitings

Quelle: In Anlehnung an König et al. (2003), S. 20

Personalmarketingkosten können beispielsweise durch Image- oder Stellenanzeigen im Internet reduziert werden, da diese wesentlich kosteneffizienter sind als Anzeigen in Print-Medien.²⁶ Höhere Effizienz der Verwaltung und Prozesse kann im Rahmen des E-Recruitings unter anderem durch die Digitalisierung von Bewerberdaten und eine Schnittstellenreduktion erreicht werden.²⁷ Ein guter Internetauftritt kann die Bewerberqualität erhöhen, da sich das Internet als Bewerbungsplattform für hochqualifizierte Arbeitnehmer aller Branchen etabliert hat²⁸ und es eine gezielte Bewerberansprache sowie die Selbstselektion potentieller Bewerber erleichtert.²⁹ E-Recruiting kann außerdem einen Anstieg der Bewerberzahlen erzielen, da der Einsatz des Internets Reichweitevorteile, sowohl in zeitlicher (theoretisch 24 Stunden am Tag an 352 Tagen im Jahr verfügbar) als auch in räumlicher (ortsungebunden nutzbar) Hinsicht, mit sich bringt.³⁰ Auch wenn die endgültige Personalauswahl nicht allein auf der Basis von Online-Assessments getroffen werden sollte, da nicht alle wichtigen Aspekte des persönlichen Kontaktes (z. B. Körpersprache) ins Internet übertragbar sind,³¹ so können sie dennoch zu einer genaueren Selektion im Rahmen des ersten Screenings führen.³²

Färber et al. (2002) nennen darüber hinaus die höhere Transparenz, Flexibilität und Funktionalität als weitere Vorteile des E-Recruitings. Erhöhte Transparenz ergibt sich dabei aus der Einfachheit, Schnelligkeit, Kostengünstigkeit und der weltweiten Verfügbarkeit der Internet-Stellenmärkte, die einem perfekten Arbeitsmarkt schon sehr viel näher kommen als Print-Medien, die stets nur einen begrenzten Ausschnitt freier Stellen vermitteln. Stärkere Flexibilität der Online-Plattformen zeigt sich z. B. in dem schnelleren Zueinanderfinden von Angebot und Nachfrage sowie der Möglichkeit, Veränderungen am Arbeitsmarkt frühzeitiger zu erkennen. Außerdem bietet die Nutzung des Inter-

²⁶ Vgl. Finke/Eckl (2002), S. 137ff. auch mit einer Online-/Printanzeigen-Kostenkalkulation.

²⁷ Vgl. Klose (2003), S. 39

²⁸ Vgl. Finke/Eckl (2002), S. 144

²⁹ Vgl. König et al. (2003), S. 20

³⁰ Vgl. Beck (2002), S. 17

³¹ Vgl. Puck (2002), S. 39

³² Vgl. Wottawa et al. (2001), S. 166ff.

nets sowohl dem Bewerber als auch den Unternehmen weitaus mehr Funktionalitäten als nur die Recherche nach offenen Stellen bzw. Stellengesuche. So stellen Jobbörsen beispielsweise Bewerbern E-Mail-Suchassistenten zur Verfügung, während sie Unternehmen durch vielseitige Tools im gesamten Rekrutierungsprozess unterstützen.³³

Gerade im Bereich des Personalmarketings ist abschließend noch die Imageförderung, die durch den Einsatz von E-Recruiting erzielt werden kann, zu erwähnen. Ein online agierendes und rekrutierendes Unternehmen wirkt zeitgemäß und bewerberfreundlich.³⁴ Darüber hinaus bietet das Internet dem Unternehmen die Möglichkeit, neben den vakanten Positionen auch Aspekte wie Weiterbildungsmöglichkeiten, Arbeitsplatzbeschreibungen, Sozialleistungen, Firmenphilosophie etc. zu präsentieren, die wichtige Anhaltspunkte für die Entscheidung des Bewerbers bezüglich des künftigen Arbeitgebers darstellen.³⁵

2.3 Die klassischen E-Recruiting Plattformen und Instrumente im Personalmarketing

2.3.1 Die HR-Homepage

Die HR-Homepage³⁶ ist heutzutage eine der wichtigsten Informationsquellen, die von potenziellen Bewerbern intensiv genutzt wird.³⁷ Im Rahmen des Personalmarketings stellt sie eine Alternative zu Imagebroschüren und Personalmarketinganzeigen dar und ermöglicht eine kostengünstigere, vollständigere sowie informativere Präsentation und Profilierung des Unternehmens als attraktiver, potenzieller Arbeitgeber und Anbieter von aktuellen sowie künftigen Stellen.³⁸

Die HR-Homepage bietet Möglichkeiten für den Einsatz vielfältiger Instrumente und Funktionalitäten, die sich in Basis-, Zusatz- und Serviceelemente gliedern lassen. Während Zusatzelemente jene Aspekte enthalten, die den Rekrutierungsprozess nur mittelbar unterstützen, Transparenz erhöhen und betriebsspezifische HR-Aktivitäten verdeutlichen, fassen Serviceelemente Informationen und Funktionalitäten zusammen, die über die eigentliche Rekrutierung hinausgehen. Die im Vordergrund stehenden Basiselemente umfassen Informationen, Funktionalitäten und Dienstleistungen, die für den Rekrutierungsprozess unmittelbar zwingend sind und von den potenziellen Bewerbern

³³ Vgl. Färber et al. (2002), S. 46f.

³⁴ Vgl. Finke/Eckl (2002), S. 142

³⁵ Vgl. Kleb/Schwedes (2002), S. 9

³⁶ Der Begriff HR-Homepage wird hier synonym sowohl für einen eigenen HR-Webbereich mit eigener Web-Adresse als auch für HR-Rubriken wie z. B. „Jobs/Karriere“ auf der unternehmenseigenen Homepage genutzt, da es sich hierbei nur um eine formale Unterscheidung handelt.

³⁷ Vgl. Olesch (2002), S. 12

³⁸ Vgl. Moser et al. (2003), S. 24

heutzutage erwartet werden.³⁹ Beck (2002) zählt die zielgruppenspezifische Ansprache, Offerten und Stellenangebote, stellenbezogene Informationen, Unternehmensinformationen sowie Bewerbungsmöglichkeiten zu den wichtigsten Basiselementen.⁴⁰

Im Rahmen der zielgruppenspezifischen Ansprache geht es darum, dass die jeweiligen Inhalte den Informationsbedarf der einzelnen Zielgruppen reflektieren. Hierzu sollten separate Rubriken für die unterschiedlichen Zielgruppen (z. B. Schüler, Studenten, Absolventen, Young Professionals) eingerichtet werden und entsprechende Informationen enthalten,⁴¹ so dass jeder Besucher möglichst schnell die für ihn relevanten Aspekte finden kann.⁴² Somit können insbesondere die Orientierung des potenziellen Bewerbers verbessert und dessen Bindung verstärkt werden.⁴³

Bezüglich der Ausgestaltung des Stellenangebots lassen sich keine pauschalen Empfehlungen geben, da diese von Größe, Branche und konkretem Personalbedarf des Unternehmens sowie der Situation auf den relevanten Arbeitsmärkten abhängig ist.⁴⁴ Mögliche Varianten sind allerdings Stellenbörsen mit Suchfunktionalitäten, kategorisierte Kataloge oder eine einfache Auflistung offener Stellen.⁴⁵ Neben den bereits in Abschnitt 2.2 aufgeführten allgemeinen Vorteilen, wie z. B. Kosten- und Zeitersparnis, spielt insbesondere die Verbindung der Stellenangebote mit Unternehmens- und stellenbezogenen Informationen eine zentrale Rolle. Die Präsentation des Unternehmens, des Arbeitsplatzes, der Weiterbildungsmöglichkeiten, der Karrierechancen usw.⁴⁶ animieren den Besucher zu häufigeren und längeren Besuchen der HR-Homepage.⁴⁷ Sind diese Informationen nun zielgruppenorientiert gestaltet, so erhöhen sie nicht nur das Arbeitgeberimage, sondern fördern auch die Selbstselektion der potenziellen Bewerber, wodurch die Effektivität des Rekrutierungsprozesses gesteigert werden kann.⁴⁸

Als letztes Basiselement sind die Bewerbungsmöglichkeiten bzw. -kanäle zu betrachten, die dem Bewerber auf einer HR-Homepage geboten werden. Dabei stellt die E-Mail-Bewerbung die derzeit bedeutendste Online-Variante dar. Sie senkt die Hemmschwelle

³⁹ Vgl. Beck (2002), S. 169

⁴⁰ Vgl. Beck (2002), S. 175. Auf Zusatz- und Serviceelemente wird an dieser Stelle aufgrund des Umfangs nicht weiter eingegangen. Vgl. aber Anhang 1, S. 35 für eine detaillierte Auflistung und Beck (2002), S. 192ff. für umfassende Ausführungen.

⁴¹ Vgl. Steffens-Duch (2001a), S. 39

⁴² Vgl. Grimm/Lehner (2002), S. 34

⁴³ Vgl. Beck (2002), S. 175

⁴⁴ Vgl. Döbler (1999), S. 60

⁴⁵ Vgl. König et al. (2003), S. 16

⁴⁶ Vgl. Olesch (2002), S. 13ff. zu weiteren Inhalten einer HR-Homepage, die ein Unternehmen bei potenziellen Bewerbern attraktiv erscheinen lassen.

⁴⁷ Vgl. Puck (2002), S. 30

⁴⁸ Vgl. Klose (2003), S. 40f.

der potenziellen Bewerber, wodurch die Bewerberzahl insgesamt gesteigert werden kann. Im Gegensatz zum Online-Bewerbungsformular, dem zweiten zentralen Online-Bewerbungs kanal, ist sie jedoch nicht effizient weiterzuverarbeiten, da sie meist unstrukturiert und mit vielen Anhängen versehen ist. Die Nutzung von Online-Bewerbungs formularen ermöglicht hingegen die Anwendung von Sortier- und Filterfunktionen auf die bereits strukturiert vorliegenden Bewerberdaten.⁴⁹

Um den Erfolg und die aufgezeigten Vorteile der HR-Homepage realisieren zu können, müssen grundlegende Anforderungen erfüllt sein. Steffens-Duch (2001) formuliert dazu zehn Erfolgsregeln, wobei die bereits betrachtete, zielgruppenspezifische Ansprache an erster Stelle steht. Darüber hinaus wird die Qualität der HR-Homepage im Informationsgehalt gesehen, so dass die Inhalte gegenüber dem Design Vorrang haben sollten. Außerdem sollte der Zugang zur HR-Homepage über möglichst viele Wege (eingängige Web-Adresse, Einträge in Suchmaschinen, Links von externen Jobbörsen usw.) ermöglicht und ein logischer Aufbau der Hauptmenüleiste, eine nachvollziehbare Gesamtstruktur, ein Sitemap sowie Suchfunktionen zur erleichterten Navigation und umfassenden ‚Kundenorientierung‘ geboten werden. Des Weiteren ist es wichtig, für den Internet-Auftritt zu werben (z. B. in Stellenanzeigen, Broschüren oder über Banner) und den potenziellen Bewerbern stets die Möglichkeit zur Kontaktaufnahme, vor allem über die bereits genannten Bewerbungskanäle, zu geben. Hinzu kommt die Notwendigkeit einer benutzerfreundlichen Handhabung, wie z. B. problemloses und schnelles Laden aller Seiten oder funktionierende Links, um den Zeit- und Kostenaufwand der Besucher nicht unnötigerweise zu beanspruchen. Auch darf nicht vergessen werden, dass High Tech zur Rekrutierung qualifizierter Kandidaten allein nicht genügt, sondern den Bewerbern irgendwann der immer noch geschätzte persönliche Kontakt ermöglicht werden muss. Zudem sollte stets die Aktualität der HR-Homepage gewährleistet sein, da nur dies die Nutzer zum wiederholten Besuch einlädt. Abschließend empfiehlt Steffens-Duch (2001), die Unterstützung qualifizierter, externer Partner in Anspruch zu nehmen und vor allem die HR-Homepage als ein nie endendes Projekt zu betrachten, um immer wieder Verbesserungen zu erzielen.⁵⁰

Beck (2002) nennt darüber hinaus drei weitere Erfolgsfaktoren. Danach sollte zunächst ein Corporate Design genutzt werden, um den Wiedererkennungswert des Unternehmens zu unterstützen. Darüber hinaus wird für international tätige Unternehmen explizit

⁴⁹ Vgl. Färber et al. (2002), S. 49

⁵⁰ Vgl. Steffens-Duch (2001a), S. 39ff.; vgl. zu einzelnen Aspekten auch Klose (2003), S. 40ff., Frölich-Krummenauer/Bruns (2000), S. 537ff. und Beck (2002), S. 170ff.

die Mehrsprachigkeit, die zur Ausnutzung der Reichweite des Internets erforderlich ist, angeführt. Letztendlich sollte dem Bewerber Datenschutz zugesichert werden, um Vorbehalte abzubauen, Vertrauen aufzubauen und Professionalität zum Ausdruck zu bringen.⁵¹ Abschließend ist festzuhalten, dass sämtliche Dienstleistungen mit dem gewünschten Unternehmensimage harmonieren sollten und dass ein Web-Auftritt nach dem Motto ‚Dabei sein ist alles‘ wegen der hohen Transparenz des Internets eher imageschädigend wirken würde.⁵²

2.3.2 Jobbörsen

Stellenmärkte im Internet stellen in erster Linie eine Plattform zur Artikulation und Veröffentlichung der angebots- sowie nachfrageseitigen Bedarfe dar und nehmen somit eine zentrale Schnittstellenfunktion im Rekrutierungsprozesses ein.⁵³ Dabei ist allerdings die Vielzahl der Anbieter durch den Boom der letzten Jahre für die Kunden unüberschaubar geworden.⁵⁴ Auch für eine Differenzierung der einzelnen Jobbörsen bieten sich unterschiedlichste Kriterien an, wobei hier die Typologisierung nach Crosswater Systems Ltd. (2002) aufgegriffen wird.⁵⁵

<u>Staatlich betriebene Jobbörsen</u>	
<u>Jobbörsen-Art</u>	<u>Merkmale</u>
Arbeitsamt, Universitäten, öffentliche Hand etc.	durch staatliche Behörden und mit staatlicher Finanzierung betrieben
<u>Privatwirtschaftlich betriebene Jobbörsen</u>	
<u>Jobbörsen-Art</u>	<u>Merkmale</u>
Karriere-Portale	Full-Service-Konzepte für Bewerber und Unternehmen
Konsolidatoren/Multiplikatoren	Zusammenfassung von bereits in Print-Medien veröffentlichten Anzeigen in einer Datenbank im Internet
Medien-Transformatoren	Print-Medien transformieren ihre Anzeigen selbst in elektronische Jobbörsen
Franchise-Betreiber	Zusammenschluss von Jobbörsen unter einheitlichem Web-Auftritt im Rahmen eines Franchise-Konzeptes
Spezial-Jobbörsen	hinsichtlich Region, Branche, Beruf, Karriere-Phase etc. spezialisierte Jobbörsen

Tabelle 1: Typologie der Jobbörsen

Quelle: In Anlehnung an Crosswater Systems Ltd. (2002), S. 35ff.

Ähnlich wie bei der HR-Homepage lassen sich die Leistungen der Jobbörsen in Kern- bzw. Basisleistungen, Zusatz- und Serviceleistungen unterteilen. Dabei stellen die Basisleistungen direkt auf die Deckung der Bedarfe der Arbeitgeber und der potenziellen Bewerber ab, während dieser Prozess von den Zusatzleistungen mittelbar oder unmittelbar und von den Serviceleistungen, die im Wesentlichen der Anreizfunktion dienen, nur mittelbar unterstützt wird. Zu beachten ist hierbei, dass Jobbörsen stets Dienstleister zweier Zielgruppen - der Unternehmen und der potenziellen Bewerber – sind, denen sie

⁵¹ Vgl. Beck (2002), S. 171ff.

⁵² Vgl. Kerkow/Kipker (1999), S. 62

⁵³ Vgl. Beck (2002), S. 24

⁵⁴ Vgl. Gutmann (2002), S. 204

⁵⁵ Vgl. Crosswater Systems Ltd. (2002), S. 34ff., wo auch noch einige weitere Sonderformen erläutert werden, auf die an dieser Stelle nicht eingegangen wird.

beiden gerecht werden müssen. Dies spiegelt sich auch in den Basisleistungen wider, zu denen die Möglichkeiten der Stellenangebote, der Stellengesuch- bzw. Lebenslauf-Einstellung, der Lebenslauf-Datenbank-Recherche und des Anzeigenservice gehören.⁵⁶

Gegenüber einer Print-Anzeige weist ein Online-Stellenangebot bei Jobbörsen ein wesentlich besseres Kosten-Nutzen-Verhältnis auf, da es keine Platz- sowie Farbbeschränkungen gibt,⁵⁷ die Anzeige über einen längeren Zeitraum veröffentlicht wird, ein internationaler Bewerberkreis angesprochen werden kann und in der Regel eine Verlinkung zur eigenen Homepage möglich ist.⁵⁸ Eine zentrale Rolle spielt die Verschlagwortung des Stellenangebotes, da Bewerber nicht in Jobbörsen ‚blättern‘, sondern vorgegebene Suchmasken nutzen. Je mehr Stichworte hinsichtlich der vakanten Stelle verwendet werden, desto sicherer taucht das Angebot im Suchergebnis potenzieller Bewerber auf.⁵⁹ Wird die Verschlagwortung dabei ganz gezielt gewählt, können der Rücklauf an ungeeigneten Bewerbern gesenkt und die tatsächlich relevanten Zielgruppen angesprochen werden.⁶⁰ Im Rahmen des Personalmarketings erscheint es gerade für mittelgroße und kleine Unternehmen sinnvoll, Anzeigen bei Jobbörsen aufzugeben, um potenzielle Bewerber auf sich und die eigene HR-Homepage aufmerksam zu machen.⁶¹ Jobbörsen schalten dabei einerseits bereits fertige Anzeigen, andererseits bieten sie aber auch einen kostenpflichtigen Anzeigenservice, in dem sie die Anzeigen für die Unternehmen erstellen.⁶² Als eine für das Personalmarketing wichtige Zusatzleistung der Jobbörsen ist an dieser Stelle auch die Möglichkeit der Schaltung einer Unternehmenspräsentation zu nennen, um insbesondere das Employer Branding zu fördern.⁶³

In Lebenslauf-Datenbanken können Bewerber eine elektronische Version ihrer Bewerbungsmappe abspeichern, diese dann später mit geringem Anpassungsaufwand für verschiedene Stellenausschreibungen verwenden und darüber hinaus permanent mehreren potenziellen Arbeitgebern, die in den Datenbanken recherchieren, gleichzeitig sichtbar machen.⁶⁴ Im Rahmen einer Lebenslauf-Datenbank-Recherche nehmen Unternehmen nur mit den Kandidaten Kontakt auf, die ihnen wirklich geeignet erscheinen, und kön-

⁵⁶ Vgl. Beck (2002), S. 41ff.; auch an dieser Stelle wird aufgrund des Umfangs nicht weiter auf die Zusatz- und Serviceleistungen eingegangen, vgl. aber Anhang 2, S. 36 für eine detaillierte Auflistung und Beck (2002), S. 55ff. für umfassende Ausführungen.

⁵⁷ Vgl. Finke/Eckl (2002), S. 137ff.

⁵⁸ Vgl. Finke/Eckl (2002), S. 149f.

⁵⁹ Vgl. Kleb/Schwedes (2002), S. 10

⁶⁰ Vgl. Finke/Eckl (2002), S. 148

⁶¹ Vgl. König et al. (2003), S. 58ff., wo auch die Unternehmensgrößen näher charakterisiert sind

⁶² Vgl. Beck (2002), S. 53

⁶³ Vgl. Färber et al. (2002), S. 49

⁶⁴ Vgl. König et al. (2003), S. 18

nen sich dabei häufig das Schalten von Stellenanzeigen mit einer hinsichtlich Quantität und Qualität unsicheren Trefferquote ersparen.⁶⁵ Der Erfolg der Recherche hängt insbesondere von der Art des Stellenprofils und der Suchstrategie ab. Heutige Datenbanken eignen sich vor allem zur Suche nach klar definierten Fähigkeiten, wobei die Suchstrategie sämtliche Synonyme und Umschreibungen dieser Fähigkeit umfassen sollte, um möglichst viele geeignete Kandidaten zu identifizieren. Weniger klar definierte Stellenprofile lassen sich hingegen nur schwer in eine effiziente Suchstrategie umsetzen.⁶⁶

Im breiten Markt der Jobbörsen haben es Unternehmen allerdings nicht leicht, den für sie optimalen Anbieter zu identifizieren. Hilfreich können Rankings bezüglich quantitativer Daten, wie z. B. Frequentierung, Anzahl der Stellenangebote oder der Bewerberprofile, sein. Heutzutage gewinnen aber auch qualitative Aspekte stärker an Bedeutung, denen in den vergangenen Jahren häufig zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt wurde. Zunächst ist hier die allgemeine Struktur der Jobbörsen-Web-Site hinsichtlich Übersichtlichkeit, Benutzerfreundlichkeit, Handling, Mehrsprachigkeit etc. zu nennen.⁶⁷ Der Aufbau der Web-Site sollte stets logisch und nachvollziehbar sein, so dass jede Zielgruppe möglichst schnell die für sie bestimmten Informationen findet.⁶⁸ Darüber hinaus sind sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Rückläufe aus Stellenausschreibungen und die Qualität der Bewerberdatenbanken hinsichtlich Aktualität, Informationsgehalt sowie Qualität der Bewerberprofile zu berücksichtigen.⁶⁹ Relevant sind ebenso die technischen Möglichkeiten sowie jene der Verwendung von Logos, Texten, Bildern, Hintergründen und Werbung.⁷⁰ Des Weiteren sollten Jobbörsen selbst eine glaubwürdige und umfassende Unternehmensdarstellung (z. B. durch Geschäftsberichte, Kennzahlen etc.) präsentieren und kompetente Beratung, schnelles Feedback sowie Sicherheit der Datenübertragung bieten.⁷¹ Aufgrund der vielfältigen Bewertungskriterien⁷² und der individuellen Ansprüche der unterschiedlichen Unternehmen ist jedoch abschließend festzuhalten, dass es keine perfekte Jobbörse gibt und somit jedes Unternehmen den Markt der Jobbörsen permanent selbst beobachten sollte, um eine optimale Auswahl treffen zu können.⁷³

⁶⁵ Vgl. Gutmann (2002), S. 206

⁶⁶ Vgl. Färber et al. (2002), S. 49

⁶⁷ Vgl. Stümpel (2003), S. 36ff.

⁶⁸ Vgl. Beck (2002), S. 43

⁶⁹ Vgl. Stümpel (2003), S. 38

⁷⁰ Vgl. Beck (2002), S. 42

⁷¹ Vgl. Gutmann (2002), S. 217f.

⁷² Hier wurden die zentralen Kriterien aufgezeigt, die aber keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben.

⁷³ Vgl. Stümpel (2003), S. 38f.

3 Recruitainment als innovative Form eines internetbasierten Personalmarketings

3.1 Merkmale und Funktionsweisen des Recruitainments

3.1.1 Das Recruitainment Modell

Um sich als attraktiver Arbeitgeber im ‚Relevant set‘, also unter den für einen Bewerber in Frage kommenden Unternehmen, zu positionieren⁷⁴ werden zunehmend auch innovative Personalmarketing- und Recruitingmaßnahmen eingesetzt.⁷⁵ Die im vorangegangenen Kapitel herausgearbeiteten Grundlagen des E-Recruitings werden deshalb im Folgenden um das Konzept des Recruitainments erweitert. Beim Recruitainment handelt es sich um einen von der Cyquest GmbH geschaffenen Begriff, der sich aus den Wörtern Recruiting und Infotainment zusammensetzt.⁷⁶ Er beschreibt einen Konzeptansatz des spielerischen Online-Assessment Centers, bei dem Verfahrensschritte der Personalbeschaffung in einer Anwendung unterhaltungswirksam kombiniert werden⁷⁷ und bei dem der Infotainment Gedanke, also die Verknüpfung von Information und Unterhaltung, im Mittelpunkt steht.⁷⁸ Übergreifend fasst Beck (2002) derartige Online-Spiele zu Recruitingzwecken als webbasierte Verknüpfung von Assessment-Center Elementen zusammen, die mit der Zielsetzung einer zielorientierten Personalbeschaffung in eine spielerische Rahmenhandlung eingebettet werden.⁷⁹ Beck unterscheidet dabei ein Kontinuum von Online-Spielen, dass von einer entertainment-orientierten Ausrichtung bis zu einer recruiting-orientierten Zwecksetzung reicht und dabei unterschiedliche Ausprägungen wie z. B. einen Spiel- und Informationscharakter, Selbst-Test- und Reflexionscharakter sowie Test- und Selektionscharakter annehmen kann.⁸⁰ Im Folgenden wird der Begriff des Recruitainments über die unternehmensspezifische Interpretation der Firma Cyquest hinaus auch für den Bereich der zu Recruitingzwecken eingesetzten Online-Spiele verwendet. Dabei lassen sich Recruitainment Ansätze als unternehmensindividuelle oder als unternehmensübergreifende Lösungen verwirklichen. Bei letzteren wird das Online-Spiel durch einen Dienstleister angeboten, der mehrere Unternehmen gegen Entgelt als Partner in das Konzept integriert, die als Gegenleistung z. B. Zugriffsrechte auf den generierten Bewerberpool erhalten.⁸¹ Abbildung 1 veranschaulicht die Merkmale des Recruitainments. Neben einer internetbasierten Personalmarketing-Komponente werden

⁷⁴ Vgl. Diercks et al. (2003), S. 127

⁷⁵ Vgl. Diercks/Weber (2002), S. 1

⁷⁶ Vgl. Diercks et al. (2003), S. 127

⁷⁷ Vgl. Diercks et al. (2003), S. 128

⁷⁸ Vgl. Hansen et al. (2001), S. 9

⁷⁹ Vgl. Beck (2002), S.212

⁸⁰ Vgl. Beck (2002), S.218

⁸¹ Vgl. Beck (2002), S.228

sowohl internetbasierte Assessment Elemente als auch die internetbasierte Bewerberauswahl in ein Gesamtmodell integriert, dessen Leistungsfähigkeit sich durch das Zusammenwirken genau dieser Leistungskomponenten definiert.⁸²

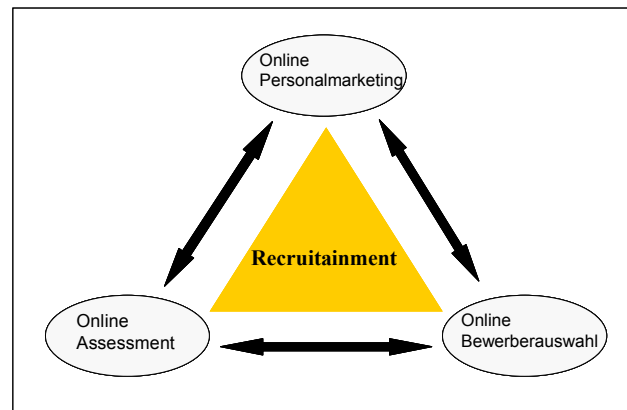


Abbildung 3: Das Recruitainment Modell

Quelle: In Anlehnung an o. V. (o. J.)

Das Personalmarketing im Rahmen des Recruitainments unterscheidet sich in seiner grundlegenden Konzeption wesentlich vom traditionellen Personalmarketing z. B. auf unternehmenseigenen Homepages oder Jobbörsen.⁸³ Es zeichnet sich durch eine interessante und für die Zielgruppe attraktive Rahmenhandlung, innovative und interaktive Spielszenen, sowie eine benutzerfreundliche und ansprechende technische und grafische Umsetzung aus. Neben der gezielten Vermittlung von Unternehmensbotschaften⁸⁴ lassen sich die Leistungsmerkmale des Personalmarketings beim Recruitainment in Anlehnung an Beck (2002) wie folgt beschreiben: Hoher Unterhaltungswert (Spaß), Unterstützung des Spieltriebes, Erzeugung von Neugierde, Vermeidung von Monotonie, Darstellung einer Herausforderung, Identifikation mit den Figuren, Schaffung einer Wettbewerbssituation und Auflösung der typischen Test-/Bewerbersituation.⁸⁵

Die internetbasierte Assessment-Komponente des Recruitainments dient dazu, entscheidungsrelevante Daten der Bewerber für den Recruiting-Prozess zu generieren. Diese unterscheiden sich in personenbezogene Daten, die z. B. im Stil eines Fragebogens oder verteilt über das Spiel erhoben werden können, und in leistungsbezogene Daten, die beispielsweise über Intelligenztests, Leistungstests oder projektive Tests erhoben werden können.⁸⁶ Zur Ermittlung von sogenannten weichen Faktoren (Soft Skills) wie Lernfähigkeit, Teamfähigkeit, Kundenorientierung oder Kreativität können unterschied-

⁸² Vgl. Beck (2002, S.225

⁸³ Vgl. zu Zielen und Methoden des Personalmarketings ausführlich das Abschnitt 2.

⁸⁴ Vgl. Diercks et al. (2003), S. 127

⁸⁵ Vgl. Beck (2002), S.223. Vgl. zu den konkreten Nutzenvorteilen und Potentialen des Recruitainments für das Personalmarketing ausführlich Abschnitt 3.3.

⁸⁶ Vgl. Diercks et al. (2003), S. 128. Vgl. dazu ebenfalls Beck (2002), S.228.

liche Instrumente wie z. B. Postkorbübungen, Fallstudien oder Wissensaufgaben zum Einsatz kommen.⁸⁷

Als dritte Komponente des Recruitainments ist die Bewerberauswahl zu nennen. Das Recruitainment ist an dieser Stelle dann erfolgreich, wenn valides, aussagefähiges und auswertbares Datenmaterial gewonnen werden kann.⁸⁸ Erhobene Informationen der Teilnehmer können z. B. direkt in eine Online-Datenbank einfließen, auf die Partnerunternehmen zugreifen können, um geeignete Bewerber zu selektieren. Dabei können die Unternehmen auf bereits getestete Bewerber zugreifen, nach gewünschten personen- oder leistungsbezogenen Daten selektieren sowie zeitnah und günstig mit den Bewerbern in Kontakt treten.⁸⁹

3.1.2 Ausgewählte Praxisbeispiele des Recruitainments

Der Urheber des Recruitainment Begriffs, Cyquest, initiierte im November 2004 bereits die vierte Auflage der ‚Karrierejagd durchs Internet‘.⁹⁰ Dieses sequenziell nach der Logik einer Schnitzeljagd aufgebaute Event richtet sich insbesondere an Studierende aus den Bereichen Wirtschaftswissenschaften, IT und Ingenieurswesen sowie Berufseinsteigern mit maximal drei Jahren Berufserfahrung.⁹¹ Während einer Netto-Spielzeit von ca. 3 Stunden durchspielen die Teilnehmer eine Adventure-Story. Als Dienstleister generiert Cyquest durch den Einsatz verschiedener Frage- und Testverfahren im Rahmen dieses interaktiven Online-Spiels bewerbungsrelevante Daten. Dazu müssen die Teilnehmer Assessment-Fragen sowie inhaltlich in die Story integrierte, personalmarketing-relevante Fragen der Partnerunternehmen beantworten, wobei die Antworten ausschließlich auf den relevanten Karriereseiten der Unternehmen zu finden sind.⁹² In Anlehnung an Beck lässt sich die Cyquest Variante des Recruitainments als vollintegriertes Online-Spiel bezeichnen, da das Spiel sowohl dem Zweck der zielgerichteten Bewerber-Pool Bildung dient, als auch den digitalen Auswahlprozess unterstützt.⁹³

Siemens startete 2000 erstmals das unternehmenseigene Internetspiel ‚Challenge-Unlimited‘, an dem sich in einem Zeitraum von sechs Wochen ca. 13.000 Studierende und Berufseinsteiger beteiligten. Siemens entwickelte mit diesem Konzept seine auf eigenen Job- und Karriereseiten sowie einer Online-Jobbörse basierende E-Recruiting

⁸⁷ Vgl. Ebenda, S. 137ff. Vgl. dazu ebenfalls Beck (2002), S.224.

⁸⁸ Vgl. Beck (2002), S.225

⁸⁹ Vgl. Weber et al. (2001), S. 286ff.

⁹⁰ Vgl. ausführlichere Informationen zum aktuellen Spiel unter www.karrierejagd.de

⁹¹ Vgl. Diercks et al. (2003), S. 130ff.

⁹² Vgl. Ebenda, S. 130ff

⁹³ Vgl. Beck (2002), S.218

Strategie weiter.⁹⁴ Siemens verknüpft Marketing, Spass- und Recruiting-Aspekte zu einer Story, in der Spieler die Rolle eines Cyber-Consultants zur Beratung aufstrebender Zivilisationen übernehmen.⁹⁵ Durch integrierte psychologische Testverfahren erfolgt während des Spiels eine Vorselektion nach den im Unternehmen benötigten Kernkompetenzen.⁹⁶ Das Ziel ist insbesondere, durch diese effizientere Vorselektion über das Internet die Gruppe der zu einem Erstinterview eingeladenen Bewerber einzugrenzen.⁹⁷ Gleichzeitig erhalten die Teilnehmer durch ein anschließendes Feedback die Möglichkeit, eigene Fähigkeiten und Eigenschaften kennen zu lernen.⁹⁸ Dieses Konzept lässt sich in Anlehnung an Beck als teil-integriertes Online-Spiel bezeichnen, da es zum Aufbau eines Bewerberpools und der Vorselektion dient.⁹⁹

Das Projekt ‚Allianz-Voyager‘ wurde Ende November 2003 auf den deutschen Karriereseiten der Allianz freigeschaltet und richtet sich in erster Linie an zukunfts- und leistungsorientierte Studenten.¹⁰⁰ In Form einer Online-Projektsimulation vermittelt der ‚Voyager‘ gezielt Informationen zur Allianz-Gruppe sowie zu Einstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Als temporäres Teammitglied lernt der Mitspieler dabei das Unternehmen und dessen Kultur kennen und hilft, tägliche Herausforderungen der Mitarbeiter zu meistern. Neben sozialem Geschick ist auch das fachspezifische Gespür für Zahlen und analytisches Denkvermögen der Teilnehmer gefragt. Über die spielerische Komponente hinaus, die die Aufmerksamkeit der Spieler sichern soll, beinhaltet der Voyager eine Benchmarking Komponente, bei der sich jeder einzelne Spieler im Vergleich zur Gesamtheit aller Teilnehmer messen kann, sowie eine Self Assessment Komponente, die dem Mitspieler eine bessere Selbsteinschätzung hinsichtlich weicher Faktoren erlaubt. Da der ‚Voyager‘ losgelöst vom konkreten Personalbeschaffungsprozess in erster Linie Ziele des Personalmarketing verfolgt und dabei insbesondere das Arbeitgeberimage verbessern soll,¹⁰¹ kann er in der Klassifikation nach Beck als ein nicht-integriertes Online-Spiel betrachtet werden.¹⁰²

Trotz einer zunehmenden Zahl von Veröffentlichungen¹⁰³ sind Online-Spiele als Rec-

⁹⁴ Vgl. König (2000), S. 134

⁹⁵ Vgl. Crusius (2000), S.46

⁹⁶ Vgl. Crusius (2000), S.44

⁹⁷ Vgl. Janusch (2000), o. S.

⁹⁸ Vgl. Crusius (2000), S. 47

⁹⁹ Vgl. Beck (2002), S. 218

¹⁰⁰ Vgl. König et al. (2004), S. 45ff.

¹⁰¹ Vgl. König et al. (2004), S. 49

¹⁰² Vgl. Beck (2002), S. 215 ff.

¹⁰³ Vgl. z. B. Gersdorf/Voigt (2004), Needleman (2003), Diercks et al. (2003), Weber/Busch (2002), Diercks/Weber (2002), Beck (2002), Hansen et al. (2001), Weber et al. (2001), Crusius (2000).

ruiting Instrument keinesfalls weit verbreitet. Ein Grund dafür lässt sich in den nicht unerheblichen Kosten vor allem für unternehmensspezifische Ansätze finden.¹⁰⁴ Lösungen, die neben der Personalmarketing-Komponente sowohl Assessment, wie auch Recruiting Elemente enthalten, bleiben auch international eher die Ausnahme: Der New Yorker Bank- und Finanzdienstleister J.P. Morgan bietet ein internetbasiertes Multiple Choice Quiz an, das Assessment Komponenten beinhaltet, die z. B. Persönlichkeitsmerkmale der Teilnehmer verifizieren sollen. J.P. Morgan verfolgt mit diesem Online-Quiz das Ziel, sein Recruiting über das Personalmarketing an den Hochschulen hinaus auszuweiten.¹⁰⁵ Procter & Gamble in Cincinnati verwendet seit Oktober 2003 eine internetbasierte Fallstudien-Übung, bei der bis zu 36 Teilnehmer in virtuellen Teams ein Produkt über seinen gesamten Lebenszyklus betreuen.¹⁰⁶ Fraglich ist hier, inwieweit eine derartige Fallstudie noch als Online-Spiel zu deklarieren ist.

3.2 Gründe und allgemeine Zielsetzungen der Unternehmen für den Einsatz des Recruitments

Der auf den grundlegenden Arbeiten von Barney basierende ressourcenorientierte Ansatz geht davon aus, dass Unternehmen durch das Beschaffen und Entwickeln von spezifischen Humanressourcen nachhaltige Wettbewerbsvorteile erzielen können.¹⁰⁷ Dabei entstehen diese Wettbewerbsvorteile nur, wenn andere Unternehmen nicht in gleicher Weise auf diese Ressourcen zugreifen bzw. diese nicht in gleicher Weise nutzen können. Die rechtzeitige Identifikation und Gewinnung von wertvollen und knappen Humanressourcen ist also ein Ausgangspunkt, um diese anschließend durch ihre organisationale Einbindung und Entwicklung zu nicht imitier- oder substituierbaren Quellen nachhaltiger Wettbewerbsvorteile zu machen.¹⁰⁸ Das Internet ist für den Großteil der Unternehmen bereits zu einem integralen Bestandteil der Personalsuche geworden.¹⁰⁹ Nach einer empirischen Untersuchung der Goethe-Universität Frankfurt am Main setzen 98% der befragten Top 1000 deutschen Unternehmen im Jahr 2003 die unternehmens-eigene Homepage als Personalmarketingkanal ein, 88% griffen auf Jobportale zurück. Bereits heute ergibt sich beim Einsatz von Personalmarketingmaßnahmen ein Übergewicht bei der Nutzung von elektronischen Kanälen im Vergleich zu Print-Medien.¹¹⁰ Durch die breite Anwendung dieser Verfahren ist eine Differenzierung im Wettbewerb

¹⁰⁴ Vgl. Englert (2002), S. 4

¹⁰⁵ Vgl. Needleman (2003), o.S.

¹⁰⁶ Vgl. Ebenda, o.S.

¹⁰⁷ Vgl. Ridder (2001), S. 25

¹⁰⁸ Vgl. ausführlich Barney (1991), S. 102ff., Ridder (2002), S. 221, Ridder et al. (2001), S. 25ff.

¹⁰⁹ Vgl. Jäger/Frickenschmidt (2003), S. 32. Vgl. auch ausführlich den Stand des E-Recruitings in 4.1.

¹¹⁰ Vgl. König et al. (2003), S. 6

um die ‚Right Potentials‘ für die Unternehmen folglich kaum mehr möglich.¹¹¹ Aus diesem Grund kommt es für die Unternehmen zum einen darauf an, E-Recruiting Konzepte möglichst effektiv umzusetzen¹¹² und sich zum anderen durch den Einsatz innovativer und kreativer Recruitainment Konzepte von den Wettbewerbern abzuheben.¹¹³

Als dem erfolgreichen Personalmarketing nachgelagerte allgemeine Zielsetzungen des Recruitainment lassen sich in Anlehnung an Beck eine verbesserte quantitative und qualitative Bewerberpool-Bildung, eine effektive Selektion und Entscheidungsunterstützung sowie eine Optimierung des Recruiting-Prozesses identifizieren.¹¹⁴ Auch bei Diercks et al. (2003) findet sich das allgemeine Ziel, insbesondere ‚Right Potentials‘ als Teilnehmer zu gewinnen.¹¹⁵ Ebenso verfolgt Siemens mit dem Online-Spiel ‚Challenge-Unlimited‘ die Zielsetzung durch ein möglichst spannendes Konzept eine hohe ‚Employability‘ zu erzielen, also die Fähigkeit, möglichst die tatsächlich gewünschten Kandidaten anzusprechen und für das Unternehmen zu gewinnen. Gleichzeitig will Siemens sich so von den traditionellen Recruiting Verfahren der Wettbewerber abheben.¹¹⁶ Auch Gersdorf betont den Nutzen, auf einen selbst-selektierten Bewerberpool zugreifen zu können.¹¹⁷ Diese effektive Selektions- und Entscheidungsunterstützung wird insbesondere durch neue Testmöglichkeiten und Aufgabenformate sowie eine erhöhte Dialogfähigkeit und Interaktivität ermöglicht: Neben integrierten Chats mit Recruitern, Gruppenarbeiten mit nachträglichem Peer-Rating (also der gegenseitigen Bewertung der Bewerber) sowie der Überprüfbarkeit der Teilnehmer im Bezug auf die Kompetenz im Umgang mit modernen Kommunikationsmitteln können insbesondere wichtige Soft-Skills wie Teamfähigkeit, Flexibilität, soziale Kompetenz und Aspekte der Leistungsmotivation getestet werden. Insbesondere die Beurteilungsmöglichkeit der spezifischen Vorgehensweise bei der Lösungsfindung und das dabei gezeigte Lernverhalten erlauben mehr Rückschlüsse als ein alleiniges Gesamtergebnis.¹¹⁸ Gersdorf/Voigt (2004) stellen in diesem Zusammenhang insbesondere die symmetrischere und besser steuerbare Entscheidungssituation sowie eine erhebliche Erweiterung der Urteilsbildung heraus.¹¹⁹

¹¹¹ Vgl. König (2000), S. 134

¹¹² Vgl. Thomas/Ray (2000), S. 45

¹¹³ Vgl. Diercks et al. (2003), S. 127, vgl. auch Janusch (2000), o. S. und Thomas/Ray (2000), S. 43.

¹¹⁴ Vgl. Beck (2002), S.220

¹¹⁵ Vgl. Diercks et al. (2003), S. 132

¹¹⁶ Vgl. König (2000), S. 134

¹¹⁷ Vgl. Gersdorf/Voigt (2004), S. 10

¹¹⁸ Vgl. Gersdorf/Voigt (2004), S. 12

¹¹⁹ Vgl. Gersdorf/Voigt (2004), S. 11

Einen Beitrag zur Optimierung des Recruiting-Prozesses leistet professionelles Recruitainment dann, wenn gleichzeitig mehrere vakante Positionen in einem einzigen Verfahren vermittelt werden. Beim klassischen Recruiting kommen nur die wenigsten Bewerber für interessante Stellen tatsächlich in Frage und werden abgewiesen, obwohl sie ggf. für andere Unternehmensbereiche geeignet wären.¹²⁰ Kritisch anzumerken ist, dass einige dieser in der Literatur für das Recruitainment genannten Vorteile durchaus auch für die traditionellen E-Recruiting Konzepte gelten. Als ein Beispiel sei hier die Überprüfbarkeit der Bewerber in ihrem Umgang mit modernen Kommunikationsmitteln genannt. Auch sollte ein leistungsfähiges HRM in der Lage sein, geeignete Bewerber an unterschiedliche Unternehmensbereiche zu vermitteln. Als entscheidender Vorteil des Recruitainments gegenüber traditionellen Konzepten ist trotz zahlreicher Einschränkungen und Grenzen¹²¹ letztlich die Bündelung zahlreicher Vorteile in einem Gesamtkonzept zu bewerten.

3.3 Vorteile und Nutzenpotentiale für das Personalmarketing

In Anlehnung an Beck sollen die Vorteile und Nutzenpotentiale des Recruitainments anhand der für das Personalmarketing relevanten Zielsetzungen aufgezeigt werden. Dabei handelt es sich um eine konkrete Zielgruppenansprache, die Differenzierung gegenüber Wettbewerbern und die Vermittlung eines innovativen Unternehmensimages.¹²²

Das Recruitainment ist ein - zur Zeit noch - innovatives¹²³ und zeitaufwändiges Konzept, das in der Konsequenz vor allem innovative und interessierte Bewerber anzieht.¹²⁴ Die Teilnehmerstruktur zeichnet sich durch mehrheitlich junge, gut ausgebildete, international orientierte, IT-interessierte Bewerber aus, bei denen es sich zum größten Teil um Hochschulabsolventen handelt und die deshalb auch als potentieller Führungsnachwuchs klassifiziert werden kann.¹²⁵ Ein Vorteil im Hinblick auf die Zielgruppenansprache ist darin zu sehen, dass gezielt anbieterseitig eine Nachfrage initiiert werden kann, bei der – bedingt durch die spielerische Herausforderung - auch Arbeitskraft-Anbieter ohne konkreten Bedarf bzw. ohne konkrete Wechselabsichten und sogenannte marktorientierte Bewerber, also Bewerber ohne ein Interesse am konkreten Unternehmen, angesprochen werden.¹²⁶ Dieses Initiieren von Nachfrage ist insbesondere für das Hochschulmarketing von Bedeutung: In Anlehnung an Süß lässt sich die Entscheidung

¹²⁰ Vgl. Gersdorf/Voigt (2004), S. 11

¹²¹ Vgl. zu Kritik und Grenzen des Recruitainments ausführlich Abschnitt 4.2.

¹²² Vgl. Beck (2002), S. 220

¹²³ Vgl. Weber et al. (2001), S. 265

¹²⁴ Vgl. Gersdorf/Voigt (2004), S. 11

¹²⁵ Vgl. Diercks et al. (2003), S. 132ff., Gersdorf/Voigt (2004), S. 12 und Diercks/Weber (2001), S. 46.

¹²⁶ Vgl. Beck (2002), S. 219

eines Hochschulabsolventen, einen Arbeitsplatz in einer Unternehmung zu übernehmen, als Prozess kennzeichnen. Dieser Entscheidungsprozess vollzieht sich von einer Frühphase ohne konkrete Bewerbungsabsichten über eine Bewerbungsphase, in der sich das „relevant set“ herausbildet, bis hin zur Entschlussphase, in der dem Studenten ein bzw. mehrere Angebote vorliegen. Dabei weist Süß dem vom Bewerber bereits in der Frühphase wahrgenommenen Unternehmensimage eine entscheidende und für die Folgephasen prägende Bedeutung zu.¹²⁷ Recruitainment Konzepte bedienen alle drei Phasen mit Maßnahmen¹²⁸ und können somit schon frühzeitig das Unternehmen bekannt machen,¹²⁹ Image und zentrale personalpolitische Botschaften vermitteln¹³⁰ sowie potentielle Bewerber über längere Zeiträume der Ausbildung begleiten.¹³¹ Unterstützend kann ein in dieser Hinsicht sinnvoll konzipiertes Spiel einen Mehrwert bieten, der über den reinen Bewerbungsprozess hinausgeht, Interessenten regelmäßig auf die Karriereseiten des Unternehmens lockt und auf diese Weise an das Unternehmen bindet.¹³² Es bleibt festzuhalten, dass durch die im Rahmen des Recruitainments gesteigerte Wahrnehmung¹³³ eine Differenzierung zu Wettbewerbern möglich ist, dass es durch den Einsatz dieses innovativen Verfahrens zu einem positiven Imagetransfer kommen kann, der sich insbesondere für Unternehmen bezahlt macht, die bislang über ein eher geringes „innovatives Image“ verfügen,¹³⁴ und damit insgesamt mit einer gegenüber üblichen Online-Fragebögen höheren Reichweite auch in bisher nicht erreichten Zielgruppen zu rechnen ist.¹³⁵

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass das Recruitainment als innovatives Konzept zur konkreten Zielgruppenansprache und zur Differenzierung gegenüber Wettbewerbern geeignet ist, lassen aber die Frage offen, wie gerade unterdurchschnittlich bekannte Firmen als Teilnehmer eines unternehmensübergreifenden Recruitainment Unternehmensimage und zentrale Personalmarketingbotschaften an potentielle Bewerber übermitteln können. Ein wesentlicher Vorteil in diesem Zusammenhang und Hauptmerkmal eines aktiven Personalmarketings ist der garantierte Kontakt der Bewerber mit der Unternehmenshomepage und damit verbunden der optimierte Transport von

¹²⁷ Vgl. Süß, M. (1996), S. 78ff.

¹²⁸ Vgl. Diercks et al. (2003), S. 134

¹²⁹ Die Teilnehmer der ersten Cyquest Karrierejagd befanden sich zu je einem Drittel in den jeweiligen Phasen. Vgl. dazu Hansen et al. (2001), S. 11.

¹³⁰ Vgl. Hansen et al. (2001), S. 3ff.

¹³¹ Vgl. König (2000), S. 134

¹³² Vgl. Gersdorf/Voigt (2004), S. 10

¹³³ Vgl. Janusch (2000), o. S.

¹³⁴ Vgl. Diercks et al. (2003), S. 136

¹³⁵ Vgl. Beck (2002), S. 219. Vgl. auch Diercks et al. (2003), S. 132. und Gersdorf/Voigt (2004), S. 11.

Personalmarketingbotschaften.¹³⁶ Durch die Strukturierung des Recruitainments, bei der die Antworten auf Fragen nur auf den Webseiten der Unternehmen zu finden sind, wird erreicht, dass sich die Teilnehmer unabhängig vom eigenen Interesse an einem konkreten Unternehmen längere Zeit mit diesem und dessen Kommunikationszielen auseinandersetzen müssen. Auf diese Weise können auch komplexe Kommunikationsinhalte von Unternehmen vermittelt werden, deren Ruf nicht durch bekannte Endverbrauchermarken gestützt wird.¹³⁷

Abschließend soll ein in der Literatur vielfach genannter Vorteil des Recruitainments näher betrachtet werden, der sich auf die Motivation der Bewerber zur Teilnahme bezieht. Neben extrinsischen¹³⁸ Motivatoren wie der - auch bei den klassischen Konzepten vorhandenen - Aussicht auf Jobs, Praktika oder Abschlussarbeitsthemen sowie (z. B. bei der Cyquest-Karrierejagd) materiellen Preisen,¹³⁹ soll beim Recruitainment vielmehr eine maximale intrinsische Motivation die Teilnehmer zum Weiterspielen und in der Konsequenz zur Aufnahme von Personalmarketingbotschaften und zur Abgabe von bewerbungsrelevanten Daten bewegen.¹⁴⁰ Das psychologische Konzept hinter dieser intrinsischen Motivation¹⁴¹ basiert auf der spielerischen Komponente des Recruitainments, die dem Mitspieler das Abtauchen aus der klassischen Bewerbungsatmosphäre z. B. in einer Abenteuergeschichte ermöglicht und ihn damit in eine besondere Stimmungslage versetzt, die in der Literatur auch als Flow¹⁴² bezeichnet wird.¹⁴³ Im Gegensatz zu klassischen Verfahren steht beim Recruitainment die Bewerberdaten-Abfrage somit zumindest nicht offensichtlich im Vordergrund.¹⁴⁴ Durch die spielerische Einbettung von Assessment-Elementen wird so die situationsspezifische Anspannung gelöst, es kommt zu geringeren Reaktanz-Effekten, zu einer höheren Auskunftsbereitschaft und Aufnahmebereitschaft¹⁴⁵ und damit insgesamt zu ehrlicheren Antworten.¹⁴⁶

4 Aussichten, Probleme und Gefahren im E-Recruiting

4.1 E-Recruiting: heute und in Zukunft

Um die aktuelle und zukünftige Relevanz der aufgezeigten Konzepte zu veranschauli-

¹³⁶ Vgl. Diercks et al. (2003), S. 135ff.

¹³⁷ Vgl. Weber et al. (2001), S. 273ff.

¹³⁸ Vgl. zur Unterscheidung von extrinsischer und intrinsischer Motivation ausführlich Deci/Ryan (1993), S. 225ff. und Csikszentmihalyi (1999), S. 10ff.

¹³⁹ Vgl. Weber et al. (2001), S. 270

¹⁴⁰ Vgl. Ebenda (2001), S. 263

¹⁴¹ Vgl. Gersdorf/Voigt (2004), S. 10

¹⁴² Vgl. zum Flow-Konzept ausführlich Csikszentmihalyi (1999) insbesondere S. 58-81.

¹⁴³ Vgl. Weber/Busch (2002), S. 45, Diercks/Weber (2002), S. 2 und Diercks et al. (2003), S. 128ff.

¹⁴⁴ Vgl. Gersdorf/Voigt (2004), S. 10

¹⁴⁵ Vgl. Diercks et al. (2003), S. 130

¹⁴⁶ Vgl. Beck (2002), S. 224

chen, werden im Folgenden einige aktuelle Studien und Erhebungen herangezogen. Dabei kommt eine aktuelle Umfrage des Emnid Instituts zu dem Ergebnis, dass Zeitungen zwar weiterhin erste Wahl bei der Stellensuche sind jedoch gerade bei Abiturienten und Hochschulabsolventen Online-Stellenmärkte stark aufholen: 81% dieser Gruppe nutzen bereits Angebote auf Unternehmens-Homepages und Karriereportalen. Mehr als zwei Drittel dieses Segments arbeitet bei der Jobsuche zudem mit Suchmaschinen und Fachportalen.¹⁴⁷ Diese Nachfrage deckt sich mit Entwicklungen auf der Anbieterseite. Die folgenden Daten orientieren sich an den beiden Studien ‚Recruiting Trends 2003‘¹⁴⁸ und ‚Recruiting Trends 2004‘¹⁴⁹ der Goethe Universität Frankfurt am Main. Darin wurden die 1000 größten Unternehmen Deutschlands sowie erstmals im Jahr 2004 auch 1000 mittelständische deutsche Unternehmen über ihr Recruitingverhalten befragt:

Die Ergebnisse der aktuellen Studie bestätigen dabei die Tendenzen des Jahres 2003: Großunternehmen veröffentlichen durchschnittlich 85% ihrer Stellen auf der eigenen Homepage und schätzen die Effektivität dieser Maßnahme als hoch ein. Grund ist die hohe Bekanntheit der Großunternehmen, die einen positiven Einfluss auf die Besucherzahlen der Homepage hat. Auch der Mittelstand hat die Notwendigkeit erkannt, beim Personalmarketing regionale Grenzen zu überwinden und eine kritische Masse qualifizierter Bewerbungen für den spezifischen Bedarf zu generieren: 33% der mittelständischen Unternehmen geben an, die eigene Homepage häufig oder sehr häufig für die Personalbeschaffung einzusetzen. Auf den Homepages bieten Arbeitgeber im allgemeinen Informationen über das Unternehmen, Arbeitsfelder und Termine an. Nur 15% der Großunternehmen nutzten oder planten dort 2003 den Einsatz von Fragebögen, lediglich 11% nutzten oder planten den Einsatz von Online-Tests. Die im Abschnitt 3 behandelten Recruitainment Konzepte wurden nur von 3% der Unternehmen genutzt, 7% der Unternehmen planten jedoch deren Einsatz für die Zukunft. Der Einsatz elektronischer Bewerbungsverfahren nahm 2004 im Vergleich zum Vorjahr um 8% zu: 38% der Bewerbungen gehen inzwischen elektronisch ein. Insgesamt ist die Bedeutung von Papier- und Email-Bewerbungen weiter rückläufig. Der Grund dafür ist die kostengünstigere Bearbeitung webbasierter Formulare im Rahmen elektronischer Verfahren sowie deren höhere Effizienz gegenüber Email-Bewerbungen. Ein Vergleich dieser Nutzungshäufigkeiten mit anderen Personalmarketingkanälen ist jedoch in Bezug auf die Effektivität nur bedingt aussagefähig. So kann es sich z. B. beim seltenen und kostspieligen Einsatz

¹⁴⁷ Vgl. o. V. (2004), o. S.

¹⁴⁸ Vgl. König et al. (2003), S. 23ff.

¹⁴⁹ Vgl. König et al. (2004), S. 20ff.

von Personalberatern um eine dennoch besonders effektive, zielgruppenspezifische Maßnahme handeln.

88% der Großunternehmen nutzen Job- und Karriereportale, ein Großteil sogar mehrere parallel, um z. B. die Reichweite der Personalmarketingmaßnahmen zu steigern oder zielgruppenspezifische Jobbörsen mit einzubeziehen. Dabei veröffentlichen Großunternehmen 52% ihrer Stellen auf Jobbörsen, jedoch präsentiert nur die Hälfte der Unternehmen ein eigenes Unternehmensprofil oder sucht selbst in Bewerberdatenbanken, obwohl sich bereits über eine Million Kandidatenprofile in den deutschen Jobbörsen finden lassen. Der Anteil an Unternehmen, der zukünftig die Suche in Bewerberdatenbanken plant, liegt momentan jedoch bei 11%, was die weiter steigende Bedeutung dieses Instruments verdeutlicht. 82% der mittelständischen Unternehmen nutzen Jobbörsen, um Bewerbern den Weg zur (relativ unbekannt) Unternehmenshomepage zu weisen und die Reichweite ihrer Personalmarketingmaßnahmen zu erhöhen.

Auch 2004 werten erneut 49% der Großunternehmen die Kostensenkung um durchschnittlich 28% als wichtigsten Nutzenbeitrag des E-Recruitings. 30% der mittelständischen Unternehmen konnten ebenfalls durchschnittliche Kostenreduzierungen von 29% erzielen. Die Time to Hire können 40% der Großunternehmen und 16% der mittelständischen Unternehmen um durchschnittlich 26% bzw. 27% senken. 58 % der Großunternehmen und 35% der mittelständischen Unternehmen bewerten höhere Bewerberzahlen als positiv. Eine insgesamt höhere Bewerberqualität bescheinigten 2003 jedoch nur 12% der Großunternehmen. Fraglich ist in diesem Zusammenhang also, inwieweit die Generierung vieler Bewerbungen auch zu einem höheren Eingang qualitativ besserer Bewerbungen führt. Gerade der Mittelstand scheint jedoch von einer besseren Bewerberqualität durch die überregionale Ausweitung seiner Personalmarketingmaßnahmen zu profitieren, die aktuell von 16% dieser Unternehmen bescheinigt wird. Insgesamt werden die Möglichkeiten des elektronischen Bewerbermanagements als weiter ausbaufähig beurteilt. Nur 7% der Unternehmen nutzten 2003 Verwaltungs- und Workflowfunktionalitäten der Jobportale zur Unterstützung der Personalbeschaffungsprozesse. 41% der Unternehmen verwendeten keine spezielle Recruitingsoftware.

Fast alle Unternehmen selektieren ihre Bewerber letztendlich über das persönliche Gespräch, 63% der Unternehmen bewerteten jedoch 2003 gleichzeitig die Effektivität des Assessment-Center als hoch oder sehr hoch. Assessment Center werden aufgrund des Aufwands und der entstehenden Kosten derzeit von nur knapp 10% der Unternehmen häufig genutzt. Fraglich ist damit auch, inwieweit die beschriebenen, internetgestützten

Assessment Komponenten zusätzlichen Nutzen generieren können. Die Mehrheit der Befragten lehnt in diesem Zusammenhang die Aussage ab, dass Online-Assessments zukünftig in einer frühen Phase „Soft Skills“ erfassen können. Als problematisch wird vor allem empfunden, dass die Schaffung gleicher Testbedingungen für alle Bewerber sowie die Kontrolle der Testumgebung im öffentlichen Internet nicht gewährleistet werden können.

Die Stärken-Schwächen Analyse der Crosswater Systems Ltd. (2002) beschreibt die Entwicklung der ca. 450 in Deutschland aktiven elektronischen Jobbörsen in einer starken konjunkturellen Abhängigkeit und in einem verschärften Kampf um Marktanteile.¹⁵⁰ Die Studie zeigt, dass trotz der großen Gesamtzahl an Jobbörsen jene mit den meisten Stellenangeboten (Arbeitsamt SIS) über einen Marktanteil von fast 40% verfügt und die Marktanteile der größten vier Jobbörsen bereits über dreiviertel des Marktes ausmachen.¹⁵¹ Die Konsolidierung in diesem Bereich dürfte sich in der nächsten Zeit weiter fortsetzen, dabei vor allem das Angebot vergleichbarer Dienstleistungen einschränken sowie eine Zunahme der verfügbaren Profile in den verbliebenen Börsen ermöglichen.¹⁵² Gutmann (2002) spricht von einer Konzentration auf maximal fünf große Anbieter, die mit der Veröffentlichung von Stellenanzeigen, dem Aufbau und Betrieb einer Bewerberdatenbank mit Matching-Software, einer Vorauswahl für Personalmanager sowie einer effizienten Bewerberverwaltung als zentrale Dienstleistungen die Entwicklung zu Karriere- und Personalmanagerportalen vollziehen werden.¹⁵³

In einem recht weitgehenden Zukunfts-Szenario beschreibt Beck (2002), dass bereits 2010 ca. 90% der Bevölkerung in den Industriestaaten über einen Internetzugang verfügen werden und demnach der Anteil der Menschen, die ihren Lebenslauf in einer Online-Jobbörse hinterlegen, weiter steigen wird.¹⁵⁴ Aufgaben werden zum großen Teil Projektcharakter haben, wodurch der Anteil von Langzeitangestellten sinken und dem Recruitingprozess zunehmende Bedeutung zukommen dürfte. Gleichzeitig werden sich neben den technischen Möglichkeiten, auch Einsatzmöglichkeiten und Inhalte des E-Recruiting verändern. Jobbörsen werden neben der bereits heute verfügbaren kompletten Software-Lösung zur Unterstützung des gesamten Rekrutierungsprozesses vor allem das zugehörige Dienstleistungsangebot weiterentwickeln und schließlich zu System- und Portallösungen führen, die ein komplettes Informations- und Leistungsangebot für

¹⁵⁰ Vgl. Crosswater Systems Ltd. (2002), S. 14ff.

¹⁵¹ Vgl. Crosswater Systems Ltd. (2002), S. 44

¹⁵² Vgl. Crosswater Systems Ltd. (2002), S. 29. Vgl. auch König et al. (2003), S. 37.

¹⁵³ Vgl. Gutmann (2002), S. 218ff.

¹⁵⁴ Vgl. Beck (2002), S. 253

Arbeitskraft Anbieter und vor allem Nachfrager bereitstellen.¹⁵⁵

Abschließend veranschaulicht Abbildung 4 die Absichten der Top 1000 Unternehmen im Jahr 2003 bezüglich ihrer zukünftigen Nutzung verschiedener E-Recruiting Instrumente:

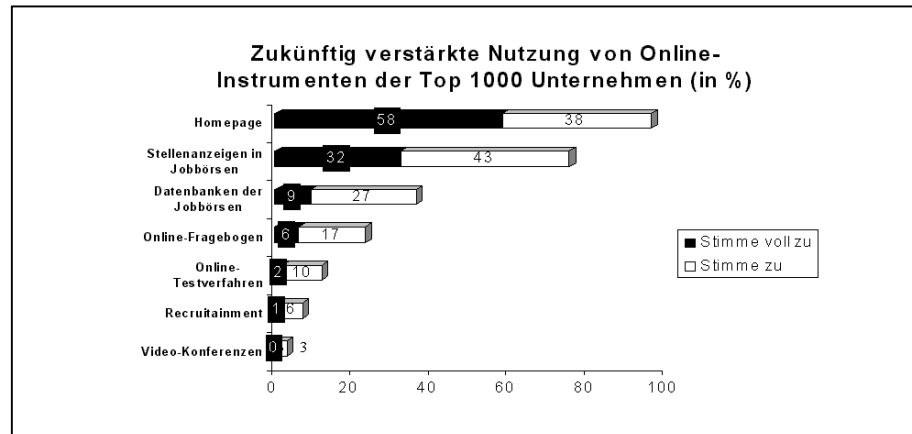


Abbildung 4: Zukünftige Nutzung von E-Recruiting Instrumenten

Quelle: In Anlehnung an König et al. (2003), S. 37

Dabei lässt sich festhalten, dass die Entwicklung eher zu einer stärkeren Nutzung bisher etablierter Instrumente wie Unternehmenshomepage oder Jobbörsen tendiert. Schon heute werden 53% der offenen Stellen bei Großunternehmen über das Internet besetzt. Dabei kommt den Jobbörsen im Vergleich zur Unternehmenshomepage mit nahezu gleichem Anteil generierter aber deutlich geringerem Anteil veröffentlichter Stellen eine besondere Bedeutung zu.¹⁵⁶ Der Mittelstand gleicht sich im Hinblick auf die Personalbeschaffung über das Internet immer mehr den Großunternehmen an: Neben einem nahezu gleichen Prozentsatz an Unternehmen, die Jobbörsen nutzen, sehen 71% der mittelständischen Unternehmen 2004 einen verstärkten Trend zur Personalbeschaffung über das Internet allgemein.¹⁵⁷ Das Recruitment spielt in den Zukunftsplänen der Unternehmen noch keine bedeutende Rolle und wird somit wohl vorerst seinen innovativen Charakter beibehalten.

4.2 Grenzen des E-Recruitings

Trotz der vielfältigen Nutzenpotenziale sowie der positiven Entwicklungstendenzen des E-Recruitings dürfen auch Nachteile, Gefahren und Grenzen nicht aus den Augen verloren werden. Somit steht den Vorteilen einer HR-Homepage vor allem der nicht zu unterschätzende zeitliche Aufwand ihrer Entwicklung und ständigen Aktualisierung gegenüber.¹⁵⁸ Veraltete Anzeigen und Informationen vergraulen Besucher und sind insbe-

¹⁵⁵ Vgl. Beck (2002), S. 257ff.

¹⁵⁶ Vgl. König et al. (2004), S. 24

¹⁵⁷ Vgl. König et al. (2004), S. 9

¹⁵⁸ Vgl. Steffens-Duch (2000), S. 30

sondere in einem schnelllebigen Medium wie dem Internet imageschädigend, so dass stets Aktualität und Neues geboten werden muss.¹⁵⁹ Die HR-Homepage kann damit nicht einfach nur ‚nebenbei‘ betreut werden, sondern stellt ein neues eigenständiges Aufgabengebiet der Personalabteilung dar,¹⁶⁰ für das man Mitarbeiter mit ausgezeichneten Kenntnissen hinsichtlich personal- und zielgruppenrelevanter Themen benötigt.¹⁶¹ Folglich lohnt sich der Einsatz meist erst ab einer gewissen Mindestgröße des Unternehmens bzw. einem entsprechenden Personalbedarf.¹⁶² Hinsichtlich der HR-Homepage ist es außerdem kritisch zu bewerten, dass sämtliche Informationen, die den Bewerbern zur Verfügung gestellt werden, auch der Konkurrenz zugänglich sind. Um diesem Problem vorzubeugen, könnten Unternehmen den jeweiligen Interessenten den Zugriff erst nach einer persönlichen Identifikation ermöglichen, wobei dies auch keine vollkommene Kontrolle schafft und zu einem Mehraufwand aller Beteiligten führt.¹⁶³

Im Rahmen der Jobbörsen-Nutzung stellt sich insbesondere die Schwierigkeit der Auswahl des optimalen Anbieters, da der Markt noch sehr intransparent und überbesetzt (ca. 450 aktive Jobbörsen in Deutschland) ist.¹⁶⁴ Darüber hinaus handelt es sich bei entscheidungsrelevanten Kennzahlen oft um Eigenangaben der Jobbörsen, die unter Marketing-Gesichtspunkten kritisch zu beurteilen sind, weil sich noch keine allgemeinen Prüfkriterien etablieren konnten.¹⁶⁵ Neben der Quantität ist vor allem die Qualität der Jobbörsen für Unternehmen schwer zu bewerten, da bisher nur wenige Studien und Rankings Jobbörsen hinsichtlich qualitativer Merkmale, wie sie bereits in Abschnitt 2.3.2 aufgezeigt wurden, betrachten.¹⁶⁶ Nicht nur der Markt selbst sondern auch das Angebot der Jobbörsen ist noch nicht optimal ausgereift. So ist die Mehrheit der Jobbörsen rein quantitativ orientiert und versucht in erster Linie viel Verkehr auf ihre Seiten zu ziehen, wobei Unternehmen in Zeiten des ‚war of talents‘ eher die Qualität als die Quantität der Bewerber interessiert. Daher sind schon jetzt Entwicklungen zu erkennen, die den Kandidaten selbst und dessen Qualifikationen in den Mittelpunkt rücken und somit den Bedürfnissen der Unternehmen angemessener nachkommen.¹⁶⁷ Zudem zeigt sich auch hinsichtlich der Bewerberdatenbanken Verbesserungs- und Weiterentwicklungsbedarf, da es weder einheitliche Suchkriterien bei den unterschiedlichen Jobbörsen gibt noch datenbankübergreifende Suchmaschinen

¹⁵⁹ Vgl. Döbler (1999), S. 62f.

¹⁶⁰ Vgl. Kleb/Schwedes (2002), S. 9

¹⁶¹ Vgl. Steffens-Duch (2000), S. 30

¹⁶² Vgl. Moser et al. (2003), S. 28

¹⁶³ Vgl. Moser et al. (2003), S. 25

¹⁶⁴ Vgl. Crosswater Systems Ltd. (2002), S. 25ff.

¹⁶⁵ Vgl. Gutmann (2002), S. 195

¹⁶⁶ Vgl. Stümpel (2003), S. 36

¹⁶⁷ Vgl. Doell/Hiebeler (2002), S. 386

gibt noch datenbankübergreifende Suchmaschinen existieren. Somit haben sowohl Unternehmen als auch Bewerber erheblichen Aufwand, sobald sie mit mehreren Jobbörsen zusammenarbeiten, weil die jeweiligen Eingabemasken der verschiedenen Anbieter stets neu ausgefüllt werden müssen. Hier sind in Zukunft marktübergreifende Standards gefragt.¹⁶⁸

Auch das Recruitainment weist Grenzen auf. So kann es zu technischen Kapazitätsengpässen kommen, wenn zu viele Teilnehmer gleichzeitig auf das Spiel zugreifen. Dies führt zu langen Ladezeiten, wodurch die Attraktivität des Instrumentes abnimmt. Auch ist die Authentizität der Teilnehmer nicht garantiert, da es zurzeit keine Kontrollen gibt, ob die Aufgaben von der jeweiligen Person tatsächlich selbst gelöst werden. Verfälschte Ergebnisse können ebenso dadurch zustande kommen, dass Teilnehmer die Möglichkeit haben, das Spiel jederzeit zu unterbrechen, es zu einem späteren Zeitpunkt fortzuführen und mehrmals unter falschem Namen zu spielen. Zudem werden die Lösungen häufig schon während der Laufzeit des Spiels veröffentlicht und diskutiert. Eines der schwerwiegendsten Probleme des Recruitainments ist allerdings die Bewertung der Soft-Skills. Auch wenn es hierzu, wie in Abschnitt 3.1.1 beschrieben, bereits erste Ansätze gibt, bleibt es fraglich, inwieweit Online-Tools tatsächlich aussagefähige Daten hinsichtlich Fähigkeiten, die eigentlich erst im Rahmen sozialer Interaktion zum Tragen kommen, generieren können. Da die Entwicklung von Online-Spielen noch am Anfang steht, ist allerdings davon auszugehen, dass sich die meisten Grenzen künftig überwinden werden lassen, wobei aber zumindest die Erfassung der Soft-Skills aus heutiger Sicht erst einmal ein Problemfeld bleiben wird.¹⁶⁹

Neben den bereits geschilderten Aspekten existieren weitere übergreifende Problemfelder, die nicht mit dem Einsatz einzelner Instrumente sondern des E-Recruitings allgemein zusammenhängen. Somit wird die Vielzahl der Anfragen und Bewerbungen, die in der Regel aus der Internet-Präsenz resultiert, nicht immer als Vorteil gesehen. Denn wird nicht der gesamte Rekrutierungsprozess konsequent online abgewickelt, kommt es zu einem erhöhten Bearbeitungsaufwand, der den erwünschten Zeit- und Kostenersparnissen entgegensteht. Darüber hinaus geht mit einer solchen Bewerberflut häufig eine mangelnde Qualität einher, da die schnelle und einfache Online-Bewerbungsmöglichkeit die Hemmschwelle der Bewerber senkt.¹⁷⁰ Eine weitere Gefahr des E-Recruitings besteht darin, dass es der Konkurrenz wesentlich leichter fällt, qualifizierte Mitarbeiter

¹⁶⁸ Vgl. Moser et al. (2003), S. 26 und Stümpel (2003), S. 39

¹⁶⁹ Vgl. Beck (2002), S. 226f.

¹⁷⁰ Vgl. Gutmann (2002), S. 199ff. und Moser et al. (2003), S. 27

abzuwerben. Sowohl die Konkurrenten als auch die Mitarbeiter erhalten im Internet Informationen über Vergütung, Karrieremöglichkeiten und weitere Leistungen anderer Unternehmen, so dass die Loyalität der Mitarbeiter gegenüber dem eigenen Unternehmen häufig sinkt, wenn an anderer Stelle bessere Konditionen geboten werden. Außerdem wissen Konkurrenten somit genau, was sie den Kandidaten bieten müssen, um sie zu einem Wechsel zu bewegen. Um diese Gefahr zu reduzieren, müssen Unternehmen ihren eigenen Mitarbeitern viele Informationen über das Unternehmen und interne Aufstiegsmöglichkeiten bieten, um damit die Bindung zu erhöhen.¹⁷¹ Ein weiteres zentrales Problemfeld des E-Recruitings ist die damit einhergehende Anonymität, die Unternehmen im Rahmen ihres Personalmarketings an anderer Stelle, z. B. durch Teilnahme an Hochschulkontaktmessen, kompensieren sollten, um gute Kandidaten, die den persönlichen Kontakt immer noch sehr schätzen, nicht an Wettbewerber zu verlieren.¹⁷² Letztendlich ist anzumerken, dass noch nicht jeder Bewerber einen Internetzugang hat bzw. dieses Medium als Bewerbungskanal präferiert. Zweifel gegenüber einer Online-Bewerbung hängen häufig mit der Frage nach Datensicherheit zusammen, die jedes Unternehmen bereits direkt auf der HR-Homepage zusichern sollte, um das Vertrauen der Kandidaten zu gewinnen.¹⁷³ Darüber hinaus besteht gerade bei High Potentials immer noch eine Affinität zum Papier, da die herkömmliche Bewerbungsmappe als seriöser und geeigneter gilt, um die eigene Individualität widerzuspiegeln.¹⁷⁴

Es lässt sich festhalten, dass „... the devil is in the details, and companies may be able to use e-recruiting to achieve a sustainable hiring advantage, depending on how effectively employers manage the online process.“¹⁷⁵ Dabei darf aber nicht vergessen werden, dass E-Recruiting allein nicht die Antwort auf die Herausforderungen des Arbeitsmarktes ist,¹⁷⁶ sondern die traditionelle Personalbeschaffung im Wesentlichen ergänzt und somit weitere Chancen aber auch Risiken birgt.¹⁷⁷ Da es kein allgemeines Patentrezept für ein erfolgreiches Recruiting gibt, ist hier künftig ein Mediamix gefragt, der je nach Rekrutierungsziel und -zielgruppe stets neu geplant wird.¹⁷⁸ Es kommt darauf an, die innovative Online-Kommunikation und das traditionelle Offline-Vorgehen sinnvoll miteinander zu verbinden,¹⁷⁹ so dass in einigen Jahren das E-Recruiting ein integraler Bestand-

¹⁷¹ Vgl. Cappelli (2001), S. 143ff.

¹⁷² Vgl. Glasl (2002), S. 59f.

¹⁷³ Vgl. Moser et al. (2003), S. 27f.

¹⁷⁴ Vgl. Gutmann (2002), S. 203f.

¹⁷⁵ Thomas/Ray (2000), S. 45

¹⁷⁶ Vgl. Doell/Hiebeler (2002), S. 391

¹⁷⁷ Vgl. Beck (2002), S. 23

¹⁷⁸ Vgl. Kleb/Schwedes (2002), S. 6

¹⁷⁹ Vgl. Doell/Hiebeler (2002), S. 391

teil der Personalbeschaffung sein wird und Abgrenzungen zur traditionellen Personalbeschaffung überflüssig werden.¹⁸⁰

5 Fazit

Im Rahmen des heutigen starken Wettbewerbs um hoch qualifizierte Arbeitskräfte nimmt das zielgruppenspezifische Personalmarketing eine zentrale Rolle im Rekrutierungsprozess ein. Unternehmen müssen sich bereits frühzeitig als attraktive Arbeitgeber präsentieren und ein positives Image aufbauen. Dabei reicht es nicht mehr aus, nur auf Instrumente der traditionellen Personalbeschaffung zurückzugreifen. Vielmehr ist aufgrund vielfältiger Vorteile, wie z. B. Kosten- und Zeitersparnis, Reichweitenerhöhung, Imageförderung, verbesserte Selektion etc., auch die Nutzung von E-Recruiting Konzepten gefragt. Klassische Aspekte des E-Recruitings sind die HR-Homepage und die Jobbörsen, die Plattformen für den Einsatz vielseitiger Instrumente, insbesondere der zielgruppenspezifischen Schaltung von Stellenanzeigen und Vermittlung von Unternehmensinformationen, darstellen. Da diese Bereiche bereits breite Anwendung finden, ist es für Unternehmen schwierig, an dieser Stelle nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu generieren, so dass neben einer optimalen Ausgestaltung klassischer Instrumente auch der Einsatz innovativer E-Recruiting Konzepte, wie dem Recruitainment, erforderlich wird. Recruitainment umfasst sowohl Personalmarketing-, Assessment- als auch Bewerberauswahl-Elemente, wobei es in allen Bereichen die Verknüpfung von Information und Unterhaltung (meist durch eine spannende Adventure-Story) in den Mittelpunkt stellt. Gerade der Unterhaltungswert des Recruitainments eröffnet wichtige Nutzenpotentiale im Rahmen des Personalmarketings. So können beispielsweise Zielgruppen erreicht werden, die ansonsten gar kein Interesse an dem Unternehmen gezeigt hätten, potenzielle Bewerber stärker gebunden und zum häufigeren Aufrufen der Unternehmens-Homepage bewegt sowie Unternehmensbotschaften einfacher vermittelt werden. Darüber hinaus kann ein Unternehmen durch den Einsatz dieses innovativen Instruments selbst ein innovatives Image aufbauen und damit entsprechende Bewerbergruppen anziehen. Neben den Vorteilen des E-Recruitings müssen allerdings auch Gefahren und Grenzen berücksichtigt werden. So verursachen E-Recruiting Konzepte z. B. einen erheblichen Aufwand, um den Bewerbern stets Aktualität bieten zu können. Zudem stoßen die beschriebenen Konzepte heute noch oft an technische Grenzen. Darüber hinaus stellt die kaum überschaubare Zahl von Jobbörsen Unternehmen wie Bewerber gleichermaßen vor das Problem der optimalen Anbieterauswahl. Im Rahmen des Recrui-

¹⁸⁰ Vgl. Beck (2002), S. 23

tainments ist vor allem die Messbarkeit von Soft Skills kritisch zu betrachten. Neben diesen Problemen sollte ein Unternehmen bei der Umsetzung des E-Recruitings berücksichtigen, viel Zeit in die persönliche Kontaktaufnahme zu investieren, da diese gerade von hochqualifizierten Bewerbern sehr geschätzt wird. Insgesamt sind damit künftig ein optimal abgestimmter Mediamix und die Integration des E-Recruitings in die herkömmliche Personalbeschaffung gefragt. Darüber hinaus bietet das E-Recruiting noch viele Weiterentwicklungspotenziale, wie z. B. die Übertragung der Online-Spiele auf neue Zielgruppen¹⁸¹ oder die Globalisierung der Stellenbörsen,¹⁸² und ist somit noch keineswegs an seine Grenzen gelangt.

¹⁸¹ Vgl. Diercks/Weber (2002), S. 8

¹⁸² Vgl. Steffens-Duch (2001b), S. 619

Literaturverzeichnis

- Ahlers, F., Eggers, B., Steinmetz, F. (1999).** Akquisition von Führungsnachwuchskräften - Empirische Ergebnisse. In: Personal. 51. Jg., Heft 6, S. 270-274
- Barney, J. B. (1991).** Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. In: Journal of Management. 17. Jg., Heft 1, S. 99-120
- Beck, Ch. (2002).** Professionelles E-Recruiting: Strategien – Instrumente – Beispiele. Neuwied, Kriffel
- Cappelli, P. (2001).** Making the Most of On-Line Recruiting. In: Harvard Business Review, 79. Jg., Heft 3, S. 139-146
- Crosswater Systems Ltd. (2002).** Die elektronischen Jobbörsen in Deutschland. Dossier #2: Stärke/Schwäche-Analyse, Typologie, Rangliste der Jobbörsen im Mai 2002, <http://crosswater-systems.com>
- Crusius, M. (2000).** Jobs und Spiele. In: Personalwirtschaft. 27. Jg., Heft 10, S. 44-47
- Csikszentmihalyi, M. (1999).** Das flow-Erlebnis. 7.Auflage. Stuttgart
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (1993).** Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik. In: Zeitschrift für Pädagogik. 39. Jg., Heft 2, S. 223-238
- Diercks, J., Eingel, S., Jägeler T., Weber, A. (2003).** Vorteile und Nutzenpotentiale kombinierter Recruiting- und Marketinganwendungen. Ein Praxisbeispiel für Recruitment: Cyquest „Die Karrierejagd durchs Netz“. In: Konradt, U., Sarges, W. (Hrsg.). E-Recruitment und E-Assessment. Göttingen u. A., S. 127-144
- Diercks, J., Weber, A. (2002).** Bewerberauswahl mit Recruitment-Spielen. http://www.recruitment.de/pdf_dokumente/fa_05.pdf. Abfrage am 29.03.2004
- Diercks, J., Weber, A. (2001).** >>Zeig' was Du kannst<<. In Personalwirtschaft. 28. Jg., Heft 12, S. 46-48
- Döbler, T. (1999).** Gestaltungsmöglichkeiten für die firmeneigene Homepage. In: Personalwirtschaft. 26. Jg., Heft 3, S. 60-66
- Doell, W., Hiebeler, M. (2002).** Zukunftschancen für E-Recruitment-Plattformen. In: Riekhof (Hrsg.). Strategien der Personalentwicklung. 5. Aufl., Wiesbaden, S. 381-391

-
- Englert, S. (2002).** Vollautomatische Kuppler, http://www.changex.de/d_a00487.html, Abfrage am 11.04.2004
- Färber, F., Keim, T., von Westarp, F. (2002).** Trends im E-Recruiting. In: Personalwirtschaft. 29. Jg., Heft 12, S. 46-50
- Finke, A., Eckl, M. (2002).** Evolution E-Recruitment – Das Internet als Rekrutierungsmedium. In: Hünninghausen, L. (Hrsg.). Die Besten gehen ins Netz – Report E-Recruitment: Innovative Wege bei der Personalauswahl. Spezial-Ausgabe, Düsseldorf, S. 137-160
- Franke, N. (2000).** Personalmarketing zur Gewinnung von betriebswirtschaftlichem Führungsnachwuchs. Zur Positionierung von Unternehmen in studentischen Zielgruppen. In: Marketing. Zeitschrift für Forschung und Praxis. 22. Jg., Heft 1, S. 75-92
- Frölich-Krummenauer, M., Bruns, I. (2000).** Personalmarketing im Internet. Unternehmenspräsentation zur Ansprache von High Potentials. In: Personal. 52. Jg., Heft 10, S. 536-542
- Gersdorf, S., Voigt, B.-F. (2004).** Spielerisch neues Personal finden. In: Personal. 56. Jg., Heft 4, S. 10-13
- Glasl, M. (2002).** Raus aus der Anonymität. In: Personalwirtschaft. 29. Jg., Heft 6, S. 58-61
- Gmür, M., Martin, P., Karczinski, D. (2002).** Employer Branding – Schlüsselfunktion im strategischen Personalmarketing. In: Personal. 54. Jg., Heft 10, S. 12-16
- Grimm, A., Lehner, H. (2002).** Per Mausklick zum Traumjob – E-Recruiting bei Siemens. In: Personal. 54. Jg., Heft 5, S. 32-36
- Gutmann, J. (2002).** Jobbörsen und Karriereportale in Deutschland. Eine Marktübersicht mit Handlungsempfehlungen. In: Hünninghausen, L. (Hrsg.). Die Besten gehen ins Netz – Report E-Recruitment: Innovative Wege bei der Personalauswahl. Spezial-Ausgabe, Düsseldorf, S. 191-222
- Hansen, M., Diercks, J., Weber, A. (2001).** Personalauswahl – Teil 2: Online-Assessment Center – eine neue Option für High Potentials.
http://www.recruitainment.de/pdf_dokumente/fa_01.pdf. Abfrage am 29.03.2004
- Harlander, N., Heidack, C., Köpfler, S., Müller, K.-D. (1994).** Personalwirtschaft. 3. Aufl., Landsberg/Lech

- Jäger, W., Frickenschmidt, S. (2003).** Professionelle HR-Webseiten. In: Personalwirtschaft. 30. Jg., Heft 1, S. 30-32
- Janusch, M. (2000).** Online-Recruiting – Fischen im weltweiten Netz. <http://www.ecin.de/strategie/recruiting>. Abfrage am 02.04.2004
- Kerkow, H., Kipker, I. (1999).** Das Internet als komplementäres Medium im Personalmarketing. In: Personalführung. 32. Jg., Heft 12, S. 58-62
- Kleb, T., Schwedes, F. (2002).** Modernes Personalmarketing: Wege zum erfolgreichen Recruiting. In: Personal. 54. Jg., Heft 10, S. 6-10
- Klose, J. (2003).** E-Recruiting: Kosteneinsparpotenziale bisher unvollständig realisiert. In: Personal. 55. Jg., Heft 2, S. 39-42
- König, W. (2000).** Carl-Günther Schleu zu Recruitingmaßnahmen durch das Angebot von Internet-Spielen. In: Wirtschaftsinformatik. 42 Jg., Sonderheft, S. 134-136
- König, W., Weitzel, T., Wendt, O., Keim, T., von Westarp, F. (2004).** Recruiting Trends 2004. Eine empirische Untersuchung der Top 1000 Unternehmen in Deutschland und von 1000 Unternehmen aus dem Mittelstand. Frankfurt am Main
- König, W., Wendt, O., Färber, F., Keim, T., Weitzel, T., von Westarp, F. (2003).** Recruiting Trends 2003. Eine empirische Untersuchung der Top 1000 Unternehmen in Deutschland. Frankfurt am Main
- Konradt, U., Sarges, W. (2003).** Suche, Auswahl und Förderung von Personal mit dem Intra- und Internet: Strategien, Zielrichtungen und Entwicklungspfade. In: Konradt, U., Sarges, W. (Hrsg.). E-Recruitment und E-Assessment. Rekrutierung, Auswahl und Beratung von Personal im Inter- und Intranet. Göttingen u. A., S. 3-15
- Moser, K., Zempel, J., Göritz, A. (2003).** Personalmarketing im Internet: Strategien und Praktiken. In: Konradt, U., Sarges, W. (Hrsg.). E-Recruitment und E-Assessment. Rekrutierung, Auswahl und Beratung von Personal im Inter- und Intranet. Göttingen u. A., S. 19-35
- Needleman, S. E. (2003).** Some Job Searching Is All Fun and Games. <http://www.collegejournal.com/jobhunting/usingnet/20031223-needleman.html>. Abfrage am 3.04.2004
- Olesch, G. (2002).** Ganzheitliches E-Cruiting. In: Personal. 54. Jg., Heft 5, S. 12-15
- o. V. (2004).** Online-Jobbörsen bevorzugt. <http://jobware.de/pz/pm/meldungen/88.html>. Abfrage am 16.04.2004

o. V. (o. J.). www.recruitment.de. Abgerufen am 02.04.2004

Puck, J. F. (2002). Personalrekrutierung über die Personalhomepage. Eine empirische Untersuchung der Umfeldeinflüsse auf Einsatz und Einsatzform im europäischen Vergleich. Stuttgart

Ridder, H.-G., Conrad, P., Schirmer, F., Bruns, H.-J. (2001). Strategisches Personalmanagement. Landsberg/Lech

Ridder, H.-G., (2002). Vom Faktoransatz zum Human Resource Management. In: Schreyögg, G., Sydow, J., Conrad, P. (Hrsg.): Theorien des Managements – Managementforschung 12. Berlin, S. 211-240

Steffens-Duch, S. (2000). Mit Internet und Intranet auf dem Weg zum Self-Service? In: Personalführung. 33. Jg., Heft 8, S. 28-32

Steffens-Duch, S. (2001a). Zehn Erfolgsregeln für die HR-Homepage. In: Personalwirtschaft. 28. Jg., Sonderheft 5, S. 39-43

Steffens-Duch, S. (2001b). Human Resources im Internet. In: Personal. 53. Jg., Heft 11, S. 614-619

Stümpel, U. (2003). Rating von Jobbörsen. In: Personalwirtschaft. 30. Jg., Heft 4, S. 36-39

Süss, M. (1996). Externes Personalmarketing für Unternehmen mit geringer Branchenattraktivität. München

Thomas, St. L., Ray, K. (2000). Recruiting and the Web: High Tech Hiring. In: Business Horizons. 43 Jg., Heft 3, S. 43-52

Vedder, G., Mehring, I. (2002). Personalbeschaffung bei Fachkräftemangel. In: Personal. 54. Jg., Heft 5, S. 44-49

Weber, A., Busch, D. (2002). Recruitment: Karriere- und Bewerbermanagement im Flow. In: Wirtschaftspsychologie. 9 Jg., Heft 1, S. 44-48

Weber, A., Jägeler, T., Busch, D. (2001). Recruitment - Die Kombinationsmöglichkeit von Personalmarketing, Pre-Assessment und E-Cruiting. In: Hünninghausen, L. (Hrsg.). Die Besten gehen ins Netz - Report E-Recruitment: Innovative Wege bei der Personalauswahl. Düsseldorf, S.261-295

Wiener, C. (2003). E-Recruiting im Auf und Ab der Trendwellen. In: Personal. 55. Jg., Heft 8, S. 22 - 24

Wottawa, H., Schafsteller, Ch., Foerster, M. (2001). Internetrecruiting: Effizient und testgestützt in die Vorauswahl. In: Absatzwirtschaft, 44. Jg., Heft 5, S. 166-169

Anhang

Anhang 1: Zusatz- und Serviceelemente einer HR-Homepage (vgl. Beck 2002, S. 208ff.)

<u>Zusatzelemente</u>	<u>Serviceelemente</u>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Möglichkeit zur Initiativ-Bewerbung ➤ HR-Info-Base: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Personalpolitik ▪ Personalwirtschaftliche Ziele ▪ Personalwirtschaftliche Grundsätze ▪ Statements zu Beschäftigung / Veränderung ▪ Daten und Fakten: <ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiterstruktur - Betriebszugehörigkeit - Entwicklung Mitarbeiterbestand - Ausbildungsquote - ... ▪ Spezielle Themen: <ul style="list-style-type: none"> - Entgeltpolitik - Sozial- und Sonderleistungen - Health Care (BKK/Betriebssport etc.) - Arbeitszeit - Chancengleichheit - ... ➤ Personalentwicklung: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ausbildung: <ul style="list-style-type: none"> - Ausbildungsberufe - Voraussetzungen - Ausbildungsdauer - Ausbildungsablauf - Inhalte praktische Ausbildung - Inhalte theoretische Ausbildung - Übernahmemöglichkeiten - Ausbildungsvergütung - Spezielle Ausbildungsprogramme - Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten - Unterkunftsmöglichkeiten/-vermittlung - Infoveranstaltungen - Ansprechpartner - FAQs - ... ▪ Weiterbildung: <ul style="list-style-type: none"> - Allgemeines Weiterbildungsangebot - Integrationsprogramme (neue Mitarbeiter) - Aufbau- und Entwicklungsprogramme - Management-Entwicklungsprogramme - Seminare und Vorträge - ... ▪ Spezielle Programme: <ul style="list-style-type: none"> - Frauenförderungsprogramm - Berufsgruppenspezifische Förderungsprogramme - Randgruppenspezifische Förderungsprogramme - Stipendiaten-Programme - ... ▪ Personalisierung: <ul style="list-style-type: none"> - Erfahrungsberichte von Auszubildenden - Kurzportraits von Mitarbeitern - Persönliche Statements - Erfolgsstories - Bildergalerie - Video - ... 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Jobagent mit Mail-Funktion ➤ Eignungs- und Orientierungstests ➤ Erweiterte Kommunikationsmöglichkeiten: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Chat und Foren ▪ Interaktive Kommunikation mit Auszubildenden ▪ Interaktive Kommunikation mit Mitarbeitern ▪ Blind-Date-Option ▪ ... ➤ Bewerber-Informationen: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Informationen zu Bewerbung / Auswahlverfahren etc. ▪ Literaturhinweise / Links / Institutionen etc. ▪ Library / Glossare ▪ FAQs ▪ Karriere-Newsletter ▪ ... ➤ Veranstaltungskalender ➤ Download- und Bestellmöglichkeiten ➤ Feedback-Funktionalität ➤ Weitere Serviceelemente: <ul style="list-style-type: none"> ▪ E-Card-Service ▪ SMS-Service ▪ Routenplaner ▪ Lexika Tochterunternehmen ▪ ...

