

Hochschule Merseburg (FH)  
University of Applied Sciences



Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Fachgebiet Personalmanagement

Bachelorarbeit  
zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B.A.)

**Online-Recruiting als Methode der Personalgewinnung:  
Theoretische Grundlagen und deren Umsetzung in der Praxis**

vorgelegt bei  
Prof. Ulrich Schindler

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. Pol. Jörg Döpke

eingereicht von:

Dorina Koid  
Voßstraße 4  
06110 Halle/Saale  
Tel.: 0345/25188448  
E-Mail: [dorina.koid@yahoo.de](mailto:dorina.koid@yahoo.de)

Matrikel: BBW 09  
Kennnummer: 17170  
Abgabetermin: 20.03.2014

## Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	1
1.1. Vorwort.....	2
1.2. Gliederung.....	2
2. Grundlagen Personalbeschaffung.....	4
2.1. Definition.....	4
2.2. Interne Personalbeschaffung.....	4
2.2.1. Vor- und Nachteile der internen Personalbeschaffung.....	5
2.3 Externe Personalbeschaffung.....	6
2.3.1. Vor – und Nachteile der externen Personalbeschaffung.....	7
3. Die Entwicklung der Bedeutung des Internets.....	8
3.1. Grundlagen des E-Recruiting.....	10
3.2. Einsatz neuer Methoden bei der Personalbeschaffung.....	11
3.3. Beschaffungsmanagementsysteme.....	15
3.4. Personalmarketing im Internet.....	19
3.4.1. Social Media für Großkonzerne und KMUs.....	21
3.5. Möglichkeiten webbasierter Auswahlmethoden.....	23
3.6. Stufen der internetgestützten Personalvorauswahl.....	25
3.7. Bewerbung auf digitaler Basis.....	26
3.7.1. E-Mail.....	26
3.7.2. elektronisches Bewerbungsformular.....	27
3.7.3. SMS.....	28
3.7.4. Chat/Webblog/Podcast.....	28
3.8. Praxisbeispiel S-Direkt-Marketing GmbH&Co.KG.....	28
4. Chancen und Risiken des Online-Recruitments.....	30
5. Zukunft der digitalen Bewerbung.....	33
6. kritische Betrachtung.....	36
7. Resümee.....	38

## **Darstellungsverzeichnis**

Darst. 1: Vor- und Nachteile der internen Personalbeschaffung.....	5
Darst. 2: Vor- und Nachteile der externen Personalbeschaffung.....	7
Darst. 3: in Anlehnung an Entwicklung Onlinenutzung 1997 bis 2010 (Deutschland)....	9
Darst. 4: in Anlehnung an Employer-Branding-Prozess.....	13
Darst. 5: eigene Darstellung: Aufbau des Beschaffungsmanagements.....	15

# 1. Einleitung

## 1.1 Vorwort

Das Internet - es ist eine der wichtigsten und bedeutungsvollsten Entwicklungen in der modernen Welt. Es bietet Unmengen an Informationen aus allen erdenkbaren Bereichen. Gleichzeitig ist es ein Sammelplatz für alle Internetnutzer zur Kommunikation und zum Datenaustausch. Das Medium Fernsehen ist schon lange nicht mehr annähernd so attraktiv wie das Internet, denn Filme und Serien können mittlerweile problemlos über das Internet angeschaut werden. Die Nutzungsdauer steigt immer mehr an. Sogar Kinder nutzen das Internet regelmäßig für Schularbeiten und zum Lernen.

Solche Einflüsse auf die Gesellschaft haben zur Folge, dass sich die Erwartungen an das Personalmarketing verändern und sie sich den Entwicklungen anpassen müssen. Das Internet ist also auch bis zu den Abteilungen der Personalaufgaben durchgedrungen. Viele Unternehmen versuchen über das Internet geeignete Kandidaten zu finden und für sich zu gewinnen. Das Ziel des Personalmarketings ist es, die Zielgruppen von dem Arbeitgeber zu überzeugen. Bei einigen Betrieben liegt der Schwerpunkt der Personalbeschaffung bereits im Internet. Die entsprechenden Webseiten, auf denen die potenziellen Bewerber aktiv sind, müssen herausgefunden werden. Die Betriebe müssen sich dann überlegen, wie sie das Social Media gekonnt einsetzen, um die Kandidaten anzusprechen. Ohne die Nutzung von Social Media arbeitet ein Unternehmen an den Zielpersonen vorbei. Für den Bekanntheitsgrad ist Social Media von Vorteil. Die Großkonzerne sind schon sehr bekannt und im Internet schnell zu finden. Aber die kleineren Unternehmen können damit ihre Bekanntheit steigern und so für potenzielle Kandidaten schneller auffindbar sein.

Das Suchverhalten der Bewerber hat sich dementsprechend verändert, denn bei der Suche nach offenen Stellen wird das Internet als schnelles und aufschlussreiches Medium genutzt. Die klassischen Instrumente wie Zeitungen sind nicht mehr ansprechend für die potenziellen Bewerber. Nicht nur die Suche nach Stellenausschreibungen erfolgt über das Internet. Es ist heutzutage möglich, die Bewerbungen online dem Unternehmen zukommen zu lassen. Die Betriebe bieten oft vorgefertigte Formulare an, die der Bewerber ausfüllen und absenden kann. Der Kosten- und Zeitfaktor spielt eine große Rolle, was für Online-Recruiting spricht. Anhand einiger Angaben der Bewerber oder nach Durchführung eines Fragebogens oder eines Leistungstests, ist eine Vorselektion möglich. Bei manchen Betrieben wird zur Vorselektion sogar ein Assessment-Center im Internet angeboten, was der

Kandidat durchführen muss. Entweder in einem Einzelassessment oder in einem Gruppenassessment, aber die Antworten und Lösungen werden separat von jedem Teilnehmer analysiert und bewertet. Ungeeignete Kandidaten können somit vor einer Einladung zu einem persönlichen Gespräch bereits ausgeschlossen werden.

In dieser Arbeit wird das Thema Online-Recruiting als Methode der Personalbeschaffung genauer untersucht. Die theoretischen Grundlagen werden dargestellt, als auch die Umsetzung in der Praxis.

## **1.2. Gliederung**

Die vorliegende Bachelorarbeit soll einen Einblick in das Online-Recruiting als Methode der Personalgewinnung geben. Somit beschreibt die Arbeit die theoretischen Grundlagen und die Umsetzung in der Praxis.

Der erste Themenkomplex der Arbeit beginnt mit den Grundlagen der Personalbeschaffung. Der Begriff wird zunächst definiert und dann unterteilt in die interne und externe Personalbeschaffung. Außerdem werden die Vor- und Nachteile dieser beiden Arten dargestellt. Nach dieser Präsentation der Grundlagen beschreibt der Punkt 3. das Internet und zunächst wird die Entwicklung des Internets allgemein erläutert. Die Punkte danach zeigen einige Fakten über das Online-Recruiting auf und wie sich die Bedeutung dessen in den Betrieben verändert hat. Im darauffolgenden Punkt 3.4.1. soll die Frage beantwortet werden, ob das E-Recruiting, also auch Social Media allgemein, nur etwas für Großkonzerne ist oder ob auch KMUs<sup>1</sup> davon profitieren. Die folgenden Unterpunkte zeigen die verschiedenen Varianten zur Personalvorauswahl auf und welche Möglichkeiten es zur Bewerbung auf digitaler Basis gibt. Der Ablauf bei diesen digitalen Bewerbungen wird aufgezeigt und die dafür notwendigen Voraussetzungen. Dieser große Themenkomplex wird mit einem kurzen Beispiel der S-Direkt-Marketing GmbH&Co.KG abgeschlossen.

Im Anschluss daran werden Chancen und Risiken des Online-Recruiting aufgezeigt und ob die Unternehmen davon profitieren oder nicht.

Was die Zukunft im Hinblick auf Social Media und Online-Recruiting bringt, kann niemand genau sagen. Aber einige Vermutungen anhand der niedergelegten Fakten können formuliert werden, welche nach den Vor- und Nachteilen dargestellt werden.

---

<sup>1</sup> KMU bedeutet kleine und mittlere Unternehmen

Abgeschlossen wird die Arbeit mit einer kritischen Betrachtung des Online-Recruiting als Methode der Personalgewinnung. In dieser Zusammenfassung sollen noch einmal die wichtigsten Fakten der Arbeit wiedergespiegelt, sowie Schlussfolgerungen gezogen werden.

## 2. Grundlagen der Personalbeschaffung

### 2.1. Definition

„Unter Personalbeschaffung ist die Suche und Bereitstellung von Personalressourcen zu verstehen, die der Deckung von Personalbedarf ( entweder Ersatz – oder Neubedarf ) dient.“<sup>2</sup> Als eine Funktion des Personalmanagements trägt es dazu bei, dass für alle Positionen genügend Personal vorhanden ist, damit alle notwendigen Arbeiten erfolgreich durchgeführt werden können. Fehlen in einer einzigen Abteilung die erforderlichen Mitarbeiter, kann selbst die beste Strategie nicht umgesetzt werden.<sup>3</sup> Es muss geklärt werden, ob eine interne oder externe Personalbedarfsdeckung die bessere Entscheidung ist. Bei einer internen Bedarfsdeckung sind zusätzliche Maßnahmen zur Personalentwicklung möglich. Soll die Position extern gedeckt werden, stehen jede Menge Möglichkeiten zur Auswahl, wie z.B. das Internet, Stellenanzeigen oder die Bundesagentur für Arbeit.<sup>4</sup>

### 2.2. Interne Personalbeschaffung

Bei der Entstehung eines freien oder neuen Arbeitsplatzes im Unternehmen, ist eine nahe liegende Möglichkeit die interne Besetzung. Über das Intranet, E-Mails oder an ‚Schwarzen Brettern‘ können die Mitarbeiter darüber informiert werden. Die Besetzung einer offenen Stelle kann eine Änderung des bestehenden Arbeitsverhältnisses mit sich ziehen. Maßnahmen, die eine Versetzung oder Umschulung erfordern, haben eine Änderung des bisherigen Beschäftigungsverhältnisses zur Folge. Bei Überstunden, Sonderschichten oder Verschiebung desurlaubes bleibt das bisherige Arbeitsverhältnis bestehen. Schnell umsetzbar sind die Festlegung von Überstunden oder die genannten Sonderschichten. Sobald alles erledigt ist, können die Schichten wieder wie üblich geplant werden. Bei Umschulungen oder Versetzungen sieht das etwas anders aus. Diese Vorgänge können auch problemlos zurückgesetzt werden, aber dies nimmt etwas mehr Zeit in Anspruch.<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Berthel, Jürgen; Becker, Fred G.; Personalmanagement, Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 9. Auflage, Stuttgart 2010, S. 303

<sup>3</sup> Scholz, Christian; Grundzüge des Personalmanagements; München 2011; S. 173

<sup>4</sup> Vgl. Berthel. , Jürgen; Becker, Fred G.; a.a.O (2) S. 303f.

<sup>5</sup> Vgl. Scholz, Christian; a.a.O. (3); S. 304f.

### 2.2.1. Vor – und Nachteile der internen Personalbeschaffung

Eine interne Personalbeschaffung bringt einige Vorteile für den Arbeitgeber mit sich, denn der Mitarbeiter kennt das Unternehmen bereits. Die Zeit, die notwendig ist, um sich einzuarbeiten, verkürzt sich somit. Für den Arbeitgeber fallen weniger Kosten an für die Beschaffung. Bei einer externen Beschaffung würden eventuell Kosten für Stellenausschreibungen zustande kommen, welche bei einer internen Beschaffung entfallen. Außerdem ist eine Fehlentscheidung unwahrscheinlicher, da der Arbeitgeber die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters bereits kennt. Dem Arbeitgeber fällt es somit leichter einzuschätzen, ob der Mitarbeiter für die entsprechende Position geeignet ist oder nicht. Von Nachteil ist es allerdings, wenn ein Unternehmen nach Innovationen oder neuen Ideen sucht. Dann können interne Mitarbeiter von Nachteil sein, denn neue Mitarbeiter bringen neues Wissen und neue Möglichkeiten mit.<sup>6</sup>

Eine Übersicht der Vor– und Nachteile der internen Personalbeschaffung:

Vorteile	Nachteile
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es besteht ein geringeres Auswahlrisiko.</li> <li>• In der Regel kann der Beschaffungsprozess vergleichsweise schnell ablaufen.</li> <li>• Der Mitarbeiter kennt das Unternehmen und hat bereits Betriebskenntnisse.</li> <li>• Es entsteht eine positive Signalwirkung für die Mitarbeiter.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Auswahlmöglichkeiten sind geringer.</li> <li>• Eventuell entstehen zusätzliche Personalentwicklungskosten.</li> <li>• Es kann zu Spannungen und Rivalität innerhalb der Belegschaft kommen.</li> <li>• Es kann zu nachlassender Mitarbeiterinitiative wegen einer Beförderungsautomatik kommen.</li> </ul>

Abbildung 1: Vor – und Nachteile der internen Personalbeschaffung für das Unternehmen  
(Quelle: Scholz, Christian; a.a.O. (3); S. 177)

<sup>6</sup> Vgl. Scholz, Christian; a.a.O. (3); S.176

### 2.3. Externe Personalbeschaffung

Bei einer externen Personalbeschaffung ist es das Ziel, potenzielle Mitarbeiter außerhalb des Unternehmens zu gewinnen. Dabei nimmt „Die Personalsuche im Internet nimmt immer mehr zu. Unternehmen veröffentlichen Anzeigen in Jobbörsen oder haben eine eigene Seite für Stellenangebote auf ihrer Homepage.“<sup>7</sup> Die Suchenden erhalten nach Eingabe bestimmter Kriterien entsprechende Angebote, die auf deren Bedürfnisse zugeschnitten sind. Auch das Unternehmen profitiert von diesen Jobbörsen, denn der Kontakt zu neuen Mitarbeitern kann so kostengünstig und gezielt aufgebaut werden. Stellenanzeigen als typisches Instrument liefern viele wichtige Informationen und Voraussetzungen für die zu besetzende Position. Der Kontakt zu den Mitarbeitern im Unternehmen ist hilfreich bei der Personalsuche. Die Mitarbeiter können geeignete Kandidaten vorschlagen, die sie aus dem persönlichen Umfeld kennen. Die Personalbeschaffung an Bildungsinstitutionen, wie z.B. das „Hochschul-Recruiting“, macht es möglich frühzeitig gezielt mögliche Mitarbeiter anzusprechen. Durch sogenannte Recruiting-Events ergeben sich Möglichkeiten an Hochschulen und Universitäten für das eigene Unternehmen zu werben, um potenzielle Kandidaten zu überzeugen. Auch bei Firmenkontaktmessen und Absolventenkongressen präsentieren sich Unternehmen, um bei potenziellen Mitarbeitern auf sich aufmerksam zu machen.<sup>8</sup> „Die Orte und Wege zur Personalbeschaffung sollten zielgruppengenau ausgewählt werden, um die möglichen neuen Mitarbeiter mit dem richtigen Medium auch zu erreichen. Der externe Beschaffungsweg muss ebenso wie eine interne Beschaffung situationsgerecht werden, um die jeweiligen Vorteile des Beschaffungswegs auszunutzen.“<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> ebd. S. 177

<sup>8</sup> Vgl. ebd. S. 178

<sup>9</sup> ebd. S. 178

### 2.3.1. Vor – und Nachteile der externen Personalbeschaffung

Eine Übersicht der Vor– und Nachteile der externen Personalbeschaffung:

<b>Vorteile</b>	<b>Nachteile</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Durch einen größeren Bewerberpool entsteht eine breite Auswahlmöglichkeit.</li><li>• Mögliche Betriebsblindheit kann verringert werden.</li><li>• Es kommen neue Ideen in das Unternehmen.</li><li>• Die Personalentwicklungskosten können eventuell geringer ausfallen.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Die Beschaffungskosten sind vergleichsweise hoch.</li><li>• Es kann zu erhöhter Fluktuation kommen.</li><li>• Das Risiko einer Fehlentscheidung ist vergleichsweise hoch.</li><li>• Der neue Mitarbeiter kennt das Unternehmen noch nicht und hat keine Betriebskenntnisse.</li><li>• Es kann zu Demotivation bei den internen Bewerbern kommen.</li></ul>

Abbildung 2: Vor – und Nachteile der externen Personalbeschaffung

(Quelle: Scholz, Christian: a.a.O. (3); S. 179)

### 3. Die Entwicklung der Bedeutung des Internets

„Das Internet ist heute eine der bedeutendsten technologischen Entwicklungen der modernen Welt. Einerseits ist es das schnellste Informationsmedium, andererseits ein Treffpunkt, in dem alle Nutzer ortsunabhängig miteinander in Echtzeit kommunizieren und agieren können.“<sup>10</sup> Besonders bei den jüngeren Nutzern hat sich das Verhalten bezüglich der Mediennutzung stark verändert. Die Dauer der Benutzung des Internets steigt in der gesamten Bevölkerung an, denn die üblichen Medien, wie z.B. das Fernsehen, sind nicht mehr attraktiv und ansprechend genug.

Den Unternehmen und den Ansprechpartnern im Personalbereich stehen viele Möglichkeiten in den Sozialen Medien zur Verfügung. Sogar Diskussionsrunden und Stammtische finden mittlerweile im Netz statt, denn die Unternehmen haben heutzutage die Chance daran teilnehmen zu können.<sup>11</sup>

„Allerdings sind die Werkzeuge, die den Unternehmen und Personalverantwortlichen im Bereich der Sozialen Medien zur Verfügung stehen, vielen noch fremd.“<sup>12</sup> Wie soll die Generation gezielt angesprochen werden? Wo finde ich diese Zielgruppe? Darf die Zielgruppe geduzt werden oder wofür interessieren sich Absolventen, die ihren ersten Job suchen? Diese grundlegenden Aspekte müssen genau durchdacht werden.<sup>13</sup>

Für die Nutzung des Internets war bis Ende der neunziger Jahre ein Modem notwendig, welches jedoch fast vollständig abgelöst wurde. Die Technologie entwickelte sich weiter und ein Modem ist nicht mehr ausschließlich eine Voraussetzung für die Internetnutzung. Die Geschwindigkeit der Datenübertragung wurde erhöht und sie reichte aus, um Text - und Bilddateien darzustellen. Heutzutage sind sogar Text – und Bildaufrufe möglich und gleichzeitig können Videodateien, die übermittelt wurden, in guter Qualität dargestellt werden. Eine wichtige Rolle bei der Entwicklung des Internets spielt die Verbesserung der Geschwindigkeit der Datenübertragung.<sup>14</sup>

„Ein zusätzlicher Faktor, der die multimediale Entwicklung vorantreibt, ist die Einführung sog. Flatrates, eine ‚Pauschalbepreisung‘ für die Internetnutzung, der die in der Vergangenheit üblichen Minutenpreise und Verbindungskosten ablöst und heute

---

<sup>10</sup> Bernauer, Dominik; Hesse, Gero; Laick, Steffen; Schmitz, Bernd; Social Media im Personalmarketing, Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren, Köln 2011, S. 5

<sup>11</sup> Vgl. ebd. S. 5

<sup>12</sup> ebd. S.5

<sup>13</sup> Vgl. ebd. S. 5

<sup>14</sup> Vgl. ebd. S. 13

als Standard gilt. Erst jetzt wird für Nutzer eine dauerhafte Verbindung ins Internet bezahlbar, da beliebige Datenmengen jederzeit ausgetauscht werden können.“<sup>15</sup>

Die folgende Darstellung verdeutlicht die Onlinenutzung in Deutschland von 1997 bis 2010.

<b>Entwicklung der Onlinenutzung in Deutschland 1997 bis 2010</b>			
<b>Personen ab 14 Jahren</b>			
	gelegentliche Onlinenutzung		Zuwachs gegenüber dem Vorjahr in %
	in %	in Mio.	
1997	6,5	4,1	-
1998	10,4	6,6	61
1999	17,7	11,2	68
2000	28,6	18,3	64
2001	38,8	24,8	36
2002	44,1	28,3	14
2003	53,5	34,4	22
2004	55,3	35,7	4
2005	57,9	37,5	5
2006	59,5	38,6	3
2007	62,7	40,8	6
2008	65,8	42,7	5
2009	67,1	43,5	2
2010	69,4	49,0	13

Abbildung 3: in Anlehnung an Entwicklung Onlinenutzung 1997 bis 2010 (Deutschland) (Quelle: Bernauer, Hesse, Laick, Schmitz; a.a.O (10); S. 14)

<sup>15</sup> ebd. S. 13

Der Anstieg der Internetnutzung im Zeitraum 1997-2010 in Deutschland ist in der Abbildung 3 gut zu erkennen. Die größte Veränderung hat von 1998 zu 1999 stattgefunden, denn im Jahr 1999 haben 68% der Bevölkerung ab 14 Jahren das Internet öfter benutzt im Vergleich zu 1998. Ab dem Jahr 2004 lässt der Anstieg der Onlinenutzung stark nach. Seit Ende der neunziger Jahre, als fast jeder ohne ein Modem das Internet nutzen konnte, ist von 1997 bis 2010 jedes Jahr ein Anstieg der Internetnutzer zu vernehmen.

### **3.1. Grundlagen des E-Recruiting**

„E-Cruiting heißt zunächst die Veröffentlichung von Stellenangeboten im Internet. Dabei ist sowohl die Website des Unternehmens eine denkbare Plattform als auch die von professionellen Vermittlern und Agenturen. Die Bewerbung auf diese oder auch auf nicht veröffentlichte Stellen ist dann für den Bewerber ebenfalls online möglich und wird manchmal durch online durchführbare Eignungstests begleitet. Für das Humanressourcenmanagement sind damit im wünschenswerten Idealfall eine Beschleunigung von Prozessen und eine Einsparung von Kosten verbunden.“<sup>16</sup>

Die denkbaren Aufgaben eines E-Recruiting sind unter anderem das Bereitstellen von Stellenanzeigen im Online-Stellenmarkt von Jobbörsen. Das E-Recruiting befasst sich mit dem Angebot von Online-Bewerbungsformularen, welche sofort auf den Webseiten der Betriebe und/oder auf den Seiten der Stellenbörsen ausgefüllt werden. Zum Online-Recruiting gehört auch das ‚Mobile Recruiting‘. Das bedeutet, die potenziellen Kandidaten werden über Mobiltelefone kontaktiert. Des Weiteren beinhaltet der Aufgabenbereich des Online-Recruitment die Durchführung von E-Assessment. Der Bewerber bearbeitet im Internet verschiedene Tests zur Überprüfung von seinem Wissen und seinen Qualifikationen. Bei ungeeigneten Kandidaten dienen diese Tests zur Vorauswahl. Außerdem bieten mithilfe des E-Recruiting Video-Podcasts an. Der Betrieb wird präsentiert, den Arbeitsplatz und/oder Kollegen. Online-Rekrutierung stellt den gesamten Vorgang dar, beginnend bei der Ausschreibung der vakanten Stelle, bis zur endgültigen Entscheidung.

---

<sup>16</sup> Ringstetter, Max; Kaiser, Stephan; Humanressourcen-Management; München 2008, S. 33

### 3.2. Einsatz neuer Methoden zur Personalbeschaffung

„Durch das grundlegend veränderte Mediennutzungsverhalten vor allem der jüngeren Generationen ändern sich auch die Anforderungen an das moderne Personalmarketing.“<sup>17</sup> „Mit dem Einzug der neuen Technologien hat sich auch das Medienverhalten der „Humanressourcen“ verändert. Aufgrund der Technologisierung der Arbeits- und Freizeitwelt müssen im Personalmarketing neue Wege beschritten werden.“<sup>18</sup> Die Nutzung von sozialen Netzwerken und Bewertungsportalen nimmt immer mehr zu. Die Interessenten können sich über diese Portale Informationen über den potenziellen neuen Arbeitgeber aufrufen. Es fällt so leichter, sich eine eigene Vorstellung über den Arbeitsalltag zu machen. Die Website der Unternehmen und Karrierebroschüren sind schon lange nicht mehr die einzigen Informationsquellen für Bewerber. Diese Medien sind nicht mehr so bedeutend wie die Portale, wo sich Mitarbeiter und Bewerber über deren positive, sowie negativen Erfahrungen austauschen können. Es wird deutlich, dass die Personaler bzw. das Personalmarketing nicht mehr die einzigen „Kommunikatoren“ eines Unternehmens sind. Den jüngeren Generationen ist es wichtig, dass der neue Arbeitgeber ihnen Möglichkeiten bietet selbstständig zu arbeiten und die eigenen Potenziale auszuschöpfen. Das Wort „Vertrauen“ wird bei ihnen groß geschrieben und starre Richtlinien sind nicht mehr attraktiv für diese Berufseinsteiger.<sup>19</sup>

„Ohne das Internet kommuniziert man somit als Arbeitgeber weitgehend an dieser Zielgruppe vorbei.“<sup>20</sup> Nicht nur die Berufseinsteiger sind damit gemeint. Die Jugendlichen gehören auch in diese Zielgruppe, denn sie nutzen das Internet genauso zur Kommunikation. „Die demografische Entwicklung und der damit verbundene Fachkräftemangel machen es erforderlich, auf die Kommunikationsbedürfnisse jüngerer Zielgruppen stärker Rücksicht zu nehmen. Der Arbeitsmarkt wird in den nächsten Jahren zunehmend zu einem Käufermarkt, in dem die Bewerber, nicht die Unternehmen die Regeln definieren.“<sup>21</sup> Die Situation wird sich noch verschärfen, denn alte Machtstrukturen verlieren an Wichtigkeit, wenn die nachfolgenden Gruppierungen sie als bedeutungslos ansehen werden. Kein Unternehmen kann es sich leisten, die Bedürfnisse dieser Generationen zu ignorieren.

---

<sup>17</sup> Bernauer, Dominik; Hesse, Gero; Laick, Steffen; Schmitz, Bernd; a.a.O. (10); S. 20

<sup>18</sup> ebd. S. 20

<sup>19</sup> ebd. S. 20f.

<sup>20</sup> Beck, Christoph; Personalmarketing 2.0, Vom Employer Branding zum Recruiting, 2. Auflage, Köln 2012, S. 246

<sup>21</sup> ebd. S. 247

„Social Media unterscheiden sich von den traditionellen Medien in erster Linie durch folgende Besonderheiten:

- Jeder kann Empfänger und Sender (beziehungsweise Ersteller von Kommunikationsbotschaften) sein.
- Es gibt nicht mehr 1 zu n Beziehungen in der Kommunikation, sondern n zu n Beziehungen.
- Es gibt nicht mehr weniger, sondern sehr viele Kommunikationskanäle.“<sup>22</sup>

Diese Entwicklung bringt für die Kommunikation in den Unternehmen einige Folgen mit sich. Vor dieser Entwicklung hatte das Unternehmen die Kommunikation selbst in der Hand. Nun können Mitarbeiter, Praktikanten und Bewerber jederzeit ihre Meinung preisgeben in Blogs oder Foren, welche für jeden sichtbar sind.<sup>23</sup>

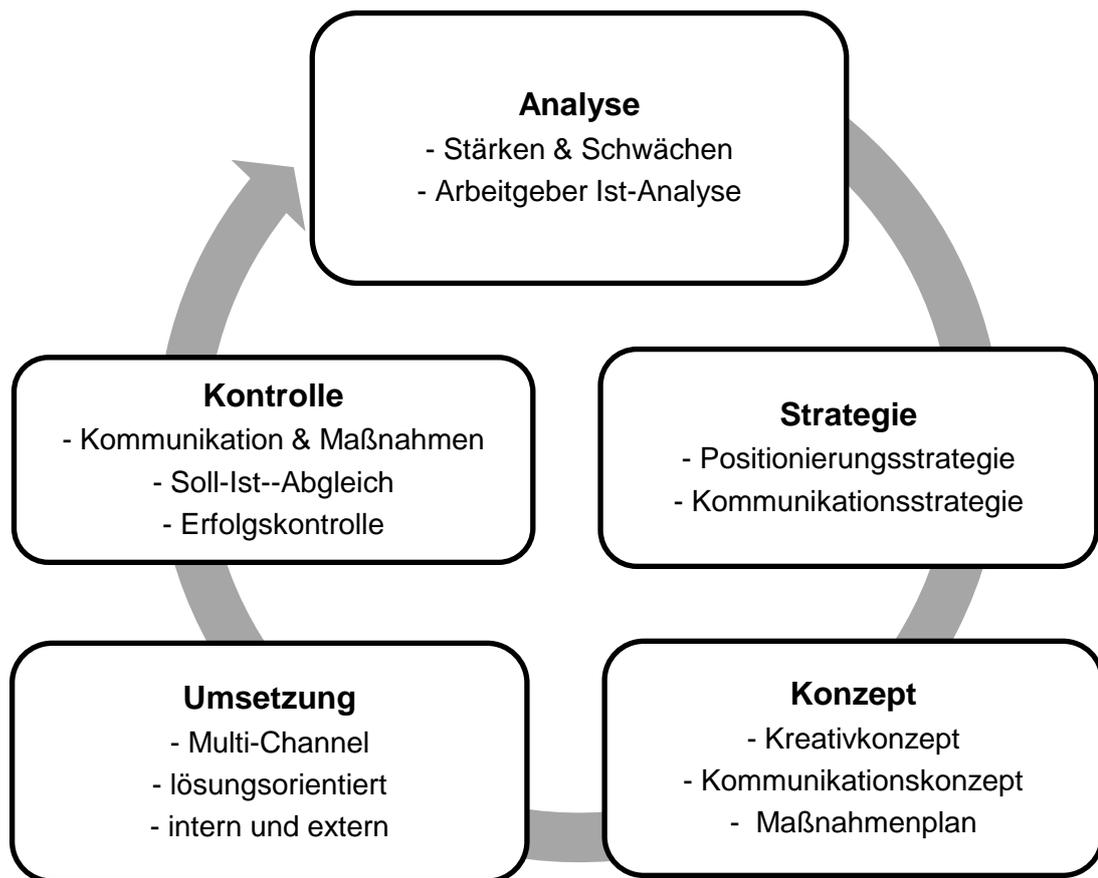
Die klassischen Kommunikationskanäle verlieren an Bedeutung. Zeitungen bzw. Zeitschriften werden immer weniger gelesen, denn das Internet wird immer wichtiger als Informationsquelle, wie z.B. die Financial Times Deutschland, welche aus wirtschaftlichen Gründen eingestellt werden musste, denn sie hat in den 12 Jahren der Existenz rund 250 Millionen Euro Verlust gemacht. Somit erreichen Stellenanzeigen, die von Unternehmen in Zeitungen aufgegeben werden, die entsprechenden Zielgruppen nicht mehr und werden dadurch weniger wirksam. Viele der Berufseinsteiger beschäftigen sich regelmäßig und intensiv mit dem Internet und fühlen sich mehr angesprochen von den Unternehmen, die dort aktiv sind. Diese Unternehmen wirken als Arbeitgeber viel attraktiver, denn sie fallen mehr auf als Unternehmen, die dort nicht vertreten sind. Die typischen Anzeigen sprechen die jüngeren Zielgruppen nicht mehr an und so wird es für die Unternehmen schwer, die Berufseinsteiger zu erreichen. Die Unternehmen müssen überlegen, ob sie die Investitionen in „Print-Stellenmärkte“ verringern, um andere Kanäle zu nutzen, bei denen sich die Zielgruppen direkt angesprochen fühlen. Durch dieses Verhalten der Zielgruppen wird das Employer Branding beeinflusst. Das bedeutet, dass das Unternehmen anhand des Employer-Branding-Prozesses überlegen muss, wie es sich als attraktiver Arbeitgeber darstellt und sich positiv von den Konkurrenten abhebt.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup> ebd. S. 247

<sup>23</sup> Vgl. ebd. S. 247

<sup>24</sup> Vgl. Bernauer, Dominik; Hesse, Gero; Laick, Steffen; Schmitz, Bernd; a.a.O. (10); S. 23f.



Darstellung 4: in Anlehnung an Employer-Branding-Prozess (Quelle: Bernauer, Hesse, Laick, Schmitz; a.a.O. (10); S. 24)

Im ersten Schritt des Employer-Branding-Prozesses werden die Stärken und Schwächen des Unternehmens analysiert. Es wird auch der Ist- und Soll-Zustand vom Unternehmen festgelegt. Mit dieser Grundlage sollte eine angemessene Strategie entwickelt werden. Unter diesem Aspekt sind zum Einen die Positionsstrategie und zum Anderen die Kommunikationsstrategie zu beachten.<sup>25</sup> „Bei international agierenden Unternehmen sollte diese Internationalität auch bei der Arbeitgebermarke unbedingt bedacht werden. Die Positionierung sollte dann der Zielgruppe, z.B. junge examensnahe Studentinnen und Studenten sowie Young Professionals, entsprechend ausgelegt werden.“<sup>26</sup> Idealerweise wäre es, wenn die ganze Strategie nicht komplett auf Online-Aktivitäten ausgerichtet ist, sondern auch Offline-Aktivitäten. Dazu gehören unter anderem Job-Messen oder auch Veranstaltungen an Hochschulen und Universitäten. Der entstandene Entwurf sollte dann entsprechend auf das

<sup>25</sup> Vgl. ebd. S. 24

<sup>26</sup> ebd. S. 24

Unternehmen zugeschnitten umgesetzt werden. Es ist notwendig, dass überprüft wird, ob der Soll–Zustand wirklich erreicht werden konnte. Bei der Kontrolle der Maßnahmen werden Schwachstellen und Stärken deutlich. Die Erfahrungen, die gesammelt werden konnten, werden bei dem Durchlauf des Konzeptes ausgewertet und an die Strategie angepasst.<sup>27</sup>

„Durch Social Media werden Kommunikationsthemen in Unternehmen massiv beeinflusst. Der Grund dafür liegt auch hier darin, dass Kommunikation heute im Vergleich zu früher genauso stattfindet, durch das Internet aber transparenter wird.“<sup>28</sup> Für jedes Unternehmen ist es wichtig, dass die eigenen Mitarbeiter diese Art der Kommunikation nutzen. Sie sind für das Branding von Unternehmen notwendig, denn sie berichten im Internet über Erfahrungen im Unternehmen. Sind dort negative Berichte zu lesen, werden potenzielle Bewerber dadurch stark beeinflusst. Niemand bewirbt sich in einem Unternehmen, von dem nur negative Erfahrungswerte zu lesen sind. Durch diese Portale im Internet, in denen die Erfahrungen ausgetauscht werden können, helfen die Mitarbeiter das positive Image, sowie die Bekanntheit des Unternehmens zu erhöhen. Die Mitarbeiter sollten somit jederzeit das Internet nutzen können. Mit der Social Media Nutzung haben Unternehmen die Möglichkeit dort zu kommunizieren, wo sich die Zielgruppe aufhält. Um die Zielpersonen im Internet noch besser ansprechen zu können, wäre es sogar möglich sich bestimmte Sprachverhalten anzueignen. Die Nutzung der Netzwerke ist für Personaler eine gute Chance, die Bewerber zu überprüfen. Die Angaben in den Profilen zu den Hobbys, Freunden oder Gruppenmitgliedschaften sagen mehr über die Person aus, als die Fakten, die in Bewerbungen preisgegeben werden. Die Freigabe privater Daten im Internet kann auch Gefahren mit sich bringen. Vielen Usern ist nicht bewusst, welche Folgen die Veröffentlichung von Informationen für das spätere Berufsleben haben kann.<sup>29</sup>

„Manche Unternehmen akzeptieren keine Papierbewerbungen mehr, Karriere-Websites sind das Standard–Tool für Employer Branding und der in der Regel wichtigste Recruiting–Kanal.“<sup>30</sup> Bis Mitte der neunziger Jahre wurden Stellenausschreibungen in Zeitungen und Zeitschriften erstellt. Die eintreffenden Bewerbungsunterlagen für die ausgeschriebene Stelle wurden dann in bestimmte Kategorien geordnet. Zum Ende der Neunziger kam die eigene Website hinzu, wo offene Vakanzen dargestellt sind. Die dort eintreffenden Bewerbungen müssen von den Personalern bearbeitet werden. Seit Anfang 2000 kamen die Jobbörsen dazu und

---

<sup>27</sup> Vgl. ebd. S. 24f.

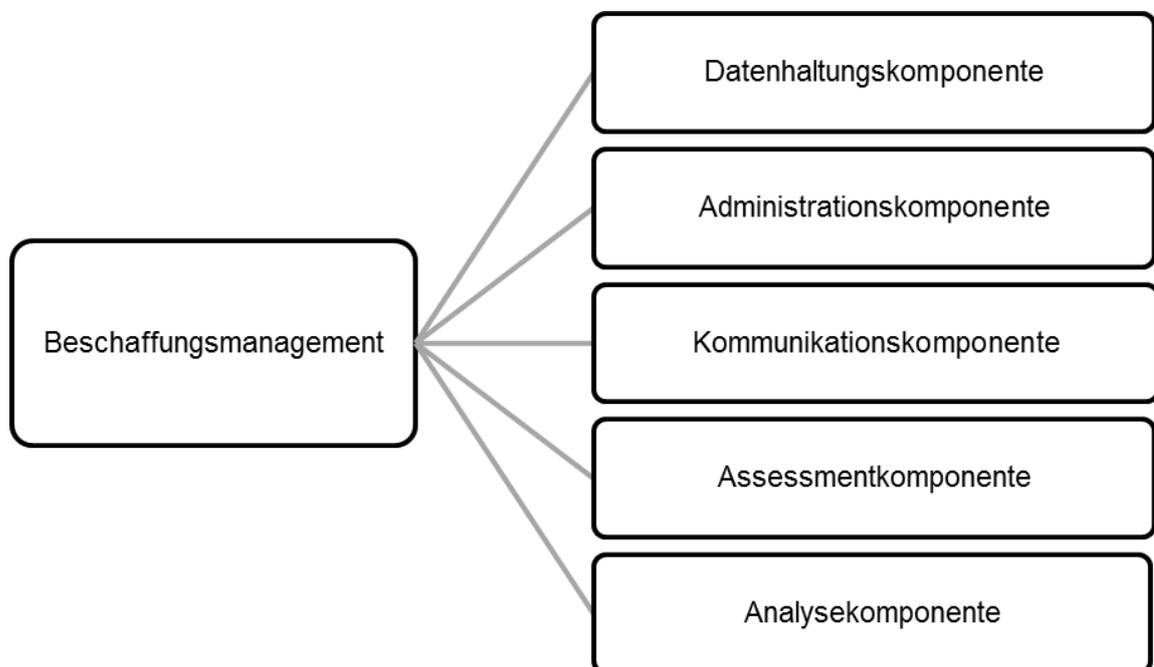
<sup>28</sup> ebd. S. 25

<sup>29</sup> Vgl. ebd. S. 26ff.

<sup>30</sup> ebd. S. 28

ab dem Jahr 2009 zusätzliche Plattformen, in denen Stellenanzeigen veröffentlicht werden. Die Bewerbungen werden elektronisch weiter geleitet, sodass die Wartezeit der Bewerber statt einiger Wochen nun einige Tage beträgt. Durch spezielle Plattformen im Internet haben Bewerber die Möglichkeit, Informationen zum Bewerbungsprozess des jeweiligen Unternehmens zu erhalten und sich dem anzupassen. Früher hatten die Bewerber nur mit Broschüren die Möglichkeit, sich über diese Fakten zu informieren. Doch heutzutage ist es viel einfacher und schneller im Internet Informationen über den potenziellen Arbeitgeber aufzurufen.

### 3.3. Beschaffungsmanagementsysteme



Darstellung 5 eigene Darstellung: Aufbau des Beschaffungsmanagement

Beschaffungsmanagementsysteme unterstützen die Personalbeschaffung. Sie schließen die Datenhaltungskomponente, Administrations-, Analyse-, Kommunikations- und Assessmentkomponente ein. Die Datenhaltungskomponente umfasst Daten zu Bewerbern, Bewerbungen oder auch Ausschreibungen. Damit keine Probleme auftreten unterstützt die Administrationskomponente die Abläufe der Personalbeschaffung. Die Daten, welche in der Datenhaltungskomponente hinterlegt sind, werden durch die Analysekomponente ausgewertet. Durch die Kommunikationskomponente ist es möglich, mit den Bewerbern über entsprechende

elektronische Kanäle zu kommunizieren. Eine sogenannte Online-Assessment-Komponente hilft bei der Vorauswahl von Bewerbern.<sup>31</sup>

### *Datenhaltungskomponente*

Die Datenhaltungskomponente enthält eine Vakanzdatei, Ausschreibungsdatei, Bewerberdatei und auch eine Bewerbungsdatei. Die Vakanzdatei dient dazu, offene Stellen im Unternehmen abzuspeichern. Diese Daten dienen als Vorlage für die Erstellung von Ausschreibungen. Außerdem sind die Daten sehr hilfreich für einen Vergleich mit den Daten der Bewerber, um somit bereits passende Bewerber auszuwählen.<sup>32</sup> „Die Vakanzdatei enthält dabei generelle Angaben zur zu besetzenden Stelle, wie Bezeichnung, organisatorische Einordnung und Vergütung der Stelle. Die Vakanzdatenbank enthält weiterhin Informationen über den für die Vakanz verantwortlichen Mitarbeiter in der Personalabteilung und/oder der Fachabteilung, den Besetzungsgrad der Stelle (Vollzeit vs. Teilzeit), mögliche Befristungen sowie den geplanten besetzungszeitraum.“<sup>33</sup>

In einer Ausschreibungsdatei werden Daten gespeichert, die notwendig für eine Erstellung, Übermittlung, sowie Kontrolle einer Stellenausschreibung sind. Diese Datei enthält Vorlagen, die eine Stellenanzeige in verschiedenen Formaten ermöglicht. Sollte sich eine zu besetzende Stelle wiederholen, können bestimmte Inhalte abgespeichert werden in der Datei, um diese für die Ausschreibung wieder aufzurufen. In einer Bewerbungsdatei werden Fakten erfasst, wie das Eingangsdatum, die Art der Bewerbung (intern oder extern) und die Zuordnung zu einer freien Stelle.<sup>34</sup> „Gewöhnlich wird auch der Status einer Bewerbung im Personalbeschaffungsprozess (bspw. ‚in Bearbeitung‘, ‚zum Vorstellungsgespräch eingeladen‘ oder ‚Bewerber‘ eingestellt) hier abgelegt. In Interaktion mit Bewerberdaten wird es möglich, Mehrfachbewerbungen desselben Bewerbers zu erkennen („Doubletten-Check“).“<sup>35</sup>

Alle Daten, die nicht auf die Bewerbung bezogen sind, werden gespeichert in der Bewerberdatei. Dazu gehören der Name, die Adresse und weiter Kontaktdaten, um mit dem Bewerber kommunizieren zu können. Außerdem erfasst die Bewerberdatei personenbezogene Dateien, wie das Alter, den Familienstand oder auch die Herkunft.

---

<sup>31</sup> Vgl. Strohmeier, Stefan; Informationssysteme im Personalmanagement. Architektur-Funktionalität-Anwendung; 1. Auflage, Wiesbaden 2008; S. 201

<sup>32</sup> Vgl. ebd; S. 201f.

<sup>33</sup> ebd. S. 202

<sup>34</sup> Vgl. ebd. S. 203

<sup>35</sup> ebd. S. 203

Die Angaben zu den Fähigkeiten des Bewerbers dienen der Auswahl der Bewerber. Diese kommt zustande nach einem Vergleich der Qualifikationen mit den Anforderungen der zu besetzenden Stelle.

### *Administrationskomponente*

Durch die Administrationskomponente ist es möglich, dass alle notwendigen Schritte der Personalbeschaffung realisiert werden können.<sup>36</sup> „Entsprechend wird über die Administrationskomponente zunächst die Verwaltung und Pflege von Vakanzan ermöglicht. Neue Vakanzan müssen in die Vakanzdatei aufgenommen und im weiteren Ablauf ein- oder mehrfach in einem oder mehreren Beschaffungsmedium bzw. -medien ausgeschrieben werden.“<sup>37</sup> Wenn neue Bewerbungen eintreffen, müssen diese in Zusammenarbeit mit den anderen Komponenten bearbeitet werden. Befinden sich passende Bewerber unter den gesamten Bewerbungen für eine vakante Stelle, dann müssen gegebenenfalls Vorstellungsgespräche geplant und vorbereitet werden. Bei ungeeigneten Kandidaten werden in Zusammenarbeit mit der Kommunikationskomponente Absagen entwickelt. Die Administrationskomponente ist auch zuständig für die Durchführung ‚beschaffungsrelevanter Abrechnungen‘, vor allem sind hier die Abrechnungen von Bewerberspesen gemeint. Diese Abrechnungen kommen zustande, wenn Fahrt-, Übernachtungs- oder Verpflegungskosten aufgrund von Vorstellungsgesprächen entstehen.<sup>38</sup>

### *Kommunikationskomponente*

„Die Kommunikationskomponente dient der Gestaltung des Kommunikationsprozesses zwischen dem Unternehmen und Bewerbern.“<sup>39</sup> Heutzutage werden alle erforderlichen Vorgänge über unterschiedliche Kommunikationskanäle vollzogen. Dies fängt an bei der Bereitstellung von Informationen, geht über das Einsenden von Bewerbungen bis zur Mitteilung über eine Einstellung oder einer Absage. Die zentralen Kanäle hierbei sind der Schriftverkehr (papierbasiert), Web, E-Mail, Short Message Service und auch Chats oder Weblogs.

---

<sup>36</sup> Vgl. ebd. S. 203f.

<sup>37</sup> ebd. S. 205

<sup>38</sup> Vgl. ebd. S. 205

<sup>39</sup> ebd. S. 205

### *Assessmentkomponente*

Bei einer größeren Bewerberzahl ist es hilfreich eine Vorauswahl der passenden Bewerber durchzuführen. Die webbasierten Beschaffungsmanagementsysteme haben daher Möglichkeiten ein Online-Assessment durchzuführen, um ungeeignete Kandidaten vorab auszusortieren. Mit solch einem Online-Assessment sollen zusätzliche Informationen (Belastbarkeit, Wissen oder Einsatzbereitschaft) herausgefunden werden, die auf die Vorauswahl Einfluss nehmen. Ein Online-Assessment hilft dem Bewerber mit einem Feedback, ob eine Bewerbung für die vakante Stelle sinnvoll ist.<sup>40</sup>

### *Analysekomponente*

Die Analysekomponente bezieht sich meistens auf die Bewerberanalyse, die Prozessanalyse und auf die Medienanalyse. Eine Bewerberanalyse befasst sich mit der Vorauswahl von passenden und unpassenden Kandidaten. Für solch eine Vorauswahl können Ranglisten-, Filter- oder Abgleichfunktionen durchgeführt werden. Nach der Ranglistenfunktion werden die Bewerber nach einem oder mehreren festgelegten Kriterien sortiert. Dies kann beispielsweise an der Schulabschlussnote festgemacht werden. Je besser die Note, desto besser ist der Rang des jeweiligen Kandidaten.<sup>41</sup> „Die ‚Filter-Funktionen‘ (Filtering) beziehen sich auf die Möglichkeit von Auswahlabfragen, mittels derer die Bewerber bzw. Bewerbungen nach bestimmten Stichworten und Kriterien, wie z.B. nach dem Vorliegen bestimmter Qualifikationen, selektiert werden kann.“<sup>42</sup> Die Zahl der in Frage kommenden Kandidaten kann so verringert werden. Die sogenannte ‚Abgleichs-Funktion‘ befasst sich mit einer Zuordnung der Bewerber zu den Vakanzen. Es ist ein Abgleich der Qualifikationen des Bewerbers mit den Anforderungen der zu besetzenden Stellen. Die Prozessanalysen verfolgen den Bewerbungsprozess nach und geben den Verlauf und die Position des Bewerbungsprozesses wieder. Dazu gehören die gesamten Arbeitsschritte, die eine Bewerbung in einem Unternehmen durchläuft. Die Vorgänge des Bewerberprozesses werden in der Bewerberdatei bereitgestellt, um bei Nachfragen über den aktuellen Stand Auskunft geben zu können. Eine Analyse der Ausschreibungsmedien gibt die Häufigkeit der Ausschreibungen an, die Kosten (im Vergleich zu anderen Medien) und

---

<sup>40</sup> Vgl. ebd. S. 208f.

<sup>41</sup> Vgl. ebd. S. 206ff.

<sup>42</sup> ebd. S. 209

auch den Erfolg, der anhand der Zahl und Qualität der Bewerbungen gemessen wird. Dies macht eine Einschätzung der verschiedenen Medien möglich.<sup>43</sup>

### **3.4. Personalmarketing im Internet**

Das Personalmarketing umfasst die Prozesse beginnend bei der Ansprache potenzieller Kandidaten und reicht bis zu dem Erhalt neuer Mitarbeiter. Es organisiert den Informationsaustausch zwischen den Kandidaten und den Unternehmen. Es richtet sich nicht nur an potenzielle Bewerber, sondern auch an Mitarbeiter. Der Erhalt von neuen Mitarbeitern lässt sich in drei Strategien unterscheiden: Rekrutierung, Erweiterung des Bewerberpools und die Veränderung von Anreizen (‚Arbeitsplatzmerkmale im weitesten Sinne‘). Die Unternehmen, vor allem deren Personalmarketingabteilungen befassen sich in der Praxis hauptsächlich mit der externen Rekrutierung (Bewerberansprache). Für das Personalmarketing ist das Internet ein wichtiges Medium geworden, um potenzielle Bewerber direkt anzusprechen. Es war nur ein Modem notwendig, um auf das Internet Zugriff zu haben. Heutzutage ist selbst ein Modem nicht zwingend erforderlich für das Einloggen in das Internet. Den technischen Fortschritt kann das Personalmarketing sehr gut nutzen, indem Stellenanzeigen oder Präsentationen des Unternehmens auf Websites präsentiert werden. Das Personalmarketing nutzt das Internet, um Informationen auf Homepages oder unternehmenseigenen Websites preis zu geben. Dies ist eine kostengünstigere, vollständigere und informativere Alternative zu Broschüren. Der potenzielle Arbeitnehmer wird somit durch Audio- oder Videoeinspielungen aufmerksam und fühlt sich direkter angesprochen. Auf der Homepage eines Unternehmens kann der Bewerber bestimmte Bereiche aufrufen, die für ihn besonders interessant erscheinen, wie z.B. Karrieremöglichkeiten oder Daten zu Beschäftigungsmöglichkeiten. Stellenausschreibungen können wie schon erwähnt auch auf unternehmenseigenen Websites veröffentlicht werden.<sup>44</sup> „Dieses Vorgehen bietet sich zur gezielten Bewerbersuche an und kann optimiert werden, indem zusätzliche Informationen zur Stelle und Arbeitsbedingungen auf weiteren unternehmenseigenen Websites zur Verfügung gestellt werden (z.B. Mindestanforderungen, realistische Darstellung des Arbeitsplatzes und der Beschäftigungsbedingungen, Möglichkeiten für eine Selbstbeurteilung in Form von Checklisten oder Ausschnitten aus dem Selektionsinstrumentarium), die dazu

---

<sup>43</sup> Vgl. ebd. S. 209ff.

<sup>44</sup> Vgl. Konrad, Udo; Sarges, Werner; E-Recruitment und E-Assessment; Göttingen 2003, S. 19

beitragen können, dass Interessenten, die besonders gut zum dargestellten Anforderungsprofil passen, zu einer Bewerbung oder Kontaktaufnahme angeregt und weniger passende davon abgehalten werden (Selbstselektion).<sup>45</sup> Die Selbstselektion ist notwendig, denn diese passive Suche nach Kandidaten bringt jede Menge ungeeigneter Bewerber mit sich.

Sind die geeigneten Bewerber nun wirklich interessiert an einer vakanten Stelle, gibt es die Möglichkeit der ‚Integration von Aktions- und Interaktionsmöglichkeiten auf unternehmenseigenen Websites‘. Nach dem Test zur Selbstselektion kann der Bewerber seine E-Mail-Adresse angeben für eine ‚Online-Kurzbewerbung‘. Mit der E-Mail-Adresse ist ein schneller Kontakt zwischen dem Unternehmen und dem Bewerber möglich. Die Unterlagen für die ‚Online-Kurzbewerbung‘ können dem Kandidaten schnell zugesandt werden. Der Informationsaustausch zwischen Unternehmen und Bewerber ist somit zielgerichteter, denn die Kurzbewerbung verlangt nur die wichtigsten Daten des Bewerbers ab. Anhand dieser Fakten ist eine Vorauswahl der Bewerber möglich.<sup>46</sup>

„Zu den weiteren Möglichkeiten des Internets als Medium für den Bereich Personalmarketing zählen elektronische Job- oder Stellenbörsen, in denen entweder von Unternehmen Stellenanzeigen publiziert oder von Bewerbern Stellengesuche aufgegeben werden können.“<sup>47</sup> Die Unternehmen und Bewerber haben die Möglichkeit mit Suchmaschinen nach ihrem individuellen Bedarf zu suchen. Die potenziellen Bewerber können sich neue Angebote per E-Mail zuschicken lassen, manchmal sogar bereits vor dem Erscheinungsdatum der Stellenanzeigen. Bei einigen Jobbörsen stellen sich die Bewerber selbst dar, damit die Unternehmen, die neue Mitarbeiter suchen, eine schnelle Auswahl geeigneter Kandidaten anhand festgelegter Kriterien treffen können.

Wie schon erwähnt ist das besondere Merkmal von Jobbörsen im Internet, dass sowohl die Unternehmen, als auch die potenziellen Bewerber etwas anbieten und nach etwas suchen können. In der Regel ist es so, dass die Betriebe Anbieter von vakanten Stellen sind und diese Anzeigen dort präsentieren. Die Bewerber durchforschen die Datenbank nach geeigneten Arbeitsstellen und bewerben sich dann gegebenenfalls bei einem ansprechenden Betrieb. Es besteht die Möglichkeit von seitens der Kandidaten ein Profil einzurichten, um Arbeitskraft für offene Arbeitsplätze anzubieten für die Unternehmen. Die Betriebe können auch als Nachfrager fungieren, indem sie die

---

<sup>45</sup> ebd. S. 24

<sup>46</sup> Vgl. ebd. S. 24f.

<sup>47</sup> ebd. S. 25

verschiedenen Profile nach passenden Kandidaten durchsuchen und diese dann direkt ansprechen. Online-Stellenangebote sind für potenzielle Bewerber reizvoll, da die Nutzung im Internet und das Erstellen eines Profils kostenlos sind. Bei den Unternehmen sieht das anders aus, denn für das Aufgeben von Stellenangeboten im Internet müssen diese zahlen. Das Angebot der Jobbörsen entwickelt sich immer weiter. Manche Unternehmen beauftragen einige Anbieter den Vergleich von verschiedenen Profilen bestimmter Bewerber und eine Bewerbervorauswahl durchzuführen. Die Online-Jobbörsen entwickeln sich im Laufe der Zeit immer mehr zu beständigen Dienstleistern.<sup>48</sup>

### **3.4.1. Social Media für Großkonzerne und KMUs**

Die technologischen Entwicklungen und der Wertewandel im Laufe der Zeit bringen die Unternehmen dazu, sich noch mehr mit Personalmarketing und Employer Branding zu beschäftigen. „Im Personalmarketing, also der operativen Umsetzung der Arbeitgebermarke über verschiedene, für die jeweils relevanten Zielgruppen adäquate Kommunikationskanäle, ist in den letzten zwei bis drei Jahren eine zunehmende Bedeutung von Social Media zu verzeichnen, insbesondere in den Großunternehmen.“<sup>49</sup>

Bei kleinen und mittelständischen Unternehmen wird über den Einsatz von Social Media ausführlich besprochen und diskutiert. Die Betriebe sind der Meinung, dass in ihren Unternehmen etwas passieren muss im Personalmarketing. Sie haben nicht die Erfahrungen und das Wissen sammeln können, da Social Media eher für Großkonzerne bedeutend sind. Es ist auch nachvollziehbar, dass die großen Unternehmen keine Probleme haben, sich die Nutzung von Social Media in den entsprechenden Kanälen leisten zu können, denn sie haben mehr Geld zur Verfügung. Bei kleinen Unternehmen sieht das oft anders aus. Aber auch die KMUs sollten Social Media nutzen, wenn sie die Möglichkeit dazu haben. Mit Social Media entsteht eine ganz neue Form der Kommunikation. Es ist nicht mehr so, dass eine Nachricht nur vom Sender zum Empfänger gelangt, sondern über einen Rückkanal kann der Empfänger sofort darauf reagieren. Es entsteht also ein Dialog ohne großen Aufwand. Auf entsprechenden Plattformen im Internet hat jeder die Möglichkeit eine Nachricht zu erstellen und jeder kann darauf reagieren. Die Nutzung von Social Media in mittelständischen Unternehmen bringt einige Vorteile mit sich. In der Regel sind bei

---

<sup>48</sup> Vgl. Scholz, Christian a.a.O. (3); S. 196f.

<sup>49</sup> Beck, Christoph; a.a.O. (20); S. 265

KMUs klarere Strukturen und Richtlinien vorhanden, im Gegensatz zu großen Unternehmen, die aus verschiedenen Geschäftsbereichen zusammengesetzt sind. In den kleineren Betrieben vereinfachen und verbessern die Strukturen die Kommunikation erheblich. Es ist unkomplizierter Verständnis und Wissen zu erzielen als bei Großkonzernen, die sich eventuell über mehrere Geschäftsstellen erstrecken. Die Behinderung der Nutzung von Social Media liegt oft daran, dass bei Abstimmungen unterschiedliche Meinungen zustande kommen. Vor allem bei großen Unternehmen ist dies ein Problem, weil alle möglichen Abteilungen mitreden und ihren Standpunkt kundtun möchten. Beim Einsatz von Social Media entsteht die Kommunikation untereinander sehr schnell. Die Zeit zur Absprache mit allen Abteilungen und Fachbereichen ist nicht gegeben. In den kleineren Unternehmen ist es leichter, schnell miteinander zu kommunizieren. Aufgrund von Kooperationen mit einem oder mehreren Partnerunternehmen besitzen Großkonzerne oftmals keine eigene Unternehmenskultur mehr. Dabei kommen verschiedene Kulturen zusammen. Das sieht bei kleinen und mittelständischen Unternehmen oft anders aus, besonders bei familiengeführten Unternehmen.<sup>50</sup> „Nutzt man Social Media als Instrument zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, so ist eine starke Unternehmenskultur einer der zentralen Erfolgsfaktoren.“<sup>51</sup> Bei der Kommunikation mit solch einem Unternehmen kommt die Kultur stark zum Ausdruck und das wirkt sich positiv aus.

Es ist wichtig für ein Unternehmen, dass die eigenen Mitarbeiter positiv über das Unternehmen und ihren Job sprechen. Wenn auch im Internet von den Mitarbeitern positive Erfahrungsberichte zu lesen sind, entsteht von dem Unternehmen ein sehr angenehmes und glaubhaftes Bild. Der Mittelstand hat hier den Vorteil, dass sich die großen Unternehmen von den Mitarbeitern entfremden können.

Die genannten Vorteile sind nur anhand von Erfahrungen formuliert worden. Aber bei diesen Aspekten sieht es für den Mittelstand oft besser aus, wenn überlegt werden soll, ob ein Unternehmen Social Media einsetzen möchte oder nicht. Mittlerweile ist Social Media zu einer ‚Massenbewegung‘ geworden, denn es ist fester Bestandteil der Menschen, nicht nur im Bereich des Personalmarketings. Die KMUs sollten bei der Überlegung zwecks Social Media die Vorteile vor Augen halten und daran denken, dass es auf Dauer für die Bekanntheit ein wichtiger Effekt ist.<sup>52</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. ebd. 265f.

<sup>51</sup> ebd. S. 266

<sup>52</sup> Vgl. ebd. S. 266f.

### 3.5. Möglichkeiten webbasierter Auswahlmethoden

Die Vernetzung von Computern zwischen Unternehmen und Einzelpersonen oder innerhalb von Organisationen trägt zu einem vereinfachten Informationsaustausch bei. Seit den 1950er Jahren wurden die ersten Netzwerke genutzt, aber für die Personalauswahl ist ein Computernetzwerk erst in den letzten Jahren wichtig geworden. Das Internet wurde anfangs nur von kleinen Personengruppen, vor allem in den Bereichen Forschung und Computertechnologie benutzt und seit etwa 20 Jahren gibt es das Internet in der heutigen Form. Ende der 1990er Jahre nutzten mehrere Bevölkerungsschichten das Web. Seitdem steigen die Zahlen der User und somit auch die Zahl der passenden Bewerber für Personalauswahlverfahren im Internet. Diese Verfahren sind einfacher und ein Informationsaustausch kann so besser erzielt werden.<sup>53</sup>

„So kann die ‚webbasierte Erhebung biografischer Daten‘ wesentlich schneller und einfacher durchgeführt werden. Bewerber können dabei von Zuhause aus erste Eckdaten wie z.B. frühere Ausbildungs- und Beschäftigungszeiten, Anzahl der Praktika oder auch Schulnoten eingeben, die dann direkt mit den Stellenanforderungen verglichen werden und eine automatische Vorselektion inklusive einer Rückmeldung an den Bewerber ermöglichen.“<sup>54</sup>

Damit die Persönlichkeit oder die Interessen der Teilnehmer erfasst werden, können die Kandidaten einen Fragebogen durcharbeiten. Es ist wichtig, somit das Verhalten der einzelnen Personen zu erkennen, denn solche Fakten sind oft relevant für die Besetzung einer vakanten Stelle. Dabei muss beachtet werden, wie strukturiert er an Lösungen für Probleme herangeht oder wie er gemeinsam mit anderen Personen in einem Team Aufgaben erledigt. Ein strukturierter Fragebogen gibt Antworten auf solche Fragen.<sup>55</sup>

‚Webbasierte Leistungstests‘ werden ebenfalls eingesetzt. Neben Persönlichkeitsfragebögen werden hier kleine Tests durchgeführt zur Überprüfung der Konzentration und Aufmerksamkeit. Beispielsweise müssen dabei am Computer innerhalb einer festgelegten Zeit bestimmte Zeichen identifiziert werden. Bei diesen Tests werden die Verfahren an den Bewerber angepasst. So wird das Verfahren noch effizienter und genauer. Bei den Leistungstests ist zu beachten, dass die Ergebnisse beeinflusst werden können durch die Computer Hardware (PC, Tastatur oder Maus) vor Ort. In Assessment-Zentren werden die Bewerber betreut und gleichzeitig

---

<sup>53</sup> Vgl. ebd. S. 41f.

<sup>54</sup> ebd. S. 42

<sup>55</sup> Vgl. ebd. S. 171f.

überprüft, ob sie die Tests persönlich durchführen. Eine Standardisierung der technologischen Ausstattung bietet eine bessere Vergleichbarkeit der Ergebnisse. Es werden über das Internet auch komplexere Auswahlverfahren durchgeführt. In ‚Arbeitsproben‘ können heutzutage realistische Szenen aus der Tätigkeit nachgestellt, die von den Bewerbern von Zuhause bearbeitet werden können. Bei einem Beruf, wie z.B. als Call-Center-Agent bekommt der potenzielle Bewerber einige Aufnahmen von schwierigen Kunden, wie sie in einem Call-Center vorkommen und anhand seiner Antworten zeigt er, wie er mit dieser Situation umgehen würde. Ein Multiple-Choice Test vereinfacht die Aufgabe aufgrund der vorgegeben Antwortmöglichkeiten. Wenn es erwünscht ist, kann solch ein Test in einem freien Antwortformat durchgeführt werden. Bei einer großen räumlichen Entfernung sind Interviews am Telefon bereits üblich. Solche Interviews sind auch über das Internet realisierbar mit dem Einsatz von Videotechnologie. Es können mehr Informationen ausgetauscht werden und es entsteht eine größere Nähe zum Gegenüber. Mithilfe einer Videokonferenz hat der potenzielle Arbeitgeber die Möglichkeit mit einem Bewerber ein Interview zu führen oder Gruppeninterviews. Die Interviews über das Internet sind nur möglich, wenn die Übertragung stabil ist. Was bei einer großen Entfernung schwierig werden kann.<sup>56</sup> Zusammenfassend kann gesagt werden, dass bei einem internetgestütztem Interview aufgrund großer Distanz viel Zeit und Mühe gespart werden kann.

„Die komplexesten Personalauswahlverfahren, die webbasiert realisiert werden können, sind ‚Assessment Center‘, bei denen mehrere Bewerber gleichzeitig allein und in einer Gruppe getestet werden.“<sup>57</sup> Der Vorteil von diesem webbasiertem Verfahren ist auch hier die Einfachheit, denn diese Aufgaben können von Zuhause erledigt werden. Bei einem Einzelassessment werden webbasierte Fallstudien benutzt, die das typische Arbeitsumfeld darstellen. Der Bewerber hat die Aufgabe in verschiedenen Situationen Lösungswege anzubieten. Die Kandidaten in einem Gruppenassessment lösen die vom Unternehmen gestellten Aufgaben als ein Team über das Internet. Aber die Antworten des einzelnen Bewerbers werden als E-Mails dokumentiert, sodass die Arbeiten der Bewerber separat bewertet werden können.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> Vgl. ebd. S. 42ff.

<sup>57</sup> ebd. S. 44

<sup>58</sup> Vgl. ebd. S. 169f.

### 3.6. Stufen der internetgestützten Personalvorauswahl

„Ein traditioneller Bewerbungsprozess umfasst üblicherweise verschiedene Phasen: Er erstreckt sich von der Sichtung der Bewerbungsunterlagen über eine Einladung erfolgversprechender Kandidaten zu einem persönlichen Gespräch oder einem Assessment Center bis hin zur Einstellung.“<sup>59</sup> Bei einer Online-Bewerbung gibt es auch einige Phasen, die durchlaufen werden.

In der ersten Stufe werden die biografischen Daten des Bewerbers betrachtet, sowie erforderliche Qualifikationen. Bei einigen Fällen ist es möglich, dass in dieser Phase bereits ausführliche Informationen über den Kandidaten aufgenommen werden. Dies ist notwendig und auch sinnvoll, wenn eindeutige Anforderungen vorliegen und aufgrund einer großen Bewerbermenge ein Selektieren bereits in dieser Phase erforderlich ist. Die Personaler erhalten weiter wichtige Informationen über die Bewerber, in dem diese in der zweiten Stufe ein Auswahlverfahren durchlaufen. Die dritte Stufe dient dazu, den geeigneten Kandidaten zu einem persönlichem Gespräch oder einem Assessment Center einzuladen. In dieser Stufe können webbasierte Medien eingesetzt werden.<sup>60</sup>

Um internetbasierte Auswahlverfahren zu administrieren, also zu verwalten, gibt es mehrere Varianten:

#### *Offene Administration*

Bei dieser Art werden die Tests ohne Aufsicht durchgeführt. Keiner der Teilnehmer bei diesen Tests kann zweifelsfrei identifiziert werden. Eine offene Administration charakterisiert sich durch frei zugängliche Tests im Internet ohne notwendige Registrierung der Bewerber. Ist es möglich, dass ein Kandidat sich mehrfach bei einem Unternehmen bewirbt und somit die Auswahlverfahren beliebig häufig durchlaufen kann, wird von einer offenen Administration gesprochen.

#### *Kontrollierte Administration*

Bei der kontrollierten Administration kann der Kandidat die Tests von Zuhause durcharbeiten, denn auch hier werden keine Aufsichtspersonen eingesetzt. Der

---

<sup>59</sup> ebd. S. 172

<sup>60</sup> Vgl. ebd. S. 172f.

Unterschied zu einer offenen Administration ist, dass die Auswahlverfahren nur den Teilnehmern gestellt werden, die registriert sind. Nachdem die Bewerbung eingetroffen ist, werden die Daten überprüft. Dem Bewerber wird daraufhin ein Passwort zugesandt, mit dem er sich auf der entsprechenden Internetseite einloggen und die Tests bearbeiten kann. Die ‚Identität‘ eines Teilnehmers kann auch bei dieser Administration garantiert werden, jedoch wird eine Mehrfachteilnahme für die ausgeschriebene vakante Stelle so verhindert.<sup>61</sup>

#### *Beaufsichtigte Administration*

„Diese Art der Durchführung findet unter persönlicher Anleitung statt. Der Teilnehmer kann zweifelsfrei authentifiziert werden und die Durchführungsbedingungen (z.B. lärm- und störungsfreie Umgebung, technische Ausstattung, Hilfestellung) können für alle Teilnehmer konstant gehalten werden.“<sup>62</sup> Es ist erforderlich, dass eine Aufsichtsperson anwesend ist, die die Anmeldung für die Tests durchführt und am Ende die korrekte Durchführung des Verfahrens bestätigt.

### **3.7. Bewerbung auf digitaler Basis**

Immer mehr Unternehmen bevorzugen für offene Stellenausschreibung elektronische Bewerbungsunterlagen. Einige Unternehmen bieten nur noch digitale Bewerbungsformen im Internet an, weil sie keine klassischen Bewerbungsmappen mehr akzeptieren. Bei digitalen Bewerbungen gibt es verschiedene Instrumente, die dafür benutzt werden können: E-Mail, Onlineformulare, SMS oder Chats bzw. Weblogs. Die unterschiedlichen Instrumente werden einzeln genauer erläutert.

#### *E-Mail*

Die Online-Bewerbung hat sich gegenüber dem papierbasierten Schriftverkehr durchgesetzt. Per E-Mail wird die Kommunikation erleichtert und es wird der Austausch von Informationen (Textnachrichten) und von Dokumenten (Anhänge einer E-Mail) ermöglicht. Somit können Bewerbungen von potenziellen Kandidaten über das Internet als E-Mail eingereicht werden. Aufgrund des Sparens an Papier, ist diese Variante

---

<sup>61</sup> Vgl. ebd. S. 173f.

<sup>62</sup> ebd. S. 174

umweltschonender. Dementsprechend ist es auch kein Problem von seitens der Unternehmen Benachrichtigungen über Einladungen oder Absagen per E-Mail an die Bewerber zu versenden.<sup>63</sup> „Als vollständig automatisierte Variante sorgen so genannte ‚Jobagenten‘ dafür, dass Bewerber automatisch per E-Mail über neue Ausschreibungen informiert werden, soweit diese auf ihr zuvor spezifiziertes Bewerberprofil passen.“<sup>64</sup> Falls Fragen seitens der Bewerber entstehen, haben diese jederzeit die Möglich über das Internet eine E-Mail an das Unternehmen zu schicken, um eventuelle Probleme zu klären. Für das Versenden von E-Mails müssen die entsprechenden technischen Voraussetzungen gegeben sein. Diese Notwendigkeit des Vorhandenseins von einem internetfähigen Gerät ist sicher für einkommensschwache Bevölkerungsgruppen schwer zu realisieren. Deswegen bleibt ihnen zur Bewerbung die Möglichkeit Bewerbungsunterlagen an den Betrieb zu verschicken.

#### *elektronisches Bewerberformular*

Die Unternehmen bieten auf deren Homepage vorgefertigte Ausdrücke und Formulare an, die ein potenzieller Bewerber ausfüllen und an das Unternehmen zusenden kann. Im Internet werden separate Formulare bereitgestellt für interne und externe Bewerber. Die Kandidaten können den Vordruck entsprechend ausfüllen und gegebenenfalls Dateien als Anhang verschicken. Im Vergleich zum Schriftverkehr ist diese Variante kosten- und zeitsparend. Heutzutage ist es sogar möglich, dass ‚Bewerber-Accounts‘ eingerichtet werden können. Mit einem Benutzernamen und einem Passwort kann auf den Account zugegriffen und die Aktualisierungen der Bewerbungen können eingesehen werden. Mittels der Accounts wird den Kandidaten der Status deren Bewerbung im Personalbeschaffungsprozess dargestellt. Gleichzeitig sehen die Bewerber Einladungen für ein persönliches Gespräch.<sup>65</sup> „Werden solche Funktionalitäten angeboten, spricht man von Bewerber-Self Service-Systemen (Applicant Self Service).“<sup>66</sup> Der Bewerber erhält keinen Brief oder Anruf bezüglich einer Einladung oder des aktuellen Status der Bearbeitung der Bewerbung. Wenn ein Account eingerichtet wurde, ist es die Aufgabe des Kandidaten neue Informationen

---

<sup>63</sup> Strohmeier, Stefan; a.a.O. (31); S, 206

<sup>64</sup> ebd. S. 206

<sup>65</sup> Vgl. ebd. S. 206f.

<sup>66</sup> ebd. S. 207

aufzurufen. Von seitens der Bewerber sind für die Nutzung von Onlineformularen jederzeit ein Internetzugang und ein Browsersystem notwendig.<sup>67</sup>

### *SMS*

Eine modernere, aber nicht sehr stark verbreitete Form der Kommunikation zwischen Bewerber und Unternehmen ist der Short Message Service. Der Kontakt über diesen Service ist normalerweise einseitig vom Unternehmen aus. Mit solch einer kurzen Benachrichtigung wird der Kandidat in Kenntnis gesetzt, dass die Bewerbung eingegangen ist und dem Kandidaten wird ein kurzer Ablauf mitgeteilt. Damit ein Kontakt über den Short Message Service entstehen kann, ist es notwendig, dass der Bewerber ein SMS-fähiges Mobil-Telefon besitzt.

### *Chat/ Webblog/ Podcast*

Um die Kommunikation bzw. die Beziehungen zu potenziellen Bewerbern aufzubauen und zu stärken, bieten einige Unternehmen Chats, Webblogs und Podcasts an. In der Regel sind solche Chat-Foren auf den entsprechenden Webseiten für das Beschaffungsmanagement zu finden. Bei einem Chat findet der Austausch von Informationen in kurzen Textnachrichten statt, die abwechselnd von den Teilnehmern versandt werden. Interessierte Bewerber können im Chat für sie relevante Themen bezüglich ihrer Karriere ansprechen und entstandene Fragen und Probleme mit einigen Vertretern des Unternehmens klären.<sup>68</sup> „Ein Webblog ist eine themenspezifische Website, die periodisch mit entsprechenden Inhalten gefüllt wird.“<sup>69</sup> Bei einem Podcast wird davon gesprochen, dass Mediendateien (Audio- und Videodateien) angeboten werden, um weitere Informationen anschaulich und besser verständlich zu erhalten.<sup>70</sup>

## **3.8. Praxisbeispiel S-Direkt GmbH&Co.KG**

Die S-Direkt ist ein Unternehmen der Sparkassen Finanzgruppe. Sie ist Partner bei regionalen und überregionalen Auftraggebern. Das Unternehmen ist für die Umsetzung von Vertriebs- und Marketingstrategien zuständig. Mitarbeiter in Voll- und Teilzeit,

---

<sup>67</sup> Vgl. ebd. S. 207.

<sup>68</sup> Vgl. ebd. S. 207f.

<sup>69</sup> ebd. S. 208

<sup>70</sup> Vgl. ebd. S. 208

sowie Nebenbeschäftigte sind dort rund um die Uhr tätig. Bei der Personalbeschaffung setzt auch die S-Direkt auf Social Media. Die typischen Instrumente zur Personalsuche werden dennoch weiterhin genutzt. In Wochenzeitungen bei den Stellenannoncen ist regelmäßig eine Anzeige des Unternehmens zu finden. Jedoch werden dabei oft Studenten oder Rentner angesprochen, sich für einen 10, 15 oder 20 Wochenstunden-Job zu bewerben. Die S-Direkt nutzt das Internet für Stellenausschreibungen, wie z.B. das Stud.IP der Martin-Luther-Universität. Dort erhalten die Studenten per Anzeige am ‚Schwarzen Brett‘ die Informationen für die vakanten Stellen mit den entsprechenden Kontaktdaten.

Auf der Homepage des Unternehmens gibt es den Punkt ‚Karriere‘. Zu finden sind dort einige Unterpunkte, wie Stellenangebote, Mini- und Nebenjobs, Praktika oder Ausbildung. Je nachdem wonach gesucht wird. Ein anderer Unterpunkt nennt sich ‚Bewerbung online‘. Es ist möglich, sich online bei der S-Direkt zu bewerben. Alle notwendigen persönlichen Daten werden in das vorgefertigte Formular eingetragen. Ganz am Ende ist ein kleines offenes Pflichtfeld, welches der Bewerber nutzen sollte, um einige Zeilen selbst zu formulieren und das Unternehmen auf sich aufmerksam zu machen. Die ausgefüllte Online-Bewerbung wird an das Unternehmen weiter geleitet. In der Regel erhält der Kandidat eine E-Mail mit einer Einladung oder einer Absage.

Im Unternehmen selbst an den ‚Schwarzen Brettern‘ hängen einige Stellenanzeigen mit den notwendigen Voraussetzungen aus. Diese Anzeigen bekommen jedoch nur die eigenen Mitarbeiter des Unternehmens zu Gesicht. Aber eine Online-Bewerbung für eine offene Stelle kann auch intern stattfinden.

## 4. Chancen und Risiken

Die zuvor dargestellten Arten des webbasierten Personalmarketings werden in diesem Kapitel bewertet. „Gezielte Informationen, Bewerbungsformulare und Instrumente zur Selbstbeurteilung auf den unternehmenseigenen Websites sowie die Möglichkeit, vollständige Bewerbungsunterlagen oder eine multimediale Selbstpräsentation (z.B. Homepage des Bewerbers, Kurzvideo) via Internet vorzulegen, können den wechselseitigen Informationsaustausch zwischen Bewerber und Unternehmen im Rekrutierungsprozess unterstützen.“<sup>71</sup>

Diese Formen vereinfachen sowohl eine schnelle und gezielte Vorauswahl für die Unternehmen, als auch für die potenziellen Kandidaten. Jedoch sind die Informationen auf den Websites und Homepages auch für die Konkurrenten ersichtlich. Eine Einschränkung ist zwar möglich durch den Zugriff nach einer persönlichen Identifikation, aber auch somit ist keine umfangreiche Kontrolle gegeben. Für die Bewerber und für Unternehmen sind Job- und Stellenbörsen eine gute Hilfe, anhand persönlicher Kriterien eine Menge Angebote mittels Suchmaschinen zu erhalten. Dies erfolgt binnen kürzester Zeit und der Kontakt kann sofort aufgenommen werden. Allerdings ist die Anzahl der Jobbörsen im Internet scheinbar unbegrenzt, sodass es für jeden Nutzer schnell unübersichtlich wird. Den Unternehmen fällt es schwer eine Kosten-Nutzen-Analyse durchzuführen in Bezug auf die Platzierung von Stellenangeboten im Internet, da es ein Risiko gibt, ob diese Anzeige von Bewerbern besucht wird. Wenn die Unternehmen nach Personal suchen, gibt es die Möglichkeit, eine Stellenausschreibung im Internet zu veröffentlichen oder es wird gezielt nach potenziellen Kandidaten gesucht, die in ein bestimmtes Anforderungsprofil passen. Die zweite Variante wird jedoch aufgrund des hohen Suchaufwandes sehr selten genutzt. Stellenbörsen dienen nicht nur zur Personalsuche, sie haben auch einen anderen Nutzen für die Unternehmen: sie können sich darstellen und die Bewerber auf sich aufmerksam machen. Die interessierten Kandidaten erhalten in Jobbörsen jede Menge Informationen über vakante Stellen, über potenzielle Arbeitgeber und über mögliche Karrierechancen.<sup>72</sup>

„Die Möglichkeiten der schnellen Übertragung von Daten sowie der interaktiven Gestaltbarkeit des Prozesses über das Internet erleichtern den Informationsaustausch zwischen Unternehmen und Bewerber. Dadurch kann der Prozess der Vorselektion auf

---

<sup>71</sup> Konradt, Udo; Sarges, Werner; a.a.O. (44); S. 25

<sup>72</sup> Vgl. ebd. S. 25f.

beiden Seiten optimiert und die Anzahl kosten- und zeitaufwändiger persönlicher Vorstellungsgespräche reduziert werden.“<sup>73</sup>

Ohne Probleme und ohne großen Zeitaufwand können die Unternehmen die Ausschreibungen aktualisieren und anpassen. Durch die Veröffentlichungen von Stellenausschreibungen können Internetnutzer außerhalb von Deutschland diese Angebote aufrufen und die Chance auf einen möglicherweise besseren Beruf nutzen. Über das Internet werden viel mehr potenzielle Kandidaten angesprochen, als über die klassischen Instrumente (wie Zeitungen und Zeitschriften). Die Masse an Bewerbungen und die fehlende Qualität bei den Interessenten kann jedoch als negativ angesehen werden. Den potenziellen Arbeitnehmern wird somit ein Überblick über Beschäftigungs- und Karrieremöglichkeiten geboten. Für die Bewerber ist es sehr angenehm, jederzeit die gesamten Angebote aufrufen zu können. Die Unternehmen befürchten, dass die eigenen Mitarbeiter abgeworben werden könnten. Es muss sich noch mehr um die Mitarbeiter gekümmert werden, damit sie trotz anderer Angebote im Unternehmen bleiben.<sup>74</sup>

„Keine Diskussion zu Problemen des Internets wäre ohne die Aspekte Datensicherheit und Datenschutz vollständig.“<sup>75</sup> Informationen und vertrauliche Daten, die ein Bewerber preisgibt, sollten nur an den entsprechenden Empfänger gesandt werden. Doch ohne bestimmte Maßnahmen, ist dies nicht gewährleistet. Durch die Übertragung von Daten über mehrere Rechner und Sicherung dieser auf verschiedenen Computern, entstehen viele Möglichkeiten für Dritte, auf die Daten zuzugreifen. Die Unternehmen sollten den Kandidaten im Internet darauf hinweisen, wer die Daten erhält und was damit passiert. Die Pflege und die Aktualisierungen der Websites und der eingerichteten Profile (z.B. bei Facebook), sowie die Bearbeitung der Bewerberdaten sind sehr zeitaufwändig. Vernachlässigte alte Profile können sich sofort negativ auswirken. Der Einsatz von Social Media muss sehr genau durchdacht werden.<sup>76</sup> Nicht nur der Zeitfaktor muss betrachtet werden, sondern auch der Kostenaufwand. Aufgrund der geringen Kosten für Anzeigen in Jobbörsen, ist solch eine Veröffentlichung auch für kleinere Unternehmen realisierbar, im Gegensatz zu Stellenausschreibungen in überregionalen Printmedien. Außerdem nutzen die Unternehmen Online-Recruitment, um eine 24-stündige Ansprechbereitschaft anzubieten. Aufgrund der großen Anzahl an Bewerbungen erhoffen sich die Betriebe ein günstigeres Bewerbermanagement. Die

---

<sup>73</sup> ebd. S. 26

<sup>74</sup> Vgl. ebd. 26f.

<sup>75</sup> ebd. S. 27

<sup>76</sup> Vgl. Bröckermann, Reiner; Pepels, Werner; Das neue Personalmarketing-Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 1: Handbuch Personalgewinnung; 2. Auflage; Berlin 2013; S. 129

gesuchten Zielgruppen werden durch die Anzeigen im Internet besser angesprochen als mit den typischen Printmedien.<sup>77</sup>

„Die Vorteile der Online-Rekrutierung liegen unter anderem in

- der breiten Ansprachemöglichkeit der relevanten Zielgruppen,
- der hohen Zeit- und Kostenersparnis,
- der längeren Nutzungsmöglichkeit und Unabhängigkeit von einem bestimmten Anzeigetermin,
- der schnelleren Abwicklungsmöglichkeit der Bewerbungen,
- der Möglichkeit der Bewerbervorauswahl durch Tests oder virtuelle Assessment-Center,
- der Möglichkeit der multimedialen Darstellung von Informationen (Imagevideos oder virtueller Rundgang durch das Unternehmen) und
- der nahezu unbeschränkten Menge an vermittelbaren Informationen.“<sup>78</sup>

„Insgesamt betrachtet stellt die Online-Rekrutierung Möglichkeiten für eine relativ kostengünstige Unternehmenspräsentation, eine sehr weitreichende sowie kurz- als auch langfristige Bewerberattraktion und vielfältige Varianten für eine gezielte und schnelle Bewerbervorauswahl im Personalmarketingprozess zur Verfügung.“<sup>79</sup> Mit Online-Rekrutierung wird eine direkte und gezielte Ansprache von Bewerbern und Bewerberinnen ermöglicht. Die Handhabung wird zunehmend benutzerfreundlich mit den Online-Stellenanzeigen und Online-Bewerbungen. Mithilfe von Webseiten und Homepages können sich Unternehmen noch besser und vielseitiger präsentieren und darstellen, was neue Wege zur Kommunikation mit sich bringt.<sup>80</sup> Als Risiko bzw. als Nachteil anzusehen ist die Masse an Bewerbungen ohne die angemessenen Qualifikationen. Außerdem gibt es aufgrund der Anonymität keinen Schutz der Daten vor Spionen, die diese möglicherweise missbrauchen. Durch diese Anonymität ist es auch schwierig Kontakt zu den ‚echten‘ Bewerbern herzustellen. Benachteiligt sind diejenigen, die keine Möglichkeiten haben, sich einen Computer zu besorgen und somit den Zugang zum Internet zu nutzen, um sich auf Stellenanzeigen zu bewerben.<sup>81</sup>

---

<sup>77</sup> Berthel, Jürgen; Becker, Fred G.; a.a.O. (2); S. 310f.

<sup>78</sup> Scholz, Christian; a.a.O. (3); S. 194f.

<sup>79</sup> Konradt, Udo; Sarges, Werner; a.a.O. (44); S. 28

<sup>80</sup> Vgl. Bröckermann, Reiner; Pepels, Werner; a.a.O. (76); S. 130

<sup>81</sup> Vgl. ebd. S. 130

## 5. Zukunft des Online-Recruitments

„Die weitere Entwicklung der Möglichkeiten von E-Recruiting wird im Wesentlichen von zwei Faktoren beeinflusst: der technischen Entwicklung und der Akzeptanz durch die Nutzer.“<sup>82</sup> Das Ziel ist es, genügend qualifizierte Mitarbeiter im Unternehmen zukünftig sicherzustellen.

Anhand der technischen Weiterentwicklung ist es schwierig einen Überblick zu geben, aber es ist schon zu erkennen, dass die Suche nach potenziellen Bewerbern und der Vergleich derer Fähigkeiten mit dem Anforderungsprofil in Zukunft noch erfolgreicher sein werden.<sup>83</sup>

Der Punkt 3.2. macht deutlich, dass es notwendig ist, die geeigneten Medien zur Kommunikation mit Bewerber zu wählen und diese auszubauen und zu gestalten. Da die Nutzung des Internets immer mehr an Bedeutung gewinnt, sei es geschäftlich oder privat, ist es umso wichtiger, dass die Unternehmen sich mit diesem Instrument zur Personalgewinnung öfter und intensiver befassen. Ständig gibt es neue Veränderungen und Entwicklungen im Internet und die Betriebe sollten darauf gefasst sein. Rückblickend können sicher viele Unternehmen feststellen, dass jede Menge Mitarbeiter über das Internet zu ihrem jetzigen Job gefunden haben.

Heutzutage fangen die Kinder immer früher an elektronische Geräte, wie Mobil-Telefone oder Tablet-Computer, die internetfähig sind, zu nutzen. Für Schularbeiten gibt es immer mehr Seiten im Internet mit vielen Aufgaben, die die Kinder besuchen, damit die Schulnoten besser werden. Auch für die Freizeitgestaltung gibt es unzählige webbasierte Spiele für Kinder und auch für Erwachsene. Es wird deutlich, dass die Kinder immer jünger werden bei der ersten Nutzung des Internets. Damit auch in Zukunft geeignete Kandidaten gefunden werden, wird das Internet für die Betriebe wichtiger, um dort auf die potenziellen Kandidaten zuzugehen und sie für dich zu gewinnen, denn das Internet wird ein immer wichtigeres Medium.<sup>84</sup>

Sogar Online-Spiele sind mittlerweile so konzipiert, dass die Spieler viele wichtige Aspekte der Arbeitswelt kennenlernen und somit regelmäßig trainieren. Sie bauen ihre eigenen Teams auf und überwinden gemeinsam alle Hindernisse. Viele verschiedene Persönlichkeiten treffen dort zusammen und müssen miteinander auskommen. Einige Personen übernehmen die Verantwortung für die Gruppe und sind für eine angenehme Atmosphäre innerhalb des Teams zuständig. Sie motivieren sich gegenseitig und

---

<sup>82</sup> Konradt, Udo; Sarges, Werner; a.a.O. (44); S. 166

<sup>83</sup> Vgl. ebd. S. 166

<sup>84</sup> Darstellung 3 zeigt die Nutzung der jüngeren Generation mit auf

schlichten Konflikte, wenn diese auftreten. Gemeinsam wollen alle weiterkommen und sich weiterbilden. Genau diese Verhaltensstrukturen, wie Verantwortungsteilung oder Motivation spiegeln die Aspekte der Arbeitswelt wieder.<sup>85</sup>

Bei der Betrachtung der Zunahme von mobilen Anwendungen ist zu erkennen, dass die moderne Kommunikation immer mobiler wird. Das Personalmarketing betrifft das genauso. An der eigenen Career-Site wird bereits gearbeitet. Die ersten Apps sind schon in Benutzung, wie z.B. bei der Deutschen Telekom. Ein Bewerber hat die Möglichkeit Jobs zu finden, Job-Favoriten zu notieren oder sogar weiterzuempfehlen. In der nächsten Zeit wird es mit Sicherheit einige mobile Anwendungen mehr geben.

Viele Unternehmen legen sich sogar einen eigenen Videokanal an, um sich zu präsentieren und Informationen anschaulich darzustellen. Auf der Website JobTV24 gibt es eine große Auswahl an Videos über Arbeitgeber und Stellenangebote. Die Unternehmen sind außerdem nach Branchen sortiert, sodass die Suche nach einem bestimmten Betrieb leichter und übersichtlicher ist. In solch einem Video wird der Betrieb präsentiert und der Bewerber hat einen Einblick in die Unternehmenskultur. Sogar potenzielle Arbeitskollegen werden in das Video integriert.<sup>86</sup> „Die Erwartungen der jüngeren Zielgruppe gehen, was die Inhalte von Karriere-Websites angeht, ebenfalls stark in Richtung bewegtes Bild - wegen der zahlreichen Vorteile völlig verständlich.“<sup>87</sup> Mit Sicherheit wird der Anteil an Textpräsentationen geringer werden und die Nutzung von Videos auf den Webseiten wird steigen.

Jeder kennt Facebook und fast jeder nutzt es, privat oder geschäftlich. Deshalb sind viele Unternehmen auch dort vertreten und haben ein eigenes Profil. Für kleinere Betriebe ist Facebook genauso gut, wie für Großkonzerne zur Unternehmenspräsentation. Auf dem Profil kann sich ein Unternehmen darstellen, es kann Fotos zur Veranschaulichung hochladen, Informationen bereitstellen oder Links veröffentlichen zur Weiterleitung zur eigenen Homepage oder anderen interessanten Websites. Die Interessenten haben jederzeit die Möglichkeit bei Fragen oder Unklarheiten auf dem Profil Nachrichten zu hinterlassen. Diese Neuigkeiten werden sofort dem Unternehmen mitgeteilt und können zeitnah mit dem Bewerber geklärt werden.

„Gamification“ steht für spielerische Funktionen in Zusammenhang mit Karriere-relevanten Inhalten. Dieser Begriff ist für viele noch sehr unbekannt. Bei diesen Online-

---

<sup>85</sup> Vgl. Scholz, Christian; a.a.O. (3); S. 199

<sup>86</sup> Vgl. Beck, Christoph; a.a.O. (20); S. 267f.

<sup>87</sup> ebd. S. 268

Spielen bringen Bewerber eine virtuelle Karriere je nachdem erfolgreich oder weniger erfolgreich hinter sich. Das Unternehmen kann dabei sehr kreativ und offen sein. Im Durchlauf der Karriere kann der Kandidat echte Aufgaben aus dem Betrieb bearbeiten oder er erhält erfundene Übungen, damit die Herangehensweise zur Lösung des Problems betrachtet und analysiert werden kann. Wenn die Unternehmen es noch realistischer erscheinen lassen möchten, können sie auch Assessment-Center in das Spiel einarbeiten. Diese Variante bringt etwas Neues mit sich. Viele Interessenten fühlen sich sicherlich angesprochen, aber einige könnten auch verschreckt werden.

Social Media ist für das Personalmarketing noch ein neues Gebiet. In den folgenden Jahren wird die Veränderung des Medien-Nutzungsverhalten deutlich, aber es wird an Bedeutung gewinnen.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> Vgl. ebd. 268f.

## 6. Kritische Betrachtung

Gewiss treten bei der Online-Rekrutierung Probleme auf. Deswegen bieten einige Unternehmen die Möglichkeiten zu Online-Bewerbungen nicht an. Sie bevorzugen weiterhin den Schriftverkehr für Bewerbungen.

Die Bewerber haben die Möglichkeit eine eigene webbasierte Bewerbung zu erstellen, sofern das notwendige ‚Know-how‘ vorhanden ist. Bei der Erstellung der Bewerbung muss sich der Kandidat gut überlegen, wie er seine Bewerbung darstellt und präsentiert, um sich von den anderen Bewerbern abzuheben. Für eine Bewerbung über das Internet ist es erforderlich, dass ein Passfoto und Zeugnisse von früheren Arbeitgebern eingescannt werden müssen. Das gesamte Format muss verkleinert werden, weil es sonst zu groß ist, um die Dateien per E-Mail zu versenden. Ein Grund, warum einige Betriebe die klassischen Bewerbungsunterlagen bevorzugen, liegt darin, dass die Gefahr besteht, durch Anhänge von E-Mails könnten Viren in das Computersystem gelangen.

Auch wenn die Erstellung einer Bewerbung sehr von sich überzeugt, erhoffen sich viele Unternehmen, dass die potenziellen Kandidaten die vorgefertigten Formulare für eine Online-Bewerbung nutzen, wofür gute PC-Kenntnisse notwendig sind. Die Vordrucke sind gut strukturiert und die Bewerbungen bzw. die Bewerber können besser verglichen werden. Anhand der Online-Formulare erhalten die Betriebe die nötigen Angaben. Bei der Erstellung einer eigenen Bewerbung werden mit Sicherheit Informationen notiert, die für die Unternehmen zunächst nicht relevant sind. Beim Ausfüllen des Formulars können auch Schwierigkeiten auftreten. Einige Bewerber können aufgrund fehlender oder mangelnder Antwortmöglichkeiten bestimmte Fähigkeiten und Qualifikationen nicht angeben. Das Anhängen von zusätzlichen Dateien verlangt von dem Kandidaten abermals technisches Wissen.

Den Unternehmen ist es in der Regel oft wichtiger qualitativ gute Bewerbungen zu erhalten und nicht eine große Anzahl an Bewerbungen ohne geeignete Kandidaten zu finden. Es ist nicht bedeutend, wie viele Personen die Anzeige sehen, sondern wer diese sieht. Aus diesem Grund nutzen Betriebe nicht die Jobbörsen, zu denen jeder Zugriff hat, sondern Webseiten, bei denen man eventuell erst Mitglied sein muss.

Leider gibt es immer noch Probleme bei den Standards in Bezug auf Berufsbezeichnungen oder Qualifikationen. Oft erreichen geeignete Lebensläufe und Bewerbungen die zuständigen Personen in der Personalabteilung nicht, weil ein Begriff nicht übereinstimmt. Der Beruf selbst wird vom Bewerber anders bezeichnet und in der Suchmaschine wird er nicht gefunden, obwohl das Profil des Kandidaten übereinstimmt

und er die Voraussetzungen mitbringt. Online-Recruiting bringt einige Vorteile für die Unternehmen mit sich, aber es sollte auch die Schwierigkeiten dieses Instruments betrachtet werden

## 7. Resümee

Für die Personalgewinnung ist das Instrument ‚Internet‘ in den letzten Jahren sehr wichtig geworden. Aufgrund der technischen Entwicklungen gibt es kaum Unternehmen, die dieses Medium nicht nutzen, sei es zur internen oder externen Beschaffung.

Ein Einblick in die Entwicklung unter Punkt 3 zeigt, dass das Internet schon längst nicht nur eine Informationsplattform ist, sondern ein Ort, an dem sich Jung und Alt zur Kommunikation zusammen finden. Die Nutzung ist so einfach geworden, nicht mal mehr ein Modem ist zwingend erforderlich. Die Kinder nutzen die Informationen für Schulaufgaben und die ältere Generation möchte das Leben noch ein wenig bereichern mit leichten Spielen oder anderen Freizeitgestaltungen.

Um die Zielgruppen anzusprechen, müssen sich die Unternehmen auf den entsprechenden Webseiten präsentieren, denn die klassischen Medien sind nicht mehr attraktiv. Die Erweiterung der technischen Kenntnisse ist für Bewerber, als auch für Betriebe erforderlich. Die modernen Entwicklungen sind sogar so weit voran geschritten, dass nicht nur Stellenanzeigen online präsentiert werden, sondern die Bewerber können sich bei den Unternehmen über das Internet bewerben.

Entweder erstellen sich die potenziellen Kandidaten eigene Bewerbungen oder sie nutzen die vorgefertigten Formulare auf den Webseiten der Unternehmen. Online-Recruiting bringt eine große Anzahl an Bewerbungen mit, von denen nicht alle qualitativ geeignet sind. Aber aufgrund bestimmter Online Fragebögen oder Leistungstests können die Personalverantwortlichen vorab unpassende Bewerber ausscheiden. Die Bewerbung auf digitaler Basis kann heutzutage in bestimmten Fällen auf verschiedene Arten stattfinden, nicht nur per E-Mail oder per Onlineformulare, sondern auch über den Short Message Service oder über einen Chat. Je nachdem, welche Varianten das Unternehmen anbietet.

Nicht nur die großen Unternehmen können von Online-Rekrutierung profitieren, sondern auch die kleinen und mittelständische Unternehmen. Wenn sie ihre Vorteile gekonnt einsetzen, würde das E-Recruiting dem Unternehmen sehr helfen.

Nach Erläuterungen von Chancen und Risiken, können die Schlussfolgerungen gezogen werden, dass das Online-Recruiting in einigen Aspekten für sich spricht. Es ist eine kosten- und zeitsparende Möglichkeit geeignete Bewerber anzusprechen und sie zu überzeugen. Mit der Hilfe von Datenübertragungen, z.B. von Videobotschaften, erhalten die Interessenten einen schnellen Überblick mit allen wichtigen Informationen.

Aber bei dem Versand von persönlichen Daten über mehrere Computer und die Speicherung auf verschiedenen Rechnern gibt es jede Menge Zugriffsmöglichkeiten für Dritte. Außerdem ist es zeitaufwändig sich regelmäßig um die erstellten Profile auf den unterschiedlichen Webseiten zu kümmern und sie zu aktualisieren.

Aufgrund der nicht endenden technischen Entwicklungen wird das Internet weiterhin sehr wichtig für die Menschen sein, wenn die Bedeutung nicht sogar noch zunimmt. Die Unternehmen müssen sich diesen Entwicklungen anpassen und dazu gehört, dass das Wissen diesbezüglich erweitert wird. Das Online-Recruiting bringt jede Menge Vorteile für das Unternehmen, aber auch Nachteile. Wenn ein Unternehmen sich dazu entschieden hat, Online-Recruiting zu nutzen, dann müssen sich die Verantwortlichen regelmäßig damit beschäftigen, um den größtmöglichen Nutzen daraus zu ziehen.

## Literaturverzeichnis

- Beck, Christoph; Personalmarketing 2.0., Vom Employer Branding zum Recruiting; 2. Auflage; Köln 2012
- Bernauer, Dominik; Hesse, Gero; Laick, Steffen; Schmitz, Ralf; Social Media im Personalmarketing, Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren; Köln 2011
- Berthel, Jürgen; Becker, Fred G.; Personalmanagement, Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit; 9. Auflage; Stuttgart 2010
- Bröckermann, Reiner; Pepels, Werner; Das neue Personalmarketing-Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber, Band 1: Handbuch Personalgewinnung; 2. Auflage; Berlin 2013
- Hagenloch, Thorsten; Die Seminar- und Bachelorarbeit im Studium der Wirtschaftswissenschaften, Ein kompakter Ratgeber; Norderstedt 2010
- Konradt, Udo; Sarges, Werner; E-Recruitment und E-Assessment; Göttingen 2003
- Ringlstetter, Max; Kaiser, Stephan; Humanressourcenmanagement; München 2008
- Scholz, Christian; Grundzüge des Personalmanagements; München 2011
- Strohmeier, Stefan; Informationssysteme im Personalmanagement, Architektur-Funktionalität-Anwendung; 1. Auflage, Wiesbaden 2008

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe Dritter verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen stammen, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit lag in gleicher oder ähnlicher Weise noch keiner Prüfungsbehörde vor und wurde bisher noch nicht veröffentlicht.

Halle, den 20.03.2014