



# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

*„eRecruiting als zentrales Element einer modernen Personalbeschaffung. Eine Analyse fragebogengestützter Expertengespräche“*

Verfasserin

Annina Hanslik

Angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien, im März 2010

Studienkennzahl lt. Studienblatt:  
Studienrichtung lt. Studienblatt:  
Betreuer/Betreuerin:

157  
Internationale Betriebswirtschaft  
Prof. Dr. Christian Scholz/Dr. Uwe Eisenbeis

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbständig und ausschließlich unter zur Hilfenahme der angeführten Mittel erstellt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt zitierten Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Bisher wurde diese Arbeit weder in gleicher noch in ähnlicher Form keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die übergebene Fassung entspricht der elektronisch abgegebenen Version.

.....

Annina Hanslik

Wien, im März, 2010

Für meine Mutter (Mag. Maria Hanslik), meine Schwestern (Mag. Alexandra Hilgers & Dr. Angelika Wollmann) und meine Schwäger (Mag. Jörg Wollmann & Michael Hilgers), die immer an mich geglaubt und mich stets unterstützt haben.

# Inhaltsverzeichnis

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b> .....	<b>I</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>III</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b> .....	<b>IV</b>
<b>1 EINLEITUNG</b> .....	<b>5</b>
<b>1.1 Problemstellung und Zielsetzungen</b> .....	<b>6</b>
<b>1.2 Forschungsfrage und Aufbau der Diplomarbeit</b> .....	<b>7</b>
<b>2 REKRUTIERUNGSPROZESS EINST UND JETZT</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1 Evolutionsprozess des Personalmanagement</b> .....	<b>9</b>
<b>2.2 Interne und externe Personalbeschaffung</b> .....	<b>11</b>
<b>2.3 Vom traditionellen Rekrutieren zum eRecruiting</b> .....	<b>16</b>
<b>2.4 Die 4 strategischen Kräfte nach Konradt/Sarges</b> .....	<b>18</b>
2.4.1 Strategie 1: eRecruiting mittels Personalmarketing .....	19
2.4.2 Strategie 2: eAssessment für die Personalauswahl.....	20
2.4.3 Strategie 3: Personalförderung durch Selbst- und Fremdbewertung.....	21
<b>3 POTENTIELLES PERSONAL IM WEB 2.0 EFFEKTIV SUCHEN UND FINDEN</b> .	<b>22</b>
<b>3.1 Möglichkeiten der Personalsuche</b> .....	<b>24</b>
3.1.1 Unternehmens Homepage .....	24
3.1.2 Human-Ressource-Homepage.....	26
3.1.3 Online Stellenanzeigen.....	27
3.1.4 Datenbanksuche .....	29
3.1.5 Online Interviews .....	30
3.1.6 Virtuelle Recruiting-Messen .....	31
3.1.7 Virtuelle Communities .....	31
3.1.8 Social Networking .....	32
<b>3.2 Virtuelles Assessment Center</b> .....	<b>33</b>
3.2.1 Aufbau des virtuellen Assessment Center.....	36
3.2.2 Selbstpräsentationen.....	38
3.2.3 Computergestützte Diagnostik .....	39
3.2.3.1 Computer Aided Tests (CAT) .....	39
3.2.3.2 EDV gestützter Postkorb.....	40
3.2.3.3 Computergestützte Szenarien und Planspiele .....	40
3.2.4 Testverfahren.....	41
3.2.4.1 Intelligenztests.....	41

3.2.4.2 Leistungstests .....	42
3.2.4.3 Persönlichkeitstests .....	43
3.2.5 Gruppendiskussion .....	43
<b>3.3 Vor- und Nachteile von virtuellen Assessment Center .....</b>	<b>44</b>
<b>4 EIGNUNG VON INTERNETMEDIEN FÜR ERECRUITING IM VERGLEICH.....</b>	<b>46</b>
<b>4.1 Jobbörsen .....</b>	<b>46</b>
<b>4.2 Community Plattformen: Xing und Second Life .....</b>	<b>51</b>
4.2.1 Xing.com .....	51
4.2.2 Second Life .....	55
<b>4.3 HR-Softwareanbieter .....</b>	<b>58</b>
<b>5 VOR- UND NACHTEILE DES ERECRUITING.....</b>	<b>60</b>
<b>6 UNTERSTÜTZUNG FÜR DAS ERECRUITING IM WAR OF TALENTS.....</b>	<b>62</b>
<b>6.1 Employer Branding als Waffe im War of Talents .....</b>	<b>63</b>
<b>6.2 Work-Life-Balance als Strategie des Employer Branding .....</b>	<b>66</b>
<b>7 ERECRUITING IN DER PRAXIS – ANALYTISCHE INTERVIEWAUSWERTUNG .....</b>	<b>68</b>
<b>7.1 Analyse des allgemeinen Fragenteils .....</b>	<b>69</b>
<b>7.2 Analyse der Spezialfragen .....</b>	<b>75</b>
<b>7.3 Analyse der Entwicklungsmöglichkeiten des HR-Bereichs und eRecruiting .....</b>	<b>79</b>
<b>8 FAZIT.....</b>	<b>80</b>
<b>ANHANG .....</b>	<b>82</b>
<b>LITERATURVERZEICHNIS .....</b>	<b>93</b>
<b>WEBSITES .....</b>	<b>96</b>
<b>CURRICULUM VITAE.....</b>	<b>97</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>98</b>

# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Inhalt und Aufbau der Personalbeschaffung .....	11
Abbildung 2: Personalbeschaffung .....	12
Abbildung 3: Sechs Phasen des klassischen Rekrutierungsprozesses .....	16
Abbildung 4: Phasen des eRecruitingprozesses .....	18
Abbildung 5: Ziele und Anwendungen eines Recruitment-Management-Systems .....	23
Abbildung 6: Unternehmen mit Websites im EU Vergleich.....	25
Abbildung 7: Österreichische Unternehmen mit Websites .....	25
Abbildung 8: Beispiel einer Stellenanzeige bei Karriere.at .....	27
Abbildung 9: Beispiel einer Anzeige bei derstandard.at.....	28
Abbildung 10: Suchmodifikation für Bewerber bei Stepstone .....	47
Abbildung 11: Gemessener Zufriedenheitsgrad bei deutschen Jobbörsen.....	49
Abbildung 12: Zufriedenheitsgrad bei deutschen Jobsuchmaschinen .....	50
Abbildung 13: Jobangebote Darstellung bei Xing.com .....	54
Abbildung 14: Darstellung der Funktionen von Employer Branding .....	64
Abbildung 15: Resultate der internen Personalbeschaffungsmethoden mit Vergleich Fragebögen/Unternehmen .....	69
Abbildung 16: Resultate der externen Personalbeschaffungsmethoden mit Vergleich Fragebögen/Unternehmen .....	70
Abbildung 17: Resultate der Nutzung von Assessment Center .....	71
Abbildung 18: Resultate der Sinnhaftigkeit der AC-Methoden.....	71
Abbildung 19: Nutzen von virtuellen Assessment Center .....	72
Abbildung 20: Resultate der Nutzung von Social Network.....	73
Abbildung 21: Resultate der Nutzung von klassischen und online Printmedien .....	74
Abbildung 22: Zielgruppenverteilung bei online Printmedien .....	74
Abbildung 23: Zielgruppenverteilung bei Printmedien .....	75
Abbildung 24: Inseratschaltung und Suchgewohnheiten der Befragten .....	76
Abbildung 25: Principal-Agency-Theory in Verbindung mit Jobbörsen, HR-Abteilung und Bewerber .....	76
Abbildung 26: Problemlösungen für die Principal-Agency-Theory mit Jobbörsen .....	77
Abbildung 27: Eigenschaften von High Potentials .....	78

# **Abkürzungsverzeichnis**

**3D = dreidimensional**

**%ig = prozentig**

**AG = Aktiengesellschaft**

**ASP = Application Service Provider**

**CAT = Computer Aided Tests**

**CV = Curriculum Vitae**

**Dipl.-Arb. = Diplomarbeit**

**EDV = Elektronische Datenverarbeitung**

**ERP = Enterprise Resource Planning**

**FH = Fachhochschule**

**GmbH = Gesellschaft mit beschränkter Haftung**

**HAK = Handelsakademie**

**HBC = Hellenic Business Company**

**HRM = Human Resource Management**

**HTL = höhere technische Lehranstalt**

**HR = Humane Resource**

**IBM = International Business Machines**

**KPMG = Piet Klynveld, William Barclay Peat, James Marwick, Reinhard Goerdeler  
(= Gründer von KPMG)**

**OG = Offene Gesellschaft**

**OKP = Orientierung, Kategorisierung, Präzisierung**

**Open BC = Open Business Club**

**PC = Personal Computer**

**PDF = Portable Document Format**

**PF-R = Persönlichkeitsfaktoren-Relation**

**PR = Public Relation**

**RMS = Recruiting Management System**

**ROI = Return on Investment**

**SAP = System, Anwendung, Produkt**

**URL = Uniform Resource Location**

**Vgl. = Vergleiche**

**WWW = World Wide Web**

# 1 Einleitung

Das Internet ist heute in unserem Leben und vor allem in den meisten Geschäftsprozessen so stark integriert, dass Unternehmen ohne Internetauftritt, Internet-Marketing-Strategien und Homepages im internationalen Wettbewerb fast nicht mehr bestehen können.

Seit dem „Startschuss“ im Jahr 1989 wurde das Internet immer dynamischer und immer schneller weiterentwickelt. Vom ursprünglichen Web 1.0, in dem man als User nur Informationen lesen, aber selbst nichts verändern konnte, entstand 2004/05 ein neuer Generationsbegriff des Internet, auf Grund seiner raschen Entwicklung, das sogenannte Web 2.0.

Der Begriff wurde erst durch *Tim O'Reilly* populär, der in seinem Artikel „What is Web 2.0“ darüber schrieb und diesen prägte. Die wesentlichen Eigenschaften dieser Web-Generation liegen in der einfachen und dynamischen Handhabung einer solchen globalen Plattform.<sup>1</sup> Heute befinden wir uns in der sogenannten „Net Economy“, die das Zentrum der Informationsökonomie bildet, die wiederum aus diversen Plattformen, E-Communities, E-Procurement, E-Shops oder auch E-Marketplaces besteht. *Kollmann* bezeichnet die Net Economy als ökonomischen Bereich, deren elektronische Datensätze ein wirtschaftliches Netzwerk darstellen. Mit Hilfe diverser digitaler Plattformen kann die Durchführung von Informations-, Kommunikations- und Transaktionsverfahren erleichtert werden.<sup>2</sup>

Trotz dieser raschen Evolution des Internet, steht die Menschheit schon wieder vor einer neuen Generation, dem Web 3.0, das sich durch seine bessere semantische Anwendung auszeichnen soll. Die Idee, die hinter dieser Technik steckt, liegt darin, sämtliche Informationen, die sich im Internet befinden, so aufzubereiten, dass deren Bedeutung von allen Maschinen gleichermaßen verarbeitet werden kann.

Die Entwicklung des Internet bzw. des Web 2.0 hat nicht nur das Leben der User verändert, sondern auch den gesamten Kommunikations- und Unternehmensprozess positiv beeinflusst. Durch das firmeneigene Intranet kann innerhalb einer Firma viel besser und schneller interagiert werden, da alle Mitarbeiter zugriffsberechtigt sind, die mit den diversen Daten und Dokumenten arbeiten müssen. Messenger, Internettelephonieren oder eMails sind nicht nur kos-

---

<sup>1</sup>Vgl. O'Reilly, Tim, What is Web 2.0, online in: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>, abgerufen am 14.2.2009.

<sup>2</sup>Vgl. Kollmann, Tobias, E-Entrepreneurship, 3.Auflage, Wiesbaden (Gabler) 2009, 6.

tengünstiger, sondern erleichtern die Kommunikation in allen Lebensbereichen. Mit der Zeit hat sich zusätzlich auch der Begriff „eBusiness“ entwickelt. Allgemein werden darunter elektronische und automatisierte Geschäftsprozesse eines Unternehmens verstanden, die von diversen digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützt werden. Geschäftsprozesse bestehen in verschiedenen Bereichen eines Unternehmens, in die auch das Personalmanagement eingebunden ist. Einer dieser Prozesse ist das Rekrutieren von neuen Mitarbeitern. Wenn nun die Technik des Internet, die sich ja ständig weiterentwickelt, mit dem Rekrutierungsprozess kreuzt, entsteht eRecruiting, das sich langsam, aber doch immer stärker etabliert hat. Damit ist auch hier der Fortschritt noch lange nicht zu einem Stillstand gekommen.

## 1.1 Problemstellung und Zielsetzungen

Auf Grund dieser raschen Entwicklung des Internet und der Tatsache, dass die Menschen heute in einer sehr schnellwachsenden und sich verändernden Gesellschaft leben, ist es vor allem für junge Leute schwierig den passenden Arbeitsplatz, und für Unternehmen hochqualifiziertes Personal zu finden. Die effektive Nutzung von Internettechnologien, eBusiness Anwendungen und Computern kann viele Kostenvorteile in Bezug auf Kommunikation, Präsentation, Vermarktung oder auch in der Personalbeschaffung bewirken. Das Internet bietet viele Möglichkeiten, um geeignetes Personal anzusprechen oder, um umgekehrt den „passenden Chef“ zu finden. Social Communities und Networking gehören mittlerweile nicht nur zum Alltagsleben, sondern werden teilweise schon aktiv zum Rekrutieren und zum Headhunting genutzt. Virtuelle Recruiting Messen in Second Life sind keine Utopie mehr, wie es noch in den 60er oder 70er Jahren der Fall war, denn der Fortschritt des Internet macht auch nicht vor dem HR-Bereich halt. Die Steigerung des Ansehens des HR-Bereiches, der von den meisten Unternehmen noch sehr stiefmütterlich behandelt wird, muss ein wesentliches Anliegen für Firmen werden. Hier liegt hohes Potential für die Employer Brand, das Personalmarketing, die Steigerung des Unternehmensimage oder auch der Mitarbeiterzufriedenheit, was wiederum zur Maximierung eines guten Arbeitsklimas zur besseren Mitarbeiterbindung und zu einer Umsatzsteigerung führen kann. Diese und weitere Bereiche können viel zur Stellung der Unternehmen am Weltmarkt beitragen. Ziel dieser Arbeit ist es daher, die Entwicklung und die zukünftigen Einsatzmöglichkeiten von eBusiness im Personalmanagement darzustellen. Dabei werden zuerst die verschiedenen eBusiness Lösungen vorgestellt und deren unterschiedlichen Einsatzvarianten beschrieben. Schwerpunkte werden auf die Bereiche eRecruiting und eAs-

essment sowie Employer Branding und High Potentials gelegt. Beim Thema eRecruiting wird die Entwicklung der Recruitingprozesse, die Vor- und Nachteile sowie Chancen und Risiken aus Bewerbersicht, als auch aus der Sicht des HR-Managements, analysiert. Anhand der Principal-Agency-Theory werden die Chancen und Schwierigkeiten zwischen den Jobportalen und deren Klienten dargestellt und untersucht. Ein weiterer Schwerpunkt wird dem Thema High Potentials gewidmet. Hierbei werden mögliche Lösungswege um das Thema High Potentials aufgezeigt. Die Fragen „Wie können High Potentials von Unternehmen angesprochen und rekrutiert werden?“, oder „Gibt es andere Einsatzmöglichkeiten des Internets?“ werden beantwortet. Eine Lösungsmöglichkeit erschließt sich hier durch gezielte Personalmarketingaktivitäten. Zusätzlich werden die Einsatzmöglichkeiten des Employer Branding behandelt.

Am Ende wird ein möglicher Ausblick gegeben, gestützt durch empirische Untersuchungen, welche Entwicklungsmöglichkeiten in Verbindung mit Internet vorhanden sind und welche als realistisch angesehen werden können.

## 1.2 Forschungsfrage und Aufbau der Diplomarbeit

Die Arbeit gliedert sich in sieben Abschnitte. In Kapitel 2 wird ein kurzer Abriss über die geschichtliche Entwicklung von Personalarbeit und der Veränderung des Recruitingprozesses gegeben. Abschnitt 3 stellt fest, welche Methoden für die Rekrutierung von neuem Personal zur Verfügung stehen und auf welche Weise potentielles Personal im Web 2.0 erreicht werden kann. Hier wird vor allem auf die Nutzung der verschiedenen Methoden mittels Internet eingegangen. Kapitel 4 stellt einen Vergleich über die Eignung von Internet Medien für das Rekrutieren auf. Dabei wird speziell auf die Nutzung von Jobbörsen, Social Communities, wie Xing und Second Life, und HR-Softwareanbietern eingegangen. In Abschnitt 5 wird die Problematik des eRecruiting dargestellt und die Vor- sowie die Nachteile dieser Technik aufgezeigt. Kapitel 6 beschäftigt sich mit dem Thema „War of Talents“. Die Frage der Bedeutung von Employer Branding im Personalmanagement und wie High Potentials am besten erreicht werden können, werden hier behandelt. Vor allem Employer Branding muss zukünftig mehr Beachtung geschenkt werden, um als Unternehmen für qualifiziertes Personal attraktiver zu wirken, um bestehende Mitarbeiter im Unternehmen besser zu halten und um generell neue Mitarbeiter besser ansprechen zu können. Zusätzlich werden hier die Methoden des Personalmarketing und die Auswirkungen des Themas „Work-Life-Balance“ zur Unterstützung im

Recruitingprozess diskutiert. Das Rekrutieren an Hochschulen und der Nutzen von Recruiting-Messen zur Förderung von Employer Branding Maßnahmen und zur effektiven Kontaktaufnahme mit neuen, potentiellen Mitarbeitern werden ebenfalls analysiert. Anhand der Principal-Agency-Theory werden die Probleme und die Revidierung derselben aufgezeigt, denen sich Unternehmen, Bewerber und verschiedene Jobportale gegenüberstehen. Der letzte Abschnitt beschäftigt sich mit den zukünftigen Entwicklungsmöglichkeiten im Recruiting-Bereich. Geprüft wird die These, dass Bewerber zukünftig nicht mehr für ein Bewerbungsgespräch, einen Qualifikationstest und ein Assessment ihre Wohnung verlassen müssen, sondern, dass sie dies bequem von zu Hause aus absolvieren können, da via Internet und Computer gearbeitet wird. Um diese These zu analysieren wurden für diese Arbeit 21 Experteninterviews aus 15 verschiedenen Firmen durchgeführt. Die Unternehmen Akkerman & Freudenthal OG, Allegro Consulting GmbH, Baxter, Coca Cola HBC Austria GmbH, Consent Betriebsberatung GmbH, ePunkt, IG Immobilien Management GmbH, IVENTA Personalanzeigen GmbH, KPMG, Lexis Nexis, Manpower GmbH, Orange Austria Telecommunication GmbH, Raiffeisen Zentralbank Österreich AG, Robert Bosch AG und SPAR Österreich Warenhandels-AG wurden im Rahmen dieser Diplomarbeit zu den Fragestellungen interviewt.

Die primäre Studienfrage beinhaltet die Problematik, wie der Recruitingprozess derzeit genutzt wird, und welche Entwicklungsmöglichkeiten für die Zukunft bestehen. Um dies zu beantworten, muss vorerst eine Soll-/Ist-Analyse zwischen Literatur und Realität erstellt werden, um einen möglichen Trend für eRecruiting zu entwickeln.

In der vorliegenden Arbeit wird der besseren Lesbarkeit wegen bei allgemeinen Aussagen nur die männliche Form des Substantives verwendet.

## **2 Rekrutierungsprozess einst und jetzt**

Durch die immer stärker werdende Nutzung und Präsenz des Internet, hat sich seit den Anfängen des Web 1.0 vieles auch im Personalmanagement und in den Bereichen Employer Branding, Personalauswahl oder auch Personalmarketing weiter entwickelt. Vor allem in der heutigen Zeit ist auf die Internet gestützte Suche nach neuen qualifizierten Mitarbeitern nicht mehr zu verzichten. Kontaktaufnahme, Bewerbung, Terminvereinbarungen und diverse andere Elemente des Rekrutierungsprozesses werden vermehrt über das WWW durchgeführt.

Internetauftritte mittels Firmenhomepage bilden dabei ein wesentliches Element zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter und zur eigenen Firmenpräsentation. Zusätzlich werden Jobbörsen, Karrieretools oder Social Software, wie verschiedene Netzwerke, Instant Messenger, Podcasts, Blogs und auch Wikis für den Web-Auftritt eingesetzt. Dabei darf nicht vergessen werden, dass sich das Web 2.0 derzeit weiter zum Web 3.0 entwickelt, wobei dieses neue Web eine Verbindung zwischen Bedeutung und Zusammenhang von Informationen ermöglichen soll, wodurch wiederum Plattformen besser miteinander verbunden werden können<sup>3</sup>

## 2.1 Evolutionsprozess des Personalmanagement

Der Begriff Personalmanagement war vor der industriellen Revolution überhaupt nicht im menschlichen Sprachgebrauch vorhanden. Erst danach entwickelte sich sehr langsam der Gedanke, den Mitarbeiter zu fördern, um ihn so bestmöglich an das Unternehmen zu binden und für sein Wohlergehen zu sorgen. Allerdings wurden nur die gesundheitlichen und sozialen Belange der Mitarbeiter und nicht deren Bildung gefördert. Erst in den 50er Jahren begann sich das Thema Personalmanagement wirklich zu entwickeln, wobei die Aufgaben mehr die Personalverwaltung, die die Bereiche Lohn- und Gehaltsverrechnung – eine Art „Basisversion“ der Personaleinsatzplanung – und große Verhandlungen für mehr Mitbestimmungsrechte der Belegschaft, beinhalteten. Somit war die Personalarbeit eher eine administrative Tätigkeit, die in den Verantwortungsbereich der kaufmännischen Leitung eines Unternehmens gelegt wurde. Ab 1960 begannen die Unternehmen eine strategische Personalplanung, die durch festgelegte Prozedere und Kontrollberichte durchgeführt wurde. Allerdings besaßen schon Groß- und Mittelbetriebe spezielle Personalleiter, deren primäre Aufgabe zum Teil darin bestand, die Mitarbeiter in das Unternehmen einzugliedern und anzupassen. Erst in den 70er Jahren gewann die Personalabteilung in den Unternehmen an Bedeutung. Maßnahmen und Strategien zur Personalentwicklung und der Betreuung der Mitarbeiter wurden ausgearbeitet und gleichzeitig umgesetzt. Durch das wachsende Interesse der Karriereplanung wurden gezielte Positionsbeschreibungen und generelle Vereinbarungen der angestrebten Ziele mit den Mitarbeitern entwickelt. Die Arbeitnehmervertretung gewann an Bedeutung und spezielle Mitarbeiterstäbe wurden gegründet. Ein Umkehrschluss aus den vergangenen 60er Jahren bildete sich. Nicht der Mitarbeiter wurde nun an das Unternehmen angepasst, sondern das Unternehmen bemühte sich darum, dem Mitarbeiter zu gefallen. Der tatsächliche Wandel der Bedeutung des Personalmanagement und vor allem der Personalarbeit begann erst in den 80er

---

<sup>3</sup>Vgl. Kollmann, Tobias, E-Entrepreneurship, 3. Auflage, Wiesbaden (Gabler) 2009, 26-28.

Jahren. Sie rückte als strategischer Wettbewerbsfaktor sukzessiv in den Mittelpunkt von Unternehmen. Teilweise bedingt durch den Einfluss Japans und der USA und durch die unterschiedliche Beschäftigungspolitik vieler Länder. Die Unternehmen mussten lernen auch im Personalbereich flexibler zu sein, um sich an die sich stets verändernden Umweltbedingungen in der Ökonomie, besser anzupassen. Der relativ große Umbruch erfolgte in den Jahren nach 1990, als die Personalarbeit auf alle Ebenen eines Unternehmens ausgeweitet wurde. Diese Entwicklung bedeutete nichts anderes, als dass alle Führungskräfte eines Unternehmens, bis zu einem bestimmten Grad, nicht nur ihre tatsächliche Tätigkeit ausüben sollten, sondern auch gleichzeitig Personalmanager sein mussten. Auf diese Weise versuchten die Unternehmen im internationalen Wettbewerb ihre jeweilige Position zu verbessern. Erst zu dieser Zeit wurde die große Bedeutung des Mitarbeiters für das Unternehmen klar und richtig festgestellt und das Human Kapital als „wertvollste und sensitivste Ressource“ erkannt. Gleichzeitig mit dem Dot.com Boom um 2000, entwickelte sich das Personalmanagement auch Richtung computerunterstützte Hilfsmittel, zur besseren Verwaltung und Arbeit innerhalb der Personalabteilung. Das Ziel bestand darin, „(...) *personalwirtschaftliche Kernkompetenzen, die im Unternehmen verteilt sind, unter eine gemeinsame Klammer integrativ zusammenzuführen.*“<sup>4</sup> Das hatte wiederum zur Folge, dass sich die personalökonomische Wertschöpfungskette verbessern konnte.<sup>5</sup>

Das Ergebnis der Personalauswahl sollte darin bestehen, die Fachkompetenz, Methodenkompetenz und die soziale Kompetenz von potentielltem Personal herauszufiltern und sinnvoll einzustellen. Die fachliche Kompetenz eines Bewerbers wird durch die Ausbildung und die Berufserfahrung ersichtlich. Die Methodenkompetenz bringt die Fähigkeiten der Aufgabebewältigung zum Ausdruck. Das soziale Gefühl eines Kandidaten kann ebenso für eine Anstellung ausschlaggebend sein, da solche Verhaltensweisen viel über seinen Charakter und seine Fähigkeit mit anderen Menschen zu interagieren, aussagen.<sup>6</sup>

---

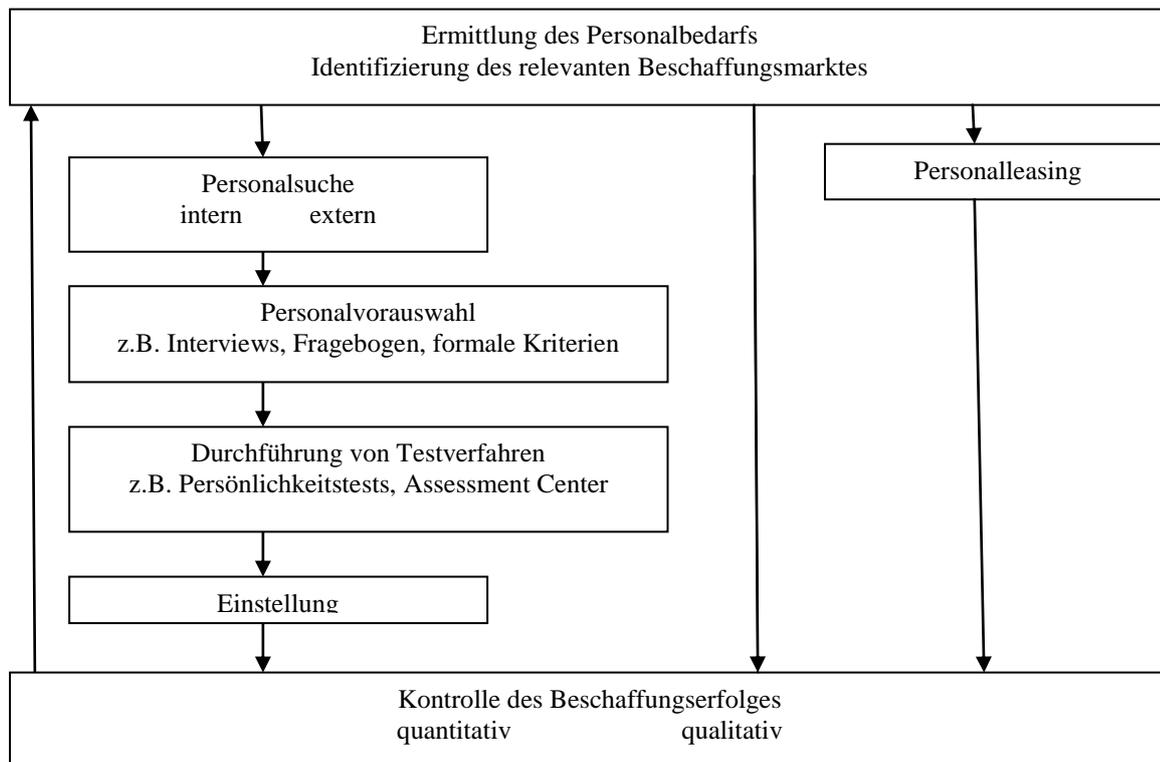
<sup>4</sup>Scholz, Christian, Personalmanagement-Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Auflage, München (Vahlen) 2000, 32-34.

<sup>5</sup>Vgl. Scholz, Christian, Personalmanagement-Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Auflage, München (Vahlen) 2000, 32-34.

<sup>6</sup>Vgl. Michalk, Silke/Nieder, Peter, (Hrsg.) Modernes Personalmanagement-Grundlagen, Konzepte, Instrumente, Weinheim (Wiley-VCH-Verlag GmbH & CoKGaA) 2009, 143.

## 2.2 Interne und externe Personalbeschaffung

Mit dem Platzieren einer Stellenausschreibung wird ein direkter Kontakt zum Arbeitsmarkt aufgebaut. In der Annonce werden viele Informationen über die zu besetzende Position und das Unternehmen freigegeben, um ein Anforderungsprofil zu erstellen. Als externe Unterstützung beim Recruiting stehen den Firmen vor allem Personalberater, Executive Researcher oder auch Headhunter zur Verfügung. Eine weitere Form der externen Personalbeschaffung ist die Möglichkeit, dass Unternehmen mit verschiedenen Ausbildungsstätten Kooperationen bilden. Dadurch wird ein frühzeitiges Ansprechen von potentiell zukünftigem Personal sehr gut ermöglicht. Zu dieser Methode gehören auch das direkte Anwerben an Hochschulen und FH's, um vor Ort ein College-Recruiting durchzuführen.<sup>7</sup>



**Abbildung 1:** Inhalt und Aufbau der Personalbeschaffung

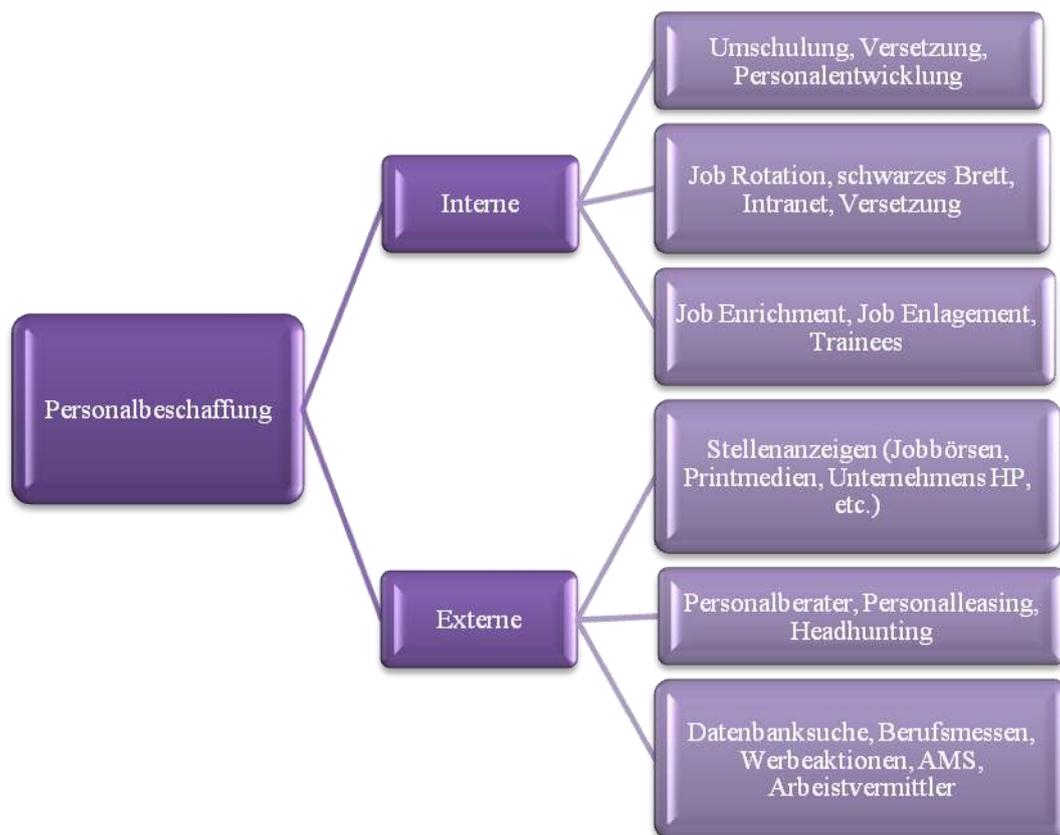
Quelle: Scholz, Christian, Personalmanagement-Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Auflage, München (Vahlen) 2000, 456-461.

Wie in Abbildung 1 dargestellt, beginnt der Prozess zur Besetzung einer offenen Stelle durch die Personalbedarfsplanung.

<sup>7</sup>Vgl. Scholz, Christian, Personalmanagement-Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Auflage, München (Vahlen) 2000, 456- 461.

Diese Arbeit richtet sich aber vor allem auf die Bedeutung der Personalbeschaffung in Bezug auf Personalsuche, Selektionsprozesse und deren Durchführungsverfahren. Allgemein betrachtet, kann Rekrutierung in zwei große Prozesse, die Personalbeschaffung und die Personalauswahl, aufgeteilt werden.

Wie in Abbildung 2 veranschaulicht wird, kann die Personalbeschaffung mittels firmeninterner Rekrutierung oder externer Mitarbeitersuche durchgeführt werden.



**Abbildung 2:** Personalbeschaffung (eigene Darstellung in Anlehnung an Hohlbaum/Olesch, Human Resources-Modernes Personalwesen, Rinteln (Merkur Verlag) 2008, 35.)

Die interne Personalbeschaffung findet als unternehmensinterne Stellenausschreibung am „schwarzen Brett“ oder im Intranet eines Unternehmens seinen Niederschlag. Auch Beförderungen oder Versetzungen gehören zu den Werkzeugen der internen Rekrutierung. Gründe für derartige Maßnahmen können das Austreten von Mitarbeitern, Umstrukturierung von Bereichen oder auch Rationalisierungsmaßnahmen sein.<sup>8</sup>

<sup>8</sup>Vgl. Hohlbaum, Anke/Olesch, Gunther, Human Resources-Modernes Personalwesen, Rinteln (Merkur Verlag) 2008, 38-39.

Umschulungen, Job Rotation oder die Übernahme von Trainees sind ebenso gängige Rekrutierungsmaßnahmen wie Job Enlargement oder Job Enrichment.

Bei der Technik der Job Rotation wird der Mitarbeiter in verschiedenen Bereichen auf Zeit eingesetzt. Einerseits können Mitarbeiter auf diese Weise Erfahrungen in verschiedenen Unternehmensbereichen sammeln und somit größere Qualifikationen erlangen, andererseits können Unternehmen dann ihre Belegschaft immer in den Bereichen effektiv einsetzen, in denen gerade mehr Personal benötigt wird.

Job Enrichment und Job Enlargement sind zwei Methoden, die oft genutzt werden. Dabei werden bei ersterem die Arbeitskontrolle und Entscheidungskompetenz gesteigert, bei letzterem wird hingegen nur der Arbeitsbereich erweitert.<sup>9</sup>

*Scullion und Collings* beschreiben verschiedenen Methoden der internen und externen Rekrutierung von internationalen Führungskräften, wobei speziell die Internationalität beachtet werden sollte.<sup>10</sup>

*„Internet recruitment has become a significant source of recruitment for international managers (...)“<sup>11</sup> Multinationals are increasingly looking beyond national borders to attract managers and professionals despite the potential high cost of mistakes in global advertising campaigns. (...)“<sup>12</sup>*

Nachdem stetig mehr internationale Manager aus verschiedenen Ländern in Unternehmen aufgenommen werden, wird es nach den Autoren auch immer wichtiger den Recruitingprozess globaler und fairer zu gestalten.<sup>13</sup>

Die Vorteile einer internen Rekrutierung sind klar erkennbar. Das Unternehmen muss nicht langwierige Suchprozesse starten, die Kosten sind geringer und die Methode ist schneller als bei externen Beschaffungsprozessen, Einschulungskosten sind niedriger bis überhaupt nicht vorhanden, die Kenntnisse und Fähigkeiten der Bewerber sind dem Unternehmen bereits be-

---

<sup>9</sup>Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, E-J, 15. Auflage, Wiesbaden 2000, 1669.

<sup>10</sup>Vgl. Scullion, Hugh/Collins, David, (Hrsg.) Global Staffing, London (Routledge) 2006, 76-77.

<sup>11</sup>Scullion, Hugh/Collins, David, (Hrsg.) Global Staffing, London (Routledge) 2006, 77.

<sup>12</sup>Scullion, Hugh/Collins, David, (Hrsg.) Global Staffing, London (Routledge) 2006, 76-77.

<sup>13</sup>Vgl. Scullion, Hugh/Collins, David, (Hrsg.) Global Staffing, London (Routledge) 2006, 76-77.

kannt und der Kandidat ist mit der Unternehmenskultur vertraut.<sup>14</sup> Zusätzlich existieren bei der innerbetrieblichen Rekrutierung Aufstiegschancen, die Möglichkeit der Förderung eines besseren Betriebsklimas, eine gesteigerte Bindungswirkung an das Unternehmen oder auch eine der kurzen Einarbeitungszeit.<sup>15</sup>

Allerdings ergeben sich automatisch durch die aufgezeigten Aspekte auch Nachteile. Das Unternehmen erhält kein frisches Blut und somit keine neuen, alternativen Ideen und Erfahrungen, um besser im Wettbewerb agieren zu können. Die Bewerberauswahl ist oft gering gehalten, und zusätzlich muss der freigewordene Platz wiederum neu besetzt werden.<sup>16</sup> Außerdem kommt es durch die kleine Zahl an Kandidaten zu einer solidarischen Verbindung, Abfall des aktiven Handelns von Mitarbeitern im Unternehmen auf Grund der Automatik in der Beförderung oder zur Maximierung der Kosten in der Fortbildung.<sup>17</sup>

Bei externen Rekrutierungen werden unterschiedliche Medien und Methoden genutzt, um den besten Mitarbeiter zu finden, wie in Abbildung 2 zu sehen ist. Dabei können sich Unternehmen nicht nur auf ihre eigene HR-Abteilung stützen, sondern auch Personalberatungsunternehmen, Arbeitsvermittler oder die Methode des Personalleasing nutzen. Zusätzlich werden internetgestützte Methoden verwendet, wie online Inserate auf den Websites von Printmedien, Jobbörsen, Stellenanzeigen auf der unternehmenseigenen Homepage, worauf in den nächsten Kapiteln genauer eingegangen wird.

Besonders die Bedeutung und Funktion von Personalleasing, Personalberatern, Personalvermittlern und Headhunting sind an dieser Stelle hervorzuheben, da diese Art der externen Personalsuche durch eine Kooperation mit anderen Firmen durchgeführt wird, die von vielen Unternehmen, die teilweise sogar in direkter Konkurrenz zueinander stehen, genutzt werden können.

Personalleasing beinhaltet das Ausleihen einer Arbeitskraft von Personalleasingfirmen für ein Unternehmen. Diese Technik erfreut sich bei Projektarbeiten großer Beliebtheit.

*„Die Arbeitnehmer werden direkt vom Personalleasing-Unternehmen als deren Arbeitgeber bezahlt. Der Unternehmer, der Leiharbeitnehmer von einem Personalleasing-Unternehmen*

---

<sup>14</sup>Vgl. Hohlbaum, Anke/Olesch, Gunther, Human Resources-Modernes Personalwesen, Rinteln (Merkur Verlag) 2008, 38-39.

<sup>15</sup>Vgl. Schwan, Konrad/Seipel, Kurt, Personalmarketing Teil 1, Wifö Österreich, 2. Auflage, Wien 1997, 60.

<sup>16</sup>Vgl. Hohlbaum, Anke/Olesch, Gunther, Humane Resources-Modernes Personalwesen, Rinteln (Merkur Verlag) 2008, 38-39.

<sup>17</sup>Vgl. Schwan, Konrad/Seipel, Kurt Personalmarketing Teil 1, Wifö Österreich, 2. Auflage, Wien 1997, 60.

*bezieht, hat also keine Lohnnebenkosten abzuführen, sondern erstattet dem Personalleasing-Unternehmen ein Bruttoentgelt oder Honorar für die überlassenen Arbeitskräfte.*<sup>18</sup>

Nichts desto trotz sind auch hier die negativen und positiven Seiten dieser Technik zu erwähnen. Durch Personalleasing kann kurz- und mittelfristige Knappheit im Personal schnell überwunden werden, fallen fixeingestellte Mitarbeiter aus, können, durch das Ausleihen von neuem Personal, Produktivitätsverluste minimiert oder sogar vermieden werden. Langfristig gesehen, sind Personalleasing-Maßnahmen allerdings kostenintensiver, als eine Festanstellung, denn Fehler in der Arbeit oder auch ein zusätzlicher Kostenaufwand durch Einarbeitungszeit können dabei entstehen.<sup>19</sup>

Eine Alternative bilden Personalberater und Personalvermittler um neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Allerdings sollten die beiden Methoden nicht gleichgestellt werden, da Personalvermittler sich ausschließlich um die Personalbeschaffung bemühen. Personalberater bieten ihren Kunden hingegen eine viel weitreichendere Palette an Personaldienstleistungen an. Personalplanung, Personalentwicklung, Personalbeschaffung, Personalpolitik, Personalführung oder auch Personalverrechnung gehören dazu. Durch Outsourcing des Recruiting an Personalberater und Personalvermittler werden im Unternehmen Kosten hierfür minimiert und der weitere Organisationsablauf nicht unterbrochen. Personalberater können durch das tägliche Rekrutieren auf einen großen Kandidatenpool zurückgreifen und haben somit auch eine größere Erfahrung bei der Beurteilung von Kandidaten. Daher sind diese kompetenter, können fundiertere Auswahlentscheidungen für die jeweilige Position treffen, wodurch Fehlentscheidungen bei der Einstellung minimiert werden können.<sup>20</sup>

Eine andere Methode besteht im Headhunting und wird gerne für schwer zu besetzende Positionen oder Stellen im oberen Management-Bereich eingesetzt. Bei dieser Technik ist vom Headhunter mit Diskretion und Sensibilität vorzugehen. Potentielle Kandidaten werden direkt angesprochen und es wird versucht, diese zum Firmenwechsel zu bewegen.<sup>21</sup>

*„Nach erfolgreicher Kontaktaufnahme, bei den Verhandlungen über das zukünftige Aufgabengebiet, dienstvertragliche Regelungen etc. können alle Vorzüge des Personalmarketing zum Tragen kommen: Unternehmensphilosophie, Personalentwicklung, Karriereplanung und*

---

<sup>18</sup>Schwan, Konrad/Seipel, Kurt, Personalmarketing Teil 2, Wifo Österreich, 2. Auflage, Wien 1997, 82.

<sup>19</sup>Vgl. Schwan, Konrad/Seipel, Kurt, Personalmarketing Teil 2, Wifo Österreich, 2. Auflage, Wien 1997, 82.

<sup>20</sup>Vgl. Schwan, Konrad/Seipel, Kurt, Personalmarketing Teil 2, Wifo Österreich, 2. Auflage, Wien 1997, 86-90.

<sup>21</sup>Vgl. Schwan, Konrad/Seipel, Kurt, Personalmarketing Teil 2, Wifo Österreich, 2. Auflage, Wien 1997, 86-90.

*Führungsstil u.ä. können gut und glaubhaft vermittelt werden.*<sup>22</sup> Nachteile ergeben sich durch den erhöhten Kosten- und Zeitaufwand.

Die Probleme, die eine innerbetriebliche Personalbeschaffung auslöst, können durch die Einstellung von externem neuem Personal wieder aufgehoben werden. Allein die größere Auswahlmöglichkeit oder die Gelegenheit frischen Wind und neue Ideen in ein Unternehmen einzuführen, können die negativen Aspekte der internen Beschaffung revidieren. Doch auch hier bleibt die Ungewissheit über die tatsächlichen Kenntnisse des neuen Mitarbeiters. Unternehmen müssen deswegen stets das Für und Wider genau abwägen, um die bestmögliche Recruitingstrategie für die Firma zu finden.<sup>23</sup>

Aus diesen Gründen sollten Unternehmen einen Mix aus internen und externen Rekrutierungsmaßnahmen anstreben, um so die Vorteile von beiden Beschaffungsmethoden bestmöglich ausnutzen zu können.

### 2.3 Vom traditionellen Rekrutieren zum eRecruiting

Wenn das heutige eRecruiting mit dem klassischen Rekrutierungsprozess direkt miteinander verglichen wird, lassen sich viele Veränderungen feststellen. Um die „neuen“ eRecruiting Methoden besser zu verstehen, werden als erstes die traditionellen Auswahlverfahren näher behandelt. Der klassische Rekrutierungsprozess durchläuft nach *Jetter* sechs Phasen, die in Abbildung 3 dargestellt werden.



**Abbildung 3:** Sechs Phasen des klassischen Rekrutierungsprozesses (eigene Darstellung, angelehnt an Jetter, Wolfgang, Effiziente Personalauswahl, 3. Auflagen, Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag) 2008, 20.)

Die Planungsphase beinhaltet die qualitativ und quantitativ strategische Personalplanung, die Personalbedarfsanalyse und die Planung der Rekrutierung. In der Phase der Imagewerbung

<sup>22</sup>Schwan, Konrad/Seipel, Kurt, Personalmarketing Teil 2, Wifl Österreich, 2. Auflage, Wien 1997, 86-90.

<sup>23</sup>Vgl. Schwan, Konrad/Seipel, Kurt, Personalmarketing Teil 2, Wifl Österreich, 2. Auflage, Wien 1997, 82.

werden Personalmarketingstrategien, Aufbau einer Strategie des Employer Branding und die Kontaktaufnahme zu künftigen Nachwuchskräften durchgeführt. Zu der Bewerbersuche und -gewinnung gehören die Mediaplanung, Anzeigenschaltung, Nutzung von Vermittlern, die eventuelle Beauftragung von Personalberatern und die sogenannte Direktsuche.<sup>24</sup> Bei der Vorauswahl werden sämtliche eingehende Bewerbungen durch das ABC-Verfahren geordnet. Dabei entsprechen Kandidaten der Kategorie A absolut dem Anforderungsprofil, B Kandidaten besitzen ein interessantes Profil, werden aber erst aktiv eingeladen, wenn bei A Bewerbern Probleme auftreten. Direktabsagen werden bei den Bewerbern der Klasse C durchgeführt, da hier keine Kompatibilität des Stellenprofils existiert.<sup>25</sup> Schließlich werden in der Selektionsphase weitere Auswahlmethoden eingesetzt, die hilfreich bei der Entscheidungsfindung für einen Bewerber sein können. Während der Einstellungsphase wird dem zukünftigen Mitarbeiter der Arbeitsvertrag vorgelegt, den dieser sodann unterfertigt. Im Anschluss wird dem neuen Mitglied der genaue Arbeitsbereiche vorgestellt und diverse andere Einstellungsvorgängen durchgeführt. Die letzte Phase des klassischen Rekrutierungsprozesses besteht in der Bindung der neuen und bereits bestehenden Mitarbeiter mittels Talentmanagement und sonstigen anderen wichtigen Personalmaßnahmen, wie Motivationsfaktoren oder Anreizsystemen.<sup>26</sup>

Wie schon erwähnt, ist auch der Recruitingprozess von der immer stärker werdenden Nutzung des Internet nicht verschont geblieben. Auch hier haben sich, durch die Entwicklung des eRecruitment, einige Veränderungen und Vereinfachungen ergeben, vor allem im Bereich der Personalsuche und Personalgewinnung, wie in Abbildung 4 zu sehen ist.

---

<sup>24</sup>Vgl. Jetter, Wolfgang, Effiziente Personalauswahl, 3.Auflage, Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag) 2008, 20.

<sup>25</sup>Vgl. Pratsch, Henning, eRecruiting-Ein Instrument zur Optimierung der Personalauswahl, Universität Lüneburg, Dipl.-Arb., 2007, 9.

<sup>26</sup>Vgl. Jetter, Wolfgang, Effiziente Personalauswahl, 3.Auflage, Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag) 2008, 20.



**Abbildung 4:** Phasen des eRecruitingprozesses (eigene Darstellung, angelehnt an Jetter, Wolfgang, Effiziente Personalauswahl, 3. Auflagen, Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag) 2008, 51.)

Der eRecruiting Prozess ist im Vergleich zum klassischen um einiges intensiver und langwieriger geworden, allerdings darf dabei nicht außer Acht gelassen werden, dass sich teilweise auch der Zeitfaktor variabel gestaltet. Zwischen Stellenausschreibung im Internet und der Kontaktaufnahme können einige Stunden oder auch nur ein paar Tage liegen, bis sich Bewerber für die ausgestellte Position melden. Zusätzlich sind die Kosten zwischen Stellenanzeige bis zur Bewerberbenachrichtigung durch die Nutzung des Internet geringer als auf die klassische Weise.

Schließlich hat sich noch eine weitere Änderung in der Personalsuche ergeben. Kandidaten und Jobsuchende können sich mittlerweile direkt in die Bewerberdatenbank von Unternehmen eintragen und so ihren Lebenslauf hinterlegen. Dadurch wird auch der gesamte Selektionsprozess vereinfacht, da als erstes von den HR-Verantwortlichen in der eigenen Datenbank nach geeigneten Kandidaten gesucht wird und erst nach erfolgloser Suche auf online Inserate zur Aufforderung zur Bewerbung und externen Datenbanken zurückgegriffen wird.

## 2.4 Die 4 strategischen Kräfte nach Konrad/Sarges

Im Einsatzgebiet des eRecruitment und eAssessment wirken nach Konrad/Sarges vier Kräfte auf diese Prozesse ein, Personalmarketing, Personalauswahl, Personalförderung und Workflow-Optimierung, aus denen 4 Strategien formuliert werden können.<sup>27</sup>

<sup>27</sup>Vgl. Konrad, Udo/Sarges, Werner, E-Recruitment und E-Assessment, Göttingen (Hogrefe) 2003, 4-5.

### 2.4.1 Strategie 1: eRecruiting mittels Personalmarketing

Durch die hohe Internetnutzung erhält das Rekrutieren natürlich eine viel größere Reichweite als der klassische Recruitingprozess. Durch Chats und Communities lassen sich Interaktionen mit möglichen zukünftigen Mitarbeitern gezielter steuern und einsetzen. Zum einen wird eine höhere Aufmerksamkeit auf das Unternehmen selbst gerichtet, andererseits wird die erste Kontaktaufnahme mit potentiellen Mitarbeitern erleichtert und ein stärkerer Zusammenhang zwischen dem Senden und Empfangen von stellenbezogenen Botschaften erreicht. Zusätzlich kann durch solche Aktivitäten das Unternehmensimage verbessert werden, da mit zunehmender Kommunikation zwischen potentiellen Bewerbern und Unternehmen der Bekanntheitsgrad des Unternehmens steigt.<sup>28</sup>

Personalmarketing ist ein wichtiges Instrument der Personalarbeit. Die Bewerber sollen das Unternehmen, egal für wen eine positive Entscheidung während des Auswahlverfahrens getroffen wird, in guter Erinnerung behalten, da trotzdem die Möglichkeit besteht, einen Kandidat, der abgelehnt wurde, für eine andere Position doch einzustellen. Durch die verschiedenen Rekrutierungsmaßnahmen präsentiert sich das Unternehmen gleichzeitig auch den potenziellen Mitarbeitern und fördert somit sein Employer Branding. Bewerber haben damit nicht nur Einfluss auf das Unternehmensimage, sondern können später auch selbst potentielle Kunden darstellen. Personalmarketing zielt allerdings primär auf zukünftige potentielle Mitarbeiter aber auch auf bereits vorhandene Mitarbeiter ab. Gegenstand dieses Bereiches ist der Verkauf des Arbeitsplatzes und dessen Arbeitsmöglichkeiten in einem Unternehmen, wobei der Corporate Culture eine besondere Bedeutung zukommt. Dieser Form des Marketing kommen laut *Christian Scholz* drei spezielle Funktionen zu: Die Akquisitionsfunktion, bei der der Kandidat großes Interesse speziell für das neue Unternehmen und die neue Position besitzt, wobei hier Employer Branding bzw. das Unternehmensimage als Instrument genutzt wird.<sup>29</sup> Bewerber müssen generell erst für das neue Unternehmen motiviert und fasziniert werden, da nur auf diese Weise, eine Leistungssteigerung herbei geführt werden kann. Aus diesem Grund ist die „*Aktionsfunktion*“<sup>30</sup> des Personalmarketing ein wesentlicher Punkt in der Personalarbeit, da hier auf langfristige Wirkung abgezielt wird. Durch die Anerkennungsfunktion, oder auch Profilierungsfunktion genannt, soll das Besondere und Individuelle eines Unternehmens hervorgehoben werden, so dass sich der potentielle und bestehende Mitarbeiter stets mit dem

<sup>28</sup>Vgl. Konradt, Udo/Sarges, Werner, E-Recruitment und E-Assessment, Göttingen (Hogrefe) 2003, 4-5.

<sup>29</sup>Vgl. Scholz, Christian, Personalmanagement-Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Auflage, München (Vahlen) 2000, 418-420.

<sup>30</sup> Vgl. Pratsch, Henning, eRecruiting-Ein Instrument zur Optimierung der Personalauswahl, Universität Lüneburg, Dipl.-Arb., 2007, 22.

Unternehmen identifizieren kann. Somit müssen Firmen versuchen ihre Corporate Culture und Corporate Identity bestmöglich nach außen hin zu veranschaulichen und erkennen zu lassen. Es darf allerdings nicht außer Acht gelassen werden, dass alle Funktionen des Personalmarketing aufeinander abgestimmt werden müssen und nicht einzeln zu betrachten sind, da sich sonst lediglich kurzfristige Wirkungsweisen ergeben und Konkurrenten andere Unternehmen leichter nachahmen können.<sup>31</sup>

*Roland Dincher* geht in seinem Buch Personalmarketing und Personalbeschaffung sogar noch einen Schritt weiter und erklärt einen Personalmarketing-Mix, als wesentlichen Mechanismus zur Steigerung der Employer Brand. Dabei unterscheidet er zwischen einem Kommunikations-Mix, der PR-Arbeiten und Personalwerbung beinhaltet, dem Potential-Mix, der eine Analyse des Arbeitsmarktes und die Festlegung der Zielgruppe darstellt, den Kontrahierungs-Mix, der die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und die Generierung von Arbeitsverträgen enthält, dem Rekrutierung-Mix, der ebenfalls eine Analyse des Arbeitsmarktes durchführt und zusätzlich die Personalbeschaffungswege definiert, und dem Position-Mix, in dem ein Anforderungsprofil aufgestellt wird und die Gestaltung des Arbeitsumfeldes und -platzes realisiert wird.<sup>32</sup>

#### 2.4.2 Strategie 2: eAssessment für die Personalauswahl

eAssessments bilden die elektronischen bzw. computerunterstützten Maßnahmen im Selektionsprozess. Diese Phase ist nicht nur die zeitaufwendigste, sondern ist beim gesamten Rekrutierungsprozess die wichtigste.

Wie schon erwähnt kann dieser Prozess unternehmensintern und/oder -extern durchgeführt werden. In der heutigen Zeit wird die Personalauswahl zum Teil mittels einer der vielen Methoden des eAssessment durchgeführt, worauf in einem späteren Kapitel dieser Arbeit genauer Bezug genommen wird.<sup>33</sup>

---

<sup>31</sup>Vgl. Scholz, Christian, Personalmanagement-Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Auflage, München (Vahlen) 2000, 418-420.

<sup>32</sup>Vgl. Dincher, Roland, Personalmarketing und Personalbeschaffung, 2. Auflage, Schriftenreihe der Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement e.V., Band 6, Neuhofen 2007, 12-14.

<sup>33</sup>Vgl. Konradt, Udo/Sarges, Werner, E-Recruitment und E-Assessment, Göttingen (Hogrefe) 2003, 4-5.

### *2.4.3 Strategie 3: Personalförderung durch Selbst- und Fremdbewertung*

Fähigkeiten und Potenziale vorhandener Mitarbeiter können nicht nur auf klassischem Weg durch Seminare und der gleichen, sondern auch mit Hilfe des Internet und Intranet entdeckt und vom Unternehmen gefördert werden. Zusätzlich können Mitarbeiterportale als wichtige Komponenten für die Kommunikation im Unternehmen dienen und lassen sich einfacher mit diversen interaktiven Diensten und Services erweitern. Diese Angebote können die interne Rekrutierung unterstützen oder fördern die interne Unternehmenskommunikation, durch Chats, eMails oder Messengers, um sich untereinander auszutauschen oder um Weiterbildungswünsche direkt an die Personalabteilung zu leiten. Als Folge daraus entstehen Transaktionsdienste, die auch über Internet durchgeführt werden können, wie die Buchung von Kursen, Self-Assessments oder auch eines 360° Feedback.<sup>34</sup>

Bei einem 360° Feedback werden Führungskräfte nach unterschiedlichen Gesichtspunkten mittels Fragebogen beurteilt. Das Ergebnis wird den Kandidaten in einem persönlichen Gespräch und einem schriftlichen Gutachten bekannt gemacht. Zusätzlich stuft sich der Bewerber selbst ein. So erhält er ein detailliertes Selbst- und Fremdbild, das ihm seine Stärken zeigt, ihn anregen soll an seinen Schwächen zu arbeiten und sein Verhalten zu ändern. Wird diese Technik in ein Assessment integriert, vermehren sich die Daten der Teilnehmer und verbessern somit die Validität der Assessment Center Aussagen.<sup>35</sup>

### *2.4.4 Strategie 4: Workflow-Management zur Analyse und Optimierung*

Innerhalb des Unternehmens sollte der gesamte Arbeitsprozess so optimal und effizient wie möglich gestaltet werden, dass dieser rasch und kostengünstig durchgeführt werden kann. Auch im Workflow-System sind Internet- und computerunterstützte Maßnahmen heute nicht mehr wegzudenken. Mit Hilfe dieser verschiedenen technischen Möglichkeiten, wird der Kommunikationsweg vereinfacht und ist daher auch rascher und kostengünstiger für das Unternehmen.<sup>36</sup>

---

<sup>34</sup>Vgl. Konradt, Udo/Sarges, Werner, E-Recruitment und E-Assessment, Göttingen (Hogrefe) 2003, 8-9.

<sup>35</sup>Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 226.

<sup>36</sup>Vgl. Konradt, Udo/Sarges, Werner, E-Recruitment und E-Assessment, Göttingen (Hogrefe) 2003, 8-9.

### 3 Potentielles Personal im Web 2.0 effektiv suchen und finden

Der Ablauf webbasierter Personalauswahl findet in drei Stufen statt, der in *Konradt/Sarges* Buch als das OKP-Modell bezeichnet wird. Damit ist ein recht fließender Prozess der internetbasierten Selektion gemeint, bei dem die Beobachter regelmäßig Entscheidungen über Bewerber treffen müssen. Nach jeder erreichten Stufe wird der Bewerberpool kleiner.<sup>37</sup>

In der Optimierungsphase werden die Bewerber erstmals erfasst und erhalten ein Passwort für den Zugang der im Intranet oder Internet entsprechenden Auswahlseite. Dabei werden alle demographischen Daten erfasst und überprüft (Cutt-Off-Kriterien). Danach werden zusätzlich Informationen über die Bewerber durch weiterführende Fragen, Tests oder Arbeitsproben erhoben und die Ergebnisse analysiert und eine Vorauswahl getroffen. Die zweite Phase besteht in der Kategorisierung der Kandidaten, in der die potenziellen Bewerber an Hand von Minimalanforderungen der zu besetzenden Stelle eingestuft werden. In dieser Zeit erhält der Bewerber auch Feedback über seine Testergebnisse und der gleichen via eMail. Während der Phase der Präzisierung finden unterschiedliche Auswahlverfahren statt, wie Assessment Center, Interviews oder Tests. Danach wird die Entscheidung getroffen, welcher Kandidat für die ausgeschriebene Stelle am geeignetsten ist und, ob dieser sodann eingestellt werden soll.<sup>38</sup>

Konradt/Sarges unterteilen auch bereits den Prozess der Vorauswahl in drei Phasen.

In der ersten Phase werden überwiegend biographische Daten über die Bewerber erhoben und ein riesiger Bewerberpool angelegt, in dem auch die fachlichen Kompetenzen erfasst und mit dem Anforderungsprofil der Stelle verglichen werden. Während der zweiten Phase werden die ausgewählten Kandidaten aufgefordert an einem webbasierten Auswahlverfahren teilzunehmen, um so noch spezifischere Informationen über die Bewerber zu erhalten. Die dritte Phase besteht in der Einladung zum persönlichen Interview und gegebenenfalls zu einem Assessment Center, wobei auch hier Internet-gestützte Verfahren genutzt werden können.<sup>39</sup>

Der gesamte Rekrutierungsprozess wird durch ein Recruitment-Management-System mittels Jobbörsen und Applicant-Self-Services unterstützt. Beginnend mit der Vakanz einer zu besetzenden Stelle, geht es weiter zur Medienauswahl, in welcher die Stellenausschreibung platziert werden soll. Die Folgen der Stellenausschreibung sind unzählige Bewerbungseingänge

---

<sup>37</sup>Vgl. Konradt, Udo/Sarges, Werner, E-Recruitment und E-Assessment, Göttingen (Hogrefe) 2003, 44.

<sup>38</sup>Vgl. Konradt, Udo/Sarges, Werner, E-Recruitment und E-Assessment, Göttingen (Hogrefe) 2003, 44-46.

<sup>39</sup>Vgl. Konradt, Udo/Sarges, Werner, E-Recruitment und E-Assessment, Göttingen (Hogrefe) 2003, 172-173.

auf verschiedenste Art und Weise – per eMail, per Post oder persönlich. Nach Durchsicht der Unterlagen wird der Bewerber auf elektronischem oder telefonischem Weg kontaktiert. Qualifizierte Kandidaten werden sodann zu einem Bewerber-Assessment eingeladen. Den Schluss des Zirkels bildet eine Erfolgskontrolle.<sup>40</sup>

Nach dieser Skizzierung können die Ziele und Anwendungsbereiche eines RMS identifiziert werden.

Durch den riesigen Kandidatenpool sollen die qualifiziertesten Bewerber für die offene Stelle gefunden und an das Unternehmen gebunden werden. Der Bewerber-Workflow erlaubt eine Reduzierung des komplexen Verwaltungsprozesses der Bewerber. Das Service Center hat die Steigerung der Effizienz und Produktivität zum Ziel. Durch intensive Kandidatenbetreuung innerhalb des Recruitingprozesses oder durch ein Customer-Relationship-Management sollen diese Ziele erreicht werden. Dabei dient das Service Center als Schnittstelle zwischen Kandidaten und Unternehmen. Zusätzlich können innerhalb des Centers die Aufwendungen für jeden einzelnen Kunden verzeichnet und abgerechnet werden. Durch solche Maßnahmen wird Recruitment leichter als Dienstleistung positioniert. Am Ende des Bewerbungsprozesses soll mit Hilfe von Analysen der Beitrag zum Unternehmenserfolg nachgewiesen und der Prozess der Personalbeschaffung verbessert werden. Dabei werden verschiedene Informationen analysiert, ausgewertet und im Anschluss in einem Bericht zusammengefasst, wobei hierfür unterschiedliche Möglichkeiten offen stehen, wie Standardberichte oder Software-Tools, um eine rasche Datenanalyse auch schon während des Recruiting, durchzuführen.<sup>41</sup>

In Abbildung 5 sind die Ziele und Anwendungsbereiche grafisch dargestellt.



**Abbildung 5:** Ziele und Anwendungen eines Recruitment-Management-Systems (eigene Darstellung, angelehnt an: Konradt, Udo/Sarges, Werner, E-Recruitment und E-Assessment, Göttingen (Hogrefe) 2003, 97.)

<sup>40</sup>Vgl. Konradt, Udo/Sarges, Werner, E-Recruitment und E-Assessment, Göttingen (Hogrefe) 2003, 97.

<sup>41</sup>Vgl. Konradt, Udo/Sarges, Werner, E-Recruitment und E-Assessment, Göttingen (Hogrefe) 2003, 97.

## 3.1 Möglichkeiten der Personalsuche

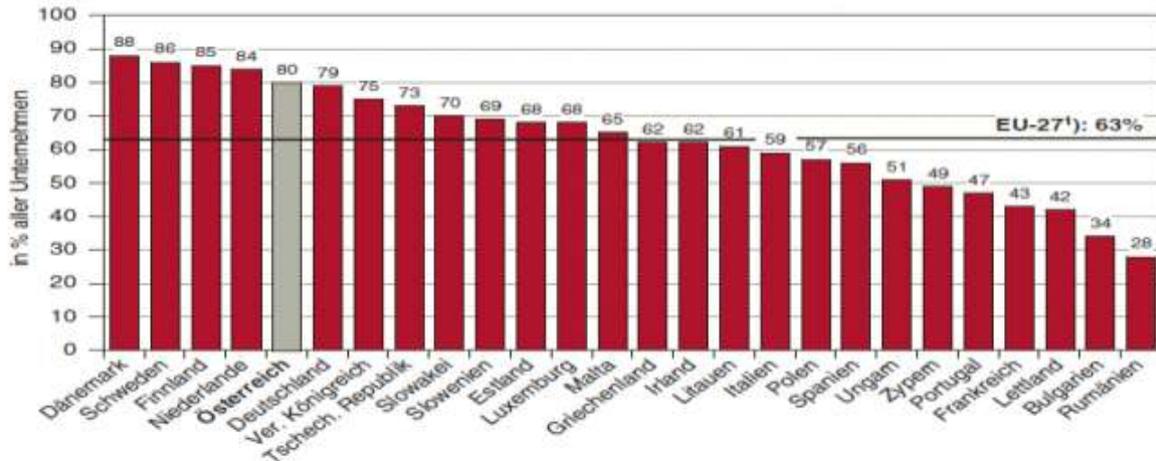
Das Internet und der Ideenreichtum der HR-Verantwortlichen an neues Personal zu gelangen, bieten zahlreiche Varianten zur Rekrutierung und Selektion. Zu den interessantesten und vermutlich wichtigsten Methoden des eRecruiting gehören die Unternehmens-Homepage, die Human-Resource-Homepage, Online Stellenanzeigen, die Datenbanksuche, virtuelle Recruiting-Messen, virtuelle Communities und Social Networking.

### *3.1.1 Unternehmens Homepage*

Fast alle Unternehmen, die eine eigene Webpage besitzen und sich im Internet darstellen, haben auch die Möglichkeit auf ihrer Seite Stellenangebote für das eigene Unternehmen anzubieten und auszuschreiben. Zur Kontaktaufnahme werden die Bewerber im Allgemeinen gebeten, ihre Anfragen und Bewerbungen via eMail an die jeweilige Office-Adresse zu schicken oder sich im online Recruiting-Tool einzutragen. Alternativ bieten Personalberatungsunternehmen an, sich direkt online zu bewerben und sich in deren Datenbank anzumelden. Dieser Vorgang der Anmeldung kann auch gleichzeitig als Bewerbung durchgeführt werden.

Wie in Abbildung 6 zu sehen, steht Österreich im Vergleich mit anderen europäischen Ländern in diesem Bereich sehr gut da. 80% aller österreichischen Unternehmen präsentieren sich bereits im Internet durch eine eigene Firmenhomepage.

Unternehmen mit Website im EU-Vergleich 2009



Q: EUROSTAT, Europäische Erhebung über den IKT-Einsatz in Unternehmen 2009. - Datum der Datenextraktion: 28. Dezember 2009. - Berichtszeitraum: Jänner 2009. - Unternehmen mit mindestens 10 Beschäftigten der Bereiche C, D, E, F, G, H, I, J, L, M (ohne 75) und N nach ÖNACE 2008. - 1) Angaben von Belgien nicht verfügbar. Grafik: STATISTIK AUSTRIA. Erstellt am: 07.01.2010.

Abbildung 6: Unternehmen mit Websites im EU Vergleich

Quelle: URL: [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz\\_in\\_unternehmen\\_e-commerce/020544.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_unternehmen_e-commerce/020544.html), abgerufen am 20.01.2010.

Daraus ist zu schließen, dass Unternehmen ohne Website im internationalen Wettbewerb benachteiligt sein können und sich dieser Trend rasch weiterentwickeln wird. Wenn man als Unternehmen und attraktiver Arbeitgeber Erfolg haben möchte, muss sich die Firma auch im Internet präsentieren.

Unternehmen mit Website im Jänner 2009

Merkmale	Alle Unternehmen	Unternehmen mit Website	
		absolut	in %
<b>Insgesamt</b>	<b>36.155</b>	<b>29.001</b>	<b>80,2</b>
<b>Wirtschaftszweige (ÖNACE 2008)</b>			
Produzierender Bereich <sup>1)</sup>	12.984	10.207	78,6
Dienstleistungen <sup>2)</sup>	23.171	18.794	81,1
10-33 Herstellung von Waren	7.002	5.735	81,9
35-39 Energieversorgung; Wasserversorgung; Abwasser- und Abfallentsorgung und Beseitigung von Umweltverschmutzungen	408	362	88,7
41-43 Bau	5.573	4.110	73,7
45-47 Handel; Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen	8.546	6.476	75,8
49-53 Verkehr und Lagerei	2.534	1.837	72,5
55, 56 Beherbergung und Gastronomie	4.453	3.716	83,4
58-63 Information und Kommunikation	1.081	1.043	96,5
64-66 <sup>3)</sup> Erbringung von Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	740	722	97,6
68-74 Grundstücks- und Wohnungswesen; Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen (ohne Veterinärwesen)	3.748	3.330	88,8
77-82 Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen	2.068	1.669	80,7
<b>Beschäftigtengrößenklassen</b>			
10-49 Beschäftigte	29.794	23.083	77,5
50-249 Beschäftigte	5.225	4.814	92,1
250 und mehr Beschäftigte	1.136	1.103	97,1

Q: STATISTIK AUSTRIA, Europäische Erhebung über den IKT-Einsatz in Unternehmen 2009. Erstellt am: 17.11.2009.

1) Nur die Wirtschaftszweige 10-33, 35-39 und 41-43. - 2) Nur die Wirtschaftszweige 45-47, 49-53, 55, 56, 58-63, 64.19, 64.92, 65.1, 65.2, 66.12, 68.19, 68-74 und 77-82. - 3) Nur die Wirtschaftszweige 64.19, 64.92, 65.1, 65.2, 66.12 und 68.19.

Abbildung 7: Österreichische Unternehmen mit Websites

Quelle: URL: [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz\\_in\\_unternehmen\\_e-commerce/020544.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_unternehmen_e-commerce/020544.html), abgerufen am 20.01.2010.

In Abbildung 7 werden die österreichischen Unternehmen mit einer eigenen Unternehmens-Homepage zahlenmäßig kurz dargestellt. 77,5% der Kleinbetriebe, 92,1% der Mittelbetriebe und 97,1% der analysierten Großbetriebe besitzen einen Internetauftritt. Daraus kann auf den Trend geschlossen werden, dass sich bald alle Unternehmen im Internet präsentieren werden, um die Reichweite der potentiellen Kunden zu erhöhen. Somit besitzt auch das eRecruiting eine große Chance sich noch mehr zu etablieren. Eine gut programmierte Homepage, auf der potentielle neue Mitarbeiter sich optimal über ihren zukünftigen Arbeitgeber informieren können, bewirkt eine zusätzliche Steigerung des Unternehmensimage und der Employer Brand und ist gleichzeitig eine Maßnahme des Personalmarketing.

### *3.1.2 Human-Ressource-Homepage*

Websites sind aus dem Internet nicht wegzudenken, da sie die wichtigsten und größten Informationsquellen darstellen. Mittels einer guten, userfreundlichen, dynamischen Homepage können Unternehmen nicht nur ihr Employer Branding steigern, um für den potenziellen Mitarbeiter attraktiv zu wirken, sondern sie haben auch die Chance so viele Informationen wie möglich über ihr Unternehmen selbst darzustellen. Dabei besteht die Möglichkeit neben der eigentlichen Firmenhomepage eine separate HR-Page zu erstellen und diese gegenseitig zu verlinken. Auf dieser Seite kann die Personalabteilung, die ausgeschriebenen Stellen beschreiben oder auch Informationen über die vakante Position preisgeben. Zusätzlich kann durch das Einstiegsportal das online Recruiting-Tool präsentiert werden, bei dem sich die potenziellen Bewerber und Interessierten direkt für die Position bewerben und so ihre Bewerber-Daten in der Unternehmensdatenbank hinterlegen können. Fortbildungsmöglichkeiten für bestehende Mitarbeiter können auf der HR-Homepage angeboten werden, was wiederum die Attraktivität des Unternehmens fördert. Potenziellen Mitarbeitern soll die Möglichkeit geboten werden, Informationen über die Unternehmensstruktur, Unternehmensleitbilder, Arbeitszeit und Vergütung zu erhalten. Um im „War of Talents“ zu bestehen, bieten Unternehmen flexible Arbeitszeitmodelle, attraktive Compensation- und Benefits-Pakete oder internationale Positionen an, die auch auf der HR-Homepage beschrieben werden können.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup>Vgl. Hohlbaum Anke/Olesch, Gunther, Human Resources-Modernes Personalwesen, Rinteln (Merkur Verlag) 2008, 47-51.

### 3.1.3 Online Stellenanzeigen

Gerade in der heutigen Zeit wird im Wirtschaftsleben vieles über das Internet abgewickelt, weshalb festgestellt werden kann, dass der Stellenmarkt im Web wächst und dort auch detailliertere Arbeitsangebote zu finden sind, als in den Zeitungen. Andererseits sind so gut wie alle gängigen Printmedien auch im Internet vertreten, woraus geschlossen werden kann, dass Stellenanzeigen in der Printversion von Zeitungen geringer vorhanden sind, als vergleichsweise in der online Version derselben Zeitung.

Neben der Möglichkeit Stellen in den Zeitungen zu suchen und zu finden, gibt es eine riesige Auswahl an Jobbörsen, die eine höhere Frequenz haben als Unternehmenswebsites und online Zeitungen im Bereich der Bewerbung. Zusätzlich bieten diese Plattformen Arbeitssuchenden auch die Möglichkeit sich zu registrieren und ihre Daten, Motivationsschreiben, Zeugnisse und CV's zu hinterlegen. Die Unternehmen erhalten gegen Entgelt Zugriff auf diese Daten und können Suchabfragen durchführen, um so neue Mitarbeiter leichter zu rekrutieren.



#### VersicherungsberaterIn Tirol Oberland

### „Ihre Fähigkeiten möchten wir haben“

Österreichs führende Versicherung sucht engagierte VersicherungsberaterInnen ...

... konkret im Raum Tirol Oberland

#### Ihre Aufgaben:

- Aufbau und regelmäßige Pflege von Kundenbeziehungen
- Kompetente Beratung Ihrer Kunden in Sachen Sicherheit
- Verkauf von Versicherungsprodukten
- Persönliche Betreuung bei Anliegen und im Schadensfall

#### Ihre Eigenschaften:

- Seriöses Auftreten
- Gutes Einfühlungsvermögen
- Hervorragende Kommunikationsfähigkeit
- Eigeninitiative und Erfolgswille
- Freude an Beratung und Verkauf

#### Unser Angebot:

- Ein fixes Angestelltenverhältnis
- Vorteile und Sicherheit der Nummer Eins
- Begleitende Ausbildung in allen Karrierephasen
- Ein flexibler Job mit direktem Kontakt zu Kunden
- Dynamische Entwicklungs- und Verdienstmöglichkeiten

Für nähere Informationen kontaktieren Sie bitte Herrn Andreas Hainz unter 050 350 90 62712 oder nutzen Sie unsere Online-Bewerbung.

**Abbildung 8:** Beispiel einer Stellenanzeige bei Karriere.at

Quelle: URL: <http://www.karriere.at/jobs/112857/versicherungsberaterin>, abgerufen am 21.01.2010.

Wie im Beispiel aus Abbildung 8 zu sehen ist, kann eine Stellenanzeige sehr kurzgehalten werden und trotzdem sehr viel über die vakante Position aussagen. Mit prägnanten Aussagen kann somit in kurzer Zeit ein hohes Interesse bei den Bewerbern erzeugt werden. In diesem Fall wird auf die Eigenschaften des seriösen Auftretens, Sensibilität oder hohe Kommunikationsfähigkeit abgezielt. Das lässt erkennen, dass eine bestimmte Zielgruppe an Bewerbern angesprochen und dadurch automatisch eine Vorauswahl der Jobsuchenden durchgeführt werden soll.



Ready for a management position with an international banking group?

We rank among the leading banking groups in Central and Eastern Europe. From our regional CEE headquarters in Vienna, we now seek to leverage our huge retail structure to further develop our private and affluent banking segment in the CEE region.

We are therefore looking for

**Private & Affluent Banking Manager CEE (m/f)**  
**Leading banking group / Head Office Vienna**

You will be responsible for developing our private and affluent banking businesses in over fifteen countries in CEE. You will be in charge of setting strategic goals for segment managers in each country, preparing and implementing Group wide Initiatives / projects. Your responsibility thereby encompasses new project initiation and project coordination (steering of the local banks' project teams).

We are seeking well educated and experienced private & affluent banking professionals with sound project management and international experience. You should possess in-depth banking knowledge in general combined with a solid knowledge of the private / affluent banking segment and its challenges in today's environment. Excellent project management and communication skills, natural credibility / charisma with a high level of initiative and a dynamic hands-on approach characterize you. Previous consulting experience is an advantage. Fluency in English as well as willingness to travel are a must.

Mag. Sandra Pfann is looking forward to receiving your application!

For a first confidential contact please send us your curriculum vitae incl. your photo  
Amrop Jenewein, Schmidgasse 3, 1080 Wien,  
z.H. Mag. Sandra Pfann T +43 (1) 403 08 28 87  
E [sandra.pfann@amropjenewein.at](mailto:sandra.pfann@amropjenewein.at) [www.amropjenewein.at](http://www.amropjenewein.at)

PROFESSIONAL SEARCH | EXECUTIVE SEARCH | MANAGEMENT AUDIT

Abbildung 9: Beispiel einer Anzeige bei [derstandard.at](http://derstandard.at)

Quelle: <http://derstandard.at/anzeiger/derjob/DetailView.aspx?ID=121441>, abgerufen 1.3.2010.

Abbildung 9 zeigt ein anderes Beispiel, wie Unternehmen online Stellenanzeigen schalten können. In diesem Fall wird ein „Private and Affluent Banking-Manager für Zentral- und Osteuropa“ von der Firma Amrop Jenewein gesucht. Solche weitaus detaillierteren Inserate können viel mehr Informationen über das Unternehmen, das Anforderungsprofil und die Stel-

lenaufgaben vermitteln. Zusätzlich dient eine solche Anzeige auch der Imageförderung des Unternehmens.

### *3.1.4 Datenbanksuche*

Noch vor einigen Jahren mussten Datenbanken von Mitarbeitern angelegt und administriert werden. Eine direkte Eingabemaske für Bewerber existierte damals noch nicht. Heute stellen viele Softwareanbieter eine große Zahl an Datenbanken, die bei den verschiedenen Jobbörsen oder direkt bei den Unternehmen zum Einsatz kommen, zur Verfügung. Dabei muss darauf geachtet werden, dass die Eingabemaske userfreundlich ist und nicht gleich beim ersten Aufrufen der Inernetseite abschreckend wirkt. Zusätzlich muss die Suchmaske für Recruiter, die darin potentielle Mitarbeiter suchen können, und für die Bewerber, die nach vakanten Stellen suchen, umfassend und doch einfach gehalten werden.

Cyquest ist ein Unternehmen, das ständig neue Programme und Methoden entwickelt, um den Recruitingprozess für Unternehmen zu vereinfachen und um die HR-Mitarbeiter bei der Suche nach potentiellen High Potentials oder Hochschulabsolventen zu unterstützen. Cyquest besitzt auch eine Online-Bewerberdatenbank, die Bewerberprofile von Studenten, Absolventen und Young Professionals aktuell hält. Zur Selektion können sich interessierte Unternehmen entweder mittels Gastzugang einloggen oder sich erst offiziell im System anmelden und dann mittels eigenen Login-Daten diese Datenbank nutzen. Für die Unternehmen fallen hier keine Kosten an, da Nutzung und Registrierung kostenfrei sind. Erst bei Vermittlung der Daten eines gewünschten Bewerbers fallen dem Unternehmen Kontaktgebühren an.<sup>43</sup>

Baxter nutzt als Bewerberdatenbank und zur Datenbankabfrage eine Software von Brass Ring. Dabei hat der Jobsuchende die Möglichkeit der Initiativbewerbung, bei der sich der Kandidat einfach im System registriert und seine Daten hinterlässt. Ein Durchsuchen der offenen Stellen ohne sich zuvor zu registrieren, ist ebenfalls gegeben. Hier besteht die Möglichkeit der Schlagwörtersuche und der Spezifizierung von Land, Standort, Group, Positionslevel und Art der Beschäftigung. Allgemein ist aber eine Registrierung in der Datenbank zu empfehlen, da sich der Kandidat nicht nur für offene Stellen schneller und einfacher bewerben kann, sondern der Pool regelmäßig gesichtet wird. Beim Eintragen in die Bewerberdatenbank

---

<sup>43</sup>URL: Cyquest: <http://www.recruitment.de/app/experience.aspx>, abgerufen am 10.01.2010; <http://www.cyquest-profile.de/>, abgerufen am 10.1.2010.

wird der Jobsuchende zuerst aufgefordert ein Benutzerkonto einzurichten, um seine persönlichen Daten einzutragen. Zugriffsdaten sind eine gültige eMailadresse und ein persönliches Kennwort. In einem nächsten Schritt wird der Kandidat aufgefordert seine Angaben zu speichern und zur nächsten Eingabemaske weitergeleitet. Dort können schließlich sämtliche Berufserfahrungen eingegeben werden, wobei die Reihenfolge Position, Firmenname, Verantwortungsbereich, Fähigkeiten sowie Beginn und Ende der Betriebszugehörigkeit des Bewerbers vorgeschrieben wird. Jederzeit können diese Daten aktualisiert oder gelöscht werden. Sobald alles eingetragen ist, muss erneut gespeichert werden, damit der Bewerber zum nächsten Eingabefeld gelangen kann. Dort können schließlich sämtliche Ausbildungswege eingetragen werden. Nach erneutem Speichern können auf der nächsten Seite alle wichtigen Dokumente wie CV, Bewerbungsschreiben oder Zeugnisse des Kandidaten geladen werden. Zum Schluss wird nach den Sprachkenntnissen und deren Einstufung gefragt.<sup>44</sup>

### *3.1.5 Online Interviews*

Bei dieser Methode werden verschiedene Internettechniken genutzt wie Skype oder diverse Messenger, aber auch in Form von Videokonferenzen durchgeführt. Diese Form bietet eine relativ neue Alternative zum herkömmlichen Interview, das Face-to-Face oder via Telefon durchgeführt wird. Dabei muss das jeweilige Programm auf Betriebssystemtauglichkeit geprüft und sicher gestellt werden, dass die Gesprächspartner über einen annähernd gleichen technischen Stand verfügen.

Skype, das Sommer 2005 vom online Auktionshaus eBay gekauft wurde, ist eine weit verbreitete Software zum Internettelefonieren. Das System bietet nicht nur weltweites günstiges Telefonieren an, sondern das Programm beinhaltet auch die Funktionen eines Instant-Messengers, des Videotelefonierens und der Datenübertragung. Mittlerweile funktioniert die Software Skype auch auf dem Handy, da 2007 das 3Skypehandy entwickelt wurde.<sup>45</sup>

Wird die Technik des online Interviews durch Videotelefonieren oder Telefonieren via Skype und Webcam angewendet, kann sich der Recruiter einen guten ersten Eindruck vom potentiellen Kandidaten machen. Ein mögliches Problem bei der Methode kann allerdings in der technischen Ausführung liegen, da es zu Zeitverzerrungen bei der Übertragung kommt.

---

<sup>44</sup>Vgl. o.V., Baxter-Anleitung für die online Bewerbung, online in: [http://www.baxter.at/upload/medialibrary/Anleitung\\_Kandidaten10882.pdf](http://www.baxter.at/upload/medialibrary/Anleitung_Kandidaten10882.pdf), abgerufen am 10.3.2010.

<sup>45</sup>URL: <http://www.skype.com/intl/de/business/products/mobility/#skypephone>, abgerufen am 20.01.2010.

### *3.1.6 Virtuelle Recruiting-Messen*

Virtuelle Recruitingmessen funktionieren im Grunde wie im realen Leben, nur, dass sämtliche Aktivitäten im virtuellen Raum stattfinden.

Unternehmen repräsentieren sich auf einem Messestand, Bewerber können Informationen über ausgeschriebene Stellen und das Unternehmen einholen oder auch mittels Chat virtuelle Gespräche mit den jeweiligen Personalverantwortlichen führen. Das Praktische an diesem Verfahren liegt darin, dass die Teilnehmer ihre Wohnung nicht verlassen um auf diese Weise ein breiteres Publikum für die Messe ansprechen zu können. Die Messestände, die frequentiert werden sollen, können besser geplant werden und die Bewerber können durch Verlinkung auf der Firmenhomepage detailliertere Informationen über das Unternehmen erlangen. Die Kandidaten können sich in virtuellen Recruiting-Messen auch durch einen Avatar verkörpern lassen. Schließlich können mittels dieser Technik, Bewerberspiele, Testverfahren oder Self-Assessments stattfinden, um auf diese Weise Kontakte zu neuen Mitarbeitern zu knüpfen.<sup>46</sup>

Ein Beispiel für den Einsatz virtueller Recruiting-Messen könnte in der Plattform Second Life gefunden werden. Denn das internationale Rekrutieren wird durch eMessen unterstützt und erleichtert, da durch diese Technik eine größere Zielgruppe vom Unternehmen angesprochen werden kann, worauf allerdings in einem eigenen Kapitel näher eingegangen wird.

### *3.1.7 Virtuelle Communities*

Communities sind Gemeinschaften, die aus einer Gruppe von Personen besteht, in der über verschiedene Themen über eine gewisse Dauer diskutiert und so über die Zeit ein Gemeinschaftsgefühl entwickelt wird.<sup>47</sup>

*Barry Wellmann* forschte ebenfalls nach dem Phänomen, das Communities Netzwerke im Internet darstellen. Danach hat sich der Begriff von einer beschränkten und eng verbundenen Gruppengemeinschaft oder Nachbarschaftsgruppe zu einem grenzenlosen sozialen Netzwerk von Beziehungen und Freundschaften entwickelt, in denen weitere Freundschaften und Kon-

---

<sup>46</sup>Vgl. Konradt, Udo/Sarges, Werner, E-Recruitment und E-Assessment, Göttingen (Hogrefe) 2003, 95-96.

<sup>47</sup>Vgl. Back, Andrea/Gronau, Norbert/Tochtermann, Klaus, (Hrsg.) Web2.0 in der Unternehmenspraxis, München (Oldenburg Verlag) 2008, 64-69.

takte geknüpft werden, um an Informationen zu gelangen, und in denen ein Dazugehörigkeitsgefühl entsteht und gefördert wird.<sup>48</sup>

Mittlerweile gibt es viele verschiedene Arten von Communities, die auf unterschiedlichste Art und Weise genutzt werden können, nicht nur im „real life“ sondern auch im Internet. So entwickelte sich mit der Zeit auch der Universalbegriff der virtuellen Community.

*Howard Rheingold* definiert virtuelle Communities als soziale Ansammlungen im Internet, wenn viele Leute lange genug öffentlich diskutieren und ihre Gefühle einfließen lassen, um so persönliche Beziehungen im Cyber Space zu knüpfen. Virtuelle Communities begründen ihre Existenz auf gemeinsamen Interessen der Mitglieder und ermöglichen den Menschen auf eine neu Art der Interaktion miteinander zu kommunizieren und ihre Gedanken auszutauschen.<sup>49</sup>

Virtuelle Communities dienen dem Informationsaustausch und somit der interaktiven Kommunikation zwischen Bewerbern oder auch zwischen Bewerber und Unternehmen, das diverse Informationen den Kandidaten zur Verfügung stellt. Somit ist es auch möglich gezielt nach neuen Stellen aber auch nach Bewerbern zu suchen. Beispiele für virtuelle Communities wären StudiVZ.com oder Second Life. Zusätzlich kann in virtuellen Communities sehr wohl eine vertraute zwischenmenschliche Beziehung aufgebaut werden. Voraussetzung hierfür ist allerdings der regelmäßige Kontakt innerhalb der Community und, dass Gemeinsamkeiten zwischen den Usern existieren. Aus dieser Beschreibung kann daher geschlossen werden, dass jede Community aus einem sozialen Netzwerk besteht.<sup>47</sup> Trotzdem müssen Communities und Social Networking getrennt betrachtet werden, da hier doch Unterschiede vorhanden sind, wie im Folgenden diskutiert wird.

### *3.1.8 Social Networking*

Social Networking zielt auf Beziehungen ab, wie es teilweise bei virtuellen Communities der Fall ist, doch werden hier nicht allzu starke Bindungen untereinander geknüpft.

Aus technischer Sicht werden Netzwerke als eine Reihe von „Knoten“ und „Kanten“ definiert. So auch soziale Netzwerke, allerdings verkörpern bei diesen die Knoten die jeweiligen

---

<sup>48</sup>Vgl. Wellmann, Barry, Computer Networks as Social Networks, Science, 14. September, Vol. 293, No. 5537, 2001, 2031-2034.

<sup>49</sup>Vgl. Rheingold, Howard, The Virtual Community: homesteading on the electronic frontier, Cambridge (Addison-Wesley) 2000, XX.

Personen und die Kanten die Beziehung zwischen diesen Personen im Netzwerk. User können durch verschiedene Netzwerke interessante Einblicke über die Verbindung untereinander – zwischen bekannten und unbekanntem Teilnehmern – gewinnen. Oft sind dazu allerdings gemeinsame Kontakte notwendig.<sup>50</sup>

Die bekanntesten und meist genutzten Netzwerke auf diesem Gebiet sind Xing.com und Facebook.com. Vor allem Xing wird von sehr vielen Recruitern genutzt, um an High Potentials zu gelangen. Zusätzlich können auch diverse Alumni-Netzwerke verwendet werden, die oft auch in Xing abgebildet sind. Soziale Netzwerke können auch unternehmensintern, durch die Angebote verschiedener Social-Networking-Dienste, eingerichtet werden. Diese bieten die Möglichkeit, die Zusammenarbeit innerhalb des Unternehmens zu erleichtern und die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern effizienter, dynamischer und flexibler zu gestalten.<sup>51</sup>

### 3.2 Virtuelles Assessment Center

Im folgenden Abschnitt wird kurz eine allgemeine Beschreibung des klassischen Assessment aufgestellt, um ein besseres Verständnis für das virtuelle Assessment Center zu erhalten. Ein Assessment Center wird als Prozess betrachtet, in dem verschiedene Methoden zur Selektion von Kandidaten für vakante Positionen eingesetzt wird und hierfür Entscheidungen getroffen werden. Zu empfehlen ist diese Methode vor allem für Zwecke der Selektion, Promotion oder als spezielle Aus- und Weiterbildungsmaßnahme im Management Bereich.<sup>52</sup>

Generell betrachtet, ist ein Assessment Center ein komplexes Auswahlverfahren, das in vielen verschiedenen Varianten existiert, in dem meist 8-12 Kandidaten, 4-6 Beobachtern gegenüberstehen und mehrere Aufgaben absolviert werden müssen, um bestimmte charakteristische Fähigkeiten zu bestimmen. Mit diesem Verfahren können Unsicherheiten und Fehler in der Beurteilung der Kandidaten, sowohl durch die Anzahl der Testverfahren, als auch durch die Zusammenarbeit mit mehreren Beobachtern, minimiert werden.<sup>53</sup>

---

<sup>50</sup>Vgl. Back, Andrea /Gronau, Norbert/Tochtermann, Klaus, (Hrsg.) Web2.0 in der Unternehmenspraxis, München (Oldenburg Verlag) 2008, 64-69.

<sup>51</sup>Vgl. Back, Andrea/Gronau, Norbert/Tochtermann, Klaus, (Hrsg.) Web2.0 in der Unternehmenspraxis, München (Oldenburg Verlag) 2008, 73-74.

<sup>52</sup>Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 4-6.

<sup>53</sup>Vgl. Scholz, Christian, Personalmanagement-Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Auflage, München (Vahlen) 2000, 485-487.

Die Auswertung eines Assessment Center wird durch mehrere Beurteiler, die ihre Beobachtungen und Meinungen über die diversen Kandidaten miteinander vergleichen und besprechen, erstellt. Die verschiedenen Blickwinkel und Einschätzungen der Beobachter sollen helfen, dass unterschiedliche Eindrücke besser interpretiert und Fehleinschätzungen und -entscheidungen verhindert werden.<sup>54</sup>

So aussagekräftig ein Assessment Center auch sein kann, so groß ist auch der Aufwand dieses zu gestalten. Die Vorbereitungsphase ist genauso zeitaufwendig, wie die Auswertung des Assessment. Aus diesem Grund können Assessment Center in 3 große Phasen eingeteilt werden, Vorbereitung, Durchführung und Auswertung. In der Vorbereitungsphase werden die Ziele und Teilnehmer des Assessments festgelegt und der gesamte Aufbau strukturiert. Sie beinhaltet eine Art Konzipierungsphase, um den gesamten Ablauf eines Assessment zu erstellen. Hier besteht der größte Zeitaufwand, da alles sehr detailliert gestaltet und mit dem Stellenprofil abgeglichen werden muss, um einen optimalen Erfolg zu erzielen. Danach schließt die Durchführungsphase an, in die die Teilnehmer eingeladen werden. Die Kandidaten erhalten alle Instruktionen über das Assessment und anschließend werden verschiedene Aufgaben gestartet. In dieser Phase können die verschiedensten Testverfahren, wie Präsentationen, verschiedene Gruppen Aktivitäten oder auch Einzelaufgaben durchgeführt werden. Dabei werden die Kandidaten von den Beobachtern beurteilt. Sind all diese Schritte durchlaufen, beginnt die Auswertungsphase. Dabei werden sämtliche Daten der Kandidaten ausgewertet und analysiert. Im Anschluss werden die Teilnehmer über die Ergebnisse informiert. Meistens wird für diese Auswertung, abhängig von der Art des Assessment Center, einige Zeit in Anspruch genommen. Das Feedback wird dann in einem Einzelgespräch per Telefon oder im direkten Kontakt den Teilnehmern übermittelt.<sup>55</sup>

Bei der Anwendung von Assessment Center werden unterschiedliche Methoden genutzt und miteinander kombiniert, um den Teilnehmer bestmöglich zu analysieren und optimale Ergebnisse zu erhalten. Wichtig sind hierfür vor allem Simulationen und Arbeitsproben, die selbstständig durchgeführt werden, oder verschiedene Gruppenaktivitäten, wie Gruppendiskussionen, Rollenspiele, aufgabenbezogene Spiele, Leistungs-, psychologische oder Persönlichkeits-test.<sup>56</sup>

---

<sup>54</sup>Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 21.

<sup>55</sup>Vgl. Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 36-37.

<sup>56</sup>Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center-Eine Einführung in Theorie und Praxis, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 21.

Allgemein betrachtet wird zwischen Einzel-Assessment, Gruppen-Assessment, Self-Assessment, dynamischem Assessment und internationalem Assessment unterschieden.

Beim Einzel-Assessment vergleichen ein oder mehrere Beobachter das Ist- und Soll-Profil eines einzigen Kandidaten. Der Vorteil dieser Methode liegt darin, dass mehr Zeit für einen Bewerber verwendet wird und die Veranstalter somit besser auf die Bedürfnisse des Teilnehmers eingehen können. Diese Technik wird genutzt, wenn beispielsweise ein Gruppen-Assessment auf Grund geringer Teilnehmerzahl nicht durchgeführt werden kann.<sup>57</sup>

Beim Gruppen-Assessment werden mehrere Bewerber gleichzeitig beobachtet. Im Vergleich zu anderen Assessments, ist diese Variante zeit- und kostenintensiver aufgebaut, ist aber trotzdem eine sehr effiziente Methode zur Selektion. Beobachtet und beurteilt werden in solchen Assessments vor allem die Managementkompetenzen, das unternehmerische Denken und Handeln, Sozialkompetenzen, Kommunikations- und Überzeugungsfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Ausdauer, Belastbarkeit der Kandidaten und ob sie ziel- und ergebnisorientiert sind.<sup>58</sup>

Allgemein betrachtet ist ein Self-Assessment der erste Weg zur persönlichen Karriereplanung. Dabei versucht jeder Bewerber seine eigene Persönlichkeit zu analysieren, seine Stärken und Schwächen zu finden, um auf diese Weise eine gute Entscheidung treffen zu können. Jedoch sollte den Komponenten Werte, Interessen, Persönlichkeit und Fähigkeiten besonderes Augenmerk geschenkt werden. Von der Unternehmensseite betrachtet, ist diese Variante Teil des Personalmanagement und soll den Mitarbeitern einer Organisation die Möglichkeit einräumen, die eigenen Kompetenzen und Potenziale weiterzuentwickeln.<sup>59</sup>

Auf Grund der kulturellen und strukturellen Unterschiede vieler Unternehmen, müssen Assessment Center immer aktiver gestaltet werden. Diese Tatsache begründet auch die Existenz von dynamischen Assessment Center. Bei der Konzipierung eines solchen Assessment ist darauf zu achten, dass die Simulation den realen Gegebenheiten sehr nahe kommt, dem Kandidaten aber trotzdem sehr viel Freiraum für eigene Entscheidungen ermöglicht und die Chance besteht, dass der Kandidat neue Verhaltensweisen erlernen und ausüben kann.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup>Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/Preusser, Ivonne, Assessment Center-Eine Einführung in Theorie und Praxis, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 217-218.

<sup>58</sup>Vgl. Eck, Claus/Jöri, Hans/Vogt, Marlène, Assessment Center, Heidelberg (Springer) 2007, 20 & 169-171.

<sup>59</sup>Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 231.

<sup>60</sup>Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 222-223.

Durch den immer größer werdenden Trend der Globalisierung in der Wirtschaft, besteht die Notwendigkeit, ein Assessment Center internationaler zu gestalten. Unternehmen suchen immer mehr Arbeitskräfte in anderen Ländern, weshalb auch die Personalsuche erweiterte Anforderungen enthalten muss. Egal ob ein Unternehmen in unterschiedlichen Ländern nach neuen Arbeitskräften sucht oder, ob das Unternehmen Kandidaten aus verschiedenen Ländern zu einem Assessment Center einlädt, das Assessment Center selbst muss speziell hierfür konzipiert sein und sensibel durchgeführt werden. Dabei muss beachtet werden, dass nicht nur die Teilnehmer sondern auch die Beobachter international vertreten sein sollten, mehr Freizeit für die Bewerber mit eingerechnet werden sollte, dass regionale Besonderheiten bei Rückmeldungen mit den Kandidaten zu beachten sind und sich die Teilnehmer mit der Internationalität des neuen Arbeitgebers vertraut machen müssen.<sup>61</sup>

Das virtuelle Assessment Center ist ähnlich aufgebaut, wie die offline Varianten. Die zwei hinzukommenden Komponenten sind der Computer und das Internet. Präsentationen, EDV gestützte Tests, Gruppendiskussionen, Simulationen, Einzel- oder Gruppen-Assessment können in einem eAssessment Center daher genauso gut abgehalten werden, wie im Reallife. Derzeit wird vor allem in Österreich eher eine Mischform von eAssessment und Assessment verwendet, in dem beispielsweise Kandidaten zu einem psychologischen Assessment eingeladen werden, wobei der Test händisch ausgefüllt und die Ergebnisse elektronisch ausgewertet werden, wie es beim 16PF-R der Fall ist. Darauf wird in einem späteren Kapitel genauer eingegangen. Zusätzlich verändert ein virtuelles Assessment auch die Relation zwischen der Anzahl der Beobachter zu den Kandidaten. Dabei können hier wesentlich mehr Kandidaten den Beobachtern gegenüberstehen als Beurteiler zur Verfügung stehen, wie das Beispiel von Siemens zeigt, das in Kapitel 4 noch näher erklärt wird. Das dort beschriebene Assessment Center mit knapp 13.000 Kandidaten könnte im Reallife niemals durchgeführt werden, als virtuelles Assessment ist das allerdings möglich. Durch Messengers und eigens konfigurierte Chat-Räume lassen sich beispielsweise exzellente Gruppendiskussionen veranstalten.

### *3.2.1 Aufbau des virtuellen Assessment Center*

Das virtuelle Assessment Center hat sich aus dem klassischen Assessment Center in Kombination mit dem raschen Wandel des IT-Bereiches entwickelt. In der Literatur verwendete Bezeichnungen für diese Variante sind Online-Assessment Center, Online Interview, Virtuelles

---

<sup>61</sup>Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 226-227.

Assessment Center oder eAssessment Center. Hinter all diesen Begriffen verbergen sich im Grunde diverse klassische Assessment Methoden, die mittels computergestützter Verfahren durchgeführt werden. Mittlerweile nutzen viel Unternehmen bereits die digitalisierten Versionen und verdrängen immer mehr die herkömmlichen Assessment. Einer der ersten Pioniere, der Web-Assessment nutzte, war Siemens AG München. Das Unternehmen startete im Mai 2000 das erste webbasierte Assessment Center unter dem Namen „Challenge Unlimited“. Diese Challenge war ein Online-Recruiting Spiel, um High Potentials bestmöglich anzuregen mit Siemens in einen direkten Kontakt zu treten. Bei dieser Challenge erhielten die hochqualifizierten Bewerber die Chance sich durch dieses Online Spiel auf die Kernkompetenzen von Siemens prüfen zu lassen. Der Kandidat absolvierte mit spielerischen Komponenten diverse Aufgaben. Die Informationen wurden in einem Auswertungstool gesammelt, sodass der Recruiter sehr rasch eine effiziente Entscheidung treffen konnte. Für den Bewerber bestand zusätzlich die Chance sein Persönlichkeitsprofil konzipieren zu lassen.<sup>62</sup> Die Kosten lagen bei etwa 1 Mio. Euro, allerdings wurden 13.000 Kandidaten angesprochen, davon kamen 500 zu einem Erstgespräch und von diesen wurden letzten Endes 40 eingestellt.<sup>63</sup>

Sowohl die verbale als auch die nonverbale Kommunikation kann sich in virtuellen Assessment Centern schwieriger gestalten, weshalb nicht alle Arten und Methoden des klassischen Assessment digital verwirklicht werden können. Mit Hilfe „neuer Medien“, wie Videotelefonie können Videokonferenzen bereits einfach und kostengünstig durchgeführt werden.

Nach *Fischer* besteht das virtuelle Assessment Center aus den drei Teilgebieten digitalisierte Postkorbübungen, digitalisierter Papier- und Bleistift-Tests und computergestützte Planspiele.<sup>64</sup>

Diese Struktur kann durch die Komponenten Videokonferenz oder Chat ergänzt werden. Zuerst wird festgelegt, wie das virtuelle Assessment durchgeführt werden soll, welche Aufgaben die Teilnehmer zu lösen haben und welche Daten zu erfassen sind.<sup>65</sup> Viele Programme und Systeme für virtuelle Assessment sind kostengünstig zu erwerben und durch das Internet leicht zugänglich. Planspiele, PC-Postkorb, Fragebogengeneratoren oder diverse Software für

---

<sup>62</sup>Vgl. o.V., Challenge-Unlimited-Siemens rekrutiert High-Potentials über das Web, online in: <http://www.press1.de/ibot/db/945267302668595164n2.html>, abgerufen am 1.3.2010.

<sup>63</sup>Vgl. Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 53-54.

<sup>64</sup>Vgl. Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 74-75.

<sup>65</sup>Vgl. Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 75.

Videokonferenzen sind im Internet ohne Schwierigkeiten zu erhalten und können von Unternehmen selbst eingesetzt werden.

Danach ist zu prüfen, ob genügend technische Kapazität im Unternehmen vorhanden ist, ob das ganze Rekrutierungsprogramm an einen externen Anbieter ausgelagert werden soll oder, ob Systeme zugekauft werden müssen. Bei dieser Make or Buy Entscheidung spielen Kosten, Zeitaufwand und Effektivität für das Unternehmen die größte Rolle.<sup>66</sup>

Für Unternehmen kann die Durchführung des virtuellen Assessment durch das Beauftragen von Application Service Provider (ASP) vereinfacht werden. Dem Anbieter wird die Verantwortung der optimalen Durchführung der Assessments übergeben, wobei die Unternehmen ausschließlich für die Nutzung des virtuellen Assessment Center zahlen müssen und keine Erweiterung der eigenen IT-Infrastruktur durchführen müssen.<sup>67</sup> Aus einem ASP können somit alle Assessment Komponenten ausgelagert werden, so auch die Datenauswertung der Teilnehmer. Die Ergebnisse werden den Unternehmen dann direkt zugeschickt.

In den folgenden Abschnitten werden verschiedene Übungen, die in einem klassischen Assessment Center angewendet werden können, beschrieben und auf ihre Anwendbarkeit in virtuellen Assessment Center überprüft.

### *3.2.2 Selbstpräsentationen*

Präsentationen werden wesentlich von Ausdruck und Rhetorik bestimmt, weshalb eine solche Aufgabe virtuell zu gestalten schwierig sein kann.

Doch mit immer mehr und besser werdenden Möglichkeiten im Bereich des Internet oder der online Kommunikation, die bereits weltweit eingesetzt werden können, wird diese „Barriere“ verschwindend geringer. Denkbar wäre beispielsweise, dass dem Teilnehmer eines online Assessment Center ein Thema vorgegeben wird, um darüber innerhalb einer gewissen Zeit mit vorgegebener Folienanzahl eine Präsentation zu erstellen. Um seine Medienfertigkeit unter Beweis zu stellen, könnte der Kandidat sich bei der Präsentation selbst filmen und dies

---

<sup>66</sup>Vgl. Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 75.

<sup>67</sup>Vgl. Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 76.

dann als Video über das Internet demonstrieren oder direkt mittels Videokonferenz durchführen.<sup>68</sup>

### 3.2.3 Computergestützte Diagnostik

Die Entwicklung des Personal Computers ermöglichte die Entstehung von computergestützten Diagnostiken, die heute sehr häufig eingesetzt werden. Diese Methode förderte die Neugestaltung von klassischen Assessment Center und gehörte zu einer der ersten Innovationen des virtuellen Assessment. Durch die Unterstützung des Computers kann der enorme Einsatz von diagnostischen Handlungen und Testverfahren sehr erleichtert werden. Zu diesen Testverfahren gehören primär der Computer Aided Test, der computergestützte Postkorb und EDV-simulierte Szenarien und Planspiele, die in den folgenden Abschnitten näher erklärt und analysiert werden.<sup>69</sup>

#### 3.2.3.1 Computer Aided Tests (CAT)

Diese Methode ermöglicht die Durchführung diverser Testverfahren via PC. Der CAT wird als elektronischer Papier- und Bleistift-Test durchgeführt. Positive Aspekte dieser Technik liegen vor allem in der großen zeitlichen Einsparung bei der Erstellung von neuen Aufgaben, in der vereinfachten Itemanalyse und dem einfacheren Auswertungsregelungen. Zusätzlich wird mittels solcher Systeme die Genauigkeit der Eignungsanalyse erhöht.<sup>70</sup>

Die Aufgaben klassischer Testverfahren dieser Art sind in einer bestimmten Reihenfolge von jedem Teilnehmer abzuarbeiten. Im Gegensatz dazu werden bei angepassten Tests dem Bewerber anfangs einfache Aufgaben gestellt, bei richtiger Lösung erhält er eine schwierigere Aufgabe, löst er sie nicht, bekommt der Teilnehmer eine leichtere Aufgabe. Die Aufgaben werden so gewählt, dass die Eigenschaften und Eignung des Probanden optimal analysiert werden können. Somit wird der Teilnehmer so lange getestet, bis er einen bestimmten Parameter erreicht oder weit unterschritten hat.<sup>71</sup>

---

<sup>68</sup>Vgl. Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 63-65.

<sup>69</sup>Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 218.

<sup>70</sup>Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 219.

<sup>71</sup>Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 219.

### 3.2.3.2 EDV gestützter Postkorb

In Postkorbübungen werden die Aufgaben schriftlich vorgelegt und anschließend über den Computer oder online durchgeführt. Somit ist diese Variante für virtuelle Assessment geeignet. Dem Teilnehmer werden verschiedene Posteingänge, Notizen oder Anfragen aufgetragen, die an Wichtigkeit, Schwierigkeit und Dringlichkeit sehr unterschiedlich sind. Zusätzlich können, mittels Skype oder anderen Tools zum Internettelefonieren, fiktive Anrufe eingesetzt und auch während des laufenden Testes durchgeführt werden.<sup>72</sup>

Mit dieser Übung soll das „*Analyseverhalten, Planungs- und Organisationstalent, Entscheidungsverhalten und Stressbewältigung des Teilnehmers*“<sup>73</sup> getestet und analysiert werden. Dabei kommt es weniger auf die benötigte Zeit an, diese Aufgaben zu bewältigen, sondern auf die Qualität der Lösung dieser Übungen.<sup>74</sup>

Im virtuellen Assessment könnte diese Technik beispielsweise so eingebaut werden, dass dem Kandidaten die Aufgabenstellung durch Videoübertragung oder Audiofiles zugeschickt und erklärt wird. Danach soll der Teilnehmer des Assessment seine Lösungswege schriftlich bearbeiten und via eMail dem Beobachter zuschicken. Eine weitere Möglichkeit wäre, dem Kandidaten Hintergrundgeräusche des späteren Arbeitsplatzes abzuspielen, während er versucht seine Aufgaben qualitativ gut zu lösen. Somit besitzt der EDV gestützte Postkorb viele Einsatzmöglichkeiten im virtuellen Assessment.<sup>75</sup>

### 3.2.3.3 Computergestützte Szenarien und Planspiele

Szenarien und Planspiele können ebenfalls mittels PC durchgeführt werden. Mit Hilfe von Computersimulationen kann das Potential von Führungskräften erkannt werden oder einfache Gruppenübungen erstellt werden. Szenarien und Planspiele sind vor allem vorteilhaft, um gute Problemlöser von schlechten rasch und bestmöglich zu unterscheiden, da gute Problemlöser sich rascher entscheiden und zusätzlich auch die komplexeren Aufgaben versuchen zu bearbeiten.<sup>76</sup>

---

<sup>72</sup>Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 219.

<sup>73</sup>Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 70.

<sup>74</sup>Vgl. Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 70.

<sup>75</sup>Vgl. Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 70-71.

<sup>76</sup>Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 220-221.

In der heutigen Zeit werden Planspiele oft für Auswahlverfahren eingesetzt, da diese Computersimulationen sehr gut für virtuelle Assessment geeignet sind. Der wesentliche Beobachtungspunkt dieser Methodik liegt in der Art und Weise, wie die Teilnehmer vorgehen, um ein optimales Ergebnis zu erhalten.<sup>77</sup>

Rollenspiele sind eine Art der Simulation in der sich der Teilnehmer in eine bestimmte Position oder Situationen einfühlen soll, um so dessen Fähigkeiten zu testen und analysieren zu können. Für das virtuelle Assessment könnten hierfür spezielle strategische Computerspiele eingesetzt werden oder auch ein Raum in Second Life extra konzipiert werden, um ein Rollenspiel online durchzuführen. Allerdings würden die Kosten dafür wohl sehr hoch sein, selbst wenn die Grundprogrammierung eines solchen Systems für andere Rollenspiele beibehalten werden kann.<sup>78</sup>

### *3.2.4 Testverfahren*

In einem Assessment können viele verschiedene Tests durchgeführt werden, um so viele Daten wie möglich über den Teilnehmer in Erfahrung zu bringen. In dieser Arbeit werden allerdings nur die drei interessantesten behandelt: Leistungstests, Intelligenztests und Persönlichkeitstests.<sup>79</sup>

All diese Tests können via PC-Programm erstellt, durchgeführt und im Anschluss ausgewertet werden. Das verringert wiederum den Zeitaufwand für ein Assessment im Rekrutierungsprozess und schafft für alle Kandidaten die gleiche Ausgangssituation. Ein weiterer positiver Aspekt der standardisierten Testverfahren, sind die geringen Kosten dieser selektiven Methode.<sup>80</sup>

#### *3.2.4.1 Intelligenztests*

Aufgrund der Komplexität des menschlichen Wesens wurde in der Vergangenheit eine Vielzahl an Intelligenztests konzipiert. Die verschiedenen Testverfahren erforschen und analysieren die unterschiedlichsten Bereiche. Grundsätzlich wird mit einem Intelligenztest nicht der

---

<sup>77</sup>Vgl. Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 71-72.

<sup>78</sup>Vgl. Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 67-68.

<sup>79</sup>Vgl. Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 28-31.

<sup>80</sup>Vgl. Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 71-72.

Intellekt eines einzelnen Kandidaten gemessen, sondern dessen Abweichung vom vordefinierten Durchschnitt, dem der Test zugrunde liegt.<sup>81</sup>

Als kognitiver Leistungstest hat sich beispielsweise das System des Intelligenz-Struktur Tests 2000 R durchgesetzt, das von *Rudolf Amthauer, Burkhard Brocke, Detlev Liepmann* und *André Beauducel* 1953 entwickelt wurde. Grund dafür ist seine vielseitige Einsetzbarkeit als wirtschaftlicher Intelligenztest. Da ein sprachlicher Unterschied zwischen Deutschland, Österreich und der Schweiz besteht, wurden eigens für diese Länder, vor allem im Wissensbereich, länderspezifische Konfigurationen durchgeführt, sodass eigene Test Versionen programmiert wurden. Das System gliedert sich in ein Grundmodell mit den Themengebieten Satzergänzung, Umkehrschlüsse, Ähnlichkeitsschluss, Zahlenreihe, Rechenaufgaben, Rechenzeichen, Matrizen, Figurenauswahl und Aufgaben mit Würfelformen. Der zweite Teil beschäftigt sich mit den Fähigkeiten der verbalen und figuralen Erinnerung. Danach wird noch ein Wissenstest durchgeführt, zu Bereichen wie Geographie, Wirtschaft, Geschichte oder Alltag.<sup>82</sup>

#### 3.2.4.2 Leistungstests

Diese Tests messen die maximale psychische Belastbarkeit der Teilnehmer. Um optimale Ergebnisse zu erzielen, muss sich der Kandidat absolut auf die gestellte Aufgabe konzentrieren. Zusätzlich werden mittels solcher Testszenarien die Leistungsfähigkeit, die Aufmerksamkeit und die Konzentrationsstärke eines Kandidaten analysiert.<sup>83</sup>

In diesen Bereich gehören auch fiktive Arbeitssituationen, die mittels Simulation auch online durchgeführt werden können. Das Ziel besteht darin, das tatsächliche Verhalten, die Reaktionen in Stresssituationen oder das Problemlösungsverhalten des Bewerbers zu beobachten und zu festzustellen.<sup>84</sup>

---

<sup>81</sup>Vgl. Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 29.

<sup>82</sup>Vgl. Liepmann, Detlev/Beauducel, André/ Brocke, Burkhard/Amthauer, Rudolf, Intelligenz-Struktur-Test 2000 R (I-S-T 2000 R) Manual, 2. Auflage, Göttingen (Hogrefe) 2007, online in: <http://www.hogrefe-testsystem.com/ztd/HTS/inftest/WEB-Informationssystem/de/4de001/7782eeb2b8d94404b5d833e1c32e2430/hb.htm>, abgerufen am 20.01.2010.

<sup>83</sup>Vgl. Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 29-30.

<sup>84</sup>Vgl. Pratsch, Henning, eRecruiting-Ein Instrument zur Optimierung der Personalauswahl, Universität Lüneburg, Dipl.-Arb., 2007, 12-15.

### 3.2.4.3 Persönlichkeitstests

Diese Tests dienen der Analyse typischer Verhaltensweisen der Teilnehmer eines Assessment Centers. Die Bearbeitung eines Persönlichkeitstestes in einem Assessment Center baut auf der Auffassung auf, „*dass die Persönlichkeit des Einzelnen die Arbeitsleistung und die Integration in sein Umfeld beeinflussen.*“<sup>85</sup> Bearbeitet wird ein Fragenkatalog dessen Auswertung mittels Skala erstellt wird.<sup>86</sup>

Ein Beispiel für einen solchen Persönlichkeitstest ist das Programm 16-PF-R, das am häufigsten für solche Zwecke eingesetzt wird. Der Test vergleicht 16 Primärvariablen der individuellen Persönlichkeit und spaltet diese in fünf Sekundärvariablen – Selbstkontrolle, Extraversion, Unabhängigkeit, Ängstlichkeit und Unnachgiebigkeit – auf. Insgesamt beinhaltet der Test, der als Fragebogen durchgeführt wird, ca. 184 Elemente, wobei jeder der 16 Variablen jeweils 9-13 Eigenschaften zugeordnet sind. Analysiert wird der Test elektronisch nach Eingabe eines ausgefüllten Fragebogens.<sup>87</sup>

Durch solche Testverfahren kann eine gewisse Vorhersehbarkeit der psychischen Reaktionen und Verhaltensweisen auf und in bestimmten Situationen festgestellt werden. Außerdem können mit solchen Tests Fragen der Berufsorientierung, der Arbeitseinstellung und, wie schon erwähnt, der emotionalen und sozialen Konsistenz ermittelt werden.<sup>88</sup>

### 3.2.5 Gruppendiskussion

Bei klassischen Gruppendiskussionen ist Kommunikation der primäre Bestandteil aller Aktionen. Getestet werden nicht nur die verbale Geschicklichkeit der Teilnehmer, sondern auch ihre Integrationsfähigkeit und die Durchsetzungsfähigkeit. Um eine Gruppendiskussion auch im virtuellen Assessment einschließen zu können, sollten diverse Messenger, Skype oder einfach Chatrooms dafür genutzt werden.<sup>89</sup> Möglich wäre auch, Gruppendiskussionen mit Hilfe von Videokonferenzen zu gestalten, um so ein gutes Bild über die oben angeführten Eigenschaften der Teilnehmer zu erhalten.

---

<sup>85</sup>Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 31-32.

<sup>86</sup>Vgl. Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 31-32.

<sup>87</sup>Vgl. Schneewind, Klaus A./Graf, Johanna, 16 Persönlichkeitsfaktoren-Test (16PF-R), Label des 16 PF-R, Diagnostikkommission SVB, Deutsche Ausgabe des 16PF-R , Fifth Edition, Bern, Göttingen: Huber, online in: <http://www.testraum.ch/Serie%203/16PFR.htm> abgerufen am 20.01.2010.

<sup>88</sup>Vgl. Pratsch, Henning, eRecruiting-Ein Instrument zur Optimierung der Personalauswahl, Universität Lüneburg, Dipl.-Arb., 2007, 12-15.

<sup>89</sup>Vgl. Fischer, Kai, Virtuelles Assessment, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006, 66-68.

Auch in der weiterführenden Literatur wurde ein solches Szenario bereits beschrieben, wie beispielsweise Picot in „Die grenzenlose Unternehmung“. Picot erklärt in seinem Werk virtuelle Unternehmen, bei denen Unternehmensgrenzen überschritten und im Rahmen der Globalisierung auch andere Unternehmen mit einbezogen werden.<sup>90</sup>

### 3.3 Vor- und Nachteile von virtuellen Assessment Center

Im Bereich der Personalauswahl wird das Assessment Center zur Rekrutierung externer Arbeitskräfte und neuer Mitarbeiter herangezogen. Wenn das Unternehmen neue Führungskräfte sucht, wird diese Methode vor allem bei Hochschul- und Fachhochschulabsolventen genutzt, weil diese den Vergleich von Stärken und Schwächen untereinander am ehesten akzeptieren. In Verbindung mit Beförderungen oder Versetzungen sollte eine unternehmensinterne Selektion der geeignetsten Mitarbeiter durchgeführt werden.<sup>91</sup>

Wie bei der vorausgegangenen Beschreibung der verschiedenen Übungen, die in einem Assessment Center verwendet werden können, herausgearbeitet wurde, können Selbstpräsentation, Postkorbübungen, Rollenspiele und Testverfahren auch online durchgeführt werden.

Die Vorteile dieser Methodik liegen ebenfalls in ihrer strukturierten Ablauforganisation, der Chance der multiplen Beobachtung, der Aufnahme der Verhaltens- und Fähigkeitsmerkmale der Kandidaten, die Möglichkeit ein Gremium zur Entscheidungsfindung aufzustellen oder die Teilnehmer und deren Ergebnisse zu vergleichen. Mängel ergeben sich durch den relativ hohen Zeitaufwand ein Assessment Center durchzuführen, da diese Methode häufig nur in einigen Tagen gemacht werden kann.<sup>92</sup>

Als sehr flexibles und kostengünstiges System können Assessment Center allerdings mit anderen Methoden kombiniert werden, um so eine weitgefächerte Entscheidungsgrundlage zu erhalten.<sup>93</sup> Übungen können schneller und leichter zusammengestellt werden, wenn verschiedene Produkte online zur Verfügung stehen. Der Kandidat wird zusätzlich weniger Stress ausgesetzt, wenn er die verschiedenen Aufgaben und Testverfahren online im eigenen Zuhause absolvieren kann.

---

<sup>90</sup>Vgl. Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf, Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management, Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 5. aktualisierte Auflage, Wiesbaden (Gabler) 2003, 388-393.

<sup>91</sup>Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 29.

<sup>92</sup>Vgl. Schwan, Konrad/Seipel, Kurt, Personalmarketing Teil 1, WifI Österreich, 2. Auflage, Wien 1997, 60.

<sup>93</sup>Vgl. Fisseni, Hermann-Josef/ Preusser, Ivonne, Assessment-Center, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007, 33.

Allerdings kamen virtuelle Assessment Center in den Unternehmen noch nicht stark zur Anwendung. Ein großer Nachteil der online Assessment Center liegt im Fehlen des persönlichen Kennenlernens der Kandidaten. Gleichbleibend wird auch der Zeitaufwand der Durchführung von virtuellen Assessment sein, da sowohl Bewerber als auch Beobachter die ganze Zeit online sein müssen. Selbst, wenn die Auswertung eines Assessment Centers online stattfindet, können Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehler dadurch nicht ausgeschlossen werden.

Die Literatur kennt hierfür einige Phänomene die dabei auftreten können wozu der Halo-Effekt, der Primäreffekt, Ähnlichkeitsfehler, Sympathie/Antipathie, persönliche Stimmung und Kontrast-Effekt gehören.

Der Halo-Effekt wird auch Überstrahlungseffekt genannt und beschreibt ein besonderes Charakteristikum, sei es positiver oder negativer Natur, eines Kandidaten und bewirkt, dass weitere Persönlichkeitsmerkmale und Verhaltensweisen gleichwertig gedeutet werden, wie die überstrahlende Eigenschaft. Im Primäreffekt spiegelt sich der erste Eindruck wieder, den ein Kandidat überträgt. Durch diese Wirkung kann der Teilnehmer eines Assessment Center beispielsweise Sympathie oder Antipathie beim Beobachter hervorrufen und somit sind alle weiteren positiven oder negativen Eigenschaften oder Aussagen für die Entscheidung nicht mehr relevant.<sup>94</sup> Ähnlichkeitsfehler können dann auftreten, wenn Eigenschaften der Beobachter auf die Kandidaten reflektiert werden, wo hingegen beim Kontrastfehler den Teilnehmern nicht vorhandene Eigenschaften des Beobachters zugewiesen werden.<sup>95</sup>

Bei allen Wahrnehmungsfehlern während eines Bewerbungsgespräches, spielt natürlich auch die persönliche Stimmung und Gemütslage eine wesentliche Rolle, die entscheidend auf ein Recruiting wirken kann.<sup>96</sup>

Gerade aus diesen Fehleinschätzungen sollten Assessment Center mittels gut geschulten Personals oder gleich durch Personalberater oder Personalvermittler durchgeführt werden, um Fehleinstellungen so gut es geht zu vermeiden.

---

<sup>94</sup>Vgl. Gruber, Martina/Kummer, Herwig, ABWL VK Organisation und Personal-VK Personal, Wien 2004, 31-32.

<sup>95</sup>Vgl. Scholz, Christian, Personalmanagement-Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Auflage, München (Vahlen) 2000, 487.

<sup>96</sup>Vgl. Gruber, Martina./Kummer, Herwig, ABWL VK Organisation und Personal-VK Personal, Wien 2004, 31-32.

## 4 Eignung von Internetmedien für eRecruiting im Vergleich

Die Etablierung des Internet im Bereich des Personalmanagement und zur Unterstützung des Rekrutierungsprozesses hat eine Vielzahl von Internetmedien hervorgebracht, die Lösungswege für das eRecruiting anbieten. In den folgenden Kapiteln sollen drei große Bereiche, die die Personalarbeit online unterstützen, analysiert und miteinander verglichen werden. Darunter fallen Jobbörsen, Social Communities und HR-Softwareanbieter.

### 4.1 Jobbörsen

In der heutigen Zeit sind online Jobbörsen aus dem Rekrutierungsprozess nicht mehr wegzudenken, da sie das nationale und internationale Recruiting unterstützen.

Nach *Dana Zieris* ist Österreich im europäischen Vergleich, durch seine geringe Anzahl an Jobbörsenanbietern und der größeren Neigung zu den Printmedien als zu den online Jobbörsen, ein traditioneller Jobbörsenmarkt. Trotzdem haben sich auch in Österreich einige nationale und internationale Anbieter etabliert. Zu den bekanntesten online Jobbörsen gehören *Monster.at*, *Stepstone.at*, *Jobpilot.at*, *Zbp.com* oder *Willhaben.at*. Auf Grund des kleinen Marktes kam es in letzter Zeit zu Fusionen und Übernahmen von verschiedenen online Jobbörsen. Im November 2006 übernahm die internationale Karriereplattform *Stepstone* die nationale Jobbörse *Jobfinder.at*. 2008 wurde die nationale Jobbörse *Jobpilot* von der amerikanischen Karriereplattform *Monster* übernommen. Neben den großen Jobbörsen haben auch viele Universitäten, FH's und HTL's eigene Jobbörsen, auf denen Unternehmen fachspezifische Positionen anbieten können. Beispielsweise seien hier *HTL-Absolventen.at*, *Zbp.at* oder *Academics.at* genannt.<sup>97</sup>

---

<sup>97</sup>Vgl. Zieris Dana, Grenzenloses Recruiting: Europas Jobbörsen im Überblick, in: *Personalmanager* 6/2008 Beilage: Stellenmarkt, 7. Jahrgang, 2008, 6-7.

**Abbildung 10:** Suchmodifikation für Bewerber bei Stepstone

Quelle: URL: <http://www.stepstone.at/jobsuche.cfm>, abgerufen am: 10.01.2010.

Am Beispiel Stepstone.at wird gezeigt, wie Jobsuchende ihre Suchkriterien sehr spezifisch ausrichten und auch international nach einer neuen Arbeit suchen können, wie in Abbildung 10 zu sehen ist.<sup>98</sup> Da die Anzahl der Konkurrenten immer mehr steigt, müssen Jobbörsen vermehrt eine Art Employer Branding durchführen, um für Jobsuchende und Unternehmen attraktiver zu wirken. Für Jobsuchende werden beispielsweise userfreundliche Bewerberdatenbanken oder auch kostenlose Gehaltsrechner, Artikel über hilfreiche Themen aus den Bereichen Arbeitsrecht, Veranstaltungen, Tipps und Tricks zur optimalen Bewerbung oder auch Kontakte zu Berufscoaching angeboten.<sup>99</sup>

<sup>98</sup>Vgl. Zieris, Dana, Grenzenloses Recruiting: Europas Jobbörsen im Überblick, in: Personalmanager 6/2008 Beilage: Stellenmarkt, 7. Jahrgang, 2008, 6-7.

<sup>99</sup>Vgl. Zieris, Dana, Grenzenloses Recruiting: Europas Jobbörsen im Überblick, in: Personalmanager 6/2008 Beilage: Stellenmarkt, 7. Jahrgang, 2008, 8-9.

Allerdings versuchen diese Plattformen auch den Unternehmen mehr zu bieten. Unternehmen suchen ihre neuen Mitarbeiter längst nicht mehr nur auf dem nationalen Markt oder alleine im deutschsprachigen Raum, sondern versuchen international die besten anzulocken. Monster und Jobpilot agieren nicht nur in Österreich sondern auch in Deutschland und der Schweiz und gehören somit zu den besten international tätigen Jobbörsen im deutschsprachigen Raum.<sup>100</sup>

Die Jobbörsen selbst unterscheiden sich nicht nur durch ihre unterschiedlichen Paketangebote für die online Stellenanzeigen und den damit entstehenden Kosten, sondern auch durch ihre zusätzlichen Angebote und Services.<sup>101</sup>

Am Beispiel Monster.at werden die Möglichkeiten für Unternehmen im Folgenden näher beschrieben. Anfänglich konnten die Unternehmen die Positionsbeschreibung online in der Jobbörse schalten. Parallel dazu etablierten sich die Datenbanken, in denen sich die Kandidaten eintragen und die von den Unternehmen durchsucht werden können. Ein sehr neues Tool, ist der Einsatz von Potcasting über das Unternehmen. Monster unterstützt somit Unternehmen, ihre Stelleninserate für potentielle Kandidaten interessanter und attraktiver zu gestalten. Das Unternehmen erhält die Möglichkeit, seine freien Stellen durch ein Videoprofil zu gestalten und kann sich damit dem Bewerber besser als bisher vorstellen. Die erstellten Imagevideos werden dann in die jeweilige Stellenanzeige mit eingebunden, wodurch auch die Firmenphilosophie besser veranschaulicht werden kann. Dabei können bestehende Videos genutzt werden, oder es kann ein neuer, speziell auf eine freie Position ausgerichteter Film, produziert werden. Auf der online Plattform sind Stellenanzeigen, die ein Firmenvideo beinhalten, mit einem kleinen Icon ausgestattet, damit die Bewerber gleich sehen, welche Jobangebote ein solches Video besitzt. Durch dieses zusätzliche Angebot, wird auch die visuelle Wahrnehmung des Inserats gesteigert. Hier entstehen vor allem im Rekrutierungsbereich viele Vorteile. Durch diese kurzen Spots bleibt das Unternehmen dynamischer in Erinnerung und das Firmenimage kann den Bewerbern besser vermittelt werden als durch ausschließlich schriftliche Annoncen. Durch Einbindung der Mitarbeiter in diese Kurzvideos wirkt das Unternehmen glaubhafter und attraktiver und trägt damit zum Employer Branding bei.<sup>102</sup>

---

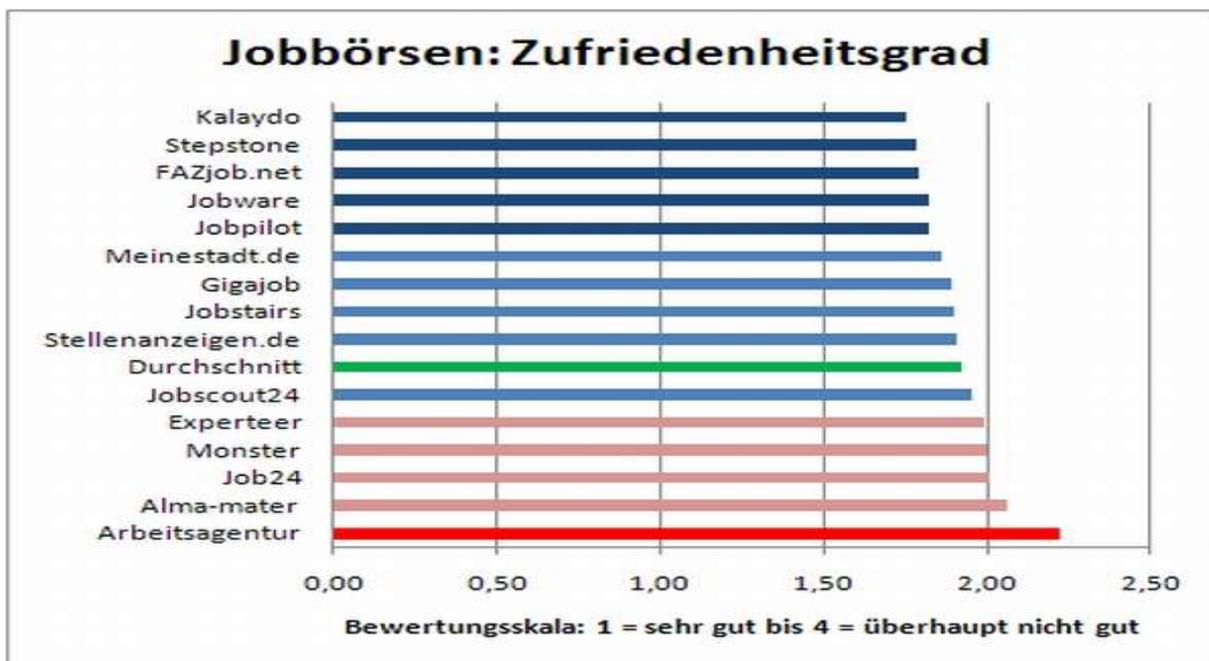
<sup>100</sup>Vgl. Zieris Dana, Grenzenloses Recruiting: Europas Jobbörsen im Überblick, in: Personalmanager 6/2008 Beilage: Stellenmarkt, 7. Jahrgang, 2008, 6-7.

<sup>101</sup>Vgl. Zieris, Dana, Grenzenloses Recruiting: Europas Jobbörsen im Überblick, in: Personalmanager 6/2008 Beilage: Stellenmarkt, 7. Jahrgang, 2008, 8-9.

<sup>102</sup>Vgl. Strasse, Sabine, Modernstes Recruiting-Monster bietet Stellenanzeigen mit Firmenvideo, online in: [http://presse.monster.at/16919\\_de-AT\\_p1.asp](http://presse.monster.at/16919_de-AT_p1.asp), abgerufen am 10.01.2010.

Zusätzlich erfahren wir in unserer Gesellschaft einen Umkehrschluss am Arbeitsmarkt, denn nicht nur der Kandidat muss dem Unternehmen entsprechen, auch die potentiellen Arbeitgeber müssen den Anforderungen des Bewerbers nachkommen. Durch optimale Videoclips können Firmen auch ihre Benefits dem zukünftigen Mitarbeiter besser präsentieren.<sup>103</sup>

Eine Gemeinschaftsstudie der Unternehmen Profilo Rating-Agentur GmbH mit Sitz in Hamburg und Crosswater Systems Ltd mit Sitz in England, hat versucht mittels Online-Umfrage die Zufriedenheit der Jobsuchenden mit den Online-Jobbörsen und -suchmaschinen zu bestimmen. Jobsuchmaschinen zeichnen sich vor allem als Suchmaschine aus, wie es bei Google der Fall ist. Dabei wird ein Suchbegriff eingegeben und die Maschine bringt dementsprechende Jobangebote aus dem Internet hervor. Hingegen können Inserate nur auf Jobbörsen gegen Entgelt inseriert werden. Außerdem wurden in dieser Studie auch die Suchqualität und das Nutzungsverhalten untersucht. 5.812 arbeitssuchende Nutzer von Jobbörsen nahmen zwischen 3.10.2008 und 30.9.2009 an dieser online Beurteilung teil. Bewertet wurden 335 deutsche Jobbörsen und -Suchmaschinen.<sup>104</sup>



**Abbildung 11:** Gemessener Zufriedenheitsgrad bei deutschen Jobbörsen

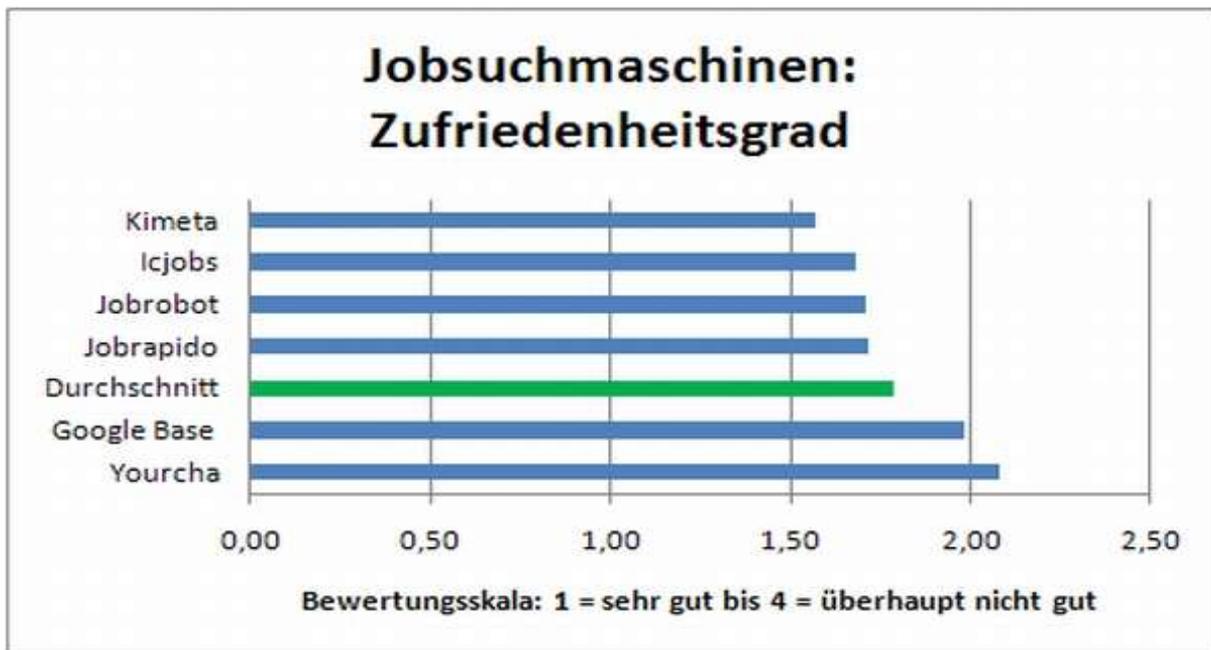
Quelle: Stümpel, Ute, online in: <http://crosswater-job-guide.com/wp/archives/4447>, abgerufen am 10.01.2010.

<sup>103</sup>Vgl. Strasse, Sabine Mag., Modernstes Recruiting-Monster bietet Stellenanzeigen mit Firmenvideo, online in: [http://presse.monster.at/16919\\_de-AT\\_p1.asp](http://presse.monster.at/16919_de-AT_p1.asp), abgerufen am 10.01.2010.

<sup>104</sup>Vgl. Stümpel, Ute, Jobbörsen-Umfrage: 5.812 Jobsuchende beurteilen Online Jobbörsen und Jobsuchmaschinen. Gute Noten für Karriereportale-Stellensuchende entdecken Jobsuchmaschinen, online in: <http://crosswater-job-guide.com/wp/archives/4447>, abgerufen am 10.01.2010.

Wie in Abbildung 11 zu sehen ist, haben sich die Jobbörsen Jobpilot und Stepstone, die auch in Österreich sehr bekannt sind, mit einem Zufriedenheitsgrad von ca.1,82 und 1,78 sehr gut platzieren können. Im Gegensatz dazu fällt die deutsche Plattform von Monster gegenüber Jobpilot stark zurück. Die deutsche Jobsuchmaschine Jobrapido konnte sich am deutschen Markt noch nicht so stark etablieren, erreichte einen Zufriedenheitsgrad von ca.1,74 und liegt somit im internen Ranking an 4. Stelle, wie Abbildung 12 ersichtlich macht.<sup>105</sup>

Laut der Gemeinschaftsstudie von Profilo/Crosswater hat hingegen der Stellenmarkt auf der Social Community Xing.com bei der Umfrage lediglich einen Zufriedenheitsgrad von 2,02 erreicht.<sup>106</sup>



**Abbildung 12:** Zufriedenheitsgrad bei deutschen Jobsuchmaschinen

Quelle: Stümpel, Ute, online in: <http://crosswater-job-guide.com/wp/archives/4447>, abgerufen am: 10.01.2010.

Auch in Österreich scheint die Nutzung von Xing zum Rekrutieren bei Unternehmen eher die Ausnahme zu sein. Bei der für diese Arbeit durchgeführten Interviews haben 6 von 21 Befragten Xing schon einmal zum Rekrutieren genutzt, 11 fänden es interessant, Xing einmal auszuprobieren und 9 sehen die Plattform als geeignetes Medium für Headhunter, um High Potentials anzusprechen, und Positionen im oberen Management zu besetzen. Daraus kann geschlos-

<sup>105</sup>Vgl. Stümpel, Ute, Jobbörsen-Umfrage: 5.812 Jobsuchende beurteilen Online Jobbörsen und Jobsuchmaschinen. Gute Noten für Karriereportale-Stellensuchende entdecken Jobsuchmaschinen, online in: <http://crosswater-job-guide.com/wp/archives/4447>, angerufen am 10.01.2010.

<sup>106</sup>Vgl. Stümpel, Ute, Jobbörsen-Umfrage: 5.812 Jobsuchende beurteilen Online Jobbörsen und Jobsuchmaschinen. Gute Noten für Karriereportale-Stellensuchende entdecken Jobsuchmaschinen, online in: <http://crosswater-job-guide.com/wp/archives/4447>, angerufen am 10.01.2010.

sen werden, dass Xing noch sehr viel Entwicklungsbedarf hat, um als Jobbörse eingesetzt zu werden.

## 4.2 Community Plattformen: Xing und Second Life

Communities können heute auf unterschiedlichste Weise genutzt werden und werden von *Monika Zehmisch* folgendermaßen beschrieben:

*„Communities sind Onlinegemeinschaften zum Mitmachen und Mitgestalten, die von Menschen genutzt werden, die Interesse an gemeinsamen Themen haben und sich miteinander austauschen oder gemeinsam Wissen aufbauen möchten. Dies geschieht persönlich, und manchmal entstehen daraus Kontakte, die in das reale Leben übergehen.“<sup>107</sup>*

Somit eignen sich Communities einerseits dafür, private oder berufliche Kontakte zu knüpfen, und andererseits können Communities als Kandidatenpool für die Personalsuche verwendet werden.<sup>108</sup>

Personalberatungsfirmen suchen beispielsweise über die Plattform Xing geeignete Kandidaten, wobei in den häufigsten Fällen nach High Potentials und Young Professionals gesucht wird.

In diesem Kapitel werden die Communities Xing und Second Life näher betrachtet und deren Nutzen erklärt. Dabei wird in dieser Arbeit die These aufgestellt, dass Xing und Second Life die Zukunft der eRecruiting Plattformen darstellen.

### 4.2.1 Xing.com

2003 wurde die Netzwerkplattform Open BC (Open Business Club) vom Deutschen Lars Hinrichs gegründet, der die These vertrat, dass alle Menschen durch maximal 6 Personen eine Verbindung aufweisen können. Dieses soziale Netzwerk, das allein aus Eigenfinanzierung entstand, entwickelte sich sehr schnell, sodass Open BC 2004 finanzielle Unterstützung von Business Angles erhielt. 2005 trat das Unternehmen in den chinesischen Markt durch Joint

---

<sup>107</sup>Zehmisch, Monika, Business-Networking mit Xing, Neue Medien Werkstatt, Düsseldorf (DATA BECKER Verlag) 2008, 26-27.

<sup>108</sup>Vgl. Zehmisch, Monika, Business-Networking mit Xing, Neue Medien Werkstatt, Düsseldorf (DATA BECKER Verlag) 2008, 26-27.

Venture ein und 2006 weiteten sich seine Aktivitäten auf die Schweiz aus. 2007 wurde der Name auf Xing geändert. Mittlerweile ist Xing börsennotiert, beschäftigt mehr als 100 Mitarbeiter und ist in 16 Sprachen verfügbar. Der Grund für den Namenswechsel war zum einen die Umformung der Gesellschaftsform in eine AG und zum anderen die Erschließung des amerikanischen und asiatischen Marktes. Das Wort „Open“ beinhaltete dort eine negative Assoziation und „BC“ wäre gleichgesetzt worden mit „bevor christ“.<sup>109</sup>

Die Nutzung von Xing ist vielschichtig. Primäre stehen das Netzwerk und Kontakte knüpfen im Vordergrund. Beziehungen und auch virtuelle Kontakte sind wichtiger Bestandteil in der heutigen Arbeitswelt. Um in der Community allerdings agieren zu können, müssen sich die Mitglieder erst anmelden, um Xing optimal nutzen zu können. Nach dem Anmeldevorgang, sollte das neue Mitglied ein persönliches Profil anlegen, in dem nicht nur die berufliche Erfahrung beschrieben wird, sondern auch Informationen über Interessen, gesuchte Herausforderungen, Ausbildung oder Kontaktdaten eingetragen werden. Je detaillierter das Profil ausgefüllt wird, desto leichter können die verschiedenen Möglichkeiten auf Xing genutzt werden.<sup>110</sup>

Für den Normaluser bietet Xing zwei Varianten der Mitgliedschaft, die Basis-Mitgliedschaft und die Premium-Mitgliedschaft. Bei der Basis-Mitgliedschaft können die User Personen in das Netzwerk einladen, Kontakte verwalten, eine Profilsseite erstellen und verschiedenen Xing-Gruppen beitreten. Der persönliche Nachrichtenversand innerhalb der Community, Jobinserate schalten oder Jobsuche ist hingegen nur mit einer Premium-Mitgliedschaft möglich. Zusätzlich werden weitere Applikationen, wie die erweiterte Suchfunktion angeboten, um Geschäftspartner, potentielle Auftraggeber, oder auch Dienstleister zu finden. Für die Personalarbeit besonders relevant ist die Recruiter Mitgliedschaft, da sie viele Möglichkeiten bietet, um potentielle Kandidaten zu identifizieren.<sup>111</sup>

Xing bietet aber auch für Unternehmen die Möglichkeit, sich im Netzwerk zu positionieren. Unternehmen können sich mittels Profil präsentieren und dadurch versuchen ihr Image zu verbessern. Firmenbeschreibung, Logo oder Verlinkungen zu Anzeigen sind zusätzliche Möglichkeiten, die Xing bietet. Außerdem können mit dem Unternehmensprofil Mitarbeiterlisten

---

<sup>109</sup>Vgl. Zehmisch, Monika, Business-Networking mit Xing, Neue Medien Werkstatt, Düsseldorf (DATA BECKER Verlag) 2008 46,49.

<sup>110</sup>Vgl. Zehmisch, Monika, Business-Networking mit Xing, Neue Medien Werkstatt, Düsseldorf (DATA BECKER Verlag) 2008, 44-45.

<sup>111</sup>Vgl. Zehmisch, Monika, Business-Networking mit Xing, Neue Medien Werkstatt, Düsseldorf (DATA BECKER Verlag) 2008, 47; <https://www.xing.com/companies>, abgerufen am 14.3.2010.

erstellt werden, in denen alle Mitarbeiter aufscheinen, die bei Xing eingetragen sind. Mit der „Unternehmens plus“ Version, stehen zusätzlich Angebote wie individuelles Design und abonmierbare Firmenupdates zur Verfügung. Xing bietet Unternehmen gute Möglichkeiten ihre Employer Brand zu fördern. Zusätzlich können Auswertungen über die Altersstruktur, Firmenzugehörigkeitsdauer oder Karriere-Level gemacht werden, die Auskunft über das Mitarbeiternetzwerk geben.<sup>112</sup>

Eine weitere Applikation, die Xing anbietet ist die Job-Funktion, die eine Jobbörse innerhalb der Community darstellt. Hier wird Unternehmen die Möglichkeit gegeben, Inserate zu schalten und Normaluser können hier nach neuen Jobangeboten suchen. Gerade für den HR Bereich ist bei Xing nicht nur die Suchfunktion wichtig, um High Professionals zu finden, sondern auch die Jobbörse. Hier können Inserate in verschiedenen Arten geschaltet werden. Die Bandbreite geht von der einfachen Textanzeige bis hin zu einem individuell gestalteten Inserat mit eigenem Design und Firmenlogo. Im Vergleich zu online Zeitungen oder anderen Jobbörsen, sind auch die Kosten der Stellenanzeigen bei Xing sehr gering gehalten.<sup>113</sup>

Das sympathische an Xing liegt darin, dass alle Mitglieder des Netzwerkes in die aktuellen Stellenangebote uneingeschränkt Einsicht nehmen können. Abbildung 13 soll zeigen, wie die Stellenangebote bei Xing nach erfolgreicher Suche dargestellt werden.

---

<sup>112</sup>URL: <https://www.xing.com/companies>, abgerufen am 14.3.2010.

<sup>113</sup>Vgl. Zehmisch, Monika, Business-Networking mit Xing, Neue Medien Werkstatt, Düsseldorf (DATA BECKER Verlag) 2008, 304-309; <http://www.recruiting.xing.com/produktuebersicht.html>, abgerufen am 20.01.2010.

The screenshot shows the XING Jobs interface. At the top, there is a search bar with the text 'Suche nach Name, Firma etc.' and a 'Suchen' button. Below the search bar is a navigation menu with options: Start, Suche, Nachrichten, Kontakte, Gruppen, Events, Jobs, Unternehmen, and Best Offers. The main content area is divided into two columns. The left column is titled 'XING Jobs' and contains a search box with the text 'z. B. Bilanzbuchhalter, Steuerbetriebsmann' and a 'Suchen' button. The right column is titled 'Auf XING Jobs anbieten' and contains a 'Jobangebot einstellen' button. Below these columns is a section titled 'Gestaltete Jobanzeigen auf XING Jobs' with a 'Jetzt Jobangebot einstellen' button. The main part of the page is a table of job listings with the following columns: Angebot, Interessant?, Standort, Firma, and Ansprechpartner. The table contains five rows of job listings, each with a star rating, a 'Jetzt bewerten' button, and a profile picture of the recruiter. A 'Neues Angebot' button is located at the bottom left of the table.

Angebot	Interessant?	Standort	Firma	Ansprechpartner
MITARBEITER FINANZ- UND RECHNUNGSWESEN (W/M)	★★★★★ Jetzt bewerten	Wien	Michael Page International Austria	Natalie Rossi Michael Page International (Deutschland) GmbH
Projektleiter/Team-Assistent - fm, Vollzeit ...	★★★★★ Jetzt bewerten	Wien	perfecttraining Personalentwicklung GmbH	Christoph Siegel perfecttraining
MITARBEITER/REVISION (M/W)	★★★★★ Jetzt bewerten	Wien	Michael Page International Austria GmbH	Natalie Rossi Michael Page International (Deutschland) GmbH
KONSOLEHRUNGSEXPERT (M/W)	★★★★★ Jetzt bewerten	Wien	Michael Page International (Austria)	Natalie Rossi Michael Page International (Deutschland) GmbH
JUNIOR CONTROLLER (W/M)	★★★★★ Jetzt bewerten	Wien	Michael Page International Austria	Natalie Rossi Michael Page International (Deutschland) GmbH

Abbildung 13: Jobangebote Darstellung bei Xing.com

Quelle: URL: <https://www.xing.com>, abgerufen am 20.01.2010.

Zusätzlich werden die hier ausgeschriebenen Angebote mit dem jeweiligen Firmenprofil und dem Profildfoto des Recruiters verbunden. Mit dieser Methode hat der Bewerber auch gleich einen Bezug zur Ansprechperson des Jobangebotes. Zusätzlich werden passenden Mitgliedern die Jobangebote der Unternehmen automatisch auf ihrer Startseite angezeigt.

Durch die erweiterte Suchfunktion erhalten die User der Community die Möglichkeit, sehr gezielte Abfragen zusammen zu stellen und regelmäßig abrufen zu können. Voraussetzung für eine erfolgreiche Suchabfrage ist das gut aufbereitete Profil der Mitglieder. Dabei ist zu beachten, dass nur Personen mit Recruiter-Mitgliedschaft und Premium-Mitglieder Nicht-Kontakte direkt anschreiben können. Dabei können Recruiter nach einer Personen-Suchabfrage, relevante Informationen über den potentiellen Kandidaten einsehen, wie „Kar-

riere-Level“, „Arbeitsart“ oder die bisherige Berufserfahrung, ohne direkt das Profil des Kandidaten zu besuchen.<sup>114</sup>

Eine weitere Applikation die Xing anbietet sind „Gruppen“. Diese ermöglichen den Netzwerkteilnehmern sich zu verschiedenen Themen auszutauschen. Personalisten tauschen sich in Gruppen wie „Bewerbung und Recruiting“, „HR Circle“ oder auch „Arbeitswelt aktuell“ zu unterschiedlichen Themen aus. Jede Gruppe wird von einem Moderator koordiniert, die auch des Öfteren Veranstaltungen in „Second Life“ organisiert, um das Netzwerk optimal zu nutzen.<sup>115</sup>

Die für diese Arbeit durchgeführten Experten Interviews zeigen, dass Xing im Recruiting Bereich für Österreich noch etwas Nachholbedarf hat, da nur 6 von 21 Befragten Xing schon einmal für das Recruiting genutzt haben. Dabei scheint dieses Netzwerk sehr viel Potential zu beinhalten, sowohl für eine Verbesserung der Employer Brand auf der Unternehmensseite als auch für den Jobsuchenden, um einen guten Arbeitsplatz zu bekommen. Für Recruiter liegen die Vorteile darin, dass viele qualifizierte Kandidaten eingetragen sind und durch die Suchfunktion ein intelligentes Profil-Matching durchgeführt werden kann, um den passenden neuen Mitarbeiter zu finden.

#### 4.2.2 *Second Life*

Second Life ist eine virtuelle Welt mit einer 3D-Infrastruktur, in der Teilnehmer ihre eigenen Avatare kreieren und so agieren, spielen und sich selbst präsentieren können.

1999 begann Linden Lab dieses System zu entwickeln, das schließlich im Juni 2003 online ging.

Second Life ist zwar nicht die einzige virtuelle Welt, aber sicherlich die größte, komplexeste, umfangreichste und vielfältigste Community weltweit. Eine weitere Neuerung ist, dass dieses System mit Open Source Software entwickelt wurde, das heißt, die Mitglieder können den *„größten Teil der virtuellen Welt geografisch, grafisch-designerisch, sozial und inhaltlich, innerhalb eines gewissen Regelwerkes auf dieser (...) Plattform selbst (...) gestalten“*.<sup>116</sup>

---

<sup>114</sup>Vgl. Zehmisch, Monika, Business-Networking mit Xing, Neue Medien Werkstatt, Düsseldorf (DATA BECKER Verlag) 2008, 300-301.

<sup>115</sup>URL: <https://www.xing.com/app/user/?op=benefit>, abgerufen am 2.3.2010; <http://recruitembership.xing.com/> abgerufen am 2.3.2010.

<sup>116</sup>Gierke, Christiane/Müller, Ralph, Unternehmen in Second Life, Offenbach (Gabal Verlag) 2008, 18.

Für das Personalmanagement bieten sich viele Möglichkeiten. Firmenpräsentationen, virtuelle Recruiting-Messen oder Fortbildungsmaßnahmen können von Unternehmen für Mitarbeiter dort durchgeführt werden.

Laut *Gierke und Müller* sind Aus- und Weiterbildung, Coachings, Trainings und auch Beratung in Second Life sehr erfolgreich, da sämtliche technischen Möglichkeiten, aber auch unterschiedliche Kommunikationswege breitgefächert eingesetzt werden können. E-Learning wird heute als Bestandteil vieler Weiterbildungsprogramme genutzt und gewinnt immer mehr an Bedeutung, auch im universitären Bereich. Daraus kann geschlossen werden, dass für das Lernen und für die Weiterbildung eine neue Ära angebrochen ist. Lernszenarien, die auf blended learning ausgerichtet sind, oder exploratives Lernen finden in Second Life eine ausgezeichnete Umwelt, die auch weiter existiert, wenn der Lernende nicht mehr online ist. Zur effektiven und effizienten Umsetzung müssten allerdings geeignete Werkzeuge und Angebote zur Verfügung gestellt werden, die derzeit in Second Life noch nicht so einfach zu finden sind. Hier liegt auch gleichzeitig die Schwäche des Systems, denn Second Life scheint derzeit eher ein „Ort des kreativen Zufalls“ als eine Plattform zur spezifischen und erfolgversprechenden Personalsuche zu sein.<sup>117</sup>

Derzeit begeistert die Lernenden in Second Life Szenarien mit Demonstrationen von Lerninhalten, experimentellen Aufgabenstellungen, explorativem Lernen, Rollenspielen und konstruierenden Aufgaben. Gerade aus diesem Grund liegt der Gedanke nicht fern, dass hier ein neuer Ansatz für virtuelle Assessment und Recruiting-Messen in Second Life geschaffen werden könnte. Virtuelle Räume können einfach gestaltet werden, in denen Schulungen und Konferenzen abgehalten werden können. Derselbe Raum, in dem vor einer Stunde noch ein Kurs abgehalten wurde, kann 10 Minuten später etwas verändert als Konferenzraum dienen. All das ermöglicht einen leichteren Zugang zu Gesprächs- und Lernsituationen, vereinfacht somit auch den ersten Kontakt zu neuen Mitarbeitern und erlaubt auch Interaktionen in Lernkontexten, die im Reallife so nicht möglich wären.<sup>118</sup>

IBM nutzte als eines der ersten Unternehmen die Möglichkeit, in Second Life neue Mitarbeiter zu rekrutieren. Bald schlossen sich verschiedene online Jobbörsen und Eventagenturen an. Alle Unternehmen, die „inworld Recruiting-Veranstaltungen“ in Second Life erstellten und

---

<sup>117</sup>Vgl. Gierke, Christiane/Müller, Ralph, Unternehmen in Second Life, Offenbach (Gabal Verlag) 2008, 39-42.

<sup>118</sup>Vgl. Gierke, Christiane/Müller, Ralph, Unternehmen in Second Life, Offenbach (Gabal Verlag) 2008, 115-117.

durchführten, waren mit ihren Ergebnissen sehr zufrieden. Mit ausschlaggebend für diese Entwicklung waren allerdings sicher auch die parallel durchgeführten Marketingaktivitäten im Reallife.<sup>119</sup>

Laut Second Life war 2009 ein optimales Jahr für Zusammenarbeit in virtuellen Welten. Begründet wird dieser Trend durch die umwelt-, wirtschafts- und geschäftspolitischen Anforderungen der Nationen an die heutigen Unternehmungen. Firmen müssen umweltbewußt sein und sollen gleichzeitig auch immer schneller und kostengünstiger agieren. Der Trend zur Nutzung von Second Life scheint derzeit mehr bei internationalen Konzernen wie IBM, Siemens, Northrop Grumman, Intel, oder anderen amerikanischen Firmen zu liegen. Der Vorteil für solche Firmen ist klar erkennbar, denn gerade bei Firmen, die weltweit Zweigniederlassungen haben, besteht die Möglichkeit, dass Projekte mit verschiedenen Mitarbeitern aus unterschiedlichen Ländern durchgeführt werden. Bei solchen Projekten ist eine virtuelle Welt, in der sich alle Teammitglieder treffen und miteinander und zu jeder Zeit arbeiten können, eine optimale, kostengünstigere und auch umweltfreundliche Lösung. Second Life verfolgt zwei wesentliche Konzepte der Dauerhaftigkeit und Allgegenwertigkeit. Die dauernd vorhandene Umgebung dieser virtuellen Welt ermöglicht international agierenden Teamprojekten, innerhalb der Plattform die Arbeit jeder Zeit aufzunehmen oder niederzulegen und ist damit relativ zeitunabhängig. Konferenzen, Schulungen oder einfache Firmenevents werden in Second Life nicht nur abgehalten, sondern die Teilnehmer haben auch stets die Möglichkeit schnell neue Kontakte zu knüpfen und Informationen auszutauschen.<sup>120</sup>

Österreichische Firmen scheinen bei der Nutzung von Second Life eher skeptisch zu sein und vertrauen nicht auf diese Art der Technologie. Das wird durch die für diese Arbeit durchgeführten Interviews mit HR-Experten bestätigt. Second Life war vielen Befragten kein Begriff und die meisten waren der Meinung, dass diese virtuelle Plattform im HR-Bereich absolut keine Chance haben werde sich zu etablieren. Daraus kann geschlossen werden, dass in dieser Hinsicht noch sehr viel Informations- und Aufklärungsbedarf besteht. Schließlich verbinden Unternehmen neue Techniken oft mit einem relativ hohen Kostenaufwand.

Trotzdem wurde der Networking-Charakter dieser Technologie bei der IBM Academy of Technology Konferenz von 2008 in Second Life verdeutlicht. Herbst 2008 veranstaltete die

---

<sup>119</sup>Vgl. Gierke, Christiane/Müller, Ralph, Unternehmen in Second Life, Offenbach (Gabal Verlag) 2008, 117.

<sup>120</sup>Vgl. o.V., 2009 ist das Durchbruchsjahr für virtuelle Zusammenarbeit, online in: <http://work.secondlife.com/de-DE/whyslwork/>, abgerufen am 20.1.2010.

Academy eine Virtual World Konferenz die etwa 200 Teilnehmer umfasste. Die Firma schätzt den ROI für dieses Event auf etwa 320.000 US\$. Für die Konferenz wurde ein eigener Ort geschaffen und mit vielen „Freizeitaktivitäten“ programmiert. Trotzdem lagen die Kosten für die ganze Aktion bei knapp 80.000 US\$. IBM ersparte sich etwa 250.000 US\$ an Verpflegungs- und Reisekosten und konnten durch die virtuelle Abhaltung der Veranstaltung über 150.000 US\$ an Produktivitätsgewinn verbuchen.<sup>121</sup>

Wie an diesem Beispiel zu erkennen ist, empfiehlt sich die Nutzung von Second Life vor allem für Großveranstaltungen, da hier bei relativ geringen Kosten ein hoher Effekt erzielt werden kann. Die Nutzung und die Einsatzmöglichkeiten von Second Life im HR-Bereich sind vielfältig, allerdings muss an der Akzeptanz noch gearbeitet werden.

### 4.3 HR-Softwareanbieter

Im Internet existieren viele Software-Anbieter, die versuchen das elektronische Leben eines Unternehmens zu vereinfachen und zu erleichtern. An den Beispielen von SAP, REXX Systems und Umantis soll ein Einblick in die verschiedenen online Lösungen gegeben werden.

Ein sehr bekannter Software-Lösungs-Anbieter ist SAP. Dieses Unternehmen bietet eine HR Software an, das SAP ERP Human Capital Management, das auch eine SAP eRecruiting Software beinhaltet. Beides ist völlig webbasiert und soll auch eRecruiting-Maßnahmen unterstützen und vereinfachen. SAP ERP ist ein Personalmanagement Programm und erfasst mehrere Bereiche. Dabei beinhaltet es ein Workforce-Process-Management, um wichtige Personalprozesse so aktuell wie möglich zu halten, Talentmanagement, das alles von Personalentwicklungsmaßnahmen bis zur Karriereplanung der Mitarbeiter umfasst, oder auch Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung.<sup>122</sup> SAP eRecruiting hingegen ist eine spezifische Software für das Rekrutieren. Damit wird ein internationaler Talentpool mit firmeninternen und – externen Bewerbern aufgebaut. Durch Integration von Jobbörsen und externen Datenbanken wird das effektive Arbeiten der Recruiter unterstützt. Zusätzlich können mögliche Fortbil-

---

<sup>121</sup>Vgl. o.V., 2009 ist das Durchbruchsjahr für virtuelle Zusammenarbeit, online in: <http://work.secondlife.com/de-DE/whysIwork/>, abgerufen am 20.1.2010.

<sup>122</sup>URL: <http://www.sap.com/austria/solutions/business-suite/erp/hcm/featuresfunctions/index.epx>, abgerufen am 18.01.2010.

dungsangebote erstellt werden, die von den vorhandenen Mitarbeitern eingesehen und genutzt werden können.<sup>123</sup>

Eine weitere Software für das Personalmanagement entwickelte die Firma REXX Systems. Mit dem REXX Bewerbermanagement Programm soll eRecruiting erleichtert werden. Genauso wie die SAP Version ist REXX Bewerbermanagement webbasiert und vereint alle wichtigen Prozesse und unterstützenden Maßnahmen für das Rekrutieren. Durch das REXX Recruitment Portal erhält der Kunde eine optimale Lösung für seine Corporate Identity, Employer Branding oder Anzeigenschaltung. Zusätzlich kann ein riesiger Bewerberpool angelegt werden, der einfach zu handhaben ist.<sup>124</sup>

Umantis bietet hingegen verschiedene Softwarepakete an, die für verschiedene HR-Bereiche auch einzeln einzusetzen sind. Das Unternehmen bietet Lösungswege für das „*Bewerbermanagement, Mitarbeitermanagement, Ehemaligenmanagement*“<sup>125</sup> und die „*Personalberatung*“.<sup>126</sup> Das Bewerbermanagement Programm unterstützt den kompletten Rekrutierungsprozess über das Web und bietet zusätzlich noch eine Terminplanungs- und Erinnerungsfunktion oder auch eine Funktion zum Niederlassungsmanagement an. Die Mitarbeitermanagement-Software offeriert ein umfassendes Paket für die Personalentwicklung. Dabei wird eine dynamische Datenbank erstellt, die auch für den internen Rekrutierungsprozess herangezogen werden kann. Das Programm Ehemaligenmanagement richtet sich primär an Universitäten und Fachhochschulen und stellt im Prinzip ein eigenes Alumni-Netzwerk zur Verfügung, wobei auch eine Veranstaltungsmanagement-Funktion integriert ist. Mit diesem Tool soll der Kontakt zu Absolventen besser aufrecht gehalten werden. Somit ist es indirekt auch für Recruiter interessant, da viele ehemalige Studenten in solchen Alumni-Netzwerken registriert sind. Die Software Personalberatung richtet sich ausschließlich an Executiv-Researcher und Personalberatungs- und -vermittlungsfirmen. Online Bewerbungen, Erstellung von Reports, Terminvereinbarungen oder auch ein Bewerber- und Talentpool sollen den Recruitingprozess erleichtern. Zusätzlich erstellt dieses Programm auch noch einen direkten Kandidatenvergleich, um die Entscheidungsfindung zu vereinfachen.<sup>127</sup>

---

<sup>123</sup>Vgl. o.V., Wie sie die besten schneller finden – Mit eRecruiting, online in: <http://www.sap.com/germany/media/50074591.pdf>, abgerufen am 18.01.2010.

<sup>124</sup>URL: <http://www.rexx-systems.com/recruitment-software.php>, abgerufen am 18.01.2010.

<sup>125</sup>URL: <http://www.umantis.com/de/80/Pakete.htm>, abgerufen am 18.01.2010.

<sup>126</sup><http://www.umantis.com/de/80/Pakete.htm>, abgerufen am 18.01.2010.

<sup>127</sup>Vgl. <http://www.umantis.com/de/80/Pakete.htm>, abgerufen am 18.01.2010.

Wie an diesen Beispielen zu erkennen ist, gibt es viele verschiedene Firmen, die alle gleichsam die Erleichterung des Rekrutierungsprozesses mit ihrem Programm anbieten. Letzten Endes ist meistens der Preis und welche zusätzlichen Serviceleistungen angeboten werden dafür entscheidend, welche Software von einem Unternehmen gewählt wird. Bei globalen Unternehmen wird oft auch von den Recruitern eine bestimmte Software vorgegeben.

## 5 Vor- und Nachteile des eRecruiting

Das Web 2.0 bietet den Nutzern als Mitmach-Web viele Möglichkeiten. Das bedeutet, dass User den Inhalt des Internet mitgestalten und so aktiv in die Weiterentwicklung integriert sind, weshalb das WWW zugleich auch als Social Web bezeichnet wird. Open Source-Projekte garantieren dem User ein riesiges Angebot an kostenlosen Internetdiensten. Zusätzlich wird der Nutzer durch diese Webdienste interaktiv eingebunden, weshalb neue Dienste und Instrumente selten ohne User entstehen. Der Trend zum eRecruiting bringt viele Vorteile aber auch Schwierigkeiten, die sich bei der Bewerbung ergeben.<sup>128</sup>

Zu den Vorteilen des eRecruiting zählt die Einsparung von Ressourcen. Durch den Einsatz von Datenbanken und Internet wird auch der Arbeitsaufwand pro Bewerber geringer. Mit Hilfe der online Printmedien wird die Stellenausschreibung schneller und günstiger als mit den klassischen Zeitungsannoncen, da die Preisgestaltung für Unternehmen attraktiver ist. Ein weiterer positiver Aspekt des eRecruiting liegt in der größeren Reichweite durch das Internet. Wegen der hohen Präsenz des Internet und der Tatsache, dass immer mehr Haushalte Internetanschlüsse haben und somit 24 Stunden online sein können, werden viel mehr Kandidaten für die gesuchten Positionen erreicht. Außerdem wird wegen der vielen Online-Angebote des eRecruiting, auch der Recruitingprozess beschleunigt und viel dynamischer.<sup>129</sup> Ein zusätzlicher Vorteil des eRecruiting liegt in der raschen und leichten Möglichkeit, Informationen über die Kandidaten oder das Unternehmen aktuell zu halten. Bewerber können, durch die leicht erreichbaren zusätzlichen Informationen, Auskunft über Unternehmen und vakante Stellen gewinnen.<sup>130</sup>

---

<sup>128</sup>Vgl. Buzinkay, Mark, Online gehen-Wie Mittelstände vom Web 2.0 profitieren, in: Personalmanager, 5. Jahrgang, Sept/Okt 2007, 18.

<sup>129</sup>Vgl. Golembowski, Karen, Reichweite und Grenzen des eRecruitment, Diplomica GmbH, Hamburg, Köln Univ., Dipl.-Arb., 2002, 48-55.

<sup>130</sup>Vgl. Schaumüller, Harald, E-Recruiting-Internetbasierte Instrumente der Personalsuche und -auswahl von heute, Wien, Wirtschaftsuniversität, Dipl.-Arb., 2008, 19.

Auch Employer Branding wird durch einen guten und userfreundlichen Internetauftritt des Unternehmens gefördert. Durch die Informations- und Kommunikationsmöglichkeiten, zwischen Unternehmen und dem potentiellen Bewerber, wird nicht nur der Bekanntheitsgrad gesteigert, sondern auch eine Bindung zwischen Bewerber und Unternehmen geschaffen.<sup>131</sup>

Nachteile des eRecruiting liegen darin, dass in der heutigen Zeit Unternehmen auf den online Recruitingprozess kaum mehr verzichten können, wenn sie im „War of Talent“ mithalten möchten. Ein anderer Aspekt betrifft den Recruitment Prozess selbst. Auf Grund der hohen Rücklaufquote durch Online- und eMail-Bewerbungen, erhalten Personalisten nicht nur qualifizierte Kandidaten, sondern auch einen sehr hohen Anteil an unqualifizierten Bewerbern. Dieser riesige Kandidatenpool muss intensiv selektiert und bearbeitet werden, da Unternehmen oft einer größeren Anzahl an Bewerbungen gegenüber stehen als zuvor.<sup>132</sup>

Ein Risiko liegt teilweise auch bei den Nichtnutzern von Internetmedien, da diese Bewerber-Gruppe nur durch die klassischen Printmedien erreicht werden kann, wodurch sich für diese Kandidaten ein Wettbewerbsnachteil bildet. Zusätzlich dürfen Anschaffungskosten für Software und deren Wartung nicht vergessen werden.<sup>133</sup>

*Dina Berta* meinte in ihrer Studie, „Online recruiting should diversify, not replace, traditional hiring“, dass, obwohl wir in einer sehr schnelllebigen Welt leben und das Internet in immer mehr Bereiche vordringt, die traditionellen Recruiting Methoden nicht vernachlässigt werden sollten. Schließlich darf nicht vergessen werden, dass sich noch immer nicht alle Bevölkerungsschichten Computer und Internet leisten können und sich somit auch nicht einfach via Internet bewerben können, sondern auf die traditionellen Wege, wie Telefon oder Briefverkehr angewiesen sind.<sup>134</sup>

*Keith Dugdale* berichtet in seinem Artikel “How I made a difference....online recruitment” über seine Erfahrungen des Online Rekrutierens bei KPMG. 2000 wagte KPMG den Schritt zur ersten Online Rekrutierung, trotz der damaligen Zweifel vieler Kritiker und der angeblichen Risiken, die ein solches Projekt mit sich bringen sollte. „*The technology won't work.*“

---

<sup>131</sup>Vgl. Golembowski, Karen, Reichweite und Grenzen des eRecruitment, Diplomica GmbH, Hamburg, Köln Univ., Dipl.-Arb., 2002, 48-51.

<sup>132</sup>Vgl. Golembowski, Karen, Reichweite und Grenzen des eRecruitment, Diplomica GmbH, Hamburg, Köln Univ., Dipl.-Arb., 2002, 52-55.

<sup>133</sup>Vgl. Schaumüller, Harald, E-Recruiting-Internetbasierte Instrumente der Personalsuche und -auswahl von heute, Wien, Wirtschaftsuniversität, Dipl.-Arb., 2008, 21-24.

<sup>134</sup>Vgl. Berta Dina, Study: Online Recruiting should diversify, not replace, traditional hiring, in: Nation's Restaurant News, Vol 42, Iss. 45, United States/New York: Nov. 17. 2008, 6, 12.

*You'll never be able to sell the concept to students, and you'll lose the best candidates*"<sup>135</sup>, wurde prognostiziert. Die Entwicklungen in diesem Bereich sprechen aber für sich. KPMG war einer der Pioniere im virtuellen Recruiting. 2007 ging die Firma sogar noch weiter und veranstaltete die erste Recruiting Messe in Second Life. Trotz der sehr konservativen Firmenpolitik, wagt KPMG immer neuere Wege, um an die besten Kandidaten als erster zu gelangen. *Keith Dugdale* meint in seinem Artikel, dass es gerade im Bereich des Personalmanagement sehr wichtig ist, Risiken auf sich zu nehmen, sofern man im „War of Talents“ als Firma bestehen möchte. Von wesentlicher Bedeutung sind Innovationen, die Unternehmen darin unterstützen, immer wieder neue und abstrakte Wege zu gehen, um die jeweilige Zielgruppe zu erreichen.<sup>136</sup>

Wie in der durchgeführten Umfrage in Kapitel 7 näher erklärt wird, stehen Unternehmen vielen Möglichkeiten, die das eRecruiting bietet, allerdings noch sehr skeptisch gegenüber.

## **6 Unterstützung für das eRecruiting im War of Talents**

Junge und neue Führungskräfte anzusprechen, zu rekrutieren und an das Unternehmen zu binden, stellt die Personalverantwortlichen vor immer größere Herausforderungen. Um diese potentiellen „Talente“ zu entdecken, muss erst einmal klar definiert werden, was ein Talent bedeutet und welche Eigenschaften dieses aufweisen soll.

Das Wort „Talent“ stammt aus dem altgriechischen „*ταλαντον*“ – lateinisch „*talentum*“. Es bedeutet Waage oder Gewicht und bezeichnet aber auch eine altgriechische Gewichtseinheit.<sup>137</sup>

Im Fremdwörterbuch Duden wird „Talent“ als eine Veranlagung mit „*überdurchschnittlichen geistigen oder körperlichen Fähigkeiten auf einem bestimmten Gebiet*“<sup>138</sup> beschrieben oder auch als eine „*angeborene besondere Begabung*“ erklärt.<sup>139</sup>

---

<sup>135</sup>Dugdale Keith, How I made a difference...online recruitment, in: Personal Today, United Kingdom/Sutton, Aug.19, 2008, 35.

<sup>136</sup>Vgl. Dugdale Keith, How I made a difference...online recruitment, in: Personal Today, United Kingdom/Sutton, Aug.19, 2008, 35.

<sup>137</sup>Vgl. Stowasser, Joseph Maria/ Petschenig, Michael/ Skutsch, Franz, Stowasser: Latein-deutsches Schulwörterbuch, Auflage 1994, HPT-Medien-AG, Wien/München (Verlag Hölder-Pichler-Tempsky/Oldenburger)1994, 503; Gemoll, Wilhelm, Griechisch-Deutsch: Schul- und Handwörterbuch, 7.Auflage, München/Wien (G.Freytag Verlag/Hölder-Pichler-Tempsky) 1959, 727.

<sup>138</sup>Müller, Wolfgang, Duden Fremdwörterbuch Duden-Das Fremdwörterbuch, 3. Auflage, Band 5, Bibliographisches Institut Mannheim/Wien/Zürich (Dudenverlag)1974, 713.

<sup>139</sup>Müller, Wolfgang, Duden Fremdwörterbuch Duden-Das Fremdwörterbuch, 3. Auflage, Band 5, Bibliographisches Institut Mannheim/Wien/Zürich (Dudenverlag )1974, 713.

Aus dieser allgemeinen Definition kann geschlossen werden, dass Unternehmen selbst die benötigten Eigenschaften und Kriterien der High Potentials festlegen müssen. *Lang* schlägt an dieser Stelle folgende vier Kriterien vor: Performance, Verantwortungsbereitschaft, Mobilität und Erfahrungshintergrund.<sup>140</sup>

Charakteristisch für hohe Performance eines Bewerbers sind eine große Leistungsbereitschaft und die Fähigkeit sich selbst motivieren zu können. Verantwortungsbereitschaft zeichnet sich durch zielorientiertes Handeln, Strebsamkeit, effektive Problemlösung oder auch Stressresistenz aus. Mobilität ist in der heutigen Zeit auch ein sehr wesentlicher Faktor, denn bei vielen Positionen ist es wichtig, dass der potenzielle neue Mitarbeiter gewillt ist, für die Arbeit den Wohnort zu wechseln oder zumindest zu einem Auslandsaufenthalt bereit ist. Wichtig ist auch der Erfahrungshintergrund in den Bereichen, in denen ein High Potential arbeiten möchte. Dabei wird weniger auf das theoretische Wissen, sondern vor allem auf die berufliche Erfahrung abgezielt.<sup>141</sup>

## 6.1 Employer Branding als Waffe im War of Talents

Employer Branding wird gerade in der heutigen Zeit des „War of Talents“ immer wichtiger und beinhaltet eine sehr intensive Marketingstrategie.

Der Begriff wird in der Literatur unterschiedlich definiert, doch lassen sich beim Vergleich gewisse Gemeinsamkeiten feststellen. Employer Branding bedeutet primär die Entscheidung ein Unternehmen als selbständige Marke optimal zu positionieren. Mittels fundierter Marketingstrategien versuchen sich Unternehmen am Arbeitsmarkt so darzustellen, dass sie sich von Konkurrenten abheben und so als bester Arbeitgeber wahrgenommen werden. Somit ist die Employer Brand das Unternehmensbild, das sich in der Vorstellung der Angestellten und potentiellen neuen Mitarbeiter etablieren soll.<sup>142</sup>

Der Arbeitgeber wird daher selbst zur Marke und Teil der Marketingstrategie im Kampf um High Potentials und Young Professionals. Maßnahmen und Konzepte des klassischen Marke-

---

<sup>140</sup>Vgl. Lang, Karl Mag., Human Resources Management, Wien (Linde) 2008, 163-164.

<sup>141</sup>Vgl. Lang, Karl, Human Resources Management, Wien (Linde) 2008, 164-165.

<sup>142</sup>Vgl. Zimmer, Bernd, Employer Branding: Modewort oder Innovation?, Wien, Wirtschaftsuniversität, Dipl.-Arb., 2008, 41-42.

tings werden hierfür ebenfalls genutzt, um für Bewerber attraktiver zu wirken und das Unternehmensimage aufzubessern.<sup>143</sup>

Durch Internetauftritte können viele der genannten Themen vom Unternehmen rasch und relativ kostengünstig umgesetzt werden. Vor allem die Unternehmenshomepage bietet hierfür viele Möglichkeiten.

Die wichtigsten Funktionen des Employer Branding werden in Abbildung 14 graphisch dargestellt.



**Abbildung 14:** Darstellung der Funktionen von Employer Branding (eigene Darstellung, angelehnt an Seyer, Alexandra, „Employer Branding“ Das Arbeitgeber-Image des Hilfswerks Niederösterreich, Wien, Wirtschaftsuniversität, Dipl.-Arb., 2005, 25-27.)

Die Wirkungsweise von Employer Branding im Rekrutierungsprozess ist sehr vielschichtig und geht von der Steigerung der Unternehmensattraktivität bis hin zur der Kostenminimierung bei der Mitarbeiterbeschaffung. Im Performance Management wirkt sich eine solche Strategie auf die Bereiche Motivation, Ergebnisqualität oder auch Mitarbeiterloyalität aus.

Für den bestehenden Mitarbeiter hat eine gute Employer Brand eine ideelle Funktion und damit den Vorteil seinen persönlichen Marktwert zu steigern, um auf diese Weise für andere

<sup>143</sup>Vgl. Schumacher, Florian/Geschwill, Roland, Employer Branding, Wiesbaden (Gabler) 2009, 39-45.

Unternehmen attraktiver zu wirken. Die Kosten für die Rekrutierung können durch ein gutes Employer Branding ebenfalls reduziert werden, da durch das Markenimage eines Unternehmens die Anzeige klein gehalten und eine Selbstselektion ausgelöst werden kann. Der Bewerber entscheidet daher gleich beim Lesen des Inserates, ob er für die Position und das Unternehmen geeignet ist und sich bewerben soll, oder, ob die Firmenphilosophie mit den eigenen Wertvorstellungen kompatibel ist. Employer Branding bewirkt auch in der Unternehmenskultur eine Verbesserung der internen Kommunikation und des Arbeitsklimas und dient zusätzlich der Senkung von Krankenständen. Die Unternehmensmarke erhält durch Employer Branding die Möglichkeit der Stärkung des Unternehmensimage und steigert den Wert des Unternehmens. Hat ein Unternehmen am Markt einen guten Standpunkt und eine optimale Arbeitgebermarken-Strategie, erleichtert dies dem potentiellen neuen Arbeitnehmer, Informationen über den möglichen neuen Arbeitgeber zu finden. Auswirkungen auf die Mitarbeiterbindung liegen in der verbesserten Zufriedenheit der bestehenden Mitarbeiter, Minimierung der Fluktuationskosten, der Wissensbindung oder in der Verbesserung der Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.<sup>144</sup>

*Tara Craig* gibt in Ihrem Artikel „How to...recruit online“ einige Hinweise für gutes Employer Branding. Primär muss sich das Unternehmen und vor allem die Firma als Marke betrachten und nicht als reine Organisation. Wie Firmen ihre potentiellen Kandidaten ansprechen, hängt davon ab, wie sie am Markt wahrgenommen werden. Der Schlüssel zum Erfolg liegt in einer detaillierten und gut strukturierten Strategie für Employer Branding. In diesem Zusammenhang muss dem Unternehmen klar sein, was mit dem Service der online Rekrutierung erreicht werden soll und welche Möglichkeiten sich damit eröffnen können. Auch der Internetauftritt muss gut strukturiert und die verschiedenen Funktionen für den Enduser leicht bedienbar sein. Fehler in der Website können Bewerber sehr leicht davon abhalten sich zu bewerben oder Informationen über das Unternehmen zu lesen. Statistiken und Besucherraten können helfen die Zielgruppe besser zu verstehen und die Firmenstrategie für das Employer Branding aktuell zu halten.<sup>145</sup>

Wenn man den derzeitigen Arbeitsmarkt genau analysiert, lassen sich einige mögliche Trends für das Employer Branding feststellen. Einerseits besteht eine Wandlung in den Anforderungen der Kandidaten an den zukünftigen Arbeitgeber und andererseits kommt es zu einer Ver-

---

<sup>144</sup>Vgl. Seyer, Alexandra, „Employer Branding“ Das Arbeitgeber-Image des Hilfswerks Niederösterreich, Wirtschaftsuniversität, Dipl.-Arb., Wien 2005, 25-27.

<sup>145</sup>Vgl. Craig, Tara, How to recruit online, in: Personal Today, United Kingdom/Sutton, Oct. 14, 2008, 31.

änderung der Informationsbeschaffung der potentiellen Kandidaten. Ein weiterer Trend liegt darin, dass die Gesellschaft, global betrachtet, immer dynamischer und komplexer wird, weshalb Unternehmen für Employer Branding in der Kommunikation mehr Inhalte liefern müssen.<sup>146</sup>

## 6.2 Work-Life-Balance als Strategie des Employer Branding

Da durch das Internet, online Zugänge und mobile Arbeitsplätze die Möglichkeit besteht 24 Stunden und an jedem Ort zu arbeiten, wird das Thema der Work-Life-Balance in der Arbeit als mögliche Strategie des Employer Branding genauer betrachtet.

Work-Life-Balance ist vermutlich gerade in der heutigen Zeit ein sehr wichtiger Faktor für Unternehmen, um nicht nur ihre bestehenden Mitarbeiter im Unternehmen zu halten sondern auch, um potentiell neues Personal und vor allem High Potentials anzulocken.

Im Buch von *Michalk/Nieder* über modernes Personalmanagement bedeutet der Work-Life-Balance-Ansatz, dass die Ressource Mensch als Ganzes zu beobachten ist, sowohl das Berufsleben als auch der private Bereich, um ihm zu ermöglichen, sämtliche Verbindlichkeiten und Vorlieben optimal zu erfüllen, und ihn langfristig körperlich gesund, beruflich leistungsfähig und motiviert sowie geistig ausgeglichen zu halten. Daraus kann geschlossen werden, dass der Mitarbeiter nur dann zufrieden und im Einklang mit sich und der Umwelt ist, wenn eine ausgereifte Balance zwischen Arbeits- und Privatwelt besteht. Unternehmen haben mittlerweile erkannt, dass sie die Fluktuation der Mitarbeiter nur verringern und deren Leistung maximieren können, wenn sie ein ausgewogenes System der Work-Life-Balance bieten.<sup>147</sup>

Maßnahmen sind für jeden Mitarbeiter individuell zu gestalten, wobei Unternehmen besondere Rahmenbedingungen schon vorab schaffen können, um für neue Mitarbeiter attraktiver zu wirken. Diese können auch eine Maßnahme für das Personalmarketing und damit für das Employer Branding sein. Vor allem dem familiären Bereich ist eine besondere Bedeutung im Laufe der Zeit zugekommen. Durch das Anbieten von Firmenkindergärten oder auch firmeneigenen Tagesmüttern wird für Mitarbeiter mit Kindern das Arbeitsleben vereinfacht, da die Kinderbetreuung während der Arbeitszeit leichter sichergestellt werden kann. Durch solche

---

<sup>146</sup>Vgl. o.V., Employer Branding-Rekrutierungskampagnen verfehlen ihr Ziel, online in: <http://www.businesswissen.de/personalmanagement/employer-branding-rekrutierungskampagnen-verfehlen-ihr-ziel/>, abgerufen am 26.3.2009.

<sup>147</sup>Vgl. Michalk, Silke/Nieder, Peter, (Hrsg.) *Modernes Personalmanagement-Grundlagen, Konzepte, Instrumente*, Weinheim (Wiley-VCH-Verlag GmbH & CoKGaA) 2009, 110-111.

Maßnahmen wird die Zufriedenheit der Belegschaft gesichert und damit auch die Bindung von High Potentials und generell hochqualifizierten Mitarbeitern an das Unternehmen maximiert.<sup>148</sup>

Work-Life-Balance-Maßnahmen sollten zwei primäre Ziele verfolgen. Zum Einen die Reduktion der körperlichen und geistigen Belastung, zum Anderen die Minimierung des Burn-Out-Syndroms, durch Verringerung von Stress. Beides kann schon durch eine Besserstellung der Arbeitsbedingungen erfüllt werden und ist oft mit einem nur sehr geringen Kostenaufwand verbunden.<sup>149</sup>

Image, Arbeitszeiten, Stress oder Druck können bei der Belegschaft Auslöser für die unterschiedlichsten Krankheiten sein, was wiederum zu einer Erhöhung der Fluktuation führt und zusätzlich zu längeren Arbeitszeiten der verbleibenden Mitarbeiter bedeutet. Durch gezielte Maßnahmen zur Work-Life-Balance können Fehlzeiten reduziert und Fehlleistungen minimiert werden.<sup>150</sup>

Um den Stress am Arbeitsplatz zu verringern, sind Methoden für dessen Bewältigung von hohem Nutzen. Dafür können beispielsweise Trainings angesetzt werden, aber auch der Ausgleich durch sportliche Betätigung wäre eine Möglichkeit.<sup>151</sup>

Solche „Benefits“ sind auch für High Potentials interessant, können das Employer Branding steigern und sollten auch Teil des Personalmarketing sein. Mit solchen Konzepten erhält sowohl der bestehende als auch der neue Mitarbeiter das Gefühl, dass er nicht nur als reine Resource angesehen wird, sondern dass das Unternehmen an ihm selbst und seinem persönlichen Wohlbefinden interessiert ist.

---

<sup>148</sup>Vgl. Michalk, Silke/Nieder, Peter, (Hrsg.) Modernes Personalmanagement-Grundlagen, Konzepte, Instrumente, Weinheim (Wiley-VCH-Verlag GmbH & CoKGaA) 2009, 114-116.

<sup>149</sup>Vgl. Michalk, Silke/Nieder, Peter, (Hrsg.) Modernes Personalmanagement-Grundlagen, Konzepte, Instrumente, Weinheim (Wiley-VCH-Verlag GmbH & CoKGaA) 2009, 115.

<sup>150</sup>Vgl. Michalk, Silke/Nieder, Peter, (Hrsg.) Modernes Personalmanagement-Grundlagen, Konzepte, Instrumente, Weinheim (Wiley-VCH-Verlag GmbH & CoKGaA) 2009, 116-119.

<sup>151</sup>Vgl. Michalk, Silke/Nieder, Peter, (Hrsg.) Modernes Personalmanagement-Grundlagen, Konzepte, Instrumente, Weinheim (Wiley-VCH-Verlag GmbH & CoKGaA) 2009, 134.

## **7 eRecruiting in der Praxis – Analytische Interviewauswertung**

Wie in den letzten Kapiteln veranschaulicht, werden in der Literatur sehr viele Möglichkeiten des Rekrutierens und des eRecruiting beschrieben. Um herauszufinden, welche Methoden von HR-Abteilungen und Personalberatungsfirmen wirklich genutzt werden und wie diese Fachleute die derzeitige Entwicklung des eRecruiting einschätzen, wurden für diese Arbeit 21 Experteninterviews bei 15 unterschiedlichen Unternehmungen geführt.

Gegliedert wurde der Fragebogen in einen allgemeinen Teil, in dem analysiert wurde, welche Methoden der internen und externen Personalbeschaffung generell genutzt, welche Foren des Assessment Center verwendet und sinnvoll eingesetzt werden. Zusätzlich sollte herausgefunden werden, in welche Printmedien und online Medien Inserate geschaltet werden und welche Zielgruppe die einzelnen Medien ansprechen sollen. Außerdem wurde noch darüber gesprochen, wie die Erfahrungen mit Social Communities waren, sofern diese Methode schon einmal für das Recruiting herangezogen wurde.

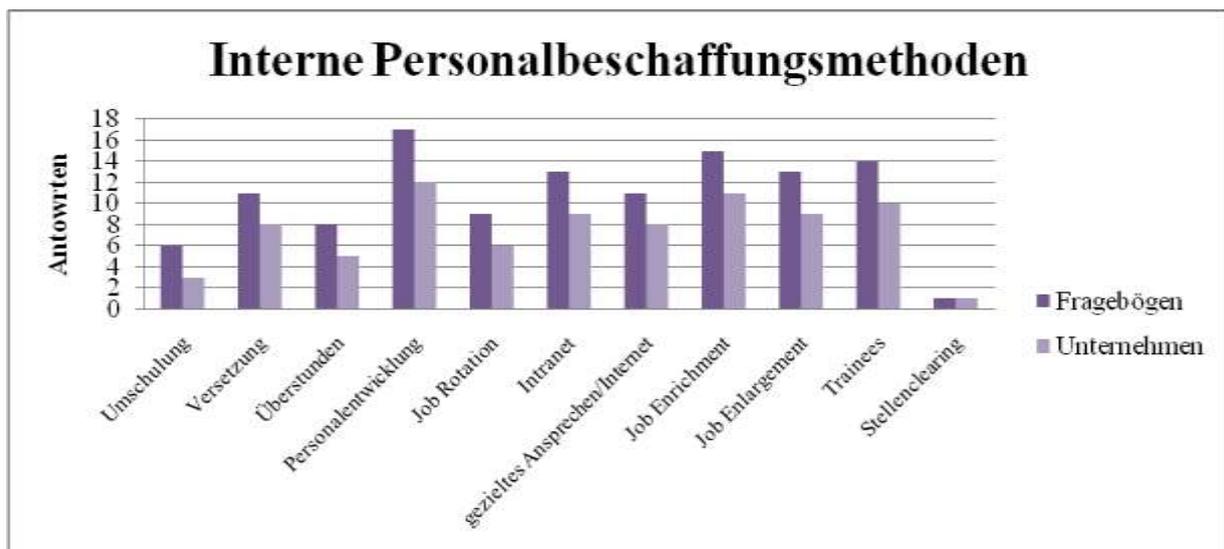
Im Teil der Spezialfragen wurde die Nutzung der Jobbörsen, deren Effektivität, wie sich High Potentials auszeichnen, die Stellung der firmeneigenen Employer Brand und was Unternehmen tun sollten, um das Firmenimage zu verbessern, analysiert. Außerdem wurde noch versucht festzustellen, ob ein Principal-Agency-Problem mit den diversen Jobbörsen existiert und wie dieses gelöst werden könnte.

Der letzte Teil der Umfrage beschäftigte sich mit der zukünftigen Entwicklung des HR-Bereiches und des eRecruiting. Analysiert wurde der Nutzen, den der HR-Bereich und eRecruiting, aus der immer rascheren Entwicklung des Internet, ziehen können. Auch Verbesserungsvorschläge, der befragte Unternehmen wurden diskutiert. Zum Schluss wurde noch über Entwicklungsmöglichkeiten sowie über eine Vision á la Gene Roddenberry im Recruiting Bereich gesprochen. Zu klären war die Möglichkeit, ob es vorstellbar ist, dass Bewerber nicht mehr für ein Bewerbungsgespräch außer Haus gehen müssen, sondern bequem von daheim, mittels Internet, Skype oder Webcam dieses durchgeführt werden könnte. Eine neue Idee der Weiterentwicklung des Assessment Center entstand während der ersten Interviews. Es wurde die Frage gestellt, ob die Möglichkeit besteht, dass beispielsweise Rollenspiele in holographischen Räumen durchgeführt werden könnten. Der Kandidat wird zu einem solchen Assessment eingeladen, die Simulation für die jeweilige Position konfiguriert und der Bewerber wird

sodann in einer absoluten realitätsnahen Situation beobachtet. Die Reaktionen werden elektronisch für eine spätere Diskussion und Entscheidungsfindung gespeichert. Da der derzeitige Stand der Technik noch nicht soweit fortgeschritten ist, dass das umgesetzt werden kann, konnte diese Vision nicht vollständig geklärt werden. Die Möglichkeit in Second Life virtuelle Recruiting Messen abzuhalten, wurde von den Befragten als möglich eingestuft und auch Interesse dies zu versuchen war vorhanden. Im folgenden Teil der Arbeit werden die genannten Teile der Umfrage genauer erläutert. Die Abbildungen für die Interviewauswertung wurden anhand der erhaltenen Daten mit dem Programm Excel eigenständig erstellt.

## 7.1 Analyse des allgemeinen Fragenteils

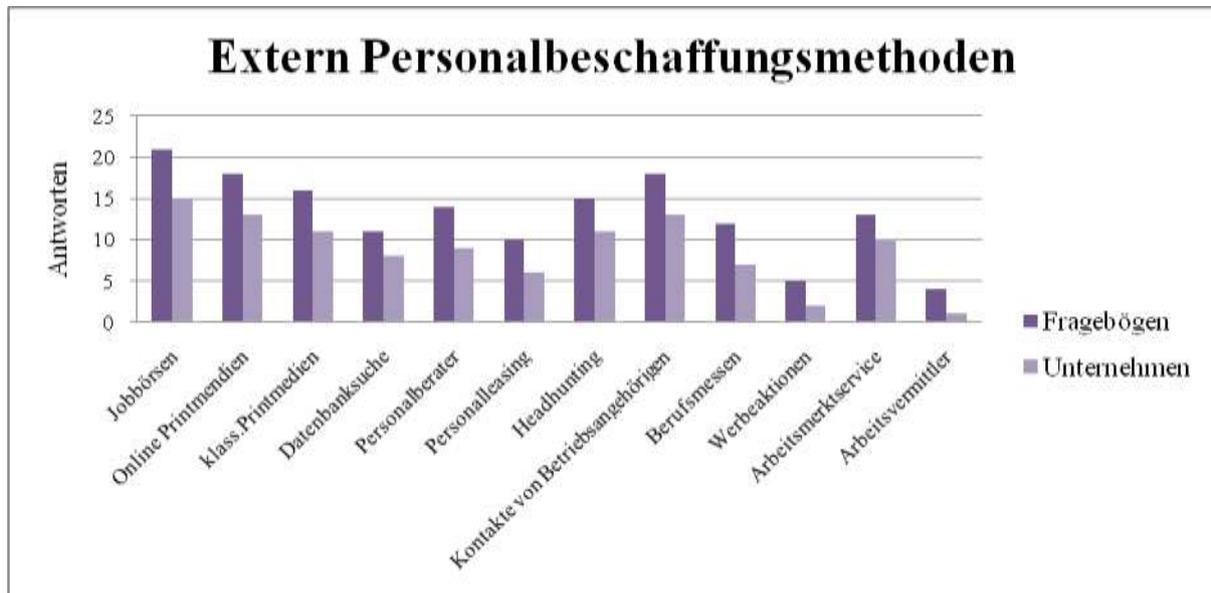
Im ersten Schritt wurde gefragt welche internen und externen Beschaffungsmaßnahmen von den Unternehmen genutzt werden. Die Resultate sind in Abbildung 15 dargestellt. Dabei kann ein relativ eindeutiger Trend erkannt werden.



**Abbildung 15:** Resultate der internen Personalbeschaffungsmethoden mit Vergleich Fragebögen/Unternehmen

Aus dieser Darstellung lässt sich ablesen, dass Unternehmen bei der internen Personalbeschaffung erhöht auf Personalentwicklungsmaßnahmen, Job Enrichment, Job Enlargement, das Ausschreiben am schwarzen Brett und die Übernahme von Trainees setzen. Die anderen Methoden wie Job Rotation, Versetzungen oder Umschulungen werden zwar auch genutzt, sind aber offenbar lange nicht so zielführend. Abbildung 16 stellt die Ergebnisse der externen Personalbeschaffung dar. Um zu neuem Personal zu gelangen werden vermehrt Jobbörsen und die Printmedien, sowohl in klassischer Form als auch in der online Version, eingesetzt. In

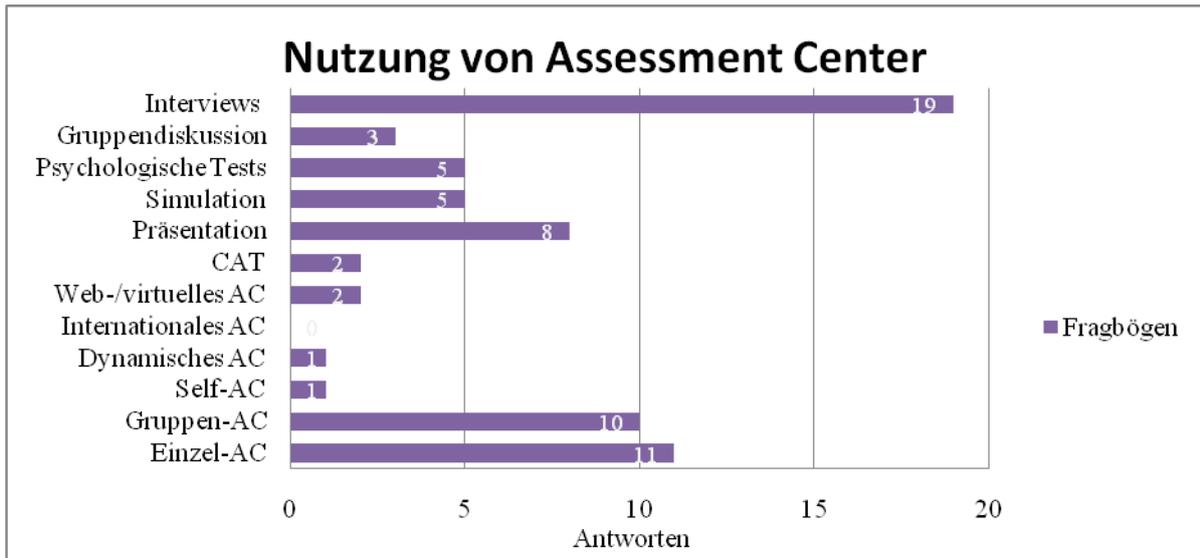
den Gesprächen wurden vermehrt besonders online Journale und online Tageszeitungen genannt, die anstelle der klassischen Printmedien verwendet werden.



**Abbildung 16:** Resultate der externen Personalbeschaffungsmethoden mit Vergleich Fragebögen/Unternehmen

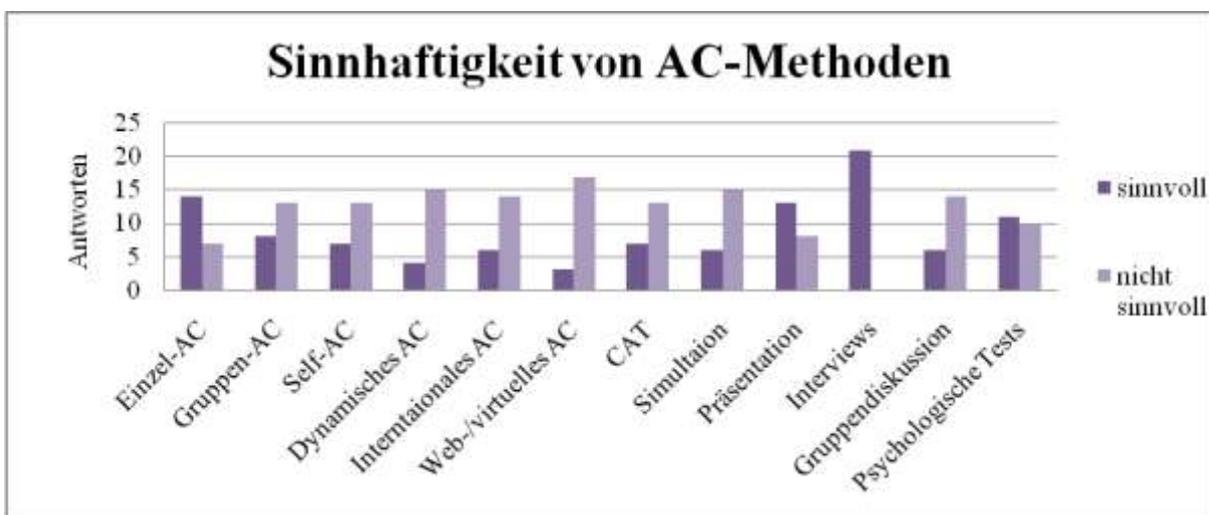
Aus den Daten von Abbildung 16 ist erkennbar, dass Jobbörsen öfter eingesetzt werden. Daher wird die These aufgestellt, dass beim Recruiting selten Positionen ausschließlich intern in einem Unternehmen ausgeschrieben werden. In den Interviews wurde bestätigt, dass bei großen Unternehmen die interne Suche oft parallel zur externen Suche durchgeführt wird und so die Jobbörsen häufig zum Einsatz kommen. Die Resultate können sich auch dahingehend erklären, dass Bewerberdatenbanken von Jobportalen wesentlich umfangreicher sind, als die firmeneigenen. Ein interessantes Ergebnis liegt im Headhunting Bereich. Immerhin nutzen 11 von 15 befragten Unternehmen diese Methode. Daraus kann geschlossen werden, dass diese Technik nicht mehr so ein großes Tabu-Thema ist und mittlerweile regelmäßig für High Potentials und Schlüsselpositionen eingesetzt wird. Interessant ist auch der wachsende Trend der Zuhilfenahme von Personalberatern, Support von Betriebsangehörigen, Berufsmessen und dem Arbeitsmarktservice. 18 von 21 Befragten nutzen die Kontakte von Betriebsangehörigen, um an neues Personal zugelangt zu werden. Daraus lässt sich erkennen, dass das Netzwerk auch im Reallife eine besondere Rolle bei der Rekrutierung spielt.

Die nächsten zwei Fragen beschäftigen sich mit der Nutzung und Sinnhaftigkeit der verschiedenen Assessment Center Methoden. Das Resultat spiegelt sich in Abbildung 17 wider.



**Abbildung 17:** Resultate der Nutzung von Assessment Center

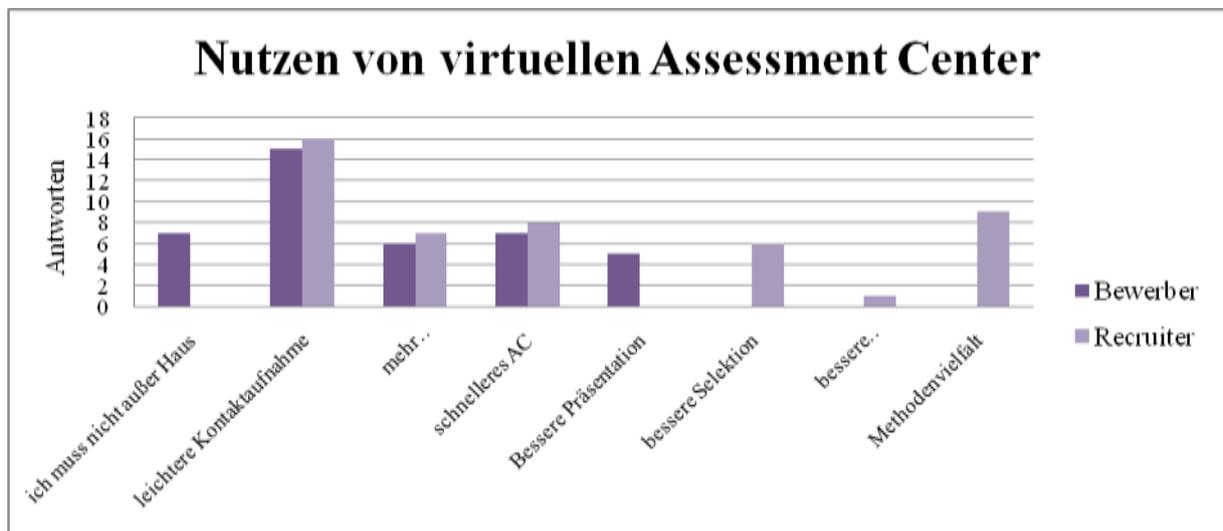
Die Daten zeigen, dass 19 der befragten Recruiter nach wie vor das persönliche Gespräch mit den Kandidaten nutzen, das meistens vor einem Assessment stattfindet. Einzel-Assessment, Gruppen-Assessment und Präsentationen von Kandidaten, sind die drei am häufigsten genutzten Methoden. Von geringerer Bedeutung scheinen die anderen Möglichkeiten eines Assessment Center zu sein, wie beispielsweise psychologische Tests, Gruppendiskussionen oder Simulationen, die auch von nicht mehr als der Hälfte der Befragten verwendet werden. Interessant ist, dass keines der befragten Unternehmen internationale Assessment nutzt, obwohl es bei Großunternehmen, wegen ihres internationalen Charakters anzunehmen wäre. Die Auswertung bestätigt auch die These, dass die Nutzung virtueller Assessment derzeit verschwindend gering ist.



**Abbildung 18:** Resultate der Sinnhaftigkeit der AC-Methoden

Im Rahmen der Umfrage wurde auch die Sinnhaftigkeit von Assessment Center Methoden hinterfragt und es wurde deutlich, dass alle Recruiter das persönliche Interview am sinnvollsten und informativsten einschätzen. Dabei werden Einzel-Assessment sowohl häufig genutzt als auch für sehr zielführend angesehen. Präsentationen hingegen werden nach der Umfragen meistens nur für die Selbstpräsentation der Kandidaten oder im Rahmen von Einzel- oder Gruppen-Assessment eingesetzt. Psychologische Tests werden zwar auch sehr häufig eingesetzt, aber über die Sinnhaftigkeit existiert bei den Befragten eine relative Indifferenz, da 11 von 21 Interviewten das Tool als sinnvoll erachten. Gruppen-Assessment und Gruppendiskussionen werden von einem Teil der Umfrage-Teilnehmer als ineffektiv gesehen und aufgrund der relativ hohen Kosten kommt es daher selten zum Einsatz. Das virtuelle, dynamische und internationale Assessment Center liegen in der Befragung an letzter Stelle und werden derzeit auch von nahezu keinem der Unternehmen regelmäßig eingesetzt.

Ein zusätzliches sehr eindeutiges Ergebnis, liefert die Frage über den Nutzen von virtuellen Assessment Center bei den Interviewten, die in Abbildung 19 dargestellt wird.

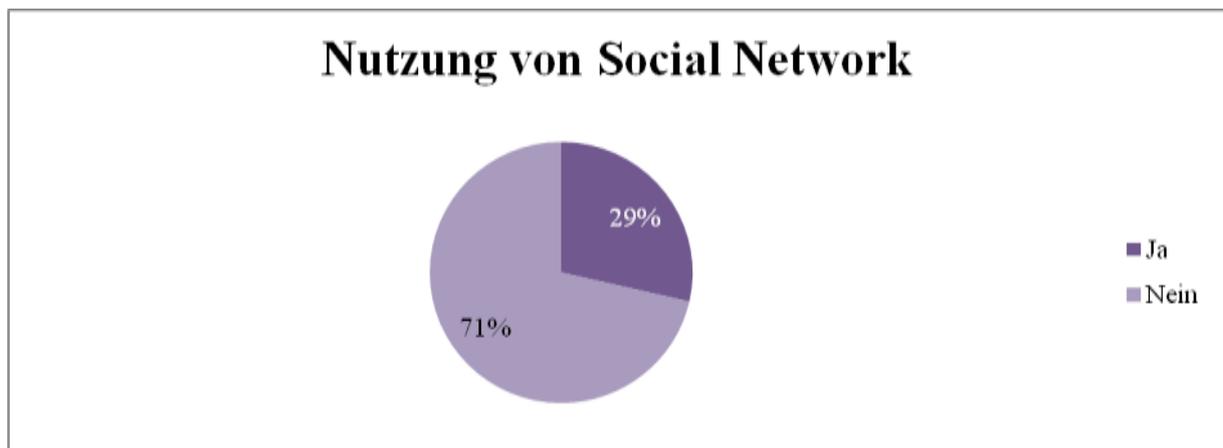


**Abbildung 19:** Nutzen von virtuellen Assessment Center

Auch wenn die meisten Befragten das virtuelle Assessment Center nicht beim Rekrutieren anwenden, besteht eine klare Vorstellung über den möglichen Nutzen für Bewerber und Recruiter. Einheitlich meinten alle, dass bei virtuellen Assessment Center für Bewerber und Recruiter eine leichtere Kontaktaufnahme ermöglicht wird und, dass dadurch generell ein Assessment schneller abgehalten werden kann. Positiv ist, dass bei virtuellen Assessment Center eine Vielzahl an Recruiting-Methoden angewendet werden können. Die Befragten sind der Meinung, dass eine leichtere Bewältigung der Bewerbermenge möglich ist, der Zeitaufwand

für den Durchlauf an Bewerbungen verringert wird und sich generell der Arbeitsaufwand minimieren und vereinfachen lässt und somit die Qualität des Recruiting besser wird.

Ein weiteres interessantes Ergebnis, liefert die Erhebung über den Nutzen von sozialen Netzwerken bei den Interviewten, die in Abbildung 20 dargestellt wird.



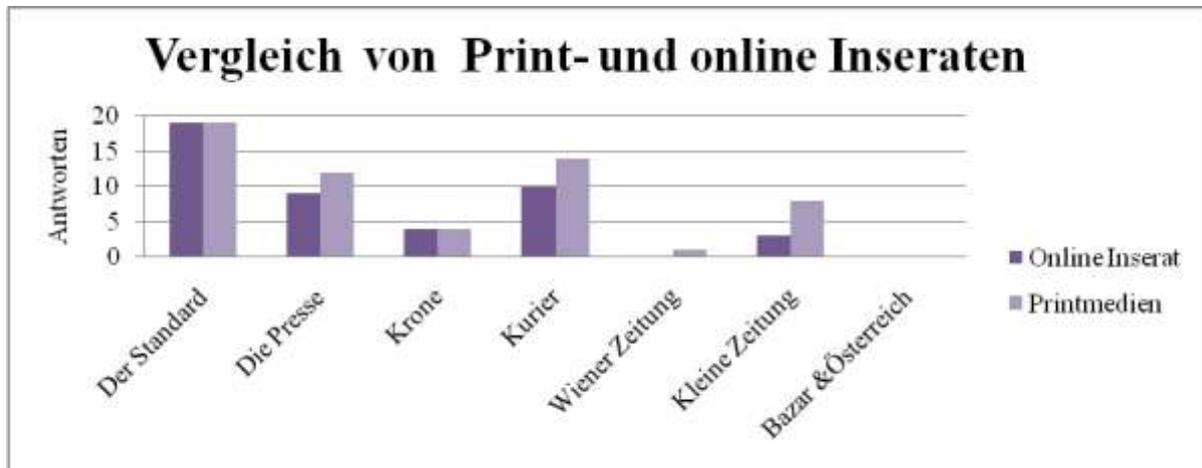
**Abbildung 20:** Resultate der Nutzung von Social Network

Bei der Fragen über die Anwendung, die Sinnhaftigkeit und mögliche Nutzung von sozialen Netzwerken für die Rekrutierung, haben 6 von 21 Recruitern angegeben, Xing hierfür schon erfolgreich genutzt zu haben und 4 davon erhielten über Xing einen sehr guten Rückfluss an Bewerbungsanfragen. Allerdings waren 9 der Befragten der Meinung, dass Xing am besten zum Headhunting für High Potentials verwendet werden kann. 11 der Befragten zeigten aber Interesse, Xing als Recruiting Tool einmal auszuprobieren.

Aus diesen Ergebnissen wird ersichtlich, dass die meisten Unternehmen Xing als Recruiting Instrument noch eher skeptisch gegenüberstehen, die Neugierde aber bereits geweckt wurde, die neue Methode zu testen. Dies wird durch die deutsche Studie von Crosswater und Profile bestätigt wird, bei der Xing mit einem Zufriedenheitsgrad von 2,02 abgeschnitten hat. Das Ergebnis ist relativ eindeutig. Soziale Netzwerke werden weniger für die Bewerbersuche genutzt, sondern eher zum Kontakteschließen, Kommunizieren oder, um alte Freundschaften wieder aufleben zu lassen.

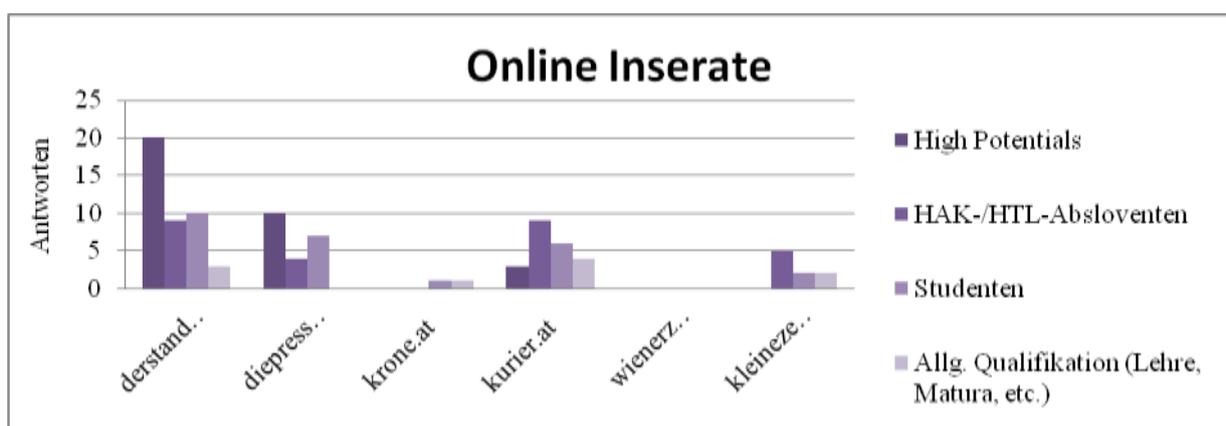
Über den Einsatz von/und Erfahrungen mit Second Life konnten die Interviewten keine Aussagen machen, da es von ihnen nicht zum Rekrutieren eingesetzt wurde und manche diese Plattform überhaupt nicht kannten.

Der zweite Teil der Befragung beschäftigte sich mit dem Einsatz von online Inseraten im Vergleich zu Printmedien.



**Abbildung 21:** Resultate der Nutzung von klassischen und online Printmedien

Die meisten befragten Unternehmen nutzen primär die Zeitungen „Der Standard“, gefolgt von „Kurier“ und „Die Presse“, sowohl beim Schalten von Inseraten in Printmedien als auch in der online Version der Zeitung. Es ist zu erkennen, dass bei allen Zeitungen die Papierversion öfter oder zumindest gleichmäßig zum Einsatz kommt, wie die online Version. Zusätzlich nutzen fast alle Unternehmen noch Fachzeitschriften und die regionalen Zeitungen für Stellenangebote. Zielgruppe von online und print Inseraten in „Der Standard“ und „Die Presse“ sind vor allem High Potentials, wie in Abbildung 22 und 23 zu erkennen ist.



**Abbildung 22:** Zielgruppenverteilung bei online Printmedien

In der Zeitung „Kurier“ nutzen die Unternehmen die online und offline Version, um Studenten, HAK- und HTL-Absolventen und Personen mit allgemeiner Qualifikation zu erreichen.

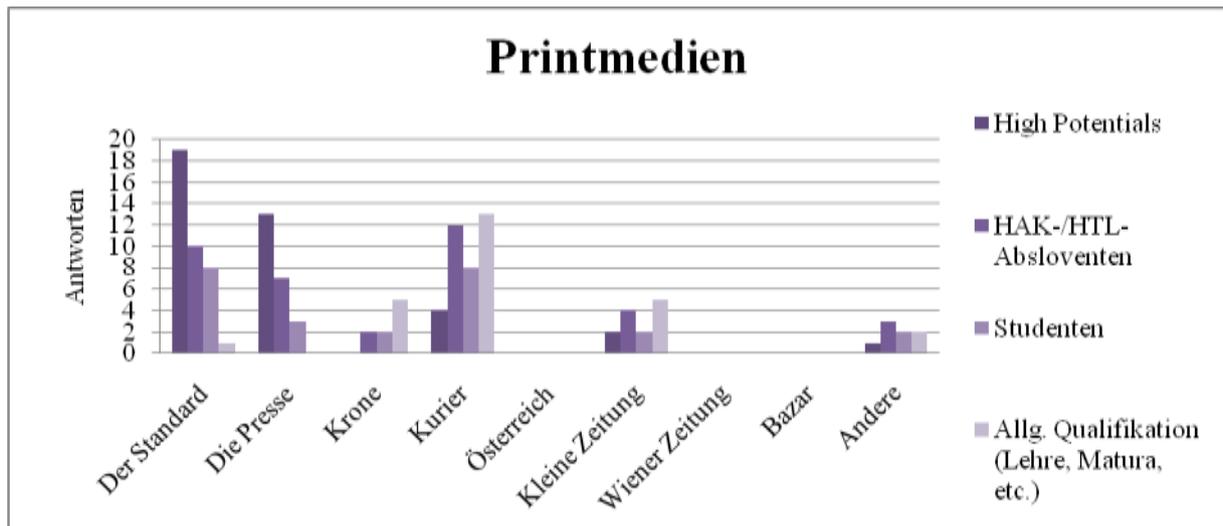
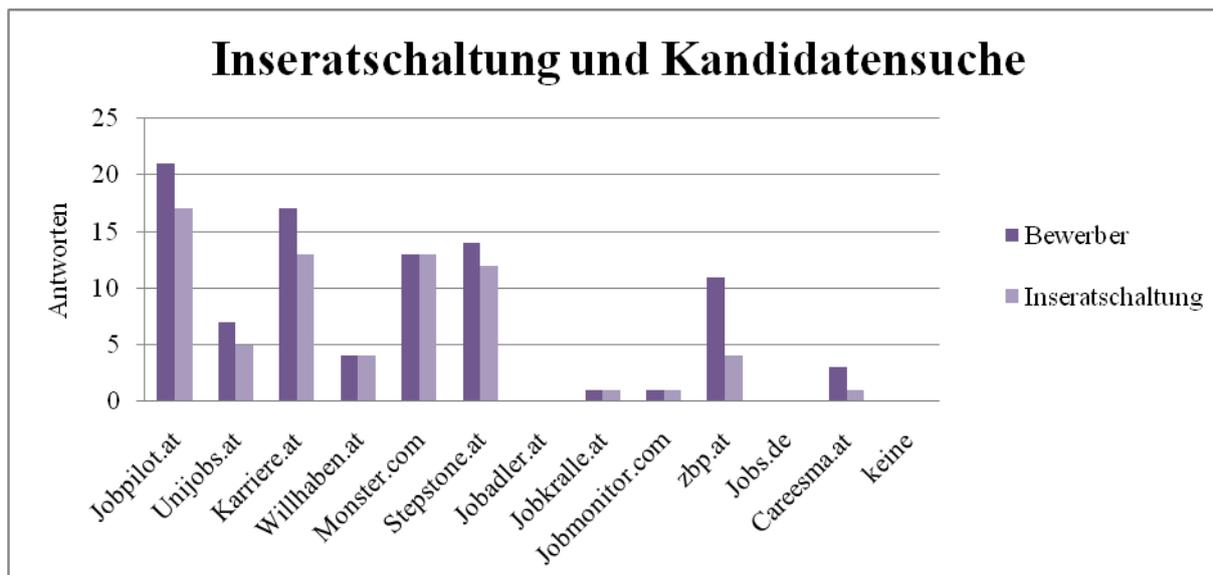


Abbildung 23: Zielgruppenverteilung bei Printmedien

## 7.2 Analyse der Spezialfragen

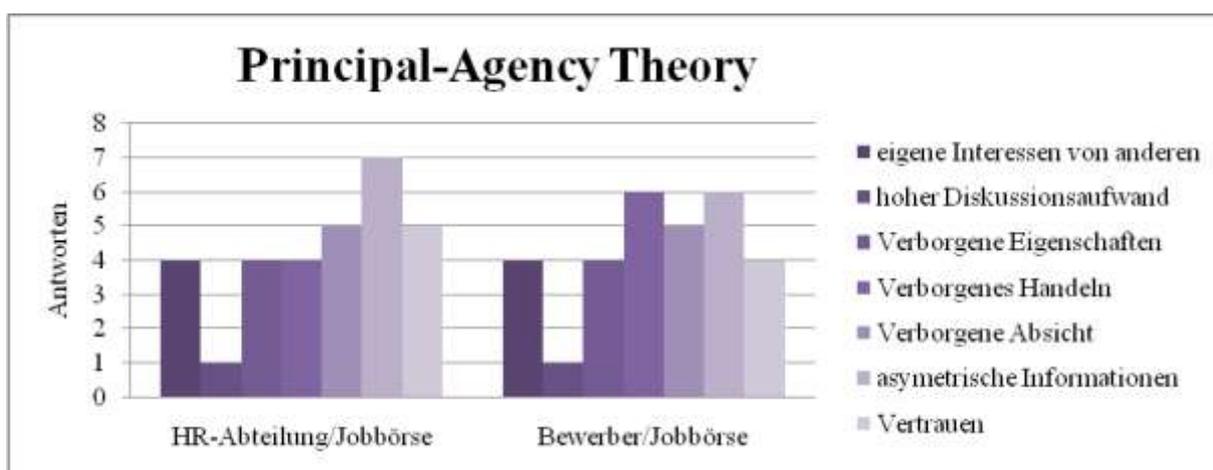
Dieser Fragenblock startete mit der Analyse über den Einsatz von Jobbörsen bei den Unternehmen und wird in Abbildung 24 detailliert dargestellt. Jobpilot.at hat hier sowohl bei der Bewerbersuche als auch bei den Stellenanzeigen eine absolute Führungsposition. Karrier.at steht bei diesem Ranking an zweiter Stelle. Stepstone.at und Monster.at werden hingegen von den Befragten wesentlich intensiver genutzt. Interessant zu sehen ist, dass Zbp.at, das Jobportal der Wirtschaftsuniversität Wien, sehr oft zum Suchen von Bewerbern genutzt wird, sich aber beim Schalten von Inseraten nicht etablieren konnte. Dieses Resultat kann sich dadurch begründen, dass Zbp.at ausschließlich für Absolventen und Studierende generiert wurde und Unternehmen nur dementsprechend spezifische Inserate schalten. Jungen Akademikern soll damit die Möglichkeit gegeben werden, rasch ins Wirtschaftsleben einzusteigen. Unijobs.at wird zwar nicht so häufig eingesetzt, aber doch im gleichen Maße zur Suche und Inseratschaltung verwendet.



**Abbildung 24:** Inseratschaltung und Suchgewohnheiten der Befragten

Zusätzlich inserieren viele Unternehmen in online Fachzeitschriften, wenn gezielt Fachpersonal gesucht wird.

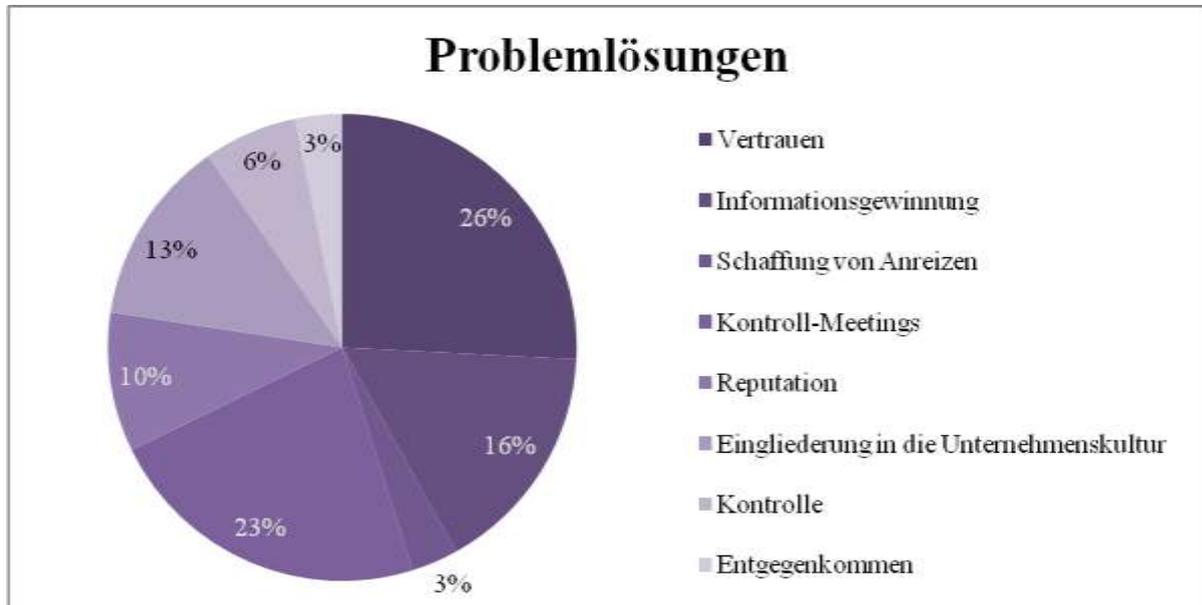
Der nächste Fragenblock beschäftigte sich mit der Principal-Agency-Theory in Verbindung mit den Jobbörsen und deren Klienten, wobei den Jobbörsen stets die Position des Agenten zugewiesen wurde. In der Theorie wird das Problem so behandelt, dass der Prinzipal keine Garantie hat, dass der Agent auch tatsächlich im Sinne des Prinzipals handelt.



**Abbildung 25:** Principal-Agency-Theory in Verbindung mit Jobbörsen, HR-Abteilung und Bewerber

Die Analyse dieser Frage bestätigt die Theorie. In Abbildung 25 ist zu sehen, dass vor allem das Problem der asymmetrischen Informationen besteht, sowohl auf Bewerberseite als auch bei Unternehmen. Das zweite schwerwiegende Problem sehen die Befragten im möglichen

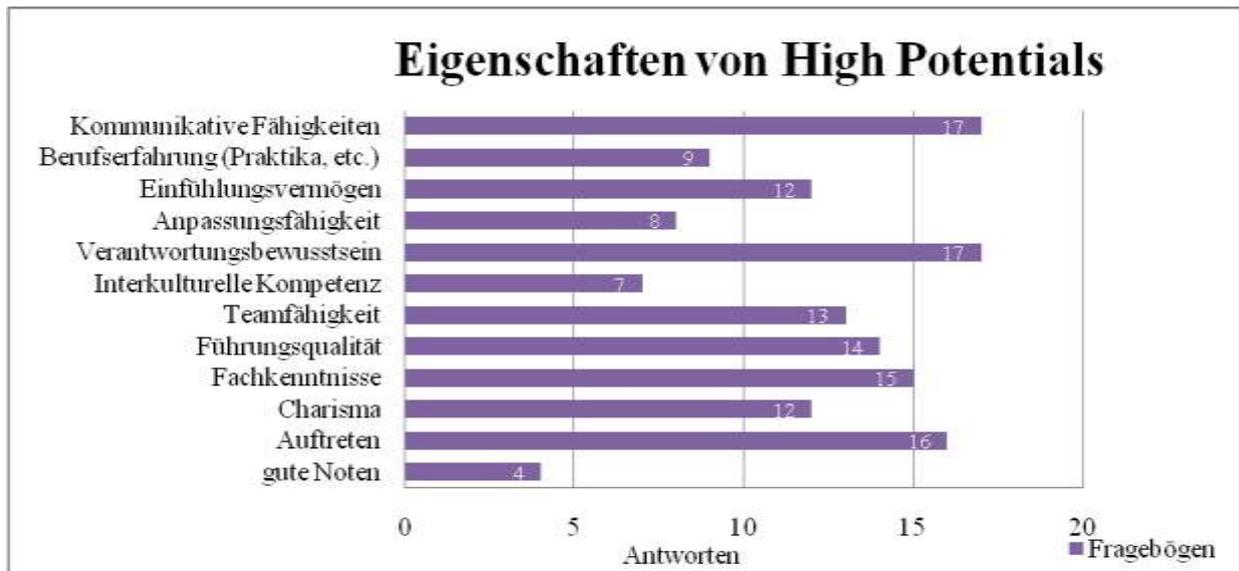
verborgenen Handeln von Jobbörsen, da diese auch der Konkurrenz dienen. Trotz dieser hohen Skepsis geben nur 2 von 21 Interviewten an, teilweise Kommunikationsprobleme mit Jobbörsen gehabt zu haben.



**Abbildung 26:** Problemlösungen für die Principal-Agent-Theory mit Jobbörsen

Um mögliche Probleme, die auf der Principal-Agent-Theory beruhen, mit den Jobbörsen zu minimieren oder gar zu vermeiden, sollten, nach Meinung der Befragten, immer wieder Kontroll-Meetings durchgeführt werden. Voraussetzung ist aber auch ein gewisses Grundvertrauen den Jobbörsen gegenüber und ein ausreichender Informationsaustausch vorab.

Die letzten Fragen dieses Blocks beschäftigten sich mit der Charakterisierung von High Potentials, Employer Branding und den Maßnahmen, die dazu führen, dass Unternehmen für neue Mitarbeiter attraktiver wirken.



**Abbildung 27:** Eigenschaften von High Potentials

Wie in Abbildung 27 dargestellt, müssen hochqualifizierte Kandidaten, nach Angabe der Befragten, kommunikative Fähigkeiten, Verantwortungsbewusstsein und ein gutes Auftreten aufweisen. Interessant ist, dass interkulturelle Kompetenzen und gute Noten bei den Unternehmen anscheinend keinen bedeutenden Stellenwert einnehmen, obwohl diese Meinung weit verbreitet ist. Nach Ansicht der Interviewten, sagen ausgezeichnete Noten nichts über den Charakter oder die Moral eines Menschen aus. Von großer Bedeutung für die Interviewten waren eine interdisziplinäre Autorität und das Interesse für andere Gebiete als nur für den ausgebildeten Fachbereich.

Employer Branding wird bei allen Unternehmen als ein sehr wichtiges Instrument zur Mitarbeitergewinnung und -bindung angesehen. Die Umfrage bestätigt, dass eine gute Employer Brand das Vertrauen in ein Unternehmen maximiert und wichtig ist, um für High Potentials attraktiv zu wirken. Zusätzlich muss am Unternehmensimage ständig gearbeitet werden, um am Markt und im Kampf um High Potentials bestehen zu können. Maßnahmen zur Attraktivitätssteigerung sind, laut den Befragten, in erster Linie eine gute und gerechte Entlohnung, Benefits, wie Firmenauto, Firmenhandy oder Bonuszahlungen, Unternehmensinterne Entwicklungsmöglichkeiten und ein freundliches und lockeres Arbeitsklima. Ebenfalls sind zusätzlich Angebote, wie Betriebspensionen, soziales Engagement, Fördermaßnahmen für die Gesundheit der Mitarbeiter, Betriebskantinen, eine flexible Zeiteinteilung oder auch die Unterstützung der Work-Life-Balance sehr wichtig.

### 7.3 Analyse der Entwicklungsmöglichkeiten des HR-Bereichs und eRecruiting

Auf die Frage, wie sich eRecruiting in Zukunft etablieren wird, antworteten die Unternehmen zum Einen, dass eRecruiting zu einem wesentlichen Bestandteil der Personalauswahl werden wird und, dass die Möglichkeit besteht, dass sich Internettelefonieren via Skype etablieren wird, da auf diese Weise auch Kosten für das Unternehmen reduziert werden können. Allerdings bestätigten alle die Vermutung, dass sämtliche neue Methoden nur unterstützend beim Recruiting wirken können und der direkte persönliche Kontakt bei der Rekrutierung das wichtigste bleiben wird. Zusätzlich konnte festgestellt werden, dass eine Internetentwicklung im HR-Bereich sowohl die Kosten als auch den Zeitaufwand reduzieren kann. Die Frage, ob Second Life eine Chance im eRecruiting haben kann, wurde von den Befragten zurückhaltend beantwortet. Drei der Teilnehmer der Umfrage schlossen es sogar ganz aus, da ein zu hoher Koordinationsaufwand bestehe. Daraus kann geschlossen werden, dass noch sehr viel Überzeugungsarbeit geleistet werden muss, um Second Life im eRecruiting zu etablieren.

Wie anfangs erwähnt, ging es in diesem Block auch um die Frage, ob es vorstellbar wäre, dass Assessment Center nur noch von zu Hause aus mit Skype und Webcam oder über virtuelle Plattformen durchgeführt werden könnten. Immerhin empfanden alle eine solche Vorstellung für möglich, allerdings mit dem Zusatz, dass es generell niemals möglich sein wird, einen neuen Mitarbeiter, ohne direkten persönlichen Kontakt einzustellen. 9 von 21 Befragten sehen nur eine 20%ige Wahrscheinlichkeit, dass sich eAssessment weiter entwickeln und etablieren wird und nur 3 sehen darin hohes Potential.

Auf die spezielle Frage, was die Interviewten in ihrem Unternehmen in Bezug auf eRecruiting gerne verändern würden, entgegneten viele, dass Unternehmen sich vermehrt auf ihre Employer Brand konzentrieren müssten, um für zukünftiges hochqualifiziertes Personal attraktiver zu wirken. 4 von 21 hätten gerne einen höheren eRecruiting Anteil bei der Personalsuche. Einige wünschten mehr online Präsentationen, speziell für Führungskräfte und mehr online Tests, da diese schneller ausgewertet werden können. Ein vorgeschlagener Prozess war, zuerst eine online Präsentation des Kandidaten durchführen zu lassen, danach ein persönliches Kennenlernen zu veranstalten und im Anschluss eine persönliche Präsentation abzuschalten. So könnte ein schneller, sparsamer und effektiver Recruitingprozess sichergestellt werden.

## 8 Fazit

Wie man an dieser Arbeit erkennen kann, gibt es viele Möglichkeiten über das Internet mit neuem Personal und auch mit High Potentials in Kontakt zu treten.

Der Vorteil, den Web 2.0 bietet, besteht darin, dass es eine riesige Plattform darstellt, in der sich jeder austauschen, miteinander kommunizieren und Wissen vermitteln kann. Sämtliche Geschäftsprozesse können leicht durchgeführt werden und es gibt eine große Anzahl an Jobbörsen.

September 2008 wurde eine Studie in der Zeitschrift Personalführung mit dem Titel „HR-Perspektiven bis 2015“ von *Markus-Oliver Schwaab* veröffentlicht. Mittels Online-Umfrage sollten die zukünftigen Trends des Personalmanagements analysiert werden. Die Untersuchung setzte sich aus 5 zu beantwortenden Teilbefragungen zu Themen-Cluster zusammen. Hunderte Personalverantwortliche wurden aufgefordert teilzunehmen. Die Rücklaufquote lag zwischen 39 und 11 Personen pro Teilgebiet. Die Studie kam zum Ergebnis, dass der Einsatz von virtuellen Netzwerken wie Xing oder anderen virtuellen Welten, wie Second Life, beim Rekrutieren steigen wird. Virtuelle Unternehmenspräsentationen und online Messen werden populärer und in die Personalmarketing-Strategie eingebunden.<sup>152</sup>

In Summe zeigt die Studie, dass der Bereich des Personalmanagements in einer Aufbruch Stimmung steht, zumal auch die gesamte Arbeitsumwelt immer mehr digitalisiert wird, und das Internet bereits jetzt sehr viele Arbeitsbereiche durchdrungen hat.

Wie aus den durchgeführten Interviews zu erkennen ist, herrscht die Meinung, dass auch beim Einsatz des Internet, der persönliche Kontakt spätestens am Ende eines jeden Recruitingprozesses immer gewährleistet sein muss. Die Möglichkeit in virtuellen Räumen Rekrutierungsmaßnahmen zu setzen, ist schon heute gegeben und wurde auch schon von einigen Unternehmen genutzt. Wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass eAssessment mittels hologramfähiger Räume, als eine Art Rollenspiel durchgeführt und realisiert werden kann, konnte in dieser Arbeit nur insofern geklärt werden, als die Ansicht vieler Recruiter besteht, dass dies zumindest im technisch möglichen Bereich liege.

---

<sup>152</sup>Vgl. Schwab, Markus-Oliver, Horizont 2015-Die Zukunft des Personalmanagements, in: Personalführung, 41. Jahrgang, 9/2008, 54-63.

Abschließend ist festzuhalten, dass ein Recruiting ohne Jobbörsen oder Bewerberdatenbank nicht mehr vorstellbar ist, dass sich verschieden EDV basierte Testverfahren heute schon gut etabliert haben und, dass sich HR-Verantwortliche einen höheren eRecruiting Anteil in ihren Unternehmen wünschen, sowie eine Steigerung bei der Anwendung elektronischer Tests, um spezifische Grundkenntnisse abprüfen zu können.

Zusammenfassend kann die Studienfrage folgendermaßen beantwortet werden. Unternehmen nutzen das Internet im Personal Bereich schon sehr intensiv. Einige Firmen haben sogar schon erfolgreich virtuelle Recruiting-Messen und Second Life Events durchgeführt und damit positive Erfahrungen gemacht. Allerdings ist die Entwicklung in dieser Hinsicht noch lange nicht abgeschlossen und gerade die Technik der virtuellen Recruiting-Messen und Web Assessment muss noch intensiviert werden. Viele Unternehmen haben ein erhöhtes Interesse an neuen, innovativen Wegen in diesem Bereich. Um einen breiten Einsatz dieser neuen Möglichkeiten sicher zu stellen, muss allerdings noch viel Überzeugungsarbeit geleistet werden.

# Anhang

## Fragebogen zur Diplomarbeit für die Personalabteilung

### I. Demographische Daten

1. Name der Firma
2. Name des Befragten
3. Position des Befragten

### II. Allgemeine Fragen

1. Welche Personalbeschaffungsmethoden nutzen Sie für die Personalbeschaffung in Ihrem Unternehmen?

#### 1.a Interne Beschaffung:

- Umschulung
- Versetzung
- Überstunden
- Personalentwicklung
- Arbeitskräfteaustausch bzw. Job Rotation
- Ausschreibung am Schwarzen Brett/ Intranet
- gezieltes Ansprechen von Mitarbeitern/ interner email versandt
- Job Enrichment (Aufgabenerweiterung mit Entscheidungskompetenz)
- Job Enlargement (Aufgabenerweiterung ähnlicher Bereiche)
- Übernahme von Auszubildenden bzw. Trainees
- Stellenclearing
- Andere:

#### 1.b externe Beschaffung

- Jobbörsen
- Online Printmedien
- klassische Printmedien
- Datenbank suche
- durch Personalberater
- durch Personalleasing

- Headhunting
- Kontakte von Betriebsangehörigen
- Berufsmessen
- Werbeaktionen
- Arbeitsmarktservice
- Arbeitsvermittler
- Andere:

2. Welche Assessment Arten und Methoden nutzen Sie beim Rekrutieren?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Einzel-AC           | <input type="checkbox"/> Presentation              |
| <input type="checkbox"/> Gruppen-AC          | <input type="checkbox"/> CAT (Computer Aided Test) |
| <input type="checkbox"/> Self-AC             | <input type="checkbox"/> Simulation                |
| <input type="checkbox"/> Dynamische AC       | <input type="checkbox"/> Psychologische Tests      |
| <input type="checkbox"/> Internationale AC   | <input type="checkbox"/> Gruppendiskussion         |
| <input type="checkbox"/> Web-/ Virtuelles AC | <input type="checkbox"/> Interviews                |
| Andere:                                      | Andere:  |

2.1 Wie sinnvoll sind diese Methoden für Sie während des Auswahlprozesses?

	sinnvoll	Nicht sinnvoll
<b>Einzel-AC</b>		
<b>Präsentation</b>		
<b>Gruppen-AC</b>		
<b>CAT</b>		
<b>Self-AC</b>		
<b>Stimulation</b>		
<b>Dynamische AC</b>		
<b>Psychologische Tests</b>		

<b>Internationale AC</b>		
<b>Gruppendiskussion</b>		
<b>Web-/ Virtuelle AC</b>		
<b>Interviews</b>		
<b>Andere</b>		

3. Haben Sie für den Recruitingprozess schon einmal Second Life, Xing oder andere Social Networks als virtuelles Assessment Center genutzt?

Ja  Nein

3.1 Was denken Sie generell über die Möglichkeit Second Life, Xing oder virtuelle Assessment Center für das Rekrutieren einzusetzen? Welche dieser Methode ist Ihrer Meinung nach am sinnvollsten um High Potentials und generell gutes Personal zu erreichen?

- uninteressant, weil keine Zukunft
- wäre eine Möglichkeit es einmal auszuprobieren
- wurde noch nie eingesetzt zum Rekrutieren
- Guter Rückfluss via Second Life Recruiting-Messe
- Guter Rückfluss via Xing
- alle drei Varianten sind sehr sinnvoll
- das alt bewährte ist immer noch am besten
- Xing zum Headhunting für High Potentials ja, ansonsten unnötig

Andere:

3.2. Welchen Nutzen kann man Ihrer Meinung nach aus diesen Möglichkeiten ziehen, sowohl als Recruiter als auch als Bewerber? (in Bezug auf virtuelle AC)

3.2.a Bewerber:

- ich muss nicht außer Haus
- leichtere Kontaktaufnahme
- schnelleres Assessment möglich

- bessere Präsentation
- es können mehr Informationen weitergeleitet werden

Andere:

#### 3.2.b Recruiter:

- leichtere Kontaktaufnahme
- Ablauf des Assessment schneller
- bessere Informationsgewinnung
- bessere Aussage über die Persönlichkeit des Bewerbers
- bessere/genauere Selektion
- es können mehr Methoden eingesetzt werden

Andere:

#### 4. Inserate: Welche Printmedien nutzen Sie für Jobinserate?

##### 4.a Online:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> der Standard.at | <input type="checkbox"/> Kurier.at         |
| <input type="checkbox"/> die Presse.at   | <input type="checkbox"/> Wiener Zeitung.at |
| <input type="checkbox"/> Krone.at        | <input type="checkbox"/> Kleine Zeitung.at |

Andere:

##### 4.b Printmedien:

- |                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Bazar      | <input type="checkbox"/> Standard       |
| <input type="checkbox"/> Krone      | <input type="checkbox"/> Presse         |
| <input type="checkbox"/> Kurier     | <input type="checkbox"/> Kleine Zeitung |
| <input type="checkbox"/> Österreich | <input type="checkbox"/> Wiener Zeitung |

Andere:

4.1 Welche Art von Inseraten schalten Sie in welchen Printmedien?

<b>Online Printmedien</b>	<b>High Potentials</b>	<b>HAK-/HTL-Absolventen</b>	<b>Studenten</b>	<b>Allgemeine Qualifikationen (Matura, Lehre, etc.)</b>
der Standard.at				
Die Presse.at				
Krone.at				
Kurier.at				
Wiener Zei- tung.at				
Kleine Zei- tung.at				

<b>Klassische Printmedien</b>	<b>High Potentials</b>	<b>HAK-/HTL- Absolventen</b>	<b>Studenten</b>	<b>Allgemeine Qualifikationen (Matura, Lehre, etc.)</b>
Bazar				
Krone				
Kurier				
Der Standard				
Die Presse				
Österreich				
Kleine Zeitung				
Wiener Zei- tung				

Andere				
--------	--	--	--	--

5. Wie oft nutzen Sie das Internet und wofür besonders?

- |                    |                                  |            |                                  |
|--------------------|----------------------------------|------------|----------------------------------|
| 5a Für die Arbeit: | <input type="checkbox"/> 10%-20% | 5a Privat: | <input type="checkbox"/> 10%-20% |
|                    | <input type="checkbox"/> 20%-30% |            | <input type="checkbox"/> 20%-30% |
|                    | <input type="checkbox"/> 30%-40% |            | <input type="checkbox"/> 30%-40% |
|                    | <input type="checkbox"/> 40%-50% |            | <input type="checkbox"/> 40%-50% |
|                    | <input type="checkbox"/> 50%-60% |            | <input type="checkbox"/> 50%-60% |
|                    | <input type="checkbox"/> 60%-80% |            | <input type="checkbox"/> 60%-80% |
|                    | Sonstige:                        |            | Sonstige:                        |

- |                                  |                                    |                                  |
|----------------------------------|------------------------------------|----------------------------------|
| 5c Für die (eventuelle)Jobsuche: | <input type="checkbox"/> 10%-20%   | <input type="checkbox"/> 50%-60  |
|                                  | <input type="checkbox"/> 20%-30% % | <input type="checkbox"/> 60%-80% |
|                                  | <input type="checkbox"/> 30%-40%   | Sonstige:                        |
|                                  | <input type="checkbox"/> 40%-50%   |                                  |

### III. Spezielle Fragen

1. Welche Jobbörsen nutzen Sie für das Rekrutieren?

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Jobpilot.at  | <input type="checkbox"/> Jobadler.at    |
| <input type="checkbox"/> Unijobs.at   | <input type="checkbox"/> Jobkralle.at   |
| <input type="checkbox"/> Karriere.at  | <input type="checkbox"/> Jobmonitor.com |
| <input type="checkbox"/> Willhaben.at | <input type="checkbox"/> zbp.at (WU)    |
| <input type="checkbox"/> Monster.com  | <input type="checkbox"/> Jobs.de        |
| <input type="checkbox"/> Stepstone.at | <input type="checkbox"/> Careesma.at    |
| <input type="checkbox"/> Keine        | Andere:                                 |

2. Welche werden von Ihrer Firma im speziellen für Inserate eingesetzt?

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Jobpilot.at  | <input type="checkbox"/> Jobadler.at    |
| <input type="checkbox"/> Unijobs.at   | <input type="checkbox"/> Jobkralle.at   |
| <input type="checkbox"/> Karriere.at  | <input type="checkbox"/> Jobmonitor.com |
| <input type="checkbox"/> Willhaben.at | <input type="checkbox"/> zbp.at (WU)    |

- Monster.com
- Jobs.de
- Stepstone.at
- Careesma.at

Andere:

3. Welche Probleme könnten Ihrer Meinung nach anhand der Principal-Agent-Theory auftreten? (HR-Abteilung = Principal, Jobbörse = Agent bzw. Jobsucher = Principal, Jobbörse = Agent → Problem der Theory: Der Principal hat keine Garantie, dass der Agent auch in Sinne des Principal handel)

3. a Principal = HR-Abteilung, Agent = Jobbörse

- eigene Interessen werden vor anderen gestellt
- hoher Diskussionsaufwand
- Verborgene Eigenschaften des Agenten
- Verborgenes Handeln
- Verborgene bzw. asymmetrische Informationen
- Verborgene Absicht
- Vertrauen
- Andere:

3.a Principal = Bewerber, Agent = Jobbörse

- eigene Interessen werden vor anderen gestellt
- hoher Diskussionsaufwand
- Verborgene Eigenschaften des Agenten
- Verborgenes Handeln
- Verborgene bzw. asymmetrische Informationen
- Verborgene Absicht
- Vertrauen
- Andere:

3.1 Gab es bisher Probleme mit einer dieser Jobbörsen? (Falls Nein trotzdem weiter zu Punkt 4 und als hypothetische Frage bitte beantworten)

- Ja
- Nein

3.2. Welche Art von Problemen gab es mit welchen Jobbörsen?

	Kompetenz	Zuverlässigkeit	Geschwindigkeit	Kommunikation	Koordination	Andere
Jobpilot.at						
Unijobs.at						
Karriere.at						
Willhaben.at						
Monster.com						
Stepstone						
Jobadler.at						
Jobkralle.at						
Jobmonitor.com						
Zbp.at						
Jobs.de						
Carisma.at						
Andere						

4. Wie können Ihrer Meinung nach solche Risiken/Probleme minimiert werden?

- Vertrauen
- Informationsgewinnung durch Controlling oder Meilensteine.
- Anreize schaffen
- Kontroll-Meetings
- Reputation
- Eingliederung in die Unternehmenskultur

Andere:

5. Welche Eigenschaften zeichnen High Potentials für Sie aus?

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> guten Noten      | <input type="checkbox"/> Interkulturelle Kompetenzen            |
| <input type="checkbox"/> Auftreten        | <input type="checkbox"/> Verantwortungsbewusstsein              |
| <input type="checkbox"/> Charisma         | <input type="checkbox"/> Anpassungsfähigkeit                    |
| <input type="checkbox"/> Fachkenntnisse   | <input type="checkbox"/> Einfühlungsvermögen                    |
| <input type="checkbox"/> Führungsqualität | <input type="checkbox"/> Berufserfahrung (viele Praktika, etc.) |
| <input type="checkbox"/> Teamfähigkeit    | <input type="checkbox"/> kommunikative Fähigkeiten              |

Andere:

6. Was denken Sie über Employer Branding und gibt es das in Ihrem Unternehmen?

- ist nicht notwendig
- daran muss noch gearbeitet werden
- es ist nützlich um neue Mitarbeiter anzulocken
- der Bekanntheitsgrad wird gesteigert
- das Vertrauen in das Unternehmen wird gesteigert
- Employer Branding ist wichtig für das Image und zur High Potentials Gewinnung
- Employer Branding muss auf jeden Fall ständig gefördert werden

Andere:

7. Was können Unternehmen tun um für Mitarbeiter attraktiver zu wirken?

- mehr Benefits anbieten (z.B.: Firmenauto, Handy, Bonuszahlung, etc.)
- Kindergarten/Kinderbetreuung im Unternehmen
- besser Arbeitszeiten
- Karrierechancen garantieren
- gute/gerechte Entlohnung
- Bonus-System (Reisen gewinnen, Gewinnspiele, Preise, Geschenk, etc.)
- freundliches, lockeres Arbeitsklima

Andere:

#### **IV. Zukunft der HR**

1. Wie sehr, glauben Sie, wird sich das Internet für das eRecruiting in der Zukunft etabliert haben?

- eRecruiting hat keine Zukunft
- es wird zu einem wesentlichen Bestandteil des Rekrutierungsprozesses
- virtuelle Recruiting Messen werden Standard
- Telefonische Kontakte via Skype werden sich etablieren, wegen geringen Kosten
- Second Life hat keine Chance, da zu hoher Koordinationsaufwand
- Ohne persönlichen Kontakt wird Rekrutierung nie funktionieren und deswegen kann es immer nur Teil des Recruiting-Prozesses sein

Andere:

2. Welchen Nutzen kann HR aus der möglichen Weiterentwicklung des eRecruiting ziehen?

- geringer Kostenaufwand
- geringer Zeitaufwand für Bewerber und Recruiter
- größerer Informationsfluss
- Mehrere Tests können simultan via Internet in kürzester Zeit durchgeführt werden
- die Persönlichkeit der Bewerber kann besser analysiert werden
- Bewerber sind weniger nervös, weil Tests von zu Hause aus absolviert werden

Andere:

3. Was sollten Unternehmen generell und Ihre Firma im speziellen beim Thema Rekrutierung und eRecruiting verbessern?

- HR-Arbeit sollte mehr Bedeutung geschenkt werden
- Personaler sollte mehr Kompetenz im Recruiting Prozess gegeben werden
- Mehr Freiraum Neues auszuprobieren und neue Techniken zu nutzen
- Investition in Employer Branding um für zukünftige Mitarbeiter attraktiver zu sein
- Mehr auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen die einen neuen Kollegen/Chef bekommen
- Es passt alles bei uns

Andere:

4. „Assessment Center“ ist derzeit ein zu oft genutztes Wort, wie hoch schätzen Sie die Möglichkeit ein, diese Technik mit Internet zu verbinden oder weiterzuentwickeln?

- 10%-20%                       20%-30%  
 30%-40%                       40%-50%  
 50%-60%                       60%-80%                      sonstige:

5. **Vision:** Bewerber müssen nicht mehr für ein Bewerbungsgespräch, Qualifikationstest und Assessments ihre Wohnung verlassen, sondern können dies bequem von zu Hause aus absolvieren, da via Internet und Computer gearbeitet wird. (Webcam, Skype, Plattformen, Second Life, etc.) Was denken Sie über eine solche Vision á la Gene Roddenberry?

- So etwas ist Unsinn  
 Es wäre möglich, aber ohne persönlichen Kontakt wird eine Neueinstellung nie funktionieren  
 Meine Firma nutzt eRecruiting schon seit langem und es bietet viel Potenzial, eine Weiterentwicklung ist daher wünschenswert  
Sonstige:

6. Wie stellen Sie sich die zukünftige Entwicklung von HR vor?

- ein höherer eRecruiting Anteil wäre wünschenswert  
 Mehr telefonieren via Skype und primäres Rekrutieren über Second Life, da geringere Kosten anfallen würden  
 mehr Online Tests, da diese schneller ausgewertet werden können  
 Online Präsentationen für Führungskräfte wären vorteilhaft  
 Mehr Vertrauen und Kompetenzen generell im HR und vor allem für das Rekrutieren  
Sonstige:

## Literaturverzeichnis

Back, Andrea/Gronau, Norbert/Tochtermann, Klaus, (Hrsg.) **Web2.0 in der Unternehmenspraxis**, München (Oldenburg Verlag) 2008, 64-69, 73-76.

Berta Dina, **Study: Online Recruiting should diversify, not replace, traditional hiring**, in: Nation´s Restaurant News, Vol 42, Iss. 45, United States/New York: Nov. 17. 2008, 8, 12.

Buzinkay Mark, **Online gehen-Wie Mittelstände vom Web 2.0 profitieren**, in: Personalmanager, 5. Jahrgang, Sept/Okt 2007, 18.

**Challenge-Unlimited – Siemens rekrutiert High-Potentials über das Web**, o.V., online in: <http://www.press1.de/ibot/db/945267302668595164n2.html>, erstellt am 1.6.2000, abgerufen am 1.3.2010.

Craig Tara, **How to recruit online**, in: Personal Today, United Kingdom/Sutton, Oct. 14, 2008, 31.

Dincher, Roland, **Personalmarketing und Personalbeschaffung**, 2. Auflage, Schriftenreihe der Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement e.V., Band 6, Neuhofen 2007.

Dugdale, Keith, **How I made a difference....online recruitment**, in: Personal Today, United Kingdom/Sutton, Aug.19, 2008, 35.

Eck, Claus/Jöri, Hans/ Vogt, Marlène, **Assessment Center**, Springer, Heidelberg 2007.

**Employer Branding-Rekrutierungskampagnen verfehlen ihr Ziel**, o.V., online in: <http://www.business-wissen.de/personalmanagement/employer-branding-rekrutierungskampagnen-verfehlen-ihr-ziel/>, erstellt am 6.2.2009, abgerufen am 26.3.2009.

Fischer, Kai, **Virtuelles Assessment**, Saarbrücken (VDM Verlag Dr. Müller) 2006.

Fisseni, Hermann-Josef/Preusser, Ivonne, **Assessment-Center**, Göttingen/Wien (Hogrefe) 2007.

**Gabler Wirtschaftslexikon, E-J**, 15. Auflage, Wiesbaden 2000.

Gemoll, Wilhelm, **Griechisch-Deutsch: Schul- und Handwörterbuch**, 7.Auflage, München/Wien (G.Freytag Verlag/Hölder-Pichler-Tempsky) 1959.

Gierke, Christiane/Müller Ralph, **Unternehmen in Second Life**, Offenbach (Gabal Verlag) 2008.

Golembowski, Karen, **Reichweite und Grenzen des eRecruitment**, Diplomica GmbH, Hamburg, Köln Univ., Dipl.-Arb., 2002.

Gruber, Martina/Kummer, Herwig, **ABWL VK Organisation und Personal-VK Personal**, Wien 2004.

- Hohlbaum, Anke/Olesch Gunther, **Human Resources-Modernes Personalwesen**, Rinteln (Merkur Verlag) 2008.
- Jetter, Wolfgang, **Effiziente Personalauswahl**, 3.Auflage, Stuttgart (Schäffer-Poeschel Verlag) 2008.
- Kollmann, Tobias, **E-Entrepreneurchip**, 3.Auflage, Wiesbaden (Gabler Verlag) 2009.
- Konradt, Udo/Sarges, Werner, **E-Recruitment und E-Assessment**, Göttingen (Hogrefe) 2003.
- Lang, Karl, **Human Resources Management**, Wien (Linde) 2008.
- Liepmann, Detlev/Beauducel, André/Brocke, Burkhard/Amthauer, Rudolf, **Intelligenz-Struktur-Test 2000 R (I-S-T 2000 R) Manual**, 2. erweiterte und überarbeitete Auflage, Göttingen (Hogrefe) 2007, online in: <http://www.hogrefe-testsystem.com/ztd/HTS/inftest/WEB-Informationssystem/de/4de001/7782eeb2b8d94404b5d833e1c32e2430/hb.htm>, abgerufen am 20.1.2010.
- Michalk, Silke/Nieder, Peter, (Hrsg.) **Modernes Personalmanagement-Grundlagen, Konzepte, Instrumente**, Weinheim (Wiley-VCH-Verlag GmbH & CoKGaA ) 2009, 110-111, 114-119, 134.
- Müller, Wolfgang, **Duden-Das Fremdwörterbuch**, 3. Auflage, Band 5, Bibliographisches Institut Mannheim/Wien/Zürich, Mannheim (Dudenverlag) 1974.
- O'Reilly, Tim, **What is Web 2.0**, online in: <http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>, erstellt am 30.9.2005, abgerufen am 14.02.2009.
- Picot, Arnold/Reichwald, Ralf/Wigand, Rolf, **Die grenzenlose Unternehmung: Information, Organisation und Management**, Lehrbuch zur Unternehmensführung im Informationszeitalter, 5. aktualisierte Auflage, Wiesbaden (Gabler) 2003.
- Pratsch, Henning, **eRecruiting-Ein Instrument zur Optimierung der Personalauswahl**, Universität Lüneburg, Dipl.-Arb., 2007.
- Rheingold, Howard, **The Virtual Community: homesteading on the electronic frontier**, Addison-Wesley, Cambridge 2000.
- Schaumüller Harald, **E-Recruiting-Internetbasierte Instrumente der Personalsuche und -auswahl von heute**, Wien, Wirtschaftsuniversität, Dipl.-Arb., 2008.
- Schneewind, Klaus A./Graf, Johanna, **16 Persönlichkeitsfaktoren-Test (16PF-R)**, Label des 16 PF-R, Diagnostikkommission SVB, Deutsche Ausgabe des 16PF-R Fifth Edition, Bern, Göttingen: Huber, online in: <http://www.testraum.ch/Serie%203/16PFR.htm>, erstellt am 18.9.2000, abgerufen am 20.1.2010.

Scholz, Christian, **Personalmanagement-Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen**, 5. Auflag, München (Vahlen) 2000.

Schumacher, Florian/Geschwill, Roland, **Employer Branding**, Wiesbaden (Gabler) 2009.

Schwaab, Markus-Oliver, **Horizont 2015-Die Zukunft des Personalmanagements**, in: Personalführung, 41. Jahrgang, 9/2008, 54-63.

Schwan, Konrad/Seipel, Karl, **Personalmarketing Teil 1**, Wifi Österreich, 2. Auflage, Wien 1997.

Schwan, Konrad/Seipel, Karl, **Personalmarketing Teil 2**, Wifi Österreich, 2. Auflage, Wien 1997.

Seyer, Alexandra, „**Employer Branding**“ **Das Arbeitgeber-Image des Hilfswerks Niederösterreich**, Wirtschaftsuniversität, Dipl.-Arb., Wien 2005.

Scullion, Hugh/Collings, David, (Hrsg.) **Global Staffing**, London (Routledge) 2006, 76-77.

Stowasser, Joseph Maria/ Petschenig, Michael/ Skutsch, Franz, **Stowasser: Latein-deutsches Schulwörterbuch**, Auflage 1994, HPT-Medien-AG, Wien/München (Verlag Hölder-Pichler-Tempsky/Oldenburger) 1994.

Strasse Sabine, **Modernstes Recruiting-Monster bietet Stellenanzeigen mit Firmenvideo**, online in: [http://presse.monster.at/16919\\_de-AT\\_p1.asp](http://presse.monster.at/16919_de-AT_p1.asp), erstellt am 25.6.2008, abgerufen am 13.4.2009.

Stümpel, Ute, **Jobbörsen-Umfrage: 5.812 Jobsuchende beurteilen Online Jobbörsen und Jobsuchmaschinen. Gute Noten für Karriereportale-Stellensuchende entdecken Jobsuchmaschinen**, online in: <http://crosswater-job-guide.com/wp/archives/4447>, erstellt am 24.10.2009, abgerufen am 10.1.2010.

Wellman, Barry, **Computer Networks as Social Networks**, Science, 14. September, Vol. 293, No. 5537, 2001, 2031-2034.

**Wie sie die besten schneller finden – Mit SAP eRecruiting**, o.V., online in: <http://www.sap.com/germany/media/50074591.pdf>, erstellt am 2009, abgerufen am 18.1.2010.

Zehmisch Monika: **Business-Networking mit Xing**; Neue Medien Werkstatt, Düsseldorf (DATA BECKER Verlag) 2008.

Zieris Dana, **Grenzenloses Recruiting: Europas Jobbörsen im Überblick**, in: Personalmanager 6/2008 Beilage: Stellenmarkt, 7. Jahrgang, 2008, 6-11.

Zimmer, Bernd, **Employer Branding: Modewort oder Innovation?**, Wirtschaftsuniversität, Dipl.-Arb., Wien 2008.

**2009 ist das Durchbruchsjahr für virtuelle Zusammenarbeit**, online in:  
<http://work.secondlife.com/de-DE/whyslwork/>, abgerufen am 20.1.2010.

## Websites

**Cyquest:** <http://www.cyquest-profile.de/>, abgerufen am 10.1.2010.

**Cyquest:** <http://www.redruitainment.de/app/experience.aspx>, abgerufen am 10.1.2010.

**Der Standard:** <http://derstandard.at/anzeiger/derjob/DetailView.aspx?ID=121441>, erstellt am 1.3.2010, abgerufen am 1.3.2010.

**Karriere.at:** <http://www.karriere.at/jobs/112857/versicherungsberaterin>, erstellt am 20.1.2010, abgerufen am 21.1.2010.

**Rexx Systems: http:** <http://www.rexx-systems.com/recruitment-software.php>, abgerufen am 18.1.2010.

**SAP ERP HRM Funktionen:** <http://www.sap.com/austria/solutions/business-suite/erp/hcm/featuresfunctions/index.epx>, abgerufen am 18.1.2010.

**Skype:** <http://www.skype.com/intl/de/business/products/mobility/#skypephone>, abgerufen am 20.1.2010.

**Statistik Austria:** [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz\\_in\\_unternehmen\\_e-commerce/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_unternehmen_e-commerce/index.html), abgerufen am 20.1.2010.

**Statistik Austria:** [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz\\_in\\_unternehmen\\_e-commerce/020544.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_unternehmen_e-commerce/020544.html), abgerufen am 20.1.2010.

**Stepstone:** <http://www.stepstone.at/jobsuche.cfm>, abgerufen am 10.1.2010.

**Umanits:** <http://www.umantis.com/de/80/Pakete.htm>, abgerufen am 18.1.2010.

**Xing:** <https://www.xing.com/>, abgerufen am 20.1.2010.

**Xing:** <https://www.xing.com/companies>, abgerufen am 14.3.2010.

**Xing Premium Mitgliedschaft:** <https://www.xing.com/app/user/?op=benefit>, abgerufen am 2.3.2010.

**Xing Recruiter Mitgliedschaft:** <http://recruitermembership.xing.com/>, abgerufen am 2.3.2010.

**Xing-Jobangebote:** <http://www.recruiting.xing.com/produktuebersicht.html>, abgerufen am 20.1.2010.

# Curriculum Vitae

## Persönliche Daten

**Name:** Annina Hanslik

## Ausbildung

**2002-2010:** Studium Internationale Betriebswirtschaftslehre, BWZ 1210 Wien

KFK 1: Internationale Unternehmensführung

KFK 2: Electronic Business

**1999-2001:** Teilstudium der Rechtswissenschaft, 1010 Juridicum/ Uni Wien

**1993-1999:** Neusprachliches Gymnasium Neulandschule, 1190 Wien

**1991-1993:** Neusprachliches Gymnasium Maria Regina, 1190 Wien

**1987-1991:** Volksschule Maria Regina, 1190 Wien

## Arbeitserfahrungen

**Seit 07.2009:** Projektmitarbeiterin, The Skills Group GmbH

**2007-2008:** HR-Assistentin, Allegro Consulting GmbH

**2006-2007:** HR-Praktikantin, Allegro Consulting GmbH

**Seit 2003:** Babysitterin bei Familie Wollmann

**06/02-10/02:** Mitarbeiterin „Bistro Baguette“

**07/99-09/99 & 07/00-09/00:** Au Pair in Florida

**1998:** Berufspraktische Woche in einer Steuerberatungskanzlei

**1997:** Projektarbeiten Global 2000, Anti-Rauchen, Anti-Drogen

## Besondere Kenntnisse

**IT:** MS Office: Outlook, PowerPoint, Word, Excel, Visio, Access

Programmiersprachen: Html, JavaScript, php, css (Stylesheet), MySQL

Internet: Explorer, Mozilla Firefox, FileZilla

Sonstiges: SPSS, Adonis, AdoScore (Balanced Scorecard), XML, SAP, Google Adwords

**Sprachen:** Englisch (fließend), Französisch (erweiterte Kenntnisse)

**Soziales Engagement:** **1996-1999:** Jugendarbeit in der Marianischen Kongregation Döbling

## Abstract

Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem derzeitigen Einsatz von eBusiness-Tools, wie online Inserate, Jobbörsen, eAssessment-Methoden oder Social Communities, für die elektronische Personalbeschaffung und deren zukünftige Einsatzmöglichkeiten im eRecruiting. Dabei werden die Methoden, die für die Rekrutierung von neuem Personal zur Verfügung stehen, behandelt und analysiert, wie hochqualifiziertes Personal im Web 2.0 erreicht werden kann.

In einem ersten Schritt wird eine Soll-Analyse anhand der angeführten Literatur durchgeführt, um die verschiedenen eBusiness Lösungen vorzustellen und deren unterschiedlichen Einsatzvarianten zu beschreiben. Im Anschluss wird mittels Experteninterviews eine Ist-Analyse durchgeführt, um den aktuellen Stand der eRecruiting-Möglichkeiten zu erhalten und mögliche Zukunftsperspektiven in diesem Bereich zu erhalten.

Schwerpunkte der theoretischen und empirischen Teils liegen in den Bereichen eRecruiting, eAssessment sowie Employer Branding und High Potentials. Dabei wird die Entwicklung des Recruitingprozesses, die Vor- und Nachteile sowie Chancen und Risiken aus Bewerberpersicht, als auch aus der Sicht des HR-Managements, genau beschrieben und analysiert. Zusätzlich werden die Chancen und Risiken der Principal-Agency-Theory und deren Schwierigkeiten zwischen den Jobportalen und deren Klienten dargestellt und untersucht. Beim Thema High Potentials wird versucht, mögliche Lösungswege für die bessere Kontaktaufnahme aufzuzeigen. Dabei stellen gezielte Personalmarketingaktivitäten mögliche Lösungswege dar. In diesem Zusammenhang werden auch die Einsatzmöglichkeiten von Employer Branding und die Auswirkungen einer guten Employer Branding Strategie erörtert.

Die These, dass Bewerber zukünftig nicht mehr für ein Bewerbungsgespräch, einen Qualifikationstest oder ein Assessment ihre Wohnung verlassen müssen, sondern, dass sie dies bequem von zu Hause aus absolvieren können, da via Internet und Computer gearbeitet wird, wurde Experteninterviews von 15 HR-Abteilungen unterschiedlicher Unternehmen mittels Fragebogen besprochen und zum Teil als technisch möglich empfunden. Allerdings wird gerade beim Recruiting der persönliche Kontakt erhalten bleiben, spätestens am Ende des Einstellungsprozesses.