

# RECRUITING TRENDS 2004

.....  
[EINE EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG DER

TOP-1.000-UNTERNEHMEN IN DEUTSCHLAND UND  
VON 1.000 UNTERNEHMEN AUS DEM MITTELSTAND]

FRANKFURT AM MAIN, JANUAR 2004

PROF. DR. WOLFGANG KÖNIG, DR. TIM WEITZEL,  
DR. OLIVER WENDT, TOBIAS KEIM  
(Institut für Wirtschaftsinformatik der  
Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main)

DR. FALK VON WESTARP  
(TMP Worldwide/Monster Deutschland)

.....

Unternehmensstrategien für das Personalmanagement und die Personalbeschaffung stehen vor immer neuen Herausforderungen. Dabei geht es längst nicht mehr nur um den ständig präsenten Kampf um die besten Talente. Auch Qualitätssteigerung und Kostensenkung durch eine Optimierung interner Prozesse und Strukturen und die bessere Integration externer Anbieter haben stark an Bedeutung gewonnen. Begriffe wie Employer Branding, HR Business Process Outsourcing, internetgestützte Personalbeschaffung und integriertes Bewerbermanagement belegen die Dynamik in diesem Bereich.

Die Studie **Recruiting Trends 2004** der Universität Frankfurt am Main sowie von Monster Deutschland und TMP Worldwide beschreibt basierend auf einer Befragung der 1.000 größten deutschen Unternehmen und 1.000 Mittelständlern neue Konzepte in der Personalbeschaffung und evaluiert diese.

Die vorliegende Studie bietet Ihnen über unsere wissenschaftlichen Untersuchungen hinaus anhand zahlreicher Fallbeispiele aus der Praxis einen Einblick in die Strategien der Zukunft für moderne Personalbeschaffung. Die Analyse des Status quo und die Einschätzungen der zukünftigen Trends bieten die Grundlage für konkrete Handlungsempfehlungen an Personalverantwortliche.



**Prof. Dr. Wolfgang König**

INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSINFORMATIK  
JOHANN WOLFGANG GOETHE-UNIVERSITÄT  
FRANKFURT AM MAIN



**Dr. Falk von Westarp**

TMP WORLDWIDE/MONSTER DEUTSCHLAND  
WIESBADEN



# INHALTSVERZEICHNIS TOP-1.000-UNTERNEHMEN

MANAGEMENT-ZUSAMMENFASSUNG	6
ÜBERBLICK ÜBER DIE ERGEBNISSE DER STUDIEN	7
Ergebnisse der Studie mit den Großunternehmen	7
Ergebnisse der Studie mit dem Mittelstand	8
[ 1 EINLEITUNG ]	11
1.1 KURZÜBERBLICK ÜBER DIE ERGEBNISSE DER STUDIE AUS DEM VERGANGENEN JAHR	12
1.2 MOTIVATION UND FRAGESTELLUNGEN DER DIESJÄHRIGEN STUDIE	14
1.3 GRUNDLAGEN UND AUFBAU DER STUDIE MIT DEN TOP-1.000-UNTERNEHMEN	15
1.3.1 Struktur des Fragebogens	16
1.3.2 Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer	17
[ 2 ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG ]	20
2.1 DIE ORGANISATION DER PERSONALBESCHAFFUNG	20
2.1.1 Dokumentation der HR-Strategie	20
2.1.2 Dokumentation interner Abläufe in der Personalbeschaffung	22
2.2 DIE PERSONALBESCHAFFUNG	23
2.2.1 Personalbeschaffungskanäle im Vergleich	23
2.2.2 Nutzung von Internet-Stellenbörsen	25
2.3 DIE BEWERBUNGSKANÄLE	26
2.3.1 Präferierte Bewerbungskanäle aus Unternehmenssicht	26
2.3.2 Präferierte Bewerbungskanäle aus Bewerbersicht	27
2.3.3 Verteilung der Eingangskanäle von Bewerbungen	29
2.4 SERVICES FÜR BEWERBER UND AKTIVES CANDIDATE RELATIONSHIP MANAGEMENT	31
2.5 INTERNE PROZESSE IN DER PERSONALBESCHAFFUNG	33
2.5.1 Operative Beteiligung an der Personalauswahl und interne Kommunikation	33
2.5.2 Angestrebte und tatsächliche Time-to-Hire im Vergleich zu den Erwartungen eines Bewerbers	34
2.5.3 Abwicklung der externen Kommunikation mit dem Bewerber	37

---



2.6 Softwareunterstützung in der Personalbeschaffung	39
2.6.1 Einsatz von HR-Software in der Personalbeschaffung	39
2.6.2 Sourcing-Strategien in der Personalbeschaffung	40
[ 3 FALLSTUDIEN ]	44
3.1 ALLIANZ VERSICHERUNGS-AG: „ALLIANZ VOYAGER“ WEIST DEM AKADEMISCHEN NACHWUCHS DEN WEG	45
3.1.1 Kurzzusammenfassung der Fallstudie aus dem vergangenen Jahr	45
3.1.2 Aktuelle Erfahrungen und Ansätze im E-Recruiting	45
3.1.3 Fazit und Ausblick	49
3.2 BMW GROUP: KOMPETENZHIERARCHIE IN DER WEBBASIERTEN RECRUITING-LÖSUNG STEIGERT MATCHING-QUALITÄT	50
3.2.1 Kurzvorstellung des Unternehmens	50
3.2.2 Aktuelle Ansätze im E-Recruiting	50
3.2.3 Fazit und Ausblick	53
3.3 DEGUSSA-KONZERN: AUSBAU VON DIGITALCAT ZUM INTEGRIERTEN BEWERBERPOOL	54
3.3.1 Kurzzusammenfassung der Fallstudie aus dem vergangenen Jahr	54
3.3.2 Aktuelle Erfahrungen und Ansätze im E-Recruiting	55
3.3.3 Fazit und Ausblick	58
3.4 INFINEON TECHNOLOGIES AG: WEBBASIERTER IT-UNTERSTÜTZUNG FÜR AUSGEWÄHLTE PERSONALPROZESSE	59
3.4.1 Kurzvorstellung des Unternehmens	59
3.4.2 Aktuelle Ansätze im E-Recruiting	59
3.4.3 Fazit und Ausblick	62
3.5 MICROSOFT DEUTSCHLAND GMBH: OUTSOURCING VON TEILPROZESSEN ERMÖGLICHT EFFIZIENTERE PERSONALBESCHAFFUNG	64
3.5.1 Kurzvorstellung des Unternehmens	64
3.5.2 Aktuelle Ansätze im E-Recruiting	64
3.5.3 Fazit und Ausblick	68





[4 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR GROSSUNTERNEHMEN]	69
4.1 EINSATZ VON ONLINE-KANÄLEN IM PERSONALMARKETING	69
4.2 AUSWAHL DER ANGEBOTENEN BEWERBUNGSKANÄLE	70
4.3 UNTERSTÜTZUNG INTERNER PROZESSE IN DER PERSONALBESCHAFFUNG	71
4.4 FIXIERUNG DER HR-STRATEGIE	71
4.5 SHARED SERVICE ORGANISATIONEN UND OUTSOURCING	72



.....

# INHALTSVERZEICHNIS

## 1.000 UNTERNEHMEN AUS DEM MITTELSTAND

[ 1 EINLEITUNG ]	73
1.1 MOTIVATION UND FRAGESTELLUNGEN DER STUDIE	73
1.2 GRUNDLAGEN UND AUFBAU DER STUDIE MIT DEM MITTELSTAND	74
1.2.1 Struktur des Fragebogens	75
1.2.2 Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer	76
[ 2 ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG ]	78
2.1 PERSONALBESCHAFFUNGSKANÄLE IM VERGLEICH	78
2.1.1 Dokumentation der HR-Strategie	78
2.1.2 Die unternehmenseigene Website	80
2.1.3 Internet-Stellenbörsen	81
2.2 BEWERBUNGSKANÄLE IM VERGLEICH	82
2.2.1 Präferierte Bewerbungskanäle aus Unternehmenssicht	82
2.2.2 Verteilung des Eingangs von Bewerbungen	83
2.3 DAUER UND ABWICKLUNG VON TEILPROZESSEN IN DER PERSONALBESCHAFFUNG	84
2.3.1 Prozessdauer in der Bearbeitung von Bewerbungen	84
2.3.2 Abwicklung von Teilprozessen in der Personalbeschaffung	86
2.4 NUTZENTREIBER IM E-RECRUITING	88
2.4.1 Kostensenkung und Verringerung von Prozesszeiten	88
2.4.2 Einflussfaktoren auf den erzielten Nutzen	88
[ 3 FALLSTUDIEN ]	91
3.1 CROWNE PLAZA HOTEL WIESBADEN: ELEKTRONISCHE VERFAHREN VOM PERSONALMARKETING BIS ZUR BEWERBERKOMMUNIKATION	92
3.1.1 Kurzvorstellung des Unternehmens	92

---

.....

3.1.2 Aktuelle Ansätze im E-Recruiting	92
3.1.3 Fazit und Ausblick	94
3.2 UNTERNEHMEN AUS DER MEDIZINTECHNIK: ERFOLGREICHER EINSATZ VON INTERNETKANÄLEN IN DER ANSPRACHE VON KANDIDATEN	95
3.2.1 Kurzvorstellung des Unternehmens	95
3.2.2 Aktuelle Ansätze im E-Recruiting	95
3.2.3 Fazit und Ausblick	97
 [ 4 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DEN MITTELSTAND ]	 98
4.1 AUSWAHL DER PERSONALBESCHAFFUNGSKANÄLE	98
4.2 AUSWAHL DER BEWERBUNGSKANÄLE UND DIE ABWICKLUNG INTERNER PROZESSE	100
 ABBILDUNGSVERZEICHNIS	 101
LITERATURHINWEISE	103

---



## MANAGEMENT-ZUSAMMENFASSUNG

Die Verwendung von Informationstechnologie in der Personalbeschaffung bietet Großunternehmen wie auch kleinen und mittleren Firmen eine Vielzahl von Chancen. Unabhängig von der Unternehmensgröße werden die Möglichkeiten zu Kostensenkungen im Personalmarketing durch das Schalten von Stellenanzeigen in Online-Kanälen bereits intensiv genutzt.

Für **Großunternehmen** rückt zunehmend die effiziente Abwicklung interner Prozesse in den Vordergrund. Zwei Drittel der befragten Unternehmen stimmen der Aussage zu, dass die Abläufe im Recruiting insgesamt verbessert werden könnten. Die Nutzung von elektronischen Bewerbungskanälen und Bewerberdatenbanken leistet hier wertvolle Beiträge. Auch über die interne oder externe Bündelung von Teilprozessen kann eine drastische Reduzierung von Kosten und Prozesszeiten erzielt werden. Die Fallstudie mit Microsoft Deutschland zeigt, welche Chancen im Outsourcing von Geschäftsprozessen liegen und wie mit der IT-gestützten, unternehmensübergreifenden Kooperation mit externen Dienstleistern ein viel versprechender Weg in der Personalbeschaffung gegangen werden kann.

Neben Kürzungen bei Kosten und Prozesszeiten kann Internet-Technologie helfen, die Passgenauigkeit im Auswahlprozess zu steigern. Grundlage hierfür ist eine hohe Liquidität an elektronisch verfügbaren, strukturierten, entscheidungsrelevanten Informationen. Die Fallstudie mit der BMW Group illustriert, wie der Automobilhersteller dem Ziel der Steigerung der Matching-Qualität mit der Einbindung einer Kompetenzhierarchie in seine webbasierte Recruiting-Lösung einen bedeutenden Schritt näher gekommen ist.

Auch der **Mittelstand** hat die Vorteile des Internets für die Personalbeschaffung erkannt. Hier dominiert die Notwendigkeit, kostengünstig die Reichweite der Personalmarketing-Maßnahmen zu erhöhen. Dabei spielt die Möglichkeit, potenzielle Kandidaten über Internet-Stellenbörsen auf das eigene Unternehmen und seine Internet-Präsenz aufmerksam zu machen, eine wichtige Rolle. Werden elektronische Kanäle im Personalmarketing verwendet, bietet es sich an, in einem nächsten Schritt digitale Bewerbungsverfahren und elektronische Kommunikationskanäle in der Interaktion mit den Bewerbern zu fördern.





## ÜBERBLICK ÜBER DIE ERGEBNISSE DER STUDIEN

Die vorliegende Untersuchung „Recruiting Trends 2004“ besteht aus zwei Studien. Um einen Überblick über die Verwendung des Internets und andere Trends in der Personalbeschaffung zu gewinnen, wurden sowohl die 1.000 größten deutschen Unternehmen wie auch 1.000 Mittelständler befragt. Beide Befragungen wurden durch Fallstudien mit ausgewählten, auf dem Gebiet der modernen Personalbeschaffung innovativen Unternehmen ergänzt.

### Ergebnisse der Studie mit den Großunternehmen

Die Studie mit den Großunternehmen untersucht die Verwendung des Internets entlang dem Personalbeschaffungsprozess: Ansprache der Kandidaten, Bewerbungseingang, interne und externe Kommunikation im Auswahlprozess. Besonderer Wert wird dabei auf die Möglichkeiten der Ablaufunterstützung und -optimierung gelegt. IT-Unterstützung, Shared Service Organization und Business Process Outsourcing sind hier verschiedene Möglichkeiten, auf die eingegangen wird.

Mit Blick auf die Ansprache von Kandidaten bestätigt sich das in der vergangenen Studie gewonnene Bild:

- Das Internet ist für Großunternehmen zu einem häufig genutzten und effektiven Personalmarketing-Kanal geworden: Die befragten Unternehmen veröffentlichen im Durchschnitt 85 Prozent ihrer Vakanzan auf der unternehmenseigenen Website. Mit 52 Prozent wird aktuell mehr als jede zweite offene Stelle auf den Seiten eines externen Internet-Stellenportals ausgeschrieben. Diese liegen damit nunmehr an zweiter Stelle, noch vor den Printmedien mit 37 Prozent. Mit 53 Prozent wird bereits heute jede zweite offene Stelle über das Internet besetzt.

Bei den verwendeten Bewerbungskanälen legten elektronische Bewerbungsverfahren gegenüber dem Vorjahr deutlich zu:

- Im Durchschnitt gehen bei den befragten Unternehmen 38 Prozent der Bewerbungen elektronisch ein. Dies bedeutet einen Zuwachs von 8 Prozentpunkten binnen der letzten zwölf Monate. Bei den Online-Bewerbungen steigt der Anteil der über Webformulare strukturierten Bewerbungen um 4 Prozentpunkte. Die relative Bedeutung von Papier und E-Mail-Bewerbungen geht damit zurück.
- Ein Grund für die zurückgehende Wichtigkeit der klassischen Bewerbungsmappe liegt in der Kostengünstigkeit der elektronischen Verfahren: Die Bearbeitungskosten für E-Mail-Bewerbungen liegen im Durchschnitt 30 Prozent unter denen für Papierbewerbungen. Die Verwendung von formularbasierten Bewerbungen führte in vielen Fällen zu weiteren Kostensenkungen.

Die Präferenz von elektronischen und hier vor allem von formularbasierten Bewerbungen stellt einen gewichtigen Vorteil in der effizienteren internen Weiterverarbeitung von Bewerbungen dar:

- Zwar betreiben 71 Prozent der Unternehmen elektronische Bewerberdatenbanken. 58 Prozent geben den an der Personalauswahl beteiligten Abteilungen allerdings keinen Zugriff auf den Datenbestand. Als Gründe hierfür können die parallele Existenz weiterer Archive für Papierbewerbungen und das

.....

Vorhandensein unterschiedlich strukturierter Daten in den Datenbanken gesehen werden. Es ist zu empfehlen, die Rolle von elektronischen Bewerbungsverfahren zu stärken, um eingehende Bewerbungen ohne zusätzliche Weiterverarbeitungsschritte in das interne System übernehmen zu können.

- Nur 49 Prozent der Unternehmen erreichen derzeit ihre internen Vorgaben, was die Bearbeitungsdauer von Bewerbungen angeht. Die Fallstudien zeigen, wie die Anbindung der Fachabteilungen zu hohen Effizienzsteigerungen und zur Verkürzung der Prozesszeiten führen kann. Entsprechend sehen 29 Prozent der Unternehmen durch Bewerberdatenbanken einen Trend entstehen, Entscheidungskompetenz in die Fachabteilungen zu verlagern. 22 Prozent können sich vorstellen, Personalberater als externe Partner über einen direkten Zugriff auf die Bewerberdatenbank besser anzubinden.

Zur Optimierung der internen Abläufe lassen sich unterschiedliche Ansätze unterscheiden:

- Eine wesentliche Voraussetzung zur Verbesserung interner Abläufe durch die Verwendung von Informationstechnologie liegt in der Definition und Dokumentation einheitlicher Prozesse: Zwei Drittel der Unternehmen geben an, der Ablauf in der Personalbeschaffung könne insgesamt verbessert werden. Nur jedes zweite Unternehmen besitzt eine schriftlich fixierte HR-Strategie, 38 Prozent der Unternehmen haben weniger als ein Fünftel der Prozesse in der Personalbeschaffung dokumentiert. Mit 59 Prozent glaubt mehr als jedes zweite Unternehmen, dass die einheitliche Dokumentation der Abläufe zu einer Ablaufverbesserung beitragen könnte.
- Sind einheitliche Prozesse identifiziert, kann die Vorteilhaftigkeit der Bündelung von Prozessen bei einem internen oder externen Dienstleister evaluiert werden. Von allen Unternehmen, die die Erbringung der einzelnen Prozesse durch einen internen zentralen Dienstleister für möglich halten, hat im Schnitt ungefähr die Hälfte eine solche Shared Service Organisation realisiert. 49 Prozent der befragten Unternehmen glauben, dass die Abläufe in der Personalbeschaffung derart eng miteinander verzahnt sind, dass eine selektive Vergabe an einen externen Dienstleister nicht effizient ist. 40 Prozent würden dementsprechend einen externen Partner bevorzugen, der alle Dienste aus einer Hand anbietet.

## Ergebnisse der Studie mit dem Mittelstand

Die Herausforderungen in der Personalbeschaffung mittelständischer Unternehmen sind stark von der Notwendigkeit geprägt, regionale Grenzen zu überwinden, um eine kritische Masse qualifizierter Bewerbungen für einen spezifischen Bedarf zu generieren. Auch hier findet das Internet bereits erfolgreich Anwendung:

- Die unternehmenseigene Website ist auch für mittlere Unternehmen zum am häufigsten genutzten Personalbeschaffungskanal geworden: Mit 33 Prozent der Unternehmen, die angeben, ihre eigene Website häufig oder sehr häufig in der Personalbeschaffung einzusetzen, liegt dieser Kanal noch vor Printmedien mit 30 Prozent. Die Großzahl der befragten Unternehmen schreibt offene Stellen auf der eigenen Website in Form einer einfachen Liste unter Angabe einer E-Mail-Adresse aus.
- Die hohe Einschätzung der Effektivität traditioneller Personalbeschaffungskanäle wie Printmedien und Mitarbeiterempfehlungen zeigt allerdings, dass das Internet noch ein erhebliches Potenzial für mittlere Unternehmen besitzt. Eine entscheidende Rolle spielt hierbei die Nutzung von Internet-

.....


Stellenbörsen. 82 Prozent der befragten Unternehmen nutzen Stellenbörsen grundsätzlich, um Stellenanzeigen zu schalten. Da der Bewerber in der Regel nicht den direkten Weg auf die unternehmenseigene Website findet, liefern externe Portale einen erheblichen Beitrag dazu, die Reichweite zu erhöhen und eine große Menge potenzieller Kandidaten kostengünstig anzusprechen.

Die Tatsache, dass mittlere Unternehmen zwar in der Verwendung des Internets bei der Personalbeschaffung hinter Großunternehmen zurückliegen, aber mit hoher Geschwindigkeit aufholen, bestätigt sich auch in anderen Bereichen:

- Die aktive Suche in Lebenslaufdatenbanken verzeichnet ähnlich hohe Zahlen in der geplanten Nutzung wie in Großunternehmen. Darüber hinaus vergibt bereits mehr als jedes fünfte mittlere Unternehmen Suchaufträge direkt an die Stellenbörse.
- Zwar präferieren derzeit nur knapp 10 Prozent der mittleren Unternehmen elektronische Bewerbungsverfahren. Unter den Großunternehmen liegt dieser Anteil bei fast der Hälfte der Befragten. Dennoch zeigt auch die geplante Nutzung von Bewerbungsformularen eine große Anzahl von Unternehmen, die diesen Bewerbungskanal für sich erschließen möchten.
- 71 Prozent der Mittelständler sehen einen verstärkten Trend zur Personalbeschaffung über das Internet und sind damit ähnlich optimistisch wie Großunternehmen. 30 Prozent der Unternehmen wollen den Bewerbungsbereich der eigenen Website 2004 ausbauen. 48 Prozent gehen davon aus, bereits im Jahr 2006 die Hälfte der Stellen über das Internet zu besetzen. Ein Ziel, das die Großunternehmen gerade in diesem Jahr im Durchschnitt erreicht haben.
- In der Auslagerung von Teilprozessen aus der Personalbeschaffung an externe Dienstleister zeigt sich ein ähnliches Bild für große und mittlere Unternehmen, was die Einschätzung der Möglichkeit, der Planung und der Realisierung einer Auslagerung angeht. In der Umsetzung der Maßnahmen bestätigt sich allerdings die Vorreiterrolle der Großunternehmen. Auffällig ist, dass mittlere Unternehmen auch Chancen für Outsourcing in den Kernkompetenzen der Personalbeschaffung wie beispielsweise der Definition des Bedarfs und der Profile sehen. Ein möglicher Grund hierfür ist, dass nicht alle Unternehmen dieser Größe über eine eigene Personalabteilung verfügen.

Auch was den bisher erzielten Nutzen angeht, kann sich die Verwendung des Internets in der Personalbeschaffung der Mittelständler sehen lassen:

- 30 Prozent der Unternehmen haben Kostenreduzierungen um durchschnittlich 29 Prozent erzielt. 16 Prozent haben die Time-to-Hire im Durchschnitt um 27 Prozent gesenkt. Damit liegen die relativen Einsparungen auf einem Niveau mit den von Großunternehmen realisierten Werten der Vorjahresbefragung.
- Gleichzeitig zeigt sich, dass die Erhöhung der Reichweite für mittlere Unternehmen den wichtigsten Nutzen aus dem Einsatz des Internets in der Personalbeschaffung darstellt: 35 Prozent der Teilnehmer geben an, dass die höhere Bewerberzahl einen hohen oder sehr hohen Nutzenbeitrag geliefert hat. Mit 37 Prozent spielen Stellenanzeigen in externen Internet-Stellenbörsen bei den erzielten Kosteneinsparungen eine größere Rolle als Anzeigen auf der eigenen Website. Regionale Grenzen und auch die mitunter geringe Bekanntheit der eigenen Website können so erfolgreich überwunden werden.

- 
- Dabei hilft die Steigerung der Reichweite der Personalmarketing-Maßnahmen auch, qualifizierte Bewerber aus anderen Regionen verstärkt anzusprechen und für Bewerbungen zu gewinnen. 16 Prozent der Unternehmen geben die bessere Bewerberqualität als hohen oder sehr hohen Nutzenbeitrag des E-Recruitings an. So leistet das Internet auch für mittlere Unternehmen einen erheblichen Beitrag zur Steigerung der Matching-Qualität in der Personalbeschaffung.

# EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG MIT DEN TOP-1.000-UNTERNEHMEN

## 1 EINLEITUNG

Das Internet ist aus der modernen Personalbeschaffung in großen Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Nahezu alle großen Unternehmen nutzen die Möglichkeiten, über die unternehmenseigene Website und über Internet-Stellenbörsen ihre Arbeitgebermarke zu stärken und Bewerbungen zu generieren. Gleichzeitig gewinnen webbasierte Systeme zur Unterstützung interner Prozesse im Recruiting an Bedeutung.

Auch der Großteil der Bewerber hat das Internet für die Informationssuche inzwischen akzeptiert. Die steigende Anzahl von elektronischen Bewerbungen stellt die Unternehmen auch vor neue Herausforderungen. Viele Zielgruppen erhöhen die Quantität ihrer Bewerbungen, um ihre Chancen auf Anstellung in der gegenwärtigen Arbeitsmarktlage zu erhöhen. Die niedrigen Bewerbungskosten bieten dafür einen zusätzlichen Anreiz. Dies hat zur Folge, dass die Anzahl der eingehenden Bewerbungen in den Personalabteilungen weiter steigt. Diese erhöhte Liquidität ist zwar prinzipiell insofern vorteilhaft, als man aus einer größeren Zahl von qualifizierten Bewerbungen auswählen und so langfristig den Personaleinsatz optimieren kann. Dennoch vergrößert sich der Kostendruck für Unternehmen, die nur eine geringe Zahl von Neuanstellungen planen. Mit 69 Prozent stimmen mehr als zwei von drei befragten Unternehmen der Aussage zu, dass die Zahl der Initiativbewerbungen im letzten Jahr stark gestiegen ist und auch im nächsten Jahr noch weiter zunehmen wird. Gleichzeitig geht mit 26 Prozent nur etwa ein Viertel der Unternehmen davon aus, Ende 2004 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als zu Beginn desselben Jahres. Allerdings verbinden 60 Prozent der Teilnehmer an dieser Studie mit dem Einsatz von Informationstechnologie in der Personalbeschaffung die Hoffnung, zukünftig mehr Zeit für die Bearbeitung der relevanten Bewerbungen zu haben.

Die vorliegende Studie zeigt verschiedene Wege, wie Informationstechnologie einen Beitrag dazu leisten kann, den administrativen Aufwand in der Personalbeschaffung zu reduzieren und die Kernkompetenzen der Mitarbeiter im Recruiting wieder in den Vordergrund zu rücken. So helfen der Aufbau von strukturierten Kandidatenpools und ein darauf basierendes, aktives Candidate Relationship Management, aus großen Bewerbermengen relevante Bewerbungen herauszufiltern und die Kandidaten an das Unternehmen zu binden. Bewerbermanagement-Systeme verringern den administrativen Aufwand zur Bearbeitung von Bewerbungen und tragen so dazu bei, Prozesszeiten deutlich zu reduzieren. Die Fallstudie mit Microsoft Deutschland zeigt, wie konsequentes Outsourcing, das heißt die Vergabe von Teilprozessen aus der eigenen Personalbeschaffung an spezialisierte externe Dienstleister eine Möglichkeit bietet, Schwankungen im Bewerbungseingang abzufedern und deutliche Kostenreduzierungen zu erzielen.

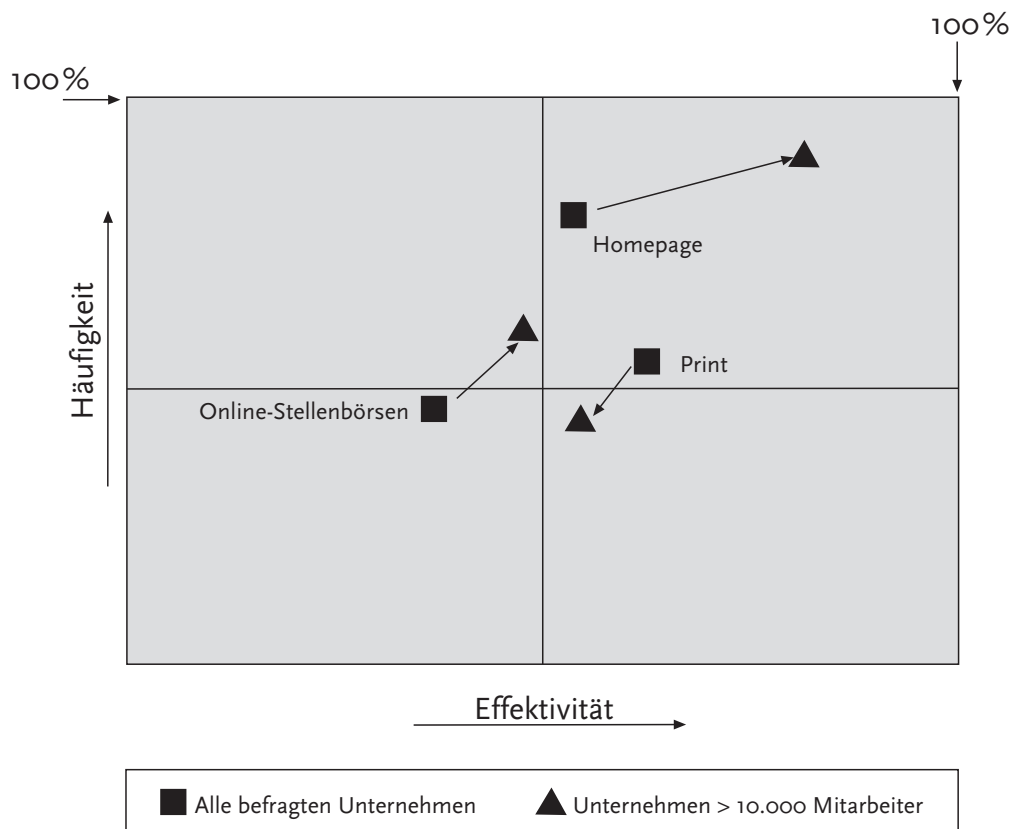
Basierend auf diesen Aspekten präsentiert die vorliegende Studie eine umfassende Analyse, wie moderne Ansätze der Personalbeschaffung und des Bewerbermanagements dazu beitragen können, Auswahlprozesse in der Personalbeschaffung zu unterstützen. Ziel ist es darzustellen, wie einerseits die Wirtschaftlichkeit der Prozesse im Recruiting erhöht werden kann und andererseits die Ansprache von Kandidaten und die Genauigkeit der Auswahlentscheidung verbessert werden können, um in kürzester Zeit diejenigen Kandidaten mit der höchsten Passgenauigkeit für einen konkreten Bedarf zu identifizieren.

## 1.1 KURZÜBERBLICK ÜBER DIE ERGEBNISSE DER STUDIE AUS DEM VERGANGENEN JAHR

Die Studie „Recruiting Trends 2003“ aus dem vergangenen Jahr legte ihren Schwerpunkt auf die Verwendung von IT-gestützten Kanälen in der Personalbeschaffung und auf die bislang erreichten Nutzenpotenziale in den größten deutschen Unternehmen (Färber; Keim; König; von Westarp; Weitzel; Wendt: „Recruiting Trends 2003 – Eine empirische Untersuchung der Top-1.000-Unternehmen in Deutschland“, Frankfurt am Main, 2003). Zu den wichtigsten Erkenntnissen der Untersuchung gehören folgende:

- Internetbasierte Kanäle wie die unternehmenseigene Website und Online-Stellenbörsen sind zu zentralen Elementen in der Personalbeschaffung der großen deutschen Unternehmen avanciert: 96 Prozent der befragten Unternehmen setzen ihre eigene Website im Personalmarketing ein. 88 Prozent verwenden in diesem Kontext auch Jobportale im Internet. Über die allgemeine Darstellung als Arbeitgeber hinaus besitzen die beiden genannten Kanäle auch eine große Bedeutung in der kurzfristigen Personalwerbung: 89 Prozent der Befragungsteilnehmer veröffentlichen ihre Vakanzen auf der eigenen Unternehmenswebsite. Fast alle Unternehmen, die Internet-Stellenbörsen nutzen, schalten dort unter anderem auch Stellenanzeigen.
- Auch mit Blick auf die Effektivität ihrer Verwendung haben sich die modernen Personalbeschaffungskanäle bei den Großunternehmen in Deutschland etabliert: Mit 54 Prozent bewertet mehr als jedes zweite befragte Unternehmen die Effektivität der Unternehmenswebsite im Personalmarketing als hoch oder sehr hoch. Der Vergleichswert für Internet-Stellenbörsen liegt bei 38 Prozent.

[ABBILDUNG 1]: Effektivität und Häufigkeit der Verwendung ausgewählter Personalbeschaffungskanäle<sup>1</sup>



<sup>1</sup>Anteil der Nennungen für eine hohe oder sehr hohe Effektivität (Antwortkategorien: sehr hoch, hoch, mittel, gering, sehr gering) bzw. für eine häufig oder sehr häufige Verwendung (Antwortkategorien: sehr häufig, häufig, regelmäßig, selten, nie)

Wie Abbildung 1 zeigt, weisen Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern eine signifikant unterschiedliche Bewertung der wichtigsten Personalmarketingkanäle auf. Die Grafik zeigt den Anteil der befragten Unternehmen, die den jeweiligen Kanal sehr häufig oder häufig einsetzen bzw. die Effektivität als sehr hoch oder hoch einschätzen. Für sehr große Unternehmen ist ein Trend sowohl zu einer häufigeren als auch zu einer effektiveren Verwendung der IT-gestützten Kanäle feststellbar. Insbesondere große Firmen haben sehr früh mit der Nutzung des Internets für die Personalbeschaffung begonnen und können daher auf Grundlage der gesammelten Erfahrung höhere Nutzenvorteile realisieren. Firmen mit einer hohen Mitarbeiterzahl spielen also offensichtlich eine Vorreiterrolle bei der Verwendung von Internet-Technologien in der Personalbeschaffung. Damit einher geht der Trend, dass das Internet den Einsatz von Printmedien in der Personalbeschaffung substituiert.

- Das Internet gewinnt nicht nur im Personalmarketing an Bedeutung. Auch der Bewerbungsprozess selbst wird zunehmend durch Informationstechnologie unterstützt: 30 Prozent der Bewerbungen gingen im vergangenen Jahr in den befragten Unternehmen auf elektronischem Weg ein. Diese teilen sich wie folgt auf: 61 Prozent gingen als unstrukturierte Bewerbungen per E-Mail und 39 Prozent als strukturierte, formularbasierte Bewerbungen über die Website des Unternehmens oder über externe Stellenbörsen ein. Unternehmen, die aufgrund einer hohen Zahl eingehender Bewerbungen Wert auf einen effizienten Bearbeitungs- und Auswahlprozess legen, sollten die letztgenannte Bewerbungsform vorziehen und dies ihren potenziellen Bewerbern über die verwendeten Personalmarketingkanäle hinweg durchgängig kommunizieren.

Mit Blick auf die realisierten Nutzenpotenziale wurden in der vergangenen Studie drei wesentliche Dimensionen unterschieden:

- Aus Sicht der befragten Unternehmen stellen Kostenreduzierungen den wichtigsten Nutzenbeitrag von E-Recruiting-Instrumenten dar. 49 Prozent der Unternehmen geben an, durch die Verwendung von Informationstechnologie in der Personalbeschaffung Kosten gesenkt zu haben – und dies um durchschnittlich 28 Prozent. Eine wesentliche Rolle hierbei spielen Einsparungen im Personalmarketing durch das Schalten von Stellenanzeigen in eigenen und externen Online-Kanälen.
- Für Unternehmen mit einer großen Zahl von eingehenden Bewerbungen ist darüber hinaus die Verkürzung von Prozesszeiten ein wesentlicher Nutzen der Verwendung von Informationstechnologie. Damit eng verbunden sind weitere Kostensenkungspotenziale. So konnte für einige Unternehmen ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Höhe der Kostenreduzierungen und der effizienteren Gestaltung von internen Prozessen identifiziert werden. 40 Prozent der Unternehmen gaben an, durch Internet-Personalbeschaffung und Einsatz von elektronischen Bewerbermanagement-Systemen die Time-to-Hire um durchschnittlich 26 Prozent gesenkt zu haben.
- Für Unternehmen mit einer weniger bekannten Arbeitgebermarke und einer geringeren Zahl von eingehenden Bewerbungen ist dagegen die Erhöhung der Reichweite zu möglichst geringeren Kosten von größter Bedeutung. Unternehmen dieser Gruppe können über eine Steigerung der Bewerberzahlen indirekt Auswirkungen auf eine bessere Matching-Qualität im Recruiting erzielen. E-Recruiting-Instrumente, die sich direkt auf die Genauigkeit der Auswahlentscheidung auswirken, wie zum Beispiel Online-Assessments oder intelligente Suchmechanismen für Kandidatenpools, bieten hier mittelfristig ein weiteres, viel versprechendes Potenzial.

Betrachtete man die Effizienzpotentiale anhand von Fallstudien einzelner, herausragender Unternehmen, so waren die Ergebnisse noch signifikanter:

- Bertelsmann AG
  - Alle Bewerbungen kommen über das Internet, davon 40 % von der Unternehmens-Website, 20 % über externe Jobbörsen und 40 % per E-Mail
  - Integration: automatisches Upload aller Stellen auf externe Jobbörsen (2.000 Anzeigen bei Monster in zwölf Monaten)
  - Time-to-Hire von 67 Tagen reduziert auf 20 Tage
  - Anzahl bearbeiteter Bewerbungen pro Mitarbeiter gesteigert um 65 %
  - Hohe Kosteneinsparungen: Entwicklungskosten schon amortisiert
  
- Degussa-Konzern
  - Ca. 70 % der Bewerbungen über Webformulare
  - Time-to-Hire reduziert auf drei Wochen
  - Deutliche Kostenreduktion

## 1.2 MOTIVATION UND FRAGESTELLUNGEN DER DIE SJÄHRIGEN STUDIE

Aufbauend auf diesen Erkenntnissen geht die diesjährige Studie neue Themen aus dem Bereich der modernen Personalbeschaffung an. Der Schwerpunkt liegt im Gegensatz zum Vorjahr nicht auf den Potenzialen der Internet-Technologie in den Beschaffungskanälen, sondern vielmehr auf den Möglichkeiten der Prozessunterstützung. Dass das Internet unabhängig von der Unternehmensgröße zu erheblichen Kosteneinsparungen in der Ansprache der Kandidaten beitragen kann, wurde bereits gezeigt. Ein wesentlicher Grund hierfür ist die Preisdifferenz zwischen Stellenanzeigen in Printmedien und denen in Online-Kanälen wie Internet-Stellenbörsen oder der unternehmenseigenen Website. Die vorliegende Studie untersucht vor allem Kostensenkungspotenziale im Bereich der Folgeprozesse: Bewerbungseingang, Kommunikation mit den Fachabteilungen und den Bewerbern, Kandidatenvorauswahl und Selektionsentscheidung.

Ausgangspunkt der Überlegungen ist, dass die befragten Top-1.000-Unternehmen in der derzeitigen Marktlage aufgrund ihrer Bekanntheit und ihrer wirtschaftlichen Größe mit einer hohen Anzahl von Bewerbungen konfrontiert werden. Die Unternehmen stehen damit vor der zentralen Herausforderung, steigende Bewerberzahlen effizient bearbeiten zu können. Entsprechend werden auf Unternehmensseite erhebliche Anstrengungen unternommen, den internen Auswahlprozess zu unterstützen. Die Identifikation, Festlegung und Dokumentation einheitlicher, unternehmensweit gültiger Prozesse sind dabei erste wesentliche Schritte auf dem Weg, Workflows durch Informationstechnologie effizient zu unterstützen. Sind die internen Prozesse erst einmal standardisiert, stellt sich die Frage, inwieweit sie über dedizierte Organisationseinheiten innerhalb oder außerhalb des eigenen Unternehmens zusammengefasst werden könnten und sollten. Shared-Service-Konzepte und Business Process Outsourcing können hier wertvolle Beiträge liefern.

Um zu prüfen, wie weit deutsche Großunternehmen auf dem Weg zur Unterstützung von internen Prozessen durch Informationstechnologie sind, geht die Untersuchung in diesem Jahr folgenden Fragestellungen nach:



- Welche Möglichkeiten bietet das Internet, die Ansprache von Kandidaten zu verbessern und Effizienzsteigerungen im Recruiting herbeizuführen?
- Welchen Einfluss hat die Einführung von strukturierten Kandidatenpools auf die Organisation der Personalarbeit?
- Gibt es eine schriftliche HR-Strategie, die das Recruiting beeinflusst, und wie hoch ist der Dokumentationsgrad in der Personalbeschaffung selbst?
- Gibt es Zusammenhänge zwischen dem Dokumentationsgrad und dem Fortschritt bei der Einführung von IT-Systemen in der Personalbeschaffung?
- Welche Teilprozesse werden derzeit am besten durch Informationstechnologie unterstützt und existieren Tendenzen, diese Prozesse zukünftig über externe Dienstleister abzuwickeln?
- Wie sollte die moderne Personalbeschaffung gestaltet sein, um Bewerbern wie auch Unternehmen größtmöglichen Nutzen zu stiften?

### 1.3 GRUNDLAGEN UND AUFBAU DER STUDIE MIT DEN TOP-1.000-UNTERNEHMEN

Die vorliegende Studie zu den Trends in der Personalbeschaffung baut methodisch auf zwei Ansätzen auf. Einer Befragung der Top-1.000-Unternehmen in Deutschland einerseits und Fallstudien mit einzelnen, aus dieser Gruppe ausgewählten Unternehmen andererseits.

Für die Fragebogenaktion wurden die Recruiting-Verantwortlichen der größten 1.000 Unternehmen in Deutschland telefonisch identifiziert und anschließend schriftlich kontaktiert. Um die Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, baut die Umfrage auf dem gleichen Ausgangsdatenbestand auf wie die Vorjahresstudie „Recruiting Trends 2003“. Dieser wurde zusammengestellt anhand der durch „Die Welt“ veröffentlichten Ranglisten „Top 500 der deutschen Unternehmen 2001“, „Top 50 der deutschen Banken 2001“ und „Top 20 der deutschen Versicherungen“ (<http://www.welt.de/wirtschaft/ranglisten>). Ergänzt wurde die Liste mit Hilfe der Hoppenstedt-Unternehmensdatenbanken. Zur Datenerhebung wurde zwischen Juni und September 2003 ein Fragebogen an die Recruiting-Verantwortlichen in diesen Unternehmen verschickt. 152 Unternehmen sendeten den Fragebogen ausgefüllt an die Universität zurück (Antwortquote = 15,2 Prozent).

Zur Ergänzung der Ergebnisse aus der Befragung wurden zusätzlich Fallstudien mit auf dem Gebiet der Personalbeschaffung innovativen Unternehmen durchgeführt. Die Darstellung von konkreten Projekten aus der unternehmerischen Praxis bietet einen hohen Mehrwert zu dem aus der Umfrage gewonnenen Zahlenmaterial. In den Fallstudien werden sowohl Projekte aus der Untersuchung „Recruiting Trends 2003“ weiterverfolgt als auch neue Unternehmen mit interessanten Projekten vorgestellt. Die aus der Befragung und den Fallstudien gewonnenen Erkenntnisse wurden abschließend durch Expertengespräche weiterentwickelt und validiert.

Die Umfrage wurde gemeinsam vom Institut für Wirtschaftsinformatik der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main und der Internet-Stellenbörse Monster Deutschland und ihrer Schwestergesellschaft TMP Worldwide durchgeführt. Darüber hinaus wurde sie von der Financial Times Deutschland und dem Fraunhofer-Institut für Graphische Datenverarbeitung unterstützt. Besonderer Dank gebührt den Personalverantwortlichen der teilnehmenden Unternehmen und den Interviewpartnern. Folgende Experten haben ihre Erfahrungen und ihr wertvolles Wissen für die Fallstudien zur Verfügung gestellt:

---

- Kerstin Rothermel, Referentin Personal- und Managemententwicklung, Allianz Versicherungs-AG
- Ralf Urlinger, Leiter Recruiting, und Martina Marzy, Zentrales Personalmarketing, BMW Group
- Ansgar Heitzig, Consultant Hochschulmarketing, Degussa-Konzern
- Claus Brauner, Senior Director Recruiting, und Christine Loew, Recruiting Manager, Infineon Technologies AG
- Juliane König, Human Resources Consultant, und Alexander Hahnefeld, Human Resources Consultant, Microsoft Deutschland GmbH

Wir bedanken uns zudem herzlich bei der Deutschen Börse AG, der Infineon Technologies AG und der Microsoft Deutschland GmbH für die Förderung dieser universitären Forschungstätigkeit.

### 1.3.1 Struktur des Fragebogens

Der in der Unternehmensbefragung verwendete Fragebogen gliederte sich in sechs Themenbereiche: In einem ersten Schritt wurden Fragestellungen aus der Personalstrategie betrachtet. Dabei sollte insbesondere untersucht werden, inwieweit Zusammenhänge zwischen der Existenz einer solchen Strategie und dem Fortschritt bei der Verwendung von Informationstechnologie in der Personalbeschaffung festgestellt werden können. Der zweite Fragenblock setzte sich damit auseinander, wie Unternehmen derzeit Bewerbungen erfassen und welche Dienste sie verwenden, um ihre Arbeitgebermarke zu stärken und das Beziehungsmanagement zu den Bewerbern auszubauen.

[ABBILDUNG 2]: Struktur des Fragebogens

<b>1</b>	<b>Allgemeine Fragen zur Strategie der Personalarbeit</b>
<b>2</b>	<b>Beziehungsmanagement mit den Bewerbern</b>
<b>3</b>	<b>IT-Unterstützung und Outsourcing von Teilprozessen im Recruiting</b>
<b>4</b>	<b>Selektionsentscheidung und Bewerberauswahl</b>
<b>5</b>	<b>Fragen zu zukünftigen Entwicklungen</b>
<b>6</b>	<b>Demographische Unternehmensdaten</b>

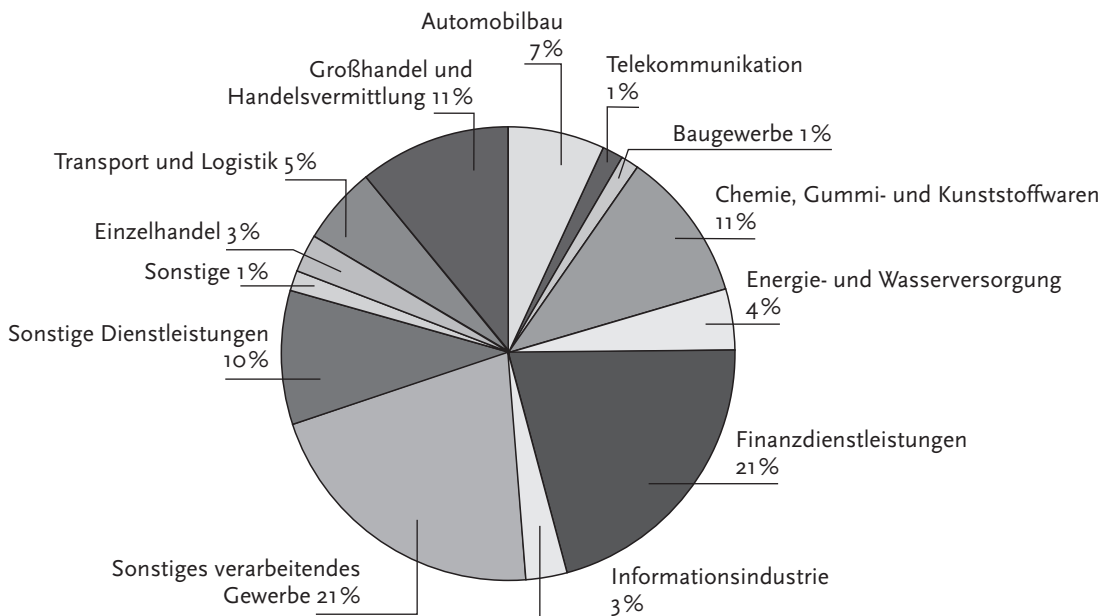
Der Schwerpunkt des dritten Themenbereichs lag in der Unterstützung von Teilprozessen in der Personalbeschaffung durch Informationstechnologie. Einzelne Fragen richteten sich darauf, bis zu welchem Grad unternehmensinterne Prozesse im Recruiting dokumentiert sind. Die Dokumentation von Abläufen wurde als notwendige Bedingung angesehen, Prozesse verstehen und analysieren zu können. Entsprechend wurde auch erhoben, in welchem Umfang Unternehmen derzeit über Kennzahlensysteme zur quantitativen oder monetären Bewertung von Prozessen im Recruiting verfügen, um Ineffizienzen identifizieren und lösen zu können. In einem weiteren Schritt ging dieser Fragenteil darauf ein, ob Tendenzen existieren, Teilprozesse aus der Personalbeschaffung bei spezialisierten Dienst Anbietern innerhalb oder außerhalb des Unternehmens zu zentralisieren, um so Effizienzsteigerungen zu erzielen.

Der vierte Fragenblock befasste sich mit der Bewerberauswahl sowie mit Fragen zu Prozessdauern und präferierten Bewerbungskanälen. Die Antworten wurden gespiegelt an einer kürzlich mit Stellensuchenden durchgeführten Studie (König; Keim; von Westarp: „Bewerbungspraxis 2004 – Eine empirische Untersuchung mit über 6.200 Stellensuchenden im Internet“, Frankfurt am Main, 2003), woraus sich interessante Vergleiche ergaben. Im fünften Themenbereich wurden Hypothesen zu zukünftigen Entwicklungen in der Personalbeschaffung überprüft. Abschnitt sechs erfasste abschließend die demographischen Daten der teilnehmenden Unternehmen.

### 1.3.2 Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer

Die Befragung der Verantwortlichen für Personalbeschaffung bildet den ersten Teil der Studie mit den 1.000 größten deutschen Unternehmen. Sie gibt einen vertiefenden Einblick in den Status quo und die Trends im Recruiting großer deutscher Unternehmen. Abbildung 3 stellt dar, wie sich die 152 teilnehmenden Unternehmen auf die unterschiedlichen Branchen aufteilen.

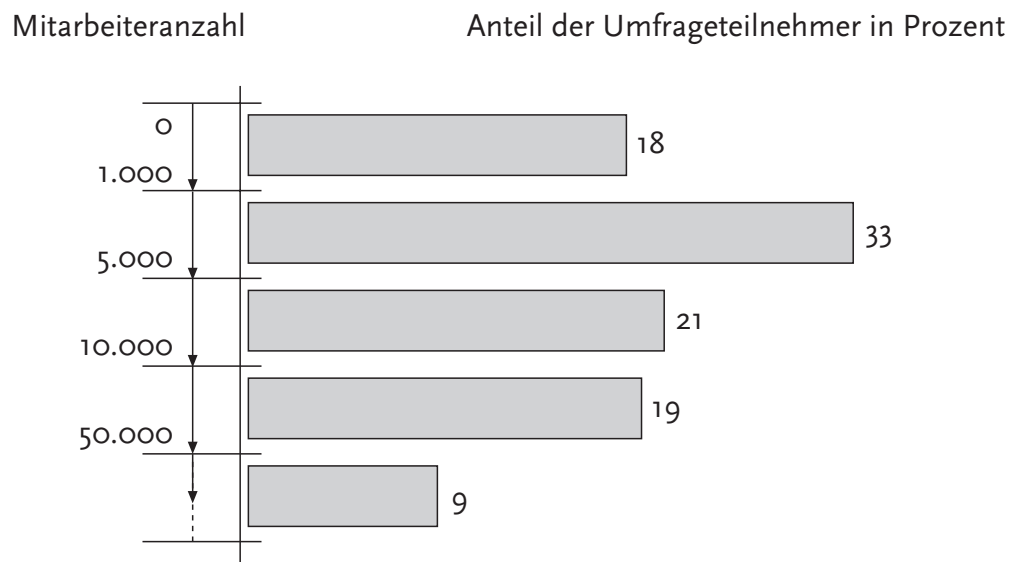
[ABBILDUNG 3]: Verteilung der Umfrageteilnehmer nach Branchen<sup>2</sup>



<sup>2</sup>Die Branchenaufteilung basiert auf der Klassifikation von Wirtschaftszweigen nach NACE-Code und auf dem North American Industry Classification System (NAICS).

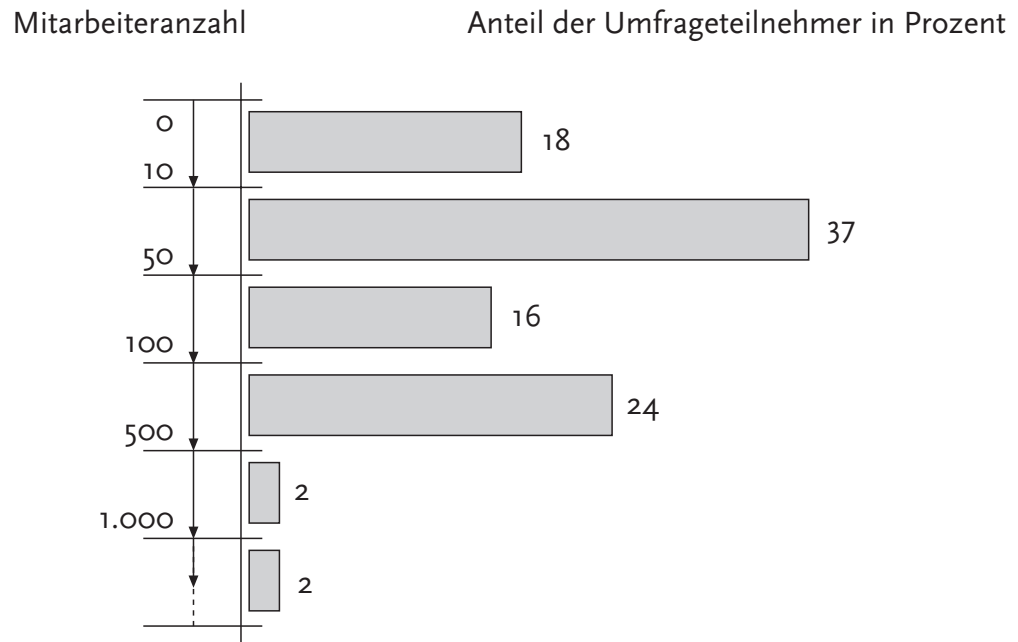
Die Auswahl der mit dem Fragebogen angeschriebenen Unternehmen erfolgte auf Grundlage der Höhe des Umsatzes. Die angesprochenen Banken wurden anhand der Höhe ihrer Bilanzsumme ausgewählt, Versicherungen auf Basis ihres Prämienvolumens. Da die kontaktierten Unternehmen folglich nicht anhand der Höhe der Mitarbeiterzahl ausgewählt wurden, ergibt sich für den Personalbestand der an der Studie teilnehmenden Unternehmen ein recht heterogenes Bild. Dieses ist in Abbildung 4 veranschaulicht.

[ABBILDUNG 4]: Verteilung der Umfrageteilnehmer nach Mitarbeiterzahl (in Prozent)



Neben dem aktuellen Personalbestand hat insbesondere die Zahl der Neueinstellungen einen potenziellen Einfluss auf die im Rahmen der Befragung untersuchten Aspekte. Abbildung 5 veranschaulicht die für das Jahr 2003 geplanten Neueinstellungen der an der Studie beteiligten Unternehmen.

[ABBILDUNG 5]: Verteilung der Umfrageteilnehmer nach geplanten Neueinstellungen im Jahr 2003



Gemessen an der Studie des Vorjahres zeigen die befragten Großunternehmen eine deutliche Zurückhaltung, was die geplanten Neueinstellungen betrifft: Lag der Anteil der Unternehmen mit 101 bis 500 effektiven Neueinstellungen im Jahr 2001 noch bei 34 Prozent, liegt dieser Anteil in Bezug auf die geplanten Neueinstellungen im Jahr 2003 nur noch bei 24 Prozent. Im Gegenzug steigt das Gewicht der Unternehmen mit 11 bis 100 Einstellungen: Gegenüber der Vorjahresstudie erhöht sich der Wert für diese Unternehmensgruppe um 22 Prozentpunkte auf 53 Prozent.

Die Zurückhaltung der Unternehmen bei den Neueinstellungen wird auch im Jahr 2004 anhalten: Mit 36 Prozent lehnt mehr als ein Drittel der Unternehmen die Aussage ab, Ende 2004 schätzungsweise mehr Mitarbeiter zu beschäftigen als Anfang 2004. 26 Prozent der Unternehmen glauben, Ende 2004 mehr Mitarbeiter zu beschäftigen. 48 Prozent der Unternehmen sind bezüglich dieser Aussage unentschieden.

## 2 ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG

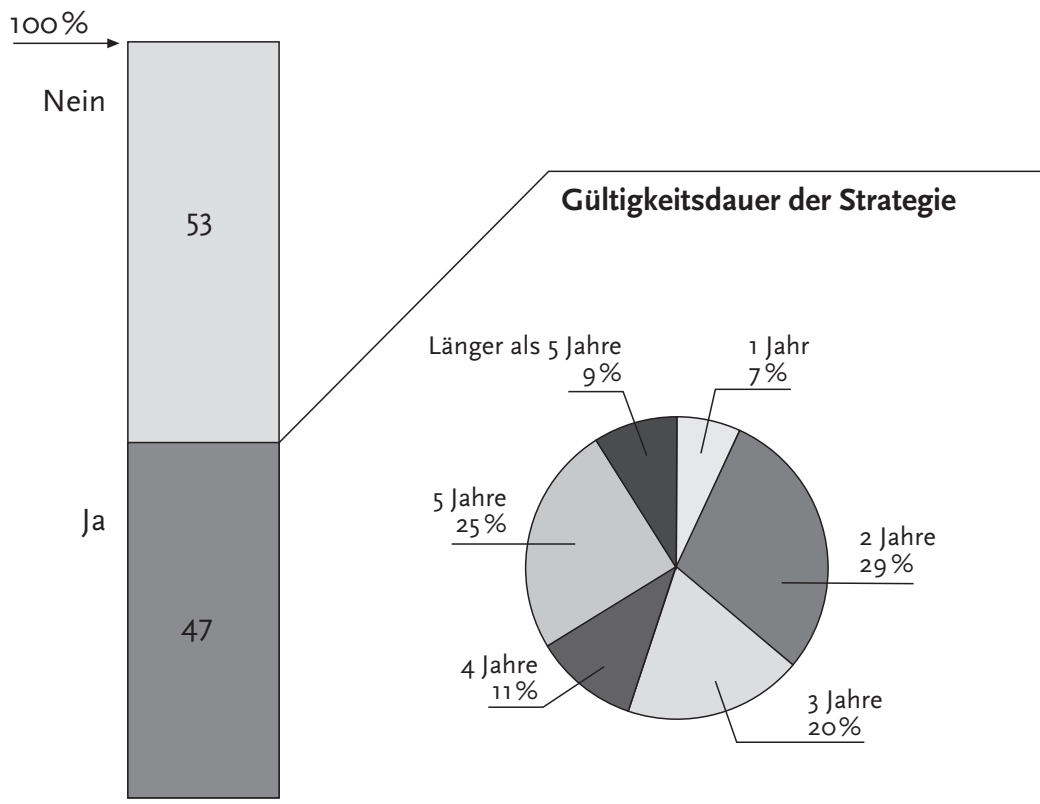
### 2.1 DIE ORGANISATION DER PERSONALBESCHAFFUNG

Die Personalbeschaffung in Unternehmen wird im Wesentlichen von zwei internen Faktoren beeinflusst: dem Stellenwert der Personalarbeit im jeweiligen Unternehmen einerseits und der internen Organisation der Personalbeschaffung im engeren Sinne andererseits.

#### 2.1.1 Dokumentation der HR-Strategie

Die Existenz einer schriftlichen HR-Strategie kann als ein Indikator für den Stellenwert der Personalarbeit im Unternehmen gesehen werden. Wie Abbildung 6 verdeutlicht, verfügt nur annähernd jedes zweite befragte Unternehmen über eine derartige schriftlich fixierte Strategie für den Bereich des Personalwesens insgesamt. Für mehr als die Hälfte derjenigen Unternehmen, die eine HR-Strategie besitzen, deckt das entsprechende Dokument einen Zeitraum von bis zu drei Jahren ab. 25 Prozent der Unternehmen besitzen eine Strategie für die Arbeit im Personalwesen für die nächsten fünf Jahre ab Erstellung des Dokuments.

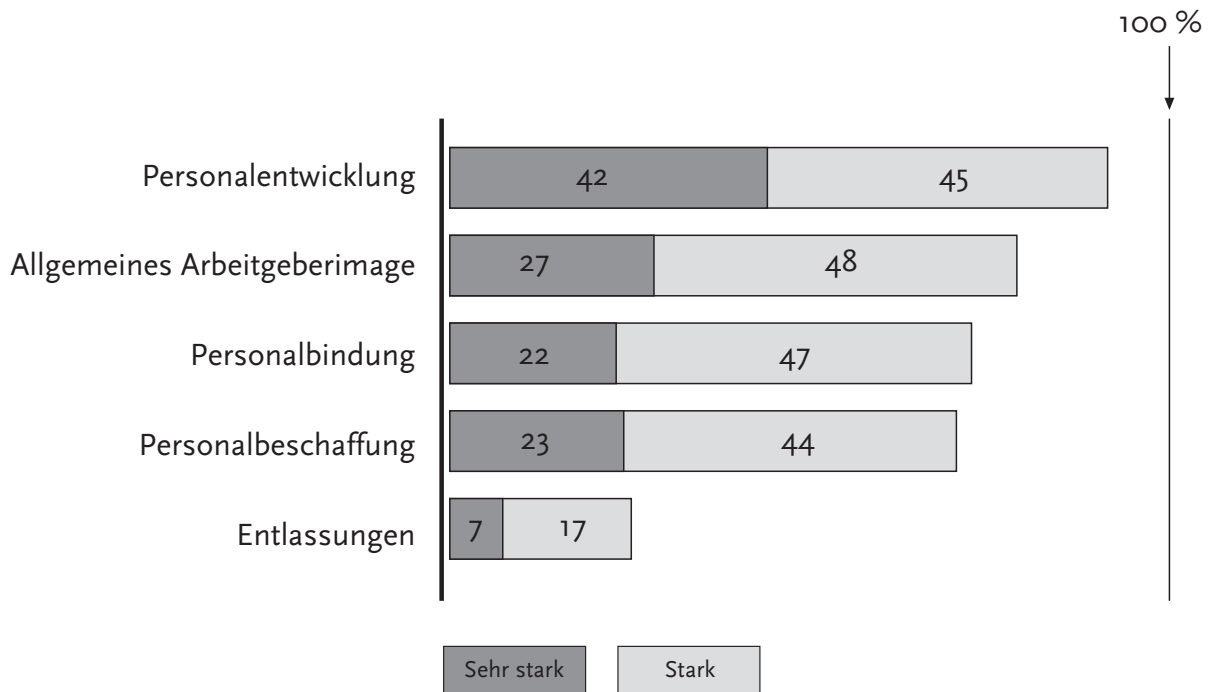
[ABBILDUNG 6]: Existenz einer schriftlich fixierten HR-Strategie im Unternehmen



Die Strategie für den Personalbereich sollte sicherstellen, dass die Entwicklungen im Personalwesen mit den Plänen für die Unternehmensentwicklung für den gleichen Zeitraum in Einklang stehen. Hierzu sind in der HR-Strategie einerseits unternehmensinterne Faktoren wie der Aufbau, die Weiterentwicklung oder die Schließung von Geschäftsfeldern von Bedeutung. Andererseits müssen aber auch externe Einflüsse wie beispielsweise die konjunkturelle Situation berücksichtigt werden. In 84 Prozent der befragten Unternehmen erfolgt eine Abstimmung der Unternehmensstrategie mit den Planungen für den Personalbereich.

Abbildung 7 verdeutlicht diejenigen Elemente, auf die die HR-Strategie selbst Einfluss nimmt. Es zeigt sich, dass die Personalentwicklung das wichtigste Element in der HR-Strategie darstellt. In 87 Prozent der Unternehmen findet die Planung von Schulungen und Trainings für Mitarbeiter starke oder sehr starke Berücksichtigung in der HR-Strategie. Dies kann dadurch erklärt werden, dass die Personalentwicklung es ermöglicht, zu planen, wie zukünftige Bedarfe durch interne Besetzungen gedeckt werden können. Gleichzeitig ist sie gemeinsam mit Beförderungs- und Entlohnungssystemen ein wesentlicher Teil der Personalbindung. Eine starke Bindung der qualifizierten Mitarbeiter an das Unternehmen wiederum hilft, das allgemeine Arbeitgeberimage zu fördern und weitere qualifizierte Kräfte über persönliche und fachliche Netzwerke zu rekrutieren.

[ABBILDUNG 7]: Einfluss der HR-Strategie auf die Personalarbeit



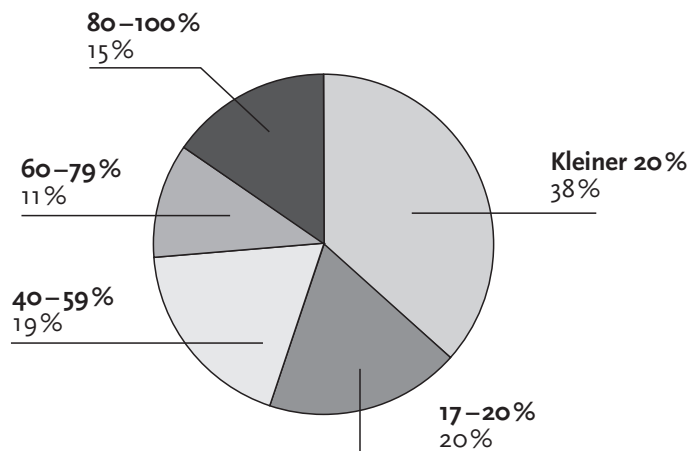
Es fällt auf, dass die Personalbeschaffung unter den klassischen vier Elementen der Personalarbeit die geringste Berücksichtigung in der HR-Strategie findet: Mit 67 Prozent geht die schriftliche HR-Strategie in lediglich zwei von drei Unternehmen stark oder sehr stark auf das Recruiting ein. Eine mögliche Erklärung ist, dass die Personalbeschaffung als Möglichkeit, Kräfte vom externen Arbeitsmarkt zu beziehen, auch als externer

Faktor der Personalarbeit aufgefasst wird. Nach Ansicht der Unternehmen sollte die HR-Strategie aber ihren Schwerpunkt auf internen Faktoren haben: 94 Prozent der befragten Unternehmen stimmen der Aussage zu oder voll zu, dass sich die Personalarbeit an internen Faktoren der Unternehmensentwicklung orientieren sollte. Für externe Faktoren liegt der Grad der Zustimmung bei nur 74 Prozent.

### 2.1.2 Dokumentation interner Abläufe in der Personalbeschaffung

Die schriftliche HR-Strategie wird in mehreren Schritten für ihre einzelnen Einflussbereiche weiter detailliert und konkretisiert. So können zum Beispiel für die Personalbeschaffung auf Basis der Grobplanungen einheitliche Prozesse identifiziert, abgestimmt und schriftlich festgelegt werden. Diese Prozessdefinition ist eine wesentliche Grundlage für die Identifikation von Ineffizienzen im Prozessablauf einerseits und für die erfolgreiche Unterstützung dieser Prozesse durch Informationstechnologie andererseits. Abbildung 8 veranschaulicht, dass mit 38 Prozent der Großteil der Unternehmen nur für maximal ein Fünftel der vorhandenen Prozesse über schriftliche Dokumentationen verfügt. Lediglich 15 Prozent der Unternehmen haben zwischen 80 und 100 Prozent der Abläufe in der Personalbeschaffung dokumentiert.

[ABBILDUNG 8]: Grad der schriftlichen Dokumentation interner Prozesse in der Personalbeschaffung



Es kann davon ausgegangen werden, dass die Recruiting-Prozesse in den befragten Unternehmen mehrheitlich nur sporadisch dokumentiert werden. Entsprechend stimmt auch nur ein Viertel der befragten Unternehmen der Aussage voll zu, dass es im eigenen Unternehmen ein standardisiertes Vorgehen für die Personalauswahl gibt. Gleichzeitig stimmen mit 67 Prozent zwei Drittel der Teilnehmer an der Umfrage der Aussage voll zu oder zu, dass in ihrem Unternehmen Abläufe in der Personalbeschaffung insgesamt verbessert werden könnten. Mit 59 Prozent glaubt mehr als jedes zweite Unternehmen, dass die einheitliche Dokumentation dieser Abläufe zu einer solchen Verbesserung beitragen könnte.



## 2.2 DIE PERSONALBESCHAFFUNG

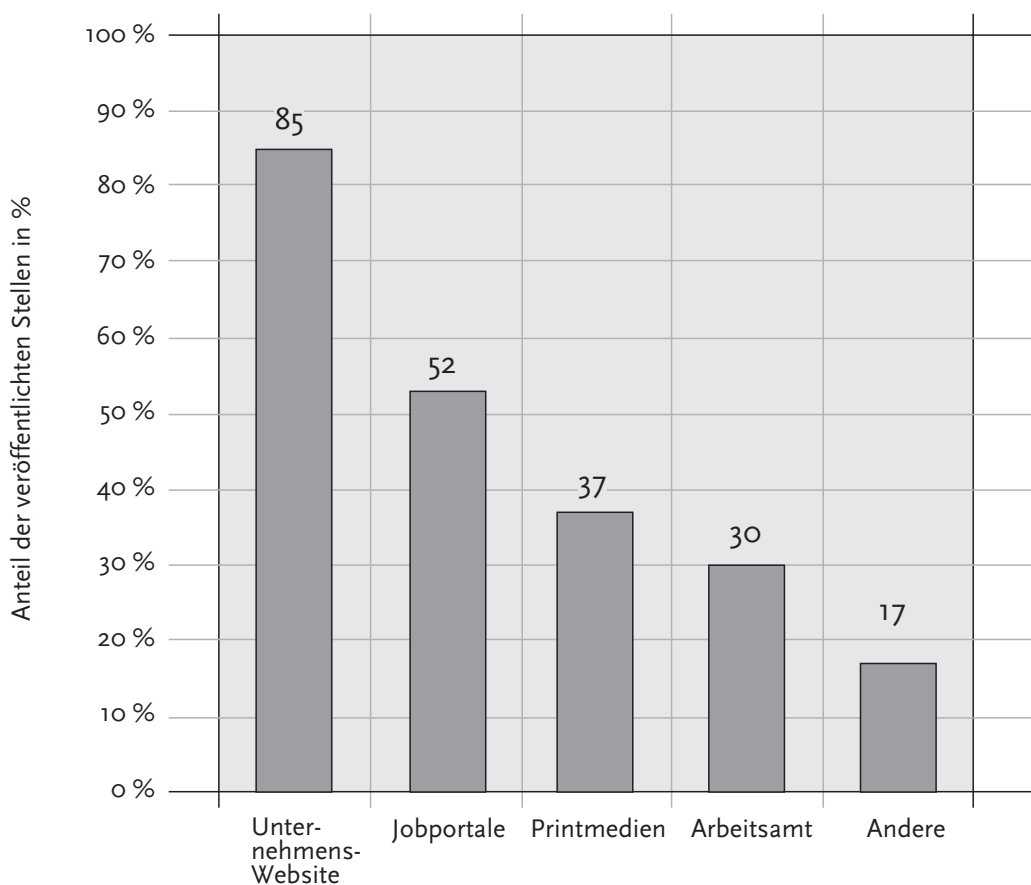
Bereits in der vergangenen Studie wurden verschiedene Personalbeschaffungskanäle in ihrer Häufigkeit und ihrer Effektivität miteinander verglichen (siehe Zusammenfassung im Kapitel „Einleitung“). Teile der letzten Erhebung wurden auch in diesem Jahr mit zum Teil weiterentwickelten Fragestellungen durchgeführt, um mögliche Verschiebungen in den Aussagen der Unternehmen aufzuspüren.

### 2.2.1 Personalbeschaffungskanäle im Vergleich

Die Studie des letzten Jahres („Recruiting Trends 2003“) hat gezeigt, dass in der modernen Personalbeschaffung die IT-gestützten Personalbeschaffungskanäle nicht mehr wegzudenken sind: Die unternehmenseigene Website war der am häufigsten verwendete Personalbeschaffungskanal in deutschen Unternehmen. Printmedien folgten auf dem zweiten Rang, dicht gefolgt von Internet-Stellenbörsen.

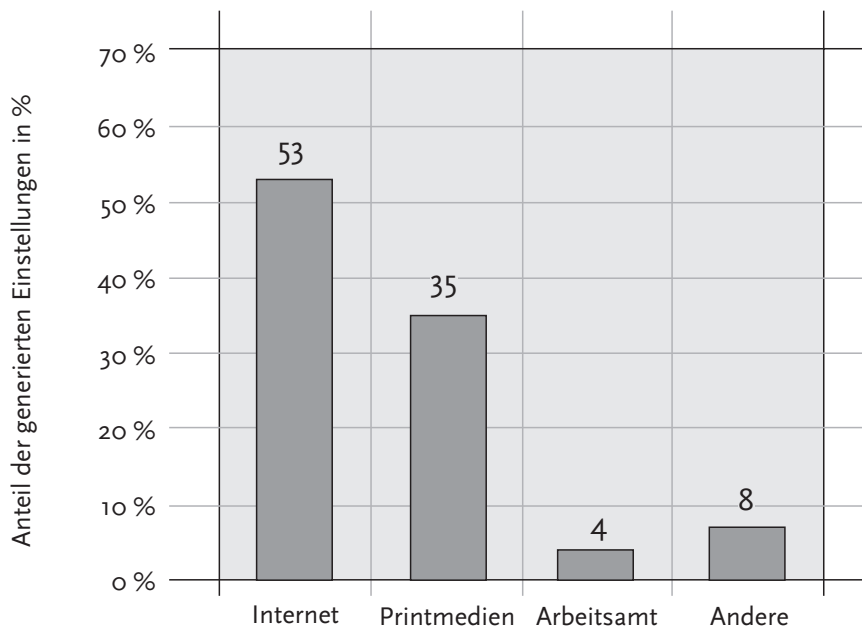
Betrachtet man die Ergebnisse der aktuellen Studie, so zeigen sich leichte Veränderungen. Abbildung 9 verdeutlicht, dass die befragten Unternehmen im Durchschnitt 85 Prozent der offenen Stellen auf der unternehmenseigenen Website veröffentlichen. Mit 52 Prozent wird aktuell mehr als jede zweite Vakanz auf den Seiten eines externen Internet-Stellenportals ausgeschrieben. Diese liegen damit nunmehr an zweiter Stelle, noch vor den Printmedien mit 37 Prozent. Mit 30 Prozent wird noch knapp ein Drittel der freien Stellen dem Arbeitsamt gemeldet.

[ABBILDUNG 9]: Anteil der veröffentlichten Stellen im Vergleich



Betrachtet man die Effektivität der verschiedenen Kanäle, gemessen am Anteil der generierten Einstellungen, so ergibt sich folgendes Bild: Mit einem Anteil von 53 Prozent wird mehr als jede zweite Stelle heute über das Internet besetzt. Dabei liegen externe Stellenbörsen mit 25 Prozent und die unternehmenseigenen Website mit 28 Prozent nahezu gleich auf. Über Printmedien werden circa 35 Prozent der Stellen besetzt. Das Arbeitsamt liegt mit Blick auf die erfolgreiche Besetzung mit nur 4 Prozent von Stellen deutlich zurück. Der verbleibende Teil offener Stellen wird über Personalberater, interne Besetzungen oder Initiativbewerbungen abgedeckt.

[ABBILDUNG 10]: Anteil generierter Einstellungen im Vergleich



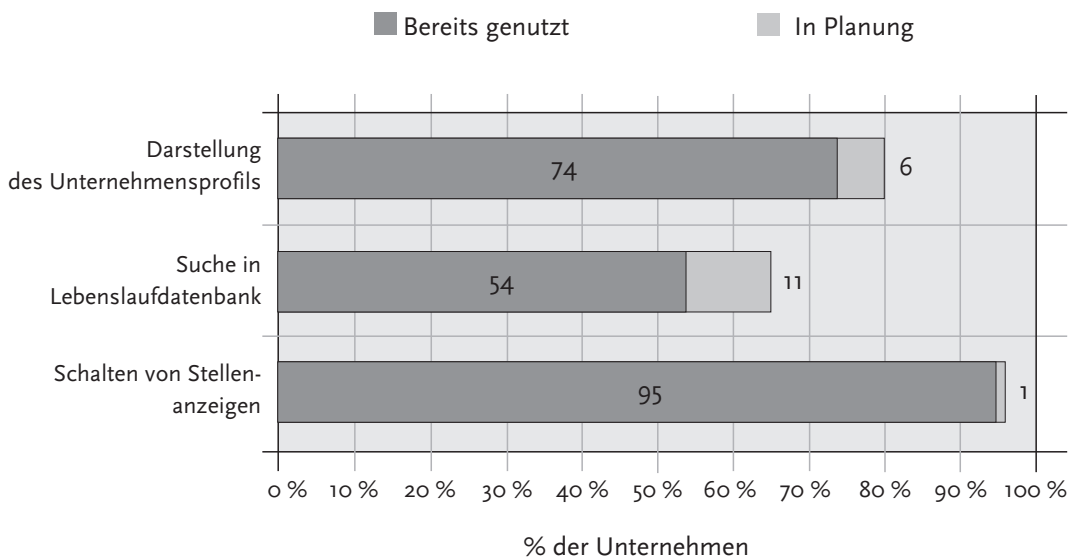
Im Vergleich zur Unternehmens-Website tragen Jobportale damit bei einem deutlich geringeren Anteil der veröffentlichten Stellen einen annähernd gleich großen Anteil zu den generierten Einstellungen bei. Diese Tatsache, dass Jobportale die unternehmenseigene Website in der Effektivität schlagen, zeigt, wie wichtig die Portalfunktion der Internet-Stellenbörsen ist. Auch für Unternehmen mit bekannten Arbeitgebermarken ist es von hoher Bedeutung, auf großen Jobportalen mit einer hohen Liquidität an Kandidaten präsent zu sein. Die Kandidaten ihrerseits haben Interesse, ihre Profile in Plattformen einzustellen, auf denen eine Vielzahl von potenziellen Arbeitgebern vertreten ist. Dieses Verhalten lässt vermuten, dass sich der Markt für die internetbasierte Stellenvermittlung in Deutschland weiter konsolidieren wird. Aber auch klar fokussierte, nach Branchen oder Funktionen aufgestellte Internet-Stellenbörsen können für ihre Zielgruppen einen hohen Nutzen bieten und so ihre Nische im Markt erfolgreich besetzen.

In Übereinstimmung mit den oben genannten Zahlen zu den internetbasierten Personalbeschaffungskanälen stimmen 85 Prozent der befragten Unternehmen der Aussage zu oder voll zu, dass sich der Trend zur Personalbeschaffung über das Internet 2004 weiter verstärken wird. Zwei Drittel der befragten Unternehmen wollen den Bewerbungsbereich der unternehmenseigenen Website in demselben Jahr weiter ausbauen. Nur 9 Prozent der Unternehmen geben an, in Zukunft verstärkt auf das Arbeitsamt bei der Personalsuche zurückgreifen zu wollen.

## 2.2.2 Nutzung von Internet-Stellenbörsen

Die Wichtigkeit der Internet-Stellenbörsen zeigt sich nicht nur an ihrer Effektivität in der Stellenvermittlung. Mit 95 Prozent haben inzwischen nahezu alle Unternehmen bereits Online-Anzeigen geschaltet. Über die Hälfte haben schon in Lebenslaufdatenbanken gesucht. Dieser Bereich weist mit zusätzlichen 11 Prozent geplanter Nutzung für 2004 zudem hohe Steigerungsraten auf. Dies hängt sicherlich mit dem starken Wachstum der Lebenslaufdatenbanken zusammen. Personalverantwortliche können in Deutschland schätzungsweise auf über eine Million vollständige Kandidatenprofile zurückgreifen. Allein Monster Deutschland verfügt zurzeit über circa 350.000 Lebensläufe. Diese Zahlen belegen, dass selbst in Zeiten reduzierter Personalbeschaffungsbudgets die Nutzung der webbasierten Personalbeschaffung zunimmt. Dies ist auf einen Substitutionseffekt zurückzuführen. Bei knapperen Budgets greifen Personalverantwortliche vermehrt auf die im Vergleich zu herkömmlichen Methoden günstigeren Online-Produkte zurück.

[ABBILDUNG 11]: Nutzung von Jobportalen



## 2.3 DIE BEWERBUNGSKANÄLE

Unternehmen nutzen nicht nur im Personalmarketing verschiedene traditionelle und IT-gestützte Verfahren. Auch als Bewerbungskanal spielt das Internet inzwischen eine gewichtige Rolle.

### 2.3.1 Präferierte Bewerbungskanäle aus Unternehmenssicht

Im Wesentlichen lassen sich drei verschiedene Arten von Bewerbungskanälen unterscheiden:

- Klassische, papierbasierte Bewerbungskanäle, zum Beispiel die Bewerbung per Post oder per Fax
- Elektronische Bewerbungskanäle, bei denen die Bewerbung als unstrukturierter Text vorliegt, wie beispielsweise die Bewerbung per E-Mail
- Elektronische Bewerbungsverfahren, bei denen die Bewerbung in einem strukturierten Format im Unternehmen eingeht, wie beispielsweise die Bewerbung über Bewerbungsformulare auf der Unternehmens-Website oder auf externen Stellenportalen

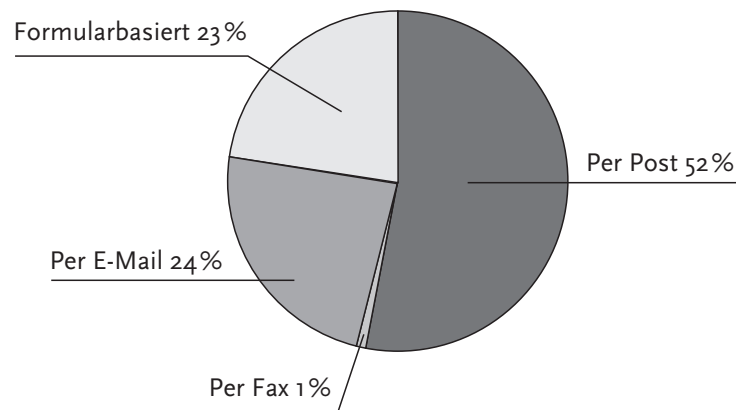
Grundsätzlich lassen sich die verschiedenen Bewerbungsverfahren in beide Richtungen ineinander überführen: Papierbasierte Bewerbungen können eingescannt werden und damit wie Dateianhänge einer E-Mail-Bewerbung behandelt werden. Durch Verschlagwortung des Textes können die Dateien in einem nächsten Verarbeitungsschritt zumindest teilweise in ein strukturiertes Format übertragen und beispielsweise in eine Datenbank eingepflegt werden. Große Personaldienstleister wie TMP Worldwide bieten als kostensenkende Outsourcing-Dienstleistung die Übernahme des kompletten Prozesses an. Umgekehrt können elektronische Bewerbungen selbstverständlich durch Ausdrucken in papierbasierte Bewerbungen umgewandelt werden.

E-Mail-Bewerbungen bieten gegenüber papierbasierten Bewerbungen den Vorteil, dass die relevanten Bewerbungen nach erfolgter Vorauswahl schnell in die Fachabteilungen elektronisch weitergeleitet werden können. Allerdings werden dadurch oftmals identische Daten an verschiedenen Orten im Unternehmen gespeichert. Auch können die enthaltenen Informationen bei textbasierten Bewerbungen wesentlich schlechter durchsucht werden als im Falle von strukturierten Bewerbungen. Unstrukturierte Bewerbungen können beispielsweise nur schwer mit Blick auf eine spezielle Suchanfrage nach ihrer Relevanz angeordnet werden. Bewerbungen via E-Mail sind besonders problematisch, wenn sie Anhänge mit unterschiedlichen oder zu großen Dateiformaten enthalten, da die Weiterverarbeitung für die Mitarbeiter überproportional aufwändig wird. Werden die E-Mails zur Weiterverarbeitung ausgedruckt, ist der potenzielle Nutzen gegenüber der Papierbewerbung nicht mehr existent.

Formularbasierte Bewerbungen zeichnen sich dadurch aus, dass der Bewerber sein Profil in eine vordefinierte Maske eingibt. Diese kann sich auf der unternehmenseigenen Website befinden oder auf den Seiten externer Internet-Stellenbörsen. In beiden Fällen bearbeitet und verwaltet der Personalverantwortliche die eingehenden Bewerbungen in einem Bewerbermanagement-System. Moderne Systeme integrieren externe Kanäle mit dem Kanal der eigenen Website. Der Vorteil dieser Bewerbungsverfahren liegt darin, dass eingehende Bewerbungen zumindest teilautomatisiert weiterverarbeitet werden können und so ein effizienter Ablauf ermöglicht wird. Die Mitarbeiter aus den verschiedensten Abteilungen können die Bewerbungen durchsuchen und bekommen die Kandidaten, nach ihrer Treffergenauigkeit geordnet, ausgegeben.

Abbildung 12 veranschaulicht die präferierten Bewerbungskanäle aus Sicht der Top-1.000-Unternehmen in Deutschland. Es wird deutlich, dass noch etwa jedes zweite Unternehmen Papierbewerbungen den elektronischen Bewerbungsverfahren vorzieht. Die verbleibenden Unternehmen präferieren innerhalb der letztgenannten Verfahren zu gleichen Teilen strukturierte (webbasiertes Formular bei einer externen Stellenbörse oder auf der eigenen Website) oder unstrukturierte (E-Mail-)Verfahren.

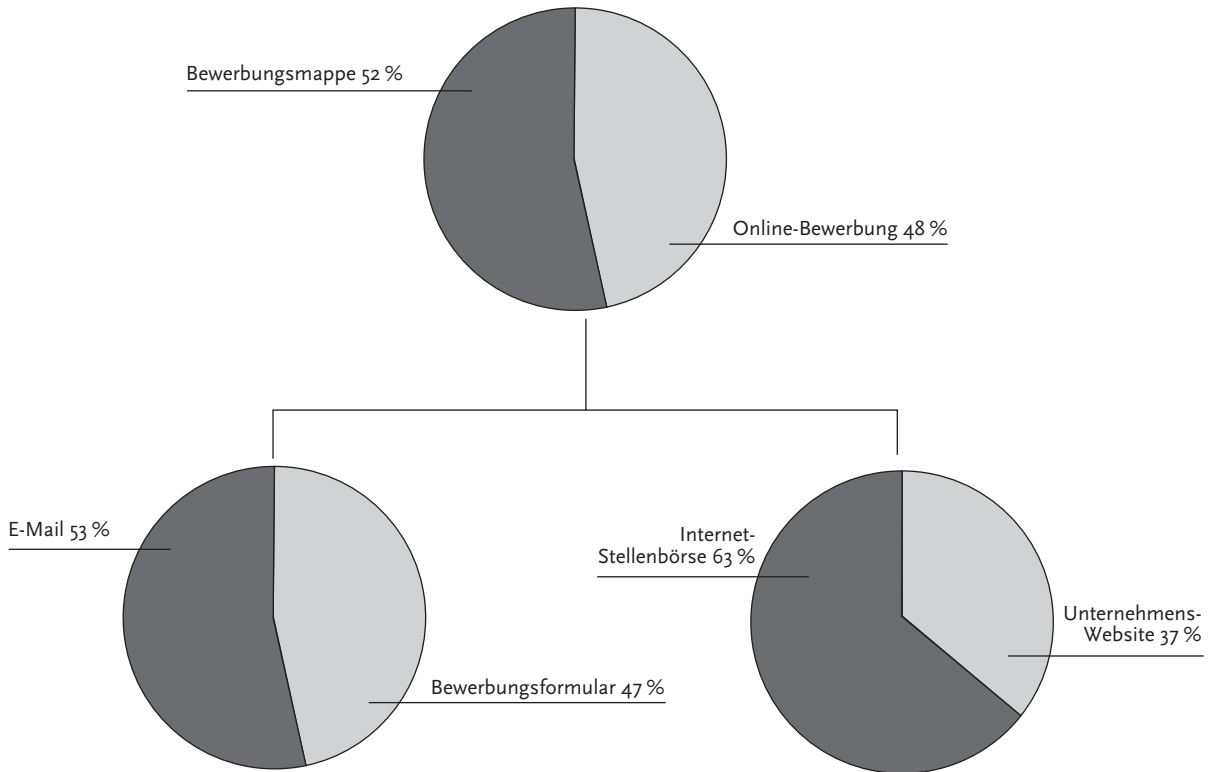
[ABBILDUNG 12]: Präferierte Bewerbungskanäle aus Unternehmenssicht



### 2.3.2 Präferierte Bewerbungskanäle aus Bewerbersicht

Die Präferenzen der Bewerber bezüglich der verschiedenen Bewerbungskanäle wurden in der Untersuchung „Bewerbungspraxis 2004“ betrachtet (König; Keim; von Westarp: „Bewerbungspraxis 2004 – Eine empirische Untersuchung mit über 6.200 Stellensuchenden im Internet“, Frankfurt am Main, 2003). Die folgende Abbildung 13 zeigt die Ergebnisse der Befragung:

[ABBILDUNG 13]: Präferierte Bewerbungskanäle aus Kandidatensicht



Der direkte Vergleich zwischen der klassischen papierbasierten Bewerbungsmappe und Online-Bewerbungen ergibt, dass ungefähr gleich viele Kandidaten jeweils Papier- (52 Prozent) bzw. Online-Bewerbungen (48 Prozent) vorziehen. Innerhalb der internetbasierten Bewerbungen wird E-Mail- und werden E-Mail-Bewerbungen und webbasierte Bewerbungsformulare gleich oft präferiert. Bei der Entscheidung zwischen einer Formularbewerbung über die Unternehmens-Website oder eine Internet-Stellenbörse fällt die Wahl mit 63 Prozent deutlich zugunsten des Internet-Stellenportals aus. Dies liegt vor allem daran, dass sich Kandidaten mit einem einmal bei einer Stellenbörse hinterlegten Lebenslauf wiederholt bewerben können, was den Komfort dieses Kanals erhöht. Nur 28 Prozent der Befragten geben an, unter allen Bewerbungen in den vergangenen zwölf Monaten keine Online-Bewerbung versendet zu haben.

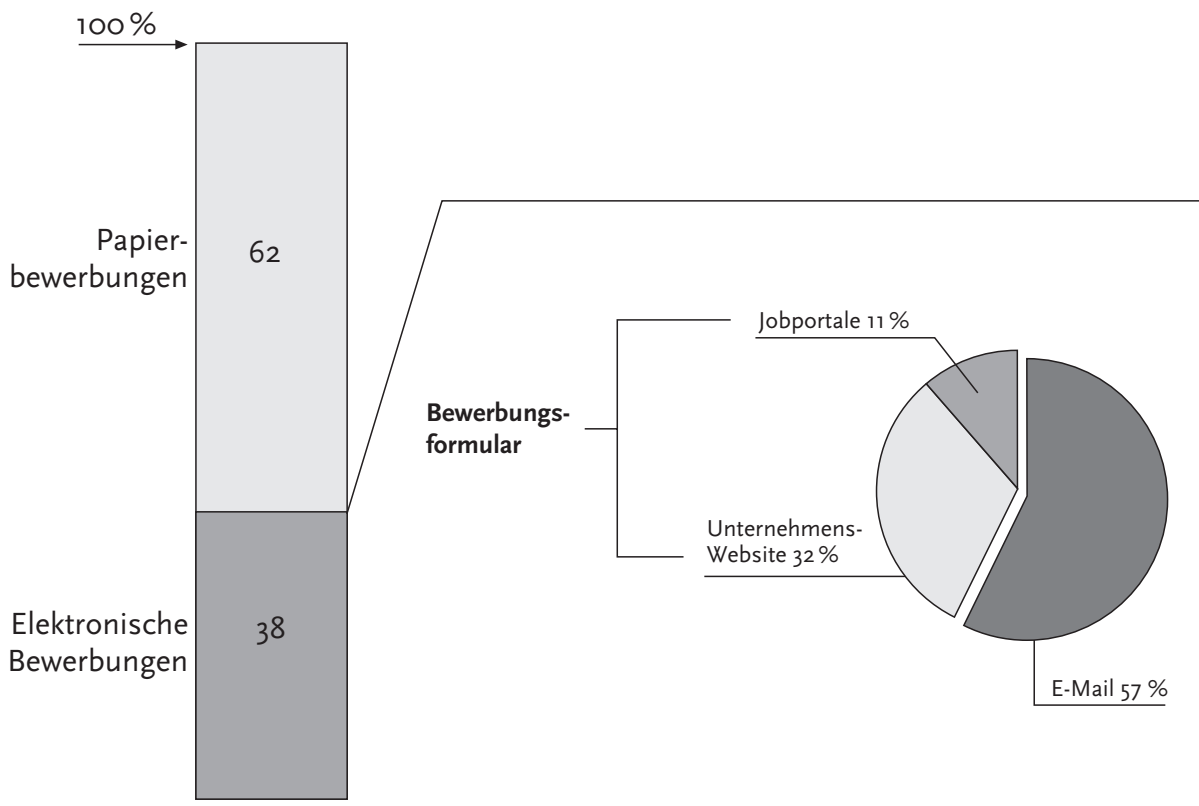
Vergleicht man die Präferenzen von Unternehmen und Kandidaten, so ist die Übereinstimmung bemerkenswert. 47 Prozent der Unternehmen ziehen Internet-Bewerbungen vor, bei den Bewerbern sind es 48 Prozent. Dies deutet darauf hin, dass Bewerber bei der Auswahl des Kanals bereit sind, sich nach dem Wunsch des jeweiligen Unternehmens zu richten. In Übereinstimmung mit dieser Hypothese geben 82 Prozent der befragten Bewerber an, denjenigen Bewerbungskanal auszuwählen zu wollen, den das Unternehmen bevorzugt.

Mit unterschiedlichen Bewerbungskanälen gehen aus Bewerber-sicht unterschiedliche Vorteile einher: Beispielsweise werden E-Mail-Bewerbungen von den Kandidaten für ihre Kostengünstigkeit und die Beschleunigung des Bewerbungsprozesses geschätzt. Die Bewerbung über das Formular einer Internet-Stellenbörse wird von 59 Prozent der Befragten aufgrund der einfachen Aktualisierbarkeit der Bewerbungsdaten geschätzt. Die bessere Weiterverarbeitung im Unternehmen wird von 60 Prozent der Befragten als Vorteil des Bewerbungsformulars der Unternehmens-Website angesehen. Als Vorteil von papierbasierten Bewerbungen werden die Individualisierungsmöglichkeiten gesehen.

### 2.3.3 Verteilung der Eingangskanäle von Bewerbungen

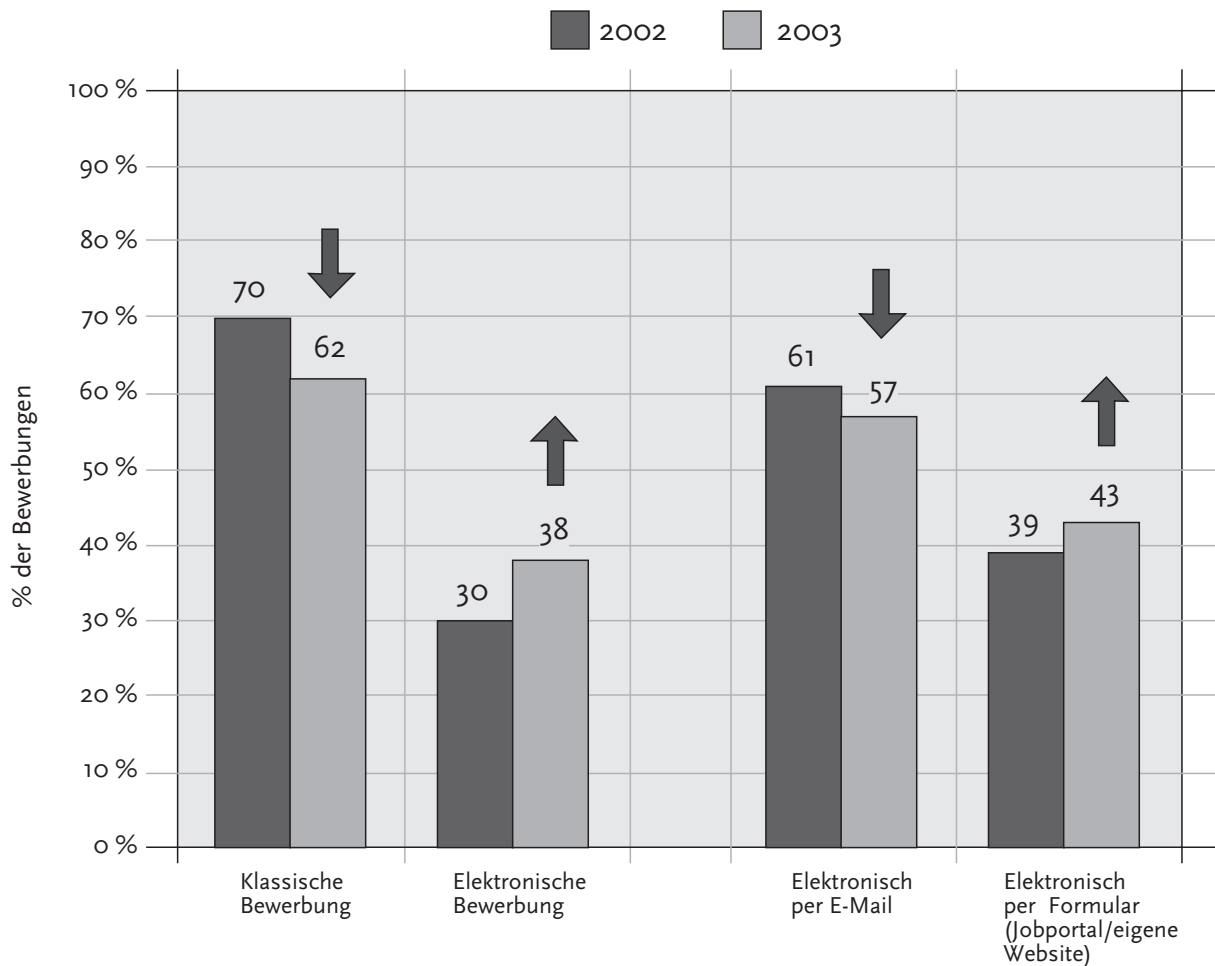
Abbildung 14 stellt dar, wie sich die Bewerbungen auf die verschiedenen Bewerbungskanäle in den befragten Unternehmen verteilen. Demnach gehen derzeit in deutschen Großunternehmen 62 Prozent der Bewerbungen als klassische Bewerbungsmappe ein. Die verbleibenden 38 Prozent treffen als elektronische Bewerbungen im Unternehmen ein. Damit steigt der Anteil der Online-Bewerbungen gegenüber dem Vorjahr deutlich um 8 Prozentpunkte.

[ABBILDUNG 14]: Verteilung der Eingangskanäle von Bewerbungen



Auch innerhalb der elektronischen Bewerbungen ist eine Verschiebung feststellbar: Der Anteil der eingehenden unstrukturierten E-Mail-Bewerbungen sinkt um 4 Prozentpunkte auf 57 Prozent. Gleichzeitig steigt der Anteil der strukturierten Bewerbungen. Innerhalb der strukturierten Bewerbungen wiederum steigt der Anteil der Bewerbungen, die über das Bewerbungsformular der Unternehmens-Website eingehen, um 9 Prozentpunkte auf 32 Prozent.

[ABBILDUNG 15]: Veränderungen im Bewerbungseingang gegenüber dem Vorjahr



Der Anstieg der formularbasierten Bewerbungen ist darauf zurückzuführen, dass diese Bewerbungsart für Unternehmen eine kostengünstige Weiterverarbeitung ermöglicht und Unternehmen deshalb ihre Bewerber zur Nutzung dieser Kanäle ermuntern: So liegen die Bearbeitungskosten für E-Mail-Bewerbungen im Durchschnitt um 30 Prozent unter denen für papierbasierte Bewerbungen. Die Verwendung von formularbasierten Bewerbungen führte oftmals zu weiteren Kostensenkungen gegenüber E-Mail-Bewerbungen. In Einzelfällen wurde für die Verwendung elektronischer Bewerbungen ein Kostenanstieg im Vergleich zur klassischen Bewerbungsmappe festgestellt. Dieser ist eventuell darauf zurückzuführen, dass E-Mail-Bewerbungen nach ihrem Eintreffen im Unternehmen ausgedruckt werden und anschließend wie Papierbewerbungen weiterverarbeitet werden.



## 2.4 SERVICES FÜR BEWERBER UND AKTIVES CANDIDATE RELATIONSHIP MANAGEMENT

Die Frage, welche Bewerbungskanäle vorzuziehen sind, hängt stark von der spezifischen Entscheidungssituation und den Strukturen im Unternehmen ab. Sollen beispielsweise die Bewerberdaten in einer Bewerberdatenbank elektronisch über einen längeren Zeitraum vorgehalten werden und möglicherweise unterschiedlichen, regional verteilten Abteilungen zugänglich gemacht werden, empfiehlt es sich, elektronische Bewerbungskanäle gegenüber Papierbewerbungen vorzuziehen.

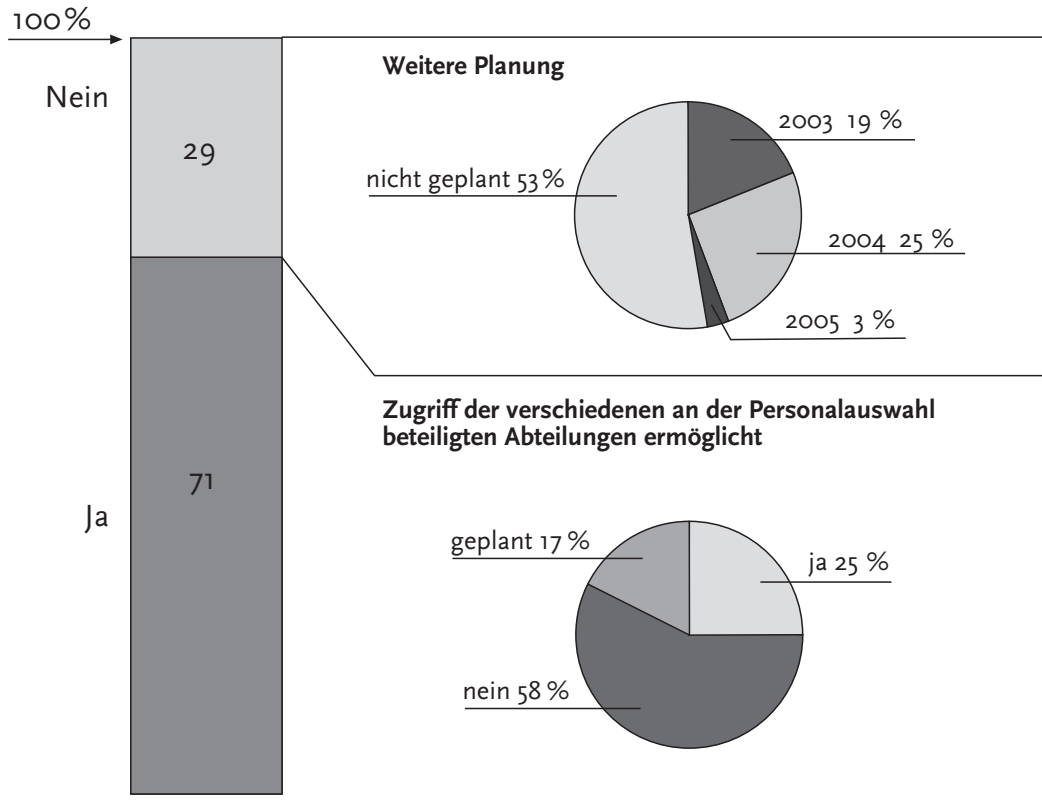
Abbildung 16 zeigt, dass 71 Prozent der Unternehmen eingehende Bewerbungen elektronisch erfassen und archivieren. Dies ist eine erstaunlich hohe Zahl, wenn man bedenkt, dass der Anteil derjenigen Unternehmen, die elektronische Bewerbungsverfahren präferieren, deutlich geringer ist. Für diejenigen Unternehmen, die zwar papierbasierte Bewerbungen vorziehen, aber gleichzeitig eine elektronische Kandidatendatenbank verwenden, können zwei Schlüsse gezogen werden:

- Es werden nicht alle eingehenden Bewerbungen in die Kandidatendatenbank eingestellt, sondern nur elektronisch eingehende Kandidaturen werden auch digital gespeichert. In dieser Vorgehensweise existiert neben dem elektronischen noch ein weiteres, papierbasiertes Archiv für Bewerbungen. Ein einheitlicher Zugriff auf Bewerbungen ist so nicht möglich.
- Papierbasierte Bewerbungen werden nach ihrem Eingang im Unternehmen digitalisiert, um sie in den elektronischen Kandidatenpool einstellen zu können. Dieses Vorgehen ist vor allem für Unternehmen relevant, die potenziellen Kandidaten eine Vielzahl von Bewerbungskanälen anbieten möchten und gleichzeitig ihren Mitarbeitern eine einheitliche Sicht auf alle eingehenden Bewerbungen geben möchten.

Grundsätzlich ist bei der Verwendung von Bewerberdatenbanken zu empfehlen, die Rolle von elektronischen Bewerbungen zu stärken, um eingehende Bewerbungen ohne zusätzliche Weiterverarbeitungsschritte im internen System erfassen zu können.

[ABBILDUNG 16]: Verwendung einer Bewerberdatenbank

**Verwendung einer Bewerberdatenbank zur elektronischen Erfassung von Bewerbern**



Die Tatsache, dass 58 Prozent der befragten Unternehmen zwar elektronische Bewerberdatenbanken verwenden, aber den verschiedenen beteiligten Abteilungen keinen Zugriff auf den Datenbestand geben, zeigt, wie wenig das Potenzial der unternehmensinternen Bewerberdatenbanken derzeit verstanden und ausgeschöpft wird. Entsprechend schätzen auch nur 29 Prozent der an der Umfrage beteiligten Personalverantwortlichen, dass durch Bewerberdatenbanken ein Trend entsteht, Entscheidungskompetenz in die Fachabteilung zu verlagern. Interessanterweise können sich 22 Prozent der Unternehmen vorstellen, Personalberater als externe Partner über einen direkten Zugriff auf die Bewerberdatenbank enger einzubinden. Wie die in dieser Studie durchgeführten Fallstudien belegen, kann die bessere Anbindung verschiedener Abteilungen, dezentraler Geschäftseinheiten und externer Partner an den internen Bewerberpool helfen, die internen Prozesse zu verbessern, und so zu erheblichen Kosteneinsparungen führen (siehe Kapitel „Fallstudien“).

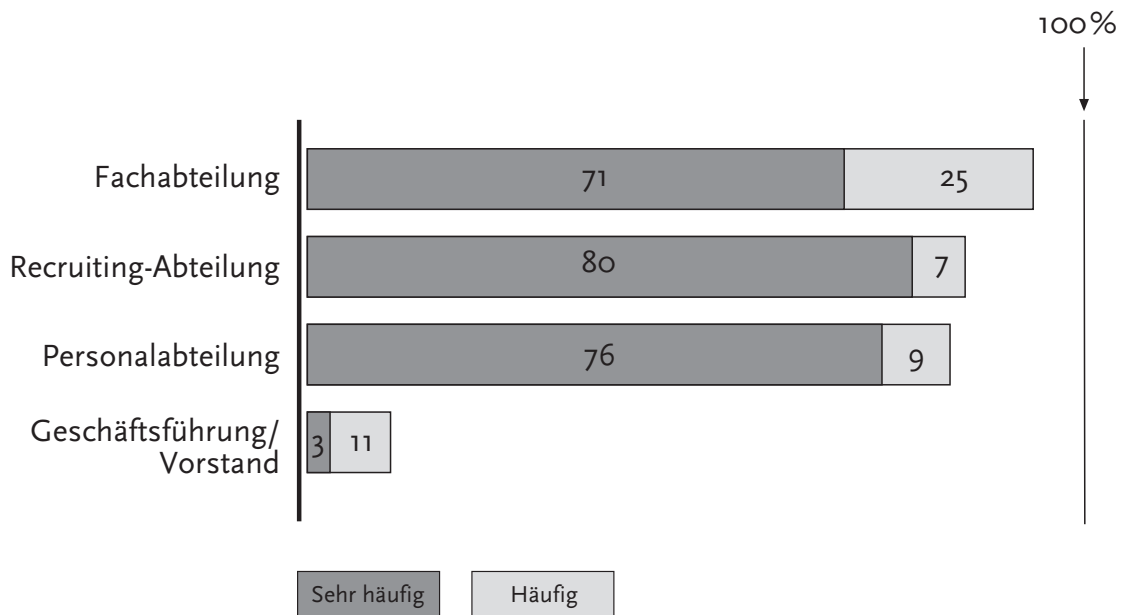
## 2.5 INTERNE PROZESSE IN DER PERSONALBESCHAFFUNG

Die Studie des vergangenen Jahres hat gezeigt, dass gerade in der Unterstützung der internen Prozesse durch Informationstechnologie noch erhebliches Potenzial für Effizienzsteigerungen liegt. Das Zusammenspiel zwischen den verschiedenen internen Abteilungen, aber auch die Kommunikation nach außen mit den Bewerbern soll daher im Folgenden tiefer gehend betrachtet werden, um ein besseres Verständnis für die Prozesse der Personalbeschaffung zu bekommen.

### 2.5.1 Operative Beteiligung an der Personalauswahl und interne Kommunikation

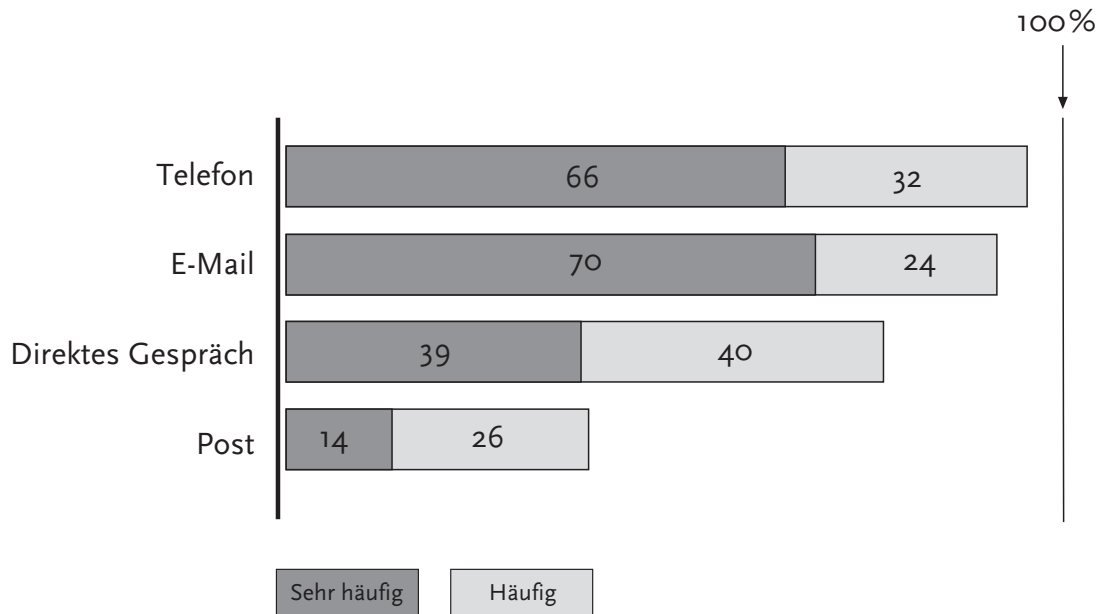
Es ist bemerkenswert, dass die Fachabteilungen in der Mehrheit der Unternehmen keinen Zugriff auf die elektronische Bewerberdatenbank haben, obwohl sie mit 96 Prozent am häufigsten in den Personalbeschaffungsprozess eingebunden sind. Die Recruiting-Abteilung ist in 87 Prozent der Unternehmen häufig oder sehr häufig operativ an der Personalbeschaffung beteiligt. Für die Geschäftsführung oder den Vorstand gilt dies nur für 14 Prozent der Teilnehmer an der Befragung.

[ABBILDUNG 17]: Operative Beteiligung an der Personalauswahl



Derzeit vertrauen die Unternehmen zur Abstimmung der internen Kommunikation vor allem auf das Telefon für die synchrone und die E-Mail für die asynchrone Kommunikation. So geben 98 Prozent der Unternehmen an, im Kontakt mit den Fachabteilungen das Telefon häufig oder sehr häufig einzusetzen. Für die E-Mail gilt dies in 94 Prozent der Unternehmen. Immerhin 40 Prozent der Teilnehmer verwenden den Postversand mit einer entsprechenden Häufigkeit in der internen Kommunikation.

[ABBILDUNG 18]: Kanäle in der internen Kommunikation nach Häufigkeit

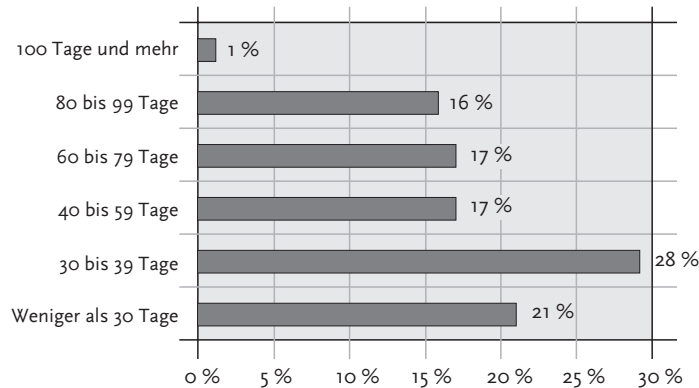


Elektronische Bewerberdatenbanken bieten vielfältige Möglichkeiten, die interne Kommunikation zu unterstützen und die an der Personalbeschaffung beteiligten Abteilungen besser anzubinden. Beispielsweise können Mitarbeiter aus verschiedenen Unternehmensbereichen in solchen Systemen in Echtzeit Änderungen verfolgen, Kommentare an Bewerbungen anfügen, diese weiterleiten, den Bearbeitungsstatus von Bewerbungen ändern und vieles mehr. Der Austausch derartiger Informationen zwischen den beteiligten Einheiten scheint derzeit tendenziell eher Probleme zu bereiten: So geben 67 Prozent der befragten Unternehmen an, der Ablauf in der Personalbeschaffung insgesamt könnte verbessert werden. 25 Prozent glauben, dass sich der Datenaustausch zwischen den einzelnen Beteiligten in der Personalbeschaffung ineffizient gestaltet.

### 2.5.2 Angestrebte und tatsächliche Time-to-Hire im Vergleich zu den Erwartungen eines Bewerbers

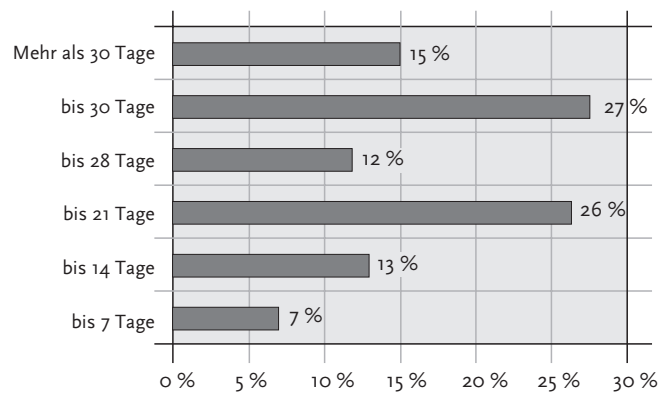
Das Zusammenspiel zwischen den an der Personalbeschaffung beteiligten Abteilungen ist ein wesentlicher Faktor für die Dauer von Prozessen in der Personalbeschaffung. Abbildung 19 veranschaulicht die von den befragten Unternehmen angestrebte Time-to-Hire. Demnach strebt annähernd die Hälfte der Unternehmen einen Zeitraum von weniger als 39 Tagen zwischen der Identifikation eines Bedarfs und der Besetzung der jeweiligen Stelle an. Ein weiteres Drittel der Unternehmen hält hierfür noch bis zu 79 Tage angemessen.

[ABBILDUNG 19]: Angestrebte Time-to-Hire aus Unternehmenssicht

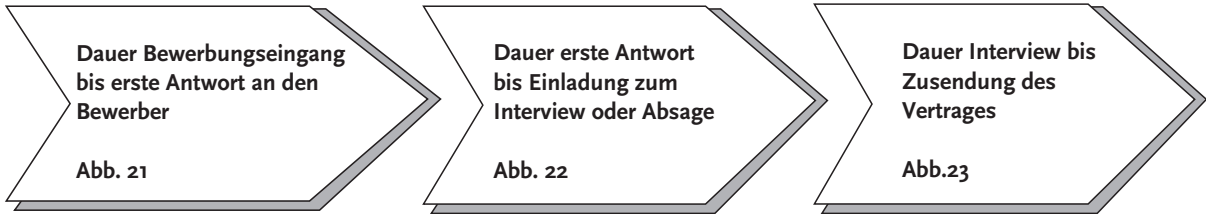


Die Time-to-Hire kann in unterschiedliche Komponenten aufgespalten werden: die Identifikation und Spezifikation des Bedarfs, das Schalten von Stellenanzeigen in internen oder externen Stellenmärkten, die Generierung und Bearbeitung von Bewerbungen sowie die Kandidaten-Endauswahl. Abbildung 20 verdeutlicht, dass die Bearbeitung von Bewerbungen aus Sicht der Unternehmen den Hauptteil der Time-to-Hire beansprucht. Hatte zuvor etwa die Hälfte der Unternehmen angegeben, eine Time-to-Hire von bis zu 39 Tagen anzustreben, zeigt sich hier, dass 46 Prozent der Unternehmen planen, die Bearbeitung der Bewerbungen einschließlich der Kandidaten-Endauswahl innerhalb von 21 Tagen abzuwickeln. Fallstudien wie die der BMW Group zeigen, dass ein solcher Wert in realiter erreicht werden kann.

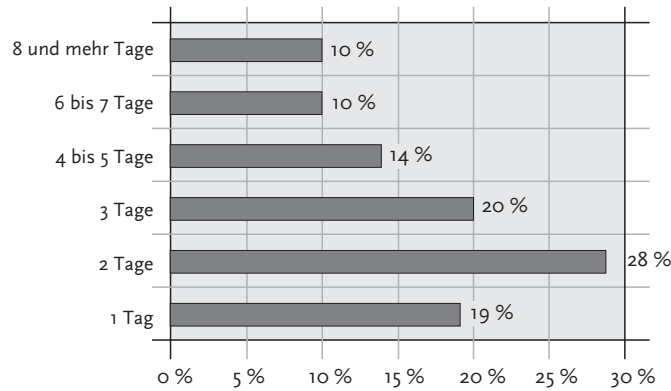
[ABBILDUNG 20]: Angestrebte Bearbeitungsdauer vom Bewerbungseingang bis zum Vertragsangebot/zur Absage



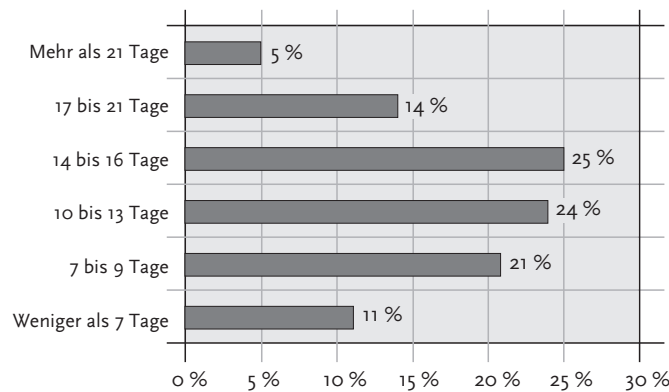
Die folgenden Abbildungen veranschaulichen die tatsächlichen durchschnittlichen Prozesszeiten in den befragten Unternehmen. Dabei wird die in Abbildung 20 dargestellte Bearbeitungsdauer vom Bewerbungseingang bis zum Vertragsangebot aufgespalten in drei Phasen.



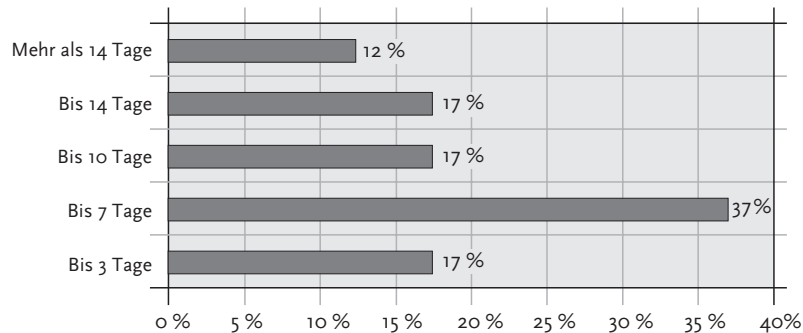
[ABBILDUNG 21]: Tatsächliche Dauer zwischen dem Bewerbungseingang und einer ersten Antwort



[ABBILDUNG 22]: Tatsächliche Dauer zwischen der ersten Antwort und der Einladung zum Interview/der Absage



[ABBILDUNG 23]: Tatsächliche Dauer zwischen der Einladung zum Interview und der Zusage/der Absage



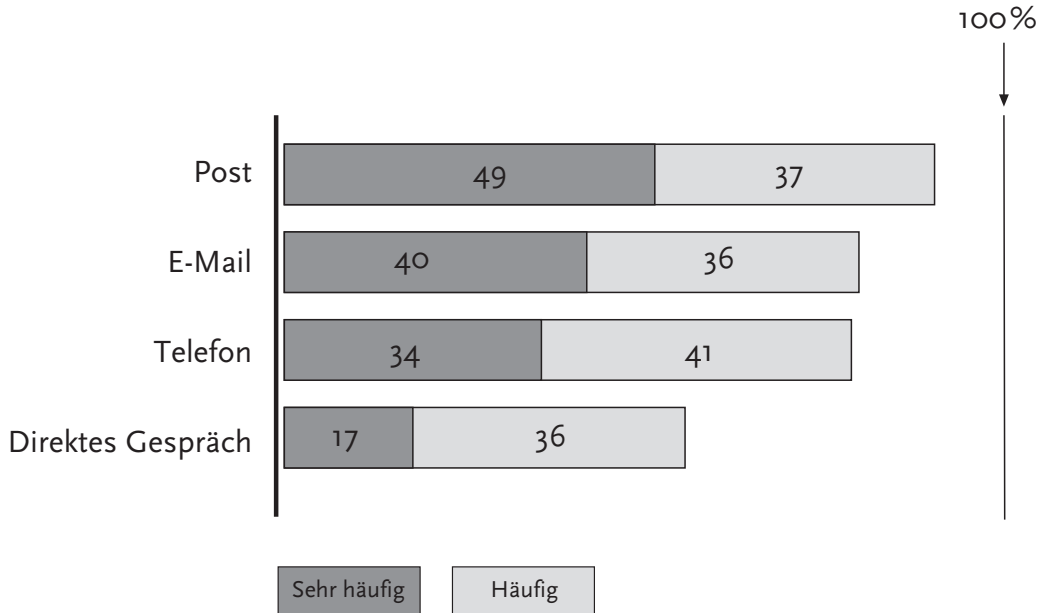
Damit erfüllen beziehungsweise übertreffen die Unternehmen bei den geplanten Bearbeitungszeiten die Wünsche der Bewerber. So hat die Untersuchung „Bewerbungspraxis 2004“ (König; Keim; von Westarp: „Bewerbungspraxis 2004 – Eine empirische Untersuchung mit über 6.200 Stellensuchenden im Internet“, Frankfurt am Main, 2003) gezeigt, dass etwa die Hälfte der Stellensuchenden den Erhalt einer Eingangsbestätigung nach bis zu sieben Tagen erwartet. Dies kann auch für die Zeit zwischen dem Eingang der Bestätigung und der Einladung zum Interview gesagt werden. Etwa drei Viertel der Befragten erwarten eine Einladung zum Interview nach höchstens weiteren 14 Tagen.

Dennoch erreicht fast jedes zweite Unternehmen die internen Ziele nicht. Der Vergleich der angestrebten Bearbeitungsdauern aus Abbildung 20 mit der Summe der tatsächlichen Prozesszeiten aus den Abbildungen 21 bis 23 ergibt, dass nur 49 Prozent der Unternehmen ihre internen Vorgaben erreichen.

### 2.5.3 Abwicklung der externen Kommunikation mit dem Bewerber

Ein wesentlicher Einflussfaktor hinsichtlich der Bearbeitungsdauer von Bewerbungen ist neben der internen Abstimmung auch die externe Kommunikation mit den Bewerbern, zum Beispiel um den Eingang der Bewerbung zu bestätigen, einen Termin für das Auswahlgespräch vorzuschlagen oder auch Absagen und Vertragsangebote mitzuteilen. Abbildung 24 zeigt, dass der Postversand immer noch den am häufigsten verwendeten Kanal in der externen Kommunikation mit dem Bewerber darstellt. Die elektronische Abwicklung der asynchronen Kommunikation folgt mit der E-Mail knapp dahinter an zweiter Stelle.

[ABBILDUNG 24]: Kanäle in der Kommunikation mit dem Bewerber nach Häufigkeit



Es wird deutlich, dass Unternehmen nicht nur in der internen Koordination, sondern auch in der Kommunikation nach außen Effizienzsteigerungspotenziale ungenutzt lassen. So bieten moderne Systeme die Möglichkeit, aus den formularbasierten Bewerbungen der Kandidaten die Stammdaten auszulesen und in vom Unternehmen vordefinierte Vorlagen für Standardschreiben einzubetten. So können beispielsweise Bestätigungsschreiben für den Bewerbungseingang vollautomatisiert zeitgleich mit dem Bewerbungseingang oder mit einer vordefinierten Zeitverzögerung versendet werden. Derartige Systeme bieten folglich einen nicht unerheblichen Beitrag zur Reduzierung des administrativen Aufwands und zur Verkürzung von Prozesszeiten. Neben Kostenreduzierungen durch die Verringerung von Durchlaufzeiten entstehen darüber hinaus Einsparungen durch den elektronischen Versand.



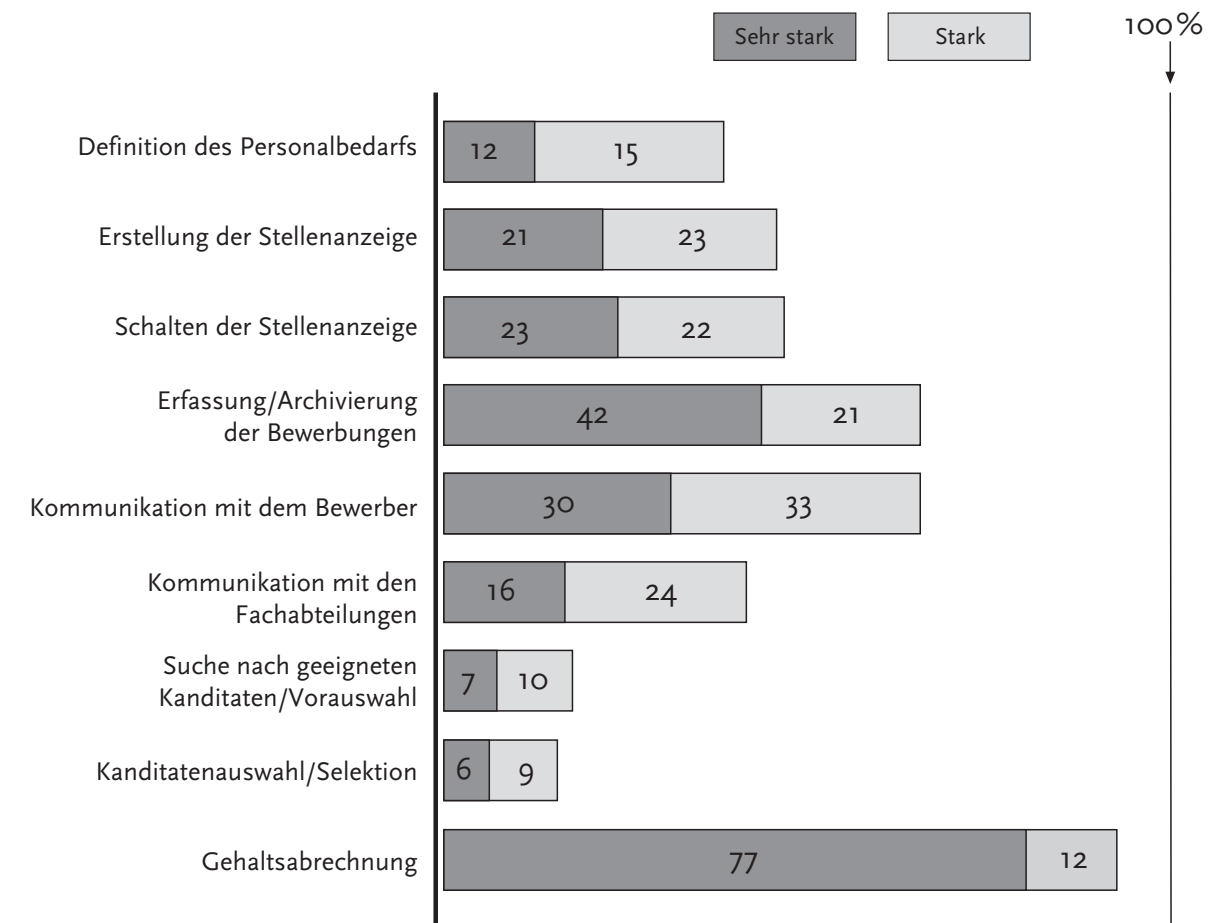
## 2.6 SOFTWAREUNTERSTÜTZUNG IN DER PERSONALBESCHAFFUNG

Die vorangegangenen Betrachtungen haben gezeigt, wie die Nutzung elektronischer Personalmarketing-, Bewerbungs- und Kommunikationskanäle zu einer effizienteren Personalbeschaffung beitragen kann. Diese Analyse soll im nun folgenden Unterkapitel entlang dem Personalbeschaffungsprozess weiter vertieft werden.

### 2.6.1 Einsatz von HR-Software in der Personalbeschaffung

In Einklang mit den vorangegangenen Betrachtungen zeigt Abbildung 25, dass die Erfassung und Archivierung von Bewerbungen sowie die Kommunikation mit den Bewerbern mit jeweils 63 Prozent diejenigen Teilprozesse im Recruiting darstellen, die derzeit am stärksten durch Software unterstützt ablaufen. Die Erstellung und das Schalten von Stellenanzeigen folgen in der Wichtigkeit. Die Kandidatenvorauswahl und die Selektionsentscheidung laufen derzeit am wenigsten durch Informationstechnologie unterstützt ab. Mit der Entwicklung besserer Verfahren der intelligenten Suche und Online-Assessments entsteht hier mittelfristig ein hohes Potenzial für eine stärkere Nutzung von Informationstechnologie. Die Gehaltsabrechnung als Prozessstufe außerhalb des Recruitings zeigt deutlich ihre Rolle als Hauptanwendungsgebiet von Informationstechnologie innerhalb des Personalwesens.

[ABBILDUNG 25]: Softwareunterstützung im Personalbeschaffungsprozess



## 2.6.2 Sourcing-Strategien in der Personalbeschaffung

Grundsätzlich gibt es für Großunternehmen verschiedene Möglichkeiten, die Leistungen der Personalbeschaffung von externen oder internen Dienstleistern zu beziehen. Sind beispielsweise die Prozesse im Recruiting in verschiedenen Geschäftsbereichen oder Niederlassungen gleichartig strukturiert, bietet es sich an, die Dienste der Personalbeschaffung an zentraler Stelle im Unternehmen intern zu bündeln. So kann unterschiedliches Prozesswissen zusammengeführt werden und Kostenvorteile können durch die zentrale Abwicklung eines größeren Volumens der gleichartigen Prozesse erzielt werden. Eine derartige Organisationsstruktur ist als Shared Service Organization (SSO) bekannt.

Eine andere Variante, diese Effekte zu erzielen und gleichartige Prozesse zu bündeln, besteht nicht nur unternehmensintern, sondern auch über die Unternehmensgrenzen hinweg. In diesem Fall lagern Unternehmen gleichartige Prozesse an einen externen Dienstleister aus. Diese Form der Zusammenfassung von Prozessen bei einem externen Dienstleister ist als Business Process Outsourcing (BPO) bekannt.

Die interne oder externe Bündelung von Teilprozessen kann aus zwei verschiedenen Motiven erfolgen. Typischerweise werden hier Mengeneffekte (economies of scale) von Verbundeffekten (economies of scope) unterschieden.

Als Mengeneffekte werden Kosteneinsparungen bezeichnet, die dadurch entstehen, dass der externe Dienstleister gleichartige Prozesse mehrerer Kunden bündeln kann. Je mehr Kunden der Dienstleister hat, umso eher kann er Schwankungen im Volumen beispielsweise der eingehenden Bewerbungen einzelner Kunden ausgleichen. Er erreicht so eine bessere Verteilung seiner Fixkosten und kann die Effizienzvorteile im Sinne geringerer Preise an den Kunden weitergeben. 21 Prozent der befragten Unternehmen sehen die Möglichkeit, über die Vergabe von Teilen des Recruitings an externe Dienstleister Kostenvorteile zu realisieren.

Bei vielen großen Unternehmen können sich die Vorteile der Bündelung auch schon dann ergeben, wenn innerhalb des Unternehmens eine zentrale Einheit die Prozesse der dezentralen Abteilungen übernimmt (Shared Service). 18 Prozent der befragten Großunternehmen geben dementsprechend an, dass sie eine derart große Menge von Bewerbungen generieren, dass eine Vergabe an einen externen Dienstleister keine weiteren Kostenvorteile mehr bringen kann.

41 Prozent halten die selektive Vergabe von Teilen der Personalbeschaffung an jeweils spezialisierte externe Anbieter für effizient.

Als Verbundeffekte werden solche Kosteneinsparungen bezeichnet, die entstehen, wenn unterschiedliche Teilprozesse in einer Hand gebündelt werden. Diese Einsparungen entstehen dann, wenn Prozesse eng miteinander verzahnt sind, so dass eine Bündelung positive Synergieeffekte hervorruft. In diesem Fall ist das selektive Outsourcing von Teilprozessen an verschiedene Anbieter weniger zu empfehlen. Mehr als drei Viertel der Unternehmen (79 Prozent) stimmen zu, dass in der besseren Abstimmung der Teilprozesse beim Recruiting insgesamt ein höheres Optimierungspotenzial liegt als in der getrennten Optimierung der einzelnen Abläufe. Diese Unternehmen sehen also eine Bedeutung der Abhängigkeiten zwischen Teilprozessen in der Personalbeschaffung. Entsprechend glauben 49 Prozent der befragten Unternehmen, dass die Abläufe in der Personalbeschaffung derart eng miteinander verzahnt sind, dass ein selektives Outsourcing nicht effizient ist. 40 Prozent der Unternehmen würden daher einen externen Partner bevorzugen, der alles aus einer Hand anbietet. Insgesamt ist unter den Unternehmen eine hohe Bereitschaft zu erkennen, die Personalbeschaffung zu-

mindest teilweise über interne oder externe Dienstleister abzuwickeln: Mit 53 Prozent stimmt mehr als jedes zweite Unternehmen zu, dass einzelne Teile in der Rekrutierung von einem internen oder externen Dienstleister erbracht werden könnten. Abbildung 26 veranschaulicht die Abwicklung von Prozessen im Recruiting über einen zentralen internen Dienstleister (Shared Services). Es wird deutlich, dass dieser Dienstleister unter Umständen die komplette Bandbreite der vorhandenen Prozessstufen in der Personalbeschaffung abwickelt. Von allen Unternehmen, die die Erbringung der einzelnen Prozesse durch einen internen zentralen Dienstleister für möglich halten, hat im Schnitt ungefähr die Hälfte eine solche Shared Services Organisation realisiert.

[ABBILDUNG 26]: Abwicklung von Teilprozessen über einen zentralen internen Dienstleister (% aller befragten Unternehmen)

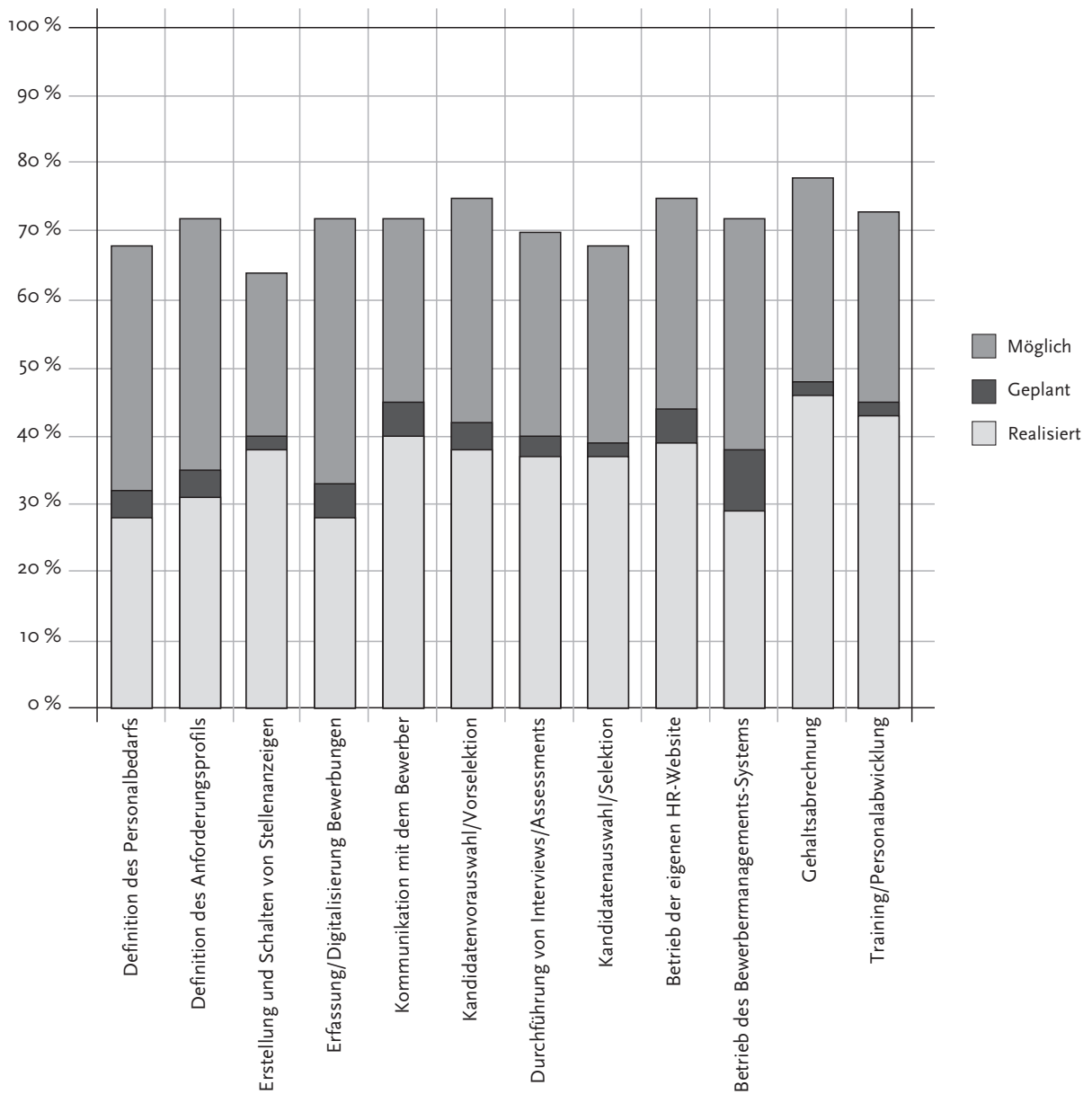
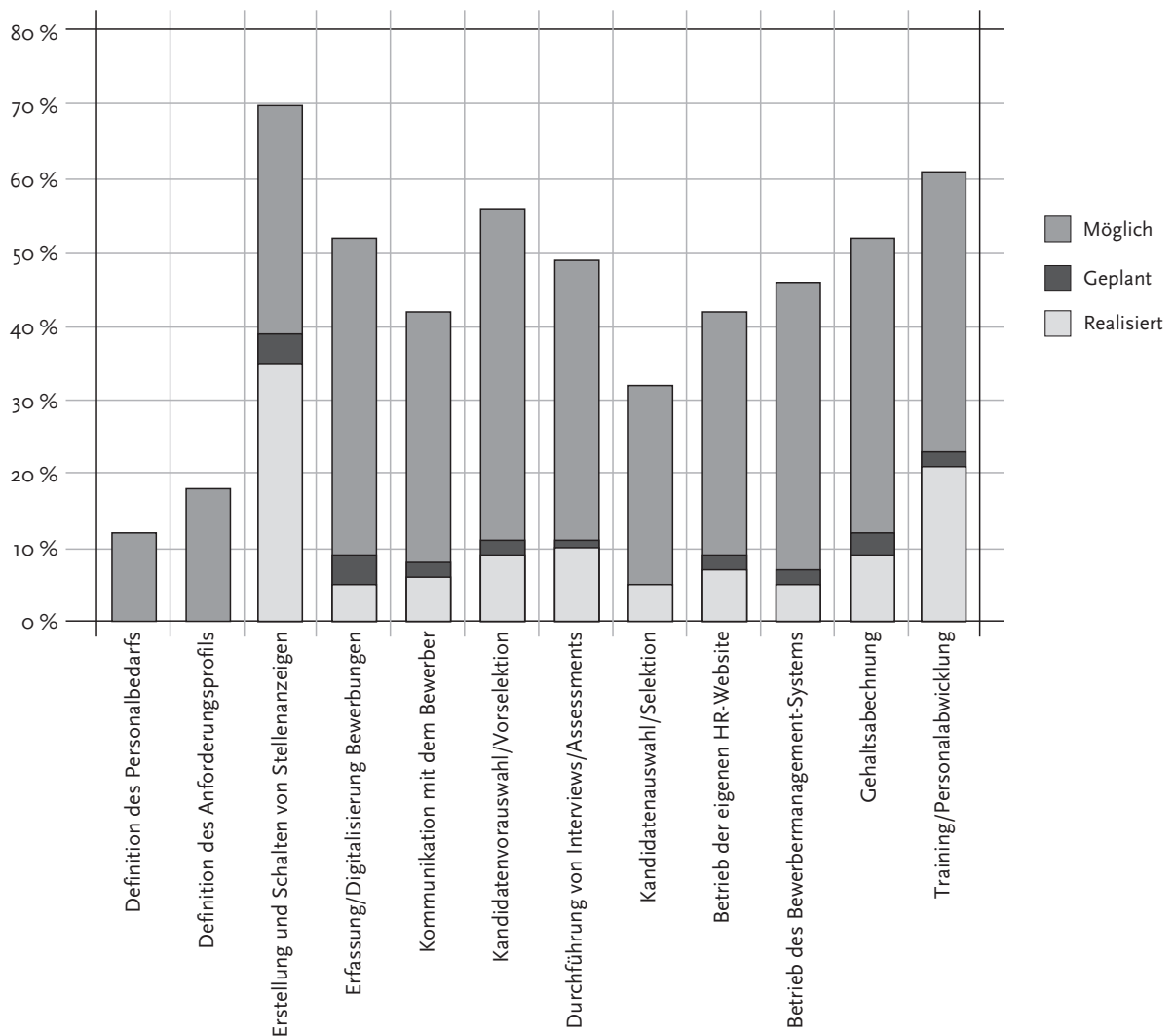


Abbildung 27 stellt im Vergleich hierzu für die gleichen Prozessschritte die mögliche Vergabe an einen externen Dienstleister dar (Outsourcing). Im Gegensatz zur Abwicklung über interne Dienstleister wird hier deutlich, dass die Unternehmen die Tendenz zeigen, die als strategisch erachteten Teile der Personalbeschaffung im eigenen Unternehmen zu belassen. Die Definition des Bedarfs und des Kompetenz- und Persönlichkeitsprofils wird ebenso als Kernkompetenz aufgefasst wie die Kandidaten-Endauswahl.

Externe Dienstleister kommen dagegen typischerweise in der Erstellung von Anzeigen und in der Bewerbervorauswahl zum Einsatz. Hierbei spielen sicherlich Agenturen und Personalberatungen eine große Rolle. Darüber hinaus findet Outsourcing außerhalb der Personalbeschaffung in der Gehaltsabrechnung und im Schulungsbereich eine große Rolle.

[ABBILDUNG 27]: Abwicklung von Teilprozessen über externe Dienstleister (% aller befragten Unternehmen)



Im Bereich der Personalbeschaffung lassen sich zwei Cluster von Leistungen unterscheiden, die für Outsourcing geeignet sind. Zum einen scheint die Auslagerung der Bereiche „Erstellung der Anzeige“, „Erfassung und Digitalisierung“, „Kommunikation mit dem Bewerber“, „Vorauswahl“ und „Interviews“ vorteilhaft. Diese Funktionen werden heute typischerweise von integrierten Personalmarketing-Agenturen am Markt angeboten. Zum anderen bilden die Bereiche „Betrieb Karriere-Website“ und „Betrieb Bewerbermanagement“ einen Cluster, der heute von einzelnen großen Internet-Stellenportalen angeboten wird. In manchen Fällen treten auch Dienstleister am Markt auf, die beides aus einer Hand anbieten (z. B. TMP Worldwide und Monster), um Synergien zwischen beiden Bereichen zu realisieren.

Die interne oder externe Bündelung von Teilprozessen aus der Personalbeschaffung ist aus Unternehmenssicht erfolgreich: 79 Prozent der befragten Unternehmen sind mit ihrem internen Dienstleister zufrieden oder sehr zufrieden. Die durchschnittlichen Kosteneinsparungen durch die interne Reorganisation des Recruitings betragen durchschnittlich 16 Prozent. Exakt die Hälfte derjenigen Unternehmen, die in der Personalbeschaffung auf externe Dienstleister zurückgreifen, ist mit diesen zufrieden. Die realisierten Kostenreduzierungen liegen hier bei durchschnittlich 12 Prozent.

### 3 FALLSTUDIEN

Die Befragung der Top-1.000-Unternehmen hat eine Bandbreite verschiedener Themen aus der derzeitigen Arbeit der Personalbeschaffung großer Unternehmen beleuchtet. Um diese Schwerpunkte zu vertiefen und weiter zu ergänzen, wurden mit ausgewählten Unternehmen Fallstudien durchgeführt. Von den fünf im Folgenden dargestellten Unternehmen nahmen zwei Firmen bereits an der letztjährigen Studie teil. Die Untersuchung bietet so die Möglichkeit, konkrete Projekte im E-Recruiting im Zeitablauf in ihrem Fortschritt mitzuverfolgen und an den Erfahrungen anderer Unternehmen teilzuhaben. Darüber hinaus können Einblicke in neuere Entwicklungen und Projekte mit aus der unternehmerischen Praxis getriebenen Innovationen gewonnen werden.

Konkret beschäftigen sich die Fallstudien mit folgenden Fragestellungen:

- Wie kann die Employer Brand über E-Recruiting gestärkt werden und wie können spielerische Assessments zur Steigerung der Bewerberqualität genutzt werden?
- Wie können Kandidatenpools für verschiedene interne und externe Quellen geöffnet werden, um so die Liquidität zu erhöhen und einen Beitrag zur Steigerung der Matching-Qualität zu leisten?
- Was sind alternative Möglichkeiten, um die Passgenauigkeit zwischen Bewerbern und Stellenausschreibungen zu erhöhen?
- Welche Teilprozesse aus der Personalbeschaffung können externe Dienstleister heute sinnvoll übernehmen?
- Wie können externe Partner wie beispielsweise Agenturen, Personalberatungen oder Outsourcing-Dienstleister IT-gestützt besser in die Personalbeschaffung eingebunden werden?
- Welcher Nutzen konnte bisher durch verschiedene Ansätze realisiert werden und wo liegt Potenzial für weitere Effizienzsteigerungen?

### 3.1 ALLIANZ VERSICHERUNGS-AG: „ALLIANZ VOYAGER“ WEIST DEM AKADEMISCHEN NACHWUCHS DEN WEG

#### 3.1.1 Kurzzusammenfassung der Fallstudie aus dem vergangenen Jahr

Die Allianz Gruppe hat sich im vergangenen Jahrzehnt zu einem internationalen Versicherungs- und Finanzdienstleister entwickelt. Nach dem Zusammenschluss mit der Dresdner Bank versteht sie sich in Deutschland als integrierter Finanzdienstleister. Das Unternehmen ist derzeit in über 70 Ländern vertreten und beschäftigt weltweit rund 180.000 Mitarbeiter, davon etwa 87.000 in Deutschland.

Die Allianz Versicherungs-AG, die Schaden- und Unfallversicherungssparte der Allianz Group in Deutschland, wurde bereits in der Studie „Recruiting Trends 2003“ des vergangenen Jahres vorgestellt. Zu den wichtigsten Zielgruppen im Personalmarketing des Unternehmens gehören Hochschulabsolventen, Young Professionals, Vertriebsmitarbeiter und Auszubildende. Insbesondere bei den Zielgruppen der Hochschulabsolventen und der Auszubildenden wird das Unternehmen noch immer mit dem traditionellen Branchenimage eines Versicherungskonzerns assoziiert. Darüber hinaus ist an einigen Standorten des Unternehmens eine starke Konkurrenz um qualifizierte Nachwuchskräfte festzustellen. Zur Verbesserung des Arbeitgeberimages setzt das Unternehmen auf einen zielgruppenspezifischen Instrumentenmix. Hierzu gehören beispielsweise das konzerneigene Praktikantenprogramm „Allianz Internship For Dynamic Associates“ und das Nachbetreuungsprogramm „Keep In Touch“ für besonders erfolgreiche und engagierte Praktikanten.

Eine besondere Rolle im Personalmarketing der Allianz Versicherungs-AG spielen Online-Instrumente. Ende 2001 wurde ein internetbasiertes Wissensspiel für potenzielle Bewerber im Auszubildendenbereich entwickelt und Anfang 2002 auf der Jugendplattform gofuture eingesetzt. Bei der Auswertung der Ergebnisse zeigte sich, dass mit dem Spiel neben der Hauptzielgruppe der Auszubildenden auch Spielteilnehmer erreicht wurden, die auch aufgrund der attraktiven Sachpreise motiviert waren. Daher wurde für zukünftige Projekte die zielgruppenspezifische Ausgestaltung der extrinsischen Motivierung als zusätzliches Steuerungsinstrument definiert. Insgesamt gesehen stellte das Wissensspiel jedoch eine gute Ergänzung zu den Inhalten auf den Allianz Karriereseiten [www.perspektiven.allianz.de](http://www.perspektiven.allianz.de) dar. In einem Zeitraum von fünf Monaten konnten mit über 40.000 Zugriffen sehr hohe Nutzerzahlen verzeichnet werden. Mittels der innovativen multimedialen Darstellung wurden die „employer branding messages“ für die Zielgruppe der Auszubildenden erfolgreich kommuniziert. Das Online-Recruiting-Spiel trug so als innovatives Personalmarketing-Instrument sehr erfolgreich zur Erreichung der definierten Ziele des Personalmarketings – Verbesserung des Arbeitgeberimages und der damit verbundenen Erhöhung der Qualität der Bewerbungen von Auszubildenden – bei.

#### 3.1.2 Aktuelle Erfahrungen und Ansätze im E-Recruiting

Um auch weiterhin im Wettbewerb um die besten Nachwuchskräfte bestehen zu können, nutzt die Allianz in verstärktem Maße das Internet, um sich auf diese Weise im „mind set“ des akademischen Nachwuchses zu positionieren. Mit Fokus auf die Zielgruppe der Studenten, Absolventen und Young Professionals startete die Allianz Versicherungs-AG in Kooperation mit dem externen Partner Eligo im Frühjahr 2003 das Projekt „Allianz Voyager“. Nach einer mehrmonatigen Konzeptions- und Implementierungsphase wird das Recruiting-

Spiel Ende November 2003 auf den deutschen Karriereseiten live geschaltet. Angesprochen sind zukunfts- und leistungsorientierte Studenten aller Fachrichtungen, bevorzugt aus den Wirtschaftswissenschaften, dem IT-Bereich sowie aus den Fachbereichen Jura und Mathematik. Wie der „Allianz Voyager“ in seinem Verlauf zeigt, werden aber auch Quereinsteiger mit dem Spiel adressiert.

### **„Allianz Voyager“ – der interaktive Kompetenzen-Check**

Der „Allianz Voyager“ vermittelt als Online-Projektsimulation gezielt Informationen zur Allianz Group und zu Einstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Das Konzept ermöglicht es dem Teilnehmer, in eine eigene Welt einzutauchen und eine Art Spielflow zu erleben. Die aktivierende Projektsimulation stellt die Aufmerksamkeit der Teilnehmer sicher und ermöglicht aufgrund der spielerischen Umsetzung eine einfache Aufnahme und Verinnerlichung der vermittelten Unternehmensinformationen.

Neben einem dynamischen und lebendigen Eindruck des Unternehmens und seiner Unternehmenskultur erhält der Teilnehmer die Möglichkeit, über seinen fachlichen Tellerrand hinauszublicken. Als temporäres Projektmitglied lernt er Mitarbeiter und Führungskräfte der Allianz und deren Arbeitswelten kennen, erlebt deren tägliche Herausforderungen und hilft ihnen, diese zu bewältigen. Hierbei müssen die unterschiedlichen Perspektiven der verschiedenen Mitarbeiter und ihrer Fachbereiche berücksichtigt und miteinander verbunden werden. Nicht alles, was dabei auf den ersten Blick offensichtlich scheint, gestaltet sich bei näherer Betrachtung auch entsprechend. So muss der Spieler neben sozialem Geschick auch ein Gespür für Zahlen und eine Portion analytisches Denkvermögen mitbringen – genau wie in der realen Allianzwelt.

### **Projektverlauf**

Der Teilnehmer übernimmt im Projektverlauf die Rolle des stellvertretenden Leiters eines interdisziplinären Projektteams. Seine Aufgabe ist es, gemeinsam mit den Projektmitgliedern verschiedene Events im Bereich des Formel-1-Sponsorings zu planen und im Anschluss daran zu budgetieren. Um dieses Ziel zu erreichen, benötigt der Teilnehmer detaillierte Informationen zu den einzelnen Events und zu juristischen, technischen und IT-Rahmenbedingungen. Im Rahmen eines Kick-off-Meetings lernt der Spieler die Teammitglieder kennen und erhält grundlegende Informationen zu den einzelnen Themengebieten. Zusätzliche Hintergrundinformationen werden aus vertiefenden Einzelgesprächen mit den jeweiligen Mitarbeitern aus dem Projektteam gewonnen. Oftmals erhält der Spieler lediglich Hinweise darauf, wie er zu bestimmten Informationen gelangt, muss sich diese aber im Rahmen von Systemsimulationen und Informationsanalysen selbst erarbeiten. Dazu hat der Spieler jederzeit die Möglichkeit, auf eine Datenbank mit zusätzlichen Informationen zuzugreifen. Ganz nebenbei erhält er auch interessante Informationen zu neuen Märkten und Strategien der Allianz. Es werden aber nicht nur Fakten vermittelt, denn neben Fachwissen stehen bei der Allianz soziale Kompetenzen im Vordergrund. So haben die Spieler beispielsweise die Möglichkeit, in einer Coaching-Sequenz etwas über Konfliktbewältigungsstrategien zu lernen.

Der „Allianz Voyager“ kann auf zwei Levels gespielt werden. Die Basis stellt Level I dar, nach dessen Ende der Spieler, je nach individueller Spielperformance besser oder schlechter in der Lage ist, eine abschließende Budgetierung für die verschiedenen Events vorzuschlagen. Level II bietet neben neuen Perspektiven auch eine Komplexitätssteigerung: Vieles, was bisher eindeutig bewertbar schien, kann plötzlich wieder in Frage gestellt werden. Darüber hinaus kann der Spieler weitere Allianz Mitarbeiter und deren Aufgabengebiete kennen lernen. Das zweite Level wird nach einer durchschnittlichen „Projektdauer“ von einer Stunde erreicht und



kann selbst in etwa zwanzig Minuten durchlaufen werden. Eine Reentry-Funktion ermöglicht es dem User, den „Allianz Voyager“ zu unterbrechen und zu einem späteren Zeitpunkt fortzusetzen.

### **Variable Elemente und individualisierte Spielgestaltung**

Der Spieler des „Allianz Voyager“ hat an vielen Stellen die Möglichkeit, den Spielverlauf zu beeinflussen. Dies erfolgt zum einem, indem er zwischen alternativ angebotenen Fragen und Informationen auswählt. Als Konsequenz seiner Auswahl erhält der Spieler verschiedene oder aber – bei schlechter Wahl – keine bzw. nicht spielrelevante Informationen. Dadurch entstehen unterschiedlich gute Spielwege bis hin zu „Sackgassen“. Abhängig von Eingaben und Leistungen bei der Aufgabenbewältigung wird – bereits integriert in den Spielablauf – ein entsprechendes Feedback gegeben. Zum anderen hat der Spieler die Möglichkeit, sich – abhängig von seinen individuellen Interessenschwerpunkten – zu bestimmten Themen weitere Informationen im Internet zu beschaffen, auf die aus dem Spiel heraus verlinkt wird. Die Informationen werden bereitgestellt, der Spieler allein bestimmt, welche davon für ihn interessant und lesenswert sind.

### **Enge Verbindung verschiedener Handlungsstränge**

Um die Teilnehmer stärker in das Spiel einzubinden, den angesprochenen Flow zu erreichen und ein hohes Commitment zu erzeugen, wurden neben der spielerischen Informationsvermittlung weitere Handlungsstränge in das Projekt integriert. Der „Allianz Voyager“ basiert auf einer engen Verknüpfung der folgenden drei Elemente:

- einem spielerischen Ziel, das in der Budgetierung der Sponsoring-Aktivitäten für verschiedene Formel-1-Events besteht,
- einem Leistungsziel in Form des Benchmarkings jedes einzelnen Spielers gegen die Gesamtheit aller Spielteilnehmer sowie
- einem Self-Assessment, in dem verschiedene weiche Faktoren gemessen werden.

Dieses Self-Assessment, das in Form von kleinen Aufgaben in den Projektalltag eingebettet ist, gibt dem User eine umfangreiche und psychologisch fundierte Rückmeldung darüber, wie es im Vergleich zu seinen Mitbewerbern am Markt um seine sozialen Kompetenzen bestellt ist und was er tun kann, um seine Potenziale optimal zu nutzen.

Neben dem Leistungsziel wurde auch das Self-Assessment der psychografischen Beschreibung der Zielgruppe angepasst. So wurde besonderer Wert auf das analytische Denkvermögen, die Leistungsmotivation, die Konfliktfähigkeit und die Risikobereitschaft gelegt. „Wir wollen dem Bewerber über die Ergebnisse des Self-Assessments einen zusätzlichen Mehrwert bieten“, erklärt Kerstin Rothermel, Referentin Personal- und Managemententwicklung bei der Allianz. So erhält der Bewerber nach Ende des ersten Levels eine Profilauswertung über verschiedene Dimensionen:

- seine Art und Weise, Aufgaben anzugehen über die Dimensionen der Risiko- und der Handlungsorientierung,
- seine Art, unterschiedliche Informationen verschieden gewichtet in Entscheidungen einzubeziehen über die Dimensionen der Sach- und Beziehungsebene,
- eine Analyse der für ihn wichtigen Werte der Lebens- und Karriereplanung und
- eine Betrachtung seines Verhaltens in Konfliktsituationen.

### **Verschiedene Aktionsstränge verfolgen unterschiedliche Zielsetzungen**

Die enge Verbindung der Aktionsstränge adressiert verschiedene Defizite der bisher bekannten Ansätze im Bereich der Recruiting-Spiele und Self-Assessments. Zum einen bietet das Spiel über die Projekt- und Budgetierungsaufgabe einen direkten Bezug zum Unternehmen. Die Rolle der Allianz innerhalb des Spiels wird deutlich gestärkt. Zum anderen wird der Teilnehmer in der Position des stellvertretenden Leiters der Projektgruppe mit einer konkreten Tätigkeit aus dem Berufsalltag konfrontiert.

Dieser Bezug zur Allianz als potenziellem Arbeitgeber ist besonders wichtig, um die folgenden Kommunikationsziele zu erreichen:

- die Ansprache und Kontaktaufnahme mit qualifizierten akademischen Nachwuchskräften, wobei sich sowohl das Medium Internet als auch die Form der Projektarbeit besonders gut dazu eignen, Unternehmensaussagen zu transportieren.
- die Steigerung des Commitments der Zielgruppe.
- die Darstellung der Allianz als globaler, integrierter Finanzdienstleister. Hierbei war es von besonderer Wichtigkeit, dem Nutzer einen Einblick in Strukturen, Arbeitsweisen und Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten.
- die Vermittlung der Realität der täglichen Arbeitswelt des Unternehmens, geprägt durch die Tätigkeitsvielfalt und Projektarbeit.
- die Vorstellung einzelner im Unternehmen tätiger Menschen, um Unternehmenskultur, Art und Weise der Zusammenarbeit und die Offenheit für neue Ideen transparent zu machen.

Bei der Entwicklung des „Allianz Voyager“ wurde besonderer Wert auf die Komplexität und den Schwierigkeitsgrad der Aufgabenstellungen gelegt, was besonders durch die Einbettung und Vernetzung der Aufgaben in ein umfassendes Projekt erreicht wird. Somit wird vom Spieler ein ganzheitlicher Blick auf die Problemstellung gefordert. Diese Konzeption führt zu einer Motivierung der definierten Teilnehmergruppen und wird den hohen Ansprüchen gerecht, die diese Zielgruppe an sich selbst stellt.

### **Motivierung der Teilnehmer**

Der „Allianz Voyager“ beinhaltet sowohl Elemente intrinsischer als auch extrinsischer Motivation. Die Herausforderung der Projektarbeit, die Leitung eines interdisziplinär zusammengesetzten Teams und nicht zuletzt die herausfordernde Budgetierungsaufgabe ermöglichen es dem Nutzer, seine Ansprüche an sich selbst und an das Arbeitsumfeld zu befriedigen. Neben dieser intrinsischen Motivation führen sowohl die individuellen Rückmeldungen zur sozialen Kompetenz und zum Leistungsergebnis als auch die karriere-relevanten Informationen zur Allianz Group zu einer weiteren Erhöhung der Motivation.

Darüber hinaus werden die erfolgreichsten Teilnehmer zu einem Wochenende im Allianz Management Institute, der Corporate University der Allianz Group, eingeladen. Die dem Thema „Allianz und Karriere“ gewidmete zweitägige Veranstaltung beinhaltet neben Karrierecoaching und Imageberatung die Möglichkeit, mit hochrangigen Allianz-Mitarbeitern in Kontakt zu treten und Netzwerke aufzubauen.

### 3.1.3 Fazit und Ausblick

Die positiven Erfahrungen und erzielten Erfolge mit dem ersten Personalmarketing-Spiel aus dem Jahr 2002 haben die Allianz noch ehrgeiziger werden lassen. Obwohl bereits das wissensbasierte Spiel auf großes Interesse gestoßen war, wurden die Ziele für den „Allianz Voyager“ noch höher gesteckt. Eine Herausforderung waren insbesondere die bessere Einbindung der Zielgruppe und die stärkere Kommunikation der realen Arbeitsabläufe im Unternehmen. Die konsequente Ausrichtung des Spiels auf diese beiden Aspekte verspricht dem Unternehmen, dem vorhandenen Portfolio an Personalmarketing-Instrumenten ein weiteres innovatives Element an die Seite zu stellen und so das eigene Arbeitgeberimage weiter zu verbessern.

### 3.2 BMW GROUP:

#### KOMPETENZHIERARCHIE IN DER WEBBASIERTEN RECRUITING-LÖSUNG STEIGERT MATCHING-QUALITÄT

##### 3.2.1 Kurzvorstellung des Unternehmens

Die BMW Group mit Sitz in München gehört zu den weltweit führenden Automobilherstellern im Premiumsegment. In den vergangenen Jahren hat sich das Unternehmen rasant entwickelt: 2002 lieferte der Konzern mit seinen Marken BMW und MINI erstmals in der Firmengeschichte mehr als eine Million Fahrzeuge an seine Kunden aus. Seit Anfang des Jahres trägt das Unternehmen auch die Verantwortung für die Marke Rolls-Royce. Neben der Automobilfertigung besitzt das Industrieunternehmen eine Tradition in der Herstellung von Motorrädern. Im Werk Berlin wurden zuletzt über 90.000 Zweiräder pro Jahr produziert. Finanzdienstleistungen zählen zu den weiteren Geschäftsfeldern der BMW Group.

Weltweit verfügt die BMW Group über insgesamt 23 Fertigungsstandorte. Zu den wichtigsten gehören in Deutschland die Werke Dingolfing, Regensburg und München. Im Ausland werden Automobile in Rosslyn in Südafrika sowie im Werk Spartanburg in den USA gefertigt. Die Modelle der Marke MINI werden am Standort Oxford in Großbritannien hergestellt, die der Marke Rolls-Royce im Werk in Goodwood. Derzeit baut das Unternehmen in Leipzig ein weiteres Automobilwerk auf. Über 1,3 Milliarden Euro werden dort investiert, um im Jahr 2005 mit der Serienfertigung der 3er Baureihe beginnen zu können. Das Unternehmen schafft so über 5.000 Arbeitsplätze. Etwa die gleiche Zahl an Arbeitsplätzen wird bei Zulieferern im direkten Umfeld des neuen Werkes entstehen. In allen Geschäftsbereichen beschäftigt die BMW Group über 100.000 Menschen weltweit, den Großteil davon im Automobilbereich.

##### 3.2.2 Aktuelle Ansätze im E-Recruiting

In Befragungen zählt die BMW Group regelmäßig zu den beliebtesten Arbeitgebern in Deutschland. Die hohe Bekanntheit der Marke, die emotionalen Produkte und der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens haben einen starken Einfluss darauf, wie der Konzern von potenziellen Bewerbern wahrgenommen wird. Entsprechend hoch ist die Zahl der eingehenden Bewerbungen pro Jahr: Sie liegt deutschlandweit bei über 200.000. Um diese Bewerbungen in Zukunft effizienter bearbeiten zu können, entwickelt der Automobilhersteller derzeit eine neue Softwarelösung. Diese wird umfassende Änderungen sowohl für die Bewerber als auch für die Mitarbeiter im Unternehmen mit sich bringen.

Bei dem neuen Recruiting-System der BMW Group handelt es sich um eine webbasierte Eigenentwicklung. Diese wird allen Fachbereichen Zugriff auf einen Markt für interne und externe Kandidaten, sowohl Lohn- als auch Gehaltsempfänger, ermöglichen. Das Projekt wurde Ende 2001 begonnen. Das zweisprachig konzipierte System wird Mitte 2004 zunächst in Deutschland in Betrieb gehen.

### **Kompetenzbasiertes Matching**

Das Kernstück der neuen Softwarelösung bildet ein Kompetenzbaum mit vier Ebenen. Die BMW Group verwendet diesen als Ergänzung zu dem bisherigen Online-Bewerbungsverfahren auf der unternehmens-eigenen Website. 18 verschiedene Fachkompetenzen bilden die erste Ebene des Baumes. Diese Fachkompetenzen werden in den darunter liegenden Ebenen detailliert. So können Fachkenntnisse beispielsweise auf dem Gebiet der Informationstechnologie über ihr Anwendungsgebiet bis hin zu den verwendeten Programmiersprachen spezifiziert werden. Der Kompetenzbaum bildet über diesen Mechanismus insgesamt über 1.000 verschiedene Kompetenzen auf der untersten Ebene ab: „Mit unserem neuen Verfahren können wir Kompetenzprofile extrem granular in einem maschinenlesbaren Format abspeichern“, erklärt Ralf Urlinger, Leiter des Recruitings, den Vorteil der neuen Software.

Die einzelnen Kompetenzen wurden in einem mehrmonatigen Prozess in den Fachabteilungen des Konzerns identifiziert und zwischen diesen abgestimmt: „Der Konsens im Unternehmen über die einzelnen Kompetenzen war für uns sehr wichtig. Nun kann jeder Personalmitarbeiter beim Schalten einer Stellenausschreibung die für die Stelle benötigten Kompetenzen gemeinsam mit den nötigen Mindestniveaus spezifizieren. Dies gilt für alle im Konzern vorhandenen Positionen“, begründet das Personalwesen den hohen Detaillierungsgrad der Baumstruktur. Ziel ist, dass Bewerber für spezifische Stellenausschreibungen mindestens die benötigten Kompetenzen aus der gesamten Baumstruktur angezeigt bekommen und ihr Kenntnisniveau für diese Kompetenzen in das System eintragen. Weitere Kompetenzen können vom Bewerber nach Bedarf ergänzt werden. Da der Kompetenzbaum nur ein Element im zukünftigen Bewerbungsprozess über die Unternehmens-Website der BMW Group darstellt, können die Kandidaten auch weiterhin Berufserfahrungen, Auslandsaufenthalte und verschiedene andere Kompetenzen in ihrer Bewerbung angeben.

Bei der Suche nach geeigneten Bewerbern über den Kompetenzbaum geben die Führungskräfte zunächst die gewünschten Qualifikationen an. Das System zeigt in einem ersten Schritt die Anzahl der gefundenen Profile. Die Führungskraft kann daraufhin ihre Suchanfrage justieren, um mehr oder weniger Ergebnisse zu erhalten. Erst im Anschluss daran erhält sie Zugriff auf die Profile. Das System berechnet für jeden Bewerber einen Indikatorwert. Dieser gibt die Übereinstimmung zwischen dem verlangten und dem vorhandenen Kompetenzniveau an und gibt so eine Empfehlung über die mögliche Eignung eines Bewerbers bezüglich der Hard Facts der ausgeschriebenen Stelle. Die endgültige Entscheidung im Auswahlprozess trifft jedoch nicht das System. Die Prozesspartner aus Personalwesen und Fachbereich werden auch in Zukunft mit bewährten Instrumenten der Personalauswahl gemeinsam zur Entscheidungsfindung gelangen.

### **Umfassendes Talent Relationship Management**

Bei der BMW Group sieht man für die Bewerber neue Chancen durch die Einführung des Systems. „Wir werden in Zukunft keine Bewerber mehr ablehnen und können so ungewollte psychologische Effekte vermeiden. Für uns bedeutet diese neue Form der Bewerbung einen Paradigmenwechsel“, erklärt Martina Marzy aus dem zentralen Personalmarketing die Einführung des Kandidatenpools. Bewerbungen werden nicht wie bisher zu einem Zeitpunkt aktiv in die Fachabteilungen eingespielt. Stattdessen greifen die Fachabteilungen auf den Pool zu, in dem die Bewerbungen über einen längeren Zeitraum gehalten werden. Dadurch, dass Bewerber ihr Profil ein Mal hinterlegen und danach fortlaufend aktualisieren können, will man bei dem Automobilhersteller auch die Zahl der Mehrfachbewerbungen deutlich senken.

Die Idee des Kompetenzbaumes hat aus Sicht der BMW Group weitere Vorteile für die Bewerber: „Wir müssen dem Bewerber klar kommunizieren, dass er durch die Angabe seines Kompetenzprofils seine Chancen auf einen Arbeitsplatz in dem Konzern erhöht. Da die Kompetenzstruktur unabhängig von Studiengängen arbeitet, steigern wir auch die Chancen für Quereinsteiger.“

Dennoch wird auch in der BMW Group das Matching von Bewerbern mit Stellen in Zukunft nicht ausschließlich automatisiert stattfinden: Eine Gruppe von Recruitern wird den Kandidatenpool regelmäßig nach besonders qualifizierten Bewerbern und interessanten Profilen durchsuchen. Diese können dann für das angeschlossene Talent Relationship Management vorgeschlagen werden. Für diese Zielgruppe ist eine Vielzahl von Maßnahmen und Events in Planung.

### **Hohe Effizienzsteigerungen erwartet**

Mit der Einführung des Systems Mitte 2004 werden sich auch die Aufgaben für die Recruiter wandeln. Die Mitarbeiter in der Personalbeschaffung werden in Zukunft vier verschiedene Aufgaben wahrnehmen:

- die Beratung der Fachbereiche,
- die aktive Bearbeitung des Arbeitsmarkts,
- das Management des Kandidatenpools sowie
- das Talent Relationship Management.

Bei der BMW Group erhofft man sich durch die neue Software Effizienzsteigerungen von bis zu 25 Prozent. Die Durchlaufzeit von Bewerbungen war schon vor Einführung des Systems als eines der Konzernziele definiert und sollte maximal 22 Tage betragen: „In einem umkämpften Arbeitsmarkt hat es für uns oberste Priorität, schnell zu sein“, erklärt Ralf Urlinger. Die Zielerreichung bei der Durchlaufzeit liegt bei 96 Prozent. Die Möglichkeiten zu Effizienzsteigerungen liegen folglich weniger im Bereich der Prozesszeitenverkürzung. Vielmehr werden an anderen Stellen im Recruiting-Prozess Einsparpotenziale realisiert werden, wie zum Beispiel durch die Umstellung von der papierbasierten auf die elektronische Kommunikation mit den Bewerbern oder durch die Senkung der Zahl der Bewerbungsgespräche. Bei der BMW Group geht man auch davon aus, dass die Zahl der eingehenden Bewerbungen sinken wird: „Über die Kompetenzbäume können wir unsere Anforderungen in den Stellenausschreibungen sehr präzise formulieren. Durch unser neuartiges Bewerbungssystem werden wir die Zahl der weniger stark motivierten Bewerbungen senken.“ Schließlich soll das System auch zu effizienteren und effektiveren Bewerbungsprozessen führen und so auch Einsparungen erwirtschaften. So können über eine bessere Evaluation der Zielgruppen und ihres Verhaltens weitere Mittel eingespart werden.

### **Selektives Vorgehen bei den Bewerbungskanälen**

Die BMW Group akzeptiert derzeit noch Bewerbungen aus verschiedenen Kanälen: Auf der eigenen Website gibt der Konzern an, keine Präferenzen bezüglich des Bewerbungseingangs zu haben. Der Bewerber kann zwischen papierbasierten und Online-Verfahren auswählen. Bei Online-Bewerbungen können sich Kandidaten zwischen einer E-Mail und dem unternehmenseigenen Bewerbungsformular entscheiden. Dieses basiert auf einem Java-Applet. Das Ausfüllen der Masken dauert etwa eine halbe Stunde. Zurzeit ist es nicht möglich, die Daten zwischenspeichern oder Dokumente als Attachment anzufügen. Die Bewerbungen werden nach ihrem Eingang im Unternehmen falls nötig digitalisiert und anschließend vorselektiert. Die Vorauswahl findet deutschlandweit zentral in München statt. Die interessanten Kandidaten werden von der Personalabteilung

per E-Mail in die relevanten Fachbereiche eingesteuert, wo die Endauswahl stattfindet. Die BMW Group will mit der Einführung der neuen Software diesen Prozess ändern. Das Unternehmen plant, in Zukunft nur noch Online-Bewerbungen zu akzeptieren. Dabei sind für unterschiedliche Zielgruppen verschiedene Verfahren vorgesehen: „Für Schüler, Studenten und Absolventen werden wir nach einer Übergangsphase von drei Monaten nur noch Bewerbungen über unsere Website akzeptieren. Nach Ablauf dieser Frist werden klassische Bewerbungsmappen mit der Bitte um eine Online-Bewerbung an die Kandidaten zurückgesendet“, erklärt Martina Marzy aus dem zentralen Personalmarketing der BMW Group.

Im Angestelltenbereich werden interessante Bewerbungen von einem zentralen internen Dienstleister digitalisiert und verschlagwortet. Ein Mitarbeiter der BMW Group legt für den Bewerber ein Profil an und füllt es auf Grundlage der Bewerbungsunterlagen aus. Das Log-in für das System wird anschließend an den Bewerber gesendet. In einem Begleitschreiben wird die Nutzung der neuen Software erklärt und der Bewerber wird gebeten, das für ihn angelegte Profil zu komplettieren.

Auch nach der Einführung des Kompetenzbaumes werden Bewerber die Möglichkeit haben, sich bei der BMW Group initiativ zu bewerben. Dazu kann der Bewerber selbst die Äste aus dem Kompetenzbaum ausfüllen, die er für sein Profil am aussagekräftigsten hält. Bei der BMW Group geht man davon aus, dass Bewerber durchschnittlich drei bis vier der 18 Fachkompetenzen der ersten Ebene unterschiedlich detailliert bearbeiten werden. Der Bewerbungsprozess wird so nach durchschnittlich 45 Minuten abgeschlossen sein.

### 3.2.3 Fazit und Ausblick

Die BMW Group beschreitet mit der Umsetzung der Kompetenzbäume einen neuartigen und interessanten Weg bei den Bewerbungsverfahren. Das Projekt zeigt, wie Informationstechnologie im E-Recruiting zur Steigerung der Matching-Qualität eingesetzt werden kann. Es wird deutlich, wie die Software trotz der bereits vergleichsweise kurzen Durchlaufzeiten zu weiteren Effizienzsteigerungen genutzt werden kann. Die innovative Funktionalität wird in Verbindung mit den geplanten Aktivitäten im Bereich des Talent Relationship Managements sicherlich einen hohen Beitrag leisten, qualifizierte Bewerber auf das Unternehmen aufmerksam zu machen und an den Konzern zu binden.

### 3.3 DEGUSSA-KONZERN: AUSBAU VON DIGITALCAT ZUM INTEGRIERTEN BEWERBERPOOL

Die Degussa AG ist mit einem Umsatz von knapp 12 Milliarden Euro das größte Spezialchemie-Unternehmen der Welt und das drittgrößte Chemie-Unternehmen in Deutschland. Die Degussa AG ist dezentral organisiert. Das operative Geschäft verantworten fünf Unternehmensbereiche mit insgesamt 21 Geschäftsbereichen. Unterstützt werden sie von elf standortbezogenen und sechs standortübergreifenden unternehmerisch geführten Servicebereichen, die eine schnelle und flexible Koordination von Projekten gewährleisten, u. a. in den Arbeitsfeldern Forschung und Entwicklung oder Umwelt, Sicherheit, Gesundheit und Qualität. An weltweit über 300 Standorten beschäftigte die Degussa AG über 47.000 Mitarbeiter. Circa 30.000 davon sind in Deutschland tätig.

Etwa zwei Drittel der Neueinstellungen von Hochschulabsolventen werden im Bereich Ingenieurwesen und Naturwissenschaften, etwa ein Drittel in weiteren Bereichen wie Wirtschaftswissenschaften und Jura vorgenommen. Außerdem bildet die Degussa AG in zahlreichen Ausbildungsberufen aus. Im September 2003 starteten über 660 junge Menschen ihre Ausbildung bei der Degussa.

#### 3.3.1 Kurzzusammenfassung der Fallstudie aus dem vergangenen Jahr

Die Personalarbeit des Degussa-Konzerns wurde schon im letzten Jahr in der Studie „Recruiting Trends 2003“ dargestellt. Dabei wurden zwei Herausforderungen in der Personalbeschaffung des Unternehmens deutlich: Durch die Fusion der Degussa-Hüls mit der SKW Trostberg war die Degussa AG zum weltweit größten Hersteller von Spezialchemie avanciert. Die HR-Abteilung stand zum einen vor der Aufgabe, die unterschiedlichen Unternehmensbereiche neu zu strukturieren und miteinander zu verzahnen. Zum anderen rechnete die Degussa AG damit, dass sich das Arbeitskräfteangebot an Ingenieuren und Naturwissenschaftlern, den Hauptzielgruppen des Unternehmens, weiter abschwächen würde. Auf Basis dieser spezifischen Situation wurde eine Strategie für die Personalbeschaffung erarbeitet, deren wichtigste Ziele folgende waren:

- ein effizientes und transparentes Bewerbungs- und Bewerbermanagement für die Kandidaten und die HR-Organisation sowie
- eine nachhaltige Etablierung der Marke Degussa als attraktiver Arbeitgeber.

Um die Erreichung dieser Ziele zu unterstützen, wurde das Bewerbermanagement-System digitalCAT (Company Application Tool) deutschlandweit eingeführt. Die Software wurde im Sommer 2002 nach einjähriger Projektdauer als ASP-Lösung des Anbieters Jobpartners in Betrieb genommen.

Das System besteht aus einem „Frontend“, über das Kandidaten ihre Bewerbungen eingeben. Der Bewerber hat dabei die Möglichkeit, sein Profil in ein Webformular auf der Website des Unternehmens einzutragen und anschließend zusätzliche Unterlagen als Attachments anzufügen. Zu Beginn des Projekts hatte die Degussa AG angestrebt, durchschnittlich 70 Prozent der Bewerbungen über diese Bewerbungsmöglichkeit zu generieren. Auch die Zahl der Initiativbewerbungen sollte gesteigert werden, um im Konzern ausgeschriebene Stellen schneller zu besetzen. Bewerbungen auf eine Stellenausschreibung werden zunächst nur dem jeweiligen Stellenausschreiber zur Verfügung gestellt. Kommt es nicht zu einer Einstellung, kann mit dem



Einverständnis des Bewerbers jeder Unternehmensbereich über den konzernweiten Kandidatenpool auf das Profil zugreifen. Dieser Mechanismus fördert nicht nur Initiativbewerbungen, sondern auch Mehrfachbewerbungen innerhalb des Konzerns: Der Bewerber kann sich mit seinem einmal hinterlegten Profil auf mehrere ausgeschriebene Stellen bewerben.

Das so genannte Backend von digitalCAT unterstützt Personalmitarbeiter dabei, die Bewerber zu selektieren. So können beispielsweise Interviewnotizen von Mitarbeitern an Bewerbungen angefügt werden, bevor diese an Kollegen im Unternehmen elektronisch weitergeleitet werden. Da neben der unternehmensinternen Kommunikation auch die Kommunikation mit dem Bewerber aus dem System heraus erfolgt, kann der gesamte Bewerbungsprozess über das System gesteuert und abgebildet werden. Es entsteht größere Transparenz.

### 3.3.2 Aktuelle Erfahrungen und Ansätze im E-Recruiting

Die Erfahrungen des Degussa-Konzerns sind nach einjähriger Nutzung von digitalCAT positiv. Das Unternehmen hat das Frontend des Systems in den letzten zwölf Monaten fortwährend überarbeitet. Diese Leistungen hat die Fachhochschule Wiesbaden mit der Wahl der Degussa-Karriereseiten unter die zehn besten deutschen Karriereportale ausgezeichnet. Auch die internen Ziele hat die Degussa AG erreicht: Sie erhöhte den Anteil der Initiativbewerbungen und steigerte den Anteil der formularbasierten Bewerbungen auf circa 70 Prozent. Ein wesentlicher Grund hierfür ist, dass Bewerber aufgefordert werden, sich nicht via E-Mail zu bewerben. So will man verhindern, uneinheitliche Datenbestände personalintensiv pflegen zu müssen. Der Kandidatenpool enthält ein Jahr nach seiner Einführung über 4.000 strukturiert abgespeicherte Bewerberprofile. Bei den Bewerbern gilt die Degussa mit digitalCAT als Vorreiter – so gelingt es, die Innovationskraft des Unternehmens auch außerhalb der Chemie deutlich zu machen. Das neuartige und benutzerfreundliche Bewerbungsverfahren weckt auch Interesse bei weniger Internet-affinen Kandidaten und erschließt so neue Nutzergruppen.

Nachdem die Mitarbeiter in den dezentralen Recruiting-Organisationen positive Erfahrungen mit dem elektronischen Bewerbermanagement-System für Hochschulabsolventen gemacht haben, werden nun Fachabteilungen angebunden. Auch werden weitere Zielgruppen erschlossen. Der internationale Roll-out wird bereits vorbereitet. Ein Nutzer-Gremium hilft, die Ergonomie der Software weiter zu steigern und das Projektmanagement unterstützend zu begleiten. Größte Herausforderung bleibt die Unterstützung der Nutzer im Veränderungsprozess.

#### **Ausweitung von digitalCAT zum internen Stellenmarkt**

Nachdem der Bewerberpool zunächst nur für Bewerbungen externer Kandidaten freigeschaltet war, wurde das System in einer zweiten Projektphase um Funktionalitäten für unternehmensinterne Bewerbungen erweitert. Seither hat jeder der 47.000 Mitarbeiter mit Zugang zum Konzernintranet die Möglichkeit, sein Profil in den Kandidatenpool einzustellen und sich aktiv auf offene Stellen zu bewerben. Im Gegensatz zu externen Bewerbern haben die Mitarbeiter des Konzerns dabei auch die Möglichkeit, ihr Profil anonym einzustellen. In der Personalbeschaffung der Degussa hofft man, so über die Eigeninitiative der Mitarbeiter die interne Mobilität zu erhöhen.

Da nicht alle Mitarbeiter des Konzerns über einen Internet-Zugang verfügen, greifen an einigen Standorten die HR-Abteilungen vor Ort unterstützend in den Prozess ein. Sie helfen wechselwilligen Mitarbeitern dabei,

ihr Profil zu digitalisieren, und beraten sie bei der Profilerstellung. Dadurch haben auch Mitarbeiter ohne Internet-Anschluss die Möglichkeit, ihr Profil in den Kandidatenpool zu stellen und neue Herausforderungen im Konzern zu finden.

### **Agency Interfaces helfen bei der effizienten Arbeit mit Personalberatern**

Neben der Öffnung des Kandidatenpools für interne und externe Bewerbungen ist es in einer späteren Ausbaustufe möglich, externe Personalberatungen an digitalCAT anzubinden. Ziel ist es, Personalberater frühzeitig in die Rekrutierung von Personal für spezifische Stellen einzubeziehen, bevor diese zum „Problemfall“ werden. Über ein so genanntes Agency Interface erhält der stellensverantwortliche HR-Mitarbeiter beim Schalten einer Stellenanzeige die Möglichkeit, einen Link an den gewünschten Personalberater zu versenden. Der Personalberater kann über einen Log-in auf die für ihn freigeschaltete Stellenanzeige zugreifen. Dort erhält er über eine personalisierte Sicht Zusatzinformationen zur offenen Position. Nach Einsicht der Stellenausschreibung kann er die relevanten Kandidatenprofile aus seiner eigenen Kartei in den Bewerberpool der Degussa einpflegen. Die von Personalberatungen angebotenen Kandidaten werden so bei externen Stellenausschreibungen neben den internen und externen Bewerbern im Bewerberpool des Konzerns angezeigt. Eine erfolgsabhängige Bezahlung der Personalberater ist aufgrund der exakten Nachverfolgung im System möglich. „Die Time-to-Hire ist der erfolgskritische Faktor. Mit Anwendungen dieser Art kann der Recruiter deutlich früher entscheiden, denn er bekommt mehr qualifizierte Kandidaten aus unterschiedlichen Kanälen schneller präsentiert“, beschreibt Ansgar Heitzig die technischen Möglichkeiten.

### **Mehr Flexibilität für Bewerber**

Neben den aktuellen Projekten zum Ausbau der Funktionalität von digitalCAT arbeitet die Degussa derzeit auch daran, die Services für Bewerber zu verbessern. Dafür möchte man zielgruppenspezifische Online-Formulare entwickeln, die die Ausbildung der internen und externen Bewerber berücksichtigen. So beabsichtigt das Unternehmen, über das System nicht nur Studenten und berufserfahrene Bewerber, sondern auch Schüler und Auszubildende anzusprechen. Für diese Zielgruppe hat sich das bisherige Bewerbungsformular als zu restriktiv erwiesen.

Über die Auffächerung der Bewerbungsformulare hinaus strebt die Degussa an, die Zahl der Pflichtfelder weiter zu reduzieren. Damit will sie dem Bewerber mehr Verantwortung dafür geben, wie viel Information er über sich preisgeben möchte und wie viel Zeit er bereit ist, dafür aufzuwenden. In Zukunft sollen außerdem noch weitere zusätzliche Auswahlfragen oder Freitextfelder einbezogen werden. „Wir möchten noch mehr Informationen über unsere Bewerber erhalten, ein noch detaillierteres Profil“, erklärt Ansgar Heitzig die Absicht, die Online-Formulare zu erweitern. Ein so gestaltetes Online-Bewerbungsverfahren dient bereits als Element der Vorselektion: Nur wenn die Motivation stimmt, stellt der Bewerber ein komplettes Profil bereit. Dem HR-Mitarbeiter gibt dieses System die Möglichkeit, Zusatzinformationen zum Bewerbungsformular in die Auswahlentscheidung einzubeziehen. Er kann beim Schalten einer Stellenanzeige über einen Editor weitere Fragen an das Bewerbungsformular anfügen. „So erreichen wir eine Konkretisierung der Stelle für den Kandidaten und können die Selektions-Qualität steigern“, ist sich Ansgar Heitzig sicher.

Diese Maßnahme steht nicht nur im Einklang mit dem Wunsch, den HR-Mitarbeitern und den Bewerbern eine möglichst große Entscheidungskompetenz zu geben. Auch die ursprüngliche Zielsetzung, die Zahl der Initiativbewerbungen zu steigern, bleibt gewahrt. Jeder Bewerber (ob intern oder extern) kategorisiert sein

Profil, d. h. er wählt zwischen reiner Initiativbewerbung, reiner Stellenbewerbung und einer Mischung aus beiden. Es gibt jedoch immer nur ein einziges Profil. Hat der Bewerber dieses angelegt, kann er über den so genannten Stellenalarm einen virtuellen Agenten mit der Stellensuche für sein Profil beauftragen. Findet der Agent eine Stelle, informiert er den Bewerber per E-Mail. Möchte sich der Kandidat nun auf diese Stelle bewerben, reicht ein Klick und sein Profil ist auf dem Tisch des zuständigen HR-Mitarbeiters. Sollte der HR-Mitarbeiter zusätzliche Fragen für die Stelle definiert haben, wird der Bewerber vom System gebeten, diese zu beantworten.

„Wer sich für die Degussa als Arbeitgeber interessiert, ist für uns ein Kunde. Unsere Kunden sollen ihre Bewerbungsunterlagen wie eine schriftliche Bewerbung auch nach ihren Wünschen im Detailgrad skalieren können – das ist eine technische Frage. Wie viel Zeit ein Kunde auf unseren Seiten verbringt, um sein Profil zu schärfen und zu aktualisieren, ist eine Frage der Motivation“, erläutert Ansgar Heitzig.

#### **Beziehungsmanagement mit dem Kunden „Bewerber“**

Nach Ansicht der Degussa beziehen Bewerber unterschiedliche Informationen in die Wahl des Arbeitgebers ein. Eine besondere Rolle spielen hierbei:

- die Stärke der Arbeitgebermarke im Ganzen sowie
- die Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen und
- die Unternehmenskultur im Speziellen.

Auch die Produkte des Unternehmens und ihre Qualität besitzen einen starken Einfluss.

Um den Namen „Degussa“ als Marke stark zu machen, betreut der Konzern seine Zielgruppen und Bewerber intensiv. Ein Beispiel hierfür sind Profilberater, die Bewerber dabei unterstützen, ihr Profil noch prägnanter zu machen. Die Profilberater helfen den Bewerbern im direkten Kontakt, ihr digitalCAT-Profil für die Personalabteilungen zu schärfen und so zu gestalten, dass es für die passende Stelle von den HR-Mitarbeitern in Betracht gezogen wird. Sie verstehen sich zum einen als persönliches Bindeglied zu einem technischen System, zum anderen bieten sie auch individuelle Beratungsgespräche an. Mit den Profilberatern gelingt es auch, weniger Internet-affine Kandidaten gut zu betreuen.

Abgesehen von den Profilberatungen setzt die Degussa auf die nachhaltige Betreuung einer repräsentativen Auswahl von Kandidaten einer jeden Zielgruppe. So wurden beispielsweise für naturwissenschaftliche Studiengänge die JungChemikerForen der Gesellschaft Deutscher Chemiker ausgewählt. Für Absolventen der ingenieurwissenschaftlichen Studiengänge wurde UNITECH, ein Zusammenschluss von acht internationalen technischen Hochschulen, und für wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge die Studenteninitiative Marketing zwischen Theorie und Praxis (MTP) ausgewählt. Vor der Teilnahme an Messen und Events lädt der Konzern Mitglieder dieser Studentenorganisationen via E-Mail zu den Veranstaltungen ein. Das direkte Gespräch mit den Kandidaten soll helfen, bestehende Kontakte mit und zwischen potenziellen Bewerbern aus der Zielgruppe zu pflegen und zu fördern. Der Anstoß für eine Bewerbung soll weniger über die eigentliche Qualifikation als vielmehr aus dem Gefühl, Teil einer Gruppe zu sein, ausgelöst werden. „Die Studenten, die sich in diesen Gruppen zusammenschließen, kennen sich bereits – auch über die Universität hinaus. Wir möchten diese Studenten als Multiplikatoren nutzen, um uns durch die Arbeit mit den Zielgruppen ein gutes Standing zu erarbeiten“, wird die Strategie begründet. Mitglieder der Studenteninitiativen werden zukünftig bei ihrer

Bewerber ihre Aktivitäten über Auswahlfelder angeben können. Dadurch erhalten die HR-Mitarbeiter die Möglichkeit, den Kandidatenpool ausschließlich nach Mitgliedern der Studentengruppen zu filtern und gezielt aus diesen Gruppen zu rekrutieren.

### 3.3.3 Fazit und Ausblick

Der Degussa-Konzern hat mit der Einführung seines Bewerbermanagement-Systems sein hoch gestecktes Ziel erreicht, ein effizientes und transparentes Bewerbermanagement-System einzurichten. Die Bewerber aus den verschiedenen Zielgruppen haben digitalCAT angenommen. So konnte das Unternehmen den Anteil der formularbasierten Bewerbungen auf 70 Prozent steigern und die Time-to-Apply wie auch die Time-to-Hire senken. Diese Entwicklung unterstreicht den Erfolg des elektronischen Bewerbermanagements.

Besonders positiv herauszuheben sind die Aktivitäten auf dem internen Stellenmarkt. Hier hat der Konzern mit der Einführung von digitalCAT deutlich mehr Transparenz geschaffen. Mit hoher Priorität verfolgt Degussa das Ziel, den internen Arbeitsmarkt weltweit noch effizienter zu gestalten. Die Priorität von internen vor neuen, externen Mitarbeitern kommt somit klar zum Ausdruck und wird mit einem modernen Online-Bewerbungsmanagement umgesetzt.

### 3.4 INFINEON TECHNOLOGIES AG: WEBBASIERTE IT-UNTERSTÜTZUNG FÜR AUSGEWÄHLTE PERSONALPROZESSE

#### 3.4.1 Kurzvorstellung des Unternehmens

Die Infineon Technologies AG mit Sitz in München gehört zu den weltweit führenden Herstellern von Halbleiterprodukten. Knapp ein Jahr nach seiner Gründung wurde das Unternehmen im März 2000 erstmals an den Börsen in Frankfurt am Main und New York gehandelt. Seither hat das Mutterhaus, die Siemens AG, seine Anteile an Infineon auf unter 50 Prozent reduziert.

Über 30.000 Mitarbeiter entwickeln, produzieren und vertreiben für Infineon Produkte auf dem Gebiet der integrierten Schaltkreise und der Halbleiterprodukte. Die 16 Produktionsstandorte und 27 Forschungszentren befinden sich in Asien, Europa und den USA. Etwa ein Sechstel der Mitarbeiter ist in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen des Unternehmens tätig. Über eine Milliarde Euro werden jährlich aufgewendet, um die eigene Innovationskraft zu sichern.

Infineon Technologies bietet Produkte an, die in der drahtgebundenen und mobilen Kommunikation zum Einsatz kommen. Weitere Anwendungsbereiche sind Sicherheits- und Chipkartentechnologien sowie die Automobil- und Industrieelektronik. In Europa ist Infineon Marktführer in der Automobilelektronik. Die Speicherprodukte des Unternehmens werden in Computersystemen wie Servern, Workstations und Notebooks verwendet.

Die Human-Resources-Funktion der Infineon Technologies wird wegen der Vielzahl von Produktions- und Entwicklungsstandorten auch dezentral wahrgenommen. Im Münchener Headquarter werden unter anderem weltweit einheitliche Richtlinien definiert, globale Rahmenbedingungen geschaffen und IT-Tools zur Unterstützung der Personalarbeit bereitgestellt.

#### 3.4.2 Aktuelle Ansätze im E-Recruiting

Für Infineon liegt eine der Herausforderungen bei der Personalbeschaffung darin, qualifizierte Bewerber für den technischen Bereich zu rekrutieren. Das Unternehmen geht davon aus, dass sowohl in Deutschland als auch international mittelfristig ein Mangel an Absolventen ingenieurwissenschaftlicher Studiengänge zu verzeichnen sein wird. Die globale Ausrichtung des Unternehmens und der sich erneut abzeichnende internationale „War for Talents“ in den technischen Studienrichtungen erfordert nicht zuletzt auch effiziente, webbasierte Bewerbermanagement-Systeme, ein Thema, mit dem man sich bei Infineon schon sehr früh auseinandergesetzt hat.

##### **Umfassendes internes System seit 1996**

Bereits 1996 setzte Siemens Semiconductors als erster Siemens-Bereich (aus dem dann Infineon Technologies wurde) eine eigene Internet-Applikation für Stellenausschreibungen und Online-Bewerbungen ein und war damit in Deutschland einer der Pioniere auf diesem Gebiet. Diese Internet-Lösung, den so genannten „eRecruiter“, hat Infineon seit dem Austritt aus dem Siemens-Verbund auf die neuen Bedürfnisse zugeschnitten

und konsequent weiterentwickelt. Es handelt sich beim „eRecruiter“ um eine Eigenentwicklung mit einer Vielzahl von Funktionalitäten, die weltweit genutzt wird und die über Schnittstellen zu verschiedensten Systemen, z. B. Online-Stellenbörsen oder webbasierten Bewerbermanagement-Lösungen, verfügt. Ziel war es, eine Applikation zu schaffen, die sich schnell und flexibel an neue Rahmenbedingungen anpassen lässt und die gleichzeitig den jeweiligen regionalen und lokalen Bedürfnissen des Unternehmens Rechnung trägt.

Bei der Konzeption des Internet-Tools wurden viele eigene Erfahrungen, aber auch Erkenntnisse aus vorliegenden Studien dafür genutzt, die Personal- und Fachbereiche bei der Suche nach geeigneten Bewerbern bestmöglich zu unterstützen: So können die Personalmitarbeiter nicht nur den unternehmenseigenen Kandidatenpool nach geeigneten Bewerbern durchsuchen. Über spezielle Meta-Suchmaschinen können auch Abfragen aus dem internen System heraus sowohl um eigene als auch um ausgewählte externe, kommerzielle Lebenslaufdatenbanken erweitert werden. Unabhängig von der Herkunft des Profils werden dem Mitarbeiter die Kandidaten anschließend in Form einer standardisierten Trefferliste ausgegeben.

Die Anbindung externer Plattformen an das unternehmensinterne System hat bei Infineon Priorität: „Die Anbindung unseres eigenen Internet-Systems an externe Portale ist für uns sehr wichtig, denn in einem engen Bewerbermarkt können wir nicht auf potenzielle Bewerber verzichten, die zum Beispiel in Internet-Stellenbörsen aktiv oder passiv nach geeigneten Stellen suchen“, erklärt man im Bereich Personalbeschaffung des Münchener Unternehmens. Da das eigene System auf dem HR-XML Standard aufbaut, ist der Aufwand für die Erstellung der Schnittstellen in vielen Fällen überschaubar.

Das System der Infineon Technologies unterstützt die Mitarbeiter derzeit hauptsächlich bei der Kandidatensuche. Die elektronische Weiterverarbeitung von Bewerbungen wird in der Regel über Schnittstellen zu diversen Bewerbermanagement-Systemen (z. B. ASP-Lösungen) realisiert. Der „eRecruiter“ selbst verfügt allerdings auch über Basisfunktionalitäten, die den Workflow in der Personalbeschaffung unterstützen. Den Bewerbern steht übrigens jederzeit die Möglichkeit offen, ihre Bewerbung selbständig zu ergänzen, zu verändern oder zu löschen.

#### **Agenturschnittstellen erleichtern die Arbeit mit externen Partnern**

Das interne System von Infineon bietet auch Funktionalitäten, die es erlauben, die Personalbeschaffung über externe Partner, zum Beispiel Headhunter, abzuwickeln. In einer Datenbank können die Personalberater ihr Profil sowie Standardkonditionen hinterlegen und ihre Ausrichtung auf bestimmte Positionen, Schwerpunkte und/oder Branchen spezifizieren. Die internen Mitarbeiter können in diesem System dann aussagefähige Informationen über die einzelnen Personalberatungen finden. Darüber hinaus stehen den internen Mitarbeitern im „eRecruiter“ neben den gültigen Prozessen in Bezug auf die Zusammenarbeit mit externen Partnern auch nützliche und erforderliche Dokumente, wie Verschwiegenheitserklärungen, Off-Limit-Erklärungen etc., zur Verfügung. Der Mitarbeiter kann aus der Liste der Personalberater beispielsweise einzelne Anbieter auswählen und für diese Partner Stellenausschreibungen freischalten. Bei der Auswahl des externen Partners unterstützt ihn ein internes Rating-System, in dem jeder Mitarbeiter nach Abschluss eines Projekts seine Erfahrungen mit dem jeweiligen Anbieter eintragen kann.

Auch die Zusammenarbeit mit externen Personalwerbeagenturen und Online-Stellenbörsen wird elektronisch unterstützt. Natürlich gibt es bei Infineon für Print- und für Online-Anzeigen verbindliche Richtlinien, wobei man sich bei letzteren eine gewisse Flexibilität bewahrt hat. Diese findet ihren Ausdruck beispielsweise auf

den unternehmenseigenen Seiten, bei denen man sich für eine sehr nüchterne Darstellung der Stellenausschreibungen entschieden hat: „Für technikorientierte Unternehmen und viele der auf ihren Internet-Seiten suchenden Bewerber sind oft die Inhalte der Stellenausschreibung entscheidend und nicht so sehr die Optik“, hat man die Erfahrung bei dem Halbleiterproduzenten gemacht. Für Online-Ausschreibungen auf kommerziellen Internet-Stellenbörsen nutzt Infineon Technologies dagegen in der Regel das gleiche Erscheinungsbild wie bei Print-Ausschreibungen.

Um Erscheinungsbild und Kernbotschaften von Stellenausschreibungen weltweit zu vereinheitlichen, greift man bei Infineon auf die Unterstützung international agierender Agenturen wie beispielsweise TMP Worldwide zurück. Sowohl die eigenen Mitarbeiter, zum Beispiel im Personalbereich, als auch externe Agenturen können Ausschreibungsformate, Textbausteine und Bilder aus dem Intranet herunterladen und/oder per E-Mail auf CD bestellen. „Es hat sich als sinnvoll herausgestellt, im Bereich Personalausstellungen mit TMP als Leitagentur zusammenzuarbeiten. Diese Kooperation ermöglicht uns über die Bereitstellung von einheitlichen und verbindlichen Richtlinien und Materialien via Internet auch die Zusammenarbeit mit anderen Agenturen auf der ganzen Welt“, erklärt man bei Infineon das Zusammenspiel von Agenturen und Internet.

### **Umfangreiche Services für Bewerber**

Auf der unternehmenseigenen Website ist es Bewerbern möglich, sich umfassend über Infineon als Arbeitgeber zu informieren. Neben einem eigenen Eventkalender können Broschüren über die Arbeit bei Infineon in einem Downloadbereich heruntergeladen werden. Auch Informationen zur Mitarbeiterentwicklung und zur Infineon-University können online eingesehen werden. Die Seiten wurden für alle relevanten Zielgruppen aufbereitet, das heißt für Auszubildende, für Studierende, für Absolventen, für Doktoranden und für Berufserfahrene. Derzeit sind alle Seiten – bis auf die für Auszubildende – einschließlich des Bewerbungsformulars in Englisch gehalten.

Der Stellenmarkt der Website kann über eine Stichwortsuche oder nach Regionen, Standorten und nach Jobfamilien durchsucht werden. Die Bewerbungsformulare werden dagegen derzeit noch nicht nach Jobfamilien differenziert angeboten: „Wir möchten unsere Bewerbungsformulare für den Kandidaten so einfach und komfortabel wie möglich gestalten“, begründet man diese Vorgehensweise bei Infineon. Daher legt man bei den Formularen Wert auf schnelle Bearbeitungszeiten und eine hohe Übersichtlichkeit. Um zusätzliche Informationen anzugeben, können Bewerber sowohl vorbereitete Texte mit „copy and paste“ einfügen als auch Attachments mit einer maximalen Größe von 256 KB an ihre Bewerbung anhängen.

Für besonders qualifizierte Kandidaten wurden bei Infineon verschiedene Programme zur Kandidatenbindung aufgelegt. Im „Student MemberChip Program“ werden Studierende technischer Fachrichtungen, wie z. B. der Elektrotechnik und der Informatik, bereits nach dem Vordiplom durch attraktive Angebote an das Unternehmen gebunden. Zu den – je nach Region unterschiedlichen – Leistungen gehören u. a. Büchergutscheine für Fachliteratur, ein kostenloser Internet-Anschluss sowie Trainings für Präsentationstechniken. Die Kandidaten können ihre Profile in einer eigenen Online-Datenbank des Unternehmens pflegen. So entsteht eine Art elektronisches Absolventenbuch. Per E-Mail werden die Mitglieder unter dem Thema „Meet Experts“ beispielsweise zu Events eingeladen, bei denen sie die Gelegenheit haben, hochkarätige Spezialisten von Infineon zu treffen: „Für uns geht es darum, die Entstehung von Netzwerken unter den qualifizierten Kandidaten zu begünstigen. Das ist der optimale Weg, die Marke ‚Infineon‘ als Arbeitgeber in den für uns relevanten Zielgruppen stark zu machen“, erklärt man dieses Vorgehen bei Infineon.

Die Teilnehmer am „International Graduate Program“, einem Infineon-spezifischen Trainee-Programm, zeichnen sich durch ein schnelles und erstklassiges Studium aus. Um in das Programm aufgenommen zu werden, müssen die Bewerber darüber hinaus webbasierte Assessment Center durchlaufen. Regelmäßige interne Evaluationen der Trainees während des Programms mit online-gestützten Eigen- und Fremdbildanalysen wurden von Infineon gemeinsam mit darauf spezialisierten Partnern umgesetzt.

### **Bewerbungseingang**

Bei Infineon akzeptiert man sowohl elektronische als auch konventionelle „Hardcopy“-Bewerbungen. Dies hat mehrere Gründe: Zum einen hat man Verständnis dafür, dass einige Bewerber die individuellere Form, die die herkömmliche Bewerbungsmappe bietet, bevorzugen. Zum anderen möchte man gerade in den Zielgruppen, in denen geeignete Bewerbungen Mangelware sind, dem Bewerber die Auswahl lassen: „In bestimmten Bereichen können wir es uns nicht leisten, Bewerber dadurch zu verlieren, dass wir bestimmte Bewerbungskanäle ausgrenzen“, erklärt man bei Infineon. Und darüber hinaus sind im gewerblichen Bereich nach wie vor hauptsächlich papierbasierte Bewerbungen üblich.

Das Verhältnis zwischen papierbasierten und Online-Bewerbungen ist – je nach Zielgruppe – mit je ca. 50 Prozent recht ausgewogen. Innerhalb der Online-Bewerbungen gehen 60 Prozent der Unterlagen über das Webformular der eigenen Homepage ein. Die verbleibenden 40 Prozent der Bewerbungen werden per E-Mail an das Unternehmen gesendet.

### **Webbasierte Exit-Interviews**

Wenn ein Mitarbeiter auf eigenen Wunsch aus dem Unternehmen ausscheidet, wird er eingeladen, an einem webbasierten Exit-Interview teilzunehmen. Über einen Fragebogen wird anhand von 36 Fragen, die dem Mitarbeiter gestellt werden, die Motivation für das Ausscheiden untersucht. Die Fragen zielen auf einzelne Sachverhalte aus dem Mitarbeiteralltag ab sowie auf ihre Wichtigkeit für den jeweiligen Mitarbeiter. Das Ausfüllen des Formulars dauert etwa 20 Minuten. Die Auswertung der Fragebögen einschließlich der Analyse der Wechselgründe geschieht standortspezifisch.

Bei Infineon hat man sehr gute Erfahrungen mit dieser Vorgehensweise gemacht: Durchschnittlich beteiligen sich 80 Prozent der freiwillig ausscheidenden Mitarbeiter an dem webbasierten Interview. Die Angaben aus dem Exit-Interview dienen als Gesprächsgrundlage für das Abschlussinterview mit dem Personalreferenten. Im Rahmen des Interviews werden die Mitarbeiter auch gefragt, ob sie sich vorstellen können, wieder für Infineon zu arbeiten. Gleichzeitig werden die Fachvorgesetzten befragt, ob sie den Mitarbeiter erneut einstellen würden. Über 85 Prozent der ausscheidenden Mitarbeiter können sich vorstellen, in der Zukunft wieder für Infineon zu arbeiten, eine hohe Quote, die in der Einschätzung der Vorgesetzten ihre Bestätigung findet. Die Analyse der Wechselgründe lässt bislang übrigens keinen Schluss auf eine „Hauptursache“ für ein Ausscheiden bei Infineon zu.

### **3.4.3 Fazit und Ausblick**

Seit der Unternehmensgründung 1999 arbeitet Infineon konsequent daran, die Personalarbeit durch Informationstechnologie zu unterstützen. Mit der Rekrutierung von Mitarbeitern über den „Careers-Channel“ der Website und externe Internet-Stellenbörsen, der Realisierung interner und externer Kandidatenpools,



webbasierter Assessments und Exit-Interviews werden bereits weite Teile der Personalbeschaffung IT-gestützt abgewickelt. Dabei wurde Wert darauf gelegt, externe Partner und qualifizierte Bewerber besonders einzubinden. Mit dem weiteren Ausbau des „eRecruiter“ wird Infineon diesen Weg konsequent fortsetzen und auf diese Weise weitere Effizienzsteigerungspotenziale für sich erschließen.

### 3.5 MICROSOFT DEUTSCHLAND GMBH: OUTSOURCING VON TEILPROZESSEN ERMÖGLICHT EFFIZIENTERE PERSONALBESCHAFFUNG

#### 3.5.1 Kurzvorstellung des Unternehmens

Die Microsoft Deutschland GmbH mit Sitz in Unterschleißheim bei München ist die größte europäische Auslandstochter des amerikanischen Softwareherstellers Microsoft Corporation. Seit 1983 ist das Unternehmen mit dem Marketing, dem Vertrieb und dem Service für die hauseigenen Softwareprodukte auf dem deutschen Markt betraut. Zur Produktfamilie gehören neben den weit verbreiteten Betriebssystemen der Windows-Familie und Anwendungsprogrammen wie der Office-Software auch Multimedia-Anwendungen, Entwickler-Tools und Internet-Plattformen. Unter dem Namen Microsoft Business Solutions wird integrierte und branchenorientierte Software für den Mittelstand vertrieben. So ermöglicht es die Software, gemeinsam mit den angebotenen Diensten und Lösungen, Menschen wie auch Unternehmen, ihre Potenziale zu verwirklichen.

Das Angebot des größten Softwareherstellers der Welt ist in sieben Produktgruppen untergliedert. Ein Schwerpunkt liegt dabei auf Technologien für das Internet der nächsten Generation sowie auf Anwendungen für mobile Geräte. Microsoft bietet neben Lösungen für Geschäftskunden aus verschiedenen Industriesegmente auch Produkte für den privaten Unterhaltungsbereich an, wie beispielsweise die Spielekonsole Xbox und Spielesoftware. Die Computerprogramme werden in den USA entwickelt und an die regionalen Märkte angepasst. Die Produktion der Software findet für den europäischen Markt in Irland statt.

An ihren sieben Standorten beschäftigt die Microsoft Deutschland GmbH derzeit rund 1.500 Mitarbeiter. Das Durchschnittsalter im Unternehmen beträgt 34 Jahre. Im Rahmen eines Kultur-Audits in Verbindung mit einer Mitarbeiterbefragung wurde die Microsoft Deutschland GmbH unter über 120 deutschen Unternehmen als „Bester Arbeitgeber 2003“ ausgezeichnet.

#### 3.5.2 Aktuelle Erfahrungen und Ansätze im E-Recruiting

Microsoft Deutschland sah sich bis vor kurzem mit zwei wesentlichen Herausforderungen im Personalwesen konfrontiert: Zum einen war die Anzahl der eingehenden Bewerbungen im Zeitablauf auf hohem Niveau stark schwankend. Dies führte zu einer wenig skalierbaren Wellenbewegung im Bewerbungseingang, der deshalb mit einer konstanten Mitarbeiterzahl nur schwer zu bearbeiten war. Der aufkommende administrative Aufwand erschwerte die Einhaltung von definierten Servicelevels. Zum anderen war in der Personalentwicklung die Notwendigkeit festzustellen, vorhandene Bildungsprogramme, am unternehmensspezifischen Bedarf ausgerichtet, weiterzuentwickeln. Die hohe Zahl administrativer Tätigkeiten erschwerte es, qualitativ hochwertige Konzepte für die Personalentwicklung zu erstellen und Analysetools für den Trainingsbereich zu beschaffen. Diese sollten insbesondere das Monitoring der Maßnahmen unterstützen, um zu untersuchen, wie viele Trainings von den Mitarbeitern besucht wurden und welche Termine von ihnen abgesagt wurden. Eine weitere Anforderung war es, den Managern den Zugriff zu Übersichten über die Trainings ihrer Mitarbeiter zu ermöglichen.

Vor diesem Hintergrund begann das Unternehmen, Teilprozesse zunächst aus der Personalentwicklung und anschließend aus der Personalbeschaffung an externe Dienstleister zu vergeben. Eine Zielsetzung hierbei war, in dem schnell wechselnden Umfeld des Softwareunternehmens sowohl Mitarbeitern als auch Bewerber

bern Dienste von gleich bleibender Qualität anbieten zu können. Weiterhin sollten durch die Auslagerung von Aktivitäten fixe Kosten variabilisiert werden und über die flexible Inanspruchnahme von Diensten Einsparungspotenziale genutzt werden.

### **Outsourcing von Teilprozessen in der Personalbeschaffung**

Nachdem Microsoft Deutschland mit der Abwicklung der Schulungsadministration durch ein Fremdunternehmen positive Erfahrungen gesammelt hatte, wurde vor zweieinhalb Jahren mit dem Outsourcing von Teilprozessen im Recruiting begonnen. Microsoft hat insbesondere administrative Tätigkeiten aus dem Unternehmen ausgelagert. In einem ersten Schritt wurden einheitliche Prozesse definiert, um den reibungslosen Ablauf mit dem externen Dienstleister zu gewährleisten. Abschließend wurde eine beim Dienstleister vorhandene Softwarelösung an das Unternehmen angepasst und weiterentwickelt. Die zweisprachig gehaltene ASP-Lösung dient heute als Schnittstelle zwischen Microsoft und dem Outsourcing-Dienstleister HRfactory. Sowohl die Personalabteilung als auch die Manager in den Fachabteilungen greifen über die Software auf den Outsourcing-Partner zu. 95 Prozent der Kommunikation zwischen den beiden Partnern werden so über das Tool abgewickelt.

Diese Strategie ermöglichte es, die Schwankungen im Bewerbungseingang besser abzufedern und dem Kunden „Bewerber“, unabhängig von der Zahl der eingehenden Bewerbungen, bei geringeren Kosten mit einem professionellen Auftritt gegenüberzutreten: Die hohe Anzahl an Bewerbungen kann nun zu definierten Servicelevels, wie zum Beispiel innerhalb definierter Zeiträume, bearbeitet werden.

### **Verschiedene Bewerbungskanäle möglich**

Obwohl Microsoft in Deutschland derzeit über 12.000 Bewerbungen jährlich generiert, hat sich das Unternehmen entschieden, den Kandidaten verschiedene Bewerbungskanäle zur Auswahl zu geben. Microsoft hält es im Gegensatz zu anderen Großunternehmen nicht für erforderlich, nur formularbasierte Bewerbungen zuzulassen, die als Vorfilter verwendet werden könnten: „Wir bieten bewusst verschiedene Bewerbungskanäle an, um möglichst viele Bewerbergruppen zu erreichen. Wir legen sehr viel Wert auf Vielfalt in unserem Unternehmen und diese beginnt schon im Recruiting. Daher wollen wir keine Bewerber von vornherein aufgrund von persönlichen oder technischen Aspekten ausschließen“, erklärt Juliane König, Human Resources Consultant bei Microsoft Deutschland.

Auch wenn Microsoft Deutschland verschiedene Bewerbungskanäle akzeptiert, existieren dennoch Präferenzen im Bewerbungsprozess: Das Unternehmen unterbindet Initiativbewerbungen weitgehend und fördert im Gegenzug Bewerbungen auf konkrete Stellenausschreibungen. Microsoft hat sich außerdem gegen einen strukturierten Kandidatenpool entschieden. Zwar unterstützt die derzeit verwendete Softwarelösung das strukturierte Abspeichern der Langprofile von der unternehmenseigenen Website, es werden aber auch E-Mail-Bewerbungen und Kurzprofile mit Dateianhängen ohne vorhergehende Verschlagwortung in dem Tool abgelegt. Außerdem findet nach Abschluss des Bewerbungsprozesses keine Speicherung der gesamten Profile statt: „Wir haben uns gegen eine Bewerber-Datenbank entschieden, weil in dem schnelllebigen Umfeld eines Softwareunternehmens die wiederholte Suche für identische Stellen nicht sehr häufig ist. Auch löst ein solcher Kandidatenpool nicht die Probleme der Datenaktualität und der Zuordnung von Bewerbern zu offenen Stellen“, erklärt Alexander Hahnefeld, Human Resources Consultant bei Microsoft Deutschland, das Vorgehen. Anstatt die Profile der Bewerber über einen längeren Zeitraum abzuspeichern, sind wiederholte Bewerbungen eines Kandidaten auf verschiedene Stellenausschreibungen bei Microsoft durchaus erwünscht.

Eine wesentliche Rolle im Bewerbungsprozess spielt die unternehmenseigene Website auf der Microsoft alle offenen Stellen anzeigt. Der Kandidat hat die Möglichkeit, sich über zwei verschiedene Formen der formularbasierten Bewerbung an das Unternehmen zu wenden: „Die Trennung in Kurz- und Langprofile auf der eigenen Website gibt dem Bewerber die Möglichkeit, Individualität zu vermitteln. Der Kandidat kann selbst entscheiden, ob er lieber Dateianhänge verwendet oder möglichst viele Angaben über die Eingabemasken in das System stellt“, erklärt König. Die Bewerber haben diese Bewerbungsform sehr gut angenommen. Rund drei Viertel der Bewerbungen gehen über die beiden Varianten des eigenen Bewerbungsformulars ein. Die eigene Firmenwebsite wird auch genutzt, um per Serverabgleich Stellenanzeigen an ausgewählte Internet-Stellenbörsen zu übertragen. Print-Anzeigen verwendet der Softwarehersteller außer im Bereich der Praktikanten- und Traineeprogramme seit über einem Jahr nicht mehr.

### **Toolgestützte Abwicklung von Teilprozessen mit dem externen Dienstleister**

Die von Microsoft Deutschland verwendete ASP-Lösung unterstützt nicht nur interne Prozesse, sondern auch die unternehmensübergreifende Kommunikation mit dem externen Dienstleister. Um die Zusammenarbeit zu erleichtern, wurden für die verschiedenen Bewerbungskanäle unterschiedliche Prozesse definiert: E-Mail-Bewerbungen werden direkt an den Dienstleister weitergeleitet. Papierbasierte Bewerbungen hingegen werden bei Microsoft gesammelt und in regelmäßigen Abständen an den externen Dienstleister weitergeleitet. Der Outsourcing-Dienstleister übernimmt, falls nötig, die Digitalisierung der Bewerbungsunterlagen und stellt diese in das gemeinsame Tool ein. Bewerbungen, die auf der unternehmenseigenen Website generiert werden, fließen direkt in das System ein. Die Mitarbeiter erhalten bei der Bearbeitung der Bewerbungen keine einheitliche Sicht auf die Bewerberprofile. Je nach dem, welchen Bewerbungskanal der Kandidat gewählt hat, sieht der Mitarbeiter eine Formularansicht, die Dateianhänge des Bewerbers oder vom externen Dienstleister eingescannte Unterlagen.

Nach dem Einstellen der Bewerbungen in das Tool versendet der Dienstleister das erste Bestätigungsschreiben an den Bewerber. Abhängig vom Bewerbungskanal wurden hier zwischen Microsoft und dem externen Partner unterschiedliche Antwortzeiten vertraglich festgelegt. Sie liegen zwischen 24 und 48 Stunden. Zeitüberschreitungen werden im System am so genannten Dashboard automatisch angezeigt, damit der Dienstleister oder die Personalabteilung schnell mit geeigneten Maßnahmen reagieren können. Die Kommunikation mit dem Bewerber findet in dieser Phase fast ausschließlich per E-Mail statt.

Falls notwendig, fordert der Outsourcing-Partner zusätzliche Unterlagen vom Bewerber an. Ist die Vorselektion erfolgt, übernimmt der Dienstleister erneut die Kommunikation mit dem Bewerber. Dies geht so weit, dass der externe Partner auch die Terminvereinbarung für Microsoft durchführt. Hierzu hat er über einen Exchange-Server Zugriff auf die Kalender der Manager, die Stellenanzeigen schalten. Auch das Raumreservierungssystem kann von dem Outsourcing-Dienstleister eingesehen werden. Er kann so ohne aktive Mitwirkung von Microsoft Bewerbungsgespräche zwischen dem Softwareproduzenten und seinen Bewerbern vereinbaren. Wird der Kandidat von der Fachabteilung für interessant befunden, übernimmt der externe Partner auch die Vereinbarung des zweiten Interviews, an dem auch die Personalabteilung teilnimmt.

### **Teilweise Fremdvergabe der Bewerbervorauswahl**

In der Regel entscheidet zurzeit noch die Personalabteilung über die Vorauswahl der Bewerber. Bei Bedarf kann der externe Partner hinzugezogen werden, um ein telefonisches Vorscreening durchzuführen. In besonderen Fällen kann bei Ressourcenengpässen die Kandidatenvorauswahl in Abstimmung mit dem Personal-

wesen ausgelagert werden. Der Manager in der Fachabteilung kann die Preise für verschiedene Zusatzdienste im System einsehen und bekommt diese bei Inanspruchnahme anschließend belastet.

Beispielsweise kann der externe Partner die Vorselektion von Bewerbern auf Praktikantenstellen mit einer Dauer von weniger als sechs Monaten übernehmen. „Dieses Vorgehen führt dazu, dass die Personalabteilung im Extremfall erst mit Beginn der zweiten Interviewrunde aktiv in den Bewerbungsprozess eingreift: Die Vorauswahl führt der Dienstleister durch, die erste Interviewrunde die Fachabteilung. So schaffen wir es, unsere Zeit im Personalwesen für unsere Kernkompetenzen wie zum Beispiel die Organisationsentwicklung, das Change Management und die Managementberatung zu verwenden“, erklärt Juliane König die Strategie. Nach Abschluss der Interviews erfolgt auch die Reisekostenabrechnung der Kandidaten über den externen Dienstleister.

Die Vorselektion beim Trainee-Programm übernimmt ebenfalls ein externer Dienstleister: ein Personalberater. Die vier jährlich angebotenen Stellen sind bei den Kandidaten außerordentlich beliebt, nicht zuletzt wegen ihres internationalen Charakters. Beispielsweise fördert Microsoft die Netzwerkbildung unter den Nachwuchskräften im Vertrieb für Europa über gemeinsame Veranstaltungen. Entsprechend hoch ist die Zahl der generierten Bewerbungen. Die Vorauswahl durch den Personalberater führt dazu, dass für den Bewerber der Erstkontakt mit einem Personalberater stattfindet und nicht mit einem Mitarbeiter von Microsoft Deutschland: „Wir demonstrieren den Bewerbern so die Wichtigkeit des Programms für unser Unternehmen. Auch basieren wir unsere Entscheidung auf einen von dem Berater entwickelten Kompetenzvergleich“, erklärt Juliane König das Vorgehen, das von den Bewerbern positiv aufgenommen wird.

#### **Weitere Ansätze im Recruiting**

Microsoft Deutschland nutzt das ASP-Tool auch, um Analysen durchzuführen. So ermöglicht es die Software, die Qualität unterschiedlicher Anzeigenquellen zu evaluieren. Auch ein Controlling des Bearbeitungsstatus von Bewerbungen ist möglich. Hierzu können in dem System sechs verschiedene Zustände angezeigt werden, die allerdings nicht vom Bewerber eingesehen werden können. Das Tool dient ausschließlich der Unterstützung interner Prozesse und der Abstimmung mit dem Outsourcing-Dienstleister. Schließlich können die Bewerbungen auch nach demografischen Kriterien untersucht werden. So können Bewerberstrukturen abgefragt und analysiert werden, um die Marketingaktivitäten und Bewerbungsverfahren besser auf die Zielgruppen abzustimmen.

Um die administrativen Tätigkeiten in der Personalbeschaffung zu reduzieren, setzt Microsoft in Deutschland neben der Vergabe von Teilprozessen an externe Dienstleister auch auf Softwareunterstützung über Vorlagen. Beispielsweise existieren Vorlagen im Unternehmen für Bestätigungen, Arbeitszeugnisse und Arbeitsverträge. Je nach Dokumenttyp werden unterschiedliche Prozesse angestoßen und die Dokumente automatisch den zuständigen Abteilungen zur Verfügung gestellt: Einstellungsinformationen werden automatisch dem Betriebsrat vorgelegt, Arbeitszeugnisse den Managern in den Fachabteilungen und Bestätigungsschreiben der Personalabteilung. Arbeitsverträge können nach der Unterschrift elektronisch erfasst werden. Nach Abschluss des Vertrags erinnert eine Funktion den verantwortlichen Mitarbeiter an das nahende Ende der Probezeit des jeweiligen Mitarbeiters.

Auch für interne Bewerbungen ist bei Microsoft der Bezug auf eine konkrete Stellenausschreibung erforderlich. Alle offenen Stellen werden auch intern ausgeschrieben. „Unsere Mitarbeiter können sich jederzeit über die verwendete Softwarelösung auf konkrete Stellenausschreibungen bewerben. Wir möchten die Eigeninitiative des Einzelnen fördern, aber keine Abwerbungen zwischen Abteilungen über einen Pool für interne Bewerber

unterstützen“, erklärt Juliane König die Entscheidung. Darüber hinaus stellt die Matrixorganisation des Unternehmens sicher, dass Mitarbeiter zwar Abteilungen zugeordnet sind, darüber hinaus aber auch flexibel an anderen Projekten im Unternehmen teilnehmen.

### **Hohe Effizienzsteigerungen realisiert**

Microsoft hat durch die Vergabe von Teilprozessen an einen externen Dienstleister vielfältige Vorteile erzielt. Vor allem werden Schwankungen im Bewerbungseingang des Unternehmens nun besser abgedeckt. Der Dienstleister übernimmt sowohl das Einstellen der Bewerbungen in das interne System als auch die Kommunikation mit den Kandidaten. Bei Ressourcenengpässen führt der externe Partner flexibel weitere modulare Dienste aus. Die Abrechnung der Leistungen des Anbieters erfolgt pro Bewerbung und entspricht so dem tatsächlichen Aufwand. Bei Microsoft entfällt darüber hinaus die Notwendigkeit, in Zeiten steigender Bewerbungen Mitarbeiter befristet einstellen oder einarbeiten zu müssen.

Der Outsourcing-Partner arbeitet eingehende Bewerbungen mit höchster Priorität ab und realisiert eine durchschnittliche Reaktionszeit deutlich unterhalb der vereinbarten Servicelevels: Mit 0,9 Tagen liegt die Reaktionszeit auf eingehende Bewerbungen unter den vertraglich festgelegten 24 bis 48 Stunden. Standardisierte E-Mails und Briefe in der Kommunikation mit den Bewerbern garantieren ein einheitliches Auftreten nach außen und steigern die Zufriedenheit der Bewerber. Die Anzahl der bei Microsoft eingehenden Anrufe und Nachfragen von Bewerbern ist durch das neue Vorgehen gesunken.

Insgesamt gesehen wurde die Bearbeitungsdauer vom Eingang der Bewerbung bis zur endgültigen Entscheidung einschließlich der Durchführung der Interviews von weniger als 30 Tagen im Durchschnitt auf neun Tage reduziert. Die deutliche Verkürzung der Prozessdauer ist auch deshalb möglich, weil der Dienstleister beispielsweise in der Digitalisierung von Bewerbungen auf hoch spezialisierte Hard- und Software zurückgreift. Durch den besseren Ausgleich der Volumina im Bewerbungseingang, die Verkürzung von Prozesszeiten, die granulare Abrechnungsweise und das standardisierte Vorgehen ließ sich bei Microsoft eine drastische Kostenreduzierung zwischen 50 und 60 Prozent erzielen.

### 3.5.3 Fazit und Ausblick

Microsoft Deutschland geht in der Personalbeschaffung einen interessanten Weg. Dies gilt für die Gestaltung der Bewerbungsformen ebenso wie für die Bearbeitung der Bewerbungen: Das Unternehmen hat sich entschlossen, keinen strukturierten Bewerberpool aufzubauen und Profile nicht über einen längeren Zeitraum zu speichern. Stattdessen fördert das Unternehmen Bewerbungen auf konkrete Stellenausschreibungen und lässt auch wiederholte Bewerbungen zu. So verfügt das Unternehmen stets über aktuelle Daten in der Personalauswahl. Durch verschiedene Ansätze wurde erreicht, dass die administrativen Tätigkeiten im eigenen Personalwesen weitgehend reduziert werden konnten. Mit 14 Mitarbeitern ist die Personalabteilung für die Unternehmensgröße und die Zahl der eingehenden Bewerbungen extrem klein. Einen wesentlichen Beitrag hierzu hat die Vergabe von Teilprozessen an verschiedene externe Dienstleister geleistet. Die verwendete ASP-Lösung zeigt, wie E-Recruiting auch die unternehmensübergreifende Abwicklung von Prozessen in der Personalbeschaffung vereinfachen und so zu erheblichen Kosteneinsparungen führen kann.

## 4 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR GROSSUNTERNEHMEN

Die Ergebnisse der Befragung haben gemeinsam mit den Fallstudien gezeigt, dass die Unterstützung der Personalbeschaffung durch Informationstechnologie eine Vielzahl von Möglichkeiten bietet, die Effizienz im Personalwesen zu steigern. Sinkende Kosten, geringere Prozesszeiten und steigende Matching-Qualität gehören zu den wichtigsten Nutzenbeiträgen der vorgestellten Maßnahmen. Im Folgenden werden die verschiedenen Ansätze abschließend für die Situation eines Großunternehmens diskutiert.

### 4.1 EINSATZ VON ONLINE-KANÄLEN IM PERSONALMARKETING

Der Einsatz von Online-Kanälen wie der unternehmenseigenen Website und der Internet-Stellenbörsen gehört heute für Großunternehmen zum Standard-Repertoire in der Personalbeschaffung. Fast alle Unternehmen verfügen über Karrierebereiche auf ihrer eigenen Website. 95 Prozent der befragten Unternehmen haben bereits mindestens einen Dienst eines Jobportals genutzt. Der Vergleich der verschiedenen Beschaffungskanäle hat gezeigt, wie wichtig es auch für Großunternehmen ist, externe Portale im Recruiting einzusetzen. Die Einschätzung der Effektivität der Stellenbörsen zeigt, dass es auch für Großunternehmen nicht ausreicht, auf den eigenen Namen zu vertrauen. Vielmehr zeigt sich aus der Befragung der Stellensuchenden ein Phasenmodell im Vorgehen der potenziellen Kandidaten. Dieses verdeutlicht, dass viele Bewerber erst in einem zweiten Schritt den Weg auf die unternehmenseigene Website gehen, um dort nach Detailinformationen zu suchen. Um dieses Wissen über die Komplementarität der Online-Kanäle in der Wahrnehmung der Kandidaten auszunutzen, sollten auch Großunternehmen weiterhin in den verschiedensten Formen auf Portalen vertreten sein. Die Online-Strategien vieler Unternehmen scheinen sich dabei in der Vergangenheit bewährt zu haben: Zwei Drittel der Teilnehmer an dieser Studie geben an, auch 2004 den Bewerbungsbereich der eigenen Website weiter ausbauen zu wollen. 85 Prozent sehen eine Verstärkung des Trends zur Personalbeschaffung über das Internet für dasselbe Jahr.

Bei einigen Unternehmen finden sich Innovationen, die über die schon fast selbstverständliche Nutzung der Basisfunktionen internetbasierter Personalbeschaffung, wie Online-Stellenanzeigen, Lebenslaufdatenbank und Online-Unternehmensprofil, hinausreichen. Das Beispiel der Allianz hat gezeigt, wie unter Ausnutzung der Vorteile des Internets spielerisch Inhalte über das eigene Unternehmen vermittelt werden können und gleichzeitig ein Beitrag zur Steigerung der Bewerberqualität geleistet werden kann. Gerade Großunternehmen sollten auf eine hohe Transparenz und eine klare Kommunikation von Werten, Leistungen und Anforderungen achten. Zwar geben jeweils 76 Prozent der befragten Unternehmen an, ihr Arbeitgeberimage bei den Bewerbern zu kennen und gezielt Maßnahmen zu ergreifen, um dieses Image zu verbessern oder zu verstärken. Gleichzeitig untersuchen aber nur 12 Prozent der Unternehmen die Wirkung dieser Personalmarketingmaßnahmen innerhalb ihrer Zielgruppen vorab über Tests. Und mit 49 Prozent der Teilnehmer ist noch jedes zweite Unternehmen der Ansicht, potenzielle Bewerber vorab genauer über Leistungen und Gegenleistungen informieren zu müssen, um einen Beitrag zur Steigerung des Anteils der relevanten Bewerbungen zu leisten.

## 4.2 AUSWAHL DER ANGEBOTENEN BEWERBUNGSKANÄLE

In Stellenanzeigen sollten Unternehmen den von ihnen präferierten Bewerbungskanal deutlich nennen. Die Untersuchung „Bewerberpraxis 2004“ hat gezeigt, wie vielfältig die Vorteile verschiedener Bewerbungskanäle in der Wahrnehmung der Kandidaten sind. Entsprechend unentschieden sind Stellensuchende bei der Auswahl des Bewerbungsverfahrens. Mit 83 Prozent möchte sich die überwiegende Mehrheit der Kandidaten aber nach den Wünschen der Unternehmen richten. Unternehmen sollten daher dem Bewerber Hilfestellung bei der Auswahl leisten. Gleichzeitig können sie so den Bewerbungseingang steuern, um den Anteil der über den präferierten Bewerbungskanal eingehenden Bewerbungen zu steigern. 30 Prozent der befragten Unternehmen geben an, dass sie den gewünschten Bewerbungskanal stärker kommunizieren sollten.

Mit Blick auf die angebotenen Bewerbungskanäle sind unterschiedliche Strategien möglich:

- Eine erste Möglichkeit besteht darin, den Bewerbern ausschließlich den vom Unternehmen gewünschten Bewerbungskanal zur Verfügung zu stellen. Folglich hat der Bewerber in dieser Strategie überhaupt keine Auswahlmöglichkeit. Dies bedeutet, dass Unternehmen, die beispielsweise formularbasierte Bewerbungen vorziehen, keine E-Mail-Adresse im Karrierebereich ihrer Website angeben sollten oder papierbasierte Bewerbungen an den Bewerber zurücksenden sollten, mit der Bitte, das Webformular zu benutzen.
- Eine andere Möglichkeit besteht darin, zwar verschiedene Bewerbungskanäle anzubieten, aber den vom Unternehmen vorgezogenen Kanal permanent an die Bedürfnisse der Zielgruppen anzupassen, um so seine Nutzung zu fördern.

Dies gilt insbesondere für den Bereich der formularbasierten Bewerbungen. Unternehmen sollten hier regelmäßig prüfen, wie verschiedene Bewerbergruppen das Formular annehmen. Eine Aufspaltung der Formulare auf verschiedene Zielgruppen kann unter Umständen sinnvoll sein. Dies gilt auch für eine Auffächerung der Formulare auf Jobfamilien, um diejenigen Informationen von den Kandidaten zu erheben, die vom jeweiligen Unternehmen als entscheidungsrelevant angesehen werden. Auch die Fragen, wie viele Felder der Bewerber ausfüllen kann oder als Pflichtfelder ausfüllen muss und wie viele Freitextfelder angeboten werden, sollten sorgfältig beantwortet und in gleichmäßigen Abständen einer Analyse unterzogen werden. Schließlich sollte je nach Bearbeitungsdauer vorab angezeigt werden, wie lange das Ausfüllen des Formulars dauert, an welchem Punkt im Bewerbungsprozess sich der Bewerber gerade befindet und eventuell sollte die Möglichkeit zur Zwischenspeicherung des Profils gegeben werden.

Dieses Vorgehen, mehrere Kanäle anzubieten, aber einen zu favorisieren, eignet sich vor allem für Unternehmen, die keine Bewerbergruppen von vornherein ausgrenzen möchten, die eventuell starke Präferenzen für einen bestimmten Bewerbungskanal haben könnten oder denen es an den technischen Voraussetzungen mangeln könnte.



### 4.3 UNTERSTÜTZUNG INTERNER PROZESSE IN DER PERSONALBESCHAFFUNG

Die Auswahl des vorgezogenen Bewerbungskanals sollte nicht erfolgen, ohne die Frage nach der Weiterverarbeitung der Bewerbungen geklärt zu haben. Diejenigen Unternehmen, die eine interne Bewerberdatenbank verwenden, sollten elektronische Bewerbungsverfahren klar vorziehen. Dadurch wird verhindert, klassische Bewerbermappen in großer Zahl digitalisieren zu müssen. Auch die Koexistenz verschiedener, papierbasierter und digitaler Archive innerhalb eines Unternehmens sollte vermieden werden. Die Kostenreduktionen durch die Verwendung elektronischer Bewerbungsverfahren und hier insbesondere durch die formularbasierten Bewerbungen belegen, welche positiven Effekte durch die direkte Übernahme von digitalen Bewerbungen in das interne System entstehen. Bewerbungen können so ohne den Zwischenschritt einer Weiterverarbeitung von der eigenen Website oder von externen Jobportalen über Schnittstellen in die eigene Bewerberdatenbank aufgenommen werden.

Nach Eingang der Bewerbungen wird so auch die Kommunikation mit den Bewerbern erleichtert. Das automatisierte Auslesen von Kontaktdaten aus der Datenbank zur Versendung von personalisierten Eingangsbestätigungen ist hier nur ein Beitrag, die Bearbeitungszeiten zu verkürzen und so dem Erreichen der internen Zielsetzungen näher zu kommen. Darüber hinaus ergeben sich erhebliche Einsparungen im Versand. Aus diesem Grund gehen einige Unternehmen dazu über, selbst bei Einsendung von papierbasierten Bewerbungen dem Bewerber auf elektronischem Wege zu antworten.

Interne Bewerberdatenbanken erleichtern in Verbindung mit elektronischen Bewerbungskanälen das Speichern und Verwalten von Bewerbungen. Durch den Zugriff verschiedener Geschäftsbereiche und Abteilungen auf einen einzigen zentralen Datenbestand können Ineffizienzen in den Abläufen reduziert werden. Die Studie zeigt, dass gerade in der Ablaufverbesserung aus Sicht der Unternehmen das höchste Optimierungspotenzial liegt: 79 Prozent der Unternehmen stimmen der Aussage zu, dass in der Verbesserung des Ablaufs insgesamt ein höheres Potenzial liegt als in der getrennten Optimierung der Teilprozesse.

### 4.4 FIXIERUNG DER HR-STRATEGIE

Um allerdings derartige Systeme zur Ablaufverbesserung erfolgreich im Unternehmen einsetzen zu können, ist es notwendig, einheitliche interne Prozesse zu definieren und zu dokumentieren. So muss für die Definition des Bedarfs und das Schalten der Stellenanzeigen wie auch für die Bewerberendauswahl das Zusammenspiel zwischen der Personalbeschaffung und den Fachabteilungen abgestimmt werden. Darüber hinaus müssen Abläufe für verschiedene Bewerbungsarten wie Bewerbungen auf Stellenanzeigen oder Initiativbewerbungen festgelegt werden. Die HR-Strategie sollte für diese Bereiche Ziele und Lösungsansätze definieren, die dann in weiteren Schritten konkretisiert und implementiert werden.

Sind die Prozesse und die zugehörigen Verantwortlichkeiten definiert, ist es in einem weiteren Schritt notwendig, geeignete quantitative und monetäre Kenngrößen auszuwählen, um Ineffizienzen im Prozessablauf zu identifizieren und systematisch zu beheben. Hierzu gehört sicherlich eine permanente Erfassung von Kennziffern wie der Anzahl der eingehenden Bewerbungen, der Neueinstellungen und der im Recruiting beschäftigten Mitarbeiter. Das Volumen der eingehenden Bewerbungen kann dabei aufgeschlüsselt für Bewerbungen auf Stellenanzeigen und für Initiativbewerbungen gemessen werden. Dies kann ebenso aufgeteilt nach den

angebotenen Bewerbungskanälen erfolgen. Zur Messung des Erfolgs von Personalmarketingmaßnahmen ist es auch vorteilhaft, zu erfassen, über welche Kanäle und Instrumente die verschiedenen Zielgruppen auf das Unternehmen aufmerksam werden.

Neben Kennzahlen für das Personalmarketing und den Bewerbungseingang ist auch die Messung von Bearbeitungszeiten entlang den einzelnen Prozessstufen möglich. Die Betrachtung hat gezeigt, dass die Hälfte aller Unternehmen ihre internen Ziele in der Bearbeitung von Bewerbungen nicht erreicht. Hier liegt sicherlich ein erster Ansatzpunkt, um nach erfolgter Prozessdefinition und der Erfassung von Kennzahlen geeignete Maßnahmen auszuwählen.

#### 4.5 SHARED SERVICE ORGANISATIONEN UND OUTSOURCING

Ein wesentlicher Beitrag zur Beschleunigung von Abläufen liegt in der Bündelung gleichartiger Prozesse bei einem internen oder externen Dienstleister. Je nach Prozessstufe halten bis zu drei Viertel aller befragten Unternehmen in einer Shared Service Organisation gebündelte Dienstleistungen für möglich. Fast 40 Prozent der Unternehmen haben bereits Prozesse wie die Kommunikation mit dem Bewerber und die Kandidatenvorauswahl intern zusammengefasst.

Ungefähr die Hälfte aller befragten Unternehmen hält zudem das Outsourcing von Teilprozessen im Recruiting für möglich, wovon wiederum die Hälfte eine entsprechende Auslagerung schon realisiert hat. Insbesondere die Konzeption von Stellenanzeigen, die Digitalisierung von Bewerbungen, die Kommunikation mit dem Bewerber und auch die Bewerbervorauswahl werden heute in vielen Fällen von externen Partnern ausgeführt. Dies gilt auch für den Betrieb des Karrierebereichs der eigenen Website oder des Bewerbermanagement-Systems. Administrative Tätigkeiten werden so konsequent an Spezialunternehmen vergeben. Dabei ist die Bündelung aller Services in der Hand eines einzigen externen Partners sinnvoll, wie 40 Prozent der Unternehmen angeben. Die Fallstudie mit Microsoft Deutschland hat gezeigt, wie die Interaktion mit externen Dienstleistern IT-gestützt verbessert werden kann. Dabei wurden Kosteneinsparungen von 50 bis 60 Prozent realisiert und die Bearbeitungszeit für Bewerbungen wurde auf neun Tage reduziert. Die Vergabe von Teilprozessen an einen externen Dienstleister liefert so wertvolle Beiträge dazu, dass die Personalbeschaffung effizienter abgewickelt werden kann und gleichzeitig das interne Personalwesen wieder mehr Zeit für seine Kernaufgaben gewinnt.

# EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG MIT 1.000 UNTERNEHMEN AUS DEM MITTELSTAND

## 1 EINLEITUNG

Die Untersuchung „Recruiting Trends 2003“ aus dem vergangenen Jahr hat gezeigt, dass selbst bei Großunternehmen signifikante Unterschiede darin existieren, wie das Internet in der Personalbeschaffung genutzt wird. Es wurde deutlich, dass Unternehmen mit mehr als 10.000 Mitarbeitern zu einer häufigeren und effektiveren Verwendung von Informationstechnologie im Recruiting neigen. Im Gegenzug sinkt die Bedeutung der Printmedien für diese Unternehmen. Diese Erkenntnis ist insofern interessant, als das Internet auch für die Personalbeschaffung in kleineren Unternehmen große Nutzenpotenziale bietet. So können gerade kleine und mittlere Unternehmen von der Reichweitenerhöhung durch den Einsatz des Internets profitieren. Auch kommt es in digitalen Stellenbörsen nicht wie in Print-Anzeigen auf besonders große und auffällige Annoncen an. So müsste sich für mittlere Unternehmen ein hoher Anreiz ergeben, derartige Technologien frühzeitig einzuführen.

### 1.1. MOTIVATION UND FRAGESTELLUNGEN DER STUDIE

Ausgehend von dieser Feststellung und zusätzlich motiviert durch zahlreiche Gespräche mit Recruiting-Verantwortlichen aus Unternehmen, die nicht zur Gruppe der größten 1.000 Unternehmen Deutschlands gehören, richtet sich die diesjährige Untersuchung auch an den Mittelstand. Dabei soll insbesondere untersucht werden, welchen Nutzenbeitrag die Verwendung von Informationstechnologie in der Personalbeschaffung diesen Unternehmen bietet. Weiterhin wurden Fragestellungen aus den Untersuchungen mit den Top-1.000-Unternehmen entnommen, um einen direkten Vergleich mit dem Status quo in Großunternehmen ziehen zu können.

Ausgangspunkt der Überlegungen ist, dass viele kleinere Unternehmen Schwierigkeiten haben, eine kritische Masse von Bewerbungen für einen spezifischen Bedarf zu generieren, weil sie meist nur in der Region bekannt sind. Im Gegensatz zu den Großunternehmen verfügen solche Unternehmen nur in wenigen Fällen über eine derart bekannte Marke, dass sie auch überregional potenzielle Kandidaten ansprechen und von diesen Bewerbungen erhalten.

Ein weiterer Unterschied der befragten Mittelständler im Vergleich zu den Großunternehmen ist, dass die Organisationsstrukturen in mittelständischen Unternehmen oftmals überschaubar sind. Die Personalarbeit einschließlich der Personalbeschaffung wird meist von wenigen, einander persönlich bekannten Mitarbeitern gesteuert. In vielen Fällen sind die Mitarbeiter an einem oder wenigen Standorten angesiedelt. Die dezentralen Strukturen großer Unternehmen sind hier nur selten festzustellen. Dies erleichtert das Zusammenspiel innerhalb und zwischen den Abteilungen im Recruiting-Prozess.

Schließlich stellt sich gerade für kleinere Unternehmen die Frage, inwiefern die im Kapitel „Sourcing-Strategien in der Personalbeschaffung“ beschriebene Auslagerung von Teilprozessen an externe Dienstleister

vorteilhaft ist. Kleinere Unternehmen verfügen oftmals nicht über ausreichende Volumina, um gleichartige Prozesse intern bündeln zu können und so Kostenvorteile zu realisieren. Positive Effekte könnten aber durchaus durch die Partizipation an einer Bündelung von Abläufen bei einem externen Dienstleister erzielt werden.

Die Untersuchung mit den mittelständischen Unternehmen geht daher den folgenden Fragestellungen nach:

- Wie können kleine und mittlere Unternehmen durch die gezielte Nutzung von Informationstechnologie ihre Reichweite über regionale Grenzen hinweg erweitern und so die Ansprache potenzieller Kandidaten verbessern?
- Wie kann der Bewerbungseingang gestaltet werden unter Berücksichtigung der Tatsache, dass für viele Unternehmen die Möglichkeit zur elektronischen Weiterverarbeitung eine eher untergeordnete Rolle spielt?
- Wie können durch die Nutzung des Internets in der Personalbeschaffung Kostenvorteile und Effizienzsteigerungen realisiert werden? Welche Rolle spielen elektronische Bewerbungs- und Kommunikationsverfahren hierbei und welchen Beitrag kann die unternehmensexterne Abwicklung von Teilprozessen bieten?

## 1.2 GRUNDLAGEN UND AUFBAU DER STUDIE MIT DEM MITTELSTAND

Die Studie baut methodisch auf zwei Teilen auf: Zum einen wurden 1.000 Unternehmen aus dem Mittelstand in Deutschland mit einer Fragebogenaktion kontaktiert, zum anderen wurden zwei Fallstudien mit ausgewählten Unternehmen aus dieser Gruppe durchgeführt.

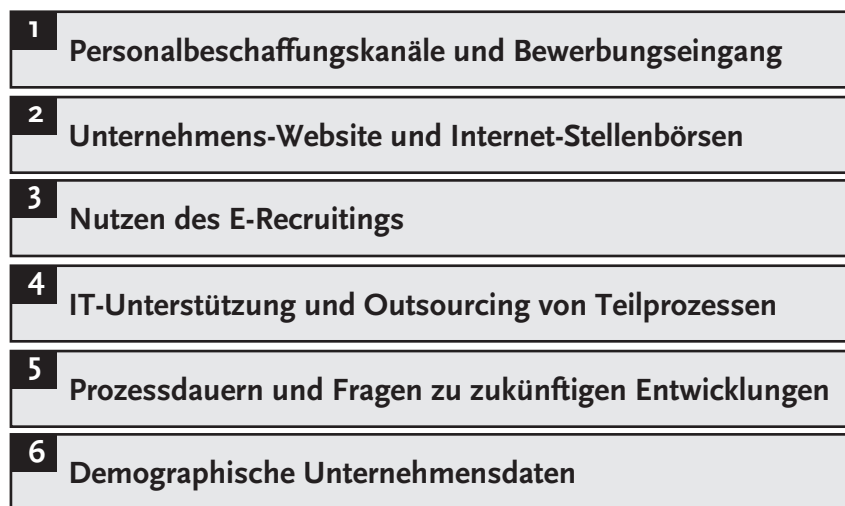
Die 1.000 mittelständischen Unternehmen wurden der Hoppenstedt-Unternehmensdatenbank entnommen. Zur Auswahl der Unternehmen wurde die Mittelstands-Definition der Europäischen Union verwendet. Diese betrachtet solche Unternehmen als kleinere und mittlere Unternehmen, die bis zu 249 Mitarbeiter beschäftigen oder bis zu 50 Millionen Euro Umsatz aufweisen. Zur Datenerhebung wurde zwischen Juni und September 2003 ein Fragebogen an die Recruiting- oder Personalverantwortlichen solcher Unternehmen verschickt. 144 Unternehmen sendeten den Fragebogen ausgefüllt zurück (Antwortquote = 14,4 Prozent). Die Fallstudien veranschaulichen in Ergänzung hierzu, wie mittelständische Unternehmen derzeit Informationstechnologie in der Personalbeschaffung verwenden und sie zur Lösung der unternehmensspezifischen Herausforderungen nutzen.

Die Umfrage wurde gemeinsam vom Institut für Wirtschaftsinformatik der Johann Wolfgang Goethe-Universität Frankfurt am Main und der Internet-Stellenbörse Monster Deutschland und ihrer Schwestergesellschaft TMP Worldwide durchgeführt. Unterstützt wurde die Studie von der Financial Times Deutschland und dem Fraunhofer-Institut für Graphische Datenverarbeitung. Besonderer Dank gebührt den Personalverantwortlichen der teilnehmenden Unternehmen und Interviewpartnern. Hier sind insbesondere Herr Raky Abd el Azim, Personaldirektor des Crowne Plaza Hotel Wiesbaden, und die Mitarbeiterin des medizintechnischen Unternehmens zu nennen. Wir bedanken uns zudem herzlich bei der Deutschen Börse AG, der Infineon Technologies AG und der Microsoft Deutschland GmbH für die Förderung dieser universitären Forschungstätigkeit.

### 1.2.1 Struktur des Fragebogens

Um eine Antwort auf die oben genannten Fragestellungen geben zu können, war der Fragebogen in sechs Teilbereiche gegliedert. Im ersten Abschnitt gaben die Unternehmen Auskunft darüber, wie sie neuere Personalbeschaffungskanäle bezüglich ihrer Nutzungshäufigkeit und ihrer Effektivität wahrnehmen. Weiter wurden Fragen zu den Kanälen gestellt, in denen Stellenanzeigen geschaltet werden und über die Bewerbungen im Unternehmen eingehen. Im zweiten Fragenblock wurde ein vertiefender Schwerpunkt auf neuere Personalbeschaffungskanäle wie die eigene Unternehmens-Website oder Internet-Stellenbörsen gelegt.

[ABBILDUNG 28]: Struktur des Fragebogens

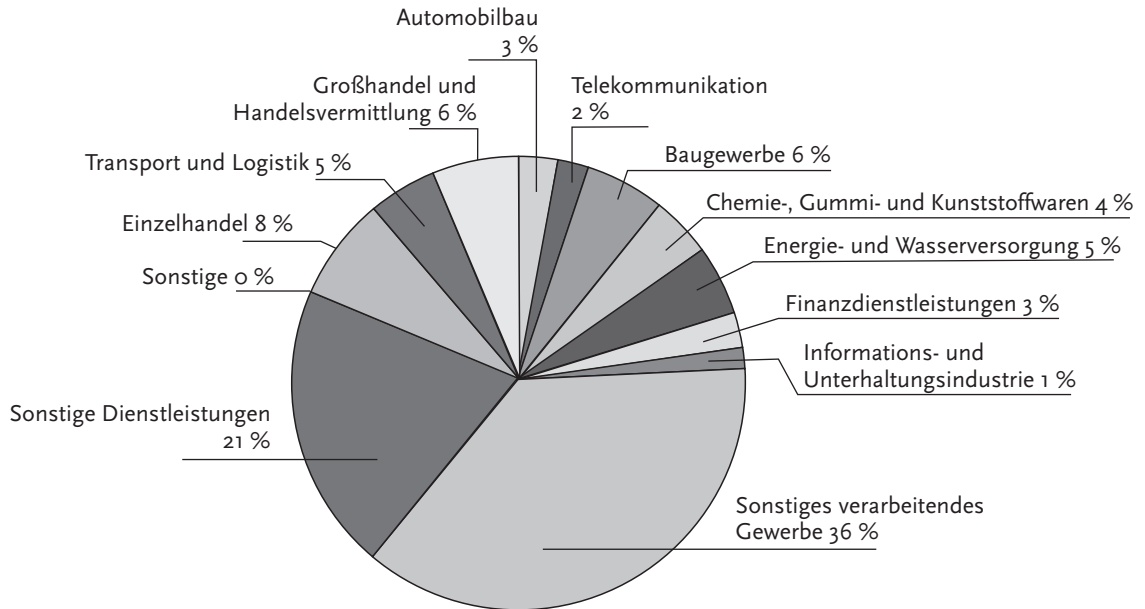


Der dritte Teil des Fragebogens stellte Fragen zu dem Nutzen, der bisher durch die Verwendung von Informationstechnologie in der Personalbeschaffung realisiert werden konnte. Abschnitt vier ging detaillierter auf die Unterstützung von Teilprozessen im Recruiting durch Internet-Technologien und andere Software ein. Der fünfte Fragenabschnitt beschäftigte sich mit der Dauer von internen Prozessen und zukünftigen Entwicklungen in der Personalarbeit. Abschnitt sechs befasste sich abschließend mit den demographischen Daten des Unternehmens.

### 1.2.2 Zusammensetzung der Umfrageteilnehmer

Abbildung 29 gibt die Branchenverteilung der befragten Mittelständler wieder.

[ABBILDUNG 29]: Verteilung der Umfrageteilnehmer nach Branchen<sup>3</sup>



Da die angeschriebenen Unternehmen aufgrund ihres Umsatzes aus der Datenbank entnommen wurden und nicht auf Basis ihrer Mitarbeiterzahl, ergibt sich für den Personalbestand der an der Studie teilnehmenden Unternehmen ein recht heterogenes Bild. 60 Prozent der befragten Unternehmen beschäftigen bis zu 150 Mitarbeiter. 19 Prozent haben einen Personalbestand von mehr als 250 Mitarbeitern und liegen damit über dem oben genannten Schwellenwert für mittlere Unternehmen. Diese Unternehmen erfüllen allerdings das Umsatzkriterium und konnten daher in die vorliegende Untersuchung miteinbezogen werden.

<sup>3</sup>Die Branchenaufteilung basiert auf der Klassifikation von Wirtschaftszweigen nach NACE-Code und auf dem North American Industry Classification System (NAICS).

[ABBILDUNG 30]: Verteilung der Umfrageteilnehmer nach Mitarbeiterzahl

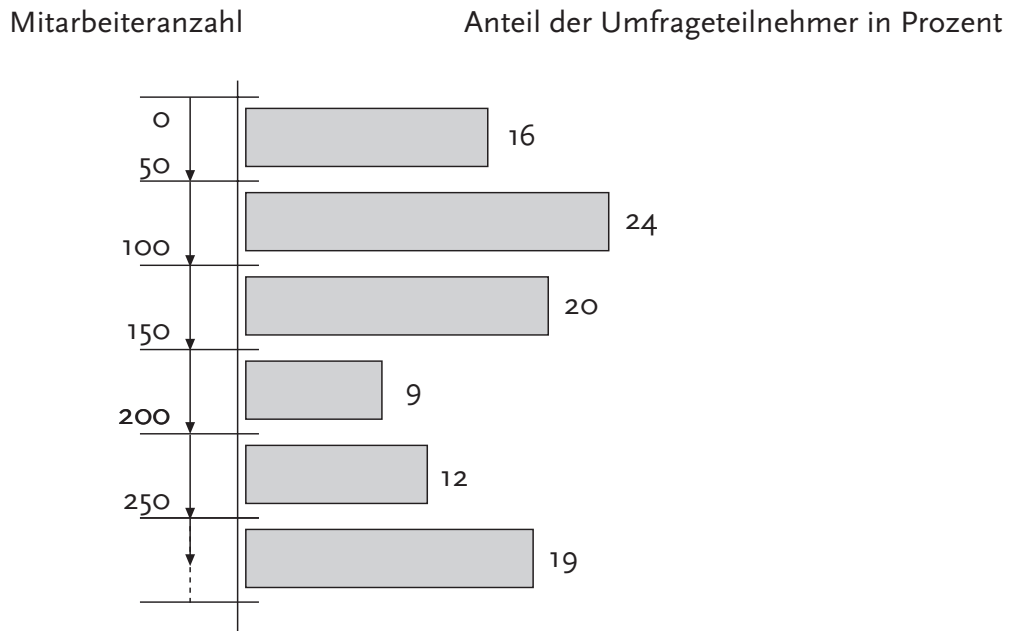
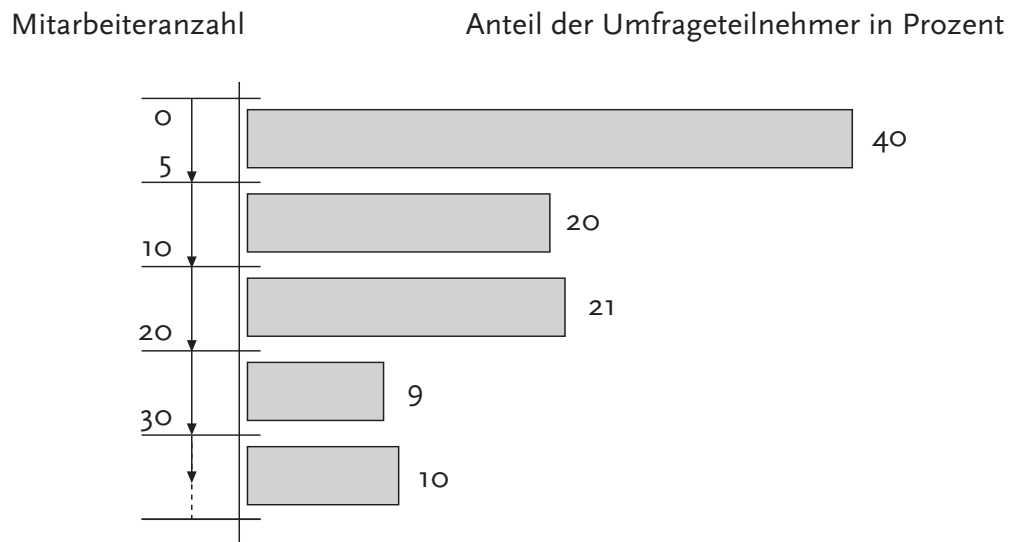


Abbildung 31 gibt die Verteilung der Umfrageteilnehmer nach der durchschnittlichen Anzahl an Neueinstellungen pro Jahr wieder. Hier wird bereits ein markanter Unterschied zu den befragten Großunternehmen deutlich: Unter den teilnehmenden Mittelständlern geben 60 Prozent der Unternehmen an, jährlich bis zu zehn Neueinstellungen vorzunehmen. Bei den befragten Top-1.000-Unternehmen planen lediglich 18 Prozent der Firmen Einstellungen in entsprechender Höhe für das Jahr 2003. In beiden Befragungen geben etwa 40 Prozent der Unternehmen an, zwischen elf und 50 Neueinstellungen pro Jahr zu tätigen. Unter den Großunternehmen planen weitere 45 Prozent, im Laufe des Jahres 2003 mehr als 50 offene Positionen zu besetzen. Dies trifft nur für einzelne Unternehmen unter den befragten Mittelständlern zu.

[ABBILDUNG 31]: Verteilung der Umfrageteilnehmer nach Neueinstellungen pro Jahr



## 2 ERGEBNISSE DER BEFRAGUNG

### 2.1 PERSONALBESCHAFFUNGSKANÄLE IM VERGLEICH

Eine Hauptmotivation für die Untersuchung mit dem Mittelstand war, wie bereits erwähnt, die Feststellung aus der Befragung mit den Großunternehmen, dass zwischen der Unternehmensgröße nach Mitarbeiterzahl und der Einschätzung der Häufigkeit und der Effektivität der Verwendung von modernen Personalmarketingkanälen ein Zusammenhang besteht. Um diesen Vergleich fortführen zu können, wurden die mittelständischen Unternehmen ebenfalls zu ihrer Einschätzung traditioneller und moderner Personalbeschaffungskanäle befragt.

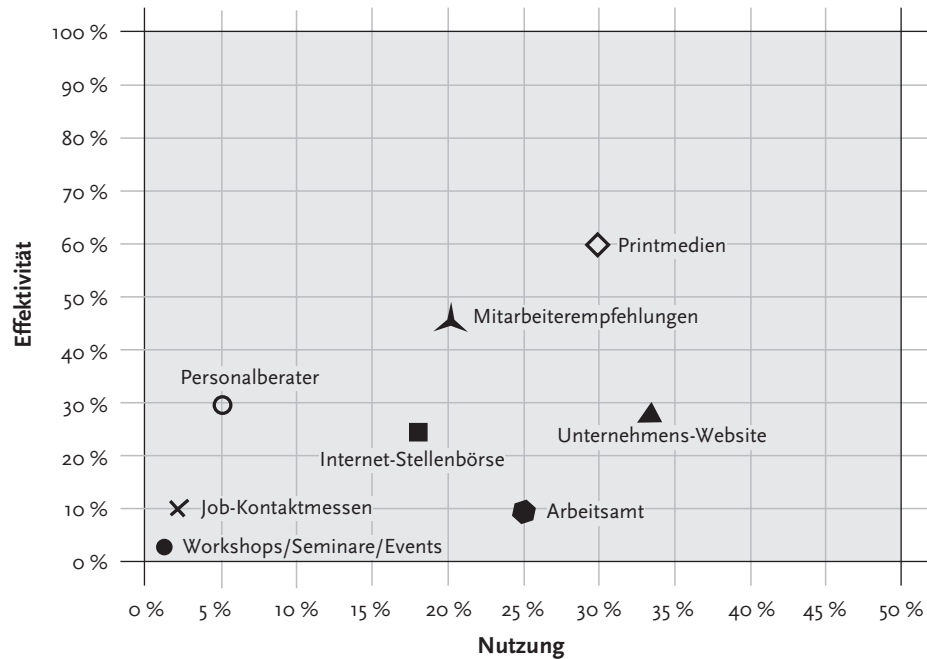
#### 2.1.1 Nutzung und Effektivität von Personalbeschaffungskanälen im Vergleich

Die folgende Abbildung vergleicht verschiedene traditionelle und IT-basierte Personalbeschaffungskanäle anhand ihrer Nutzungshäufigkeit und Effektivität. Es wird deutlich, dass auch für mittelständische Unternehmen die eigene Unternehmens-Website inzwischen zum am häufigsten genutzten Personalbeschaffungskanal geworden ist: 33 Prozent der Teilnehmer an der Befragung geben an, die unternehmenseigene Website häufig oder sehr häufig in der Personalbeschaffung einzusetzen. Damit liegt die eigene Internet-Präsenz vor den Printmedien mit 30 Prozent der Unternehmen, die diesen Kanal häufig oder sehr häufig verwenden. 25 Prozent der Befragten geben an, die Dienste des Arbeitsamtes mit einer entsprechenden Intensität zu nutzen. Mitarbeiterempfehlungen folgen mit 21 Prozent vor Jobportalen mit 17 Prozent der Unternehmen, die auf diesen Kanal mindestens häufig zurückgreifen.

Vor dem Hintergrund der beiden Befragungen mit den Großunternehmen und mit dem Mittelstand kann daher gesagt werden, dass die eigene Unternehmens-Website für große wie auch für mittlere Unternehmen zum wichtigsten Personalbeschaffungskanal geworden ist, was die Häufigkeit der Verwendung angeht. Zwar gaben in der Befragung der Großunternehmen 80 Prozent der Teilnehmer an, die eigene Homepage häufig oder sehr häufig in der Personalbeschaffung zu nutzen. Für den Mittelstand liegt der Vergleichswert bei lediglich 33 Prozent. Dennoch erzielt die Unternehmens-Website im Vergleich zu den anderen abgefragten Kanälen jeweils die höchsten Werte.



[ABBILDUNG 32]: Häufigkeit und Effektivität des Einsatzes von Personalbeschaffungskanälen<sup>4</sup>



Die Einschätzung der Effektivität der verschiedenen Kanäle zeigt, dass Printmedien von mittelständischen Unternehmen als vergleichsweise effektiv angesehen werden. Mitarbeiterempfehlungen folgen an zweiter Stelle mit 45 Prozent der Unternehmen, die diesen Weg der Personalbeschaffung als effektiv oder sehr effektiv bezeichnen. Auch hier bestätigt sich die Befragung der Großunternehmen: Der Vergleichswert für die Top-1.000-Unternehmen liegt bei 41 Prozent der Unternehmen, die diesen Kanal als ebenso erfolgversprechend bei der Personalsuche bewerten. Auch Personalberater sind aus Sicht der mittelständischen Unternehmen ein erfolgreicher Weg zur Besetzung offener Stellen: 31 Prozent der Teilnehmer evaluieren diesen Personalbeschaffungskanal als effektiv oder sehr effektiv. Die IT-gestützten Kanäle wie die Unternehmens-Website und Internet-Stellenbörsen liegen bei 29 bzw. bei 25 Prozent.

Die Betrachtung verdeutlicht den vergleichsweise hohen Stellenwert der Mitarbeiterempfehlungen aus Sicht der mittelständischen Unternehmen: Während dieser Personalbeschaffungskanal aus Sicht der Mittelständler in der Effektivität an zweiter Stelle liegt, nahm er für die Großunternehmen nur den vierten Rang ein. Dies zeigt, wie stark kleine und mittlere Unternehmen in ihrer Region von der Mundpropaganda durch Mitarbeiter und Angehörige abhängen.

Die neueren IT-gestützten Kanäle besitzen in der Personalbeschaffung der kleinen und mittleren Unternehmen noch ein hohes Potenzial: Sie folgen in der Effektivitätsbetrachtung für den Mittelstand an vierter und fünfter Stelle. Es ist allerdings zu erwarten, dass sich diese Betrachtung der Sichtweise der Großunternehmen in naher Zukunft angleichen wird und sich die Unternehmens-Website wie auch die Internet-Stellenbörsen in der Einschätzung der Effektivität verbessern werden.

<sup>4</sup>Anteil der Nennungen für eine hohe oder sehr hohe Effektivität (Antwortkategorien: sehr hoch, hoch, mittel, gering, sehr gering) bzw. für eine häufig oder sehr häufige Verwendung (Antwortkategorien: sehr häufig, häufig, regelmäßig, selten, nie)

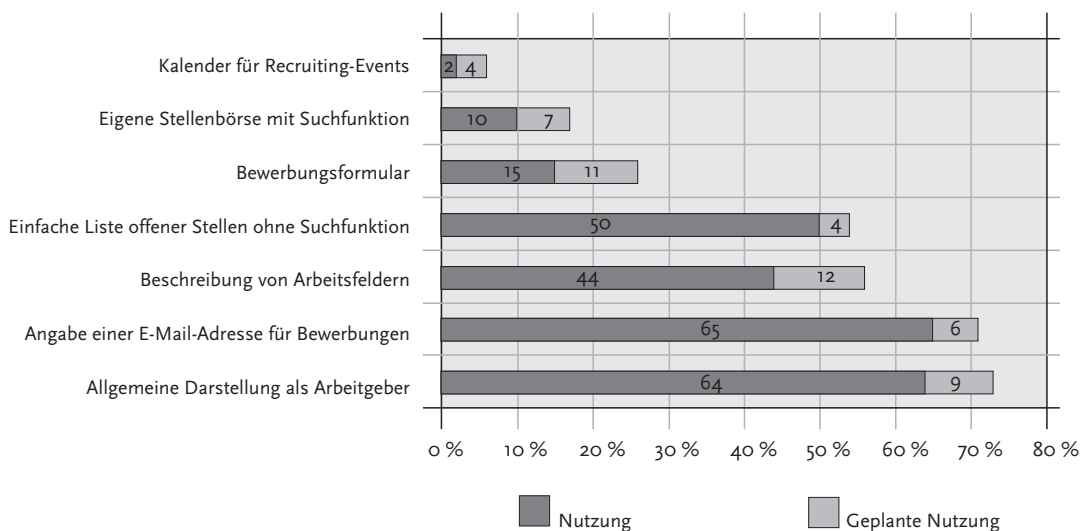
Ein Argument für diese Prognose ist, dass auch kleine und mittlere Unternehmen durch die hohen Zugriffsraten auf den Seiten der externen Internet-Stellenbörsen eine große Menge von Bewerbern ansprechen können. Denn in der Regel wird der Bewerber nicht direkt auf die unternehmenseigene Website eines mittleren Unternehmens mit begrenzter Arbeitgebermarke aufmerksam. Er findet seinen Weg auf die Firmen-Website oftmals erst über die Seiten der Jobportale. Somit kommt externen Internet-Stellenbörsen eine wesentliche Funktion bei der effektiven Nutzung des Internets in der Personalbeschaffung zu: Die verstärkte Nutzung von Internet-Stellenbörsen kann auch dazu beitragen, die Effektivität der eigenen Website zu steigern.

Der Effekt, dass Bewerber über Portale auf eine Vielzahl von potenziellen Arbeitgebern aufmerksam werden, wird dadurch weiter verstärkt, dass die Stellenanzeigen der Unternehmen bei Nutzung der Suchfunktionalität ausschließlich aufgrund der verwendeten Schlagwörter angezeigt werden. Dadurch können die Anzeigen kleinerer Unternehmen unabhängig von ihrer Größe oder der Aufwändigkeit der Gestaltung unter Umständen direkt neben den Stellenanzeigen größerer Unternehmen angezeigt werden. Schließlich bietet die Kostengünstigkeit der Online-Stellenmärkte im Vergleich zu ihren Pendanten aus dem Printbereich vielen Unternehmen überhaupt erst die Möglichkeit, mit einer derartigen Reichweite aktiv zu werden.

### 2.1.2 Die unternehmenseigene Website

Der Vergleich der verschiedenen Personalbeschaffungskanäle hat gezeigt, dass die unternehmenseigene Website auch für den Mittelstand zu den am häufigsten genutzten Kanälen im Recruiting gehört. Abbildung 33 veranschaulicht die auf der Website angebotenen Dienste. Sie zeigt, dass derzeit etwa zwei Drittel der befragten Unternehmen die eigene Website nutzen, um sich als Arbeitgeber zu präsentieren. Derselbe Anteil an Unternehmen gibt potenziellen Kandidaten die Möglichkeit, sich per E-Mail zu bewerben.

[ABBILDUNG 33]: Angebot von Diensten für den Bewerber auf der Unternehmens-Website



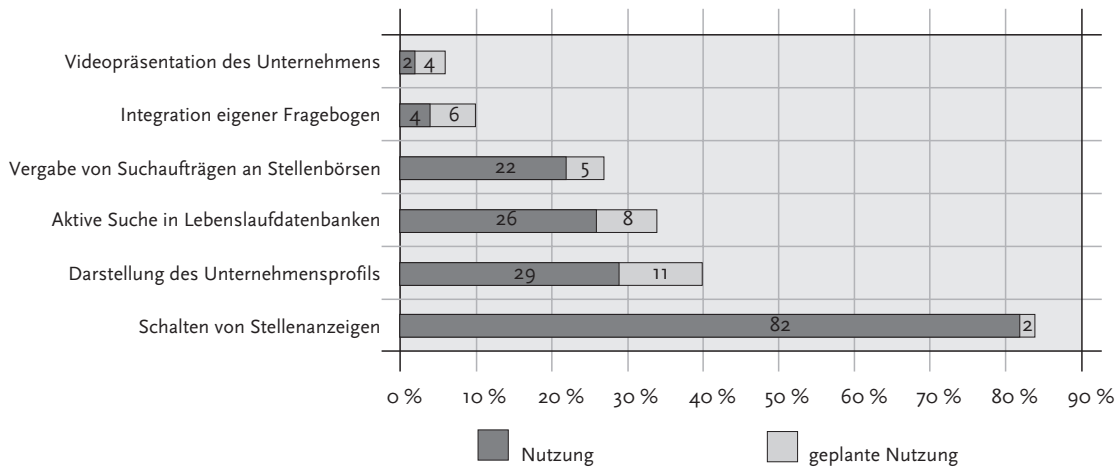
Dennoch nutzt mit der Hälfte der Teilnehmer nur ein kleinerer Anteil der Befragten die unternehmenseigene Website auch dazu, offene Stellen einem breiten Publikum zugänglich zu machen. Eine Beschreibung möglicher Arbeitsfelder wird von 44 Prozent der Unternehmen angeboten. Allerdings ist der Anteil der Unternehmen, die planen, derartige Informationen in ihre Internet-Präsenz aufzunehmen, mit 12 Prozent sehr hoch. Auch das Bewerbungsformular wird in der Nutzung in naher Zukunft deutlich zulegen.

Damit wird deutlich, dass viele mittlere Unternehmen im Karrierebereich der eigenen Website momentan noch auf wenig pflegeintensive, statische Inhalte vertrauen. Diese bieten den Unternehmen, die keine entsprechenden Kompetenzen im Haus haben, den Vorteil, nicht oft aktualisiert werden zu müssen.

### 2.1.3 Internet-Stellenbörsen

Internet-Stellenbörsen repräsentieren neben der unternehmenseigenen Website den zweiten wichtigen Online-Personalbeschaffungskanal. Wie Abbildung 34 zeigt, spielt das Schalten von Stellenanzeigen bei der Nutzung der externen Internet-Stellenbörsen die bedeutendste Rolle.

[ABBILDUNG 34]: Genutzte Funktionalität von Internet-Stellenbörsen nach Häufigkeit



Mit 82 Prozent nutzt ein sehr hoher Anteil der befragten Unternehmen externe Internet-Stellenbörsen. Damit haben mehr als drei von vier Unternehmen bereits Erfahrungen mit der Nutzung von Jobportalen gemacht. Wie bei Großunternehmen folgt die Darstellung des Unternehmensprofils an zweiter Stelle in der Nutzung. Sie weist gemeinsam mit der aktiven Suche in Lebenslaufdatenbanken sehr hohe Anteile bei der geplanten Verwendung auf. Dies bestätigt die zunehmende Bedeutung des Internets für die Personalbeschaffung mittlerer Unternehmen. Eine interessante Beobachtung im Vergleich zu den Großunternehmen ist, dass die Vergabe von Suchaufträgen an die Stellenbörse selbst sehr hohe Nutzungsraten aufweist: Mit 22 Prozent beauftragt mehr als jedes fünfte mittlere Unternehmen externe Stellenbörsen mit der Suche nach geeigneten Kandidaten.

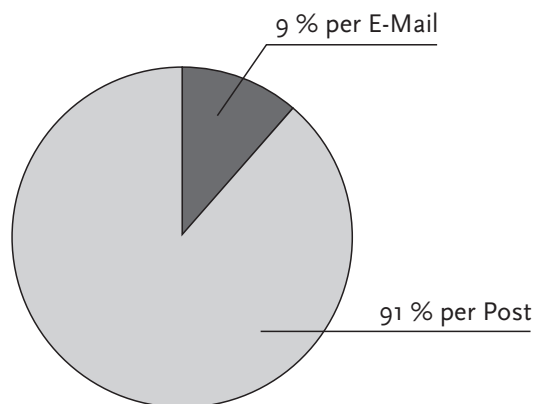
## 2.2 BEWERBUNGSKANÄLE IM VERGLEICH

Neben den Personalbeschaffungskanälen lässt auch der Vergleich der Bewerbungskanäle zwischen Großunternehmen und mittleren Unternehmen interessante Schlüsse zu.

### 2.2.1 Präferierte Bewerbungskanäle aus Unternehmenssicht

Abbildung 35 verdeutlicht, dass etwa neun von zehn mittleren Unternehmen die klassische Bewerbungsmappe als den präferierten Bewerbungskanal ansehen. 9 Prozent der Unternehmen geben an, Bewerbungen vorzugsweise per E-Mail zu erhalten.

[ABBILDUNG 35]: Präferierte Bewerbungskanäle aus Unternehmenssicht



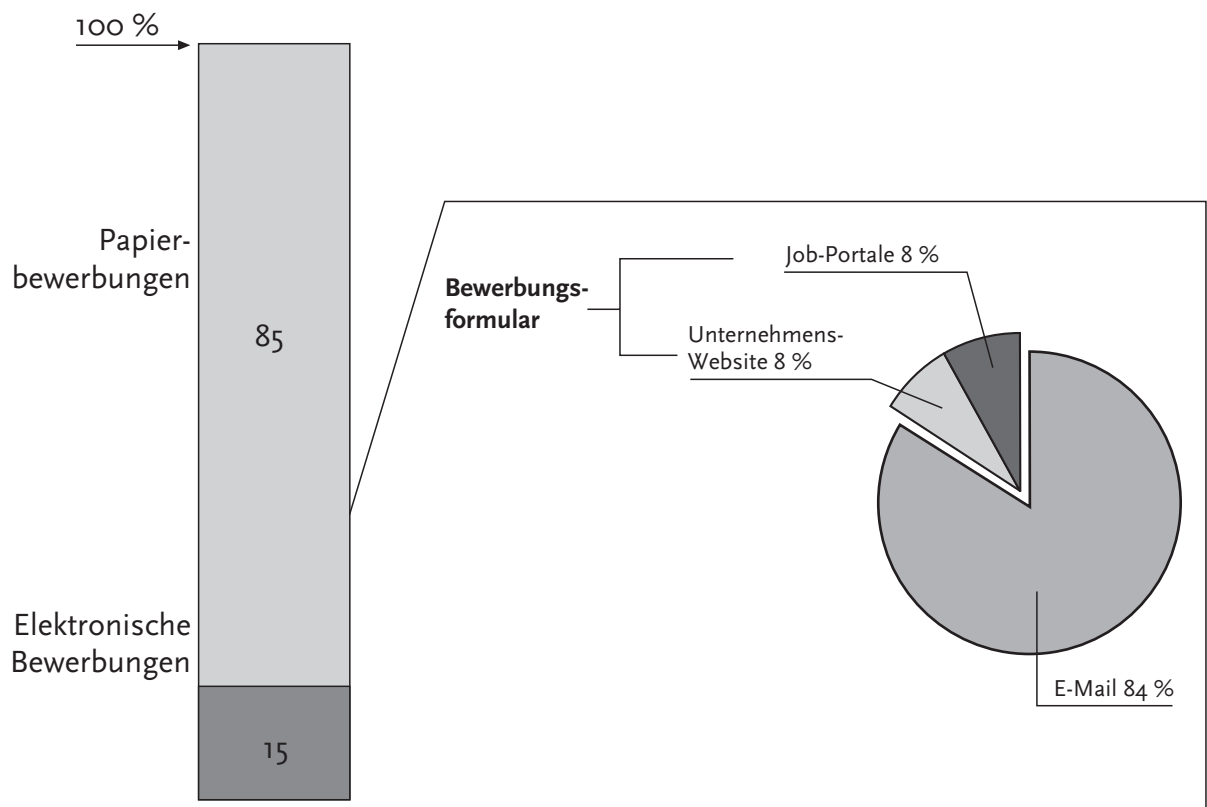
Damit ergibt sich ein deutlicher Unterschied in den bevorzugten Bewerbungskanälen zwischen mittleren Unternehmen und Großunternehmen. Während fast die Hälfte der Großunternehmen elektronische Bewerbungen vorzieht, liegt dieser Anteil für den Mittelstand deutlich niedriger.

Dieses Bild kann dadurch erklärt werden, dass derzeit noch vergleichsweise wenige Unternehmen Bewerbungsformulare auf ihrer eigenen Website implementiert haben. Weiterhin ist für mittlere Unternehmen der Zwang zur effizienten Weiterverarbeitung von Bewerbungen aufgrund der kleineren Volumina im Bewerbungseingang wesentlich geringer. Während also im Bereich der elektronischen Personalbeschaffungskanäle davon auszugehen ist, dass die Mittelständler aufgrund der hohen Zuwachsraten bald zu den Großunternehmen aufschließen werden, ist dies bei den Bewerbungskanälen möglicherweise nicht der Fall. Dennoch haben auch mittlere Unternehmen aufgrund der oben beschriebenen Kostensenkungspotenziale Anreize, ihren Bewerbern derartige Bewerbungskanäle anzubieten.

## 2.2.2 Verteilung des Eingangs von Bewerbungen

Der tatsächliche Eingang von Bewerbungen wird durch die angebotenen Bewerbungskanäle und auch durch die Präferenzen der Bewerber beeinflusst (vgl. Kapitel 2.3.2 „Präferierte Bewerbungskanäle aus Bewerber-sicht“ der vorangegangenen Untersuchung dieser Studie). Abbildung 36 zeigt, dass im Durchschnitt 15 Prozent der Bewerbungen in mittelständischen Unternehmen online eingehen. Einzelne Unternehmen erzielten hier allerdings auch Werte bis zu 90 Prozent. Unter den elektronischen Bewerbungen sind durchschnittlich 84 Prozent E-Mail-Bewerbungen und zu jeweils 8 Prozent formularbasierte Bewerbungen, die über die eigene Website oder die Seiten einer Internet-Stellenbörse im Unternehmen eingehen.

[ABBILDUNG 36]: Verteilung der eingehenden Bewerbungen



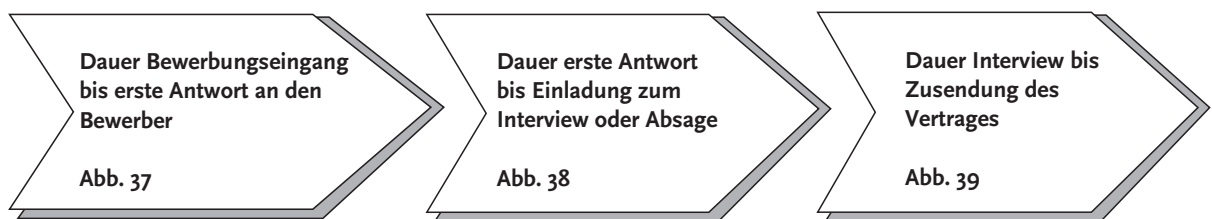
Wie auch in der Befragung der Großunternehmen zeigt sich an dieser Stelle die hohe Überschneidung zwischen den Unternehmenswünschen und dem Bewerberverhalten. Der Anteil der elektronischen Bewerbungen liegt für die mittleren Unternehmen etwa auf einem Niveau mit dem Anteil der Unternehmen, die angeben, einen elektronischen Bewerbungskanal vorzuziehen. Damit festigt sich die Aussage, dass Bewerber bei der Auswahl des Bewerbungsverfahrens bereit sind, auf die Wünsche des potenziellen Arbeitgebers einzugehen. Entsprechend gaben auch die Teilnehmer an der Untersuchung „Bewerbungspraxis 2004“ zu über 80 Prozent an, bei der Auswahl des Bewerbungskanals auf die Unternehmenswünsche eingehen zu wollen.

## 2.3 DAUER UND ABWICKLUNG VON TEILPROZESSEN IN DER PERSONALBESCHAFFUNG

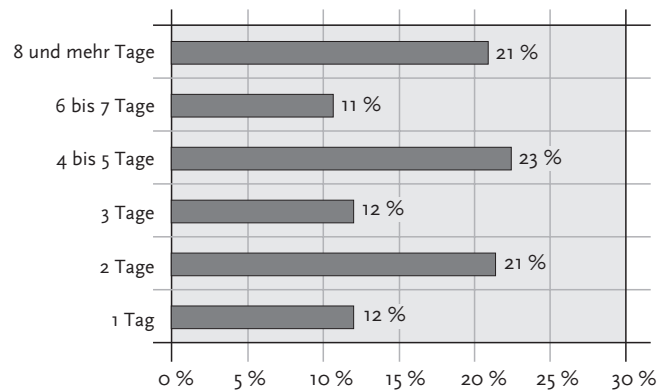
In der im ersten Teil dieses Berichts vorgestellten Studie mit den Großunternehmen wurde die Verwendung elektronischer Bewerbungskanäle vor allem unter dem Gesichtspunkt der teilautomatisierten Weiterverarbeitung von Bewerbungen betrachtet. Dabei wurden Stufen des Rekrutierungsprozesses und die Realität in den Unternehmen mit den Ansprüchen der Bewerber verglichen. Auch für den Mittelstand ist dieser Vergleich hochinteressant.

### 2.3.1 Prozessdauer in der Bearbeitung von Bewerbungen

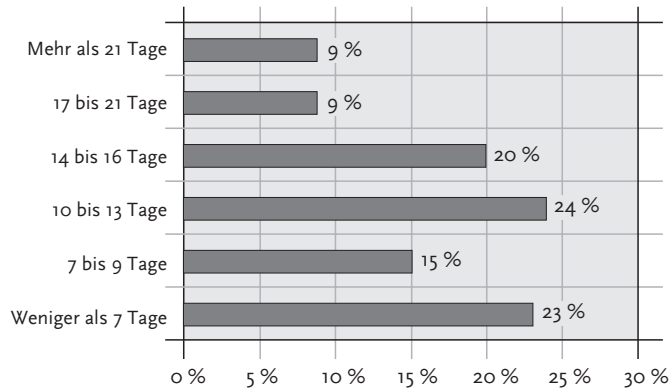
Die folgenden Abbildungen setzen die oben begonnenen Analysen für mittlere Unternehmen fort.



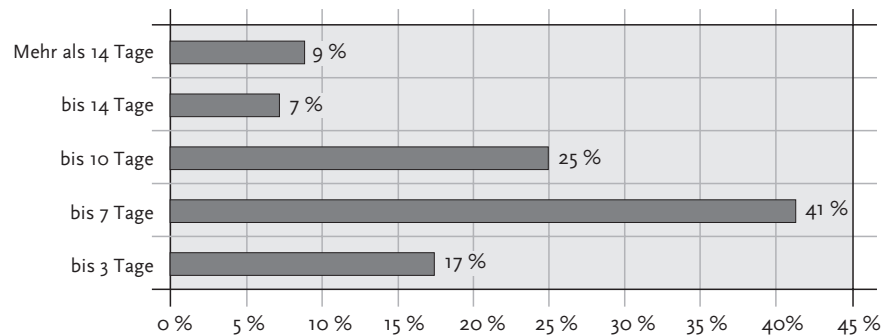
[ABBILDUNG 37]: Tatsächliche Dauer zwischen dem Bewerbungseingang und einer ersten Antwort



[ABBILDUNG 38]: Tatsächliche Dauer zwischen der ersten Antwort und der Einladung zum Interview/der Absage



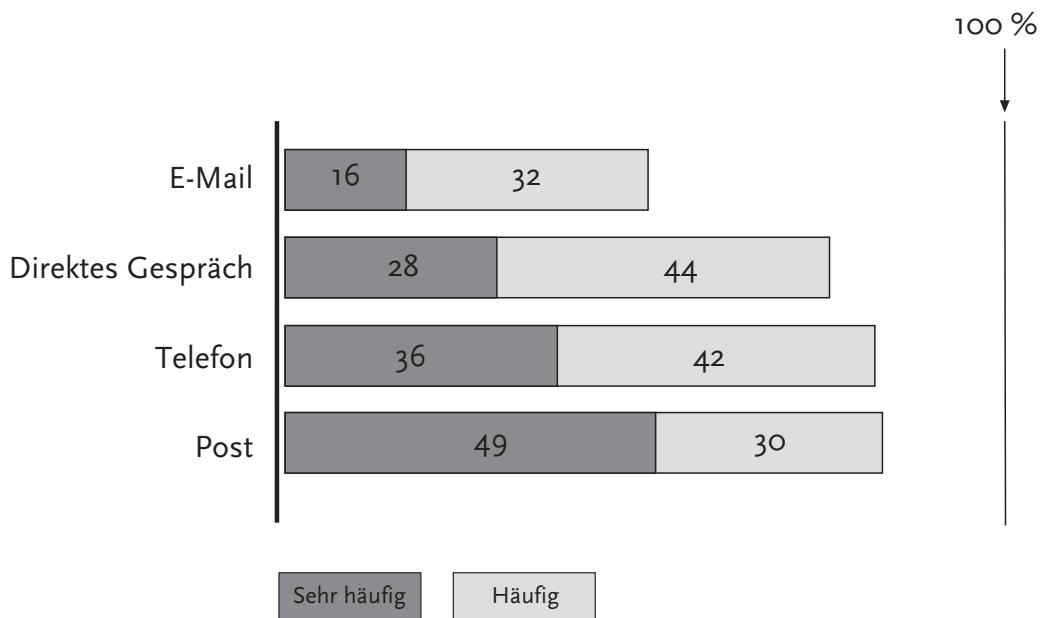
[ABBILDUNG 39]: Tatsächliche Dauer zwischen der Einladung zum Interview und der Zusage/der Absage



Die Abbildungen zeigen im Vergleich zu den Ergebnissen bei den Großunternehmen, dass mittelständische Unternehmen bei der gesamten durchschnittlichen Bearbeitungsdauer für Bewerbungen mit größeren Unternehmen gleichauf liegen. Zwar dauert die erste Phase des Versendens der Eingangsbestätigung an den Bewerber vielfach länger als in Großunternehmen. So braucht ein Drittel der befragten Unternehmen sechs Tage und mehr, um das erste Antwortschreiben zu versenden. Unter den Top-1.000-Unternehmen sind es lediglich 20 Prozent der Teilnehmer an der Befragung. Dafür sind die mittleren Unternehmen aber in der Folge sehr viel schneller und flexibler in der Terminvereinbarung für ein Interview mit dem Kandidaten. Für die dritte und letzte Phase nach dem Bewerbungsgespräch ergibt sich ein recht einheitliches Bild für große und mittlere Unternehmen.

Mittelständische Unternehmen sind somit aufgrund ihrer hohen Flexibilität bei der Terminvereinbarung vielen Großunternehmen in der zweiten Phase des Recruiting-Prozesses überlegen. Durch ein schnelleres Vorgehen in der ersten Phase beim Versenden der Bestätigung können sie sich einen kleinen Wettbewerbsvorteil gegenüber vielen Großunternehmen herausarbeiten. Eine Möglichkeit, die Antwortzeiten zu verkürzen, besteht in der stärkeren Verwendung elektronischer Kommunikationskanäle für den Umgang mit dem Bewerber. Abbildung 40 zeigt, dass mittlere Unternehmen in der asynchronen Kommunikation mit den Kandidaten noch sehr stark auf den Postversand setzen. 79 Prozent der Unternehmen geben an, im Kontakt mit dem Bewerber häufig oder sehr häufig den Postweg zu verwenden. Der Vergleichswert für E-Mails liegt bei 48 Prozent.

[ABBILDUNG 40]: Kanäle in der Kommunikation mit dem Bewerber nach Häufigkeit



### 2.3.2 Abwicklung von Teilprozessen in der Personalbeschaffung

Die Analyse der Großunternehmen hat gezeigt, dass durch interne Bündelung oder durch Outsourcing hohe Effizienzvorteile in der Personalbeschaffung entstehen können. Die interne Bündelung von Prozessen bietet sich für Mittelständler allerdings aufgrund der geringen Volumina meist nicht an. Ein anderes Bild ergibt sich, wenn man die Auslagerung an externe Dienstleister betrachtet.



[ABBILDUNG 41]: Abwicklung von Teilprozessen über externe Dienstleister (% aller befragten Unternehmen)

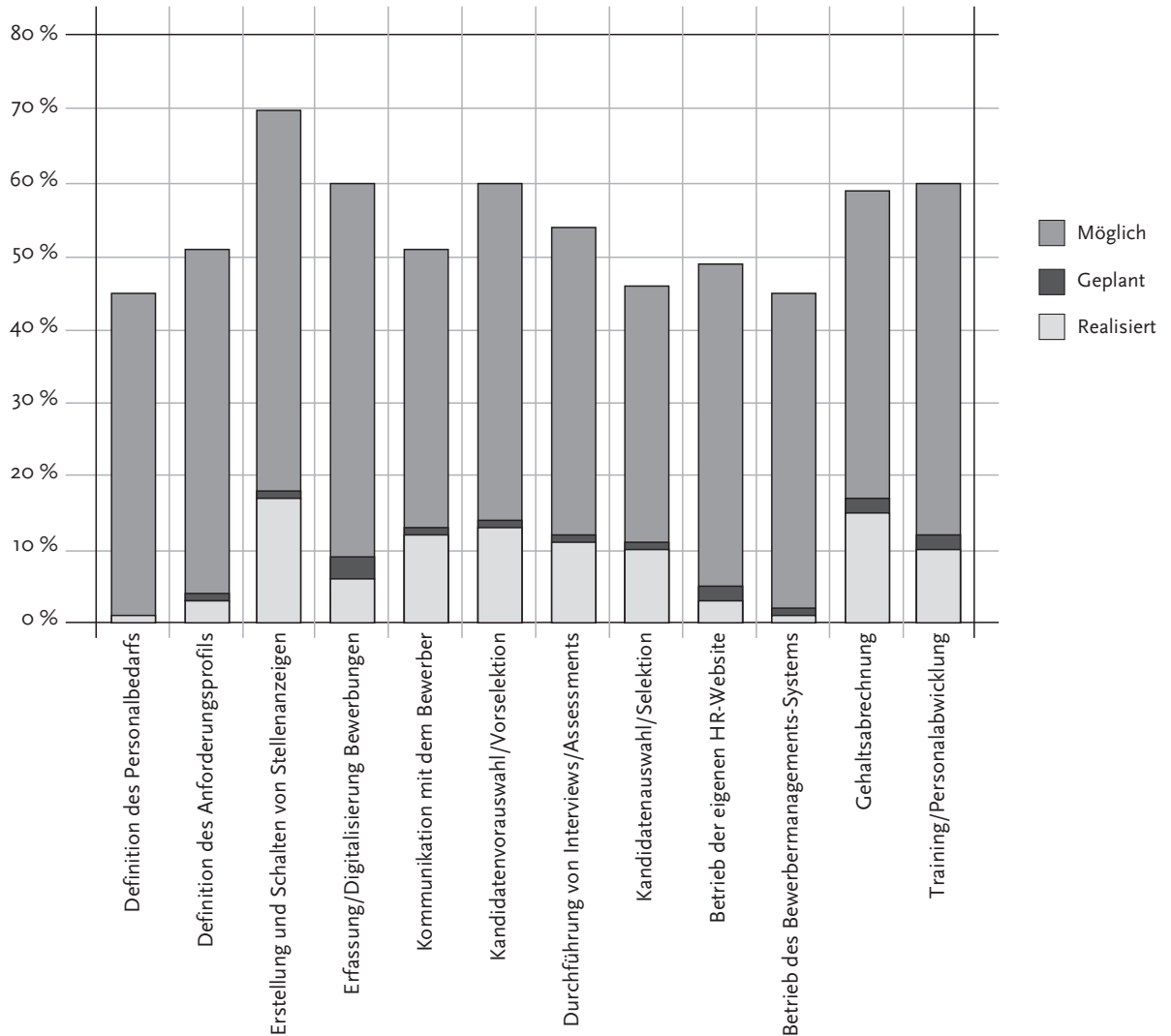


Abbildung 41 zeigt eine ähnliche Situation wie bei den Großunternehmen, wenn man die Summe der Anteile für die mögliche, realisierte und geplante Auslagerung betrachtet. Für das tatsächlich realisierte Outsourcing zeigt sich jedoch, dass Großunternehmen auch hier einen gewissen Vorsprung besitzen. Auch aus Sicht der mittelständischen Unternehmen sind die Teilprozesse zwischen der Erstellung der Anzeige und der Durchführung der Interviews diejenigen Abläufe, die sich gut an externe Dienstleister vergeben lassen. Bemerkenswert ist, dass selbst bei den Kernkompetenzen der Personalbeschaffung wie der Definition des Personalbedarfs oder des Anforderungsprofils die Möglichkeit des Outsourcings von relativ vielen mittleren Unternehmen gesehen wird. Dies ist ein eindeutiger Unterschied zu Großunternehmen, der möglicherweise darauf zurückzuführen ist, dass nicht alle kleinen und mittleren Unternehmen eine eigene Personalabteilung unterhalten. Dennoch hat auch hier mit über 10 Prozent der Unternehmen ein vergleichsweise hoher Anteil bereits Erfahrungen mit einem externen Dienstleister gemacht. 26 Prozent der Unternehmen geben an, mit ihrem Outsourcing-Partner zufrieden oder sehr zufrieden zu sein.

## 2.4 NUTZENTREIBER IM E-RECRUITING

Im Laufe der Betrachtungen wurden verschiedene Ansätze deutlich, durch den Einsatz von Informationstechnologie in der Personalbeschaffung Prozesszeiten zu verkürzen und Kosten zu senken. Im Folgenden soll genauer auf die Faktoren eingegangen werden, die aus Sicht der befragten Unternehmen bisher den größten Nutzen im E-Recruiting darstellen.

### 2.4.1 Kostensenkung und Verringerung von Prozesszeiten

Bei der Betrachtung des Nutzens der Verwendung von Informationstechnologie in der Personalbeschaffung lassen sich allgemein drei wesentliche Aspekte unterscheiden:

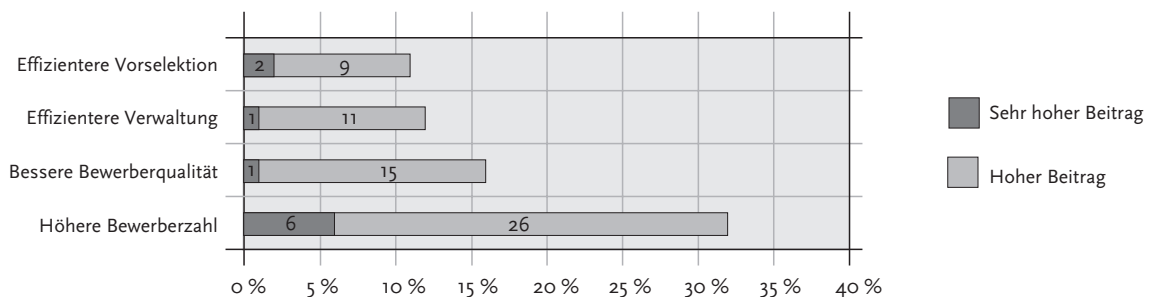
- die Reduzierung von Kosten,
- die Verkürzung von Prozesszeiten und
- die Steigerung der Matching-Qualität, also eine Erhöhung der Passgenauigkeit des ausgewählten Kandidaten auf die ausgeschriebene Stelle.

30 Prozent der Mittelständler geben zum Thema Kostenreduktion an, ihre Kosten durch den Einsatz von E-Recruiting um durchschnittlich 29 Prozent gesenkt zu haben. Bei der Reduzierung der Prozesszeiten haben 16 Prozent der Unternehmen die Time-to-Hire verkürzt, und zwar um durchschnittlich 27 Prozent. Damit liegt die Reduzierung sowohl der Kosten als auch der Prozesszeiten auf einem Niveau mit dem Ergebnis der Befragung der Großunternehmen aus dem vergangenen Jahr. Hier lagen die Vergleichswerte bei 28 Prozent für die Kostenreduzierung und bei 26 Prozent für die Verkürzung der Prozesszeiten. Allerdings wurden diese Einsparungen von einem deutlich größeren Anteil der befragten Großunternehmen realisiert, nämlich von 49 beziehungsweise 40 Prozent. Diese heterogene Situation unter den mittleren Unternehmen ist darauf zurückzuführen, dass neben einigen Vorreitern sicherlich viele mittlere Unternehmen erst am Anfang ihrer Entwicklungen im Bereich des E-Recruitings stehen.

### 2.4.2 Einflussfaktoren auf den erzielten Nutzen

Die Einflussfaktoren auf den durch E-Recruiting erzielten Nutzen sind vielfältig. Aus Sicht der mittelständischen Unternehmen stellt die höhere Bewerberzahl die wichtigste Nutzenkategorie dar.

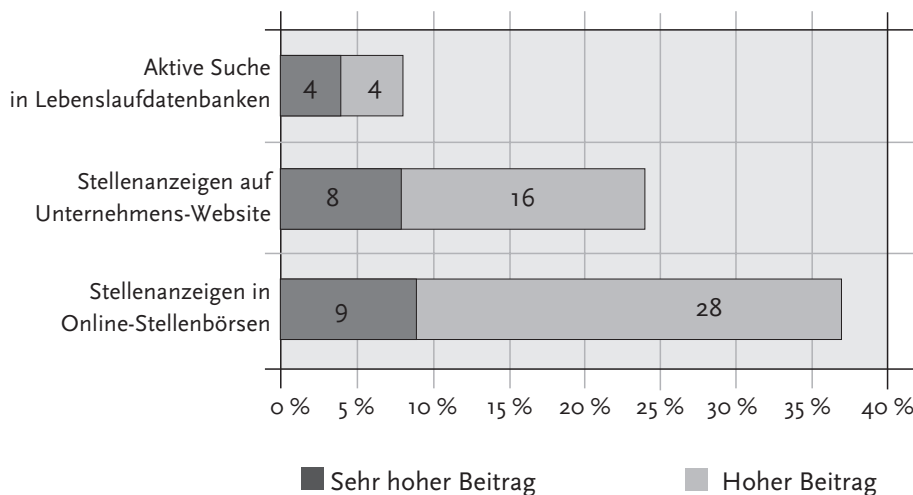
[ABBILDUNG 42]: Beitrag von E-Recruiting zu verschiedenen Nutzenkategorien



Mit 32 Prozent ist etwa ein Drittel der befragten Unternehmen der Ansicht, dass die Verwendung von Informationstechnologie einen sehr hohen oder hohen Beitrag zur Steigerung der Bewerberzahlen geliefert hat. Dies bestätigt die These, dass für kleinere und mittlere Unternehmen der Hauptvorteil der internetbasierten Personalbeschaffung in der Überwindung der regionalen Grenzen liegt. Die Steigerung der Bewerberzahlen trägt so dazu bei, dass Unternehmen, absolut gesehen, aus einer größeren Menge von qualifizierten Bewerbungen auswählen können. Dadurch liefert die gestiegene Bewerberzahl einen erheblichen Beitrag zu einer erhöhten Passgenauigkeit der ausgewählten Kandidaten für die ausgeschriebene Stelle und trägt somit zur mittelfristigen Optimierung des Personaleinsatzes bei. Der Beitrag von E-Recruiting-Technologien zu einer effizienteren Bewerberverwaltung und zu einer effizienteren Vorselektion ist aus Sicht der mittleren Unternehmen derzeit von geringerer Bedeutung. Damit zeigt sich ein Unterschied zu den Großunternehmen, die mit dem Einsatz von Informationstechnologie in der Personalbeschaffung auch das Ziel der Prozessoptimierung verfolgen.

Wie Abbildung 43 verdeutlicht, sehen die befragten Mittelständler im Schalten von Stellenanzeigen in Online-Stellenbörsen und an zweiter Stelle auch auf der eigenen Website den wichtigsten Beitrag zu den bisher erzielten Kosteneinsparungen.

[ABBILDUNG 43]: Beitrag von E-Recruiting-Instrumenten zu Kostenreduzierungen



Es fällt auf, dass mit 37 Prozent ein größerer Anteil der befragten Unternehmen einen Beitrag durch die kostenpflichtigen Angebote der externen Internet-Stellenbörsen sieht als durch Stellenanzeigen auf der Unternehmens-Website. Der Vergleichswert für Stellenanzeigen auf der Unternehmens-Website liegt bei 24 Prozent. Dies liegt darin begründet, dass die Reichweite der unternehmenseigenen Website erst durch die Nutzung von Internet-Stellenbörsen zum Tragen kommt.

Die positiven Erfahrungen mit E-Recruiting werden aus Sicht der mittelständischen Unternehmen zu einer häufigeren Verwendung des Internets in der Personalbeschaffung führen: 71 Prozent der Teilnehmer sehen einen verstärkten Trend zur Personalbeschaffung über das Internet für das Jahr 2004. Weitere 30 Prozent der Unternehmen wollen den Bewerbungsbereich der eigenen Website 2004 ausbauen. 48 Prozent gehen davon aus, spätestens im Jahr 2006 die Hälfte der Stellen über das Internet zu besetzen. Damit zeigt sich, wie schnell die mittleren Unternehmen aus ihrer eigenen Sicht zu den Großunternehmen aufholen werden: Letztere haben dieses Ziel im Jahr 2003 gerade erreicht.

### 3 FALLSTUDIEN

Die empirische Untersuchung mit den Unternehmen aus dem Mittelstand hat gezeigt, wie kleinere und mittlere Firmen derzeit das Internet in der Personalbeschaffung verwenden. Um einige der Aspekte, wie die Ansprache der Kandidaten oder die Bewerbervorauswahl, zu vertiefen, wurden mit zwei ausgewählten Unternehmen Fallstudien durchgeführt. Sie stellen dar, aus welchen Gründen und Erfahrungen heraus die beiden Unternehmen ganz unterschiedliche Wege in der Nutzung von elektronischen Kanälen im Recruiting gegangen sind.

Konkret beschäftigen sich die Fallstudien mit folgenden Fragestellungen:

- Wie können mittelständische Unternehmen über Kanäle und Instrumente der modernen Personalbeschaffung die Reichweite ihrer Maßnahmen erhöhen und so die Ansprache von Kandidaten verbessern? Welche Rolle spielen hierbei die unternehmenseigene Website und Internet-Stellenbörsen?
- Wie kann die Bewerbervorauswahl schrittweise effizienter gestaltet werden? Welche Bewerbungskanäle werden derzeit von den Unternehmen angeboten und aus welchen Gründen?
- Wie können in der Kommunikation mit dem Bewerber Kostenvorteile realisiert werden?
- Welcher Nutzen konnte bisher durch die verwendeten Instrumente realisiert werden und wo liegt Potenzial für weitere Effizienzsteigerungen?
- Auf Basis welcher Aspekte sollte über die Vorteilhaftigkeit der Verwendung von Informationstechnologie in der Personalbeschaffung entschieden werden?

### 3.1 CROWNE PLAZA HOTEL WIESBADEN: ELEKTRONISCHE VERFAHREN VOM PERSONALMARKETING BIS ZUR BEWERBERKOMMUNIKATION

#### 3.1.1 Kurzvorstellung des Unternehmens

Das Crowne Plaza Hotel Wiesbaden gehört mit 228 Zimmern zu den größten Hotels in Wiesbaden. Dennoch hat es sich im Vergleich zu den großen Hotels im Rhein-Main-Gebiet seine private Atmosphäre bewahrt. Zur Entspannung der Gäste trägt nicht nur die zentrale Lage inmitten der hessischen Landeshauptstadt bei, sondern auch das angeschlossene Restaurant mit Bar sowie der hoteleigene Wellnessbereich mit Schwimmbad, Sauna, Solarium und Fitnessraum.

Um das Wohl der Besucher kümmern sich derzeit insgesamt 93 Mitarbeiter, darunter 23 Auszubildende. Die Mitarbeiter verteilen sich vor allem auf die Bereiche Empfang und Reservierung, den Küchenbereich, den Bankettservice sowie das Housekeeping. Weitere Angestellte arbeiten in den Abteilungen für Technik und Sicherheit, dem Personalbereich, dem Vertrieb, dem Einkauf und der Buchhaltung sowie in der Direktion.

Als Mitglied der Crowne-Plaza-Hotelkette gehört das 1988 gegründete Unternehmen zur InterContinental Hotels Group. Diese vereint die Marken InterContinental Hotels & Resorts, Staybridge Suites, Holiday Inn, Express by Holiday Inn und Crowne Plaza zum zweitgrößten Hotelkonzern der Welt. Die Konzernzentrale gewährt den Hotelketten weitgehende Freiheiten. Im Personalbereich beschränkt sich das Headquarter in London darauf, die Hotels bei der Gestaltung von Schulungsinhalten zu unterstützen. Weiterhin setzt die Zentrale Standards, die beispielsweise die Anforderungen für eine Beförderung regeln oder die Verwendung von einheitlichen Logos bei Stellenanzeigen zwingend machen.

#### 3.1.2 Aktuelle Ansätze im E-Recruiting

Im Crowne Plaza Wiesbaden hat man sich der Ausbildung von Nachwuchskräften verpflichtet. Mit annähernd einem Viertel der Belegschaft stellen die Auszubildenden einen großen Anteil der Mitarbeiter. Entsprechend wichtig ist es für das Hotel, Bewerber aus dieser Zielgruppe für das Hotel anzuwerben und auszuwählen.

##### **Große Bedeutung von Auszubildenden**

Das Personalmanagement hat vielfältige Maßnahmen ergriffen, um der Bedeutung der Zielgruppe der Auszubildenden gerecht zu werden. Die besonderen Standards in der Ausbildung des Hotels sind in der Branche wie auch unter potenziellen Bewerbern bekannt und stellen so ein wichtiges Element der Recruiting-Strategie dar: „Der große Name des Hotels ist in Verbindung mit der persönlichen Atmosphäre ein Vorteil für unser Haus als Ausbildungspartner und Arbeitgeber“, erklärt Raky Abd el Azim, Personaldirektor des Crowne Plaza.

Jeder Auszubildende erhält zu Beginn seiner Ausbildung einen Paten aus dem nächsthöheren Ausbildungsjahr als Ansprechpartner. In den ersten beiden Wochen der Ausbildung wird der Auszubildende über einen

Einarbeitungsplan mit allen Bereichen des Hotels vertraut gemacht. Externe Schulungen schließen daran an, um den Nachwuchskräften ein umfassenderes Wissen zu vermitteln. In so genannten Cross-Trainings haben Auszubildende die Möglichkeit, andere Häuser aus der InterContinental Hotels Group kennen zu lernen und zusätzliche Erfahrungen zu sammeln.

Trotz der umfassenden Schulungsangebote und des guten Arbeitgeberimages sind qualifizierte Bewerbungen rar. Die Auswahl der Kandidaten beginnt im November für den August des Folgejahres. Alle Bewerber durchlaufen ein eintägiges Assessment Center, in das alle Abteilungsleiter des Hotels eingebunden sind. In diesem Verfahren wird weniger stark auf Schulnoten und Kenntnisse geachtet als auf die Einstellung der Bewerber: „Die Auszubildenden kommen zu uns, um sich Kenntnisse anzueignen, also können wir diese nicht vorab prüfen“, erklärt Raky Abd el Azim das Auswahlverfahren. „Im täglichen Umgang mit dem Kunden sind für uns weiche Faktoren wie Serviceorientierung und zwischenmenschliche Fähigkeiten sehr viel wichtiger.“ Entsprechend findet die Endauswahl der Kandidaten über Interviews statt. Im Crowne Plaza hat man sehr gute Erfahrungen mit dem Auswahlverfahren gemacht: Alle Abteilungsleiter unterstützen und begleiten den Auswahlprozess und die Auszubildenden erfreuen sich guter Leistungen im schulischen und beruflichen Umfeld.

### **Erfolgreiche E-Recruiting-Strategie**

Zur Ansprache der Kandidaten nutzt das Crowne Plaza Stellenzeigen im Internet. Auch Mundpropaganda von Mitarbeitern und Gästen ist für das Hotel sehr wichtig. Dies gilt nicht nur für die Zielgruppe der Auszubildenden, sondern für alle Bewerber. Anzeigen in Printmedien verwendet das Hotel seit Anfang 2002 nicht mehr: „Wir erreichen alle Zielgruppen und Altersklassen über das Internet. Die hohe Zahl an Bewerbungen hilft uns, eine bessere Auswahl zu treffen. Außerdem stehen Preis und Leistung hier in einem deutlich besseren Verhältnis als im Printbereich. Wir realisieren so erhebliche Kostenvorteile in der Personalbeschaffung.“

Das Hotel verfügt über keinen eigenen Stellenmarkt auf der unternehmenseigenen Website: Von der Karriere-seite der Internet-Präsenz wird direkt auf das branchenspezifische Jobportal [hotelcareers.com](http://hotelcareers.com) verlinkt. Dort haben Bewerber die Möglichkeit, sich über ein Kurzprofil oder per E-Mail zu bewerben. In Einzelfällen sucht die Personalabteilung aktiv in einer Lebenslaufdatenbank nach Kandidaten mit adäquatem Profil.

### **E-Mail-Bewerbungen in der Vorselektion erwünscht**

Die Präferenz der elektronischen Medien im Personalmarketing setzt sich bei den Bewerbungskanälen fort. Da die Stellenausschreibungen ausschließlich im Internet geschaltet werden, bietet man interessierten Kandidaten die Möglichkeit, sich online zu bewerben: „Für die Kandidatenvorauswahl reichen uns E-Mail-Bewerbungen völlig aus“, ist Raky Abd el Azim im Crowne Plaza Hotel der Ansicht. Für die Endauswahl setzt man allerdings weiterhin auf papierbasierte Bewerbungen. Hierzu sieht man auch mittelfristig keine Alternative. Geeignete Kandidaten werden gebeten, ihre Papierbewerbungen nachzureichen. Diese bilden gemeinsam mit den Interviewergebnissen die Basis für die Kandidatenauswahl.

Die E-Mail ist nicht nur der bevorzugte Bewerbungskanal, sondern wird auch in der Kommunikation mit den Bewerbern sehr häufig eingesetzt. So werden auch Kandidaten, die sich mit einer klassischen Bewerbungsmappe an das Unternehmen gewendet haben, per E-Mail kontaktiert, sofern sie eine E-Mail-Adresse angegeben haben. Jeder Bewerber erhält in der Regel binnen zwei Tagen eine Eingangsbestätigung seiner digitalen oder papierbasierten Unterlagen und den Hinweis, dass binnen zehn Tagen über eine Absage respektive eine Einladung zu einem Vorstellungsgespräch entschieden wird. „Schnelligkeit ist für uns ein Zeichen der Anerkennung dem Bewerber gegenüber. Hier kommen uns elektronische Verfahren sehr zugute“, erklärt man im Personalwesen des Hotels.

### **Mitarbeiterbindung über Schulungen**

Nach der Auswahl der Mitarbeiter setzt man im Crowne Plaza Hotel auf ein ausgefeiltes Schulungskonzept. Um konzernweit einheitliche Qualitätsstandards einhalten zu können, wird in der Konzernzentrale eine Bandbreite von Trainingsmaßnahmen entwickelt: Diese reichen vom Beschwerdemanagement über die individuelle Betreuung der Gäste bis hin zu Lerneinheiten zur Gesprächs- und Interviewführung. Jede Teilnahme an einer Schulung wird mit einem Zertifikat belohnt. Erfahrene Mitarbeiter haben die Möglichkeit, sich über das sogenannte Craft Training Certificate (CTC) ihre Eignung zur Ausbildung anderer Mitarbeiter zertifizieren zu lassen. Das CTC wird, wie auch einige andere Schulungen, innerhalb des Konzerns international anerkannt: „Die Zertifikate erleichtern die konzerninterne Mobilität“, erklärt Raky Abd el Azim die Funktion der standardisierten Schulungsmodule. Die Ausbildung in einem Hotel der InterContinental Hotel Group genießt auch außerhalb des Konzerns einen derart guten Ruf, dass sie für Bewerber ein wesentliches Argument für die Wahl des Crowne Plaza als Arbeitgeber darstellt.

Um sicherzugehen, dass die Trainingsmaßnahmen regelmäßig veranstaltet und genutzt werden, gibt es in jedem Crowne Plaza und InterContinental Hotel einen eigenen Trainingsmanager. Darüber hinaus kooperieren die Hotelgruppen regional bei der Durchführung von Schulungen, um schneller eine kritische Gruppengröße zu erreichen. Jeder Mitarbeiter im Hotel nimmt zweimal pro Jahr an einem Evaluierungsgespräch teil, in dem gemeinsam Ziele vereinbart werden und ihr Erreichungsgrad besprochen wird. Die Schulungen dienen so einerseits der Schließung von Leistungslücken, andererseits der höheren Motivation der Mitarbeiter.

### **3.1.3 Fazit und Ausblick**

Das Crowne Plaza Hotel Wiesbaden hat seine Strategie in der Personalbeschaffung schrittweise den Gegebenheiten angepasst und umgesetzt. Stellenanzeigen werden ausschließlich auf einer externen Internet-Stellenbörse geschaltet. Bei den Bewerbungsverfahren und in der Kommunikation mit den Kandidaten setzt man stark auf elektronische Verfahren. Der Einsatz von Informationstechnologie im Recruiting ist für das mittelständische Unternehmen ein voller Erfolg. Im Personalwesen will man diese Politik auch weiterhin vorantreiben und konsequent an den eigenen Erfahrungen ausrichten.



## 3.2 UNTERNEHMEN AUS DER MEDIZINTECHNIK: ERFOLGREICHER EINSATZ VON INTERNET-KANÄLEN IN DER ANSPRACHE VON KANDIDATEN

### 3.2.1 Kurzvorstellung des Unternehmens

Bei dem in dieser Fallstudie vorgestellten Unternehmen handelt es sich um ein Spezialunternehmen auf dem Gebiet der Medizintechnik. Seit der Firmengründung nach der Jahrhundertwende ist der Hersteller von Medizingeräten zu den Marktführern in seinem Segment aufgestiegen. Die Firma entwickelt, produziert und vertreibt Systeme auf dem Gebiet der Aerosoltechnologie. Die angebotenen Produkte bestehen aus mehreren Komponenten. Der Erfolg der Geräte legte den Grundstein dafür, dass der Firmenname seit mehreren Jahrzehnten mit dem Ruf eines exzellenten Spezialistenunternehmens verbunden wird.

In Deutschland ist das Unternehmen an zwei Betriebsstätten vertreten: Am Hauptstandort, der Firmenzentrale, beschäftigt man sich mit der Entwicklung des Kerngeschäfts, dem Marketing und dem Vertrieb sowie der kaufmännischen Verwaltung. Die Mitarbeiter des zweiten Standorts, des Forschungszentrums, sind verantwortlich für die Entwicklung neuer Technologien sowie für die Entwicklung und Anpassung von pharmazeutischen Produkten. Zusätzlich werden hier Kunden in der Entwicklung von Medikamenten unterstützt. Die Fertigung der Geräte wurde vom Firmensitz getrennt und findet bei einer Schwestergesellschaft statt.

In den 90er Jahren begann das Unternehmen international zu expandieren. Der Gründung einer Niederlassung in Japan folgte eine weitere Schwestergesellschaft mit Produktionsstandort in den USA. In der Folge wurde das weltweite Wachstum vorangetrieben. Inzwischen ist das Unternehmen auch in Großbritannien, Kanada, Russland und China mit Geschäftseinheiten präsent.

Die Firmengruppe beschäftigt weltweit zwischen 350 und 400 Mitarbeiter, die im letzten Geschäftsjahr einen Umsatz von circa 60 Millionen Euro erwirtschafteten.

### 3.2.2 Aktuelle Ansätze im E-Recruiting

Als Spezialunternehmen für medizintechnische Geräte rekrutiert das Unternehmen seine Mitarbeiter vor allem aus der Zielgruppe der Ingenieure mit Fachrichtung Medizintechnik. Die hohe Bekanntheit des Unternehmens unter Spezialisten ist in der Personalbeschaffung von großem Vorteil. Der Firmenname ist in der Zielgruppe bekannt und erleichtert das überregionale Recruiting: „Wir schaffen es, Bewerbungen aus ganz Deutschland zu generieren“, freut man sich im Personalwesen des inhabergeführten Unternehmens. Auch der Standort erweist sich dank seinem guten Kontakt zum Umland und der Erreichbarkeit aus den umliegenden Ballungszentren als weiterer Vorzug.

#### **Erfolgreicher Einsatz von Internet-Kanälen in der Personalbeschaffung**

Der exzellente Ruf in der Branche erlaubt es, die unternehmenseigene Website erfolgreich im Recruiting einzusetzen. Seit dem Jahr 2000 können sich Bewerber auf den Webseiten über das Unternehmen als Arbeitge-

ber informieren. Alle offenen Stellen werden dort in Form einer übersichtlichen Aufstellung mit detaillierter Stellenbeschreibung kommuniziert. Insbesondere die Ausschreibung von Diplomarbeiten hat sich bisher bewährt. „Das Recruiting über Diplomarbeiten ist für uns ein weiterer Baustein in der Personalbeschaffung. Wir möchten junge, qualifizierte Kandidaten frühzeitig auf das Unternehmen aufmerksam machen und an uns binden“, erklärt man im Personalwesen. Dies gilt nicht nur für Studenten, sondern auch für Auszubildende. Die Unternehmensgruppe bildet derzeit in fünf verschiedenen Berufen aus. Nicht alle der angebotenen Plätze können direkt besetzt werden, weil manchen Berufen ein eher traditionelles Image anhaftet. Im Recruiting arbeitet man deswegen mit den Schulen der Umgebung zusammen, um über die Ausbildungsberufe aufzuklären und Kandidaten für das Unternehmen zu gewinnen. Auch der Tag der offenen Tür und die Präsenz auf Fachmessen werden gern genutzt, um mögliche Bewerber auf die vielfältigen Chancen aufmerksam zu machen.

Je nach Zielgruppe wählt das Unternehmen unterschiedliche Instrumente zur Personalbeschaffung aus. So kommen neben Print-Medien auch Anzeigen in Internet-Stellenbörsen zum Einsatz. Gerade hat das Unternehmen eine Stelle im Vertrieb erfolgreich besetzen können. Nachdem der Rücklauf auf die zuvor geschaltete Print-Anzeige nicht zufrieden stellend war, wurde die gleiche Anzeige bei zwei großen Jobportalen, Monster und Jobpilot, im Internet geschaltet. Aus der großen Zahl von Bewerbungen konnte schließlich ein Kandidat mit dem gewünschten Profil eingestellt werden. „Das Kosten-Nutzen-Verhältnis im E-Recruiting ist sehr positiv. Da die Anzahl an Bewerbungen in der Regel keine unüberschaubaren Ausmaße annimmt, ist für uns ein regelmäßiger Strom an Bewerbungen von Vorteil. Diesen können wir vorzugsweise über Jobportale erreichen“, beschreibt man die eigenen Erfahrungen. Für die Personalbeschaffung im europäischen Ausland verwendete man bisher ausschließlich Internet-Stellenbörsen. Auch hier konnten bereits erfolgreich Stellen über diesen Kanal besetzt werden. Die aktive Suche nach Kandidatenprofilen in Lebenslaufdatenbanken wird derzeit evaluiert.

#### **Bewerbungen papierbasiert oder per E-Mail möglich**

Das Unternehmen bietet den Kandidaten die Wahl zwischen der klassischen Bewerbungsmappe und der Bewerbung per E-Mail. Alle Stellenanzeigen verweisen sowohl auf die Postanschrift des Stammhauses als auch auf den direkten E-Mail-Kontakt zum Recruiting-Verantwortlichen im Personalbereich. Derzeit entscheiden sich 10 bis 15 Prozent der Bewerber für den elektronischen Bewerbungskanal, bei Initiativbewerbungen sind es bis zu 50 Prozent. E-Mail-Bewerbungen akzeptiert man allerdings nur, wenn sie sorgfältig aufbereitet und für den Ausdruck formatiert sind.

Formularbasierte Bewerbungen kommen derzeit nicht zum Einsatz: „Wir sind besonders auf die Innovationskraft und Kreativität unserer Mitarbeiter angewiesen. Daher legen wir hohen Wert auf die Individualität der eingehenden Bewerbungen. Diese kommt bei standardisierten Bewerbungsverfahren oftmals zu kurz“, erklärt man im Personalwesen die Auswahl der Bewerbungskanäle. Um der Person des Bewerbers und ihrem Potenzial ausreichend Beachtung schenken zu können, kommen in der Kandidatenauswahl derzeit ausschließlich Gespräche mit den Mitarbeitern der Personalbeschaffung sowie mit den Fachvorgesetzten zum Einsatz. Aber auch alternative Auswahlverfahren werden zunehmend in Betracht gezogen.

### 3.2.3 Fazit und Ausblick

Das Unternehmen hat sich mit der unternehmenseigenen Website sowie mit der Nutzung von Internet-Stellenbörsen zwei weitere wichtige Kanäle in der Personalbeschaffung erschlossen. Die Bekanntheit des Unternehmens unter Spezialisten und die eingeschlagenen Wege der Personalbeschaffung über die großen Stellenbörsen garantieren, dass das Unternehmen eine ausreichende Menge Bewerbungen generiert, um anschließend die besten Kandidaten auswählen zu können.

## 4 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DEN MITTELSTAND

### 4.1 AUSWAHL DER PERSONALBESCHAFFUNGSKANÄLE

Die Betrachtung der verschiedenen Personalbeschaffungskanäle hat gezeigt, dass mittelständische Unternehmen einen Rückstand gegenüber Großunternehmen in der Verwendung des Internets bei der Personalbeschaffung haben. Dennoch sprechen viele Anzeichen dafür, dass die mittleren Firmen derzeit deutlich aufholen: Die unternehmenseigene Website ist bereits der am häufigsten verwendete Personalbeschaffungskanal aus Sicht der Unternehmen. 82 Prozent der Befragten nutzen grundsätzlich die Dienste der Internet-Stellenbörsen. Darüber hinaus sind hohe geplante Zuwächse bei den Bewerbungsformularen, der Nutzung der aktiven Suche in Lebenslaufdatenbanken und anderen Elementen feststellbar. 30 Prozent der Unternehmen wollen den Bewerbungsbereich der eigenen Website in 2004 ausbauen und fast die Hälfte aller Teilnehmer geht davon aus, bereits im Jahr 2006 jede zweite offene Stelle im Unternehmen über das Internet zu besetzen. Ein Ziel, das die Großunternehmen in diesem Jahr gerade erreicht haben.

Der wichtigste Vorteil bei der Verwendung des Internets in der Personalbeschaffung besteht für viele mittlere Unternehmen sicherlich darin, dass die Reichweite der Personalmarketing-Maßnahmen erhöht wird und so eine größere Menge potenzieller Kandidaten angesprochen wird. Die positiven Effekte aus dem Einsatz der unternehmenseigenen Website sind dabei zunächst stark begrenzt. Denn unter Umständen findet der Bewerber aufgrund der begrenzten Bekanntheit des Unternehmens nicht den direkten Weg auf die firmeneigene Internet-Präsenz. Die eher geringe Anzahl der Besucher auf der Website kann durch externe Stellenbörsen mit ihren hohen Besucherzahlen gezielt gesteigert werden. Dies gilt umso mehr, als bei Stellenanzeigen im Internet Größe und Layout der Anzeige keine Rolle spielen. Der Bewerber bekommt die Stellenanzeige eines mittleren Unternehmens mit der gleichen Wahrscheinlichkeit angezeigt wie diejenige eines Großunternehmens. Entsprechend geben 37 Prozent der Teilnehmer an, dass Stellenanzeigen in externen Stellenbörsen einen hohen oder sehr hohen Beitrag zu den bisher realisierten Kosteneinsparungen geleistet haben. Aufgrund der oben erwähnten geringeren Bekanntheit der eigenen Website folgen die Stellenanzeigen auf dieser hier erst an zweiter Stelle.

Dennoch darf die Rolle der unternehmenseigenen Website im Recruiting nicht unterschätzt werden. Die Studie „Bewerbungspraxis 2004“ hat gezeigt, dass Bewerber im Stellensuchprozess verschiedene Phasen unterscheiden: eine erste, in der sie sich in Stellenmärkten über die für sie relevanten Stellen und potenziellen Arbeitgeber informieren, und eine zweite, in der sie auf der Unternehmens-Website der bevorzugten Arbeitgeber nach weiter gehenden Informationen suchen. Folglich sollten mittlere Unternehmen ihre Website so gestalten, dass sie dem Bewerber Zusatzinformationen und Mehrwert gegenüber dem Profil auf der externen Internet-Stellenbörse bietet.

Folgende Empfehlungen können ausgesprochen werden:

- Etwa ein Drittel der befragten Unternehmen nutzt die eigene Website derzeit noch nicht, um sich als Arbeitgeber zu präsentieren und den Bewerbern die Möglichkeit zu geben, sich per Email zu bewerben. Diese Unternehmen sollten beginnen, erste Erfahrungen mit der Nutzung des Internets in der Personalbeschaffung zu sammeln. In einem ersten Schritt ist hier sicherlich das Schalten von Stellenanzeigen und des Unternehmensprofils auf einer externen Internet-Stellenbörse zu empfehlen. Aber auch die Suche in Lebenslaufdatenbanken kann vorteilhaft sein, da die persönliche Ansprache einen Vorteil gegenüber den bekannten Arbeitgebermarken der Großunternehmen darstellt. Begleitend zu den Aktivitäten sollte der Ausbau der Unternehmens-Website vorangetrieben werden. Besteht bereits eine Website, sind die Zusatzkosten einer Nutzung für den Personalbereich gering.
- Die zwei Drittel der befragten Unternehmen, die ihre eigene Website und gleichzeitig Internet-Stellenbörsen in der Personalbeschaffung nutzen, sollten ihren Bewerberbereich gezielt ausbauen. Dabei sollten die Inhalte komplementär zu den Aktivitäten auf den Portalen gestaltet sein und dem Bewerber einen Mehrwert bieten. Dies können Hinweise auf Veranstaltungen, die Beschreibung von Arbeitsfeldern und die Veröffentlichung von Stellenanzeigen sein. Wie die Fallstudie mit dem medizintechnischen Unternehmen gezeigt hat, kann auch die Ausschreibung von Praktikantenstellen und Diplomarbeiten vorteilhaft sein, um in engen Bewerbermärkten interessante Kandidaten frühzeitig auf das Unternehmen aufmerksam zu machen und sie erfolgreich an das eigene Unternehmen zu binden. Werden Stellenanzeigen im Internet geschaltet, sollte dem potenziellen Kandidaten in jedem Fall auch die Möglichkeit gegeben werden, sich elektronisch zu bewerben. Für mittlere Unternehmen ist es wichtig, keine potenziellen Kandidaten nach erfolgreicher Ansprache in der Bewerbungsphase aufgrund eines zu restriktiven Angebots an Bewerbungskanälen zu verlieren. Zwar hat die Befragung „Bewerbungspraxis 2004“ gezeigt, wie stark Stellensuchende bereit sind, auf die Unternehmenswünsche bei der Auswahl des Bewerbungsverfahrens einzugehen. Dennoch wird ein Bewerber, der online auf das Unternehmen aufmerksam wird, sich unter Umständen auch online bewerben wollen.
- Diejenigen Unternehmen schließlich, die bereits viel Erfahrung mit der eigenen Website und dem Bewerbungsbereich darauf gesammelt haben, sollten sich überlegen, wie sie ihre Internet-Präsenz gezielt ausbauen möchten. Hier kann es wertvoll sein, Bewerber im Vorhinein besser über Arbeitsfelder, Wertvorstellungen des Unternehmens oder seiner Eigentümer, erwartete Leistungen und Gegenleistungen des Unternehmens aufzuklären. Je nach Anzahl der ausgeschriebenen Stellen sollte über die Einführung einer eigenen Stellenbörse mit Suchfunktionalität nachgedacht werden. Auch die Integration von Bewerbungsformularen in die eigene Website kann sinnvoll sein, um die entscheidungsrelevanten Informationen zu erheben. Dennoch ist es auch für diese Unternehmen wichtig, über Internet-Stellenbörsen die nötige Frequentierung der eigenen Website durch potenzielle Bewerber sicherzustellen. In Abhängigkeit vom Bekanntheitsgrad des Unternehmens und der Bewerberlage für verschiedene Zielgruppen kann dies in unterschiedlichem Umfang geschehen.

## 4.2 AUSWAHL DER BEWERBUNGSKANÄLE UND DIE ABWICKLUNG INTERNER PROZESSE

Bezüglich der Bewerbungskanäle gelten ähnliche Empfehlungen für die Mittelständler wie für Großunternehmen. Es ist zu erwarten, dass auch mittlere Unternehmen verstärkt elektronische Bewerbungskanäle vorziehen und dies auch ihren Bewerbern kommunizieren werden. Die Erfahrung der Großunternehmen hat gezeigt, dass die Bearbeitungskosten für E-Mail-Bewerbungen um durchschnittlich 30 Prozent niedriger sind als für die klassische Bewerbungsmappe. In mittleren Unternehmen können sicherlich ähnlich hohe Kostensenkungen erzielt werden. Die Fallstudie mit dem Crowne Plaza Hotel hat illustriert, wie vorteilhaft es sein kann, die Bewerbervorauswahl IT-gestützt abzuwickeln.

Selbstverständlich sollten Unternehmen, die E-Mail-Bewerbungen akzeptieren, dann auch die Folgekommunikation mit diesen Bewerbergruppen – und möglicherweise in einem nächsten Schritt mit allen Zielgruppen unabhängig vom Bewerbungseingang – per E-Mail abwickeln. Unabhängig von der Unternehmensgröße spielen dabei nicht nur Kostenaspekte im Versand eine Rolle. Die Unterstützung der E-Mail-Kommunikation über Vorlagen und auch die schnellere Zustellung können einen erheblichen Beitrag zur Verkürzung von Prozesszeiten leisten. Die Untersuchung hat gezeigt, dass viele mittlere Unternehmen in der ersten Bearbeitungsphase der Bewerbungen noch zu lange brauchen: Ein Drittel der mittleren Unternehmen benötigt sechs Tage und mehr, um die Eingangsbestätigung oder eine erste Antwort an den Bewerber zu senden. Unter den Top-1.000-Unternehmen sind es lediglich 20 Prozent der Teilnehmer. Die Verwendung von standardisierten E-Mails in der Bewerberkommunikation bietet hier die Möglichkeit, bei der Zustellung des Bestätigungsschreibens noch Potenziale zu realisieren. Gemeinsam mit der festgestellten Flexibilität bei der Interviewvereinbarung können sich mittelständische Unternehmen so einen zeitlichen Vorsprung gegenüber größeren Unternehmen erarbeiten. Dabei ist Schnelligkeit gerade in umkämpften Bewerbermärkten ein wichtiger und mitunter entscheidender Vorteil.

Auch die Vergabe von Teilprozessen an einen externen Dienstleister kann hier einen bedeutenden Beitrag liefern, um Kosten zu senken oder Prozesszeiten zu verkürzen. Dies gilt gerade für Unternehmen, die aufgrund ihrer Größe nicht alle nötigen Kompetenzen im eigenen Unternehmen vorhalten können oder wollen. Die Betrachtung hat gezeigt, dass einige mittlere Unternehmen auch in Bereichen Möglichkeiten zum Outsourcing sehen, die typischerweise als strategische Bereiche der Personalarbeit angesehen werden. Dies gilt beispielsweise für die Bedarfsplanung und die Kandidatenendauswahl. Dennoch ergibt sich im Vergleich mit den Großunternehmen eine ähnliche Einschätzung der Realisierung, Planung und Möglichkeit zur Nutzung externer Dienstleister. Da gerade mittlere Unternehmen keine großen Volumina zum Beispiel an eingehenden Bewerbungen generieren, kann hier die unternehmensübergreifende Bündelung gleicher Prozesse bei einem externen Dienstleister dabei helfen, dass kleine Unternehmen ihren Verwaltungsaufwand reduzieren, um sich stärker auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren.

.....

---

## ABBILDUNGSVERZEICHNIS

[ABBILDUNG 1]:	Effektivität und Häufigkeit der Verwendung ausgewählter Personalbeschaffungskanäle	12
[ABBILDUNG 2]:	Struktur des Fragebogens	16
[ABBILDUNG 3]:	Verteilung der Umfrageteilnehmer nach Branchen	17
[ABBILDUNG 4]:	Verteilung der Umfrageteilnehmer nach Mitarbeiterzahl (in Prozent)	18
[ABBILDUNG 5]:	Verteilung der Umfrageteilnehmer nach geplanten Neueinstellungen im Jahr 2003	19
[ABBILDUNG 6]:	Existenz einer schriftlich fixierten HR-Strategie im Unternehmen	20
[ABBILDUNG 7]:	Einfluss der HR-Strategie auf die Personalarbeit	21
[ABBILDUNG 8]:	Grad der schriftlichen Dokumentation interner Prozesse in der Personalbeschaffung	22
[ABBILDUNG 9]:	Anteil der veröffentlichten Stellen im Vergleich	23
[ABBILDUNG 10]:	Anteil generierter Einstellungen im Vergleich	24
[ABBILDUNG 11]:	Nutzung von Jobportalen	25
[ABBILDUNG 12]:	Präferierte Bewerbungskanäle aus Unternehmenssicht	27
[ABBILDUNG 13]:	Präferierte Bewerbungskanäle aus Kandidatensicht	28
[ABBILDUNG 14]:	Verteilung der Eingangskanäle von Bewerbungen	29
[ABBILDUNG 15]:	Veränderungen im Bewerbungseingang gegenüber dem Vorjahr	30
[ABBILDUNG 16]:	Verwendung einer Bewerberdatenbank	32
[ABBILDUNG 17]:	Operative Beteiligung an der Personalauswahl	33
[ABBILDUNG 18]:	Kanäle in der internen Kommunikation nach Häufigkeit	34
[ABBILDUNG 19]:	Angestrebte Time-to-Hire aus Unternehmenssicht	35
[ABBILDUNG 20]:	Angestrebte Bearbeitungsdauer vom Bewerbungseingang bis zum Vertragsangebot/zur Absage	35
[ABBILDUNG 21]:	Tatsächliche Dauer zwischen dem Bewerbungseingang und einer ersten Antwort	36
[ABBILDUNG 22]:	Tatsächliche Dauer zwischen der ersten Antwort und der Einladung zum Interview/der Absage	36
[ABBILDUNG 23]:	Tatsächliche Dauer zwischen der Einladung zum Interview und der Zusage/der Absage	37
[ABBILDUNG 24]:	Kanäle in der Kommunikation mit dem Bewerber nach Häufigkeit	38

.....

[ABBILDUNG 25]:	Softwareunterstützung im Personalbeschaffungsprozess	39
[ABBILDUNG 26]:	Abwicklung von Teilprozessen über einen zentralen internen Dienstleister (% aller befragten Unternehmen)	41
[ABBILDUNG 27]:	Abwicklung von Teilprozessen über externe Dienstleister (% aller befragten Unternehmen)	42
[ABBILDUNG 28]:	Struktur des Fragebogens	75
[ABBILDUNG 29]:	Verteilung der Umfrageteilnehmer nach Branchen	76
[ABBILDUNG 30]:	Verteilung der Umfrageteilnehmer nach Mitarbeiterzahl	77
[ABBILDUNG 31]:	Verteilung der Umfrageteilnehmer nach Neueinstellungen pro Jahr	77
[ABBILDUNG 32]:	Häufigkeit und Effektivität des Einsatzes von Personalbeschaffungskanälen	79
[ABBILDUNG 33]:	Angebot von Diensten für den Bewerber auf der Unternehmens-Website	80
[ABBILDUNG 34]:	Genutzte Funktionalität von Internet-Stellenbörsen nach Häufigkeit	81
[ABBILDUNG 35]:	Präferierte Bewerbungskanäle aus Unternehmenssicht	82
[ABBILDUNG 36]:	Verteilung der eingehenden Bewerbungen	83
[ABBILDUNG 37]:	Tatsächliche Dauer zwischen dem Bewerbungseingang und einer ersten Antwort	84
[ABBILDUNG 38]:	Tatsächliche Dauer zwischen der ersten Antwort und der Einladung zum Interview/der Absage	85
[ABBILDUNG 39]:	Tatsächliche Dauer zwischen der Einladung zum Interview und der Zusage/der Absage	85
[ABBILDUNG 40]:	Kanäle in der Kommunikation mit dem Bewerber nach Häufigkeit	86
[ABBILDUNG 41]:	Abwicklung von Teilprozessen über externe Dienstleister (% aller befragten Unternehmen)	87
[ABBILDUNG 42]:	Einflussfaktoren auf den erzielten Nutzen	88
[ABBILDUNG 43]:	Beitrag von E-Recruiting-Instrumenten zu Kostenreduzierungen	89



.....  
LITERATURHINWEISE

Beck, Christoph (Hrsg.):

- Professionelles E-Recruitment, Strategien-Instrumente – Beispiele, Neuwied: Luchterhand Verlag, 2002, ISBN 3-472-04958-8

Färber, Frank; Keim, Tobias; von Westarp, Falk:

- Effiziente Personalbeschaffung durch E-Recruiting, in: Personalmagazin 1/2003

Färber, Frank; Keim, Tobias; von Westarp, Falk:

- Trends im E-Recruiting, in Personalwirtschaft 12/2002

Keim, Tobias; Deininger, Kai:

- ATS umspannt den gesamten Rekrutierungsprozess, in: IT-Director 5/2003

Keim, Tobias; Deininger, Kai:

- Personalbeschaffung im Mittelstand: Internet als Erleichterung?, in: IT-Mittelstand 7-8/2003

Keim, Tobias; Deininger, Kai; von Westarp, Falk:

- Studie zum Bewerberverhalten, in: Personalwirtschaft 10/2003

König, Wolfgang; Keim, Tobias; von Westarp, Falk:

- Bewerbungspraxis 2004 – Eine empirische Untersuchung mit über 6.200 Stellensuchenden im Internet, Frankfurt am Main, August 2003

König, Wolfgang; Wendt, Oliver; Weitzel, Tim; Färber, Frank; Keim, Tobias; von Westarp, Falk:


- Recruiting Trends 2003 – Eine empirische Untersuchung der Top-1.000-Unternehmen in Deutschland, Frankfurt am Main, Januar 2003

Von Westarp, Falk:

- ASP-Dienste in der Personalbeschaffung – Ein Interview mit Dr. Falk von Westarp, in: Wirtschaftsinformatik 2/2003

Von Westarp, Falk; Konstroffer, Markus:

- Karriere per Klick – Ratgeber für Online-Stellensuche und -Bewerbung, Fischer Taschenbuch Verlag, Frankfurt am Main, 3. Auflage Juli 2003, ISBN 3-596-15540-1



Weitere Exemplare dieser Studie können gegen Gebühr bezogen werden. Darüber hinaus können Sie folgende weitere Studien anfordern:

König, Wolfgang; Keim, Tobias; von Westarp, Falk

**„Bewerbungspraxis 2004 – Eine empirische Untersuchung mit über 6.200 Stellensuchenden im Internet“**

Frankfurt am Main, August 2003.

König, Wolfgang; Wendt, Oliver; Weitzel, Tim; Färber, Frank; Keim, Tobias; von Westarp, Falk

**„Recruiting Trends 2003 – Eine empirische Untersuchung der Top-1.000-Unternehmen in Deutschland“**

Frankfurt am Main, Januar 2003.

[ KONTAKT ]

**Dr. Falk von Westarp**

TMP Worldwide/Monster

Hohenstaufenstraße 7

65189 Wiesbaden

Tel.: 06 11/13 73-0

E-Mail: [studie@monster.de](mailto:studie@monster.de)



Sponsoren:

