

Fachbereich Agrarwirtschaft und Lebensmittelwissenschaften

Die Möglichkeiten der Personalbeschaffung im digitalen Zeitalter im Bundesland Mecklenburg - Vorpommern

Bachelor-Thesis
Studiengang Angewandte Betriebswirtschaftslehre

vorgelegt von

Jandt, Stefanie Therese

URN-Nummer: urn : nbn : de : gbv : 519 - thesis2020 - 0305 - 8

Datum der Abgabe: 04.08.2020

Erstprüferin Dr. Ilka Heinze

Zweitprüferin Prof. Dr. Stefanie Kraehmer

Inhaltsverzeichnis

| Abb | oildungsverzeichnis | III |
|-----|---|------|
| Tab | pellenverzeichnis | IV |
| Abk | kürzungsverzeichnis | V |
| 1 | Einleitung | 1 |
| 1.1 | Problemstellung und Zielsetzung | 1 |
| 1.2 | Vorgehensweise | 2 |
| 2 | Grundlagen der klassischen Personalbeschaffung | 3 |
| 2.1 | Definitionen für die klassische Personalbeschaffung | 3 |
| 2 | 2.1.1 Interne Personalbeschaffung | 7 |
| 2 | 2.1.2 Externe Personalbeschaffung | 8 |
| 2.2 | Auswahlverfahren der klassischen Personalbeschaffung | 12 |
| 3 | Grundlagen des e-Recruitings als Alternative zur klassischen | |
| | Personalbeschaffung | 22 |
| 3.1 | Definition | 23 |
| 3.2 | Instrumente des e-Recruitings | 24 |
| ; | 3.2.1 Instrumente zur Bewerberansprache | 25 |
| ; | 3.2.2 Bewerbungsmöglichkeiten | 33 |
| 3.3 | Auswahlverfahren | 34 |
| 3.4 | Kritische Betrachtung des e-Recruitings | 41 |
| 4 | Personalbeschaffung in Mecklenburg-Vorpommern | 43 |
| 4.1 | Beschreibung der Methode zur Datengewinnung und Datenerfassung | 43 |
| 4.2 | Ergebnisse der Umfrage zur Personalbeschaffung in Mecklenburg-Vorpomme | rn44 |
| 4.3 | Welche Methoden der Personalbeschaffung werden in Mecklenburg-Vorpomm verwendet? - Auswertung der Ergebnisse aus der Befragung | |
| 5 | Fazit | 53 |
| 5.1 | Zusammenfassung | 53 |
| 5 2 | Ausblick | 54 |

| Anhang | VI |
|----------------------|-------|
| Literaturverzeichnis | XXXVI |

Abbildungsverzeichnis

| Abbildung 1 Personalmarketing | 4 |
|--|----|
| Abbildung 2 Personalbeschaffungsprozess | 7 |
| Abbildung 3 Überblick des Selektionsprozesses nach SCHOLZ | 16 |
| Abbildung 4 Gesprächsleitfaden nach FLIEGEN | 19 |
| Abbildung 5 Methoden und Instrumente des e-Recruitings | 25 |
| Abbildung 6 Fünf Schritte zum Active Sourcing | 31 |
| Abbildung 7 Aufteilung der Bewerbungseingänge nach Kanal | 34 |
| Abbildung 8 Aufbau Online-Spiele | 38 |
| Abbildung 9 Übertragungswege nach Generation | 46 |
| Abbildung 10 Entwicklung des Personalrecruitings | 47 |
| Abbildung 11 Anteile der in verschiedenen Kanälen veröffentlichen Vakanzen | 49 |
| Abbildung 13 Verteilung des Bewerbungseingangs | 50 |
| Abbildung 12 Wege des Bewerbungseingangs in Mecklenburg-Vorpommern | 50 |
| Abbildung 14 Anteil an Unternehmen, der glaubt, dass durch die Digitalisierung | |
| offene Stellen schneller, passgenauer und fairer besetzt werden können | 51 |
| Abbildung 15 Meinungen der Unternehmen über die Möglichkeiten von HR- | |
| Chatbots | 52 |

Tabellenverzeichnis

| Tabelle 1 Vor- und Nachteile der internen Personalbeschaffung | 8 |
|--|----|
| Tabelle 2 Mögliche Recruitingkanäle | 9 |
| Tabelle 3 allgemeine Vor- und Nachteile der externen Personalbeschaffung | 9 |
| Tabelle 4 Vor- und Nachteile von Stellenanzeigen | 11 |
| Tabelle 5 Gütekriterien von Verfahren der Bewerberauswahl | 13 |
| Tabelle 6 Beobachtungs- und Beurteilungsfehler bei Auswahlverfahren | 15 |
| Tabelle 7 Einteilung der Bewerber laut ABC-Analyse | 16 |
| Tabelle 8 Möglicher Verlauf eines Einstellungsgespräches nach SCHOLZ | 18 |
| Tabelle 9 Beobachtungs- und Beurteilungsprobleme in Interviews nach | |
| HOLTBRÜGGE | 19 |
| Tabelle 10 ausgewählte Testverfahren für Fähigkeitstests | 20 |
| Tabelle 11 Methoden für ein Assessment Center | 21 |
| Tabelle 12 mögliche Vor- und Nachteile von Active Sourcing | 32 |

Abkürzungsverzeichnis

AC Assessment Center

AGG Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz

BA Bundesagentur für Arbeit

BetrVG Betriebsverfassungsgesetz

CHRIS Centre of Human Resources Information System

e-Recruiting electronic Recruiting

FAU Otto – Friedrich – Universität Bamberg
HR Human Ressources (Personalabteilung)

IT Informationstechnologie

MA Mitarbeiter

Monster Worldwide Deutschland GmbH

MV Mecklenburg-Vorpommern

Einleitung 1

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Der Begriff Digitalisierung ist in aller Munde. Er beschreibt unter anderem die digitale Umwandlung und Darstellung von Information, die Durchführung von Kommunikation sowie die digitale Modifikation von Instrumenten, Geräten oder Fahrzeugen.

Während im 20. Jahrhundert von der dritten Revolution bzw. der digitalen Wende die Rede war, spricht man im 21. Jahrhundert von der vierten industriellen Revolution, auch bekannt als Industrie 4.0. Die digitale Wende diente vor allem der Automatisierung und Optimierung. Sie war durch die Modernisierung von privaten Haushalten und Arbeitsplätzen gekennzeichnet. Im Vordergrund der Industrie 4.0 stehen vor allem innovative Geschäftsmodelle, Autonomisierung, Flexibilisierung und Individualisierung. Sie steht für ein Zukunftsprojekt, welches zu einer "Veränderung der Arbeitswelt bis hin zur Verschmelzung von Virtualität und Realität" führt.

Laut dem Statistischen Amt Mecklenburg-Vorpommern besaßen im Jahr 2018 bereits 89,8% der Privathaushalte in Mecklenburg-Vorpommern (MV) einen Internetanschluss, deutschlandweit sind es 97,7%. Davon nutzen 76,7% der regelmäßigen Internetnutzer das private Smartphone, um Inhalte aus dem Internet abzurufen.²

Auch im Bereich der Personalbeschaffung wird es, aufgrund der Digitalisierung und der damit verbundenen großflächigen Nutzung des Internets, zu Veränderungen kommen. Es wird immer wichtiger Instrumente zu wählen, um aus einem Pool von Bewerbern³ die geeigneten Kandidaten zu finden. Gerade in den Zeiten des Fachkräftemangels, steigender Mitarbeiterfluktuation, demografischen Wandels und des "War of Talents" ist es notwendig qualifizierte Bewerber auf sich Aufmerksam zu machen.

Es gibt bereits Studien, die deutschlandweit zum Thema Recruitingtrends, Digitalisierung und der Entwicklung der Personalbeschaffung durchgeführt wurden. Seit 2002 wird die Studienreihe "Recruiting Trends", in Auftrag gegeben von der Monster Worldwide Deutschland GmbH (kurz Monster) und durchgeführt von der Otto – Friedrich- Universität Bamberg, zusammen mit der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg (FAU) und dem Centre of Human Resources Information System (CHRIS). Sie berichtet "jährlich über Trends und Innovationen der modernen

¹ Bendel, Prof. Dr. O., Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort Digitalisierung

² Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern. (2018) Pressemitteilung Nr. 45/2018

³ Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Arbeit die m\u00e4nnliche Form stellvertretend f\u00fcr jedes Geschlecht verwendet.

Einleituna 2

Personalbeschaffung."4 Im Rahmen dieser Studienreihe die werden Personalverantwortlichen der 1.000 größten Unternehmen in Deutschland zum Rekrutierungsverhalten befragt, um einen möglichst umfassenden Einblick auf den deutschen Arbeitsmarkt zu bekommen. "Motivation der Studie ist die Gestaltung moderner Personalrekrutierungsprozesse als Antwort auf Herausforderungen" wie Fachkräftemangel, Internationalisierung, die wachsende Bedeutung des Internets sowie die steigenden Ansprüche an die Servicequalität von internen und externen Anspruchsgruppen, zu unterstützen. Damit können "zielgerichtete Identifikation und Ansprache ausgewählter Zielgruppen und Bewerbersegmente"⁶ ermöglicht werden.

Die Studie zeigt wie die Entwicklung im Bereich Personalrecruiting in Deutschland allgemein ist. Wie die Situation in MV aussieht, welche Methoden hier von den Unternehmen und den Kandidaten genutzt werden und ob es Differenzen gibt, bleibt offen.

Die Erklärung, was Personalrecruiting ist und welche Methoden es hierbei gibt, ist Ziel dieser Arbeit. Dabei werden Vor- und Nachteile ausgewählter Methoden dargestellt. Weiterhin soll herausgefunden werden, welche Rolle das e-Recruiting im digitalen Zeitalter spielt. Vor- und Nachteile sowie der sich hieraus ergebende Nutzen wird erarbeitet und wie auf diese Art und Weise geeignetes Personal gefunden werden kann. Im Laufe der Arbeit soll auch untersucht werden, welche Recruitingmethoden in MV angewandt werden und welche Rolle das e-Recruiting dabei spielt.

Ob sich die Erwartung, dass sich die Personalbeschaffung in MV immer mehr digitalisiert, erfüllen wird, soll zum Ende der Arbeit diskutiert werden.

1.2 Vorgehensweise

Nach dem ersten einleitenden Kapitel, welches der Formulierung der Fragestellung und der Vorstellung des Themas dient, wird ein Großteil dieser Arbeit aus der Literaturrecherche bestehen. Dabei werden im zweiten Kapitel die klassischen Methoden der Personalbeschaffung vorgestellt. Hierbei geht es um die Methoden der Bewerberansprache und der möglichen Auswahlverfahren um geeignete Kandidaten zu finden und zu selektieren.

Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit den Methoden des e-Recruitings. Welche Möglichkeiten es zur Bewerberansprache gibt, auf welchen Wegen sich die potentielle Kandidaten bewerben können und welche Verfahren es für die Bewerberauswahl und Selektion gib.

⁴ Weitzel, Prof. Dr. T. et al. https://www.uni-bamberg.de/isdl/chris/recruiting-trends/

⁵⁻⁶ Weitzel, Prof. Dr. T. et al. https://www.uni-bamberg.de/isdl/chris/recruiting-trends/ Bartscher, Prof. Dr. T. /Nissen, R., Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Personalbeschaffung

Bartscher, Prof. Dr. T. /Nissen, R., Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Personalbeschaffung

Für die Bearbeitung der ersten drei Kapitel können die bisherigen Erkenntnisse aus verschiedenen Literatur- und Internetquellen verwendet werden.

Im vierten Kapitel bietet sich das empirische Arbeiten mittels Fragebogen an. Hier sollen Erkenntnisse über die verwendeten Recruitingmethoden gewonnen werden, welche von Unternehmen in MV genutzt werden. Der Fragebogen soll auf Grundlage einer Studie der Universität Bamberg erstellt werden, jedoch nicht ganz so umfangreich. Die Datenerhebung erfolgt mittels Onlinefragebogen, damit eine hohe Reichweite möglich ist. Die Ergebnisse werden dann mittels Häufigkeitsermittlung und Mittelwerterfassung statistisch ausgewertet und die Erkenntnisse, sowie eine mögliche Prognose der Entwicklung des Recruitings in MV werden im letzten Schritt zusammengefasst.

Das letzte Kapitel gibt eine Zusammenfassung der Arbeit und der Erkenntnisse des vierten Kapitels, sowie einen Ausblick für eine weiterführende Arbeit.

Grundlagen der klassischen Personalbeschaffung

2.1 Definitionen für die klassische Personalbeschaffung

Das Personalrecruiting ist ein präsentes Thema in den Unternehmen. Es wird synonym zur Personalgewinnung verwendet und hat zum Ziel die benötigten Arbeitskräfte in einer Organisation "in qualitativer, quantitativer zeitlicher und räumlicher Hinsicht zu rekrutieren"⁷. Personalrecruiting gehört somit zum großen Bereich der Personalbeschaffung, ist aber laut FLIEGEN "keine einsame Recruiteraufgabe, sondern eine Gemeinschaftsleistung der Organisation", denn "Führungskräfte wollen gute Teams. Die Belegschaft will gute Kollegen. Schnittstellenabteilungen wollen gute Kooperationspartner. Alle Mitarbeiter (MA) und Führungskräfte einer Organisation können dabei helfen, freie Stellen schnell und gut zu besetzten."8

Diese Funktion des Personalmanagements trägt laut SCHOLZ entscheidend dazu bei, dass ein Unternehmen als lebensfähiger Organismus funktioniert und erfolgreich Leistungen erbringen kann"9. Dieses kann innerbetrieblich als auch auf dem externen Arbeitsmarkt erfolgen.

Personalbeschaffung "beginnt mit dem Abgleich von Personalbedarf (Soll) und Personalbestand (Ist)"10 und legt fest, wie viele MA, mit welcher Qualifikation, über welchen Zeitraum, über welche Wege und mit welchem Wertbeitrag zu beschaffen

⁷ Bartscher, Prof. Dr. T. /Nissen, R., Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Personalbeschaffung

⁸ Fliegen, Dr. Ina (2018), Seite 68 ⁹⁻¹⁰ Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 138 ¹¹⁻¹² Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 138

sind. Ziel ist die Anpassung des Personalbestands an den Personalbedarf mit der Schließung einer "mehr oder weniger akuten Lücke in der Belegschaft des Unternehmens"¹¹ und die Gewinnung der besten MA bzw. Absolventen.

Laut SCHOLZ gibt es in der Personalbeschaffung drei Kernaspekte - den quantitativen, den qualitativen und den wertmäßigen Aspekt.

Im quantitativen Aspekt werden im ersten Schritt Personalbedarf und -bestand abgeglichen. Kommt es hier zu einer Diskrepanz der " 3 R" (richtige Kompetenzen, richtiger Zeitpunkt und richtiger Ort) muss neues Personal beschafft werden. Die Gründe für einen Personalbedarf können in der Planung einer neuen Stelle, z.B. durch die Schaffung einer neuen Abteilung, oder die Wiederbesetzung einer bereits vorhandenen Stelle, z.B durch Kündigung oder Elternzeit, sein.

Im qualitativen Aspekt geht es um den "War of Talents", also den Mangel an qualifizierten Arbeitskräften. Dieser Mangel ist z.B. durch die Abwanderung von Spitzenkräften und durch die älter werdende Gesellschaft mit Wissensträgern ohne genügend Nachfolger entstanden. Die Suche nach qualifizierten Wissensarbeitern ist eine schwierige Herausforderung und besonders betroffen sind die Unternehmen, "die in den letzten Jahren den Aufbau einer starken Arbeitgebermarke verschlafen haben und die jetzt schlagartig reagieren müssen."¹²

Im wertmäßigen Aspekt geht es darum, dass sich das Unternehmen als guter Arbeitgeber auf dem Markt positioniert hat. Denn ein gutes Personalmarketing ist eine gute Grundlage für die Personalbeschaffung.

Das *Personalmarketing* ist "die bewusste und vor allem zielgerichtete Anwendung personalwirtschaftlicher Instrumente zur Akquisition von zukünftigen und zur Motivation von gegenwärtigen MA"¹³ mit dem Ziel potentielle Bewerber über das Unternehmen und die zu besetzende Stelle zu informieren.

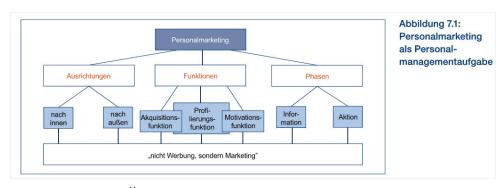


Abbildung 1 Personalmarketing¹⁴

¹¹⁻¹² Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 138

¹³ Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 143

¹³ Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 143

¹⁴ Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 145

Neben der Informationsfunktion hat das Personalmarketing laut SCHOLZ noch drei zentrale Funktionen.

In der *Akquisitionsfunktion* soll das Interesse für das Unternehmen und die von ihm angebotenen Arbeitsplätze geweckt werden. Hier ist das Unternehmensimage wichtig. Die *Motivationsfunktion* steht für die Begeisterung der derzeitigen MA für das Unternehmen. "Sie sollen rational verstehen und emotional spüren, was das Besondere an ihrem Arbeitsplatz ist. Dieses positive Gefühl soll sich dann in eine entsprechende Leistungsbereitschaft übertragen."¹⁵ Hier gilt es aber auch, "vor allem solche Faktoren wie die Unternehmenskultur, den Abwechslungsreichtum und die Flexibilität des Arbeitsinhalts sowie Aufstiegsmöglichkeiten"¹⁶ an mögliche Bewerber zu vermitteln.

In der *Profilierungsfunktion* geht es um die Entwicklung von Merkmalen, durch die sich das Unternehmen in Charakteristiken deutlich von der Konkurrenz unterscheidet. "Dahinter steckt die Suche nach einer 'zentralen Botschaft'."¹⁷

Zu diesen drei genannten Funktionen zählt HOLTBRÜGGE noch weitere Funktionen, wie z.B. die Aktionsfunktion oder die Selektionsfunktion.

Die *Aktions- und Selektionsfunktion* soll "eine ausreichende Zahl von Personen zu einer Bewerbung veranlassen, die über die erforderlichen Qualifikation und Motivation zur Ausübung der zu besetzenden Stelle verfügen."¹⁸ Personalmarketing ist also ein "Prozess des Anwerbens von potenziell geeigneten und des Abhaltens von ungeeigneten Kandidaten für ein unternehmensspezifisches Auswahlverfahren. Das Ziel ist es, einen hohen prozentualen Anteil an geeigneten Personen in den jeweiligen Bewerbergruppen sicher zu stellen."¹⁹ Um diese Funktionen und dieses Ziel zu erfüllen, werden auf die Instrumente der klassischen Personalarbeit, von der Stellenanzeige bis zum Einstellungsinterview, zurückgegriffen. Aus diesem Grund läuft das Personalmarketing in zwei Phasen ab.

In der ersten Phase, der *Informationsphase* werden die Bedürfnisse und Interessen der aktuellen und potentiellen MA erfasst. Die Signalisierung der Erfüllbarkeit der Bedürfnisse seitens des Unternehmens erfolgt dann in der zweiten Phase, der *Aktionsphase*. Das Personalmarketing soll so "den Blick auf die relevanten Zielgruppen unter Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse und Interessen"²⁰ richten und "das Unternehmen und den speziellen Arbeitsplatz an gegenwärtige und künftige MA

17 Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 143

¹⁵ Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 143

¹⁶ Holtbrügge, Prof. Dr. D. (2015), Seite 109

¹⁸ Holtbrügge, Prof. Dr. D. (2015), Seite 109

¹⁹ Bartscher, Prof. Dr. T. /Nissen, R., Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Personalmarketing ²⁰ Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 144

'verkaufen' "²¹. Dabei hat es stets die Grundbedürfnisse der Kunden im Auge. Es ist wichtig, dass Unternehmensanspruch, Werbung und die Unternehmensrealität nicht auseinander klaffen.

Die Arbeitgebermarke, auch Employer Branding genannt, ist somit von zentraler Bedeutung und hört nicht mit der Einstellung eines neuen MA auf, sondern geht über die Einbindung und Integration (Onboarding) hinaus. Es beeinflusst laut FLIEGEN den ganzen Recruitingpprozess²² und kennzeichnet laut LIES den Aufbau und die Pflege als Arbeitgebermarke. Ziel ist es "sich gegenüber MA und möglichen Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, um so einen Beitrag zur Mitarbeitergewinnung und -bindung zu leisten."23. Das aufgebaute Image spiegelt die Meinung über das Unternehmen als Arbeitgeber wieder. Mögliche Maßnahmen zur Verbesserung des Arbeitgeberimages sind nach HOLTBRÜGGE, abhängig von Größe Bekanntheitsgrad des Unternehmens, die Stärkung der allgemeinen Öffentlichkeitsarbeit, die Beteiligung an Rekrutierungsmessen, die Entwicklung eines konsistenten Imageprofils sowie die Betonung der Entgeldpolitik und der Arbeitsplatzsicherheit im Unternehmen.²⁴ Die Maßnahmen sollten systematisch und zielgerichtet erfolgen. Das Employer Branding ist laut SCHOLZ erst erfolgreich, wenn im Idealfall positive Emotionen durch den 'Geist' des Unternehmens freigesetzt werden. Dieser drückt aus, für was das Unternehmen steht, was es bewegt hat und was es bewegen will. Dafür ist eine konsistente und authentische Kommunikation der Arbeitgebermarke innerhalb und außerhalb des Unternehmens wichtig, denn das Employer Branding wirkt sich nicht nur auf die zukünftigen MA außerhalb der Organisation aus, "denn die MA des Unternehmens fungieren letztendlich auch als die die Arbeitgebermarke außerhalb des Unternehmens Markenbotschafter, repräsentieren."25

Bevor es aber zur Personalbeschaffung kommt muss die Personalplanung durchgeführt werden. Es "ist die gedankliche Vorwegnahme zukünftiger personeller Maßnahmen."26 Ziel ist hier die kurz-, mittel- und langfristige Bereitstellung der "benötigten Arbeitnehmer in der erforderlicher Qualität, Quantität, zum richtigen Zeitpunkt, am richtigen Ort und unter Berücksichtigung der unternehmenspolitischen

²¹ Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 144

²² Fliegen, Dr. Ina (2018), Seite 70

Lies, Prof. Dr. J., Gabler Wirtschafslexikon, Stichwort: Employer Branding
Holtbrügge, Prof. Dr. D. (2015), Seite 87

²⁵ Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 148

²⁶ Bartscher, Prof. Dr. T./Nissen, R./ Wichert, RA Dr. J., Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Personalbeschaffung

Ziele"²⁷. Die Voraussetzung für eine gute Personalplanung ist, dass umfassende Informationen über die Stellen, Personen sowie von internen und externen Faktoren in die Planung mit einfließen. Als Teilaufgabe der Personalwirtschaft und der Unternehmensplanung läuft die Personalplanung in fünf Prozessabschnitten ab:

- Ermittlung des Personalbedarfs
- 2. Planung der Personalbeschaffung
- 3. Planung der Personalentwicklung
- 4. Planung des Personaleinsatzes
- 5. Planung der Personalfreisetzung

Diese Arbeit wird sind in den nächsten Kapiteln mit dem zweiten Teilbereich, der Personalbeschaffung, beschäftigen.

Laut BECK wird diese idealtypischer Weise wie in Abb. 2 durchgeführt.

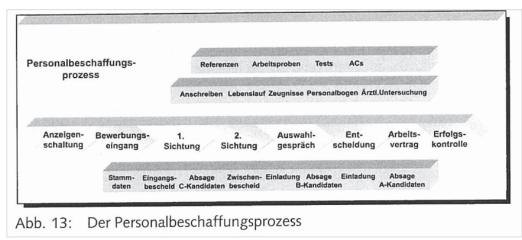


Abbildung 2 Personalbeschaffungsprozess²⁸

Zunächst kann die Personalbeschaffung in Interne und Externe unterteilt werden.

2.1.1 Interne Personalbeschaffung

Eine Personalunterdeckung kann durch interne Maßnahmen gedeckt werden. Dies kann zum einen eine temporäre Ausweitung des Arbeitsumfanges (z. B. durch Mehrarbeit oder Urlaubsverschiebung) oder durch Umverteilung (z.B. durch Versetzung) geschehen. Die freien Stellen können intern ausgeschrieben und z.B. über das 'Schwarze Brett', e-Mails, die Firmenzeitung oder das Intranet verteilt werden. Wenn das Unternehmen einen Betriebsrat hat, kann dieser die interne Ausschreibung laut § des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG) verlangen.²⁹

_

²⁷ Bartscher, Prof. Dr. T./Nissen, R./ Wichert, RA Dr. J., Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Personalbeschaffung

²⁸ Beck, C. (2002), Seite 19

[&]quot;Der Betriebsrat kann verlangen, dass Arbeitsplätze, die besetzt werden sollen, allgemein oder für bestimmte Arten von Tätigkeiten vor ihrer Besetzung innerhalb des Betriebs ausgeschrieben werden." (§93 BetrVG)

Die interne Stellenausschreibung kann folgende Vor- und Nachteile haben:

| Vorteile für das Unternehmen | Nachteile für das Unternehmen |
|---|---|
| Die MA kennen das Unternehmen, was zu einer | Personalentwicklungskosten und |
| Verkürzung der Einarbeitungszeit führt. | Qualifizierungskosten können höher ausfallen. |
| Die Kosten für die Personalbeschaffung sind geringer. | Keine Innovation oder neue Impulse |
| Das Risiko für Fehleinschätzungen ist geringer, da die Stärken und Schwächen der MA bekannt sind. | Das Unternehmen hat eine geringere Auswahlmöglichkeit. |
| Die unternehmensspezifische Qualität wird erhalten. | Es kann zu Spannungen und Rivalitäten innerhalb der Belegschaft kommen. |
| Der Beschaffungsprozess läuft relativ schnell ab. | Es besteht die Gefahr, dass der Vorgesetzte die Versetzung von leistungsstarken MA hinauszögert. Daher ist es sinnvoll Fristen zu setzen. |
| Die Personalstruktur wird stabilisiert. | Es kann zu einer nachlassenden Initiative der MA durch die Unterstellung der Beförderungsautomatik kommen. |
| Es kommt zu einer positiven Signalwirkung für die MA | Es entsteht an anderer Stelle eine Personallücke. |
| Vorteile für den Arbeitnehmer | Nachteile für den Arbeitnehmer |
| Der Kündigungsschutz bleibt erhalten. | 'Altlasten' der vorherigen Stelle können zur neuen Stelle mit übertragen werden |
| Es besteht eine geringe Umgewöhnung, da der MA das Unternehmen bereits kennt. | |
| Der MA verbessert sich in seiner finanziellen und hierarchischen Position | |

Tabelle 1 Vor- und Nachteile der internen Personalbeschaffung³⁰

2.1.2 Externe Personalbeschaffung

Die externe Personalbeschaffung zielt auf interessierte potentielle MA außerhalb der Organisation ab. Aktivitäten hierzu können vom Unternehmen selbst oder von Dritten durchgeführt werden. "Die Orte und Wege zur Personalbeschaffung sollten Zielgruppengenau ausgewählt werden, um die möglichen neuen MA mit dem richtigen Medium auch zu erreichen."³¹ Da die Suche vielschichtiger und proaktiver geworden ist, ist FLIEGEN der Meinung, dass die Kombination mehrerer Recruitingkanäle in einem Recruitingmix notwendig ist, um passende Bewerber anzusprechen. Wenn der Recuitingmix zielgruppenorientiert geplant wird, kann das Budget, welches für die Personalbeschaffung zur Verfügung steht, effizienter eingesetzt werden.³²

³⁰ Eigene Zusammenfassung in Anlehnung an Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 140 und Holtbrügge, Prof. Dr. D. (2015), Seite 109 - 110

31 Holtbrügge, Prof. Dr. D. (2015), Seite 142

32 Fliegen, Dr. Ina (2018), Seite 59 ff.

| Kanäle, die die Aufmerksamkeit auf den Arbeitgeber legen und den Kontakt anbahnen | Kanäle, die die Aufmerksamkeit auf eine bestimmte Fachrichtung lenken und den Kontakt verdichten | Kanäle, die die Aufmerksamkeit auf eine konkrete Stelle lenken und zur Bewerbung auffordern |
|--|---|---|
| Imageanzeigen in Zeitungen oder Zeitschriften | Teilnahme an Fachkonferenzen, Tagungen, Fach- und Branchenevents | Stellenanzeigen in verschiedenen Medien |
| Öffentlichkeits- und Pressearbeit in Publikums- und Fachmedien | Teilnahme an speziellen Recruitingevents und Recruitingmessen | Mobile Recruiting |
| Karrierewebsite des Unternehmens | Vorträge und Lehraufträge an Hochschulen | Active Sourcing |
| Unternehmenspräsentation, Broschüren, Videos | Unternehmensbotschafter in Fachforen und Onlineblogs | Personaldienstleister und – berater, Zeitarbeitsfirmen, Headhunter oder Vermittlungsagenturen |
| Werbung über unterschiedliche Onlineportale | Pflege eines Talentpools oder eines Alumni-Netzwerkes mit Programmen und Veranstaltungen für Mitglieder | Mitarbeiter werben Mitarbeiter |
| Werbung über Outdoormedien, Plakate, Infotafeln | Hochschul- und Forschungskooperationen, Projekte mit Hochschulen | Personalmarketing- oder Medienagenturen, die ein individuell auf die Position zugeschnittenes Anzeigenportfolio zusammenstellen |
| Newsletter des Unternehmens | Azubi-Veranstaltungen, Angebote für Praktika, Traineeprogramme, Diplom-, Bachelor und Masterarbeiten, Dissertationen | Datenbankrecherche in Bewerberdatenbanken, in Lebenslaufdatenbanken von Jobbörsen oder in Matchingdatenbanken |

Tabelle 2 Mögliche Recruitingkanäle³³

Allgemein betrachtet ergeben sich folgende Vor- und Nachteile der externen Personalbeschaffung:

| Vorteile | Nachteile |
|--|---|
| Das Unternehmen hat eine breitere Auswahlmöglichkeit durch einen größeren Bewerberpool. | Die Beschaffungskosten sind im Vergleich zur internen Personalbeschaffung relativ hoch. |
| Neue MA können die Betriebsblindheit verringern. | Es kommt zu einer verzögerten Verfügbarkeit, z. B. durch evtl. Kündigungsfristen. |
| Durch die neuen MA kommen neue Ideen und Innovationen in das Unternehmen. | Die Fluktuation kann steigen. |
| Der Weiterbildungsaufwand und die Personalentwicklungskosten können geringer ausfallen. | Das Risiko einer Fehlentscheidung ist relativ hoch. |
| Es können Inforationen über andere Unternehmen gewonnen werden und von den Erfahrungen der MA in den vorherigen Unternehmen profitiert werden. | Der neue MA hat keine Betriebskenntnisse, da er das Unternehmen noch nicht kennt. |
| Es kommt zu einer Flexibilisierung in der Personalstruktur. | Es kann zur Demotivation der internen Bewerbern kommen. |
| Der Wettbewerb wird durch die Verhinderung des Beförderungsautomatismus und der Bildung von Seilschaften gefördert. | |

Tabelle 3 allgemeine Vor- und Nachteile der externen Personalbeschaffung³⁴

Eigene Zusammenfassung in Anlehnung an Fliegen, Dr. Ina (2018), Seite 60 ff.
 Eigene Zusammenfassung in Anlehnung an Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 142 und Holtbrügge, Prof. Dr. D. (2015), Seite 109 - 110

Die bekanntesten Wege der klassischen Personalbeschaffung sind die Stellenanzeigen in Zeitungen und anderen Printmedien, die Vermittlung über die Bundesagentur für Arbeit, die Personalvermittlung, -beratung und die Mundpropaganda.

In den nächsten Abschnitten sollen diese Wege kurz beschrieben werden.

Stellenanzeigen in Zeitungen und Printmedien

Stellenanzeigen sind die schriftliche Formulierung eines Stellengesuches einer offenen Arbeitsstelle auf Unternehmensseite und können sowohl für die interne, als auch für die externe Personalbeschaffung genutzt werden. Für die Veröffentlichung eignen sich alle Printmedien. Die Effizienz einer Stellenausschreibung ist laut HOLTBRÜGGE und SCHOLZ von folgenden Faktoren abhängig:

Inhaltliche Gestaltung:

Hier geht es um die exakte Beschreibung des Unternehmens und der vakanten Position. Eine detaillierte Darstellung der erwarteten Voraussetzungen an den Bewerber, sowie die Darstellung der Bewerbungsprozedur (z.B. Bewerbungsfristen, erwartete Unterlagen) sollen die Selbstselektion unterstützen. Es sollten aber auch die Vorzüge einer Anstellung im Unternehmen genannt werden, um potentiellen Bewerber zu einer Bewerbung zu motivieren. Wichtig ist dabei, dass bei der Formulierung der Stellenanzeige das allgemeine Gleichbehandlungsgesetzt (AGG) beachtet wird.

Formale Gestaltung:

In der formalen Gestaltung geht es um die Corporate Identity. Durch visuelle Elemente können "schwer erfassbare Merkmale von Unternehmungen wie z.B. die Organisationskultur vermittelt werden". ³⁵ Durch die Beachtung von Größe der Anzeige, Schrifttyp und –größe, sowie graphischen Gestaltungsmerkmalen kann die Corporate Identity vermittelt werden.

Zielgruppenorientierte Medienauswahl:

Je nach geforderter Qualifikation ist das entsprechende Veröffentlichungsmedium zu wählen. Regionale Tages- und Wochenzeitungen eignen sich in der Regel für die Such nach MA der unteren und mittleren Hierarchieebene. Bei der Suche nach MA für die höheren Hierarchieebenen sind überregionale Tages- und Wochenzeitungen geeigneter. Um künftige Fachkräfte oder MA mit technischen Spezialkenntnissen anzusprechen eignen sich Fachzeitschriften für bestimmte Branchen oder Berufsgruppen.

³⁵ Holtbrügge, Prof. Dr. D. (2015), Seite 111

Zeitpunkt:

Bei der Wahl des Veröffentlichungszeitraums müssen mögliche Kündigungsfristen und Urlaubszeiten berücksichtigt werden. In diesen Zeiten kann die Zahl der Bewerbungen geringer ausfallen.³⁶

Vor- und Nachteile von Stellenanzeigen können sein:

| Vorteile | Nachteile |
|--|--|
| Die Gestaltung kann zielgruppenspezifisch | Die Kosten sind relativ hoch. |
| erfolgen. | |
| Die Verbreitung ist relativ groß. | Die Anzeigen sind nur kurze Zeit publik. |
| Es werden auch Personen, die nicht aktiv auf | Die Anzeigen sind relativ aufwendig, da |
| Stellensuche sind, angesprochen. | entsprechende Suchfunktionen fehlen. |

Tabelle 4 Vor- und Nachteile von Stellenanzeigen³⁷

Arbeitsvermittlung über die Bundesagentur für Arbeit

Die Bundesagentur für Arbeit (BA) unterstützt Unternehmen in Form von Arbeitsmarktberatung und Ausbildungs- und Arbeitsvermittlung. Die Aufgabe der BA den Niederlassungen besteht in der systematischen Sammlung von Stellenangeboten von Unternehmen und Stellengesuche von Arbeitssuchenden sowie die Weiterleitung und Veröffentlichung dieser. Des Weiteren bietet sie auch Fachvermittlungsdienste an, um die zunehmende Differenzierung des Arbeitsmarktes beachten. Solche Fachdienste sind Z. В. spezielle Börsen zu Hochschulabsolventen, Vermittlungsbörsen für IT-Fachkräfte und Ingenieure oder Job-Vermittlungsbörsen für Nebenbeschäftigungen. Zukünftig will sich die BA von der Behörde zum Dienstleistungsunternehmen entwickeln, um die Effizienz Stellenvermittlung zu erhöhen. Die BA hat ihre Zentrale in Nürnberg und hat 156 Agenturen für Arbeit mit ca. 600 Niederlassungen und 302 Jobcenter in ganz Deutschland.38

Acive Sourcing

Oft suchen die Bewerber in den verschiedenen Medien nach offenen Stellen und interessanten Jobangeboten. Beim *Active Sourcing* wird die Suche umgedreht. Hier beginnt die Suche "mit dem Aufspüren von passenden Talenten oder Profilen, dem sich anschließenden Kontakt, Beziehungsaufbau und dem Beziehungserhalt. Dann erst folgen das konkrete Jobangebot und die Einleitung des Auswahlprozesses. Dabei muss nicht unbedingt eine aktuell zu besetzende Stelle im Vordergrund stehen,

_

³⁶ Vgl. Holtbrügge, Prof. Dr. D. (2015), Seite 111 – 112 und , Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 154 - 155

³⁷ Zusammenfassung in Anlehnung an Holtbrügge, Prof. Dr. D. (2015), Seite 111 – 112 und , Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 154 - 155

³⁸ Vgl. Website Arbeitsagentur, Stichwort: Über uns

sondern kann auch zum Aufbau eines Talente-Pools dienen, auf den man bei offenen Vakanzen zurückgreifen kann. Dieser Prozess kann online und offline erfolgen.

Personalberatung

Wenn Personalvermittler zum Einsatz kommen, gehen die Unternehmen auf aktive Suche nach geeigneten Kandidaten, sie betreiben also Active Sourcing. Die Begriffe Personalberatung und Headhunting werden häufig synonym verwendet. Sie beschreiben die "Suche und Auswahl qualifizierter und oft sehr spezialisierter Fachund Führungskräfte im Auftrag von Organisationen"39 durch neutrale und geschulte Berater. Dadurch soll die Direktansprache von potentiellen Kandidaten ermöglicht und das Risiko einer Fehleinschätzung verringert werden.

Ansprache über Veranstaltungen

Personaler nutzen Hochschulmessen, Berufsmessen, Recruiting-Messen, Seminare oder Workshops um potentielle Talente anzusprechen. Dabei können Kontakte zu den potentiellen Bewerbern geknüpft, auf mögliche offene Stellen oder auf das Unternehmen selbst aufmerksam gemacht werden. So können interessante Kandidaten in den Talente-Pool des Unternehmens aufgenommen werden. Bei Bedarf kann dann auf den entsprechenden Kontakt zurückgegriffen werden.

"Grundsätzlich ist beinahe jede soziale Situation dazu geeignet, geschäftliche Kontakte zu knüpfen und nach Möglichkeit die Zusammenarbeit anzubieten und sie in die Unterhaltung mit einzubauen."40 Auf Messen, Workshops oder Seminaren trifft man häufig auf Menschen welche Interessen an den beruflichen Themen und Perspektiven haben. Die Recruiter können sich mit den potentiellen Kandidaten über Kompetenzen und Bedürfnisse austauschen.

2.2 Auswahlverfahren der klassischen Personalbeschaffung

Die "Entscheidung über die Besetzung einer frei gewordenen, frei werdenden oder einer noch zu schaffenden Stelle aus dem Angebot an internen und/oder externen Bewerbern"41 ist die Aufgabe der Personalauswahl. Es ist die zweite Phase der Personalbeschaffung und beinhaltet die "Identifikation desjenigen Bewerbers, dessen Eignungsprofil die höchste Übereistimmung mit den Anforderungsmerkmalen der zu besetzenden Stelle aufweist."42 Die Aufgabe der Personalauswahl besteht darin die Anforderungen der Stelle mit den Fähigkeiten der Bewerber abzugleichen, mit dem Ziel den optimalen MA für die zu besetzende Stelle auszuwählen. Hierfür stehen

Bartscher, Prof. Dr. T./Nissen, R., Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Personalberatung
 prosoft EDV-Lösungen GmbH & Co. KG. Offline Active Sourcing
 Bartscher, Prof. Dr. T./Nissen, R. Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Personalauswahl

⁴² Holtbrügge, Prof. Dr. D. (2015), Seite 119

verschiedene Methoden zur Verfügung. Die Auswahl des Verfahrens ist dabei an folgende Kriterien gebunden:

Tabelle 5.3. Gütekriterien von Verfahren der Bewerberauswahl Kriterium Ausprägung Validität (Gültigkeit) Zusammenhang zwischen Verfahren bzw. Kriterium (z.B. Zeugnisnote) und induziertem Merkmal (z.B. Leistungsfähigkeit) Zuverlässigkeit im Zeitablauf und bei ver-Reliabilität (Zuverlässigkeit) schiedenen Beurteilern Komplexität einfache Handhabung sowie geringer Zeitund Kostenaufwand soziale Qualität Akzeptanz und Entscheidungsunterstützung der Bewerber Legalität Beachtung der gesetzlich garantierten Rechte und Interessen der Bewerber

Tabelle 5 Gütekriterien von Verfahren der Bewerberauswahl 43

(Prognose-) Validität:

"Das wichtigste Ziel besteht darin, mit Hilfe geeigneter Verfahren bzw. Kriterien die zukünftige Arbeitsleistung eines Bewerbers möglichst exakt zu prognostizieren."44 Das ausgewählte Verfahren soll die "Kriterien messen, die auch tatsächlich gemessen werden sollen."45

Reliabilität:

Die Reliabilität ist die Messgenauigkeit des Verfahrens. "Man geht in der Testtheorie davon aus, dass jeder beobachtete Messwert sich aus einem wahren und einem Fehlerwert zusammensetzt."46 Sie "bezieht sich auf die Frage, ob das, was gemessen wird, auch richtig erfasst wird."47 Das Auswahlverfahren soll "nicht von subjektiven Eindrücken der Beurteilenden"48 abhängen, sondern vom angewandten Verfahren. Für das Auswahlverfahren ist eine hohe Reliabilität, also eine hohe Zuverlässigkeit des Verfahrens im Zeitablauf und bei verschiedenen Beurteilenden nötig.

Komplexität:

Es ist wichtig, dass das ausgewählte Verfahren eine geringe Komplexität aufweist, das bedeutet, eine einfache Handhabung und eine geringen Zeit- sowie Kostenaufwand aufweist.

⁴³⁻⁴⁵ Holtbrügge, Prof. Dr. D. (2015), Seite 120

Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 165
 Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 166

⁴⁸ Holtbrügge, Prof. Dr. D. (2015), Seite 120

Hohe soziale Qualität:

Die Zahl der Bewerbungen hängt auch von der Akzeptanz des Auswahlverfahrens ab. "Vor dem Hintergrund des wachsenden Fachkräftemangels wird es zudem immer wichtiger, sich dem Bewerber als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und dessen Interesse an einer Tätigkeit in der Unternehmung zu wecken, bzw. zu festigen."49

Legalität:

Die Rechte der Bewerber dürfen nicht missachtet werden. Es ist wichtig, dass die Gewährung der Chancengleichheit laut Art. 33, Abs. 2 des GG, eingehalten wird. Der Betriebsrat muss bei der Auswahl des Verfahrens, laut §95 BetrVG beteiligt werden und seine Zustimmung erteilen.

Es sollen "Benachteiligungen aus Gründen der Rasse oder wegen der ethnischen Herkunft, des Geschlechts, der Religion oder Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Identität"50 (§1 AGG) ausgeschlossen werden, daher ist das AGG bei der Auswahl des Verfahrens zu beachten.

Laut SCHOLZ ist ein weiteres wichtiges Kriterium die Objektivität.

Es handelt sich hierbei "um den Grad der intersubjektiven Unabhängigkeit der Messergebnisse vom jeweiligen Untersuchenden"51 Das Ergebnis soll also unabhängig vom Messenden sein.

Um die methodische Korrektheit nicht zu gefährden ist es wichtig das Beobachten und das Bewerten nicht zu verwechseln. "Beobachten, (beziehungsweise "Messen") bedeutet, möglichst exakt und korrekt einen Wert zu erheben [...]. Bewerten (beziehungsweise ,Beurteilen') bedeutet dagegen die Beantwortung der Frage, mit welchen Werten beim Bewerber man zufrieden ist". 52

"Alle Auswahlverfahren bergen zudem die Gefahr von Beobachtungs-und Beurteilungsfehlern."53 In Tabelle 6 sind mögliche Fehler laut SCHOLZ zusammengestellt:

50 §1 AGG, angerufen von https://www.gesetze-im-internet.de/agg/__1.html 51 Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 165

⁴⁹ Holtbrügge, Prof. Dr. D. (2015), Seite 120

⁵² Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 164-165

⁵³ Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 165

| Fehler | Auswirkung/ Beschreibung |
|---|---|
| Ähnlichkeitsphänomen | Tendenz der besseren Bewertung eines Bewerbers, der dem Beobachter in Verhalten und/oder Herkunft ähnlich ist. |
| Halo-Effekt | Gefahr, bei der Beurteilung von Persönlichkeitseigenschaften sich von anderen hervorstehenden Eigenschaften leiten zu lassen. |
| Primacy-Effekt | Neigung den Bewerber nach dem ersten Eindruck zu bewerten. Folgebewertungen werden selektiv als Bestätigung der bereits getroffenen Bewertung getroffen. |
| Regression zur Mitte | Beobachter bevorzugen bei der Verhaltenseinschätzung mittlere Skalenbereiche. Zum Teil aufgrund von zu ungenauen Operationalisierung der relevanten Verhaltensweisen oder wegen mangelnder und unzureichender Schulung der Beobachter. |
| Realnormierte Messung | Einzelne Leistungen bestimmten sich über den Gruppendurchschnitt. Die gleiche Leistung kann bei einer schwachen Gruppe als stark und bei einer starken Gruppe als durchschnittlich eingestuft werden. |
| Fokussierung auf isolierte Verhaltensweisen | Beobachter registrieren auch auf umfassenden Einschätzungsskalen nur das isolierte Auftreten einzelner Verhaltensweisen. |

Tabelle 6 Beobachtungs- und Beurteilungsfehler bei Auswahlverfahren⁵⁴

"Hinzu kommt die Gefahr der Selbstüberschätzung der Beurteiler. Um diesen Fehler möglichst nicht zu erliegen, sollten die Beobachter und Beurteiler von Auswahlverfahren im Vorfeld trainiert werden, um in der Lage zu sein, Beobachtung und Bewertung zu trennen."55

Die "Auswahlprozesse sollten dabei mit der Analyse der Bewerbungsunterlagen beginnen, Durchführung von Einstellungstestverfahren gestufte und Vorstellungsgespräche beinhalten, bis eine Gruppe von geeigneten Kandidaten selektiert ist, die grundsätzlich für die vakante Position infrage kommt."56 Sie gelten für interne und externe Bewerber gleichermaßen.

Der Selektionsprozess beginnt mit der Erhebung des Anforderungsprofils und der Festlegung von Kriterien für die Vorauswahl. Nach der Planung und Durchführung der internen und externen Stellenausschreibung werden die Bewerbungen der Kandidaten erwartet. Der Eingang der Bewerbung wird durch eine Bestätigung mit Eingangsdatum und Zeitrahmen für die Antwort quittiert. Interessante Bewerber werden anhand der vorformulierten Kriterien herausgefiltert. Hier können zur Klärung von Unstimmigkeiten den Bewerbungsunterlagen und zur Beantwortung von ersten Telefoninterviews oder Interviews per Videokonferenz genutzt werden. Bei der Vorauswal kann auch die ABC-Analyse helfen, bei der die Kandidaten in drei verschiedene Gruppen eingeteilt werden. (siehe Tabelle 7) Dabei ist zu beachten, dass

Eigene Darstellung in Anlehnung an Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 165
 Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 165
 Bartscher, Prof. Dr. T./Nissen, R. Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Personalauswahl

bei den A- und B-Kandidaten die Einverständniserklärung für die zeitlich begrenzte Archivierung eingeholt werden muss.

| Gruppe | Beschreibung | Vorgehen |
|--------------|--|---|
| A-Kandidaten | Erfüllen die angeforderten Kriterien | Einladung zum Auswahlverfahren und Aufnahme in den Bewerberpool |
| B-Kandidaten | Erfüllen nicht alle angeforderten Kriterien, sind aber für das Unternehmen interessant | Aufnahme in den Bewerberpool |
| C-Kandidaten | Erfüllen die angeforderten Kriterien nicht, sind auch nicht für das Unternehmen interessant | Absage verschicken |

Tabelle 7 Einteilung der Bewerber laut ABC-Analyse⁵⁷

Das folgende Schaubild zeigt laut SCHOLZ einen Überblick über den Selektionsprozess.

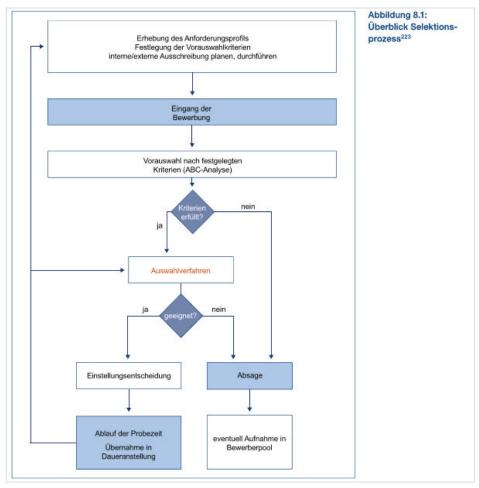


Abbildung 3 Überblick des Selektionsprozesses nach SCHOLZ⁵⁸

-

⁵⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 169

⁵⁸ Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 169

Im Rahmen des Auswahlprozesses gibt es eine Vielzahl an Methoden, die die Unternehmen anwenden. Solche Methoden sind z.B. der Personalfragebogen, das Vorstellungsgespräch, Arbeitsproben, Einstellungstest oder das Assessment Center.

In diesem Kapitel sollen die genannten Methoden kurz dargestellt werden.

Personalfragebogen

Um offene Fragen zu beantworten und die wichtigsten Daten in eine standardisierte Form bringen werden an aussichtsreich erscheinende Kandidaten Personalfragebögen verschickt. Die Einführung und Aufnahme einzelner Fragen bedarf laut § 94 BetrVG die Zustimmung des Betriebsrates.

Eine Sonderform stellen die biographischen Fragebögen dar. Hier werden nicht nur die objektiven Daten aus dem Lebenslauf und des Berufsweges abgefragt sondern auch subjektive, nicht unmittelbar berufsbezogene Daten, z.B. Hobbies, Ämter, Berufe von Eltern, Verhalten in erlebten Konfliktsituationen oder die Einstellung zu bestimmten Themen. "Dem liegt die Annahme zugrunde, dass der biographische Hintergrund eines Bewerbers eine hohe Prognosevalidität für sein zukünftiges Arbeitsverhalten besitzt. Zur Erhöhung der Validität werden darüber hinaus häufig zukunftsbezogene Fragen wie z.B. nach den Zukunftsplänen oder angestrebten Positionen, gestellt."59

Vorstellungsgespräch⁶⁰

"Bewerbungsinterviews sind das Herzstück der Eignungsprüfung"⁶¹ und haben das persönliche Kennenlernen, die Überprüfung der in den Bewerbungsunterlagen gemachten Aussagen und die Ermittlung von Aussagen zum Ziel. "Anhand von Fragen und Beobachtungen werden Hinweise gesammelt, ob ein Bewerber die Musskriterien erfüllt"62 und somit geeignet für die vakante Stelle ist. Es werden Informationen zu den persönlichen Daten gesammelt und Beobachtungen zu Persönlichkeitsmerkmalen und Verhalten in Gesprächssituationen getätigt.

Vorstellungsgespräche sollten aus AGG-Sicht eine vergleichbare Struktur aufweisen. Eine gute Strukturierung sorgt auch für eine valide Vorhersage der Eignung und kann unter Umständen mehrere Runden unstrukturierter Interviews ersetzen. "In Hinblick auf den Freiheitsgrad von Einstellungsgesprächen können mehrere Formen unterschieden werden"63.

63 Holtbrügge, Prof. Dr. D. (2015), Seite 125

⁵⁹ Holtbrügge, Prof. Dr. D. (2015), Seite 125

⁶⁰ Die Begriffe (Bewerbungs-)Interview, Einstellungsgespräch und Bewerbungsgespräch werden synonym verwendet. 61-62 Fliegen, Dr. I. (2018), Seite 99

⁶³ Holtbrügge, Prof. Dr. D. (2015), Seite 125

Bei strukturierten Interviews werden allen Bewerbern die gleichen Fragen, mit gleichem Wortlaut und der gleichen Reihenfolge gestellt. Aus diesem Grund wirken sie eher starr, haben aber eine höhere Prognosevalidität.

Die freien Interviews erlauben es eher auf individuelle Besonderheiten von Bewerbern einzugehen. Hier können die Interviewer die Fragen frei formulieren und beliebige Themen ansprechen. Es besteht aber auch eine größere Gefahr Beobachtungs- und Beurteilungsfehler zu machen.

Eine Mischform sind die halbstrukturierten Interviews, hier liegt ein Interviewleitfaden vor, indem zuvor Themengebiete festgelegt wurden. Der Interviewer kann in den zugrunde liegenden Bereichen seine Fragen frei formulieren.

"Je strukturierter und standardisierter Einstellungsgespräche sind, desto höher ist die Vergleichbarkeit der Bewerber."64

Eine mögliche Struktur eines Interviews könnte laut FLIEGEN und SCHOLZ wie folgt aussehen:

| Phase | Inhalt | Tabelle 8.3: |
|------------------------------|--|--|
| Eröffnung/Kontakt | Smalltalk (Wetter, Anreise) zur Entspannung des Bewerbers | Gesprächsphasen im Bewerbungsgespräch ²³ |
| | kurze Vorstellung von Unternehmen und Interviewer | 3.3.4 |
| | Übermittlung wertschätzender Grundhaltung | |
| | Nennung von Ziel und Ablauf des Gesprächs | |
| Vorstellung des Bewerbers | persönlicher Hintergrund (Ausbildung, Beruf, Werdegang, Erfahrung, Interessen) | |
| Diagnosephase | offene Fragen aus Unterlagen und zur Selbstdarstellung (biografiebezogene Fragen, situative Fragen, offene Fragen) | |
| | Fachfragen zu Verhaltensweisen, Einstellungen, Motiven (standardisierte und teilstandardisierte Fragen), W-Fragen (Wer? Wo? Was?) zu Situation-Aktion-Ergebnis | |
| Vorstellung der Position | Aufgaben | |
| | Verantwortungsrahmen | |
| | hierarchische Einbindung | |
| | Schnittstellen und Umfeld (Führungskräfte, Kollegen, Mitarbeiter) | |
| Beantwortung der Fragen | Fragen des Bewerbers | |
| des Bewerbers | Beantwortung der Fragen | |
| Schlussphase | Zusammenfassung der Gesprächsergebnisse | |
| | Details zu Kündigungsfrist | |
| | Gehaltsvorstellung | |
| | Fragen zum weiteren Vorgehen | |
| | Kostenerstattung und Dankeschön für Vertrauen und Interesse | |

Tabelle 8 Möglicher Verlauf eines Einstellungsgespräches nach SCHOLZ⁶⁵

Holtbrügge, Prof. Dr. D. (2015), Seite 125
 Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 177

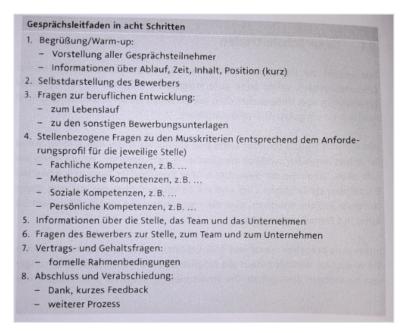


Abbildung 4 Gesprächsleitfaden nach FLIEGEN⁶⁶

Bei den Vorstellungsgesprächen gibt es aber auch Sonderformen:

Gruppeninterviews: Hier werden mehrere Bewerber gleichzeitig befragt.

Tiefeninterviews: Durch die Nutzung von psychoanalytischen Konzepten werden unbewusste Einstellungen, Werte und Motive von Bewerbern offen gelegt.

Stressinterviews: Durch provokative Fragen wird die psychische Belastungsfähigkeit der Kandidaten getestet.

Auch bei Vorstellungsgesprächen kann es, zusätzlich zu den Beobachtungs- und Beurteilungsfehlern die oben schon erwähnt wurden, laut HOLTBRÜGGE noch weitere Probleme geben.

| Fehler | Auswirkung /Beschreibung |
|--------------------|---|
| Kontrast-Effekt | Die Beurteilung eines Kandidaten wird durch das Auftreten des unmittelbar zuvor erschienenen Kandidaten beeinflusst |
| Ermüdungs-Effekt | Die Beurteiler neigen dazu die Bewerber am Morgen positiver einzuschätzen als am Abend |
| Matrjoschka-Effekt | Wenig kompetente Beurteiler neigen dazu, ihre eigene Beurteilungsfähigkeit zu überschätzen und überlegene Fähigkeiten bei Bewerbern zu unterschätzen. |

Tabelle 9 Beobachtungs- und Beurteilungsprobleme in Interviews nach HOLTBRÜGGE⁶⁷

Neben dem Vorstellungsgespräch gibt es noch eine Reihe an Testverfahren, die dazu dienen, "die Eigenschaften der Bewerber im Vorfeld einer Einstellungsentscheidung abzuschätzen"⁶⁸ damit die verfügbare Stelle optimal besetzt werden kann. Sie geben

 ⁶⁶ Fliegen, Dr. I. (2018), Seite 100
 ⁶⁷ Verkürzte Darstellung in Anlehnung an Holtbrügge, Prof. Dr. D. (2015), Seite 126 ⁶⁸ Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 178

Aufschluss darüber ob ein Kandidat die Musskriterien für die vakante Stelle erfüllt. Daher ist es Voraussetzung für den sinnvollen Einsatz von verschiedenen Testverfahren die genaue Kenntnis über die gewünschten Anforderungen zu haben.

Einstellungstest

Für die Diagnose der fachlichen Eignungen und die Beobachtung des sozialen Verhaltens sind Fähigkeitstests sinnvoll. Beispiele für solche Tests sind in Tabelle 10 kurz dargestellt.

| Testverfahren | Beschreibung |
|---------------------------------------|--|
| allgemeine Fähigkeitstests | Sie zielen auf Fähigkeiten wie Konzentration, Aufmerksamkeit, Willenskraft und Willenseinsatz ab. |
| Geschwindigkeitstests (Niveautest) | Möglichst viele Aufgaben sind in einer vorgegebenen Zeit zu erledigen. Beim Niveautest nimmt der Schwierigkeitsgrad mit den Aufgaben zu. |
| Intelligenztests | Ermitteln die intellektuelle Leistungsfähigkeit, erlauben aber nur begrenzte Rückschlüsse auf die berufliche Eignung. |
| spezielle Fähigkeitstests | Zielen auf sensorische Fähigkeiten (z.B. Sehschärfe, Farbwahrnehmung, Gehörsinn) oder motorische Fähigkeiten (z.B. Mukelkraft, Handwerksgeschick, Reaktionsfähigkeit). |

Tabelle 10 ausgewählte Testverfahren für Fähigkeitstests⁶⁹

Assessment Center

Eine Kombination zwischen Auswahltest- und Gespräch ist das Assessment Center (AC).

Es ist ein komplexes und standardisiertes Verfahren zur Ermittlung und Feststellung von Verhaltensweisen der Kandidaten.

Feste Regeln sind hier wichtig, damit der Inhalt, Ablauf und die Bewertung standardisiert erfolgen kann. So können spontane Beurteilungsfehler vermieden und ausgeschlossen werden. Solche Regeln sind nach SCHOLZ und FLIEGEN folgende:

- Das AC wird mit mehreren Kandidaten (meist 8 bis 12) durchgeführt. Einzel-AC sind auch möglich, die Bewertung muss aber wie bei den Gruppen AC erfolgen.
- Es müssen mehrere geschulte Beobachter am AC teilnehmen.
- Für jede Kompetenz die überprüft werden soll müssen eindeutige und beobachtbare Verhaltensindikatoren festgelegt werden. Die Bewertung sollte in mehreren Beurteilungssituationen erfolgen.
- Die Übungen müssen repräsentativ für die Anforderungen sein.
- Beobachtung und Bewertung müssen zeitlich voneinander getrennt sein.

⁶⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 178 ff

- Ein AC geht meist über einen längeren Zeitraum (meist 1 bis 3 Tage)⁷⁰. Für die Durchführung eines AC gibt es eine Vielzahl von standardisierten Methoden. In Tabelle 11 werden die, laut SCHOLZ, wichtigsten Methoden kurz vorgestellt.

| Testverfahren | Beschreibung |
|---|--|
| In-Basket-Methode (oder Postkorb) | Eine analytisch- konzeptionelle Übung, bei der das Analyse-, Entscheidungs- und Delegationsverhalten unter Zeitdruck gemessen wird. Hierbei soll ein 'zufällig' zusammengestellter Inhalt eines Posteingangskorbes sortiert und die daraus resultierenden Aktionen in eine Prioritätenfolge gebracht werden. |
| (führerlose) Gruppendiskussion mit oder | Hier wird das Einfühlungs- und |
| ohne Rollenvergabe | Überzeugungsvermögen sowie die sozialen Kompetenzen beurteilt. |
| Simulation von Interviews | In dieser dialogorientierten Aufgabe sollen die Kandidaten wechselseitig unterschiedliche Gesprächsrollen einnehmen. |
| Präsentation von Einzel- und | Hier wird das Verhalten und die nonverbale Ausdrucksfähigkeit sowie Fachwissen und |
| Gruppenarbeiten | die Fähigkeit zum analytischen Denken der Kandidaten analysiert. |

Tabelle 11 Methoden für ein Assessment Center⁷¹

Laut HOLTBRÜGGE hat das AC eine hohe Prognosevalidität durch die hohe Systematik, die standardisierten Beobachtungsinstrumente und die mehrfache Erfassung einer Vielzahl von Bewerbermerkmalen.

Die Bewerber bekommen ein Feedback, welches sie für zukünftige Bewerbungen nutzen können. Jedoch hängt das Feedback stark vom Beobachter ab. Was für ein Unternehmen gut ist, kann für ein anderes Unternehmen nicht erwünscht sein.

Da das AC einen relativ hohen Aufwand und hohe Kosten mit sich bringt wird es oft nur für Bewerber, die eine zentrale Rolle im Unternehmen einnehmen sollen, durchgeführt. Innerhalb des Unternehmens kann, laut HOLTBRÜGGE, das AC zu einer Machtverlagerung von Fach- und Personalabteilung führen, indem die Personalauswahl als Problem definiert wird, das nur von Experten mit entsprechenden Qualifikationen gelöst werden kann.⁷²

Das AC trägt in positiver und negativer Hinsicht zum Unternehmensimage bei. Die Kandidaten bekommen so einen Einblick in das Unternehmen und können sich überlegen ob es zu ihnen passt oder nicht.

⁷¹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 180 und Holtbrügge, Prof. Dr. D. (2015), Seite 130 ff

⁷² Holtbrügge, Prof. Dr. D. (2015), Seite 131

_

⁷⁰ Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 180

Fliegen, Dr. I. (2018), Seite 137

Wie in diesem Kapitel beschrieben wurde gibt es in der klassischen eine Vielzahl von Personalbeschaffung Methoden und Möglichkeiten, Unternehmen auf offene Stellen aufmerksam machen können und geeignete Kandidaten aus den eingehenden Bewerbungen zu selektieren.

Durch die Digitalisierung ergeben sich auch im Bereich der Personalbeschaffung neue Möglichkeiten. Wie die Methoden des digitalen Recruitings aussehen, soll im nächsten Kapitel beschrieben werden.

Grundlagen des e-Recruitings **Alternative** 3 als zur klassischen Personalbeschaffung

Mit der Entwicklung des Internets und der Entstehung der ersten Webseiten standen die Unternehmen vor der Herausforderung das neue Medium zu verstehen und als Chance zu nutzen. So begann das Thema der Personalbeschaffung über das Internet bereits mit dem *Recruiting 1.0* im Jahre 1995 mit dem Aufbau sog. Karriere-Webseiten und den neuen Internettauftritten der Unternehmen. Der Wettbewerb zwischen den klassischen Medien (Print-Stellenanzeigen) und der modernen Technik (Online-Stellenanzeigen) begann. "Unternehmen können im Internet nicht nur Stellenanzeigen schalten und Bewerber suchen. Online kann auch eine Vorauswahl getroffen werden"⁷³, war die Erkenntnis von 1997. Trotzdem wurde es vorerst nur als Ersatz oder Ergänzung zur "klassischen" Zeitungsanzeige genutzt. "Die Möglichkeit der Online-Direkt-Bewerbung wird [...] im Wesentlichen als zukunftsweisend, zeitökonomisch und sehr praktisch beurteilt"⁷⁴, iedoch läuft die Bewerbung über das Internet mittels e-Mails und/ oder abgelebter Bewerberfragebögen noch sehr schleppend.

Mit dem Wandel der Internets "vom einen Informations- zum Mitmach-Web"⁷⁵ und Aufkommen von Sozialen Netzwerken entwickelte Personalbeschaffung zum Recriuting 2.0. "Die Kommunikation verlagerte sich mehr und mehr vom privaten in den öffentlichen Raum"⁷⁶. Laut JÄGER bestand die Herausforderung der Personaler darin, die Bedeutung der neuen Online-Welt zu erkennen und "die latent vorhanden Risiken zu reduzieren und gleichzeitig die sich bietenden Chancen zu nutzen."77 Potentielle Bewerber können sich z.B. mit Hilfe von Recruiting Blogs über aktuelle Themen informieren und so auf dem Laufenden bleiben. Für Unternehmen sind die Sozialen Netzwerke eine Fundgrube für qualifizierte Talente, in denen man gleichzeitig mögliche Informationen über die Kandidaten gewinnen kann.

 ⁷³ Kochhan, C. et al (2018), Seite 2
 ⁷⁴ Kochhan, C. et al (2018), Seite 5
 ⁷⁵⁻⁷⁶ Kochhan, C. et al (2018), Seite 11

Mit dem Aufkommen des mobilen Internets und der neuen Generation mobiler Endgeräte entstanden im Recruiting 3.0, dem sog. Mobile und Social Recruiting, neue Wege zur Ansprache der Zielgruppen. Die Möglichkeiten waren nicht nur auf das stationäre Internet beschränkt. Karriere-Webseiten werden mobiloptimiert, das Recruiting wird auf das mobile Internet erweitert. Die potentiellen Bewerber können jetzt in Alltagssituationen zu einer Bewerbeaktion aktiviert und motiviert werden.

Seit 2016 befindet sich die Recruiting-Welt im Recruiting 4.0. Man spricht hier auch vom "Mixed Reality und Robot Recruiting", denn durch neue Technologien ist auch ein virtuelles Kennenlernen des Arbeitsplatze und der Arbeitsumgebung möglich. Die Bewerberansprache, die Mediennutzung und die Bewerbungsformen verändern sich. Gerade für die erste Bewerberkommunikation wird häufiger auf die automatisierte Kommunikation mittels Chatbots zurückgegriffen.

Wie die moderne Personalbeschaffung aussieht, wird im folgenden Kapitel vorgestellt. Dabei verändert sich am eigentlichen Prozess, wie er in Kapitel 2.1 Abb. 2 gezeigt wurde, durch die Verwendung eines anderen Mediums laut BECK zunächst nichts.78

Definition 3.1

Mit der Digitalisierung hat sich die Personalbeschaffung weiterentwickelt. "Der Begriff Digitalisierung bezeichnet im Allgemeinen die Veränderung von Prozessen, Objekten und Ereignissen, welche durch eine zunehmende Nutzung von digitalen Geräten erfolgt. Dies bedeutet im engeren Sinne die Erstellung digitaler Repräsentation von physischen Objekten, von Ereignissen oder analogen Medien."⁷⁹ Einfach ausgedrückt ist Digitalisierung die digitale Umwandlung, Darstellung und Durchführung von Information und Kommunikation oder die digitale Modifikation. Sie löst quasi die Grenzen zwischen Realität und Virtualität auf. Für IT-Experten bedeutet das die Implementierung und Wartung neuer Systeme, für Anwender und Kunden die Vereinfachung der Arbeitsprozesse bzw. ein Plus an Serviceleistungen.⁸⁰

Die moderne Personalbeschaffung wird auch als e-Recruiting (elektronisches Recruiting) bezeichnet. Dieser Begriff bezeichnet nicht nur die reine Online-Bewerbung Digitalisierung des gesamten E-Mail, sondern die Bewerbungsund Personalbeschaffungsprozesses. Die Digitalisierung unterstützt die Personalbeschaffung durch den Einsatz elektronischer Medien und Personalsysteme Online-Formulare für wie z.B. Bewerber oder durch Verwaltung

⁷⁸ Beck, C. (2002), Seite 19
⁷⁹ Gründerszene.de , Stichwort: Digitalisierung ⁸⁰ Digitalmagazin.de, Stichwort: Digitalisierung

Bewerbungsprozesses mit standardisierten Software-Programmen. Sie soll dabei helfen die Personalauswahl und -beschaffung schneller, einfacher und besser zu machen. Der Prozess des e-Recruiting beginnt mit der Online-Stellenausschreibung und endet mit der Verwaltung der Bewerberdaten in einem zentralen System.

Einige Prozesse der Bewerberansprache laufen über Social Media-Kanäle. Social Media dient der "häufig profilbasierten Vernetzung von Benutzern und deren Kommunikation und Kooperation über das Internet. 1811 Die User interagieren kommunikativ über Kommentare und Nachrichten und können aktiv an der Gestaltung von medialen Inhalten teilnehmen. Die Kommunikation erfolgt mittels Text, Bild und Ton. Somit wird der Nutzer auch zum Produzenten. Social Media wird nicht nur für den privaten Bereich genutzt. Auch MA nutzen solche Plattformen um sich auszutauschen und gemeinsam zu arbeiten. Unternehmen können sich, zum Zweck den Marketings, der Marktforschung, des Kundensupports und -feedbacks, mit ihren Kunden vernetzen. Für die HR-Abteilung ist es eine Plattform für die Bewerberinformation und der Mitarbeiteraquisition. "Social Networks, Weblogs, Microblogs, Wikis und Foto- und Videoplattformen werden als typische Vertreter sozialer Medien angesehen. Aber auch Chats und Diskussionsforen, virtuelle Kontakt- und Tauschbörsen und bestimmte Apps zur Kommunikation und Bewertung kann man bei einem weiten Begriff dazu zählen."82 Laut BENDEL haben Social Media auch eine große Bedeutung im Bereich des E-Learnings und des Wissensmanagements.

3.2 Instrumente des e-Recruitings

Die Kernzeile des e-Recruitings sind die Vereinfachung des Bewerbungsprozesses für die Bewerber und Unternehmer. Denn durch ein einfaches Bewerbungssystem (z.B. mit entsprechender Formulare) wird die Zahl der Bewerber erhöht und die Unternehmen haben eine größere und bessere Auswahl an Kandidaten. Durch die einheitlichen Formulare kann die Analyse und der Vergleich der Bewerbungen erleichtert werden. So wird der Prozess der Personalvorauswahl beschleunigt. Auch die Qualitätssteigerung ist ein Kernziel des e-Recruitigs. In der Zeit, in der das Internet zunehmend als Medium für die Personalbeschaffung entdeckt wurde, haben sich Instrumente und Methoden zur Bewerberansprache und –auswahl entwickelt, die dabei helfen sollen die Kernziele zu erreichen.

_

⁸¹⁻⁸² Bendel, Prof. Dr. O. (2018) Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Social Media

⁸³ Beck, C. (2002), Seite 18

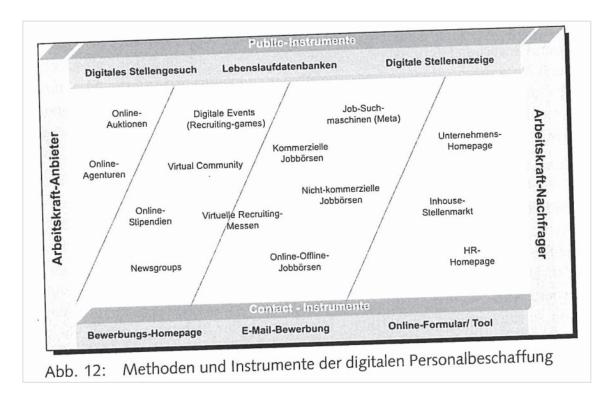


Abbildung 5 Methoden und Instrumente des e-Recruitings⁸³

3.2.1 Instrumente zur Bewerberansprache

Die häufigsten Kanäle, die verwendet werden um potentielle Bewerber auf das Unternehmen und auf offene Stellen aufmerksam zu machen sind Ausschreibungen in Online-Jobbörsen und auf der eigenen Unternehmenshomepage, sowie Social Media, Mobile Recruiting und das Active Sorcing. Die einzelnen Instrumente werden im nächsten Abschnitt vorgestellt.

Online Stellenausschreibungen:

Die Online Stellenausschreibungen können auf den unternehmenseigenen Webseiten und über Online-Jobbörsen oder anderen Portalen veröffentlicht werden.

Unternehmenshomepage

Die unternehmenseigene Homepage ist die digitale Visitenkarte des Unternehmens. Neben der Darstellung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber eignet sie sich dazu potentiellen Bewerbern Informationen über das Unternehmen und mögliche Stellen zu präsentieren und so zu einer Bewerbung zu veranlassen. Oft sind Karriereseiten in der Website integriert, die über die Startseite zur erreichen sind. Über diese können die Bewerber auf die offenen Stellen zugreifen und sich im Idealfall direkt über ein Onlineformular bewerben. Sollte es kein Formular geben, so können sich die Kandidaten über die angegebenen Kontaktdaten bewerben oder Anfragen stellen.

⁸³ Beck, C. (2002), Seite 18

Vorteilhaft ist, dass die Online Stellenausschreibungen eine größere Reichweite als Printmedien haben. Sie können, je nach Besucherfrequenz nicht nur regional sondern auch national und international aufrufbar sein. Weitere Vorteile sind die Kostenersparnis sowie die Aktualität und Flexibilität einer solchen Anzeige. Durch die direkte Schaltung können noch im Nachhinein Modifikationen direkt vorgenommen und die Stellenausschreibung immer aktuell gehalten werden.

Bei der Veröffentlichung auf der Unternehmenshomepage können sich die Bewerber gleichzeitig über das Unternehmen informieren. Dies kann zu einem Imagegewinn führen. Die Homepage sollte jedoch unkompliziert und übersichtlich gestaltet sein, so dass bei potentiellen Bewerbern das Interesse geweckt wird. Eine schlechte Auffindbarkeit dagegen wirkt sich nachteilig aus.⁸⁴

Online-Jobbörsen und Lebenslaufdatenbanken

Online-Jobbörsen "bilden auf der einen Seite eine Plattform zur Artikulation und Veröffentlichung der angebots –und nachfrageseitigen Bedarfe, auf der anderen Seite sind sie heute (und zukünftig noch mehr), die Schnittstelle zur Synchronisation derselben."⁸⁵ Sie lassen sich nach unterschiedlichen Kriterien klassifizieren.

- Kommerzielle und nicht kommerzielle Anbieter:
 - Bei den kommerziellen Anbietern handelt es sich um Webseiten wie z.B. www.monster.de, www.jobpilt.de, www.stepstone.de.
 - Die nicht kommerzielle Anbieter sind Angebote der Agentur für Arbeit, von Hochschulen, Kammern und Verbände.
- Allgemeine und spezialisierte Anbieter bzw. branchenübergreifend oder branchenspezifisch :
 - Hier kann die Spezialisierung nach Branche, Zielgruppen, Fach- und Führungskräfte, betrieblicher Funktion, Berufsgruppen oder Regionalität erfolgen.
- Mit eigenem und/oder ohne eigenem Angebot :
 Webseiten ohne eigenes Angebot sind Metasuchmaschinen, die Angebote mehrerer Jobbörsen präsentieren.

"Die Leistungsfähigkeit eines Online-Stellenmarktes wird im Wesentlichen dadurch bestimmt, inwieweit es der einzelnen Jobbörse gelingt, den Bedarf bzw. die Bedürfnisse der Arbeitskraft- Nachfrager auf der einen Seite und die der Arbeitskraft-

⁸⁴ Vgl. Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019), Seite 157 ff, Holtbrügge, Prof. Dr. D. (2015), Seite 115 ff und Beck, C. (2002), Seite 164 ff

⁸⁵ Beck, C. (2002), Seite 24

Anbieter auf der anderen Seite zu synchronisieren und zur Zufriedenheit beider Parteien zu decken."86 Online-Jobbörsen sind also Dienstleister für zwei Seiten. Auf der einen Seite sind es die Arbeitgeber und auf der anderen Seite die potentiellen Bewerber. Die Formalen Anforderungen, die für eine Jobbörse wichtig sind, werden zum einen in Informationen über den Anbieter und zum anderen in den Aufbau und die Gestaltung eingeteilt.

Für die Nutzergruppen sind u.a. folgende Informationsgehalte über den Anbieter wichtig⁸⁷:

- Informationen über das Unternehmen
- Unternehmensphilosophie/-leitlinien/-kultur
- Historische und zukünftige Entwicklung des Unternehmens
- Angabe der Zielgruppen
- Dienstleistungsinformationen für Stellensuchende
- Dienstleistungsinformationen für Unternehmen
- Aktuelle News
- Adressen der Niederlassungen (einschließlich Ausland)
- Kontaktmöglichkeiten/ Ansprechpartner/ Anfahrtsskizze
- Aktuelle Messetermine
- Allgemeine Geschäftsbedingungen /Nutzungsbedingungen
- Investor Relations (Bei Aktiengesellschaften)
- Referenzen von Unternehmen
- Referenzen von Bewerbern
- durchschnittliches Kennzahlen (Stellenangebote/ Stellengesuche/ Bewerbungsaufkommen pro Stellenangebot /Erfolgskennzahlen...)
- Informationen zur Sicherheit und Diskretion bei Nutzung
- Presseartikel/ -arbeit
- Karriere und Jobs beim Stellenmarkt

Im Bereich des Aufbaus und der Gestaltung steht die Benutzerfreundlichkeit im Vordergrund. Die Summe und der Mix aus der Verwendung von Logos, Texten, Bildern, Hintergründen und der Werbung machen die Benutzerfreundlichkeit aus. Der Aufbau sollte logisch und intuitiv für die Nutzer- und Zielgruppen aufgebaut sein, das bedeutet z.B. dass die gewünschten Informationen in relativ wenigen Schritten verfügbar sein sollten oder dass es eine Standardisierung innerhalb des Seitenlayouts

 ⁸⁶ Beck, C. (2002), Seite 41
 87 Beck, C. (2002), Seite 42

gibt. "Insgesamt gilt für den Aufbau und die Gestaltung, dass die Internet-Präsentation⁸⁸:

- Interesse bei der richtigen Ziel- und Kundengruppe wecken und ansprechend wirken sollte,
- Übersichtlich gestaltet ist und einen klaren Weg erkennen lässt,
- Eine möglichst detaillierte Untergliederung der Rubriken bereits auf der Homepage aufweisen sollte
- Eine eindeutige Bezeichnung der Links (ggf. mit Erläuterung) besitzt
- Durch Links aufgerufene Seiten möglichst keine weiteren Verzweigungen zu anderen Seiten aufweisen und wenn, eine problemlose Rückkehr möglich ist (Vermeidung von 'Toten Links')
- Relevante Informationen, zielgruppengerecht und bedürfnisabhängig, wenigen Schritten zur Verfügung stellt,
- Weitgehend ein einheitliches Seitenlayout ausweist (über den gesamten Internet-Auftritt hinweg)
- Orientierungshilfen für Nutzer (bspw. durch Sitemaps) anbietet
- Werbung, sowohl vom Platzbedarf als auch von der Einblendung her, auf das (subjektiv) notwendige Maß reduziert."89

Zu den Kern- und Basisleistungen von Jobbörsen gehören die Veröffentlichung von Stellenangeboten und -gesuchen, Lebenslaufdatenbank-Recherchen Dienstleistungen und Funktionalitäten, die unmittelbar der Synchronisation und Deckung der Bedarfe von Arbeitskraft-Anbieter und –Nachfrager dienen.

Die Attraktivität einer Jobbörse wird laut BECK aus Sicht der Arbeitskraft-Nachfrager durch die Qualität und Quantität der Stellenangebote bestimmt. Ein Kriterium für die Qualität hierbei ist die Möglichkeit der Veröffentlichung einer umfassenden und vollständigen Stellenausschreibung. Auch die Aktualität der Anzeigen spielt eine Rolle. Hier soll es z. B. möglich sein, durch eine Filterfunktion nach Erscheinungsdatum o.ä. zu suchen und zu selektieren. Die Angebote sollten unmittelbar oder nach kostenloser Anmeldung sichtbar sein.⁹⁰

Stellengesuche und Lebensläufen sollen möglichst kostenlos von den Arbeitskraft-Anbietern hinterlegt werden können. Den Unternehmen können dann eine adäquate Inforationsbasis zugänglich gemacht werden. Die Arbeitskraft-Anbieter haben die Möglichkeit ihren Lebenslauf in einer standardisierten Form zu hinterlegen, teils mit vorgefertigten Feldern, die detaillierte Angaben zu Ausbildung, Studium, Kenntnissen

⁸⁸⁻⁸⁹ Beck, C. (2002), Seite 44 ⁹⁰ Vgl Beck, C. (2002), Seite 46 ff ⁹⁰ Vgl Beck, C. (2002), Seite 46 ff

und Berufswünschen abfragen. Die Anschreiben und Gesuche können frei formuliert werden. Nachdem das Stellengesuch online ist, können die Unternehmen mittels Nachricht Kontakt zu dem Kandidaten aufnehmen. Der Kandidat entscheidet dann, ob und wann er sich mit dem jeweiligen Unternehmen in Verbindung setzt.

Das Stellengesuch kann jederzeit von dem Arbeitskraft-Anbieter deaktiviert werden, es erfolgt jedoch eine automatische Deaktivierung nach einigen Wochen. (je nach Jobbörse).91

Lebenslaufdatenbanken

Sie sind die Bündelung und Speicherung der Stellengesuche und Lebensläufe in der Datenbank einer Online-Jobbörse. Die gewonnenen Daten sind meist über ein standardisiertes Online- Formular gewonnen worden. So haben die Unternehmen die Möglichkeit nach geeigneten Kandidaten zu suchen ohne unmittelbar eine Stellenausschreibung aufzugeben. Bei der Recherche in einer Lebenslaufdatenbank kann die Anzahl der Lebensläufe durch verschiedene Schlagwörter oder Kategorien, wie z. B. Eingangsdatum, Standort oder Ausbildungsgrad, eingegrenzt werden. Durch Volltextsuchen können mehrere Suchbegriffe eingegeben werden, was die Chance auf qualifizierte Bewerber mit den richtigen Anforderungsprofilen erhöht.

Es besteht auch die Möglichkeit die Suche m. H. eines Rekrutierungs-Assistenten zu automatisieren. Hierbei können bestimmte Kriterien in einem Profil hinterlegt werden. "Anhand dieses Profils wertet der automatische Assistent die Lebenslauf-Datenbank, in vom Benutzer festgelegten Zeitabständen, nach relevanten Kandidaten aus."92 Der Benutzer oder gleich der individuelle Arbeitsbereich wird dann bei einem passenden Profil benachrichtigt

Die Bewerber müssen ihre Strategie ändern, denn durch die Möglichkeit der Lebenslaufdatenbank werden ggf. eine Vielzahl von Stellenangeboten nicht mehr veröffentlicht. "Daraus resultiert, dass die Nicht-Existenz des Lebenslaufes in einer Datenbank zu einem Nutzen-Entgang führt oder, positiv ausgedrückt, die Existenz des Lebenslaufes in einer Datenbank zusätzliche Möglichkeiten / Offerten bietet."93 Mit Hilfe eines Matching-Systems, also der "Möglichkeit einer automatischen Übereinstimmungsprüfung, basierend auf dem Suchprofil und den Informationen"94, kann nach Anforderungsprofilen und Deckungsgrad gesucht werden.

Ein Problem bei der Lebenslaufrecherche ist die Datenqualität, denn der Arbeitskraft-Anbieter bestimmt selbst in welchem Umfang und in welcher Qualität er die

 ⁹¹ Vgl. Beck, C. (2002), Seite 50
 ⁹² Beck, C. (2002), Seite 152
 ⁹³ Beck, C. (2002), Seite 51
 ⁹⁴ Beck, C. (2002), Seite 52

Angaben macht. Es kann auch sein, dass sich die Nutzer einer solchen Datenbank vorerst nur angemeldet haben um dieses Instrument oder ihren Marktwert zu testen und nicht ernsthaft einen Arbeitsplatz suchen.

Social Media Recruiting:

Das Social Media Recruiting beschreibt die Personalbeschaffung über die sozialen Netzwerke. Über Social Media Angebote, z.B. über Xing oder LinkedIn werden die potentiellen Bewerber über offene Stellen bei den Unternehmen informiert und dazu motiviert sich zu bewerben. Das passiert häufig über externe Personalrecruiter, die von den jeweiligen Unternehmen engagiert werden Aber auch das Unternehmen selbst kann mit Hilfe des Online-Auftrittes in den sozialen Netzwerken auf sich aufmerksam machen.

Das Social Media Recruiting ist stark mit dem Active Sourcing verbunden. 95

Active Sourcing:

Wie in Kapitel 2.1.2 angedeutet wird beim Active Sourcing die Suche umgedreht. Durch den demographischen Wandel und den Fachkräftemangel werden die Unternehmen gezwungen aktiv auf potentielle Kandidaten und Talente zuzugehen. Vor der Einführung des E-Recruitings wurde das vor allem von Headhuntern oder Personalberatern übernommen, oder die Unternehmen haben die Kandidaten auf verschiedenen Events angesprochen. Zum Active Sourcing gehören alle Methoden mit denen Unternehmen passende Kandidaten für aktuell oder künftig zu besetzende Stellen identifizieren und kontaktieren können. Es ist somit die Suche nach qualifizierten Kandidaten mit einer gezielten Ansprache und idealer Weise dem Aufbau eines persönlichen Verhältnisses. So kann eine Bindung an das Unternehmen schon vor der eigentlichen Bewerbung erfolgen.

Active Sourcing läuft in zwei Phasen, oder wie in Abb. 6 gezeigt in fünf Schritten, ab. Diese gehen fliesend in einander über. 96

Die erste Phase (Schritt 1-4) ist dabei die gezielte Kandidatensuche. Hier sollen qualifizierte Kräfte mit passenden Profilen für konkrete oder zukünftige Positionen über Soziale Netzwerke, Lebenslaufdatenbanken o.ä. gefunden werden.

_

⁹⁵ Vgl. Kochhan, C. et al (2018), Seite 19

⁹⁶ Vgl. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Stichwort: Active Sourcing und prosoft EDV-Lösungen GmbH & Co. KG. Stichwort: Active Sourcing

In der zweiten Phase (Schritt 5) erfolgt dann die individuelle Kandidatenansprache. Nach der Identifikation müssen die Kandidaten kontaktiert und für das Unternehmen gewonnen werden. Die Ansprache kann über die Sozialen Netzwerke, per E-Mail oder über andere Medien erfolgen.

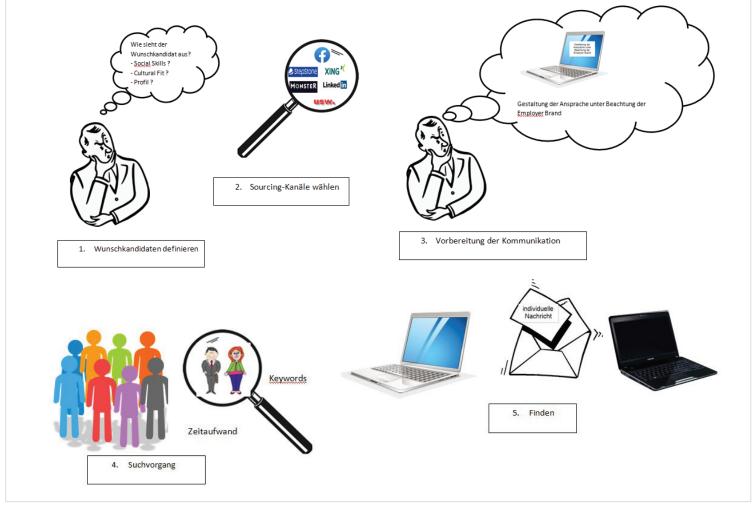


Abbildung 6 Fünf Schritte zum Active Sourcing7

Eine Methode/ Variante für das Active Sourcing ist das *Talent Sourcing*.

Der Talentepool ist eine der wichtigsten Kanäle für das Active Sourcing. Er ist eine Datenbank in der relevante Informationen zu qualifizierten Kandidaten hinterlegt und verwalten werden. Somit kann er schnell dabei helfen geeignete MA zu finden, damit vakante Positionen zeitnah besetzt werden. Folgende Informationsquellen nähren u. a. den Talentepool:

- Persönliche Netzwerke der Mitarbeiter
- Alumni-Netzwerke
- Bewerberdaten

-

⁹⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an prosoft EDV-Lösungen GmbH & Co. KG. Stichwort: Active Sourcing

Bei den Bewerberdaten werden die Profile der A- und B-Kandidaten⁹⁸ genutzt, die nicht unmittelbar eingestellt wurden.

Acive Sourcing kann auch intern erfolgen, indem interne Social Media Seiten als Instrument der Personalgewinnung dienen sollen. Sie sollen die Wahrscheinlichkeit für interne Bewerbungen steigern. Die MA-Profile liefern hier die Daten für den Talentepool.

In Tabelle 12 sind mögliche Vor- und Nachteile von Active Sourcing dargestellt.

| Vorteile | Nachteile |
|---|---|
| Effektiv, zielgerichtet und kostengünstig | Nimmt viel Zeit in Anspruch. |
| Time-to-Hire (Zeit von Stellenausschreibung | Antwortmoral der Kandidaten ist nicht immer |
| bis zur Einstellung) kann verkürzt werden. | gegeben. Es besteht die Möglichkeit, dass |
| | sich potentielle Kandidaten in Netzwerken |
| | angemeldet haben um ihren "Marktwert" zu |
| | testen. |
| Schnelle Reaktion auf personelle Engpässe | |
| möglich, da Zugriff auf Talentepool | |
| Weniger Fehlbesetzungen, da sich der | |
| Kandidat und der Personaler bereits kennen. | |
| Kann langfristig angewendet werden um den | |
| Talentepool zu pflegen. | |

Tabelle 12 mögliche Vor- und Nachteile von Active Sourcing⁹⁹

Es ist aber zu beachten, dass das Active Sourcing nicht mit dem Social Media Recruiting gleichzusetzen ist. Es erfolgt nur teilweise über soziale Netzwerke. Die Recruiter setzen trotzdem immer noch auf den persönlichen Kontakt zu den potentiellen Kandidaten. Neben der Ansprache über die sozialen Netzwerke ist auch eine direkte Ansprache per E-Mail oder Telefon möglich.

Mobile Recruiting:

Durch das Mobile Recruiting können alle nötigen Schritte der Bewerbung einfach und bequem vom Smartphone oder Tablet durchlaufen werden. Das bedeutet, dass von der Stellenanzeige, über die Informationssuche bis zum Bewerbungsformular alles mobil erfolgen kann. Dies geschieht häufig m. H. einer App bzw. mit mobiloptimierten Karriereseiten.

¹⁰⁰Weitzel , Prof. Dr. T. et al. Studienreihe "Recruiting Trends 2020

⁹⁸ Kapitel 2.2, Tabelle 7

⁹⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Gründerszene Onlinemagazin Stichwort: Acitve Sourcing und prosoft EDV-Lösungen GmbH & Co. KG. Stichwort: Active Sourcing

Bewerbungsmöglichkeiten

Es gibt verschiedene Wege für die Bewerber um Kontakt mit den entsprechenden Unternehmen aufzunehmen. Neben dem klassischen Postweg gibt es gerade im Bereich des e-Recruitings die Möglichkeit sich per E-Mail, Formular oder Bewerbungshomepage zu bewerben.

Bewerbung per E-Mail

"Die Bewerbung per E-Mail bietet eine einfache und schnelle Möglichkeit der Kontaktaufnahme"101 Sie kann als kurze Vorstellung oder als Komplettbewerbung zu einer gefundenen Stellenanzeige dienen. Ob dieser Weg von den Unternehmen gewünscht wird, ist für die Bewerber in der Anzeige ersichtlich. "Entweder werden die Arbeitskraft-Anbieter, z. B. in einer Anzeige, dazu separat aufgefordert oder auch die Angabe der E-Mail-Adresse führt dazu, dass E-Mail-Bewerbungen das Unternehmen erreichen."102

Nachteilig ist bei dieser Form, dass die Virengefahr relativ groß im Vergleich zu den anderen Bewerbungswegen ist. Es kann auch problematisch sein, wenn die Bewerber keine Standard-Datei-Formate verwenden oder zu große Dateien versenden.

Bewerbungsformular

Online-Formulare zur Bewerbung werden sowohl bei den Jobbörsen, als auch auf der Unternehmenshomepage angeboten. Sie besitzen fixe Eingabefelder, Freitextfelder und bieten Möglichkeiten Dateien anzuhängen. Mit dieser Form wird es den Unternehmen ermöglicht die Informationen abzufragen, die wichtig für das Unternehmen sind.

"Die Nutzung eines von der Jobbörse bereitgestellten Bewerbungsverfahrens ist einerseits für die Bewerber ein schneller Weg, da eventuell Teile der Bewerbung (z. B: der Lebenslauf) mehrfach verwendet und nicht immer wieder neu eingegeben werden müssen."103 Für die Unternehmen bietet diese Lösung den Vorteil, dass "bereits durchdachte und fertig programmierte Mechanismen ohne eigene technische Investitionen"¹⁰⁴ genutzt werden können.

Weitere Vorteile dieser Bewerbungsmöglichkeit sind nach BECK in folgenden Punkten zu sehen:

- Strukturierte Eingabe der Daten, seitens der Bewerber
- Möglichkeit der Übernahme in eine Datenbank

Beck, C. (2002), Seite 108
 Beck, C. (2002), Seite 136
 Beck, C. (2002), Seite 108
 Beck, C. (2002), Seite 108
 Beck, C. (2002), Seite 136

- Nahezu objektive Vergleichbarkeit der Informationen
- Möglichkeit der Datenübernahme in andere Systeme
- Möglichkeit der digitalen Informationseiterverarbeitung, -weiterleitung usw.

Bewerbungshomepage

"Der Bewerber erstellt eine eigene Homepage mit den wichtigsten Bewerber-Informationen, wie Motivation zur Bewerbung, Lebenslauf, Zeugnissen etc."¹⁰⁵ Dieser Weg ist jedoch nicht sehr verbreitet und sollte als Zusatzinformation zur eigentlichen Bewerbung verwendet werden.

Wie in Abb.7 gezeigt wird geht der Trend eindeutig weg von der papierbasierten Bewerbung hin zu einer Bewerbung per E-Mail oder Bewerbungsformular.

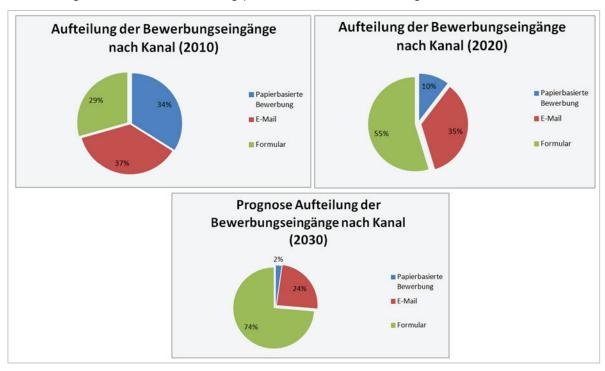


Abbildung 7 Aufteilung der Bewerbungseingänge nach Kanal¹⁰⁶

3.3 Auswahlverfahren

Der eigentliche Entscheidungsprozess ist grundsätzlich digitalisierbar und als Ergebnis eines detaillierten Screenings zu sehen. Die Entscheidung an sich, welcher Kandidat am ehesten für die zu besetzende Stelle geeignet ist, wird jedoch von Menschen mit Verantwortung getroffen.

¹⁰⁵ Beck, C. (2002), Seite 136

Eigene Darstellung in Anlehnung an Weitzel, Prof. Dr. T. et al. Studienreihe "Recruiting Trends 2020 – Mobile Recruiting"

Erst-Sichtung / Bewerber-Screening

Bei der Sichtung der Unterlagen hat man die Möglichkeit eines automatisierten Screenings, d.h. die Durchsicht kann automatisiert verfolgen. Mit Hilfe eines sog. "Skill Tables" können Einzelanforderungen, die für eine Stelle von höherer Relevanz sind, formuliert werden. So können diese in der digitalen Bewerbung automatisiert abgefragt werden. Das erleichtert zum einen die Vorauswahl und beschleunigt den Prozess der Sichtung. Durch "Das Bewerber-Screening mit Hilfe der Kandidaten-Vorauswahl ist ein wertvolles Tool zur Qualifikationsbeurteilung. Es erleichtert die Arbeit beim ersten Lesen von Bewerbungen, da von vornherein diejenigen Bewerbungen ausgeschlossen werden können, die die Mindestanforderungen nicht erfüllen."¹⁰⁷

Wenn die Bewerbung per Formular eingeht, kann der Recruiter auch Pflichtfragen kennzeichnen und gewünschte Antworten mit entsprechender Gewichtung. Anhand dieser Kriterien wird dann eine Punktzahl errechnet. Wird eine vorher festgelegte Mindestpunktzahl vom Kandidaten nicht erreicht, wird dieser automatisch für die vakante Stelle abgelehnt.

Die Voraussetzung, dass solch ein Verfahren angewendet werden kann, ist das Vorhandensein eines Anforderungsprofils für die entsprechende Stelle. "Durch die Möglichkeit, konkrete Fragen an den Kandidaten richten zu können, hat der Recruiter die Möglichkeit, 'Hard und Soft Skills' abzufragen und somit bereits an dieser Stelle eine Art 'Online-Assessment-Center' nutzen zu können."108 Da der Recruiter selbst bestimmt, ab welche Abdeckungsgrad die Bewerbungen genauer analysiert werden, kann eine Sichtung aller eingehenden Bewerbungen entfallen.

Auswahlgespräche (digitales Interview)

Auch die Bewerbungsinterviews können unter bestimmten Umständen und Voraussetzungen ohne persönliche Anteilnahme des Bewerbers durchgeführt und raumunabhängig werden, z. B: mittels Web Cam. Wichtig hierbei ist, dass auf beiden Seiten die technischen Voraussetzungen dafür gegeben sind (leistungsfähige Übertragung, Web-Cam und PC-Ausstattung). Neben den technischen Voraussetzungen benötigt es aber auch die "mentale und emotionale Zustimmung und Bejahung dieser Mediennutzung, um eine Einstellungsentscheidung treffen zu können"¹⁰⁹, da die "Anstellung des Mitarbeiters bei gänzlichen Verzicht auf einen persönlichen Kontakt"¹¹⁰ beruht. Daher werden sie häufig als Interview zur Vorselektion eingesetzt um die Unterlagen zu ergänzen.

Beck, C. (2002), Seite 142 - 143
 Beck, C. (2002), Seite 144
 Beck, C. (2002), Seite 151
 Kersting, Prof. Dr. M / Ziegler, M. C. (2020) Personalmagazin Ausgabe 08/2020, Seite 36

Videointerviews können dabei asynchron und synchron verlaufen. "Bei asynchronen Variante erhält der Kandidat einen Link zu einem Interview mit vorbereiteten (per Text, Audio oder Video dargestellten) Fragen und kann sich zu einer beliebigen Zeit auf der entsprechenden Online – Plattform einloggen."111 Bei der Beantwortung der Fragen filmt sich der Kandidat. So können die Beurteiler "den Film zu einem anderen Zeitpunkt und an einem andern Ort anschauen."112 Vorteil hierbei ist die kognitive Entlastung. Beobachtung und Interview muss nicht mehr zeitgleich durchgeführt werden und es können mehrere Beurteiler hinzugezogen werden.

Bei dem synchronen Interview befinden sich alle Beteiligten zur selben Zeit in einem gemeinsamen Video-Chatroom.

Online Assessment Center

"Unter Online-Assessment sind computergestützte Verfahren zur Beurteilung und Vorhersage beruflich relevanter biografischer und psychologischer Variablen zur Abschätzung der Eignung zu verstehen". 113 Mit Hilfe von internetgestützen Instrumenten dienen sie der Vorauswahl von Bewerbern. Die Kandidaten werden hier aufgefordert an Online-Simulationen oder -Tests teilzunehmen, bei denen i. d. R. kognitive Fähigkeiten, berufsbezogene Kompetenzen und die Persönlichkeit der Bewerber getestet werden sollen. Diese können zeit- und ortsunabhängig durchgeführt werden.

lassen Simulationsorientierte Verfahren die Möglichkeit einer zusätzlichen Durchführung von Leistungs- und Verhaltensdiagnosen zu und "können mit vertretbarem Kostenaufwand auch im Segment unterhalb des Facharbeiterniveaus durchgeführt werden."114

Neben der Einzelauswertung sind auch differenzierte Profilvergleiche zwischen einzelnen Bewerbern oder Bewerbergruppen möglich. Ein typisches Instrument für ein e-Assessment-Center sind Recruiting Games.

Recruiting Games

"Online-Spiele sind eine webbasierte Verknüpfung von Assessment-Center-Elementen und deren Einbettung in eine spielerische Rahmenhandlung zur zielorientierten Personalbeschaffung, mit der Möglichkeit der Dokumentation und des Matchings der Leistungsergebnisse (Hard und Soft Skills) sowie der Option zum

¹¹¹⁻¹¹² Kersting, Prof. Dr. M / Ziegler, M. C. (2020) Personalmagazin Ausgabe 08/2020, Seite 36
113-114 Sarges, Prof. Dr. W. / Konradt, Prof. Dr. U. (2003). Seite 7
113-114 Sarges, Prof. Dr. W. / Konradt, Prof. Dr. U. (2003). Seite 7

¹¹⁵ Beck, Č. (2002), Seite 212

automatisierten Bewerber-Screening und –Ranking zur Unterstützung und Absicherung der Auswahlentscheidung."115

Online-Spiele sollten folgende Merkmale aufweisen:

- Webbasierte Verfügbarkeit
- Existenz von Assessment-Center-Elementen
- Existenz einer spielerischen Rahmenhandlung
- Existenz eines konkreten Personalbedarfs
- Zielgruppenorientierung
- Dokumentation der Ergebnisse (Hard und Soft Skills)
- Möglichkeit zum Matching zwischen Soll- und Ist-Profilen
- Option zum automatisierten Bewerber-Screening/ -ranking 116

Online-Spiele können im Rahmen einer Personalmarketing-Maßnahme durchgeführt werden, hier liegt dann ein Recruiting-Instrument im weiteren Sinne vor. Im engeren Sinne ist das Online-Spiel eine Recruiting-Maßnahme, wenn es im Rahmen eines konkreten Personalbeschaffungsprozess Anwendung findet. Dient es also der Deckung eines tatsächlichen Personalbedarfs, "so wird das Online-Spiel zum integralen Bestandteil eines digitalen Recruiting-Prozesses "117.

Hinsichtlich des Kriteriums der Prozessintegration ist laut BECK die Unterscheidung in nicht-integrierte, teilintegrierte und voll-integrierte Online-Spiele vorzunehmen.

Nicht-Integrierte Online-Spiele verfolgen das Ziel des Personalmarketings, losgelöst vom Personalbeschaffungsprozess.

im Teil-Integrierte Online-Spiele können Rahmen eines konkreten Personalbeschaffungsprozess und / oder -auswahlprozesses eingesetzt werden. Sie können zum Aufbau eines Bewerberpools beitragen oder in der späteren Phase des Selektionsprozesses, nach der Vorselektion, als ergänzendes Instrument angewendet werden.

Voll-Integrierte Online-Spiele sind fest in einem konkreten Beschaffungs- und Auswahlprozesses eingebunden und dienen der zielgerichteten Bewerberpool-Bildung und unterstützen den Auswahlprozess. 118

Betrachtet man die Zwecksetzung können Online-Spiele ausschließlich Entertainment ausgelegt sein oder sich auf einen gezielten an einem bzw. mehreren Anforderungsprofilen ausgerichteten Recruitng-Prozess konzentrieren.

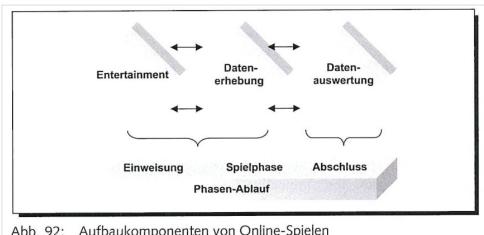
Sie können entweder unternehmensspezifisch oder für mehrere Unternehmen entwickelt werden.

¹¹⁵ Beck, C. (2002), Seite 212 ¹¹⁶ Beck, C. (2002), Seite 217 ¹¹⁷⁻¹¹⁸ Beck, C. (2002), Seite 218 ¹¹⁹ Beck, C. (2002), Seite 220

Laut BECK verfolgen Online-Spiele folgende Ziele:

- Konkrete Zielgruppenansprache
- Abheben vom Wettbewerb
- Transport eines innovativen Unternehmensimage
- Quantitative und qualitative Bewerberpool-Bildung
- Effektive Selektion und Entscheidungsunterstützung
- Optimierung des Recruiting-Prozesses
- Recruitierung von leistungsfähigen und leistungswilligen Kandidaten und Mitarbeitern¹¹⁹

Online-Spiele sind aus drei Komponenten aufgebaut. (siehe Abb. 7)



Aufbaukomponenten von Online-Spielen Abb. 92:

Abbildung 8 Aufbau Online-Spiele

"Die besondere Herausforderung von digitalen Recruiting-Spielen liegt in der Balance zwischen Spiel und Testverfahren."120

Für die spielerische Rahmenhandlung ist die Entertainment-Komponente zuständig. Sie lässt sich wie folgt beschreiben¹²¹:

- Hoher Unterhaltungswert (Spaß)
- Unterstützung des Spieltriebes
- Erzeugung von Neugierde
- Vermeidung von Monotonie
- Darstellung einer Herausforderung
- Identifikation mit den Figuren
- Schaffung einer Wettbewerbssituation und
- Auflösung der typischen Test-/Bewerbersituation

¹¹⁹ Beck, C. (2002), Seite 220 ¹²⁰⁻¹²¹ Beck, C. (2002), Seite 223

¹²² Beck, C. (2002), Seite 223 - 224

Zur Ermittlung von Personen- und Leistungsdaten ist die Leistungskomponente der Datenerhebung zuständig. Ziel ist die bewerberzentrierte Erstellung Kompetenzprofils, "d.h. die sukzessive Ermittlung von 'harten' und 'weichen' Faktoren. Den Orientierungsrahmen für die zu erhebenden Daten bilden meist Kernkompetenzen oder das Leitbild des Unternehmens sowie die individuellen Anforderungen an die Position."122

Folgende personenbezogenen Daten können entweder in Form eines Fragebogens oder mittels einzelner, im Spiel verteilten, Fragen erhoben werden:

- Daten zur Person
- Biographische Daten
- Spezielle Kenntnisse
- Erfahrungswerte
- Persönliche Einstellungen
- Präferenzen
- Selbsteinschätzungen
- Einstellungsfragen

Es sind auch Tests im Spiel integriert, die die Leistungsfähigkeit überprüfen sollen. Das können z.B. Intelligenztest, Leistungstest oder projektive Tests sein. Für die Ermittlung verschiedener Fähigkeiten kann ein Mix aus unterschiedlichen Instrumenten angewendet werden. So findet man auch hier Elemente aus dem 'analogen' Assessment- Center, wie z. B. Postkorb-Übungen, Planspiele, Interviewfragen schriftliche Dialoge sowie Intelligenz- und Wissensaufgaben wieder.

"Durch die spielerische Umsetzung der Tests bzw. die Einbettung in eine spielerische Rahmenhandlung wird es ermöglicht, weitgehend ehrliche Antworten zu erhalten und gleichzeitig den 'Stress' typischer Testsituationen zu relativieren."123

Das Ergebnis ist ein individuelles und aussagekräftiges Kompetenzprofil, welches mit dem Anforderungsprofil der Stelle verglichen werden kann.

Die dritte Leistungskomponente ist die Datenauswertung. Der Erfolg eines Spiels wird daran gemessen, in wie weit am Ende valides, aussagekräftiges und auswertbares Datenmaterial vorliegt. Es müssen alle Aktionen, Reaktionen und Ergebnisse des Spielers kontinuierlich aufgezeichnet, strukturiert und gespeichert werden.

Neben positiven Aspekten optimierten und automatisierten den der Bewerbervorselektion und somit der Zeit- und Kostenoptimierung haben Online-Spiele auch Grenzen.

¹²² Beck, C. (2002), Seite 223 - 224 ¹²³ Beck, C. (2002), Seite 224

Eine Grenze kann die Datensicherheit und der Datenschutz sein. "Es bestehen seitens der User häufig Ängste, dass die übermittelten Daten im Internet verloren gehen oder missbraucht werden."124

Es kann auch evtl. zu Kapazitätsproblemen kommen, wenn z. B: zu viele Teilnehmer gleichzeitig auf ein Spiel zugreifen. Das kann zu langen Ladezeiten oder zur Überforderung der technischen Ausstattung führen.

Eine weitere Grenze kann die Authentizität der Teilnehmer sein. Es gibt keine Garantie, dass die Aufgaben von der Person gelöst werden, die angemeldet war. Die erhobenen Daten entsprechen dann nicht der Realität. Auch besteht die Möglichkeit, dass Lösungsansätze während der Laufzeit des Spiels veröffentlicht werden. Die Bewertung sozialer Kompetenzen ist hierbei schwierig.

"Für die Gewährleistung der Sicherheit von über Distanz administrierten Verfahren stehen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung."125

- Vor der Durchführung des Verfahrens kann eine schriftliche Vertraulichkeitsvereinbarung mit dem Kandidaten geschlossen werden.
- "Die Durchführung kann in sogenannten 'supervised (proctored) mode' durchgeführt werden, indem die Kandidaten zum Beispiel eine Webcam ihres Endgerätes freischalten und über diese Kamera aus der Ferne bei der Verfahrensbearbeitung beobachtet werden."126 Der Kandidat kann auch gebeten werden seinen Bildschirm zu teilen, damit verhindert wird, dass keine unerlaubten Hilfsmittel genutzt werden.
- Dem Kandidaten kann auch der Ort der Testung vorgegeben werden (sorg. 'managed mode'), dabei bleiben die Beurteiler auf Distanz. Der Vorgegebene Raum kann in der Nähe des Kandidaten sein, z. B. in einem Bewerbungscenter. "Diese Vorgehensweise ermöglicht die Identifizierung, die Standardisierung der Durchführungsbedingungen, den Schutz der Verfahren und unterbindet Manipulation."127 Außerdem bleiben dem Kandidaten so größere Reisen erspart.

Persönlichkeitstest

Persönlichkeitstests werden häufig von den Online-Jobbörsen als Zusatzleistungen angeboten. Es sind Tests, die auf dem eigenen Selbstbild beruhen und Kernkompetenzen, die als Indikatoren für die Leistungen im Beruf dienen, abfragt. Solche Kernkompetenzen sind z.B. Flexibilität, Teamwork und Teamführung,

Beck, C. (2002), Seite 225
 Kersting, Prof. Dr. M / Ziegler, M. C. (2020) Personalmagazin Ausgabe 08/2020, Seite 37

Pflichtbewusstsein, Kundenorientierung, Konzeptionelles Denken oder Leistungsmotivation. 128 Nachdem der Nutzer diesen Test durchgeführt hat, erhält er "anschließend eine Auswertung in Form eines Kompetenzberichtes, der u.a. graphische Darstellungen der Ausprägungen einzelner Fähigkeiten enthält, ebenso wie eine Stärken- und Schwächen- Analyse."¹²⁹ Die Recruiter können auf dieses Instrument zurückgreifen und den Kandidaten bitten, diesen Test zu absolvieren.

3.4 Kritische Betrachtung des e-Recruitings

Das folgende Teilkapitel soll eine Darstellung von Vor- und Nachteile sowie Chancen und Risiken des e-Recruitings geben. 130

Wie in den vorrangegangen Abschnitten und Kapiteln gezeigt wurde, ist die Einfachheit sowie die Zeit- und Kostenersparnis durch die Automatisierung des Recruiting-Prozesses nicht von der Hand zu weisen. Durch einen geringeren Aufwand des Prozesses können die Kosten für den Personalbeschaffungsprozess gesenkt werden, auch wenn die mögliche Anschaffung einer entsprechenden Software zunächst Kosten verursacht. Auch für die Anzeige einer offenen Stelle fallen im Online-Prozess weniger Kosten an als bei einer Printkampagne.

Die (abteilungsübergreifenden) Sichtung und der Vergleich eingegangener Bewerbungen wird vereinfacht, was zu einer Verkürzung der Bearbeitungszeit führen kann. Auch bei der Pflege der Stammdaten kann durch standardisierte Prozesse und Formulare Zeit gespart und gleichzeitig eine Datenbank aufgebaut werden, aus der man für zukünftige Stellen passende Bewerber heraussuchen kann.

Durch das Schalten einer Online-Stellenanzeige in verschiedenen Medien sind die Unternehmen losgelöst von Urlaubs- oder Ferienzeiten, sowie von der lokalen Reichweite. Jeder der Zugriff auf das Internet hat, kann in Online-Jobbörsen, auf der Unternehmenswebsite, in Social Media Kanälen o.ä. die Anzeige einsehen und hat die Möglichkeit sich auf unterschiedliche Weise zu bewerben. Das kann wiederum dazu führen, dass Überblick und Fokus verloren gehen, was zu der Problematik der Zielgerichtetheit durch Streuverluste führt. Anpassungen und Aktualisierungen an der Stellenanzeige sind jederzeit möglich, losgelöst von Redaktionszeiten der Printmedien. So sind die Unternehmen deutlich flexibler. Dadurch, dass eine Anzeige jederzeit inaktiviert oder ganz aus dem Netz genommen werden kann, kann das Bewerbungsaufkommen teilweise gesteuert werden.

<sup>Beck, C. (2002), Seite 59-60
Beck, C. (2002), Seite 60
Vgl. Beck, C. (2002), Seite 161 ff</sup>

Die Interaktivität und die Bewerberkommunikation zwischen dem Unternehmen und den Kandidaten sind einfacher und höher. Das kann auch ein Nachteil für die Recruiter sein, da diese mehr Anfragen zu bearbeiten haben.

Ein einfacher, nutzerfreundlicher und standardisierter Bewerbungsprozess, bei dem die Bewerber ihre Bewerbung m. H. von bereitgestellten Formularen hochladen erhöht die Bewerberzahlen. Standardisierte Formulare sind für die Auswertung und für die Vergleichbarkeit vorteilhaft, jedoch kann dabei nicht immer die eigene Individualität der Bewerber optimal zum Ausdruck gebracht werden. Durch die Einfachheit kann es aber auch zu einer Bewerberflut, mit einem relativ hohen Anteil an nicht ausreichend qualifizierten Bewerbern, kommen. Als Ursache für diesen nicht erwünschten Nebeneffekt kann die herabgesetzt Hemmschwelle und die sinkende Zielgenauigkeit der Bewerber genannt werden.

Bei der Kontaktaufnahme antworten laut BECK erfahrungsgemäß nur ca. 10-20 Prozent der Bewerber. "Die Ursache dafür liegen in der Anonymität und Unverbindlichkeit des Mediums sowie in der […] oftmals sehr hohen Anzahl von Kontakten, die der einzelne Bewerber erhält." 131 Auch "eine nicht unerhebliche Anzahl von Bewerbern ist nur latent an einer neuen Position interessiert" und möchte evtl. nur ihren 'Marktwert' testen.

Eine weitere Gefahr ist das technische Versagen. Durch Fehler beim Einlesen von Bewerbungen oder Übertragungsprobleme können vielversprechende Bewerber aus dem Raster fallen. Der Vorteil einer Bewerbung per Formular besteht aber auch darin, dass sog. 'Blind Spots' gefunden werden können. So erhalten auch sehr gut ausgebildete Menschen, die normalerweise durch das Recruiting Raster fallen würden oder sich gar nicht erst bei klassischen Bewerbungsverfahren bewerben würden (z. B Autisten), eine Chance.¹³³

Bei den Auswahlverfahren besteht die Gefahr der Manipulation bei der Bearbeitung von Wissens- und Leistungstests. Um die Sicherheit zu gewährleisten stehen den Unternehmen verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung.¹³⁴

"Die Wahl des Mediums sollte für jede Beurteilungsaufgabe bewusst getroffen werden." "Visuelle Eindrücke können beispielsweise stören, wenn sie von dem eigentlichen Ziel der Beobachtung ablenken."¹³⁵

Auch die Qualität von Videointerviews kann variieren, da jeder Kandidat mit unterschiedlichen technischen Mitteln teilnimmt. Für die Kandidaten positiv ist bei der

_

¹³¹⁻¹³² Beck, C. (2002), Seite 164

¹³³ Vgl. Furkel, D. (2017). Personalmagazin, Ausgabe 01/2017

Vgl. Furkel, D. (2017). Personalmagazin, Ausgabe 01/2017

Vgl. Kapitel 3.3, Seite 42

Kersting, Prof. Dr. M / Ziegler, M. C. (2020) Personalmagazin Ausgabe 08/2020, Seite 38

asynchronen Variante des Interviews, dass die selbst bestimmen können was die Beurteiler sehen und in Ruhe überlegen können welche Nachrichten sie preisgeben möchten. 136

Über die Online-Jobbörsen kann das Controlling erleichtert werden, da verschiedene Portale die Möglichkeit für Standardauswertungen anbieten. So ist es z. B. möglich mehrere Profile der unterschiedlichen vakanten Positionen parallel mit den Bewerbungen abzugleichen.

Durch eine Präsentation des Unternehmens in einem positiv bewerteten Mediums kann die Wahrnehmung und das Image verbessert werden.

Wie hier dargestellt hat das e - Recruiting nicht nur Vorteile und Chancen sondern bringt auch Risiken mit sich. Jedoch wird die Entwicklung immer weiter gehen, was einen Teil der her aufgeführten Risiken beseitigen, aber auch neue mit sich bringen wird.

4 Personalbeschaffung in Mecklenburg-Vorpommern

In den vorherigen Kapiteln wurde theoretisch erarbeitet welche klassischen Methoden es zur Personalbeschaffung und im e - Recruiting gibt. Im nächsten Kapitel soll betrachtet werden, welche Methoden die Unternehmen in MV nutzen um neues Personal zu finden. Dazu wurde ein Fragebogen erstellt. Wie diese Umfrage erstellt wurde, was das Ergebnis davon ist und ob es Unterschiede zu Gesamt-Deutschland gibt, soll in diesem Kapitel vorgestellt werden. Um die erhobenen Ergebnisse mit dem deutschlandweiten Trend vergleichen zu können, wurde die Studienreihe "Recruiting Trends", welche von Monster in Auftrag gegebenen wurde und von der Otto -Friedrich- Universität Bamberg, zusammen mit der FAU und dem CHRIS durchgeführt wird, betrachtet. Sie berichtet "jährlich über Trends und Innovationen der modernen Personalbeschaffung."137 lm Rahmen dieser Studienreihe Personalverantwortlichen der 1.000 größten Unternehmen in Deutschland zum Rekrutierungsverhalten befragt.

4.1 Beschreibung der Methode zur Datengewinnung und Datenerfassung

Um die Frage zu beantworten, welche Methoden im Rahmen der Personalbeschaffung in MV genutzt werden, wurde eine quantitative Felduntersuchung in Form einer Online-Umfrage durchgeführt. Die Absicht war, eine Umfrage zu erstellen, an der möglichst

Weitzel, Prof. Dr. T. et al. https://www.uni-bamberg.de/isdl/chris/recruiting-trends/

¹³⁶ Vgl Kersting, Prof. Dr. M / Ziegler, M. C. (2020) Personalmagazin Ausgabe 08/2020, Seite 40

viele Unternehmen die Möglichkeit hatten teilzunehmen. Aus diesem Grund wurde m. H. der Online-Software "LimeSurvey" ein Fragebogen erstellt¹³⁸. Aufbauend auf der theoretischen Erarbeitung des Themas in den vorhergehenden Kapiteln und der Auswertung der Studie "Recruiting Trends wurden Fragen entwickelt, die teilweise einen Vergleich der Studie mit der Umfrage ermöglichen sollen. Bei der Befragung wurde hauptsächlich mit geschlossenen Fragen gearbeitet, bei denen die Teilnehmer aus vorgegebenen Möglichkeiten ihre Auswahl (teilweise Mehrfachselektion) machen konnten. Es wurden nur wenige offene Fragen eingesetzt, da die Gefahr besteht das die Teilnehmer die Umfrage bei zu vielen offenen Fragen abbrechen. Allen Teilnehmern wurde der gleiche Fragebogen zur Verfügung gestellt. Die Beantwortung der Fragen erfolgte in Verantwortung der teilnehmenden Person.

Der Befragungszeitraum war 12.06.2020 – 26.07.2020, insgesamt 45 Tage. Ein Reminder wurde an die Unternehmen per E-Mail verschickt, bzw. in den genutzten sozialen Netzwerken eingestellt.

Für die Datengewinnung wurden verschiedene Unternehmerverbände mit der Bitte zur Verteilung der Umfrage angeschrieben. Dies war jedoch durch mangelnde Kooperationsbereitschaft und der aktuellen Corona- Krise nicht möglich. Lediglich die IHK Schwerin hat angeboten den Fragebogen an die Mitgliedsunternehmen zu verschicken. Aus diesem Grund wurde der Fragebogen auch über das Profil Autorin sowie über verschiedene Gruppen in den Sozialen Netzwerken wie Facebook und Xing verteilt. Des Weiteren wurden die nach Mitarbeiterzahlen 100 größten Unternehmen angeschrieben. 139

Die gewonnenen Daten wurden m. H. der Online-Software "LimeSurvey" in Excel exportiert und ausgewertet, um somit Diagramme und Fakten für diese Arbeit auszuwerten und analytisch darstellen zu können. Fragen in denen die Teilnehmer ein Ranking erstellen sollten wurde mit einem Faktor versehen um die Gewichtung der Antworten besser darstellen zu können. So wurde in den Fragen "Welche Möglichkeiten werden von den Bewerbern hauptsächlich genutzt?" und "Über welche analogen oder digitalen Wege kommen die Bewerbungen bei Ihnen an?" der Platz 1 mit dem Faktor 5, Platz 2 mit dem Faktor 3 und Platz 3 mit dem Faktor 1 versehen. Dieser wird mit der Anzahl der vergebenen Plätze multipliziert und das Ergebnis aufsummiert. So ist die Darstellung der häufigsten Antworten mit Bezug auf die Gewichtung möglich. Um nur die gegebenen Antworten zu betrachten; wurden in der Statistik "Keine Antworten" entfernt.

¹³⁸ Fragebogen siehe Anhang¹³⁹ NORD/LB Regionalwirtschaft (2019), Seite 5 - 8

4.2 Ergebnisse der Umfrage zur Personalbeschaffung in Mecklenburg-Vorpommern

Die Rücklaufquote war aufgrund der aktuellen wirtschaftlichen Situation, durch die Corona-Krise nicht sehr hoch. Es haben nur 48 Personen an der Umfrage teilgenommen (n = 48). Von den Teilnehmern haben 28 die Umfrage vollständig und 20 teilweise abgeschlossen.

Korrelationen wurden bei der Auswertung nicht getätigt, da die Fallzahlen zu gering sind und deshalb keine signifikanten Ergebnisse zu erzielen wären.

Bei der Mehrzahl der teilnehmenden Unternehmen wurden im letzten Jahr Neueinstellungen vorgenommen und für die nächste Zeit sind auch noch einige geplant. Über die Hälfte der Befragten finden auch, dass es zu wenig geeignete Bewerber gibt. 31,3% der teilnehmenden Unternehmen besetzt offene Stellen, ist aber mit der Qualifikation unzufrieden.

Es zeigt sich, dass die Unternehmen hauptsächlich Internetportale, die eigene Unternehmenswebsite und interne Stellenausschreibungen nutzen um die Bewerber auf offene Stellen aufmerksam zu machen. Viele Unternehmen setzen auch auf Mundpropaganda, die Agentur für Arbeit und Social Media. Mit 41,7% werden Printmedien und Zeitungen für die Veröffentlichung von Stellenanzeigen genutzt. Es wurden aber auch Wege, wie z. B. Radiowerbung, You Tube und eBay Kleinanzeigen genannt.

Von den Bewerbern werden dabei hauptsächlich die Internetportale, die Websites der Unternehmen, Social Media und die mündlich bekannt gemachten Angebote genutzt, um sich über offene Stellen zu informieren. Printmedien, Johnessen oder Aushänge werden nicht so häufig verwendet.

Die Bewerbungen gehen hauptsächlich per E-Mail, Post, über die Unternehmenswebsite oder Stellenportale ein. Das Fax wurde bei keinem der teilnehmenden Unternehmen angegeben. Es gehen auch weniger Bewerbungen über Personalvermittler, per Telefon oder über persönliche Gespräche ein.

Die Wege die für die Übermittlung der Bewerbungen genutzt werden sind abhängig von der Generation. Die teilnehmenden Unternehmen wurden in der Umfrage gebeten einzuschätzen welche Altersspanne welche Übertragungsart nutzt. Dabei wurden folgende Spannen angegeben: < 23 Jahre, 24 – 38 Jahre, 39 – 53 Jahre und >54 Jahre. Diese Altersspannen entsprechend folgenden Generationen:

- < 23 Jahre → Generation Z
- 24 38 Jahre → Generation Y
- 39 53 Jahre → Generation X

- > 54 Jahre → Baby Boomer – Generation

Es ist zu erkennen, dass die 'jüngeren' Generationen, also die Generation Z und Generation Y, viel eher auf den digitalen Übertragungsweg setzen. Hier haben die Befragten beobachtet, dass mehr als 80% der Generation Z den digitalen Weg nutzen, bei der Generation Y sind es 60,6%. Die Tendenz, dass der analoge und der digitale Weg gleich genutzt werden liegt für die Generation Z bei knapp 20% und bei Generation Y bei knapp 40%. Ab Generation X wandelt sich der Übertragungsweg. Hier steigt die Tendenz zu beiden Wegen auf 54,6% und die Nutzung der digitalen Übertragung sinkt auf 27,3%. Hinzu kommt die analoge Übertragung (z.B. per Post). Diese wird bei 18,2% der Generation X genutzt. Bei den Baby Boomern wird mit 57,6% hauptsächlich der analoge Übertragungsweg genutzt. Nur 15% nutzen die digitale Übertragung.

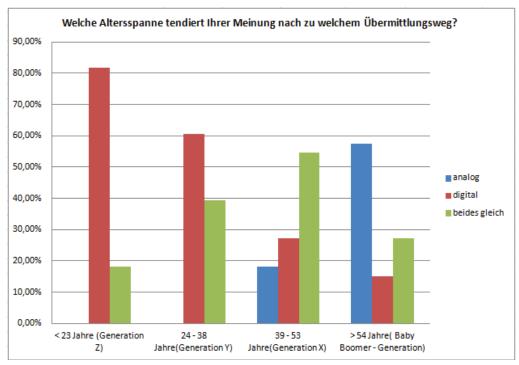


Abbildung 9 Übertragungswege nach Generation¹⁴⁰

Es ist zu erkennen dass 37,5% der Unternehmen Active Sourcing Kanäle nutzen um neue MA zu suchen. 62,5% nutzen aktuell diese Kanäle nicht, die Hälfte davon möchte diese aber zukünftig nutzen. Dabei ist die Nutzung von Karriere-Events für Studierende und/oder Absolventen sowie Personalmessen im Fokus der Unternehmen. Auch die Karrierenetzwerke sind mit 21% unter den drei am meisten genannten Kanälen.

Mehr als die Hälfte finden auch, dass Mobile Recruiting wichtig ist, um keine potentiellen Kandidaten zu verlieren. Knapp 18% sind der Meinung, dass keine Kandidaten verloren gehen, wenn man das Personalrecruiting nicht mobiloptimiert.

_

¹⁴⁰ Eigene Darstellung

41% der Teilnehmer sind der Meinung, dass digitale Karriereberater die Bewerber dahin unterstützen können, indem diese die Standardfragen beantworten und über offene Stellen und Karrieremöglichkeiten informieren können.

Im Bereich der Personalauswahl gibt der Großteil der teilnehmenden Unternehmen an, die Bewerbungsunterlagen zu sichten (43,5%) und Bewerbungsgespräche zu führen (44,9%). Digitale Auswahlmethoden werden dabei eher selten verwendet. (Auswertung mittels Software bei 1,5%, e-Assessment und Recruiting Games 0%)

Betrachtet man die Entwicklung des Personalrecruitings haben 54,8% der Unternehmen beobachtet, dass die Personalbeschaffung über das Internet immer mehr an Bedeutung gewinnt. Knapp 71% stimmen der Aussage voll zu, dass Bewerbungen immer öfter digital eingehen. Über die Hälfte der Befragten sind nicht der Meinung, dass die klassische, papierbasierte Bewerbung weiterhin ein wichtiger Bestandteil in der Personalbeschaffung bleibt. 16% finden jedoch das sie ein wichtiges Medium bleibt.

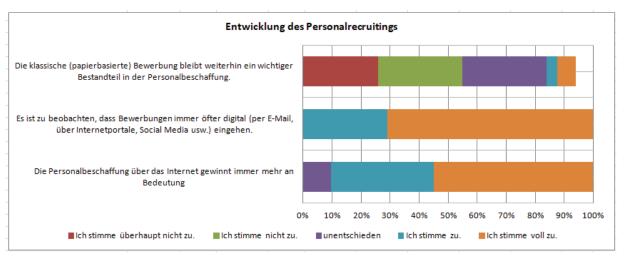


Abbildung 10 Entwicklung des Personalrecruitings

141

Die Umfrage hat auch gezeigt, dass die Mehrzahl der Unternehmen keine (teil-) automatisierten Empfehlungs- und Auswahlsysteme nutzen. 74,2% wollen auch in Zukunft darauf verzichten, 19,4% planen die Einführung eines solchen Systems, nur 6,5% nutzen diese schon.

Die Unternehmen, welche Empfehlungs- und Auswahlsysteme nutzen, verwenden hauptsächlich Lebenslaufdatenbanken und Job-Recommender. Die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen ist noch unentschlossen, ob diese Systeme geeignet sind um qualifizierte Kandidaten vorzuschlagen, das Active Sourcing zu vereinfachen oder die Effektivität zu steigern. Rund 42% finden, dass sie das Active Sourcing

¹⁴¹ Eigene Darstellung

vereinfachen, die Effektivität steigern und so qualifizierte Kandidaten vorgeschlagen werden können.

Durchschnittlich 48% finden, dass die automatisierte Vorauswahl die Bewerberwahl diskriminierungsfreier gestaltet, diese vereinfacht und beschleunigt. Knapp 40% finden, dass die Auswertung digital eingegangener Bewerbung und die Verwendung von E-Recruiting Maßnahmen kostengünstiger sind als die klassische Personalbeschaffung. Die allgemeine Kostenersparnis wird auf ca. 23,4% geschätzt. 10 % finden aber auch, dass durchschnittlich 6% mehr Kosten entstehen.

Knapp 60% sind der Auffassung, dass die Auswertung von digital eingegangenen Bewerbungen weniger Zeit in Anspruch nimmt. Die Zeitersparnis wird auf ca. 22,6% geschätzt. Ein Viertel der Befragten findet jedoch, dass die digital eingegangenen Bewerbungen 10% mehr Zeit in Anspruch nehmen.

Die Hälfte der Teilnehmer ist der Meinung, dass durch die Digitalisierung die Effektivität der Abläufe im Personalwesen gesteigert werden, Stellen dadurch schneller und passgenauer besetzt werden können. Jedoch finden 35%, dass Stellen nicht fairer besetzt werden, 46% stimmen dem nur teilweise zu.

Insgesamt finden aber knapp 79%, dass die Digitalisierung des Personalwesens eine überlebenswichtige Herausforderung für das Unternehmen darstellt.

An der Umfrage haben Unternehmen aus verschiedenen Branchen teilgenommen. Der größte Teil ist dabei im Gesundheits- und Sozialwesen (27,3%) und in der Energiewirtschaft (12,1%) angesiedelt.

92,9% der teilnehmenden Unternehmen haben mehr als 100 MA, 7,1% sind Unternehmen mit bis zu 50 MA. 49% sind im städtischen Bereich, 3% im ländlichen und 18% sowohl im ländlichen als auch im städtischen Bereich angesiedelt.

4.3 Welche Methoden der Personalbeschaffung werden in Mecklenburg-Vorpommern verwendet? - Auswertung der Ergebnisse aus der Befragung

In diesem Abschnitt werden die vorgestellten Ergebnisse der Umfrage mit den 'Recruiting Trends 2020' verglichen um so den Vergleich zum deutschlandweiten Trend im Personalrecruiting zu ermöglichen.

Das Ergebnis der 'Recruiting Trends' von 2020 ist, dass die Top drei, der von den Unternehmen verwendeten Kanäle, die eigene Unternehmenswebsite, Internet-Stellenbörsen und die Agentur für Arbeit sind. Es ist aber auch zu erkennen, dass der Trend der Mitarbeiterempfehlung stetig wächst. Das zeigt sich auch in MV. Unternehmen in MV eher über Internetportale und die eigene Unternehmenswebsite

offene Stellenanzeigen veröffentlichen. Hier wird die Agentur für Arbeit jedoch nur bei 9,8% genutzt, die 'Recruiting Trends' zeigen, dass sie mit 50,6% deutschlandweit zu den Top 3 der genutzten Kanäle gehört. Der Anteil, der Printmedien und Zeitungen nutzt um auf offene Stellen aufmerksam zu machen, liegt in MV und ganz Deutschland bei ca. 8%.



Abbildung 11 Anteile der in verschiedenen Kanälen veröffentlichen Vakanzen¹⁴²

Die drei bevorzugten Kanäle der Kandidaten sind laut den 'Recruiting Trends 2020' Internetstellenbörsen, Karrierenetzwerke und Suchmaschinen. Weiterhin entwickeln sich die Unternehmenswebsite und Empfehlungen von Bekannten als mögliche Kanäle, nach offenen Stellen zu suchen. Allerding prognostizieren die befragten Kandidaten auch, dass in den nächsten 10 Jahren Karrierenetzwerke, Internetstellenbörsen und Suchmaschinen häufiger, wohingegen Printmedien, die Agentur für Arbeit sowie Schüler, -Praktikanten- und Studienprogramme seltener genutzt werden.

Laut 'Recruiting Trends 2020' zeigen die Bewerbungsarten und der Eingang der Bewerbung deutschlandweit eine Entwicklung weg von papierbasierten Unterlagen hin zu E-Mail und Bewerbungsformularen. ¹⁴³ In MV gehen die Bewerbungen hauptsächlich per E-Mail, über die Unternehmenswebsite oder per Post ein.

Weitzel, Prof. Dr. T. et al. (2020) Mobile Recruiting, Seite3 ff

¹⁴² Recruiting Trends 2020 – Social Recruiting und Active Sourcing

144

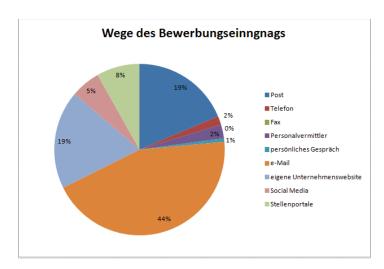


Abbildung 12 Wege des Bewerbungseingangs in Mecklenburg-Vorpommern

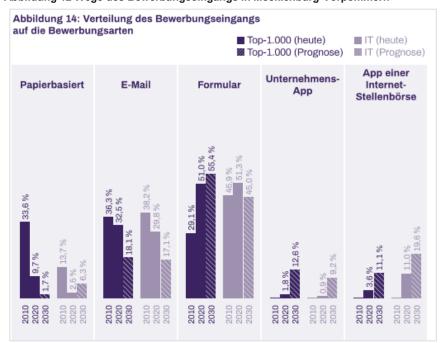


Abbildung 13 Verteilung des Bewerbungseingangs¹⁴⁵

Wie in Kapitel 4.2 gezeigt ist der Übermittlungsweg der Bewerbung abhängig von der Generation. Die jüngeren Generationen (Generation Y und Generation Z) tendieren eher zur digitalen Übermittlung. Die Ursache liegt wahrscheinlich daran, dass diese Generationen mit den Möglichkeiten der Digitalisierung aufgewachsen sind. Die älteren Generationen (Baby Boomer- Generation und Generation X) tendieren eher zur

¹⁴⁴ Eigene Darstelung

¹⁴⁵ Recruiting Trends 2020 – Mobile Recruiting

papierbasierten Bewerbung. Eine Ursache kann dafür sein, dass sie nicht so vertraut mit den technischen Möglichkeiten sind.

Im Bereich Active Sourcing setzen die Unternehmen in Deutschland auf Kanäle, bei denen man persönlich Kontakt aufnehmen kann (z.B. Karriere-Events. "Jeder zweite Kandidat nutzt Empfehlungen durch Bekannte oder/und ein Profil in einem Karrierenetzwerk, um durch Unternehmen gefunden zu werden."¹⁴⁶ Hier sind sich die Ergebnisse beider Umfragen sehr ähnlich. In MV setzten die Recruiter auf Karriere-Events oder Personalmessen.

Die Studie zeigt auch, dass die Kandidaten mehr und mehr auf mobilen Endgeräten nach Jobs suchen und daher das Mobile Recruiting verstärkt ausgebaut werden sollte. Mehr als die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen in MV finden auch, dass Mobile Recruiting wichtig ist, um keine potentiellen Kandidaten zu verlieren. 18% haben dies noch nicht erkannt.

Für die Bewerberauswahl werden in MV hauptsächlich noch klassische Methoden wie die Sichtung der Unterlagen und Bewerbungsgespräche genutzt. Daher wird der Aussage, dass durch die Digitalisierung offene Stellen schneller und passgenauer besetzt werden nur teilweise zugestimmt. Rund 44% stimmen dem zu. Im deutschlandweiten Schnitt stimmen dieser Aussage mehr Unternehmen zu (siehe Abb. 14). MV steht der Fairness bei der Stellenbesetzung noch skeptisch gegenüber. Während in Deutschland 39,7% finden, dass offene Stellen durch die Digitalisierung des Bewerbungsprozesses fairer besetzt werden, stimmen in MV fast 36% dem nicht zu.



Abbildung 14 Anteil an Unternehmen, der glaubt, dass durch die Digitalisierung offene Stellen schneller, passgenauer und fairer besetzt werden können¹⁴⁷

Ein ähnliches Bild bietet sich bei den digitalen Karriereberatern bzw. den HR-Chatbots. In MV stimmen rund 41% der Aussage zu, 45% nur teilweise, dass die digitalen

¹⁴⁷ Recruiting Trends 2020 – Digitalisierung und Zukunft der Arbeit

¹⁴⁶ Weitzel, Prof. Dr. T. et al. (2020) Social Recruiting und Active Sourcing, Seite 7

Karriereberater die Standardfragen von Kandidaten beantworten und diese hinsichtlich offener Stellen und möglicher Karriereschritte beraten können. Bei den Top 1.000 stimmen dieser Aussage viel mehr Unternehmen zu.



Abbildung 15 Meinungen der Unternehmen über die Möglichkeiten von HR-Chatbots¹⁴⁸

Die 'Recruiting Trends" haben gezeigt, dass der Großteil der Unternehmen in Deutschland der Meinung sind, dass digitale Auswahlsysteme die Vorauswahl von Bewerbungen beschleunigen, diese vereinfachen und diskriminierungsärmere Vorauswahl fördern. Da in MV die wenigsten Unternehmen solche Systeme nutzen, zeigt es sich, dass fast die Hälfte die Unternehmen in MV dem nur teilweise zustimmen, knapp 10% stimmen dieser Aussage nicht zu.

Die Umfrage hat gezeigt, dass die Unternehmen in MV die Bewerberansprache und die Veröffentlichung von offenen Stellenanzeigen digitalisiert haben. Im deutschlandweiten Vergleich werden aber eher weniger die Möglichkeiten der digitalen Auswertung ausgeschöpft um die Personalbeschaffung schneller und effektiver zu gestalten. Es wurde jedoch erkannt, dass die Digitalisierung wichtig für den Prozess der Personalbeschaffung ist. So wollen einige Unternehmen mehr Active Sourcing

¹⁴⁸ Recruiting Trends 2020 – Digitalisierung und Zukunft der Arbeit

Fazit 53

Kanäle, digitale Karriereberater oder (teil-) automatisierte Empfehlungs- und Auswahlsysteme einführen um die Personalbeschaffung effektiver zu gestalten.

5 Fazit

Es "lässt sich zunächst festhalten, dass E-Recruitment zum einen sich gegenüber der traditionellen Personalbeschaffung dadurch abgrenze, dass ein digitales Medium, welches die Reichweitenproblematik auflöst, zum Einsatz kommt, aber auch damit verbunden neuere Methoden und Instrumente entwickelt wurden, die es bis dato nicht bzw. nicht in dieser Form gab."¹⁴⁹

Gerade in Zeiten wie der aktuellen Corona-Pandemie, die mit einem 'Lock down' und zahlreichen Kontaktbeschränkungen einher ging, ist die Möglichkeit gegeben bei entsprechender wirtschaftlichen Lage des Unternehmens, die Personalbeschaffung fortzusetzen. Durch die Digitalisierung wurden neue Möglichkeiten erschlossen um Prozesse auch in solchen Zeiten weiterzuführen und zu optimieren. Dazu gehört auch das e-Recruitment.

Auch wenn das e-Recruiting viele Prozesse automatisiert und vereinfacht, so ist es doch nur ein Hilfsmittel, das den Recruiter dabei unterstützt die passenden Kandidaten für eine vakante Stelle auszuwählen. Hinter der Entscheidung, welcher Kandidat eingestellt wird, steht immer noch ein Mensch. Dieses wird sich in der Zukunft, trotz voranschreitender Digitalisierung und der Eröffnung neuer Möglichkeiten, nicht ändern.

Im deutschlandweiten Vergleich werden in MV die Möglichkeiten des e-Recruitings noch nicht ganz ausgeschöpft. Hauptsächlich werden nur digitale Methoden genutzt um offene Stellen bekannt zu machen. Wie in den voran gegangenen Kapiteln dargestellt bedeutet e-Recruiting aber mehr als das. Es können also noch mehr Methoden eingeführt werden, um die Personalbeschaffung einfacher und schneller gestalten zu können. Gerade im Bereich der Personalauswahl kann ein erweiterter Recruitingmix mit mehr Möglichkeiten als die Sichtung der Unterlagen und Interviews dazu führen, das mehr passende Kandidaten gefunden werden und so offene Stellen bestmöglich besetzt werden.

5.1 Zusammenfassung

In dieser Arbeit wurden Methoden der klassischen Personalbeschaffung und des e-Recruitings vorgestellt. Des Weiteren wurde versucht m. H. eines Fragebogens herauszufinden, wie die Personalbeschaffung in MV aussieht und wie diese moderne Art des Recruitings bei den Unternehmen aufgefasst wird.

_

¹⁴⁹ Beck, C. (2002), Seite 18

Fazit 54

Durch die Digitalisierung werden neue Möglichkeiten im Bereich des Personalrecruitings geschaffen. Elemente der klassischen Personalbeschaffung werden digitalisiert und optimiert. So können z. B. Stellenausschreibungen kostengünstiger und überregional verbreitet werden. Auch sind die Stellenanzeigen, welche in Online-Jobbörsen oder auf der eigenen Unternehmenshomepage veröffentlicht werden aktueller als jene, die in Printmedien zu finden sind, da man sich nicht mehr an Redaktionszeiten halten muss.

Im Bereich der Bewerberansprache und des Active Sourcings wurden durch Social Media-Kanäle und Online-Jobbörsen vielfältige Wege geschaffen um geeignete Bewerber zu finden. Auch das Unternehmens- Image kann durch Social Media-Kanäle ausgebaut werden. Durch eine gute Arbeitgebermarke und gutes Employer Branding können potentielle Bewerber dazu veranlasst werden sich auf offene Stellen bei den entsprechenden Unternehmen zu bewerben.

Durch standardisierte Bewerbungsverfahren ist es den Personalern möglich, die Bewerbungsunterlagen verschiedener Kandidaten einfacher und schneller zu vergleichen und auszuwählen. Auch eine softwaregestütze automatische Vorauswahl ist möglich. Für ein gutes Personalrecruiting ist aber der entsprechende Mix der verschiedenen Recruiting-Methoden wichtig.

In MV wird die Personalbeschaffung zum Teil schon digital durchgeführt. Gerade die Stellenausschreibungen auf der eigenen Unternehmenswebsite und in Internetportalen werden häufig genutzt. Allerdings wird auch weiterhin auf klassische Medien wie Zeitungen und die Agentur für Arbeit zurückgegriffen. Es ist auch zu erkennen, dass die Übermittlungswege von Bewerbungen von der Generation abhängig sind.

Nur wenige Unternehmen nutzen bei der Personalauswahl softwaregestütze Lösungen. Hier wird immer noch auf Methoden wie die manuelle Sichtung und das Bewerbungsgespräch gesetzt.

Zusammenfassend kann man also sagen, dass MV noch relativ am Anfang der Digitalisierung des Personalbeschaffungsprozesses steht. Die Unternehmen haben aber erkannt, dass diese aber eine wichtige Herausforderung darstellt. Sie haben auch erkannt, dass dadurch Zeit und Kosten gespart werden und der ganze Prozess effektiver gestaltet werden kann. Daher ist davon auszugehen, dass in den nächsten Jahren die Entwicklung des e-Recruitings auch in MV weiter voranschreiten wird.

5.2 Ausblick

Diese Arbeit hat sich mit dem Thema der Personalbeschaffung beschäftigt. Welche Möglichkeiten es gibt und welche im digitalen Zeitalter in Mecklenburg-Vorpommern

Fazit 55

genutzt werden. In einer weiterführenden Arbeit kann dann untersucht werden, welche Möglichkeiten es gibt um die (neuen) Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Es könnten Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung vorgestellt werden und analysiert werden, welche die Unternehmen einsetzen. In einer möglichen Befragung der Arbeitnehmer können die Wünsche und Vorstellungen aus Mitarbeitersicht dargestellt werden.

Anhang

- Fragebogen: Personalbeschaffung in Mecklenburg Vorpommern
- Auswertungsstatistiken des Fragebogens

Personalbeschaffung in Mecklenburg-Vorpommern

Sehr geehrte Damen und Herren,

mein Name ist Stefanie Jandt und ich studiere im 8. Semester angewandte Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule Neubrandenburg. Im Rahmen meiner Bachelor Arbeit möchte ich herausfinden, welche Methoden zur Personalbeschaffung in Mecklenburg-Vorpommern angewandt werden und wie sich die Digitalisierung auf den Recruiting Prozess auswirkt. Ich möchte herausfinden, welche Bedeutung das e-Recruiting hat und ob die klassischen Methoden immer noch aktuell sind oder diese durch den digitalen Prozess ersetzt werden. Mit der Beantwortung dieses Fragebogens helfen Sie mir dabei die Unternehmerperspektive zu betrachten.

Die hier aufgenommen Daten werden selbstverständlich vertraulich behandelt und anonymisiert in meiner Arbeit ausgewertet. Falls Sie Interesse an den Ergebnissen haben, stelle ich Ihnen meine Arbeit nach Abgabe und Bewertung sehr gerne zur Verfügung. Bitte hinterlassen Sie dafür am Ende der Befragung einfach Ihre E-Mail Adresse. Die Speicherung dieser Angabe erfolgt separat von den übrigen Daten, um die Anonymität zu gewährleisten.

Bitte nehmen Sie sich 15 bis 20 Minuten Zeit.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung.

Stefanie Jandt

Diese Umfrage bezieht sich ausschließlich auf angewandte Methoden zur Personalbeschaffung in Mecklenburg-Vorpommern. Bitte beziehen Sie sich bei der Beantwortung der Fragen nur auf Betriebsstätten die Ihren Sitz in diesem Bundesland haben.

In dieser Umfrage sind 21 Fragen enthalten.

Einstieg

Sind bei Ihnen in der nächsten Zeit Neueinstellungen geplant?

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

- o ja
- o nein, der Personalbestand ist ausreichend
- o nein, es ist eher Personalabbau geplant

Haben Sie im letzen Jahr Neueinstellungen vorgenommen?

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

- o ia
- o nein
- o k.A.

Hatten oder haben Sie Probleme bei der Neubesetzung und Bewerberfindung?

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

- o ja, es gibt keine geeigneten Bewerber
- ja, die Stellen werden besetzt aber wir sind mit der Qualifizierung der Bewerber nicht zufrieden
- o nein, wir haben genügend kompetente Bewerber
- o k.A.

Bewerberansprache 1

Wie machen Sie potentielle Bewerber auf offene Stellen in Ihrem Unternehmen aufmerksam?

(Mehrfachnennung möglich)

Bitte wählen Sie alle zutreffenden Antworten aus:

- Internetportale
- Personalagenturen
- Jobmessen
- Mundpropaganda
- Aushänge
- Agentur für Arbeit
- Social Media
- o eigene Unternehmenswebsite
- o Zeitungen/ Printmedien
- o interne Stellenausschreibung
- Sonstiges:

Welche Möglichkeiten werden von den Bewerbern hauptsächlich genutzt?

| Bitte zählen sie die drei häufigsten Möglichkeiten auf, in dem Sie die Plätze 1 - 3 vergeben. |
|---|
| Bitte 3 Antworten ausfüllen |
| □ Internetportale □ Personalagenturen □ Jobmessen □ Mundpropaganda □ Aushänge □ Agentur für Arbeit □ Social Media □ eigene Unternehmenswebsite □ Zeitungen/ Printmedien □ interne Stellenausschreibung □ Sonstiges (siehe oben) |
| Bewerbungseingang1 |
| Über welche analogen oder digitalen Wege kommen die Bewerbungen bei Ihner |
| an? |
| Nennen Sie bitte die drei häufigsten Wege. |
| analoge Wege: |
| Post, Telefon, Fax, Personalvermittler, persönliches Gespräch |
| digitale Wege: |
| E-Mail, eigene Unternehmenwebsite, Social Media, Stellenportale |
| Vergeben Sie bitte die Plätze 1 – 3 |
| Bitte 3 Antworten ausfüllen |
| □ Post |
| □ Telefon |
| □ Fax |
| □ Personalvermittler |
| □ persönliches Gespräch |
| □ E-Mail |
| □ eigene Unternehmenswebsite |
| □ Social Media |
| □ Stellenportale |

Welche Altersspanne tendiert Ihrer Meinung nach zu welchem Übermittlungsweg?

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

| | analog | digital | beides gleich |
|---|--------|---------|---------------|
| < 23 Jahre (Generation Z) | 0 | 0 | 0 |
| 24 - 38 Jahre (Generation Y) | 0 | 0 | 0 |
| 39 - 53 Jahre (Generation X) | 0 | 0 | 0 |
| > 54 Jahre (Baby Boomer - Generation) | 0 | 0 | 0 |

Active Sourcing

Bei dem klassischen Ansatz der Personalbeschaffung veröffentlichen Unternehmen auf verschiedenen Kanälen und auf verschiedenen Wegen Stellenanzeigen um die potentiellen (suchenden) Bewerber auf offene Stellen aufmerksam zu machen. Das Active Sourcing dreht diesen Weg um. Hier veröffentlichen potentielle Bewerber ihre Profile auf verschiedenen Plattformen um von den Unternehmen gefunden zu werden.

Verwenden Sie bei der Suche nach neuen Mitarbeitern Active Sourcing Kanäle? Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

- o ja
- o nein, wir wollen zukünftig Active Sourcing verwenden
- o nein, es ist in Zukunft auch nicht geplant Active Sourcing zu nutzen

Welche Active Sourcing- Kanäle nutzen Sie, bzw. können Sie sich vorstellen zu nutzen?

(Mehrfachnennung möglich)

Bitte wählen Sie die zutreffenden Antworten aus:

- Karriere-Events f
 ür Studierende und / oder Absolventen
- Personalmessen
- Karrierenetzwerke
- Talent-Pools
- o eigene Netzwerke der Recruiter
- Sonstiges:

Personalauswahl

Welche Methoden nutzen Sie für die Personalauswahl?

(Mehrfachnennung möglich)

Bitte wählen Sie die zutreffenden Antworten aus:

- o manuelle Sichtung der Unterlagen
- o Auswertung mittels Software
- Assessment Center
- o Interview /Bewerbungsgespräch
- o e-Assessment und Recruiting Games
- o Sonstiges:

Entwicklung Personalrecruiting

Die folgenden Sätze beschreiben eine mögliche Entwicklung des Personalrecruitings. Bitte kreuzen Sie nach Ihrer ehrlichen Einschätzung an. Es gibt dabei keine "richtigen" oder "falschen" Antworten.

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

| | Ich stimme überhaupt nicht zu. | Ich stimme nicht zu. | unentschieden | Ich stimme zu. | Ich stimme voll zu. |
|--|--------------------------------------|-------------------------|---------------|-------------------|------------------------|
| Die Personalbeschaffung über das Internet gewinnt immer mehr an Bedeutung. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Es ist zu beobachten, dass Bewerbungen immer öfter digital (per E-Mail, über Internetportale, Social Media usw.) eingehen. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Die klassische (papierbasierte) Bewerbung bleibt weiterhin ein wichtiger Bestandteil in der Personalbeschaffung. | 0 | 0 | Ο | 0 | Ο |

Empfehlungs- und Auswahlsysteme

<u>Chat Bots</u> sind Dialogsysteme mit natürlichsprachlichen Fähigkeiten. In Kombination mit statischen oder animierten Avataren werden sie auf Websites verwendet, um sich um Anliegen von Interessenten und Kunden kümmern. Sie untersuchen die Eingaben der Benutzer und geben Antworten und (Rück-) Fragen in textueller oder auditiver Form wieder.

<u>Job-Recommender</u> sind Empfehlungssysteme, die den Kandidaten aufgrund Ihrer Profile offene Stellen automatisiert vorschlagen.

<u>Talent-Recommender</u> sind Empfehlungssysteme, die ein Kandidatenprofil automatisch mit den Anforderungen für eine ausgeschriebene Stelle vergleichen und dem Arbeitgeber passende Kandidaten vorschlagen.

Nutzen Sie digitale Karriereberater, Job-Recommender oder andere Chat-Bots oder (teil)automatisierte Empfehlungs- und Auswahlsysteme?

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

- o ia
- nein, aber wir planen die Einführung eines solchen Systems
- o nein, wir werden diese Systeme auch nicht in naher Zukunft einführen

Welche Empfehlungs- und Auswahlsysteme nutzen Sie?

(Mehrfachnennung möglich)

Bitte wählen Sie die zutreffenden Antworten aus:

- digitale Karriereberater
- Job-Recommender
- o Talent- Recommender
- Lebenslaufdatenbanken
- Sonstiges:

<u>Digitalisierung</u>, <u>Personalbschaffung</u>, e-Recruiting

Im nächsten Abschnitt werden Aussagen über Digitalisierung, die klassische Personalbeschaffung und über das e-Recruiting aufgestellt. Bitte kreuzen Sie an in wie weit Sie diesen Aussagen zustimmen oder nicht. Es gibt hierbei kein "richtig" oder "falsch".

Bitte wählen Sie die zutreffende Antwort für jeden Punkt aus:

| | Ich stimme überhaupt nicht zu. | Ich stimme nicht zu. | teils teils | Ich stimme zu. | Ich stimme voll zu. |
|---|--------------------------------------|-------------------------|-------------|----------------|---------------------|
| Die Digitalisierung des Personalwesens ist eine überlebenswichtige Herausforderung für das Unternehmen. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Die Digitalisierung verbessert die Abläufe und die Effektivität im Personalwesen. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Durch die Digitalisierung des Bewerbungsprozesses können offene Stellen schneller besetzt werden. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Durch die Digitalisierung des Bewerbungsprozesses können offene Stellen passgenauer besetzt werden. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Durch die Digitalisierung des Bewerbungsprozesses können offene Stellen fairer besetzt werden. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Der digitale Karriereberater kann die Standardfragen von Bewerbern beantworten. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Die digitalen Karriereberater helfen den Bewerbern sich hinsichtlich offener Stellen beraten zu lassen. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Digitale Karriereberater helfen den Bewerbern sich hinsichtlich möglicher Karriereschritte beraten zu lassen. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Unternehmen die kein Mobile Recruiting anbieten, riskieren potentielle Kandidaten zu verlieren. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Automatisierte Empfehlungssysteme (z.B. Talent-Recommander) schlagen qualifizierte Kandidaten vor. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| | Ich stimme überhaupt nicht zu. | Ich stimme nicht zu. | teils teils | Ich stimme zu. | Ich stimme voll zu. |
|--|--------------------------------------|----------------------|-------------|----------------|---------------------|
| Automatisierte Empfehlungssysteme vereinfachen das Active Sourcing. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Automatisierte Empfehlungssysteme steigern die Effektivität des Active Sourcing. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Automatisierte Empfehlungssysteme fördern eine diskriminierungsfreie Gestaltung des Active Sourcing. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Systeme zur automatisierten Vorauswahl von Bewerbungen vereinfachen die Vorauswahl der Bewerber. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Automatisierte Auswahlsysteme beschleunigen die Bewerberauswahl. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Automatisierte Auswahlsysteme fördern eine diskriminierungsfreie Bewerbervorauswahl. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Automatisierte Auswahlsysteme beschleunigen die Bewerbervorauswahl. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Die Auswertung von digital eingegangenen Bewerbungen nimmt weniger Zeit in Anspruch. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Die Auswertung von digitalen Bewerbungen und die Verwendung von e-Recruiting Maßnahmen ist kostengünstiger als die klassische Personalbeschaffung. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

| Schätzen | Sie | bitte | die | Zeitersparnis | oder | den | zeitlichen | Mehraufwand | für | die |
|----------|------|--------|-------|---------------|-------|------|------------|-------------|-----|-----|
| Auswertu | ng v | on dig | jital | eingegangene | n Bew | erbu | ignen in % | ein. | | |

| Zeitersparnis | % |
|------------------------|---|
| zeitlicher Mehraufwand | |

Schätzen Sie bitte die Kostenersparnis bzw. die Mehrkosten für die Auswertung von digital eingegangenen Bewerbungen in % ein.

| Kostenersparnis | % |
|-------------------|---|
| Mehrkostenaufwand | % |

Statistik

Sie haben es fasst geschafft.

Ich bedanke mich für Ihre Mithilfe.

Es folgen nur noch ein paar Fragen, die zur Auswertung der Umfrage relevant sind.

In welcher Branche sind Sie tätig?

Bitte wählen Sie die zutreffenden Antworten aus:

- o Architektur / Immobiliendienste
- o Bildungseinrichtung
- o Banken, Finanzen, Versicherung
- o Baugewerbe, Handwerk, Fertigung
- o Biotechnologie, Chemie, Pharmazie und Medizin
- Dienstleistungen
- o Elektronik, Elektrotechnik, Technik
- o Energiewirtschaft, Rohstoffe
- o Forschung
- o Gastronomie, Hotel und Touristik
- o Gesundheits- und Sozialwesen
- Handel und Vertrieb
- o IT, Telekommunikation Datenverarbeitung
- o Konsumgüter, Lebens- und Genussmittel
- Kunst- und Kultur
- Land- und Forstwirtschaft
- o Maschinen- und Anlagenbau
- o Medien (Print, Film, Funk, TV), Verlag, Druck
- o Personaldienstleistung, Arbeitsvermittlung
- o Sport, Fitness, Freizeit
- o Textil, Leder, Bekleidung
- o Transport, Logistik, Verkehr
- o Umwelt, Entsorgung, Recycling
- Unternehmensberatung
- Werbung, Marketing und PR
- o Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Rechtsanwälte
- Öffentlicher Dienst
- o sonstige Branche:

Wie groß ist Ihr Unternehmen?

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

- < 10 Mitarbeiter
- 11 50 Mitarbeiter51 100 Mitarbeiter
- > 100 Mitarbeiter

Wo ist Ihr Unternehmen angesiedelt?

Bitte wählen Sie eine der folgenden Antworten:

- o im ländlichen Raum
- o im städtischen Raum
- Sonstiges

Möchten Sie das Ergebnis dieser Arbeit erhalten?

Bitte wählen Sie nur eine der folgenden Antworten aus:

- o Ja
- Nein

Bitte tragen Sie hier Ihre e-Mailadresse ein:

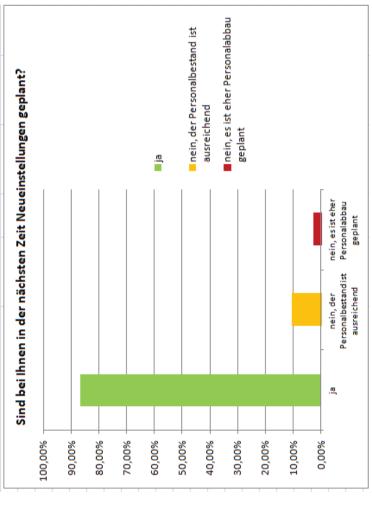
Bitte geben Sie Ihre Antwort hier ein:

Vielen Dank das Sie mich mit der Beantwortung dieser Fragen unterstützt haben.

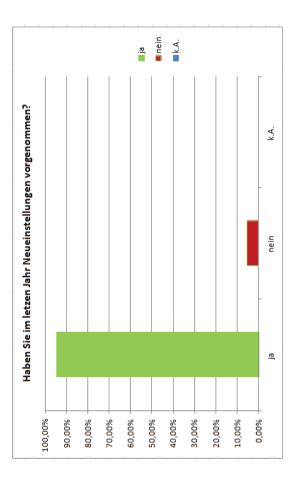
Ich wünsche Ihnen und Ihrem Unternehmen für die Zukunft alles Gute und viel Erfolg bei der Besetzung neuer und offener Stellen.

Auswertungsstatistiken des Fragebogens

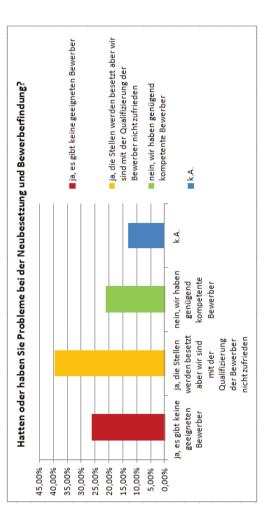
| Sind bei Ihnen in der nächsten Zeit Neueinstellungen geplant? | it Neueinste | llungen g | Jeplant? |
|--|--------------|-----------|---------------------------|
| Antwort | Anzahl | Brutto- | Brutto-Prozentsatz |
| ja | 33 | 88.75% | 86,84% |
| nein, der Personalbestand ist ausreichend | 4 | 8.33% | 10,53% |
| nein, es ist eher Personalabbau geplant | ~ | 2.08% | 2,63% |
| Keine Antwort | 1 | 2.08% | 2,63% |
| Nicht beendet oder nicht gezeigt | 6 | 18.75% | |
| | | | |
| Gesamt(Brutto) | 48 | 100% | |
| ohne "Nicht beendet oder nicht gezeigt" und "keine Antwort" | 38 | | 100,00% |



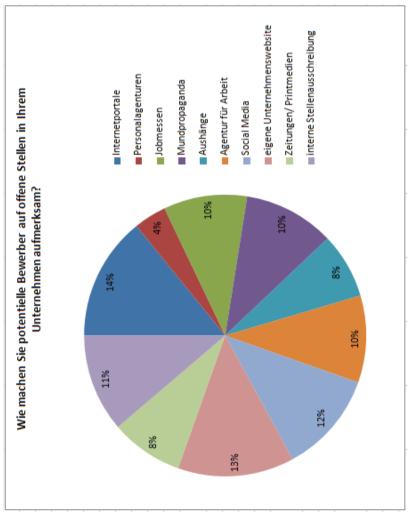
| Haben Sie im letzen Jahr Neueinstellungen vorgenommen? | eueinstellun | gen vorgeno | mmen? |
|---|--------------|-------------|--------------------|
| Antwort | Anzahl | Brutto-Pro | Brutto-Prozentsatz |
| aj | 36 | 75.00% | 94,74% |
| nein | 2 | 4.17% | 5,26% |
| k.A. | 0 | 0.00% | 0,00% |
| Keine Antwort | 1 | 2.08% | |
| Nicht beendet oder nicht gezeigt | 6 | 18.75% | |
| Gesamt(Brutto) | 48 | 100.00% | |
| ohne "Nicht beendet oder nicht gezeigt" und keine Antwort" | 38 | | 100,00% |



| Hatten oder haben Sie Probleme bei der Neubesetzung und Bewerberfindung? | ie Probleme bei der N Bewerberfindung? | deubesetzun _e | pun 6 |
|--|---|--------------------------|--------------------|
| Antwort | Anzahl | Brutto-Pro | Brutto-Prozentsatz |
| ja, es gibt keine geeigneten Bewerber | 10 | 20.83% | 26,32% |
| ja, die Stellen werden besetzt aber wir sind mit der Qualifizierung der Bewerber nicht zufrieden | 15 | 31.25% | 39,47% |
| nein, wir haben genügend kompetente Bewerber | 8 | 16.67% | 21,05% |
| k.A. | 2 | 10.42% | 13,16% |
| Keine Antwort | _ | 2.08% | |
| Nicht beendet oder nicht gezeigt | 6 | 18.75% | |
| | | | |
| Gesamt(Brutto) | 48 | 100.00% | |
| ohne "Nicht beendet oder nicht gezeigt" und keine Antwort" | 38 | | 100,00% |



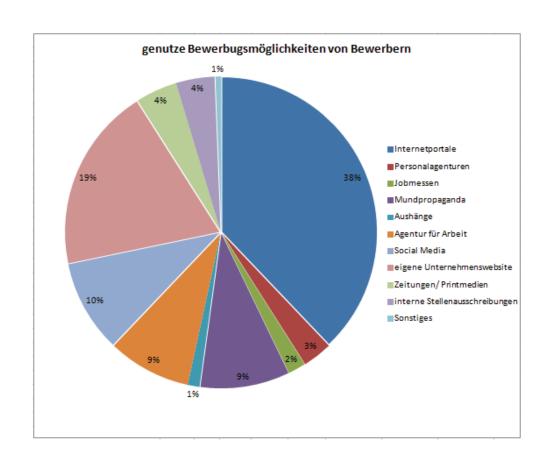
| Wie machen Sie potentielle Bewerber auf offene Stellen in Ihrem Unternehmen aufmerksam? | otentielle Bewerber auf offer Unternehmen aufmerksam? | offene Stellen Im? | in Ihrem |
|---|--|-----------------------|-----------|
| Antwort | Anzahl | Brutto-Prozentsatz | ozentsatz |
| Internetportale | 34 | 70.83% | 13,82% |
| Personalagenturen | 6 | 18.75% | 3,66% |
| Jobmessen | 23 | 47.92% | 9,35% |
| Mundpropaganda | 25 | 52.08% | 10,16% |
| Aushänge | 18 | 37.50% | 7,32% |
| Agentur für Arbeit | 24 | %00.09 | 9,76% |
| Social Media | 28 | 58.33% | 11,38% |
| eigene Unternehmenswebsite | 32 | %29.99 | 13,01% |
| Zeitungen/ Printmedien | 20 | 41.67% | 8,13% |
| interne Stellenausschreibung | 27 | 56.25% | 10,98% |
| Sonstiges | 9 | 12.50% | 2,44% |
| Radiowerbung u. Videorecruiting | | | |
| Radio | | | |
| Kooperationen mit Unis / Hochschulen | | | |
| Flyer | | | |
| Youtube, Fachinterviews | | | |
| ebay Kleinanzeigen | | | |
| | | | |
| Nicht beendet oder nicht gezeigt | 12 | 25.00% | |
| Gesamt(Brutto) | 258 | 100.00% | |
| ohne "Nicht beendet oder nicht gezeigt" | 246 | | 100,00% |
| | | | |



Welche Möglichkeiten werden von den Bewerbern hauptsächlich genutzt?

Bitte zählen sie die drei häufigsten Möglichkeiten auf, in dem Sie die Plätze 1 - 3 vergeben.

| | Anzobl | | Lläufiaksit | | Cummo |
|---|--------|-----|-------------|---|-------|
| | Anzahl | | Häufigkeit | | Summe |
| | | 1 | 2 | 3 | |
| | Faktor | 5 | 3 | 1 | |
| Internetportale | 30 | 20 | 6 | 4 | |
| momorportaio | Punkte | 100 | 18 | 4 | 122 |
| Personalagenturen | 4 | | 3 | 1 | |
| T Groomalagomaton | Punkte | 0 | 9 | 1 | 10 |
| Jobmessen | 4 | | 1 | 3 | |
| | Punkte | 0 | 3 | 3 | 6 |
| Mundpropaganda | 14 | 1 | 6 | 7 | |
| | Punkte | 5 | 18 | 7 | 30 |
| Aushänge | 2 | | 1 | 1 | |
| 7 ta 5 ta | Punkte | 0 | 3 | 1 | 4 |
| Agentur für Arbeit | 8 | 3 | 4 | 1 | |
| 3 | Punkte | 15 | 12 | 1 | 28 |
| Social Media | 13 | 2 | 5 | 6 | |
| | Punkte | 10 | 15 | 6 | 31 |
| eigene | 18 | 8 | 6 | 4 | |
| Unternehmenswebsite | Punkte | 40 | 18 | 4 | 62 |
| Zeitungen/ Printmedien | 6 | 1 | 2 | 3 | |
| _ | Punkte | 5 | 6 | 3 | 14 |
| interne | 4 | 2 | | 3 | |
| Stellenausschreibungen | Punkte | 10 | 0 | 3 | 13 |
| Sonstiges | 2 | | | 2 | |
| Ŭ | Punkte | 0 | 0 | 2 | 2 |



Über welche analogen oder digitalen Wege kommen die Bewerbungen bei Ihnen an?

Nennen Sie bitte die drei häufigsten Wege.

analoge Wege:

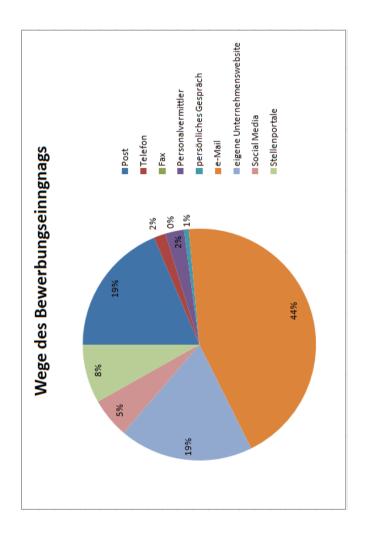
Post, Telefon, Fax, Personalvermittler, persönliches Gespräch

digitale Wege:

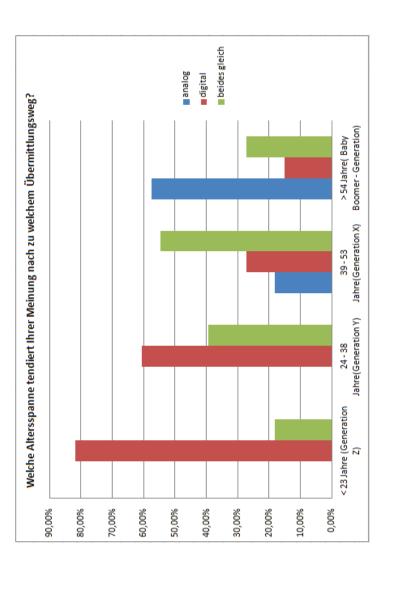
E-Mail, eigene Unternehmenswebsite, Social Media, Stellenportale

Vergeben Sie bitte die Plätze 1 - 3

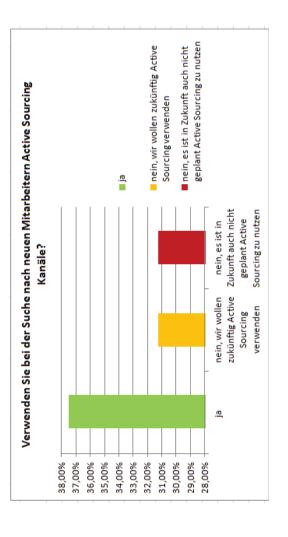
| | Anzahl | _ | Häufigkeit | t | Summe |
|----------------------------|--------|-----|------------|----|-------|
| | | l | 2 | 3 | |
| | Faktor | 9 | 3 | 1 | |
| Post | 23 | 8 | 11 | 6 | |
| | Punkte | 15 | 33 | 6 | 57 |
| Telefon | 3 | | 1 | 2 | |
| | Punkte | 0 | 3 | 2 | 5 |
| ш Х | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | Punkte | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Personalvermittler | 4 | _ | | က | |
| | Punkte | 5 | 0 | 3 | 8 |
| persönliches Gespräch | 2 | | | 7 | |
| | Punkte | 0 | 0 | 2 | 2 |
| -Mail | 33 | 22 | 2 | 4 | |
| | Punkte | 110 | 21 | 4 | 135 |
| eigene Unternehmenswebsite | 17 | 9 | 80 | က | |
| | Punkte | 30 | 24 | 3 | 57 |
| Social Media | 2 | l | 3 | 3 | |
| | Punkte | 2 | 6 | 3 | 17 |
| | 13 | 1 | 4 | 8 | |
| Stelleripoltale | Punkte | 9 | 12 | 80 | 25 |



| Welche Altersspanne tendiert Ihrer Meinung nach zu welchem Übermittlungsweg? | nach zu welch | em Übermittlu | ngsweg? | | | | | | |
|--|---------------|------------------------|---------|------------------------|---------------|------------------------|-------------------------------------|--|---------|
| | analog | analog | digital | digital | beides gleich | beides gleich | Keine Antwort / Nicht gezeigt | Gesamtanzahl* | |
| | Anzahl | Brutto- Prozentsatz | Anzahl | Brutto- Prozentsatz | Anzahl | Brutto- Prozentsatz | | *ohne Keine Antwort/ Nicht gezeiat | |
| < 23 Jahre (Generation Z) | 0 | 0,00% | 27 | 81,82% | 9 | 18,18% | 15 | 33 | 100,00% |
| 24 - 38 Jahre (Generation Y) | 0 | 0,00% | 20 | 60,61% | 13 | 39,39% | 15 | 33 | 100,00% |
| 39 - 53 Jahre (Generation X) | 9 | 18,18% | 6 | 27,27% | 18 | 54,55% | 15 | 33 | 100,00% |
| > 54 Jahre (Baby Boomer - Generation) | 19 | 22,58% | 5 | 15,15% | 6 | 27,27% | 15 | 33 | 100,00% |



| Verwenden Sie bei der Suche nach neuen Mitarbeitern Active Sourcing Kanäle? | r Suche nach neue Sourcing Kanäle? | n Mitarbeiter | n Active |
|--|---------------------------------------|--------------------|-----------|
| Antwort | Anzahl | Brutto-Prozentsatz | ozentsatz |
| ja | 12 | 25.00% | 37,50% |
| nein, wir wollen zukünftig Active Sourcing verwenden | 10 | 20.83% | 31,25% |
| nein, es ist in Zukunft auch nicht geplant Active Sourcing zu nutzen | 10 | 20.83% | 31,25% |
| Keine Antwort | 0 | %00.0 | |
| Nicht beendet oder nicht gezeigt | 16 | 33.33% | |
| | | | |
| Gesamt(Brutto) | 48 | 100.00% | |
| ohne "Nicht beendet oder nicht gezeigt" und keine Antwort" | 32 | | 100,00% |



| Welche Active Sourcing- Kanäle nutzen Sie, bzw. können Sie sich vorstellen zu nutzen? | ıg- Kanäle nutzen Sie, vorstellen zu nutzen? | bzw. könner | . Sie sich |
|--|---|--------------------|------------|
| Antwort | Anzahl | Brutto-Prozentsatz | ozentsatz |
| Karriere-Events für Studierende und / oder Absolventen | 22 | 21,78% | 26,83% |
| Personalmessen | 19 | 18,81% | 23,17% |
| Karrierenetzwerke | 17 | 16,83% | 20,73% |
| Talent-Pools | 11 | 10,89% | 13,41% |
| eigene Netzwerke der Recruiter | 13 | 12,87% | 15,85% |
| Sonstiges | | | |
| keine | c | /0/0 | |
| Nicht vorgesehen | ი | 0, 36, 70 | |
| × | | | |
| Nicht beendet oder nicht gezeigt | 16 | 15,84% | |
| | | | |
| Gesamt(Brutto) | 101 | 100,00% | |
| ohne "Sonstiges" und "nicht beendet ider nicht gezeigt" | 82 | | 100,00% |
| beendet ider nicht gezeigt" | | | |

| Welche Active Sou | Welche Active Sourcing- Kanäle nutzen Sie, bzw. können Sie sich vorstellen zu nutzen? | bzw. können Sie sich |
|-------------------|--|---|
| 16% | 27% | ■ Karriere-Events für Studierende und / oder Absolventen |
| | | ■ Personalmessen |
| 13% | | Karrierenetzwerke |
| | | ■ Talent-Pools |
| 21% | 23% | eigene Netzwerke der Recruiter |
| | | |

| Welche Methoden nutzen Sie für die Personalauswahl? (Mehrfachnennung möglich) | für die Personal | auswahl? | |
|--|------------------|-----------|--------------------|
| Antwort | Anzahl | Brutto-Pr | Brutto-Prozentsatz |
| manuelle Sichtung der Unterlagen | 30 | 34,88% | 43,48% |
| Auswertung mittels Software | _ | 1,16% | 1,45% |
| Assessment Center | 9 | %86'9 | 8,70% |
| Interview /Bewerbungsgespräch | 30 | 34,88% | 44,93% |
| e-Assessment und Recruiting Games | 0 | %00:0 | %00'0 |
| Sonstiges | | | |
| schriftliche Tests Azubiauswahl | 2 | 2,33% | 1,45% |
| Vorstellungsgespräche* | | | |
| | | | |
| Nicht beendet oder nicht gezeigt | 17 | 19,77% | |
| | | | |
| Gesamt(Brutto) | 86 | 100,00% | |
| ohne "Nicht bewertet oder nicht gezeigt" | 69 | | 100,00% |

e-Assessment und Recruiting Games

Sonstiges

1%

■Interview/Bewerbungsgespräch

manuelle Sichtung der Unterlagen

Welche Methoden nutzen Sie für die Personalauswahl?

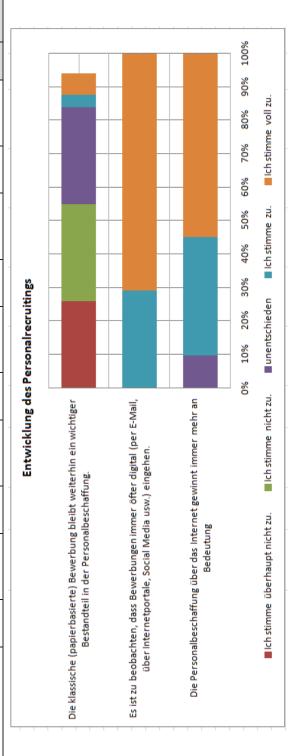
Auswertung mittels Software

Assessment Center

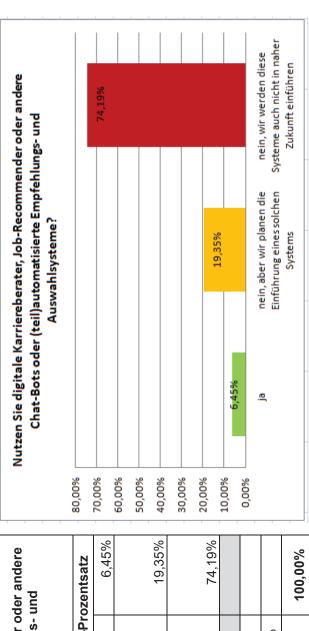
44%

* Vorstellungsgespräche wird für die Auswertung zur Rubrik Interview /Bewerbungsgespräch gezählt.

| Die folgenden Sätze beschreiber Bitte kreuzen Sie nach Ihrer ehrlichen Einschätzung an, Es gibt dabei | Die folg n Einsch | enden Sät lätzung an | ze bescl Es gibt | hreiben ein dabei kein | ie mögli ie "richt | Die folgenden Sätze beschreiben eine mögliche Entwicklung des Personalrecruitings. Einschätzung an. Es gibt dabei keine "richtigen" oder "falschen" Antworten. | cklung r "falscl | des Persor nen" Antw | nalrecru orten. | itings. | | | - | |
|---|----------------------|--------------------------------------|---------------------|---------------------------|-----------------------|---|---------------------|-------------------------|--------------------|------------------------|---------------------|--|--|---------|
| | lch überh | Ich stimme überhaupt nicht zu. | Ich stin | Ich stimme nicht zu. | unents | unentschieden | Ich sti | Ich stimme zu. | lch sti | Ich stimme voll zu. | Keine A Nicht be | Keine Antwort / Nicht beendet oder gezeigt | Gesamtanzahl * | |
| | Anzahl | Brutto- Prozentsatz | Anzahl | Brutto- Prozentsatz | Anzahl | Brutto- Prozentsatz | Anzahl | Brutto- Prozentsatz | Anzahl | Brutto- Prozentsatz | Anzahl | Brutto- Prozentsatz | *ohne Keine Antwort/ Nicht gezeigt | |
| Die Personalbeschaffung über das Internet gewinnt immer mehr an Bedeutung | 0 | %00'0 | 0 | %00'0 | က | %89'6 | 1 | 35,48% | 17 | 54,84% | 17 | 54,84% | 31 | 100,00% |
| Es ist zu beobachten, dass Bewerbungen immer öffer digital (per E-Mail, über Internetportale, Social Media usw.) eingehen. | 0 | %00'0 | 0 | %00'0 | 0 | %00'0 | 6 | 29,03% | 22 | %16'02 | 17 | 54,84% | 31 | 100,00% |
| Die klassische (papierbasierte) Bewerbung bleibt weiterhin ein wichtiger Bestandteil in der Personalbeschaffung. | 80 | 25,81% | 6 | 29,03% | 6 | 29,03% | 3 | %89'6 | 2 | 6,45% | 17 | 54,84% | 31 | 100,00% |

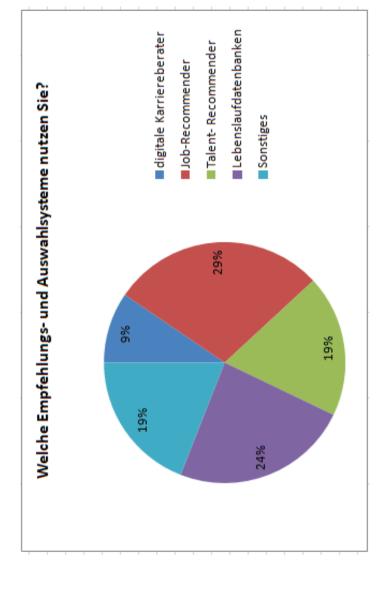


| Nutzen Sie digitale Karriereberater, Job-Recommender oder andere Chat-Bots oder (teil)automatisierte Empfehlungs- und Auswahlsysteme? | ereberater, Job-Rec sil)automatisierte Er Auswahlsysteme? | ommender o npfehlungs- | der andere und |
|---|---|---------------------------|--------------------|
| Antwort | Anzahl | Brutto-Pr | Brutto-Prozentsatz |
| ja | 2 | 4.17% | 6,45% |
| nein, aber wir planen die Einführung eines solchen Systems | 6 | 12.50% | 19,35% |
| nein, wir werden diese Systeme auch nicht in naher Zukunft einführen | 23 | 47.92% | 74,19% |
| Nicht beendet oder nicht gezeigt | 17 | 35.42% | |
| | | | |
| Gesamt(Brutto) | 48 | 100.00% | |
| ohne "Nicht beendet oder nicht gezeigt" | 31 | | 100,00% |



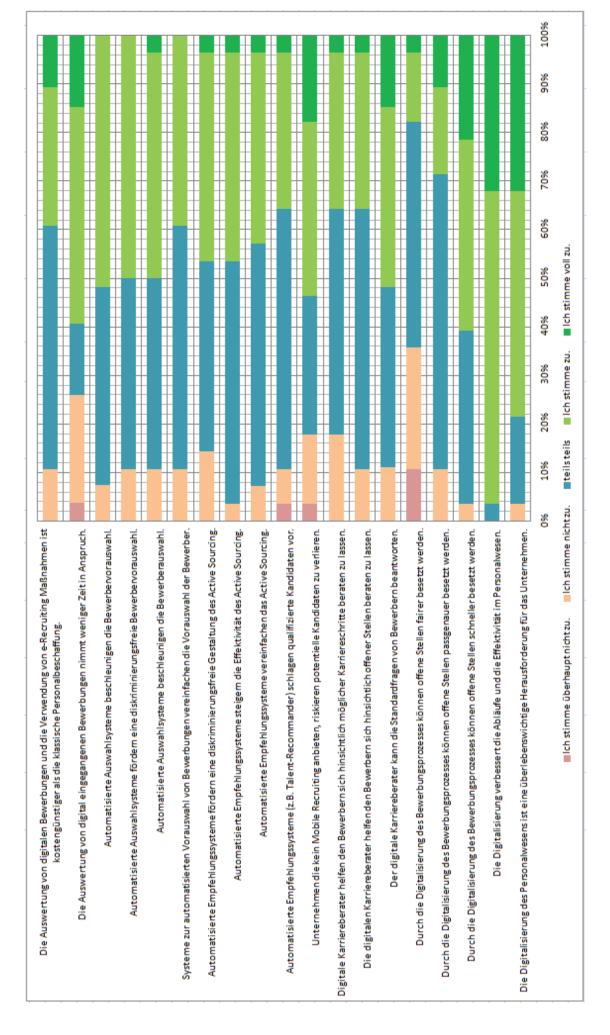
| | d Auswanis | systeme m | 100 |
|--------------------------|------------|-----------|--------------------|
| Antwort | Anzahl | Brutto-Pr | Brutto-Prozentsatz |
| digitale Karriereberater | 2 | 4.17% | 9,52% |
| Job-Recommender | 9 | 12.50% | 28,57% |
| Talent- Recommender | 4 | 8.33% | 19,05% |
| Lebenslaufdatenbanken | 5 | 10.42% | 23,81% |
| Sonstiges | 4 * | | 19,05% |
| persönliches Gespräch | | | |
| keine | | | |
| Keine | | | |
| × | | | |
| keine | | | |
| keins davon | | | |
| : | | | |
| keine | | | |
| keine | | 14 670/ | |
| keine | 20 | 41.07% | |
| keine | 2 | | |
| keine | | | |
| keine | | | |
| keine | | | |
| SAP | | | |
| nichts | | | |
| Karriereseiten, | | | |
| keine | | | |
| keine | | | |
| Bewertungen | | | |
| Nicht beendet oder nicht | | | |
| gezeigt | 17 | 35.42% | |
| | | | |
| Gesamt(Brutto) | 54 | 100.00% | |
| Ohne "nicht beendet oder | | | |
| nicht gezeigt" und | 24 | | 400 00% |
| Sonstige mit | - 4 | | 9,00 |
| Original Appliant Mortan | | | |

* Anzahl ohne ausschließende Werte



| Im nächsten Abschnitt werden Aussagen über Digitalisierung, Bitte kreuzen Sie an in wie weit Sie diesen Aussagen | hnitt we uzen Sie | ten Abschnitt werden Aussagen über Digitalisierung, die klassische Personalbeschaffung und über das e-Recruiting au Bitte kreuzen Sie an in wie weit Sie diesen Aussagen zustimmen oder nicht. Es gibt hierbei kein "richtig" oder "falsch". | n über t Sie die | Digitalisierur sen Aussago | | die klassische Personalbeschaffung und über das e-Recruiting aufgestellt. zustimmen oder nicht. Es gibt hierbei kein "richtig" oder "falsch". | sonalbe cht. Es | schaffung ur gibt hierbei k | nd über ein "ric | das e-Recruit ntig" oder "fa | ting auf Ilsch". | gestellt. | | |
|---|----------------------|---|---------------------|-------------------------------|----------|--|--------------------|--------------------------------|---------------------|---------------------------------|---------------------|---|---|----------|
| | lcl über | Ich stimme überhaupt nicht zu. | lch sti | Ich stimme nicht zu. | te | teils teils | Ich st | Ich stimme zu. | Ich stin | Ich stimme voll zu. | Keine Ar beendet | Keine Antwort / Nicht beendet oder gezeigt | Gesamtanzahl* | |
| | Anzahl | Brutto- Prozentsatz | Anzahl | Brutto- Prozentsatz | Anzahl | Brutto- Prozentsatz | Anzahl | Brutto- Prozentsatz | Anzahl | Brutto- Prozentsatz | Anzahl | Brutto- Prozentsatz | *ohne Keine Antwort Nicht gezeigt | |
| Die Digitalisierung des Personalwesens ist eine überlebenswichtige Herausforderung für das Unternehmen. | 0 | %00'0 | - | 3,57% | 5 | 17,86% | 13 | 46,43% | 6 | 32,14% | 20 | 71,43% | 28 | 100,00 |
| Die Digitalisierung verbessert die Abläufe und die Effektivität im Personalwesen. | 0 | %00'0 | 0 | %00'0 | ← | 3,57% | 8 | 64,29% | 6 | 32,14% | 20 | 71,43% | 28 | 100,00 |
| Durch die Digitalisierung des Bewerbungsprozesses können offene Stellen schneller besetzt werden. | 0 | %00'0 | _ | 3,57% | 10 | 35,71% | 1 | 39,29% | 9 | 21,43% | 20 | 71,43% | 28 | 100,00 |
| Durch die Digitalisierung des Bewerbungsprozesses können offene Stellen passgenauer besetzt werden. | 0 | %00'0 | 3 | 10,71% | 17 | 60,71% | 5 | 17,86% | 3 | 10,71% | 20 | 71,43% | 28 | 100,00 |
| Durch die Digitalisierung des Bewerbungsprozesses können offene Stellen fairer besetzt werden. | 8 | 10,71% | 7 | 25,00% | 13 | 46,43% | 4 | 14,29% | _ | 3,57% | 20 | 71,43% | 28 | 100,00 |
| Der digitale Karriereberater kann die Standardfragen von Bewerbern beantworten. | 0 | %00'0 | 3 | 11,11% | 10 | 37,04% | 10 | 37,04% | 4 | 14,81% | 21 | 77,78% | 27 | 100,00 |
| Die digitalen Karriereberater helfen den Bewerbern sich hinsichtlich offener Stellen beraten zu lassen. | 0 | %00'0 | 3 | 10,71% | 15 | 53,57% | 6 | 32,14% | 1 | 3,57% | 20 | 71,43% | 28 | 100,00 |
| Digitale Karriereberater helfen den Bewerbern sich hinsichtlich möglicher Karriereschritte beraten zu lassen. | 0 | %00'0 | 5 | 17,86% | 13 | 46,43% | 6 | 32,14% | 1 | 3,57% | 20 | 71,43% | 28 | 100,00 |
| Unternehmen die kein Mobile Recruiting anbieten, riskieren potentielle Kandidaten zu verlieren. | ~ | 3,57% | 4 | 14,29% | ∞ | 28,57% | 10 | 35,71% | 5 | 17,86% | 20 | 71,43% | 28 | 100,00 % |
| | | | | | | | | | ĺ | | | | | |

| | | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 | 100,00 |
|---|--|--|---|--|--|--|--|--|---|---|---|
| Gesamtanzahl* | *ohne Keine Antwort/ Nicht gezeigt | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 28 | 27 | 27 | 28 |
| Keine Antwort / Nicht beendet oder gezeigt | Brutto- Prozentsatz | 71,43% | 71,43% | 71,43% | 71,43% | 71,43% | 71,43% | 71,43% | 77,78% | 77,78% | 75,00% |
| Keine Ar beendet | Anzahl | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 20 | 21 | 21 | 21 |
| Ich stimme voll zu. | Brutto- Prozentsatz | 3,57% | 3,57% | 3,57% | 3,57% | %00'0 | 3,57% | %00'0 | %00'0 | 14,81% | 10,71% |
| Ich stir | Anzahl | 1 | ~ | 1 | 1 | 0 | T | 0 | 0 | 4 | ဇ |
| lch stimme zu. | Brutto- Prozentsatz | 32,14% | 39,29% | 42,86% | 42,86% | 39,29% | 46,43% | %00'09 | 51,85% | 44,44% | 28,57% |
| Ich s | Anzahl | 6 | 1 | 12 | 12 | 11 | 13 | 14 | 14 | 12 | 8 |
| teils teils | Brutto- Prozentsatz | 53,57% | %00'09 | %00'09 | 39,29% | %00'09 | 39,29% | 39,29% | 40,74% | 14,81% | %00'09 |
| tei | Anzahl | 15 | 14 | 14 | 11 | 14 | 11 | 11 | 11 | 4 | 14 |
| Ich stimme nicht zu. | Brutto- Prozentsatz | 7,14% | 7,14% | 3,57% | 14,29% | 10,71% | 10,71% | 10,71% | 7,41% | 22,22% | 10,71% |
| Ich sti | Anzahl | 2 | 2 | 1 | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 9 | 8 |
| Ich stimme überhaupt nicht zu. | Brutto- Prozentsatz | 3,57% | %00'0 | %00'0 | %00'0 | %00'0 | %00'0 | %00'0 | %00'0 | 3,70% | %00'0 |
| lch übert | Anzahl | ← | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | - | 0 |
| | | Automatisierte Empfehlungssysteme (z.B. Talent-Recommander) schlagen qualifizierte Kandidaten vor. | Automatisierte Empfehlungssysteme vereinfachen das Active Sourcing. | Automatisierte Empfehlungssysteme steigern die Effektivität des Active Sourcing. | Automatisierte Empfehlungssysteme fördern eine diskriminierungsfreie Gestaltung des Active Sourcing. | Systeme zur automatisierten Vorauswahl von Bewerbungen vereinfachen die Vorauswahl der Bewerber. | Automatisierte Auswahlsysteme beschleunigen die Bewerberauswahl. | Automatisierte Auswahlsysteme fördern eine diskriminierungsfreie Bewerbervorauswahl. | Automatisierte Auswahlsysteme beschleunigen die Bewerbervorauswahl. | Die Auswertung von digital eingegangenen Bewerbungen nimmt weniger Zeit in Anspruch. | Die Auswertung von digitalen Bewerbungen und die Verwendung von e-Recruiting Maßnahmen ist kostengünstiger als die klassische Personalbeschaffung. |



=XX

Schätzen Sie bitte die Zeitersparnis oder den zeitlichen Mehraufwand für die Auswertung von digital eingegangenen Bewerbungen in % ein.

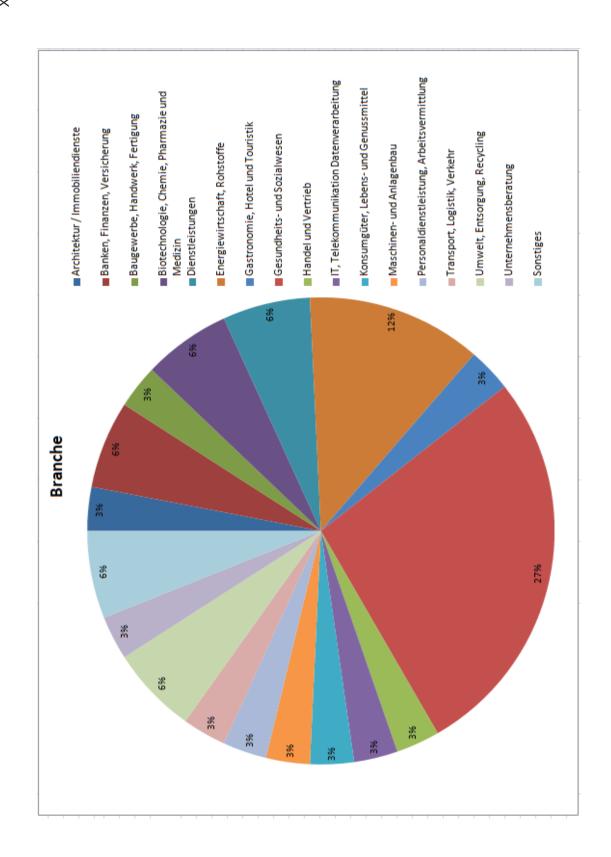
| 22,60% | 30 | 2 | 10 | 20 | 20 | 10 | 25 | 20 | 20 | 10 | 30 | 20 | 10 - 15 | 20 | 30 | 20 | 10 | 10 | 02 | 30 | 25 |
|---------------|-------------------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Zeitersparnis | Einzelwerte in %: | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| | Me Ein: | zeitlicher Mehraufwand Einzelwerte in %: | 10% | |
|---|------------|---|------------------------|-----------------------|
| _ | | | 10 | |
| | 2 00 | Zeiteinschätzung für die Bearbeitung von digital eingegangenen Bewerbungen | ir die Bea enen Bew | rbeitung ⁄erbungen |
| | 25,00% | | | |
| | 20,00% | | | |
| | 15,00% | | | |
| | 10,00% | | | |
| | 2,00% | | | |
| | %00′0 | | | |
| | | ■ Zeitersparnis | zeitlicher Mehraufwand | raufwand |

Schätzen Sie bitte die Kostenersparnis bzw. die Mehrkosten für die Auswertung von digital eingeganenen Bewerbungen in % ein.

| naufwand 6,00% | te in % 2 | 10 | | Voetonoinschätzung für die Boarhoitung | von digital eingegangener Bewerbungen | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------|------------------|----|----|--|---------------------------------------|--------|---------|----|--------|---|-----|--------|----|--------|----|----|------|----|-------|---|
| Mehrkostenaufwand | Einzelwerte in % | | | Voetonoinech | von digital eing | 25,00% | 8,00,00 | | 20,00% | | 200 | %00°CT | 1 | 10,00% | | | %00% | | %00′0 | 2 |
| 23,42% | 20 | 40 | 10 | 15 | 30 | 20 | 25 | 20 | 10 | 5 | 20 | 20 | 10 | 50 | 10 | 70 | 15 | 30 | 25 | |
| Kostenersparnis | Einzelwerte in % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

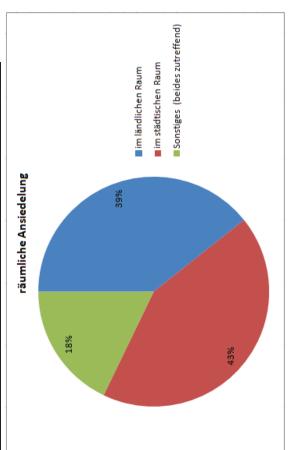
| In welcher Branche sind Sie tätig? | | | |
|--|--------|----------|------------|
| | Anzahl | Brutto-P | rozentsatz |
| Architektur / Immobiliendienste | 1 | 2.08% | 3,03% |
| Bildungseinrichtung | 0 | 0.00% | 0,00% |
| Banken, Finanzen, Versicherung | 2 | 4.17% | 6,06% |
| Baugewerbe, Handwerk, Fertigung | 1 | 2.08% | 3,03% |
| Biotechnologie, Chemie, Pharmazie und Medizin | 2 | 4.17% | 6,06% |
| Dienstleistungen | 2 | 4.17% | 6,06% |
| Elektronik, Elektrotechnik, Technik | 0 | 0.00% | 0,00% |
| Energiewirtschaft, Rohstoffe | 4 | 8.33% | 12,12% |
| Forschung | 0 | 0.00% | 0,00% |
| Gastronomie, Hotel und Touristik | 1 | 2.08% | 3,03% |
| Gesundheits- und Sozialwesen | 9 | 18.75% | 27,27% |
| Handel und Vertrieb | 1 | 2.08% | 3,03% |
| IT, Telekommunikation Datenverarbeitung | 1 | 2.08% | 3,03% |
| Konsumgüter, Lebens- und Genussmittel | 1 | 2.08% | 3,03% |
| Kunst- und Kultur | 0 | 0.00% | 0,00% |
| Land- und Forstwirtschaft | 0 | 0.00% | 0,00% |
| Maschinen- und Anlagenbau | 1 | 2.08% | 3,03% |
| Medien (Print, Film, Funk, TV), Verlag, Druck | 0 | 0.00% | 0,00% |
| Personaldienstleistung, Arbeitsvermittlung | 1 | 2.08% | 3,03% |
| Sport, Fitness, Freizeit | 0 | 0.00% | 0,00% |
| Textil, Leder, Bekleidung | 0 | 0.00% | 0,00% |
| Transport, Logistik, Verkehr | 1 | 2.08% | 3,03% |
| Umwelt, Entsorgung, Recycling | 2 | 4.17% | 6,06% |
| Unternehmensberatung | 1 | 2.08% | 3,03% |
| Werbung, Marketing und PR | 0 | 0.00% | 0,00% |
| Wirtschaftsprüfung, | 0 | 0.00% | 0,00% |
| Steuerberatung, Rechtsanwälte | | | |
| Öffentlicher Dienst | 0 | 0.00% | 0,00% |
| Sonstiges | 2 | 4.17% | 6,06% |
| Automobil | | | |
| Entsorgung | | | |
| Nicht beendet oder nicht gezeigt | 20 | 41.67% | |
| Gesamt(Brutto) | 53 | 100.00% | |
| Ohne "Nicht beendet oder nicht gezeigt" | 33 | | 100,00% |



| Wie groß ist Ihr Unternehmen? | men? | | |
|---|--------|--------------------|-----------|
| Antwort | Anzahl | Brutto-Prozentsatz | ozentsatz |
| < 10 Mitarbeiter | 1 | 2.08% | 3,57% |
| 11 - 50 Mitarbeiter | 1 | 2.08% | 3,57% |
| 51 - 100 Mitarbeiter | 0 | %00'0 | %00′0 |
| > 100 Mitarbeiter | 26 | 54.17% | 95,86% |
| Keine Antwort | 0 | %00'0 | 0,00% |
| Nicht beendet oder nicht gezeigt | 20 | 41.67% | |
| Gesamt(Brutto) | 48 | 100.00% | |
| ohne "Nicht beendet oder nicht gezeigt" und "Keine Antwort" | 28 | | 100,00% |

| nternehmensgröße 0% 4% 0% | > 100 Mitarbeiter | < 10 Mitarbeiter11 - 50 Mitarbeiter51 - 100 Mitarbeiter | |
|---------------------------|-------------------|--|-------------------|
| 3% | 93% | 4% | Unternehmensgröße |

| Antwort | Anzahl | Brutto-Pro | Brutto-Prozentsatz |
|---|--------|------------|--------------------|
| im ländlichen Raum | 11 | 22.92% | 39,29% |
| im städtischen Raum | 12 | 25.00% | 42,86% |
| Sonstiges (beides zutreffend) | 5 | 10.42% | 17,86% |
| beides | | | |
| aufgrund der Größe des UN trifft beides zu | | | |
| beides zutreffend | | | |
| sowohl im ländlichen als auch im städtischen | | | |
| 15 Standorte | | | |
| Keine Antwort | 0 | %00'0 | |
| Nicht beendet oder | 20 | 41.67% | |
| nicht gezeigt | | | |
| Gesamt(Brutto) | 48 | 100.00% | |
| ohne "Nicht beendet | ; | | |
| oder nicht gezeigt" und | 28 | | 100,00% |
| "Keine Antwort" | | | |



Literaturverzeichnis

- Beck, C. (2002). Professionelles E-Recruitment Strategien Instrumente Beispiele. Neuwied, Kriftel. Hermann Luchterhandt Verlag GmbH
- Berger Grabbner, D. (2016). Wissenschaftliches Arbeiten in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften Hilfreiche Tipps und praktische Beispiele (3., aktualisierte und erweitere Auflage). Wiesbaden. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Buchenau, P. (2016). Chefsachen: Best of 2014/ 2015. Wiesbaden. Springer Fachmedien GmbH
- Fliegen, Dr. Ina (2018). Crashkurs Recruiting Personalbeschaffung und –auswahl (1. Auflage). Freiburg. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
- Furkel, D. (2017). Automatisch zum Bewerber. [Artikel] Personalmagazin Ausgabe 01/17. Freiburg. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
- Holtbrügge, Prof. Dr. D. (2015). Personalmanagement (6. Auflage). Berlin/ Heidelberg. Springer Gabler Verlag
- Kerstin, Prof. Dr. M. / Ziegler, M. C. (2020) Same Same But Different [Artikel] Personalmagazin. Ausgabe 08/2020. Freiburg. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG
- Kochhan, C. et al (2018) Media Management ein interdisziplinäres Kompendium. Wiesbaden. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH
- Scholz, Univ.-Prof. Dr. C./ Scholz, Dr. T. M. (2019). Grundzüge des Personalmanagements (3., komplett überarbeitete Auflage). München, Verlag Franz Vahlen
- Wöhe, G./ Döring, U./ Brösel, G. (2016). Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre (26. Auflage). München: Franz Vahlen.

Internetquellen:

Bartscher, Prof. Dr. T. /Nissen, R. [Gabler Wirtschaftslexikon] (2018). Springer Gabler. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Personalbeschaffung [Artikel]. Abgerufen am 05.04.2020 von URL:

https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalbeschaffung-44990/version-268291

- Bartscher, Prof. Dr. T. /Nissen, R. [Gabler Wirtschaftslexikon] (2018). Springer Gabler. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Personalauswahl [Artikel]. Abgerufen am 03.05.2020 von URL https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalauswahl-42932/version-266272
- Bartscher, Prof. Dr. T. [Gabler Wirtschaftslexikon] (2018). Springer Gabler. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Personalmarketing [Artikel]. Abgerufen am 05.04.2020 von URL: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalmarketing-42048/version-265403
- Bartscher, Prof. Dr. T./Nissen, R./ Wichert, RA Dr. J. [Gabler Wirtschaftslexikon] (2018). Springer Gabler. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Personalplanung [Artikel]. Abgerufen am 11.04.2020 von URL: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalplanung-43721/version-267047
- Bartscher, Prof. Dr. T./Nissen, R. [Gabler Wirtschaftslexikon] (2018). Springer Gabler. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Personalberarung [Artikel]. Abgerufen am 30.07.2020 von URL: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/personalberatung-46672/version-269950
- Bendel, Prof. Dr. O. [Gabler Wirtschaftslexikon] (2018). Springer Gabler. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Digitalisierung [Artikel]. Abgerufen am 11.04.2020 von URL: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/digitalisierung-54195/version-277247
- Bendel, .Prof. Dr. O. [Gabler Wirtschaftslexikon] (2019). Springer Gabler. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Industrie 4.0 [Artikel]. Abgerufen am 11.04.2020 von URL: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/industrie-40-54032/version-3.68841
- Bundesagentur für Arbeit (Organisation, 2020) Abgerufen am 18.04.2020 von URL: https://www.arbeitsagentur.de/ueber-uns
- Bundesministerium für Justiz und für Verbraucherschutz. Bonn. Bundesamt für Justiz
 Kompetenzzentrum Rechtsinformationssystem des Bundes.
 Betriebsverfassungsgesetz. Abgerufen am 18.04.2020 von URL:
 https://www.gesetze-im-internet.de/betrvg/index.html

Bundesministerium für Justiz und für Verbraucherschutz. Bonn. Bundesamt für Justiz

- Kompetenzzentrum Rechtsinformationssystem des Bundes. Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz. Abgerufen am 03.05.2020 von URL: https://www.gesetze-im-internet.de/agg/index.html

Czechowski,P. (2019) Institut für Managementberatung. Potsdam Babelsberg.

Personalrecruiting: Methoden und Instrumente für erfolgreiche

Personalbeschaffung. Abgerufen am 26.04.2020 von URL: https://ifm-business-news/personalrecruiting-methoden-und-instrumente-fuer-erfolgreiche-personalbeschaffung.html

Gründerszene Onlinemagazin. Vertical Media GmbH. Berlin. Digitalisierung Definition.

Abgerufen am 13.06.2020 von URL:

https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/digitalisierung?interstitial

Gründerszene Onlinemagazin. Vertical Media GmbH. Berlin. Social Media Definition.

Abgerufen am 13.06.2020 von URL:

https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/social-media

Gründerszene Onlinemagazin. Vertica MEdia GmbH. Berlin. Lexikon: eAssessment Abgerufen am 12.07.2020 von URL: https://www.gruenderszene.de/lexikon/begriffe/eassessment

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG. Freiburg. Active Sourcing. Abgerufen am 19.06.2020 von URL: https://www.haufe.de/thema/active-sourcing/

Kusenack, F. (2018) Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern. Pressemitteilung Nr. 45/2018 vom 19.11.2018. Abgerufen am 21.04.2020 von URL: <a href="https://www.laiv-mv.de/Statistik/Presse-und-service/Pressemitteilungen/?id=144853&processor=processor.sa.pressemitteilungen/?id=144853&processor=processor.sa.pressemitteilungen/?id=144853&processor=processor.sa.pressemitteilungen/?id=144853&processor=processor.sa.pressemitteilungen/?id=144853&processor=processor.sa.pressemitteilungen/?id=144853&processor=processor.sa.pressemitteilungen/?id=144853&processor=processor.sa.pressemitteilungen/?id=144853&processor=processor.sa.pressemitteilungen/?id=144853&processor=processor.sa.pressemitteilungen/?id=144853&processor=processor.sa.pressemitteilungen/?id=144853&processor=processor.sa.pressemitteilungen/?id=144853&processor=processor.sa.pressemitteilungen/?id=144853&processor=processor.sa.pressemitteilungen/?id=144853&processor=processor.sa.pressemitteilungen/?id=144853&processor=processor.sa.pressemitteilungen/?id=144853&processor=processor.sa.pressemitteilungen/?id=144853&processor=processor.sa.pressemitteilungen/?id=144853&processor=processor.sa.pressemitteilungen/?id=144853&processor=processor=processor.sa.pressemitteilungen/?id=144853&processor=proce

Lies, Prof. Dr. J. [Gabler Wirtschaftslexikon] (2018). Springer Gabler. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Employer Branding [Artikel]. Abgerufen am 13.04.2020 von URL: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/employer-branding-53538/version-276620

Maier, Prof. Dr. G.W. / Bartscher, Pro. Dr. T. / Nissen, R. . [Gabler Wirtschaftslexikon] (2018). Springer Gabler. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. Assesmentcenter [Artikel]. Abgerufen am 15.05.2020 von URL: https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/assessmentcenter-29751/version-253350

- Meffert Software GmbH & Co. KG. Wiesbaden. Was ist Social Media Recruiting?

 [Artikel] . Abgerufen am 13.06.2020 von URL:

 https://www.meffert.de/software/social-media-recruiting/
- Norddeutsche Landesbank Girozentrale (NORD/LB). Hannover . (2019).

 Mecklenburg-Vorpommern Report, Ausgabe 2019 Die 100 größten Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern . Abgerufen am 14.06.2020 von URL:

 https://www.nordlb.de/de/research/download/1696/direct/
- prosoft EDV-Lösungen GmbH & Co. KG. Regensburg-Obertaubingen. Active Sourcing:

 Der Komplette Guide. Abgerufen am 20.06.2020 von URL:

 https://www.prosoft.net/was-ist/acti.ve-sourcing#literatur
- Sarges, Prof. Dr. W. / Konradt, Prof. Dr. U. (2003). Hogrefe Verlag für Psychologie.

 Göttingen, Bern, Toronto, Seattle. E-Recruitment und E-Assessment Schriftreihe Psychologie für das Personalmanagement. Abgerufen am 12.07.2020 von URL:

 https://pubengine2.s3.eu-central-1.amazonaws.com/preview/99.110005/9783840916526 preview.pdf
- Staufenbiel Institut Magazin. Staufen Institut GmbH. Köln E-Recruiting: Der digitale Bewerbungsprozess [Artikel]. Abgerufen am 23.05.2020 von URL: https://www.staufenbiel.de/magazin/bewerbung/e-recruiting-definition-vorteile-und-nachteile.html
- Tarkowski, P. (2020). Digital-Magazin. CLICKHERO GmbH. Eberswalde.

 Digitalisierung: Was ist das? Eine Definition. [Artikel]. Abgerufen am 13.06.2020 von URL: https://digital-magazin.de/digitalisierung-definition/
- Warkentin, N. [karriere bibel] (2017) Karrierebibel. Kerpen. E-Recruiting: Definition und Vorteile [Artikel] abgerufen am 23.05.2020 von URL: https://karrierebibel.de/e-recruiting/
- Weitzel, Prof. Dr. T. et al. Studienreihe "Recruiting Trends" Empirische Unternehemns-Sudie der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und Centre of Human Ressources Informaion Systems im Auftrag von Monster Worldwide Deutschland GmbH. Abgerufen am 26.04.2020 von URL: https://www.uni-bamberg.de/isdl/chris/recruiting-trends/

Weitzel, Prof. Dr. T. et al (2018). Digitalisierung der Personalgewinnung – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2018. Empirische Unternehemns-Studie der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und Centre of Human Ressources Informaion Systems im Auftrag von Monster Worldwide Deutschland GmbH. Abgerufen am 11.04.2020 von URL: https://www.uni-

<u>bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Studien_2018_2_Digitalis</u> ierung der Personalgewinnung Digital-Version 20180207 ff a.pdf

Weitzel, Prof. Dr. T. et al (2019). Digitalisierung und Zukunft der Arbeit – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2019. Empirische Unernehmens-Studie der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und Centre of Human Ressources Informaion Systems im Auftrag von Monster Worldwide Deutschland GmbH. Abgerufen am 13.04.2020 von URL:

https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai-lehrstuehle/isdl/Studien_2019_02_Digitalisierung_Web.pdf

- Weitzel, Prof. Dr. T. et al (2020). Social Recruitig und Active Sourcing Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020. Empirische Unternehemns-Studie der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und Centre of Human Ressources Informaion Systems im Auftrag von Monster Worldwide Deutschland GmbH. Abgerufen am 13.04.2020 von URL:

 https://media.newjobs.com/id/hiring/419/page/Recruiting_Trends_2020/Studien_202

 O Social Recruiting.pdf
- Weitzel, Prof. Dr. T. et al (2020). Digitalisierung und Zukunft der Arbeit Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020. Empirische Unternehemns-Studie der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und Centre of Human Ressources Informaion Systems im Auftrag von Monster Worldwide Deutschland GmbH. Abgerufen am 13.04.2020 von URL:

 https://media.newjobs.com/id/hiring/419/page/Recruiting Trends 2020/Studien 202

 https://media.newjobs.com/id/hiring/419/page/Recruiting Trends 2020/Studien 202

 https://media.newjobs.com/id/hiring/419/page/Recruiting Trends 2020/Studien 202

 https://media.newjobs.com/id/hiring/419/page/Recruiting Trends 2020/Studien 202
- Weitzel, Prof. Dr. T. et al (2020). Employer Branding Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020. Empirische Unternehemns-Studie der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und Centre of Human Ressources Informaion Systems im Auftrag von Monster Worldwide Deutschland GmbH. Abgerufen am 13.04.2020 von URL:

https://media.newjobs.com/id/hiring/419/page/Recruiting Trends 2020/Studien 202 <u>0 Employer Branding.pdf</u>

Weitzel, Prof. Dr. T. et al (2020). Mobile Recruiting – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020. Empirische Unternehemns-Studie der Otto-Friedrich-Universität Bamberg, Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und Centre of Human Ressources Informaion Systems im Auftrag von Monster Worldwide Deutschland GmbH. Abgerufen am 13.04.2020 von URL:

https://media.newjobs.com/id/hiring/419/page/Recruiting Trends 2020/Studien 202

O Mobile Recruiting.pdf

Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides statt, dass ich die vorliegende Bachelor-Arbeit selbstständig und nur unter Zuhilfenahme der ausgewiesenen Hilfsmittel angefertigt habe. Sämtliche Stellen der Arbeit, die im Wortlaut oder dem Sinn nach anderen gedruckten oder im Internet verfügbaren Werken entnommen sind, habe ich durch genaue Quellenangaben kenntlich gemacht.

Diese Bachelor-Arbeit wurde in keinem anderen Studiengang als Prüfungsleistung verwendet.

Greifswald, den 04.08.2020

Ort, Datum Stefanie Jandt