

Marlene Öhlerking

Veränderte Anforderungen an die Personalberatungsbranche

Personalberater, Headhunter, Researcher - Brauchen
Unternehmen das wirklich?

Masterarbeit

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Copyright © 2013 Diplomica Verlag GmbH
ISBN: 9783956363153

Marlene Öhlerking

Veränderte Anforderungen an die Personalberatungsbranche

Personalberater, Headhunter, Researcher - Brauchen Unternehmen das wirklich?

Öhlerking, Marlene: Veränderte Anforderungen an die Personalberatungsbranche. Personalberater, Headhunter, Researcher - Brauchen Unternehmen das wirklich?, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2014

PDF-eBook-ISBN: 978-3-95636-315-3

Herstellung: Diplomica Verlag GmbH, Hamburg, 2014

Zugl. SRH Hochschule Riedlingen, Deutschland, Wirtschaftspsychologie, 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© *Diplom.de*, Imprint der Diplomica Verlag GmbH
Hermannstal 119k, 22119 Hamburg
<http://www.diplom.de>, Hamburg 2014
Printed in Germany

Abstract

Die vorliegende Arbeit untersucht die Fragestellung, ob und wofür Unternehmen, trotz der erhöhten Transparenz im Recruiting durch online Medien auf die Unterstützung von Personalberatungen zurückgreifen. Dazu werden die relevanten theoretischen Grundlagen in Verbindung mit aktuellen Trend- und Recruitingstudien gesetzt und im Rahmen von leitfadengestützten Interviews operationalisiert. Grundlage der Ergebnisse sind die gewonnenen Informationen aus Interviews mit jeweils fünf Ansprechpartnern aus Unternehmen sowie Personalberatungen.

Die bedeutendste Erkenntnis dieser Arbeit ist, dass Unternehmen und Personalberatungen, abgesehen von der Direktansprache auf Seiten der Personalberatungen, im Wesentlichen auf die gleichen Suchmethoden zurückgreifen und trotz verschiedener Möglichkeiten selbst aktiv auf Kandidaten zuzugehen auf die Unterstützung von Personalberatungen zurückgreifen. Die Direktansprache und die umfassende und zielgerichtete Suche nach Fach- und Führungskräften sowie die Einholung von Marktrückmeldungen sind dabei die ausschlaggebenden Faktoren.

Schlagworte:

Personalberatung, Active Candidate Sourcing, Web 2.0, soziale Netzwerke, Social Media Recruiting

Inhaltsverzeichnis

Abstract

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

1 Einleitung	1
1.1 Darstellung der zugrundeliegenden Thematik	1
1.2 Zielsetzung der Arbeit	2
1.3 Aufbau der Arbeit	3
2 Das Internet als Instrument im Recruiting	4
2.1 Entstehung und Entwicklung des Web 2.0	4
2.2 E-Recruiting	6
2.3 Social Media Recruiting	6
2.4 Soziale Netzwerke	8
2.5 Active Candidate Sourcing	10
2.6 Talent Relationship Management	12
3 Die Personalberatung in Deutschland	13
3.1 Entstehung und Entwicklung der Personalberatung	13
3.2 Abgrenzung wesentlicher Tätigkeitsbezeichnungen	14
3.3 Suchmethoden in der Personalberatung	16
3.3.1 Die anzeigengestützte Suche	16
3.3.2 Die Direktansprache	18
3.3.3 Die onlinegestützte Suche	19
3.4 Präzisierung der Problemstellung	22
4 Veränderte Anforderungen an die Personalberatungsbranche	
Personalberater, Headhunter, Researcher Brauchen Unternehmen das wirklich?	23
4.1 Fragestellung und Zielsetzung der Untersuchung	23
4.2 Methodik und Vorgehensweise	23
4.3 Das Interview als zugrundeliegende Untersuchungsmethode	25
4.4 Der zugrundeliegende Strukturbaum	26
4.5 Der zugrundeliegende Interviewleitfaden	29

4.5.1	Pretest und Durchführung der Interviews	29
4.5.2	Gesprächseröffnung	30
4.5.3	Hauptphase	31
4.5.4	Gesprächsabschluss	38
4.6	Darstellung der zugrundeliegenden Stichprobe	39
5	Die Inhaltsanalyse	40
5.1	Darstellung der theoretischen Grundlagen	40
5.2	Durchführung der Inhaltsanalyse	43
5.2.1	Phase 1: Transkription	43
5.2.2	Phase 2: Einzelanalyse	43
5.2.3	Phase 3: Generalisierende Analyse	45
5.2.4	Phase 4: Kontrollphase	45
6	Darstellung der Ergebnisse	45
6.1	Einzelanalyse - Unternehmen	45
6.2	Einzelanalyse - Personalberatungen	51
6.3	Generalisierende Analyse	56
6.3.1	Dimension Rahmenbedingungen	56
6.3.2	Dimension Zusammenarbeit	59
6.3.3	Dimension Web 2.0	65
6.3.4	Dimension Entwicklung	70
7	Diskussion	73
7.1	Kritische Reflexion	73
7.2	Interpretation der Ergebnisse	74
7.3	Ableitung von Bedeutung und Nutzen von Personalberatungen für Unternehmen	79
7.4	Ableitung von Handlungsoptionen für Personalberatungen	80
8	Ausblick und Fazit	83
	Anhang	85
	Anhangsverzeichnis	85
	Literaturverzeichnis	195
	Eidesstattliche Erklärung	

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
Art.	Artikel
ASP	Ansprechpartner
AZ	Aktenzeichen
BDU	Bundesverband deutscher Unternehmensberatungen e.V., Bonn
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch i.d.F. der Bekanntmachung vom 02.01.2002 (BGB I S. 42, ber. S. 2909. 2003 I S. 738) zuletzt geändert durch Gesetz vom 01.10.2013 (BGBl. I S. 3719) m.W.v. 09.10.2013
BGH	Bundesgerichtshof, Karlsruhe
bzw.	beziehungsweise
ggf.	gegebenenfalls
ICR	Institute of Competitive Recruiting, Heidelberg
i.d.F.	in der Fassung
Kap.	Kapitel
PB	Personalberatung; Personalberatungen
s.	siehe
s.o.	siehe oben
s.u.	siehe unten
StGb	Strafgesetzbuch i.d.F. vom 13. November 1998 (BGB I. I S. 3322), das durch Art. 5 Abs. 18 des Gesetzes vom 10. Oktober 2013 (BGB I. I S. 3799) geändert worden ist; Neugefasst durch die Bekanntmachung vom 13.11.1998 I 3322; zuletzt geändert durch Art. 1 G v. 24.9.2013 I 3671
UN	Unternehmen
UWG	Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb i.d.F. der Bekanntmachung vom 3. März 2010 (BGB I. I S. 254), das durch Art. 6 des Gesetzes vom 1. Oktober 2013 (BGB I. I S. 3714) geändert worden ist; Neugefasst durch Bek. v. 3.3.2010 I 254
Vgl.	Vergleich
z.B.	zum Beispiel

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Umsatzstärkste Personalberatungen in Deutschland im Jahr 2010	14
Abbildung 2: Die Suchmethoden in der Personalberatung	20
Abbildung 3: Der Strukturbaum	27
Abbildung 4: Dimensionen	28
Abbildung 5: Begrüßung und Information der Interviewteilnehmer	30
Abbildung 6: Interviewleitfaden - Gesprächsabschluss	38
Abbildung 7: Die Phasen der Inhaltsanalyse	42
Abbildung 8: Farbliche Hervorhebung der Dimensionen in der Einzelanalyse	44
Tabelle 1: Übersicht zum Forschungsdesign	24
Tabelle 2: Erfassung der Personenbezogenen Daten und Interviewdauer	31
Tabelle 3: Interviewleitfaden Dimension Rahmenbedingungen - Gegenüberstellung	32
Tabelle 4: Interviewleitfaden Dimension Zusammenarbeit - Gegenüberstellung	33
Tabelle 5: Interviewleitfaden Dimension Web 2.0 - Gegenüberstellung	35
Tabelle 6: Interviewleitfaden Dimension Entwicklung - Gegenüberstellung	37
Tabelle 7: Interviewleitfaden - Verteilung der Items	38
Tabelle 8: Übersicht Interviewgruppe Unternehmen	46
Tabelle 9: Ergebnisdarstellung Dimension Rahmenbedingungen - Unternehmen	46
Tabelle 10: Ergebnisdarstellung Dimension Zusammenarbeit - Unternehmen	47
Tabelle 11: Ergebnisdarstellung Dimension Web 2.0. - Unternehmen	49
Tabelle 12: Ergebnisdarstellung Dimension Entwicklung - Unternehmen	50
Tabelle 13: Übersicht Interviewgruppe Personalberatungen	51
Tabelle 14: Ergebnisdarstellung	
Dimension Rahmenbedingungen - Personalberatungen	52
Tabelle 15: Ergebnisdarstellung	
Dimension Zusammenarbeit -Personalberatungen	53
Tabelle 16: Ergebnisdarstellung Dimension Web 2.0 - Personalberatungen	54
Tabelle 17: Ergebnisdarstellung Dimension Entwicklung - Personalberatungen	56
Tabelle 18: Ergebnismatrix Dimension Rahmenbedingungen	57
Tabelle 19: Ergebnismatrix Dimension Zusammenarbeit (Teil1)	59

Tabelle 20: Ergebnismatrix Dimension Zusammenarbeit (Teil 2)	62
Tabelle 21: Ergebnismatrix Dimension Web 2.0 (Teil 1)	65
Tabelle 22: Ergebnismatrix Dimension Web 2.0 (Teil 2)	67
Tabelle 23: Ergebnismatrix Dimension Entwicklung	70
Tabelle 24: Gründe für die Nutzung von Personalberatungen durch Unternehmen	79
Tabelle 25: Handlungsoptionen für Personalberatungen	80
Tabelle 26: Auf Grundlage der Ergebnisse generierte Annahmen	84

1 Einleitung

1.1 Darstellung der zugrundeliegenden Thematik

Um am Markt bestehen sowie konkurrenzfähig und innovativ agieren zu können, benötigen Unternehmen aller Branchen, Struktur und Größe die richtigen Fach- und Führungskräfte, von den Fachabteilungen bis in das Top-Management. Immer mehr Unternehmen individualisieren daher ihre Recruitingmethoden und werden zunehmend unabhängig von externen Anbietern wie Personalberatern, Headhuntern und Researchern. So können die Abhängigkeit von externen Beratungen vermieden, Kosten eingespart und ein eigener Talente-Pool aufgebaut werden.

Neben den klassischen Recruitinginstrumenten nutzen Unternehmen immer häufiger auch die eigene Recherche über online Medien, um Mitarbeiter zu finden. Die firmeneigenen Profile in sozialen Netzwerken informieren über das Unternehmen und Karrieremöglichkeiten. Darüber hinaus sprechen interne Mitarbeiter über Karrierenetzwerke gezielt geeignete Kandidaten an.¹ Dieses Szenario ist keine Zukunftsvision. Ein Beispiel ist der Otto Konzern: Die Personalabteilung des Unternehmens ist online aktiv und nutzt soziale Netzwerke und andere online Plattformen für das Recruiting und die Unternehmenspräsentation.² Unabhängig von der Unternehmenshomepage oder den bekannten online Jobportalen präsentiert sich der Konzern innovativ und modern in verschiedenen online Medien, um wichtige Zielgruppen anzusprechen. Der Konzern twittert Jobangebote, veröffentlicht Imagefilme auf Youtube und pflegt Kontakte auf Facebook.³ „Willst du mit mir gehen? Suche Teamkollegen für Otto.de“ ist nur ein Beispiel der Nachrichten, die das Unternehmen auf Twitter online stellt. Die ständigen Weiterentwicklungen zur Verteilung von Informationen über online Medien schaffen somit völlig neue Möglichkeiten im Recruiting. Dieser Wandel vollzieht sich in einem Markt- und Wettbewerbsumfeld, das geprägt ist durch einen demographischen Wandel und einem daraus resultierenden Fachkräftemangel.⁴ Dem gegenüber besteht eine Generation an Arbeitnehmern, die Unternehmen und Arbeitsplätze zunehmend über online Medien bewerten und auswählen.⁵ Die nächste Generation an Fachkräften wird die erste sein, die mit online Medien aufgewachsen und durch diese geprägt ist.⁶ Die wachsende Bedeutung dieses sog.

¹ Vgl. Löwer, C. (2010), o.S.

² Vgl. Kluczniok, J. (2010), o.S.

³ Twittern ist ein aus dem Englischen stammender Begriff und steht im deutschen synonym für zwitschern. Die im online Netzwerke von www.twitter.com veröffentlichten Nachrichten werden in diesem Zusammenhang als sog. Tweets bezeichnet. Angelehnt an das kurze Zwitschern von Vögeln sind die Nachrichten auf 140 Zeichen beschränkt, vgl. o.V.,(2013) o.S.).

⁴ Vgl. Werle, K. (2011), S.18f.

⁵ Vgl. Füchtner, S./ Stiegler, A., (2010), S.9.

⁶ Die nach 1980 geborenen Jugendlichen und jungen Erwachsenen verändern seit einigen Jahren den Arbeitsmarkt und die alltägliche Arbeitswelt in einem bisher nie da gewesenen Ausmaß. Diese auch als „Generation Y“, „Net Generation“ (vgl. Tapscott, 2009, S.2) oder „Digital Natives“ (vgl. Palfrey & Gasser, 2008, S.1) be-

Active Candidate Sourcing, der aktiven Ansprache von Kandidaten durch Unternehmen, erfordert eine veränderte Sichtweise auf die Gestaltung von Beziehungen, Kommunikation und Austausch im Recruiting. Bietet aber gleichzeitig neue Möglichkeiten und Chancen bei der Suche und Auswahl von potentiellen Kandidaten. So kommt das Wissensmonopol der Personalberatungen ins Wanken. Im Internet finden sich berufliches Angebot und Nachfrage völlig ohne Unterstützung eines Personalberaters. Die Gründe, aus denen sich Unternehmen in die Abhängigkeit externer Berater begeben und für eine Leistung bezahlen, die auch durch interne Mitarbeiter geleistet werden kann, scheinen in Frage gestellt. Wofür brauchen Unternehmen also Personalberatungen?

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Social Media Recruiting und Active Candidate Sourcing sind auf dem Vormarsch und vereinen Recruiting mit gegenseitigem Austausch, Information und der Möglichkeit des Netzwerkens. Da in sozialen Netzwerken Kandidaten und Kompetenzprofile leicht zugänglich sind, hinterfragen immer mehr Unternehmen den Mehrwert und die Kosten einer Personalberatung und werden selbst aktiv. Aufbauend auf der theoretischen Einordnung dieser Thematik sowie aktuellen Entwicklungen wird eine empirische Untersuchung mit Ansprechpartnern aus verschiedenen Unternehmen sowie Personalberatungen und Experten entwickelt, um eine sinnvolle Erkundung dieser noch wenig strukturierten Thematik durchzuführen.⁷ So soll dargestellt werden, ob und unter welchen Bedingungen Unternehmen eine Personalberatung hinzuziehen oder sogar auf externe Unterstützung angewiesen sind, um darauf aufbauend Handlungsoptionen für Personalberatungen abzuleiten.

zeichnete Generation teilt ihre Informationen gerne, sie wollen stets vernetzt sein und nutzen die vielfältigen Möglichkeiten der Technologie, um diesem Verlangen nachzugehen (vgl. Tapscott, 2009, S.10). Die Generation Y stellt in vielen Aspekten einen starken Kontrast zu den vorigen Generationen dar und fordert mit ihren hohen Erwartungen und Anforderungen an Arbeitgeber einen drastischen Wandel der bisher bekannten und angewandten Personalmanagement- und Recruitingstrategien (vgl. Parment, 2009, S.15).

⁷ Vgl. Lamnek, S. (1995a), S.100.

1.3 Aufbau der Arbeit

Aufbauend auf der Abgrenzung der zugrundeliegenden Thematik sowie der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit wird im Folgenden zunächst das Internet als Instrument im Recruiting charakterisiert. Durch die Darstellung der Web 2.0 Entwicklung kann nachvollzogen werden, welche Bedeutung das Internet in unserer Gesellschaft einnimmt und welche Möglichkeiten es für die Suche und Auswahl geeigneter Mitarbeiter bietet. Darüber hinaus findet die Darstellung des E-Recruitings sowie des Social-Media-Recruitings statt, um einerseits die konkrete Anwendung des Web 2.0 im Recruiting und andererseits die Auswirkungen des Web 2.0 auf die Personalsuche und -auswahl darzustellen. Wird das Recruiting nicht durch ein Unternehmen selbst durchgeführt, kann die Suche und Auswahl geeigneter Kandidaten an Personalberatungen als externe Dienstleister abgegeben werden. In Kapitel 3 wird daher die Personalberatungsbranche in Deutschland vorgestellt. Neben den wesentlichen Tätigkeitsbezeichnungen sowie dem Beratungsprozess werden dabei vor allem die Suchmethoden der Personalberatung dargestellt, um eine eindeutige Abgrenzung zu den Recruitingmethoden von Unternehmen zu schaffen, aber auch um Überschneidungen in den Suchmethoden aufzuzeigen. Auf Basis dieser theoretischen Grundlagen wird in Kapitel 4, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit durchgeführte empirische Untersuchung vorgestellt. Im Anschluss an die Darstellung der Zielsetzung sowie der methodischen Vorgehensweise im Rahmen des Untersuchungsdesigns, wird in Kapitel 5 die qualitative Inhaltsanalyse nach Lamnek als Auswertungsmethode vorgestellt. Die Darstellung der Ergebnisse aus den Interviews mit Interviewpartnern aus Unternehmen und Personalberatungen findet darauf aufbauend in Kapitel 6 statt. In Kapitel 7 wird eine Interpretation der gewonnenen Ergebnisse unter Berücksichtigung einer kritischen Reflexion des methodischen Vorgehens durchgeführt, um so die übergeordnete Fragestellung: Personalberater, Headhunter, Researcher - Brauchen Unternehmen das wirklich? zu beantworten. Die Arbeit schließt mit einem zusammenfassenden Fazit.

2 Das Internet als Instrument im Recruiting

2.1 Entstehung und Entwicklung des Web 2.0

Wir befinden uns in einem Paradigmenwechsel von der Industrie- zur Wissensgesellschaft. Das Internet ist dabei zu einem wichtigen Informations- und Kommunikationsmittelpunkt geworden. Dies betrifft sowohl das private Umfeld als auch die Berufswelt.⁸ Die Existenz von Social Media und dem entsprechenden Social Media Recruiting ist an die Entwicklung und vor allem ständige Weiterentwicklung des Internets geknüpft. Daher soll im Folgenden zunächst auf die Entstehung des Web 2.0 als Begriff einer neuen Art der online Medien Anwendung eingegangen werden.

Die Begriffe Web 1.0 und Web 2.0 unterliegen keiner einheitlichen Definition, haben sich aber als feste Bezeichnungen für die Weiterentwicklung des Internets durchgesetzt.⁹ Die ersten Webanwendungen werden auch als Web 1.0 bezeichnet und umfassen das Internet als eine Plattform, die Interaktion über bereitgestellte Inhalte und Konsum dieser Informationen ermöglicht. Die Aktivitäten sind vergleichsweise statisch und die bereitgestellten Inhalte werden vor allem durch Unternehmen und andere Institutionen veröffentlicht. In seiner heutigen Form bietet das Internet nicht nur Zugang zu weltweiten Informationen, sondern stellt auch ein vielfältiges Kommunikationsmedium mit einer hohen medienkulturellen Bedeutung dar, so dass von einem radikalen Wandel der Internetentwicklung gesprochen wird.¹⁰ Der Begriff Web 2.0 geht auf O'Reilly und die Konferenz zur Entwicklung des World Wide Web im Jahr 2004 zurück. O'Reilly beschreibt diese Veränderungen entsprechend als „services, not packaged software“, „Collective Intelligence“ und „Architecture of Participation“.¹¹ Das Web 2.0 ist vor allem durch einen Wandel hin zu Nutzerpartizipation und Mehrdimensionalität gekennzeichnet.¹² Durch den sog. „user generated content“ werden die Nutzer aktiv in die Leistungs- und Inhaltserstellung einbezogen, so dass eine universelle und aktive Plattform entsteht.¹³ Das Web 2.0 beschreibt daher weniger die Entwicklung neuer Technologien, sondern vielmehr neue Prinzipien in der Beteiligung der Nutzer in Form von Austausch und Vernetzung.¹⁴ Neben den veränderten Anwendungsmöglichkeiten gehört auch eine Veränderung in der Gesellschaft und des Nutzerverhaltens zu der Entwicklung des Web 2.0. Diese bezieht sich auch auf Vernetzung und sozialen Austausch sowie die Digitalisierung der Beziehungen. Diese Beziehungen zu anderen Personen, Gruppen oder Institutionen verschaffen

⁸ Vgl. Koch, M./ Richter, A. (2007), S.VII.

⁹ Vgl. Alpar, P./ Blaschke, S./ Kessler, S. (2007), S.4f.

¹⁰ Vgl. Schmidt, J./ Welker, M. (2008), S.12.

¹¹ Vgl. O'Reilly, T. (2005), o.S.

¹² Vgl. Alpar, P./ Blaschke, S./ Kessler, S. (2007), S.10.

¹³ Vgl. Back, A./ Gronau, N./ Tochtermann, K. (2012), S.8f.

¹⁴ Vgl. Koch, M./ Richter, A. (2007), S.3ff.

Entscheidungs- und Handlungsspielräume, die ohne diese Netzwerke schwerer zugänglich sein können. Denn Pflege und Aufbau von Kontakten haben für die berufliche Laufbahn in unserer Gesellschaft eine hohe Bedeutung und spielen sich zunehmend online ab.

Die ständige Entwicklung und wachsenden Möglichkeiten des Internets unterstützten diese Entwicklung und sind für große Teile der Bevölkerung fester und teilweise sogar unverzichtbarer Bestandteil des Alltags geworden. Laut der aktuellen ARD/ ZDF Online-Studie nutzen 52,2 Millionen Deutsche das Internet, im Jahr 2000 waren es lediglich 28,3 Millionen. Somit nutzen ca. 75 Prozent der Deutschen das Internet.¹⁵ Auch die aktuellen Ergebnisse der Erhebungen der Bayerischen Landeszentrale für neue Medien sowie der Arbeitsgemeinschaft Online Medien belegen: Für junge Nachwuchskräfte als Digital Natives ist der tägliche Umgang mit online Medien sowohl privat als auch beruflich selbstverständlich.¹⁶ Für 14- bis 29-Jährige ist das Internet bereits heute eine wichtigere Informationsquelle (49 Prozent) als das Fernsehen (26 Prozent) und die Tageszeitung (13,6 Prozent).¹⁷ Dabei dominiert die Nutzung mobiler Endgeräte wie Smartphones und Tablets.¹⁸ Das Internet wird zunehmend selbstverständlich und gleichzeitig immer flexibler und individueller. Information und Austausch untereinander sind zu jeder Zeit in den unterschiedlichsten Situationen möglich. Das veränderte Nutzungsverhalten hat dabei nicht nur Auswirkungen auf die Konsumenten als Einzelperson und potentielle Kandidaten für eine Position, sondern auch auf die Unternehmen und Personalberatungen als Institutionen. Es besteht eine Vielzahl an Möglichkeiten zur Vernetzung und Selbstdarstellung. Institutionen präsentieren sich online und schaffen so neue Formen des Marketings für Produkte oder Dienstleistungen. Aber auch die innerbetrieblichen Prozesse sowie der Austausch mit Partnern und Kunden erfordern vernetzte Kommunikationsstrukturen unter Einbeziehung der neuen Medien. Das Internet hat auch das Recruiting facettenreicher gemacht.¹⁹ Neben den traditionellen Recruitingmethoden, stellt das Internet und insbesondere das Web 2.0 neue Möglichkeiten in der Suche und Ansprache von potentiellen Kandidaten und in der Veröffentlichung von vakanten Positionen zur Verfügung. Um als Personalberatung oder Unternehmen in der Kandidatensuche erfolgreich zu sein, ist es von essentieller Bedeutung das Web 2.0 und das damit zusammenhängende Nutzerverhalten zu kennen und in den Recruitingprozess aufzunehmen. Die Suche und Auswahl geeigneter Mitarbeiter über online Medien wird dabei unter dem Begriff E-Recruiting zusammengefasst.

¹⁵ Vgl. ARD/ ZDF Online-Studien (2013), o.S.

¹⁶ Vgl. Arbeitsgemeinschaft Online Medien e.V. (2013), S.3.

¹⁷ Vgl. Bayerische Landeszentrale für neue Medien, (2013), o.S.

¹⁸ Vgl. ARD/ ZDF Online-Studien (2013), o.S.

¹⁹ Vgl. Meyer, R. (2013), S.12.

2.2 E-Recruiting

Potentielle Kandidaten müssen dort gesucht und angesprochen werden, wo diese sich aufhalten und austauschen. Und das ist immer häufiger das Internet.²⁰ Der Begriff E-Recruiting steht für electronic Recruiting und beschreibt den elektronisierten Personalbeschaffungsprozess unter Einsatz von online Medien.²¹ Eine ganzheitliche E-Recruitingstrategie umfasst dabei nicht nur die Personalsuche, sondern auch das Bewerbermanagement sowie die Unternehmenspräsentation und die Optimierung des Recruitingprozesses.²² E-Recruiting reicht von der reinen Schaltung einer Stellenanzeige in online Stellenportalen bis hin zu einer umfassenden und serviceorientierten Recruitingdienstleistung, bei der Bewerbung und Informationsfluss in einem geschlossenen Prozess integriert sind, um Transparenz und Effizienz zu steigern. Beck weist darauf hin dass E-Recruiting dabei nicht als substitutiver Weg der Personalbeschaffung gesehen werden darf, sondern als komplementäres Instrument im Recruitingmix, bei der vorhandene Potentiale ausgeschöpft werden.²³ Grundlage des E-Recruitings ist somit die Verlagerung des Personalsuch- und -auswahlprozesses in geeignete Online Medien mit dem Ziel ein bewerberorientiertes und ganzheitliches online Personalmanagement aufzubauen. Um auch die Anforderungen der Netzwerkgesellschaft (vgl. Abs. 2.4) in das Recruiting zu integrieren, nutzen viele Unternehmen, über die Schaltung von online Stellenplattformen hinaus, Auftritte in sozialen Netzwerken wie z.B. Facebook und Xing im Rahmen des Social Media Recruitings.

2.3 Social Media Recruiting

Social Media bietet als Bestandteil einer umfassenden E-Recruitingstrategie die Möglichkeit Informationen über geeignete Bewerber zu finden, zu bewerten und zu verteilen. Die Unternehmensidentität kann dargestellt und wertvollen Zielgruppen näher gebracht sowie Kontakte abgebildet, gepflegt und geknüpft werden.²⁴

Aufbauend auf der Definition von Hettler umfassen soziale Medien bzw. Social Media „persönlich erstellte, auf Interaktionen abzielende Beiträge, die in Form von Text, Bildern, Video oder Audio über online Medien für einen ausgewählten Adressatenkreis einer virtuellen Gemeinschaft oder für die Allgemeinheit veröffentlicht werden sowie zugrundeliegende und unterstützenden Dienste und Werkzeuge des Web 2.0.“²⁵ Zu Social Media lassen sich daher

²⁰ Vgl. Gilles, C. (2009), S.13.

²¹ Vgl. Hünninghausen, L. (2002), S.23.

²² Vgl. Meyer, R. (2013), S.12.

²³ Vgl. Beck, C. (2002), S.5f.

²⁴ Hettler, U. (2010), S.13.

²⁵ Hettler, U. (2010), S.14

zahlreiche, für das Recruiting relevante online Medien zählen. Neben sozialen Netzwerken gehören auch Videoplattformen und Blogs zu den bedeutendsten online Medien im Rahmen des Social Media Recruitings. Das Medium Video hat im Web 2.0 eine wachsende Bedeutung. Auf Plattformen wie z.B. Youtube mit mehr als einer Milliarde Nutzern monatlich, werden zunehmend Recruiting Videos zur Verfügung gestellt.²⁶ Ein Video präsentiert die Arbeitgebermarke, informiert über Einstiegsmöglichkeiten, Karrierewege und konkrete Positionen. Dabei werden die Zielgruppen auf einer emotionalen Ebene mit dem Unternehmen als Arbeitgeber in Verbindung gebracht. Eine weitere aktuelle Entwicklung ist in diesem Zusammenhang die Erstellung eines sog. Corporate Blogs.²⁷ Diese sind zwar zeit- und arbeitsintensiv, schaffen aber die Möglichkeit eine eigene Plattform zu schaffen, um einen Einblick in aktuelle Themen sowie unternehmens- und branchenrelevante Ereignisse zu schaffen.²⁸ Beispiele für professionelle Corporate Blogs finden sich z.B. bei Daimler²⁹, Frost³⁰ oder BASF³¹ aber auch bei mittelständischen Unternehmen wie der Hans Freitag Kek- und Waffelfabrik.³² Neben einer Informationsfunktion, können durch einen Corporate Blog auch online affine Zielgruppen erschlossen und die Wahrnehmung als innovatives und zeitgemäßes Unternehmen gestärkt werden. Anders herum ist es ebenfalls möglich Blogs für die aktive Ansprache von Kandidaten zu nutzen, indem interessante Spezialisten identifiziert werden.

Für das Recruiting in Social Media am bedeutendsten sind allerdings soziale Netzwerke. In den Netzwerken bekommen Researcher aus Personalberatungen genauso wie Recruiter aus Unternehmen je nach Detaillierungsgrad eines Profils Zugriff auf Lebenslauf, Qualifikationen, Einblick in private Interessen und vor allem die Möglichkeit diskret Kontakt aufzunehmen. Laut einer Untersuchung des IT-Branchenverbandes BITKOM arbeiten bereits 8 Prozent der deutschen Unternehmen mit Social Media Recruiting.³³ Der neu erschienene Social Media Recruiting Report 2012 des Institute of Competitive Recruiting (ICR) unterstützt diese Ergebnisse und zeigt, dass Social Media mittlerweile auf Platz drei der Einstellungskanäle

²⁶ Vgl. o.V.(a) (2013), o.S.

²⁷ Vgl. Alpar, P./ Blaschke, S./ Kessler, S. (2007), S.10f.

²⁸ Das Wort Weblog wird aus den Worten Web und Logbuch gebildet. Häufig wird im praktischen Sprachgebrauch die Abkürzung Blog verwendet. Die regelmäßig veröffentlichten Inhalte befassen sich selektiv mit einer Thematik oder einem Themenbereich, so dass eine bestimmte Interessengemeinschaft als Zielgruppe angesprochen wird. Die Inhalte sind subjektiv und/oder mit persönlichen Kommentaren versehen, so dass die Inhalte als besonders authentisch wahrgenommen werden. Eine besondere Form bildet der sog. Corporate Blog als internes und externes Kommunikationsmedium eines Unternehmens. Zu den Zielen eines Corporate Blogs gehören z.B. die Steigerung der Bekanntheit oder die Verbesserung des Images. Vgl. Hettler, U. (2010), S.43f.

²⁹ Vgl. o.V.(b) (2013), o.S.

³⁰ Vgl. o.V.(c) (2013), o.S.

³¹ Vgl. o.V.(d) (2013), o.S.

³² Vgl. o.V.(e) (2013), o.S.

³³ Vgl. Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V./ BITKOM (2012), S.11.

vorgerückt ist, jede zehnte Stelle wird bereits heute über soziale Medien besetzt.³⁴ Das aktive Social Media Recruitment von Unternehmen stellt somit eine deutliche Konkurrenz zum Arbeitsfeld der Personalberatungen dar. Soziale Netzwerke sind dabei die mit Abstand am häufigsten genutzte Social Media Plattform.³⁵ Im Folgenden wird daher besonders auf soziale Netzwerke eingegangen.

2.4 Soziale Netzwerke im Recruiting

Nach Bächle kann ein soziales Netzwerk als ein Netzwerk von Personen definiert werden, das sich mit Hilfe eines Webportals organisiert und zum Ziel hat, soziale und dauerhafte Verbindungen zu Einzelpersonen, Gruppen oder Institutionen zu schließen.³⁶ Die Mitglieder eines Netzwerkes haben dabei die Möglichkeit sich mit persönlichen Profilen zu präsentieren und Kontakte aufzubauen. „Social network sites as web-based services that allow individuals to construct a public or semi-public profile within a bounded system, articulate a list of other user with whom they share a connection and view and traverse their list of connections and those made by others within the system. The nature and nomenclature of these systems may vary from site to site.“³⁷ Die verschiedenen Beziehungen sind dabei unterschiedlich intensiv ausgeprägt, unabhängig davon, ob das soziale Netzwerk online oder offline besteht.³⁸ Der Austausch von neuartigen oder bisher unbekanntem Informationen wird dabei vor allem durch die schwachen Beziehungen zu anderen Nutzern gefördert. Die hohe Bedeutung dieser schwachen Beziehungen in Bezug auf die Gewinnung von Informationen lässt sich mit der sog. Redundanz stärkerer und intensiver Kontakte erklären.³⁹ Menschen, die in einer engen Verbindung zueinander stehen, sammeln ähnliche Erfahrungen und beziehen ihre Informationen über ähnliche Kanäle. Neue Informationen kommen daher häufig von Personen außerhalb des engen Netzwerkes. Durch diese Vernetzung bestehen zahlreiche Verbindungen zu anderen Gruppen und Netzwerken, so dass ein dauerhafter Informationsfluss auch zu nicht verbundenen Gruppen stattfinden kann. Somit bietet ein online Netzwerk die Möglichkeit auf verschiedene und neuartige Informationen zuzugreifen und an den Ressourcen unterschiedlicher heterogener Gruppen zu partizipieren. Je höher die Interaktion mit anderen Nutzern ist, desto beziehungsreicher entwickelt sich das eigene Netzwerk.⁴⁰ Durch die Reichweite und den zeitlich unbegrenzten Zugriff auf verschiedene Netzwerke im Internet kann

³⁴ Vgl. Institute for Competitive Recruiting/ ICR (2012), o.S.

³⁵ Vgl. Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V./ BITKOM (2012), S.6ff.

³⁶ Vgl. Bächle, M. (2006), S.121.

³⁷ Boyd, D.M./ Ellison, N.B. (2007), S.211.

³⁸ Vgl. Döring, M. (2003), S.409.

³⁹ Vgl. Hermeier, B./ Krol, B./ Vosberg, B. (2009), S.13.

⁴⁰ Vgl. Schelske, A./ Herczeg, M. (2007), S.126.

das persönliche Netzwerk kontextunabhängig und unkompliziert ausgebaut und Informationen mit geringem Aufwand auch in globalen Zusammenhängen verfolgt werden.⁴¹ Die steigende Digitalisierung und die zunehmende Organisation in Netzwerken von Menschen wird auch als sog. Netzwerkgesellschaft bezeichnet, da die „herrschenden Funktionen und Prozesse im Informationszeitalter zunehmend in Netzwerken organisiert sind.“⁴² Laut einer weiteren Studie des IT-Branchenverbandes (BITKOM) sind 74 Prozent der Internetnutzer in mindestens einem online Netzwerk angemeldet, 66 Prozent nutzen diese auch aktiv. Etwa drei Viertel der Nutzer sind dabei täglich angemeldet.⁴³

Das bedeutendste soziale Netzwerke in Deutschland ist Facebook mit über eine Milliarden registrierter Nutzer weltweit und 26 Millionen Nutzern in Deutschland.⁴⁴ Fast zwei Drittel der 14- bis 29-Jährigen nutzen das soziale Netzwerk Facebook, um sich aktuell über Politik, Wirtschaft und Kultur zu informieren. Facebook ist somit in Deutschland zur wichtigsten Informationsquelle junger Menschen im Internet geworden.⁴⁵ Auf die Ansprache von interessanten Kandidaten wird aufgrund des stark privaten Charakters von Facebook allerdings überwiegend verzichtet. Soziale Netzwerke werden immer mehr zum Kommunikationsmittelpunkt und auch wenn die private Nutzung bei Netzwerken wie Facebook überwiegt, spielen berufliche Aktivitäten eine große Rolle. Für die Ansprache von Kandidaten wird daher auf Karriereplattformen zugegriffen deren Nutzer das Ziel verfolgen, sich beruflich darzustellen.⁴⁶ Hier haben sich vor allem Xing und LinkedIn etabliert.⁴⁷ Business- und Karrierenetzwerke dienen vorrangig dem Aufbau von beruflichen Netzwerken, können aber auch der Vernetzung mit privaten Kontakten dienen. Neben dem Austausch von Informationen besteht auf diesen Plattformen die Möglichkeit den beruflichen Werdegang zu veröffentlichen, um so Qualifikationen und Karriereziele zu präsentieren. Xing selbst spricht von mehr als 13 Millionen Nutzern weltweit, davon 6,3 Millionen in der D-A-C-H Region. Xing bietet seit dem Jahr 2012 mit dem Xing Talent Manager sogar eine Möglichkeit das Social Media Recruiting für ganze Teams zu optimieren.⁴⁸ LinkedIn spricht sogar von 225 Millionen Mitgliedern weltweit und ist somit das größte internationale Businessnetzwerk, mit nur 3 Millionen Nutzern in der D-A-C-H Region fällt es in Deutschland jedoch deutlich hinter Xing

⁴¹ Vgl. Krauss, S. (2008), S.329f.

⁴² Castells, M. (2001), S.527.

⁴³ Vgl. Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V, S.7.

⁴⁴ Vgl. o.V.(f) (2013), o.S.

⁴⁵ Vgl. Bayerische Landeszentrale für neue Medien (2013), o.S.

⁴⁶ Vgl. Hofstetter, M. (2012), S.18.

⁴⁷ Vgl. Institute for Competitive Recruiting/ ICR (2012), o.S.

⁴⁸ Vgl. o.V.(j.) (2013), o.S.

zurück.⁴⁹ Der Zugriff auf eine Lebenslaufdatenbank dieser Größe und Vielfalt ermöglicht Personalberatungen und Unternehmen eine vergleichsweise zeit- und kostensparende Möglichkeit auf potentielle Kandidaten und Informationen zuzugreifen. Zusätzlich bieten viele Karriereportale die Möglichkeit Stellenanzeigen zu veröffentlichen. Das Medium Internet stellt Personalberatungen und Unternehmen daher einen großen Pool an potentiellen Kandidaten zur Verfügung.⁵⁰ Für Personalberatungen gehört die aktive bzw. proaktive Suche und Ansprache potentieller Kandidaten über soziale Netzwerke bereits zum Standard (vgl. Abs. 3.3.3). Durch das hohe Potential der sozialen Netzwerke ist es daher nachvollziehbar, dass auch Unternehmen im Rahmen des sog. Active Candidate Sourcing online rekrutieren.⁵¹

2.5 Active Candidate Sourcing

Die klassische Personalsuche über Stellenanzeigen bei der im Sinne von „Post & Pray“ lediglich eine Stellenanzeige geschaltet und auf eingehende Bewerbungen gewartet wird, ist in Zeiten des Fachkräftemangels, auch online, häufig nicht mehr ausreichend. Durch immer aggressivere Personalbeschaffung im War for Talents, dem Kampf um Kandidaten, stehen die Unternehmen in Konkurrenz bei der Gewinnung qualifizierter Fach- und Führungskräfte.⁵² Immer mehr Unternehmen sind daher aus eigener Kraft aktiv, um im Rahmen des sog. Active Candidate Sourcing oder Proactive Candidate Sourcing zielgerichtet geeignete Kandidaten anzusprechen. Diese werden durch unternehmensinterne Recruiter identifiziert und angesprochen. Recruiter übernehmen beim Proactive Candidate Sourcing somit die Aufgaben, die klassischerweise durch Personalberater, Headhunter oder Researcher erledigt werden und einen essentiellen Bestandteil des Researchprozess in der Personalberatung darstellen.⁵³

Active Sourcing bietet eindeutige Vorteile für den Recruitingprozess. Stellenangebote können gezielt vermarktet werden, indem die persönliche Ansprache auf das Profil des identifizierten Kandidaten ausgerichtet wird.⁵⁴ So erhöht sich die Qualität der Bewerbungen, da ausschließlich Kandidaten angesprochen werden, die vorher festgelegte Kriterien erfüllen. Vor allem aber wird durch die Ansprache von Kandidaten auf dem latenten Arbeitsmarkt der

⁴⁹ Vgl. o.V.(k) (2013), o.S.

⁵⁰ Vgl. Heidelberger, M. (2009), S.59.

⁵¹ Vgl. Werle, K. (2011), S.23f.

⁵² Der Begriff War for Talents wurde im durch Ed Michaels und Steven Hanking von McKinsey & Company geprägt und beschreibt den intensiven Wettbewerbs um qualifizierte und daher begehrte Nachwuchs- sowie Fachkräfte, da diese Talente einen erheblichen Einfluss auf den Erfolg eines Unternehmens haben, vgl. Michaels, E./ Handfield-Jones, H./ Axelrod, B. (2001), o.S.

⁵³ Vgl. Pauleweit, S. (2012), o.S.

⁵⁴ Vgl. Furkel, D. (2013), S.38.

Kreis potentieller Bewerber im Vergleich zur reinen Anzeigenschaltung erheblich erweitert. So entsteht eine zunehmende Unabhängigkeit von externen Personalberatungen und entsprechender Einsparung von Kosten für externe Berater, bei gleichzeitigem Aufbau eines Netzwerkes geeigneter Kandidaten.

Um Positionen erfolgreich über Active Sourcing zu besetzen sind jedoch ein Umdenken im Recruitingprozess sowie ein verändertes Rollenverständnis für die Position des Recruiters notwendig, da sich die Vorgehensweise im Active Sourcing wesentlich vom klassischen Recruiting unterscheidet.⁵⁵ Zunächst muss ein Idealprofil erarbeitet werden, um darauf aufbauend gut abgrenzbare Schlüsselbegriffe zu definieren, mit denen ein geeigneter Bewerber in Netzwerken und Lebenslaufdatenbanken identifiziert werden kann. Der bedeutendste Unterschied zum traditionellen Recruiting ist jedoch die Ansprache, welche auf die Identifikation von Kandidaten folgt. Für die Ansprache müssen individuelle Argumente gefunden und dem Kandidaten überzeugend vermittelt werden. Für den Recruiter bedeutet dies, dass ein sicherer Umgang mit dem Internet und vor allem für das Recruiting und die Zielgruppe relevante online Medien vorhanden sein muss. Darüber hinaus muss sich der Recruiter in eine Verkäuferrolle hinein versetzen, um das Unternehmen und die vakante Position gegenüber den identifizierten Kandidaten überzeugend zu verkaufen.⁵⁶ Active Sourcing eignet sich aber nicht nur für die kurzfristige Besetzung konkreter und komplexer Positionen, sondern auch für den Aufbau eines Kandidaten Pools für die mittel- und langfristige Bindung potentieller Kandidaten für zukünftige Vakanzen. An dieser Stelle wird die enge Verbindung zwischen Active Sourcing und dem proaktiven Talent Relationship Management deutlich.⁵⁷

Neben dem bereits eingangs erwähnten Beispiel des Otto Konzern nutzen auch andere Unternehmen das Active Sourcing. Ein Unternehmen das Active Sourcing bereits fest in die Personalarbeit integriert hat, ist die Deutsche Telekom. Weitere bekannte Beispiele sind außerdem Philips Deutschland, die Bayer AG oder SAP. Aber auch Unternehmen aus dem Mittelstand, wie SMS Siemag oder die Volksbank Lübeck arbeiten im Recruiting immer aktiver.⁵⁸ Dabei darf das Active Sourcing nicht mit dem sog. Active Searching verwechselt werden. Ersteres umfasst das zielgerichtete Suchen, Finden und individuelle Gewinne potentieller Kandidaten im Web 2.0. Letzteres legt weniger Wert auf die Qualität, sondern vor allem auf die Quantität der Suche und beschreibt die onlinebasierte Kontaktaufnahme zu einer Vielzahl an nur vermutlich passenden Kandidaten mit standardisierten Nachrichten. Eine Vorgehensweise, die von vielen Kandidaten negativ aufgefasst wird und den Erfolg der

⁵⁵ Vgl. Furkel, D. (2013), S.39.

⁵⁶ Vgl. Bender, J. (2013), o.S.

⁵⁷ Vgl. Furkel, D. (2013), S.38.

⁵⁸ Vgl. Pauleweit, S. (2012), o.S.