

Aktuelle Trends und Tendenzen im Online Recruitment

Hochschule der Medien, Stuttgart
Computer Science and Media, 2. Semester
Studienarbeit
Personalauswahl (Dozent: Prof. Dr. Weißhaupt)

Verfasser: Kai Jäger

Stuttgart, den 31.07.2009

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	1
Begriffserklärungen	2
1 Einleitung	1
2 Online Recruitment.....	3
2.1 Ausprägungsformen	3
2.2 Ursprünge	4
2.3 Verbreitung und Akzeptanz	4
2.4 Motivation.....	5
2.5 Kritik.....	6
3 Trends und Tendenzen	8
3.1 Präferenzmanagement.....	8
3.1.1 Employer Branding.....	8
3.1.2 Verfügbarkeit von Informationen.....	9
3.1.3 Weblogs.....	10
3.1.4 Podcasts	11
3.1.5 Bewertung.....	12
3.2 Social Recruitment	13
3.2.1 Xing und LinkedIn	14
3.2.2 Der gläserne Bewerber	14
3.2.3 Bewertung.....	15
3.3 Mobile Recruitment	16
4 Fazit und Ausblick	17
Literatur.....	1
Eidesstattliche Erklärung.....	6

Begriffserklärungen

Blog	Siehe Weblog
E-Assessment	Personelles Auswahlverfahren, das unter Zuhilfenahme elektronischer Medien durchgeführt wird.
Employer Brand(ing)	Arbeitgebermarke. Bezeichnet die Nutzung von Marketingmaßnahmen, mit dem Ziel, ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber darzustellen.
E-Recruitment/ E-Recruiting	Siehe Online Recruitment
E-Testing	Die Durchführung von Eignungstests unter Zuhilfenahme elektronischer Medien.
Jobbörse	Siehe Stellenbörse
Online Recruitment	Bewerberansprache unter Zuhilfenahme des Internets.
Podcast	Abwandlung des Weblogs, bei der Beiträge in Form von Ton- bzw. Videoaufzeichnungen (Video Podcast) veröffentlicht werden.
Social Community	Siehe Social Network
Social Network	Netzgemeinschaft. Bezeichnet eine Website, die das Knüpfen und Pflegen und von Internet-Kontakten ermöglicht.
Stellenbörse	Plattform für die Veröffentlichung von Stellenanzeigen im Internet.
Web 2.0	Beschreibt den Wandel des Internets von einer reinen Veröffentlichungsplattform hin zu einem interaktiven und kollaborativen Medium.
Weblog	Website, auf der meist in regelmäßigen Abständen Artikel von einem oder mehreren Autoren veröffentlicht werden. Zusätzlich bieten die meisten Weblogs Besuchern die Möglichkeit, selbst Kommentare abzugeben.

1 Einleitung

Online Recruitment, einst vornehmlich ein Werkzeug global tätiger Technologiekonzerne, ist heute in Unternehmen jeder Größe und Sparte das Mittel der Wahl für die Personalbeschaffung. Die digitale Stellenanzeige ist bald so selbstverständlich wie die gedruckte und eine wachsende Zahl an Unternehmen ist inzwischen dazu übergegangen, ausschließlich Online zu inserieren¹. Aufgrund der besseren Durchsuchbarkeit elektronischer Stellenanzeigen begrüßen die meisten Bewerber diesen medialen Wechsel. Die Einführung des Online Recruitment bedeutet für viele Unternehmen eine erhebliche Zeit- und Kostenersparnis und hat weitreichende Auswirkungen, auch für die Bewerber. So akzeptieren immer mehr Unternehmen Bewerbungen entweder zusätzlich oder gar exklusiv in digitaler Form. Die Tage der mühevoll zusammengestellten Bewerbungsmappe und handschriftlicher Lebensläufe sind also allem Anschein nach gezählt.

Das World Wide Web hat sich seit seiner Einführung zu Anfang der 1990er Jahre immer wieder neu erfunden. So erleben wir heute ein weitaus interaktiveres Web als noch vor zehn Jahren. Diese Veränderung wirkt sich auch auf das Online Recruitment aus. So ist zunehmend zu beobachten, dass sich Unternehmen die Werkzeuge des *Web 2.0*, etwa *Weblogs* und *Podcasts*, auch für die Personalbeschaffung zunutze machen. Ebenfalls ist festzustellen, dass das Internet in Zeiten einer wachsenden Verbreitung von Smartphones zunehmend mobiler wird. Wagt man den spekulativen Blick in die Zukunft, so liegt die Vermutung nahe, dass sich auch das Online Recruitment diese neu entstehende Plattform zunutze machen wird.

Ziel dieser Studienarbeit ist es, den momentanen Stand des Online Recruitment festzuhalten, Trends und Tendenzen herauszuarbeiten und Prognosen abzugeben, wie sich das Online Recruitment weiter entwickeln könnte. Im ersten Teil der Arbeit soll zuerst eine allgemeine Definition abgegeben werden, Begrifflichkeiten sollen geklärt und das Für und Wieder des Online Recruitment abgewogen werden. Im zweiten Teil der Arbeit sollen aktuelle Trends und Tendenzen ermittelt und anschaulich dargestellt werden. Abschließend soll dann eine Bewertung des Online Recruitment im Allgemeinen, und der momentanen Entwicklungen im Speziellen abgegeben werden. Außerdem soll in einem kleinen Ausblick dargelegt werden, wohin die Reise möglicherweise gehen könnte.

¹ Vgl. (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., 2009)

2 Aktuelle Trends und Tendenzen im Online Recruitment

Da das Thema Online Recruitment inzwischen beachtliche Dimensionen angenommen hat, können im Rahmen dieser Studienarbeit viele Teilaspekte nur oberflächlich beleuchtet werden. Aus diesem Grund legt die Studienarbeit einen Schwerpunkt auf die Personalwerbung und nur in geringerem Maße auf weiterführende Themen wie beispielsweise die elektronische Personalvorauswahl. Zusätzliche Literatur zu den nicht im Detail behandelten Themen findet der interessierte Leser am Ende dieser Arbeit.

2 Online Recruitment

Der Begriff Online Recruitment (alternativ auch *E-Recruitment*) bezeichnet die Nutzung elektronischer Medien, insbesondere des Internets, für die interne oder externe Personalwerbung². Die interne Personalwerbung erfolgt dabei meist über die Unternehmenswebsite bzw. bei interner Personalbedarfsdeckung auch über Intranet-Portale³. Für die externe Personalwerbung nutzen Unternehmen meist Online-Portale kommerzieller Anbieter oder die Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit⁴. Darüberhinaus greifen immer mehr Unternehmen auf Personalberater zurück, die zum Auffinden geeigneter Kandidaten oft selbst das Internet nutzen⁵.

2.1 Ausprägungsformen

Online Recruitment existiert heute in unterschiedlichen Ausprägungsformen⁶. Eine verbreitete Form des Online Recruitment ist die Veröffentlichung von Stellenanzeigen auf der Unternehmenswebsite und die Annahme von Bewerbungen in elektronischer Form, etwa per E-Mail oder über entsprechende Online-Formulare. Bereits diese einfache Form des Online Recruitment bringt eine Reihe von Vorteilen mit sich, die im Folgenden genauer untersucht werden sollen.

Ebenfalls zum Online Recruitment zählt die Personalwerbung über allgemeine oder fachgebundene Stellenbörsen im Internet. Das Internet als Massenmedium eignet sich jedoch auch für eine indirekte Form der Personalbeschaffung: Über *Corporate Weblogs* und *Podcasts* versuchen Unternehmen heute zunehmend, eine Arbeitgebermarke (*Employer Brand*) zu schaffen⁷, in der Hoffnung, sich so in einem hart umkämpften Arbeitsmarkt besser behaupten zu können. Noch einen Schritt weiter geht die Personalbeschaffung über *Social Networks*, insbesondere über die Online-Portale Xing und LinkedIn. Hierbei werden die Arbeitnehmer, die sich oftmals noch in einem festen Arbeitsverhältnis befinden, direkt angesprochen. Die direkte Ansprache vornehmlich passiver, d. h. nicht aktiv arbeitssuchender Kandidaten über *Social Communities* ist heute fester Bestandteil des Handwerkszeugs eines Personalberaters⁸.

² Vgl. (Holtbrügge, 2007, S. 100-102)

³ Vgl. (Wickel-Kirsch, Janusch, & Knorr, 2008, S. 39)

⁴ Vgl. (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., 2009)

⁵ Vgl. (Dörner, 2008)

⁶ Vgl. (Weber, 2007, S. 59)

⁷ Vgl. (Jäger, 2008, S. 57-58)

⁸ Vgl. (Dörner, 2008)

Ebenfalls zu beobachten ist die zunehmende Nutzung des Internets für die Personalvorauswahl, etwa in Form elektronischer Tests (*E-Testing*) oder umfassender Auswahlverfahren, die oftmals aus dem Umfeld der Assessment-Center stammen (*E-Assessment*)⁹.

2.2 Ursprünge

Die Nutzung des Internets (oder genauer: des World Wide Webs) für die Personalbeschaffung ist beinahe so alt wie das WWW selbst. Bereits im Jahr 1994 entsteht mit „Monster.com“ eines der ersten Online-Portale für Arbeitgeber und Arbeitssuchende¹⁰. Ein Jahr später öffnet die Stellenbörse „CareerBuilder“ ihre Pforten und nimmt schnell eine führende Position im amerikanischen Markt ein¹¹. Heute operieren beide Unternehmen global und belegen in Bezug auf ihre Zugriffszahlen auch in Deutschland vordere Plätze. Heimische Konkurrenz bekommen die beiden US-Unternehmen vor allem von Anbietern wie Gigajob oder JobScout24, aber auch von insgesamt über 800 weiteren aktiven Jobbörsen in Deutschland (Stand: Juli 2007)¹².

Seit Dezember 2003 gibt es in Deutschland, zusätzlich zu den kommerziellen Job-Portalen, auch eine Online-Jobbörse der Bundesagentur für Arbeit. Mit rund 480.000 gemeldeten Stellenangeboten¹³ ist die Jobbörse der Bundesagentur heute, trotz des späten Markteintritts, unangefochtener Marktführer.

2.3 Verbreitung und Akzeptanz

Rund 94% der Unternehmen in Deutschland nutzen das Internet für die Ausschreibung offener Stellen; lediglich 85% der Unternehmen suchen Personal weiterhin über Zeitungen, Fachmagazine und sonstige Printmedien. Das Internet ist damit schon heute das wichtigste Medium für die Personalwerbung. Von den Unternehmen, die Stellenausschreibungen im Internet veröffentlichen, nutzen 59% allgemeine Jobbörsen, 51% die eigene Unternehmenswebsite, 25% der Unternehmen nutzen branchenspezifische Jobbörsen und 18% andere Online-Dienste¹⁴.

⁹ Vgl. (Diercks, 2008, S. 171-175)

¹⁰ Vgl. (Monster Worldwide, Inc., 2009)

¹¹ Vgl. (CareerBuilder.com, 2009)

¹² Vgl. (Kenk, 2007, S. 50)

¹³ Vgl. (Bundesagentur für Arbeit, 2009)

¹⁴ Vgl. (Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V., 2009)

Online Recruitment genießt inzwischen auch bei den Arbeitssuchenden eine hohe Akzeptanz. So verzeichnet die Stellenbörse Monster.de, Stand Dezember 2008, 1,8 Millionen registrierte Benutzer und über 51 Millionen Seitenaufrufe pro Monat¹⁵. Laut einer Studie des amerikanischen Marktforschungsunternehmens comScore aus dem Jahr 2007 nutzen außerdem europaweit mehr als 53 Millionen Menschen Jobportale im Internet¹⁶.

2.4 Motivation

Die Ausschreibung freier Stellen in Zeitungen und Zeitschriften ist meist mit horrenden Kosten verbunden. Hinzu kommt ein hoher Aufwand, die in Schriftform eingehenden Bewerbungen zu bearbeiten und auszuwerten. Einige Untersuchungen haben gezeigt, dass sich mit Hilfe des Online Recruitment Personalbeschaffungskosten um bis zu 95% reduzieren lassen. Gleichzeitig reduziert sich die Zeit von der Ausschreibung bis zur Besetzung einer Stelle um bis zu 25%¹⁷. Diese Zeit- und Kostenersparnis lässt sich im Wesentlichen auf zwei Faktoren zurückführen: zum einen ermöglicht der Eingang der Bewerbungen in elektronischer Form einen vollständig EDV-gestützten, standardisierten Workflow, zum anderen können Online-Formulare eingesetzt werden, um eine automatisierte Bewerber-Vorauswahl durchzuführen¹⁸. Die EDV-gestützte Verarbeitung der Bewerbungen ermöglicht außerdem längerfristig das Anlegen einer Bewerberdatenbank, die bei der Besetzung zukünftige Vakanzen zu weiteren Einsparungseffekten führen kann¹⁹.

Die Bewerberansprache über das Internet birgt jedoch nicht nur große Einsparungspotenziale, sie ermöglicht vielmehr auch das Erreichen einer, für eine große Zahl an Unternehmen interessanten Zielgruppe: Junge Akademiker. Laut einer Umfrage der Forschungsgruppe Wahlen e.V. nutzen 93% der Deutschen mit Hochschulreife das Internet. Hauptschulabgänger ohne abgeschlossene Berufsausbildung sind hingegen nur zu 40% im Internet vertreten. Interessant ist auch die Altersstruktur der Internet-Nutzer: 95% der 18-34 jährigen und nur 87% der 35-59 jährigen nutzen regelmäßig das Internet²⁰. Die spezifische demografische Zusammensetzung der Internet-

¹⁵ Vgl. (Monster Worldwide Deutschland GmbH, 2009)

¹⁶ Vgl. (Fiutak, 2007)

¹⁷ Vgl. (Stone, Lukaszewski, & Isenhour, 2005, S. 24)

¹⁸ Vgl. (Drumm, 2004, S. 341)

¹⁹ Vgl. (Weuster, 2008, S. 89)

²⁰ Vgl. (Forschungsgruppe Wahlen e.V., 2009). Angabe zur Zahl der Internet-Nutzer gemittelt aus beiden Geschlechtern.

Nutzerschaft bedeutet für Arbeitgeber vor allem geringere Streuverluste bei der Personalwerbung und eine, in vielen Fällen „positive, Vorauslese“²¹.

In Zeiten des Fachkräftemangels gewinnt das Online Recruitment außerdem an Bedeutung bei der Schaffung einer Arbeitgebermarke (*Employer Branding*)²². Über die eigene Unternehmenswebsite lassen sich etwa neben den Anforderungsprofilen der zu besetzenden Stellen auch die Qualitäten des Unternehmens als Arbeitgeber an einen potenziellen Bewerber kommunizieren. Über *Weblogs* und *Podcasts* kann zusätzlich ein Teil der Unternehmenskultur nach außen getragen, und so das Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit positiv beeinflusst werden. Die Früchte erfolgreichen Employer Brandings erntet seit Jahren das Unternehmen Google, das laut einer pan-europäischen Umfrage weiterhin Europas beliebtester Arbeitgeber ist²³.

2.5 Kritik

Aufgrund der hohen Reichweite von Online Stellenbörsen und vor allem wegen des immensen Einsparungspotenzials, verzichten immer mehr Unternehmen auf die Veröffentlichung von Stellenanzeigen in Printmedien²⁴. Diese Entwicklung wird von Kritikern argwöhnisch beäugt. Man befürchtet, ältere und sozial schwächere Bewerber, aber auch Bewerber mit niedrigerem Bildungsstand könnten so diskriminiert werden²⁵. Auch für die Unternehmen kann sich eine reine Online Recruitment Strategie als nachteilig erweisen, etwa wenn die anzusprechende Zielgruppe eine geringe Internetaffinität aufweist²⁶. Derartige Befürchtungen sind zweifelsohne berechtigt, wenngleich eine Studie des statistischen Bundesamts aus dem Jahr 2008 Anlass zu vorsichtigem Optimismus liefert. So nutzen 31,6% der 16-24 jährigen, 22,0% der 25-44 jährigen und immerhin noch 10,3% der 45-64 jährigen das Internet für die Jobsuche. Aufgeschlüsselt nach dem Bildungsstand fallen die Unterschiede sogar noch geringer aus: 13,3% der befragten Personen mit niedrigem-, 15,5% der Personen mit mittlerem- und 13,4% der Personen mit hohem Bildungsstand bedienen sich für die Arbeitssuche des Internets²⁷.

²¹ (Drumm, 2004, S. 341)

²² Vgl. (Holtbrügge, 2007, S. 102)

²³ Vgl. (Universum, 2009)

²⁴ Vgl. (Stone, Lukaszewski, & Isenhour, 2005, S. 23)

²⁵ Vgl. ebd., S. 24

²⁶ Vgl. (Weber, 2007, S. 60)

²⁷ Vgl. (Statistisches Bundesamt, 2009)

Die vollständig elektronische Erfassung und Bearbeitung von Bewerberdaten und die sich daraus ergebende Effizienzsteigerung stellt einen der Hauptvorteile des Online Recruitment dar. Durch den hohen Grad an Automatisierung wird der Prozess der Personalbeschaffung jedoch auch zunehmend „unpersönlicher und unflexibler“²⁸. So führt der Einsatz vordefinierter Eingabemasken zwar zu einer höheren Standardisierung und damit im Idealfall zu mehr Objektivität, dem Bewerber wird jedoch jede Möglichkeit genommen, die eigenen Alleinstellungsmerkmale darzustellen, sofern diese nicht in das vorgegebene Schema passen²⁹.

²⁸ (Stone, Lukaszewski, & Isenhour, 2005, S. 24). Übersetzt aus dem Englischen.

²⁹ Vgl. (Holtbrügge, 2007, S. 101)

3 Trends und Tendenzen

Die Fortentwicklung des Online Recruitment ist erwartungsgemäß stark an den technologischen und soziologischen Fortschritt des Internets gebunden. So zeichnet sich der Trend, hin zu einem interaktiveren und kollaborativeren Web auch beim Online Recruitment deutlich ab³⁰. Immer mehr Unternehmen führen eigene Recruitment *Weblogs*, mit dem ausgemachten Ziel, bei potenziellen Bewerbern positive Präferenzentscheidungen herbeizuführen. Darüberhinaus greifen Unternehmen und vor allem Personalberater zunehmend auf *Social Communities* zurück, um „passive Bewerber“ direkt anzusprechen³¹. Auch das mobile Internet hat man inzwischen als Plattform für das Online Recruitment entdeckt. Zwar gibt es bisher noch kaum konkrete Anwendungsfälle, an Ideen mangelt es jedoch nicht³².

3.1 Präferenzmanagement

In den vergangenen Jahren und Jahrzehnten hat sich der Arbeitsmarkt zunehmend polarisiert. Obwohl in einigen Arbeitsfeldern ein Überangebot an Arbeitskräften zu verzeichnet ist, fällt es immer mehr Unternehmen schwer, offene Stellen zeitnah zu besetzen. Insbesondere Positionen, die eine hohe Qualifikation voraussetzen, bleiben oft für lange Zeit vakant. Man spricht von einem Fachkräftemangel³³. Um die eigene Wettbewerbsfähigkeit nicht zu gefährdet, sehen sich Unternehmen daher zunehmend gezwungen, aktives Präferenzmanagement zu betreiben, um so eine längerfristige Versorgung mit qualifizierten Arbeitskräften zu gewährleisten. Als Präferenzmanagement bezeichnet man dabei die gezielte Beeinflussung der Präferenzen, also der Vorlieben potenzieller Kandidaten in Hinblick auf den zukünftigen Arbeitgeber, unter Zuhilfenahme der Instrumente des Personalmarketings.³⁴

3.1.1 *Employer Branding*

Positive Präferenzentscheidungen für einen bestimmten Arbeitgeber entstehen meist nach demselben Prinzip wie Präferenzentscheidungen für ein bestimmtes Produkt oder einen bestimmten Dienstleistungsanbieter. Das Marketing als Instrument der Absatzwirtschaft lässt sich daher auch auf den Bereich der Personalbeschaffung übertra-

³⁰ Vgl. (Jäger, 2008, S. 57-65)

³¹ Vgl. (Dörner, 2008)

³² Vgl. (Jäger, 2008, S. 61-63)

³³ Vgl. (Reinberg & Hummel, 2004, S. 1-10)

³⁴ Vgl. (Beck, 2008, S. 17-27)

gen³⁵. Betrachten man noch einmal die Liste der beliebtesten Arbeitgeber in Europa³⁶, so lässt sich sofort ein Muster erkennen: Praktisch alle vorderen Plätze sind durch Unternehmen belegt, die über eine Marke mit hoher Sichtbarkeit verfügen. Verdeutlicht wird diese Beobachtung durch die Tatsache, dass sich nahezu alle genannten Unternehmen auch in einer Top-100-Liste der wertvollsten globalen Marken wiederfinden³⁷. Die beobachtete Kausalität zwischen Markensichtbarkeit und positiven Präferenzentscheidungen durch Teilnehmer des Arbeitsmarkts, führt unmittelbar zum Konzept der Arbeitgebermarke (*Employer Brand*). Ziel der Arbeitgebermarke ist dabei, Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber darzustellen und gegenüber dem Wettbewerb positiv zu positionieren³⁸.

3.1.2 Verfügbarkeit von Informationen

Ein Arbeitnehmer kann nur dann zu einer bestimmten Präferenzentscheidung kommen, wenn die ihm³⁹ zur Verfügung stehende Informationsbasis ausreichend ist⁴⁰. Für die Schaffung einer Arbeitgebermarke sind deshalb ein hohes Maß an Transparenz und eine offene Kommunikationspolitik zwingend erforderlich. Führt man sich vor Augen, dass die meisten Arbeitsmarktteilnehmer das eigene Unternehmen bestenfalls aus Konsumentensicht kennen, so wird deutlich, dass aktives Präferenzmanagement zunächst bedeutet, den potenziellen Bewerber mit allen notwendigen Informationen zu versorgen⁴¹. Diese Erkenntnis hat in den vergangenen Jahren dazu geführt, dass zahlreiche Unternehmen den Recruitment-Bereich⁴² ihrer Internetpräsenz in erheblichem Maße ausgebaut haben. So findet man dort heute neben aktuellen Stellenanzeigen auch Informationen zur Unternehmenskultur, der Mitarbeiterzusammensetzung und dem Arbeitsumfeld.

Das Bereitstellen eines breiten Informationsangebots kann sich bereits positiv auf eine mögliche Präferenzentscheidung auswirken. Da die Wahl des Arbeitsplatzes jedoch nicht ausschließlich anhand rationaler und messbarer Kriterien erfolgt⁴³, ist es von großer Bedeutung, potenzielle Bewerber auch auf einer emotionalen Ebene anzusprechen. Dabei zahlt es sich besonders aus, der im Internet vorherrschenden Anonymität

³⁵ Vgl. (Beck, 2008, S. 9-10)

³⁶ Vgl. (Universum, 2009)

³⁷ Vgl. (Millward Brown Optimor, 2009)

³⁸ Vgl. (Schumacher & Geschwill, 2009, S. 39)

³⁹ Das Wort „ihm“ wird an dieser Stelle geschlechtsneutral verwendet.

⁴⁰ Vgl. (Beck, 2008, S. 49-50)

⁴¹ Vgl. (Jäger, 2008, S. 59)

⁴² Meist verbirgt sich der Recruitment-Bereich hinter Begriffen wie „Jobs“ oder „Karriere“.

⁴³ Vgl. (Beck, 2008, S. 50)

entgegenzuwirken und eine persönlichere Ansprache zu wählen. Mit *Weblogs* und *Podcasts* existieren zwei Kommunikationskanäle, die eine solche persönliche Ansprache ermöglichen.

3.1.3 *Weblogs*

Weblogs sind Online-Tagebücher, die von einer oder mehreren, in der Regel namentlich bekannten Personen, aktiv gepflegt werden. Im Kontext der Unternehmenskommunikation unterscheidet man dabei zwischen so genannten *Corporate Weblogs*, d.h. *Weblogs*, die der Kontrolle und Überwachung des Unternehmens unterliegen, und *Mitarbeiter-Weblogs*, die im Rahmen gewisser Richtlinien durch die Mitarbeiter selbst gepflegt und verantwortet werden. Beiden Formen des *Weblogs* gemein sind ein formloser Schreibstil und das bewusste Einbringen eigener Ansichten und Meinungen. Leser empfinden *Weblogs* daher meist als „offen und authentisch“⁴⁴. Als Informationsquelle sind *Weblogs* heute eher eine Randerscheinung. So gaben lediglich 6% der Befragten einer Studie der ARD und des ZDFs an, zumindest gelegentlich *Weblogs* zu nutzen. Unter den 20-29-jährigen waren es immerhin 9%⁴⁵.

Aus Unternehmenssicht sind *Weblogs* vor allem ein weiterer Kommunikationskanal, der zum Herbeiführen positiver Präferenzentscheidungen genutzt werden kann. Dabei ist von besonderem Interesse, dass *Weblogs* dem Nutzungsverhalten junger Arbeitnehmer Rechnung tragen⁴⁶. Potenzielle Bewerber profitieren außerdem von *Weblogs*, da diese oftmals Informationen bereitstellen, die ansonsten unzugänglich wären⁴⁷. So geben insbesondere *Mitarbeiter-Weblogs* oftmals wertvolle und unverfälschte Einblicke in den Arbeitsalltag bestimmter Tätigkeitsbereiche. Darüberhinaus haben interessierte Arbeitssuchende die Möglichkeit, direkt Kontakt mit Mitarbeitern aufzunehmen, um sich so aktiv weitere Informationen zu beschaffen.

3.1.3.1 *Fallbeispiel: Daimler-Blog*

Seit Oktober 2007 betreibt der deutsche Automobilhersteller Daimler einen *Corporate Weblog*, in dem Mitarbeiter verschiedener Karriere-Level und Tätigkeitsbereiche über ihren beruflichen Werdegang, ihren Arbeitsalltag und ihre persönlichen Erfahrungen berichten⁴⁸. Ziel des *Weblogs* ist, die „Attraktivität und die Reputation [des] Unterneh-

⁴⁴ (Berlecon Research, 2007)

⁴⁵ Vgl. (Fisch & Gescheidle, 2008)

⁴⁶ Vgl. (Jäger, 2008, S. 59)

⁴⁷ Vgl. ebd.

⁴⁸ Vgl. (Daimler AG, 2009)

mens zu verbessern⁴⁹ und mehr „Transparenz her[zu]stellen“⁵⁰, so Daimler Projektleiter Uwe Knaus. Man beobachtet außerdem, dass der *Weblog* die Mitarbeitergewinnung positiv beeinflusst⁵¹. Laut einer nicht repräsentativen Umfrage machen Bewerber aktuell jedoch nur 4% der gesamten Leserschaft des Daimler Blogs aus⁵². Bei 324.000 Besuchern im Jahr 2008 sind das immerhin noch deutlich über 10.000⁵³.

3.1.3.2 Fallbeispiel: Microsoft JobsBlog

Der amerikanische Technologiekonzern Microsoft betreibt seit März 2004 unter dem Namen „JobsBlog“ ein Online-Portal für Bewerber und all jene, die sich über die Karrieremöglichkeiten und den Recruitment-Prozess bei Microsoft informieren möchten⁵⁴. Kernstück des Portals ist ein *Weblog*, der von insgesamt zehn Microsoft Angestellten, darunter überwiegend Mitarbeiter aus dem Recruitment-Umfeld, betreut wird. Inhaltlich lassen sich die Beiträge des *Weblogs* grob in fünf Kategorien aufteilen: Bewerbungstipps, Informationen über die Vorzüge von Microsoft als Arbeitgeber, Erfahrungsberichte, Interviews mit Mitarbeitern und Antworten auf Leserfragen. Dabei fällt besonders auf, mit welcher Selbstverständlichkeit die JobsBlog-Autoren Einzelheiten ihres Recruitment-Prozesses offenbaren; Einzelheiten, die in den meisten anderen Unternehmen aller Wahrscheinlichkeit nach der Geheimhaltung unterlägen.

In den Worten der JobsBlog Gründerin Gretchen Ledgard ist das Ziel des *Weblogs*, „eine bessere Verbindung zu [den] Bewerbern aufzubauen“ und den „technischen Berufen bei Microsoft ein ‚menschliches Gesicht‘ zu verpassen“⁵⁵. Inwiefern Microsoft mit dieser Form der Bewerberansprache erfolgt hat, lässt sich schwer feststellen: Über Reichweite und Zugriffszahlen des JobsBlog hält sich das Unternehmen bedeckt.

3.1.4 Podcasts

Bei *Podcasts* handelt es sich um eine Abwandlung der *Weblogs*, bei denen Beiträge in Form von Ton- oder Videoaufzeichnungen veröffentlicht werden. Auch sechs Jahre nach der Einführung des Begriffs „Web 2.0“ führen Podcasts eher ein Schattendasein. So nutzen Laut einer Studie der ARD und des ZDFs aus dem Jahr 2008 7% der Be-

⁴⁹ (Meyer, 2008)

⁵⁰ (Meyer-Gossner, 2008)

⁵¹ Vgl. ebd.

⁵² Vgl. (König, 2009)

⁵³ Vgl. ebd.

⁵⁴ Vgl. (Microsoft Corporation, 2009)

⁵⁵ (ActiveWin.com, 2006). Übersetzt aus dem Englischen.

fragten gelegentlich Videopodcasts. Nur 4% der Befragten gaben an, Audiopodcasts abzurufen⁵⁶.

Trotz der vergleichsweise schlechten Akzeptanz der *Podcasts*, können sie sich als ein geeignetes Instrument für das Personalmarketing erweisen, nicht zuletzt, weil die Bewerberansprache über *Podcasts* aufgrund der Beschaffenheit des Mediums besonders persönlich ist.

3.1.4.1 Fallbeispiel: Siemens

Das Unternehmen Siemens bietet auf seiner Website seit Juni 2006 eine Reihe von Audiopodcasts zu den drei Themengebieten „Innovationen von Siemens“, „Jobs & Karriere“ und „Ausbildungs- und Studiengänge bei Siemens“ zum kostenlosen Download an⁵⁷. Das spärliche Angebot an Recruitment-bezogenen *Podcasts* beschäftigt sich überwiegend mit den Themen Ausbildung und Bewerbung. Alle *Podcasts* sind professionell produziert und wirken gestellt und unpersönlich. Auffallend ist auch, dass die meisten *Podcasts* aus den Jahren 2006 und 2007 stammen. *Podcasts* aus den Jahren 2008 und 2009 fehlen fast gänzlich. Die Bemühungen seitens Siemens um eine fortschrittliche Bewerberansprache scheinen also im Sand verlaufen zu sein. Der Siemens *Podcast* wird damit unfreiwillig zu einem zweifachen Negativbeispiel, denn ein erfolgreicher *Podcast* muss vor allem authentisch⁵⁸ und aktuell⁵⁹ sein.

3.1.5 Bewertung

Der Einsatz von *Weblogs* und *Podcasts* im Online Recruitment darf zweifelsohne kein Selbstzweck sein. Eine Online-Recruitment-Strategie, die auf diese Medien setzt, benötigt deshalb eine klare Zielsetzung und muss vor allem einer ständigen Erfolgskontrolle unterzogen werden. In Anbetracht der schlechten Akzeptanzwerte von *Weblogs*⁶⁰ und *Podcasts*⁶¹ stellt sich jedoch die Frage, inwiefern sich der hohe personelle Aufwand für die Pflege und Betreuung solcher Plattformen überhaupt rentiert. Eine empirische Studie aus dem Jahr 2007, bei der insgesamt 196 Unternehmen zu Ihren Erfahrungen mit Web 2.0-Anwendungen im Kontext des Personalmarketings befragt wurden, gibt Grund zur Hoffnung: 70% der befragten Unternehmen gaben an, durch den Einsatz von Web 2.0 die Zahl der Besucher auf Ihrer HR-Website vergrößert zu ha-

⁵⁶ Vgl. (van Eimeren & Frees, 2008)

⁵⁷ Vgl. (Siemens AG, 2009)

⁵⁸ Vgl. (Jäger, 2008, S. 61)

⁵⁹ Vgl. ebd. S. 59, Abb. 2.

⁶⁰ Vgl. (Fisch & Gescheidle, 2008)

⁶¹ Vgl. (van Eimeren & Frees, 2008)

ben. 33% der Unternehmen meldeten einen Anstieg bei den eingehenden Bewerbungen und 50% beobachteten positive Auswirkungen auf ihren *Employer Brand*⁶².

Ob und in welchem Maße sich der Einsatz von Web 2.0-Anwendungen für ein Unternehmen lohnt, lässt sich in den meisten Fällen nur schwer prognostizieren. Erfolg und Misserfolg solcher Maßnahmen hängen letztlich von den Affinitäten der angesprochenen Zielgruppe und dem Geschick des jeweiligen Unternehmens ab.

3.2 Social Recruitment

Bei akutem Arbeitskräftemangel und ausgeschöpften Arbeitsmärkten greifen heute immer mehr Unternehmen auf interne oder externe Personalberater zurück. Diese nutzen eigene Bewerberpools oder öffentliche Kontaktnetzwerke, um schnell einen geeigneten Kandidaten für eine zu besetzende Stelle zu finden. Dabei scheuen sie sich nicht, auch Arbeitnehmer in festen Arbeitsverhältnissen anzusprechen und gegebenenfalls abzuwerben⁶³. Aufgrund der hohen Honorarforderungen⁶⁴, wurden Personalberater lange Zeit nur für die Besetzung von Führungspositionen eingesetzt. In letzter Zeit werden jedoch auch immer mehr Kandidaten für Positionen mittlerer Karrierelevel von Personalberater vermittelt. Ziel der Direktsuche über Personalberater ist vor allem das Erreichen „passiver Bewerber“⁶⁵, d.h. Arbeitnehmer, die generell an einem Arbeitsplatzwechsel interessiert sind, in dieser Hinsicht jedoch nicht selbst aktiv werden.

Mit dem Aufkommen von *Social Communities* und Online-Kontaktnetzen ist die Arbeit der Personalberater deutlich erleichtert worden. Hing der Erfolg eines Personalberaters in der Vergangenheit überwiegend von der Qualität seiner Bewerberkartei ab, so haben Personalberater heute über *Social Communities* Zugriff auf einen schier unerschöpflichen Pool an potenziellen Kandidaten. Die Nutzer dieser Communities sind dabei meist hochqualifiziert, verfügen über mehrjährige Berufserfahrung und entsprechen damit genau dem Profil des Kandidaten, der für gewöhnlich von Personalberatern gesucht wird⁶⁶.

⁶² Vgl. (Meser & Jäger, 2007)

⁶³ Vgl. (Weber, 2007, S. 71-78)

⁶⁴ Vgl. (Schumacher & Geschwill, 2009, S. 93-94)

⁶⁵ (Dörner, 2008)

⁶⁶ Vgl. (Dörner, 2008)

3.2.1 *Xing und LinkedIn*

Mit Xing (vormals Open Business Club, online seit November 2003, weltweit 7 Millionen Mitglieder⁶⁷) und LinkedIn (online seit Mai 2003, weltweit 42 Millionen Mitglieder⁶⁸) existieren zwei Social Communities, die sich dem Knüpfen neuer und der Pflege bestehender Geschäftskontakte verschrieben haben. Grundprinzip beider Plattformen ist das Anlegen eines persönlichen Profils und das Verwalten einer Kontaktliste. Das persönliche Profil hat dabei den Charakter eines Lebenslaufs und enthält neben Angaben zum beruflichen Werdegang z. B. auch Informationen über Studium und Ausbildung des jeweiligen Nutzers. Beide Plattformen bieten ihren Nutzern außerdem die Möglichkeit, Angaben zu ihren Interessen und Zielen zu machen.

Die Fülle an Informationen, die Nutzer dieser Plattformen über sich preisgeben, bietet Personalberatern optimale Bedingungen für eine gezielt Personalsuche. Gleichzeitig können Personalberater die Nutzerprofile für eine erste Vorauswahl einsetzen, ohne dabei mit dem Kandidaten in direkten Kontakt treten zu müssen⁶⁹. Besonders interessant sind Online-Kontaktnetze auch für die Besetzung von Vertriebspositionen: Entscheidet sich ein Nutzer, seine Kontaktliste öffentlich sichtbar zu machen⁷⁰, so kann sich ein interessierter Personalberater einen ersten Eindruck von dessen möglichem Vertriebs-Netzwerk bilden⁷¹.

3.2.2 *Der gläserne Bewerber*

Die Preisgabe persönlicher Informationen im Internet ist aus Gründen des Datenschutzes generell problematisch. Im Kontext der *Social Communities* nimmt diese Problematik jedoch noch eine weitere Dimension an: Da Internetnutzer oft bei mehreren Communities registriert sind⁷², lassen sich durch die Verknüpfung der dort erfassten Daten umfassende Persönlichkeits- und Bewegungsprofile erstellen. Obwohl laut einer Online-Umfrage 75% der teilnehmenden Internetnutzer angeben, bei der Veröffentlichung persönlich identifizierbarer Daten Bedenken zu haben, scheinen diese Bedenken in der Praxis nicht zu einer Ablehnung der *Social Communities* zu führen⁷³.

⁶⁷ Vgl. (XING AG, 2009)

⁶⁸ Vgl. (LinkedIn Corporation, 2009)

⁶⁹ Vgl. (Dörner, 2008)

⁷⁰ Bei Xing ist das, Stand Juli 2007, die Standardeinstellung.

⁷¹ Vgl. (Dörner, 2008)

⁷² Vgl. (Nagl, Mense, & Holweg, 2008, S. 63)

⁷³ Vgl. (Nagl, Mense, & Holweg, 2008, S. 65)

Aufgrund der hohen Verfügbarkeit persönlicher Daten im Internet sind inzwischen zahlreiche Unternehmen dazu übergegangen, Bewerber zunächst einem virtuellen „Background-Check“ zu unterziehen⁷⁴. Kandidaten, die in *Social Communities* wie StudiVZ oder Facebook peinliche Details ihres Privatlebens veröffentlichen oder in Online-Foren fragwürdige Ansichten vertreten, können dann, abhängig von der zu besetzenden Stelle, schnell in der Gunst des zuständigen Personalberaters sinken⁷⁵. Erleichtert wird die digitale Leumundsprüfung durch Personensuchmaschinen wie Yasni, die anhand des Namens alle öffentlich verfügbaren Informationen zu einer bestimmten Person anzeigen können⁷⁶.

Hat sich ein Bewerber einmal die digitale Blöße gegeben, so gibt es meist kein Zurück mehr: Durch den hohen Vernetzungsgrad der *Social Communities* sind persönliche Daten oft quer durch das Web verteilt. Darüberhinaus speichern Suchmaschinen und Internetarchive einzelne Seiten oft über Jahre hinweg⁷⁷. Das Preisgeben persönlicher Informationen im Web sollte daher gut überlegt sein.

3.2.3 Bewertung

Glaubt man der Studie des amerikanischen Online-Recruitment-Spezialisten Jobvite, so sind *Social Communities* wie Xing oder LinkedIn zumindest in den USA schon heute fester Bestandteil des Recruitment-Prozesses. Von den befragten Unternehmen gaben 68% an, *Social Communities* für die Personalbeschaffung einzusetzen. 66% der Unternehmen haben über *Social Communities* bereits erfolgreich Stellen besetzt und 72% der Unternehmen planen, im laufenden Jahr mehr in das Recruitment über *Social Communities* zu investieren⁷⁸. Die direkte Ansprache „passiver Bewerber“ über *Social Communities* kann sich also rentieren. Zwar können *Social Communities* die klassischen Online-Stellenbörsen nicht vollständig ersetzen, insbesondere in schwierigen Arbeitsmarktsituationen sind Portale wie Xing oder LinkedIn jedoch eine unverzichtbare Quelle für hochqualifizierte Arbeitskräfte.

⁷⁴ Vgl. (Online Recruitment, 2007) und (Jäger, 2008, S. 60)

⁷⁵ Vgl. (Crosswater Systems, 2007)

⁷⁶ Vgl. ebd.

⁷⁷ Vgl. ebd.

⁷⁸ Vgl. (Jobvite, 2009)

3.3 Mobile Recruitment

Das Online Recruitment folgt erwartungsgemäß den Trends des Internets. Mit der wachsenden Verbreitung mobiler Internetverbindungen ist ein Wandel des Online Recruitment hin zum Mobile Recruitment deshalb eine beinahe logische Konsequenz⁷⁹. Mit über 4 Milliarden Geräten im weltweiten Umlauf⁸⁰ ist das Handy außerdem an Reichweite kaum zu überbieten.

Obwohl Handys heute von allen Alters- und Bildungsgruppen genutzt werden, ist bei den unter 25 Jährigen eine deutliche Häufung zu verzeichnen. So zählen sich 96,9% der 16-24 Jährigen und nur 92,77% der 25-44 Jährigen zu den Handynutzern⁸¹. Im Kontext des Personalmarketings eignet sich das Handy deshalb besonders für die Ansprache von Berufseinsteigern. Wie eine solche Bewerberansprache genau aussehen wird, weiß heute jedoch noch keiner. Erste Gehversuche im Mobile Recruitment orientieren sich überwiegend an bewährten Maßnahmen aus dem Mobile Marketing. So können sich interessierte Arbeitsmarktteilnehmer beispielsweise per SMS über neue Stellenangebote benachrichtigen lassen, oder über so genannte Mobile Tags⁸², die beispielsweise auf Plakaten aufgedruckt sind, mobil über ein bestimmtes Unternehmen informieren⁸³. Welchen Mehrwert dieser Maßnahmen gegenüber einem reinen Online Recruitment bieten, ist unklar. Insofern bleibt abzuwarten, wie sich das Thema Mobile Recruitment weiter entwickelt.

Bereits heute ist zu beobachten, dass durch den anhaltenden Smartphone-Trend⁸⁴ und die höhere Verfügbarkeit günstiger Datentarife, die Grenzen des Internets und der mobilen Welt immer weiter aufgehoben werden. Man könnte daher die Prognose wagen, dass das Online Recruitment letztendlich eine Einheit mit dem Mobile Recruitment bilden wird. Ob das Mobile Recruitment zukünftige überhaupt eine Rolle spielen wird, lässt sich heute aus Ermangelung an Erfahrungswerten bestenfalls vermuten.

⁷⁹ Vgl. (Jäger, 2008, S. 61)

⁸⁰ Vgl. (GSM World, 2009)

⁸¹ Vgl. (Statistisches Bundesamt, 2009)

⁸² Zweidimensionale „Strichcodes“, die mit der Handykamera abfotografiert werden können und die den Nutzer dann auf eine bestimmte mobile Website leiten.

⁸³ Vgl. (Jäger, 2008, S. 61)

⁸⁴ Vgl. (Gartner Inc., 2009)

4 Fazit und Ausblick

Das Online Recruitment versucht, sich die technologischen und soziologischen Entwicklungen des Internets zunutze zu machen. Dieser Versuch kann zweifelsohne gelingen. Wer jedoch allen Online-Trends folgt, kann hier und da auch fehlgeleitet werden. So geschehen im Zuge des Medienrummels um die virtuelle Welt Second Life. Einst gepriesen als inoffizieller Nachfolger des World Wide Web, ist sie, sechs Jahre nach ihrer Entstehung, praktisch aus dem Blickfeld der Öffentlichkeit verschwunden. Dabei hatten unzählige Unternehmen zum Teil Millionenbeträge investiert, um selbst in der virtuellen Welt vertreten zu sein, nicht zuletzt aus Angst, man könnte den nächsten großen Schritt in der Entwicklung des Internets verpassen. Zwar weiß man heute, dass Second Life wohl nur ein kurzes Intermezzo in der Geschichte des Internets war, es hätte jedoch auch anders kommen können. Wer hätte beispielsweise noch vor ein paar Jahren geahnt, dass sich irgendwann tausende von Menschen zusammentun würden, um kollaborativ die umfangreichste Enzyklopädie der Welt zu verfassen? Die Rede ist natürlich von Wikipedia.

Online-Trends sind nicht vorhersagbar, unkalkulierbar und können genau so schnell wie sie gekommen sind, auch wieder vorbei sein. Für das Online Recruitment bedeutet das vor allem ein hohes Maß an Unsicherheit und damit verbunden ein gewisses Risiko. Während die klassischen Maßnahmen der Personalbeschaffung heute ausreichend untersucht sind, mangelt es im Bereich des „neuen“ Online Recruitment oft an vergleichbaren Untersuchungen und Erfahrungswerten und gibt es Erfahrungswerte, so sind diese nicht zwangsläufig auf das eigene Unternehmen übertragbar. Wer dennoch mit der Fortentwicklung des Online Recruitment schritthalten möchte, muss sich auf den gelegentlichen Rückschlag einstellen. Wichtig ist dabei, mögliche Sackgassen zu erkennen und rechtzeitig den Absprung zu schaffen. Das gelingt nur, wenn man für alle Online-Recruitment-Maßnahmen stets ein festes Ziel definiert und durch ständige Kontrolle sicherstellt, dass Abweichungen frühzeitig entdeckt werden.

Neben dem ständigen Fortschritt des Internets ist das Online Recruitment auch dem Wandel des Arbeitsmarktes unterworfen. Es ist bezeichnend, dass die im Rahmen dieser Arbeit behandelten Trends um Tendenzen im Online Recruitment allesamt von einer Stagnation oder gar einer weiteren Verknappung des Arbeitnehmerangebots ausgehen. Tatsächlich scheint sich das Online Recruitment in den letzten Jahren zunehmend auf eine Unterstützung des Personalmarketings ausgerichtet zu haben. Diese Ausrichtung spiegelt die momentane Arbeitsmarktsituation jedoch nur in Teilen wieder. Während Unternehmen bestimmter Branchen händeringend nach qualifizierten

Fachkräften suchen, ist anderswo ein Überangebot an Arbeitskraft zu verzeichnen. Diese Zweiteilung des Arbeitsmarkts zeigt sich auf interessante Weise auch in der Literatur, die für das Verfassen dieser Arbeit herangezogen wurde. Während die Mehrzahl der verwendeten Quellen von einem Unterangebot an Arbeitnehmern ausgeht, trägt eine Quelle den, im Kontext der restlichen Literatur betrachtet beinahe absurd klingenden Untertitel „Bewerberflut zielsicher bewältigen“⁸⁵.

Das Online Recruitment ist heute angesiedelt zwischen techno-soziologischem Fortschritt und einem Arbeitsmarkt, der sich in stetigen Wandel befindet. In Anbetracht einer solch großen Zahl an Einflussfaktoren fällt es schwer, einen Ausblick zu geben, der nicht in bloße Spekulation ausartet. Wie die Zukunft auch aussehen wird, das Online Recruitment hat längst seinen festen Platz im Maßnahmen-Repertoire der Personalwerbung eingenommen. Es bleibt abzuwarten, ob sich die Instrumente des Web 2.0 für das Personalmarketing bewähren, ob ausgeschöpfte Arbeitsmärkte die Direktsuche von Kandidaten in *Social Communities* weiterhin erforderlich machen und ob sich der Trend zum mobilen Internet auch auf das Online Recruitment auswirken wird. In jedem Fall ist damit zu rechnen, dass innovationsfreudige Unternehmen den Fortschritt des Online Recruitment ungebremst vorantreiben werden, auch wenn sie dabei hin und wieder eine Niederlage einstecken müssen.

⁸⁵ Es handelt sich um das Buch „Den besten Mitarbeiter finden“ von Susanne Weber.

Literatur

ActiveWin.com. (30. Januar 2006). *Interview with Gretchen Ledgard, Staffing Programs Manager: Microsoft Talent Acquisition and Engagement*. Abgerufen am 16. Juli 2009 von ActiveWin.com: <http://www.activewin.com/interviews/microsoft/46.shtml>

Beck, C. (2008). Personalmarketing 2.0. In C. Beck, *Personalmarketing 2.0* (S. 9-56). Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

Berlecon Research. (2007, April). *Web2.0 in Unternehmen: Potenziale von Wikis, Weblogs und Social Software*. Retrieved Juli 9, 2009, from Berlecon Research: http://www.berlecon.de/research/themen.php?we_objectID=332

Bundesagentur für Arbeit. (30. Juni 2009). *TOP TEN der Stellen im Juni 2009*. Abgerufen am 11. Juli 2009 von Bundesagentur für Arbeit: http://www.pub.arbeitsagentur.de/hst/services/statistik/000100/html/sonder/topten/topten_juni2009.pdf

Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. (29. Januar 2009). *94 Prozent aller Unternehmen suchen Mitarbeiter im Internet*. Abgerufen am 5. Juli 2009 von BITKOM: http://www.bitkom.org/de/presse/8477_57497.aspx

CareerBuilder.com. (2009). *Company Profile*. Abgerufen am 19. Juli 2009 von CareerBuilder.com: http://www.careerbuilder.com/share/aboutus/profile_main.aspx

Crosswater Systems. (15. Oktober 2007). *Xing war gestern - Yasni kommt morgen: Der gläserne Bewerber im e-Recruiting*. Abgerufen am 28. Juli 2009 von IT-Jobkontakt.de: http://www.crosswater-systems.com/ej_news_2007_10_0212_yasni.htm

Daimler AG. (2009). *Beruf & Karriere*. Abgerufen am 19. Juli 2009 von Daimler-Blog: <http://blog.daimler.de/kategorien/beruf-und-karriere/>

Diercks, J. (2008). Die Kombination aus internetbasiertem Employer Branding und eAssessment bei Tchibo. In C. Beck, *Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruitment* (S. 162-177). Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

Dörner, A. (1. Mai 2008). *Suche nach Talenten: Headhunter surfen bei Xing*. Abgerufen am 10. Juli 2009 von Karriere.de: <http://www.karriere.de/bewerbung/suche-nach-talenten-headhunter-surfen-bei-xing-6911/>

Drumm, H. (2004). Passive und aktive Beschaffungswege. In H. Drumm, *Personalwirtschaft* (S. 339-341). Berlin: Springer-Verlag.

Fisch, M., & Gescheidle, C. (Juli 2008). *Mitmachnetz Web 2.0: Rege Beteiligung nur in Communitys*. Abgerufen am 21. Juli 2009 von DasErste.de: http://www.daserste.de/service/studie08_4.pdf

Fiutak, M. (26. April 2007). *Online-Jobbörsen boomen in Europa*. Abgerufen am 20. Juli 2009 von ZDNet.de: http://www.zdnet.de/news/wirtschaft_unternehmen_business_online_jobboersen_boomen_in_europa_story-39001020-39153923-1.htm

Forschungsgruppe Wahlen e.V. (21. Juli 2009). Internet-Strukturdaten Repräsentative Umfrage - II. Quartal 2009. Mannheim.

Gartner Inc. (20. Mai 2009). *Gartner Says Worldwide Mobile Phone Sales Declined 8.6 Per Cent and Smartphones Grew 12.7 Per Cent in First Quarter of 2009*. Abgerufen am 27. Juli 2009 von Gartner: <http://www.gartner.com/it/page.jsp?id=910112>

GSM World. (11. Februar 2009). *Mobile World Celebrates Four Billion Connections*. Abgerufen am 28. Juli 2009 von GSM World: <http://www.gsmworld.com/newsroom/press-releases/2009/2521.htm>

Holtbrügge, D. (2007). Internet (Electronic Recruiting). In P. D. Holtbrügge, *Personalmanagement* (S. 100-102). Berlin: Springer-Verlag.

Jäger, W. (2008). Die Zukunft des Recruiting: Web 2.0. In C. Beck, *Personalmarketing 2.0: Vom Employer Branding zum Recruiting* (S. 57-65). Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.

Jobvite. (2009). *2009 Social Recruitment Survey Results*. Abgerufen am 28. Juli 2009 von Jobvite: <http://recruiting.jobvite.com/2009-social-recruitment-survey.html>

Kenk, G. (Juli 2007). Die größten Online-Stellenbörsen. *Personal Magazin*, S. 50-51.

König, N. (28. Januar 2009). *Umfrageergebnis: Wer sind unsere Leser?* Abgerufen am 13. Juli 2009 von Daimler Blog: <http://blog.daimler.de/2009/01/28/umfrageergebnis-wer-sind-unsere-leser/>

LinkedIn Corporation. (2009). *Über LinkedIn*. Abgerufen am 26. Juli 2009 von LinkedIn: http://press.linkedin.com/about_de

Meser, C., & Jäger, W. (August 2007). *Web 2.0 im Personalmarketing*. Fachhochschule Wiesbaden.

Meyer, K.-M. (7. April 2008). *Im Gespräch mit Uwe Knaus (Daimler AG)*. Abgerufen am 14. Juli 2009 von Interview Blog: <http://www.interview-blog.de/blogger/mit-dem-daimler-blog-wollen-wir-die-attraktivitat-und-die-reputation-unseres-unternehmens-verbessern-im-gesprach-mit-uwe-knaus-daimler-ag/>

Meyer, K.-M. (2008, April 7). *Im Gespräch mit Uwe Knaus (Daimler AG)*. Retrieved Juli 14, 2009, from Interview Blog: <http://www.interview-blog.de/blogger/mit-dem-daimler-blog-wollen-wir-die-attraktivitat-und-die-reputation-unseres-unternehmens-verbessern-im-gesprach-mit-uwe-knaus-daimler-ag/>

Meyer-Gossner, M. (15. Oktober 2008). *Daimler Blog: Projektleiter Uwe Knaus lässt beim Frühstück Einblicke zu*. Abgerufen am 14. Juli 2009 von The Strategy Web: <http://www.thestrategyweb.com/daimler-blog-projektleiter-uwe-knaus-lassst-beim-fruehstueck-einblicke-zu>

Microsoft Corporation. (2009). *About*. Abgerufen am 4. Juli 2009 von Microsofts' JobsBlog: <http://microsoftjobsblog.com/about/>

Millward Brown Optimor. (2009). *BrandZ Top: 100 Most valuable global brands 2009*. Abgerufen am 3. Juli 2009 von Millward Brown Optimor: <http://www.millwardbrown.com/Sites/optimor/Media/Pdfs/en/BrandZ/BrandZ-2009-Report.pdf>

Monster Worldwide Deutschland GmbH. (1. April 2009). *MEDIADATEN 2009*. Abgerufen am 14. Juli 2009 von Monster.de: http://media.monster.com/dege/b2b_pdf/mediadaten.pdf

Monster Worldwide, Inc. (2009). *Who We Are*. Abgerufen am 13. Juli 2009 von Monster Worldwide: <http://about-monster.com/content/who-we-are>

Nagl, J., Mense, A., & Holweg, G. (14. Mai 2008). *Umfrage unter Benutzern von Social Communities. Datenschutz und Informationssicherheit*. Klosterneuburg,: Fachhochschule Technikum Wien.

Online Recruitment. (18. Juli 2007). *Employers use Facebook for further background checks*. Abgerufen am 22. Juli 2009 von Online Recruitment Magazine: <http://www.onrec.com/newsstories/17612.asp>

IV

Oracle Corporation. (2009). Abgerufen am 21. Juli 2009 von Oracle Corporation Recruitment Blog: <http://blogs.oracle.com/jobsatoracle/>

Reinberg, A., & Hummel, M. (5. Juli 2004). Fachkräftemangel bedroht Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, S. 3-10.

Schumacher, F., & Geschwill, R. (2009). *Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung*. Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage GmbH.

Siemens AG. (2009). *Siemens zum Anhören*. Abgerufen am 19. Juli 2009 von Siemens: <http://www.siemens.de/aktuelles/podcast/Seiten/home.aspx>

Statistisches Bundesamt. (2009, Januar 22). *Wirtschaftsrechnungen: Private Haushalte in der Informationsgesellschaft - Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT)*. Retrieved Juli 21, 2009, from Statistisches Bundesamt Deutschland: <https://www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/sfghome.csp>

Stone, D., Lukaszewski, K., & Isenhour, L. (2005). e-Recruiting Online Strategies for Attracting Talent. In H. Gueutal, & D. Stone, *The brave new world of eHR: Human resource management in the digital age* (S. 22-24). San Francisco: Jossey Bass.

Universum. (2009). *The Pan-European Student Survey*. Abgerufen am 17. Juli 2009 von Employer Branding Today: <http://www.universumglobal.com/IDEAL-Companies-Rankings/The-Pan-European-Graduate-Survey>

van Eimeren, B., & Frees, B. (Juli 2008). *Internetverbreitung: Größter Zuwachs bei Silver-Surfern*. Abgerufen am 21. Juli 2009 von DasErste.de: http://www.daserste.de/service/studie08_1.pdf

Weber, S. (2007). *Den besten Mitarbeiter finden - Bewerberflut zielsicher bewältigen*. Berlin: Cornelsen Verlag Scriptor GmbH.

Weuster, A. (2008). Die Initiativbewerbung. In A. Weuster, *Personalauswahl: Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vortstellungsgespräch* (S. 87-89). Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage GmbH.

Wickel-Kirsch, S., Janusch, M., & Knorr, E. (2008). Instrumente interner Personalbedarfsdeckung. In S. Wickel-Kirsch, M. Janusch, & E. Knorr,

V

Personalwirtschaft: Grundlagen der Personalarbeit in Unternehmen (S. 39).
Wiesbaden: Gabler Verlag.

XING AG. (März 2009). *Fakten und Zahlen*. Abgerufen am 9. Juli 2009 von XING:
<http://corporate.xing.com/deutsch/investor-relations/basisinformationen/fakten-und-zahlen/>

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die von mir eingereichte Studienarbeit bzw. die von mir namentlich gekennzeichneten Teile selbständig verfasst und ausschließlich die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe.

Stuttgart, den 21.07.2009

Kai Jäger