

Modernes Personalrecruitment – Chancen und Risiken

Einführung

Mit dem konjunkturellen Aufschwung in Deutschland hat auch das Personalrecruitment wieder mehr an Bedeutung gewonnen. Die Unternehmen suchen händlerisch Fach- und Führungskräfte, allem voran aber Ingenieure aus dem Maschinenbau und der Elektrotechnik. Die Zeitungen sprechen gegenwärtig von 100.000 Fachkräften, die der deutschen Wirtschaft fehlen. Um weiterhin das gesuchte Personal zu bekommen, müssen die Unternehmen ihre bisherigen Wege der Personalbeschaffung neu überdenken und ihre Recruitingmethoden unter Einbezug neuer Technologien (Internet!) optimieren.

Darüber hinaus ist natürlich auch die Politik gefordert, die durch gezielte Maßnahmen versuchen sollte, gut ausgebildete Fachkräfte außerhalb des eigenen Landes zu gewinnen. So wird in der Bundesrepublik Deutschland gegenwärtig ein sogenannter „Arbeitskräftebedarfsindex“ diskutiert, der die Ergebnisse einer „monatlichen, repräsentativen Arbeitgeberbefragung über alle Branchen und Betriebsgrößenklassen abbilden soll“ (*Die Welt*, 7. Juli 2008: 4). Auf diese Weise hätten die verantwortlichen Politiker und Bildungsmanager zuverlässige Zahlen in der Hand, um auf kritische Situationen angemessen reagieren zu können.

In den letzten Jahren ist, was das Personalrecruiting angeht, dank des Internets einiges geschehen.

Die Unternehmen können ihre Stellen schneller besetzen. Durch die zahlreichen Online-Jobbörsen sind die Personalmanager nicht mehr nur auf den Stellenmarkt der Zeitungen angewiesen, sondern können „mehrgleisig“ inserieren, was eben auch zur schnelleren Besetzung einer vakanten Stelle beiträgt.

Nicht nur das Tempo, sondern auch die Qualität der Bewerberprofile hat sich durch das Internet in der Summe verbessert. Die Online-Börsen können über bestimmte Sucheinstellungen die gewünschte Zielgruppe besser erreichen und umgekehrt können Berufseinsteiger und Wechselwillige über Selektionsfunktionen genau auf die Stellenanzeigen stoßen, die sie wirklich interessieren.

Hinsichtlich der Kosten muss man sicherlich differenziert argumentieren. Im Vergleich zu den Zeitungen sind die Online-Jobbörsen um einiges billiger und haben eben den Vorteil, dass die Anzeige länger im Medium bleibt und dadurch eben mehr Interessenten erreicht. Bei dringender Suche wird sich ein Unternehmen aber nicht nur auf die Internet-Anzeige beschränken, sondern sehr wahrscheinlich auch noch eine Zeitungsanzeige schalten, sodass die zweigleisige Suche in der Summe dann doch wieder teurer ist.

Das Personalrecruitment kommt heute am Internet nicht vorbei. Neue Trends müssen gesichtet, getestet und hinsichtlich des Einsatzes professionell beurteilt werden. Dabei kommt es darauf an, dass der Blick für die grundsätzliche Zielsetzung und die Methodik des Personalmanagements nicht verloren geht. Davon soll in

diesem Artikel die Rede sein, wobei die Überlegungen sich ausschließlich auf die externe Rekrutierung beschränken. Die Personalrekrutierung aus den eigenen Reihen wird vom hier zugrunde gelegten Personalverständnis eher der Personalentwicklung zugeschrieben und deswegen nicht behandelt.

Verständnis Personalmanagement

Das Personalrecruitment wird heute allgemein als eine Teilaufgabe des Personalwesens gesehen, weshalb es wichtig erscheint, zunächst nach dem Verständnis von Personalmanagements zu fragen. Betriebswirtschaftlich wird unter Personalmanagement das Management des betrieblichen Faktors „Personal“ unter Zugrundelegung der (wirtschaftlichen) Zielsetzung moderner Unternehmen gesehen, wobei organisatorische, soziale, rechtliche und arbeitsmarktpolitische Vorgaben zu berücksichtigen sind (vgl. Bröckermann 2000).

Ungeachtet dieser Sichtweise soll in der folgenden, eigenen Begriffsbestimmung der system- und prozessorientierte Aspekt des Personalmanagements stärker hervorgehoben werden.

Personalmanagement soll hier als eigenständige, strategische Funktion verstanden werden, deren Aufgabe hauptsächlich darin besteht, Personal bedarfsgerecht zu beschaffen, es weiterzuentwickeln und an die betrieblichen Erfordernisse anzupassen. Sämtliche Aktivitäten müssen in enger Abstimmung mit dem Management (Geschäftsführung/Vorstand) und der Interessensvertretung (Betriebsrat/Konzernbetriebsrat) ausgeführt werden. Ferner müssen die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, Standards und Erwartungen (z. B. Gleichstellung, Chancengleichheit, Corporate Governance etc.) angemessen berücksichtigt werden.

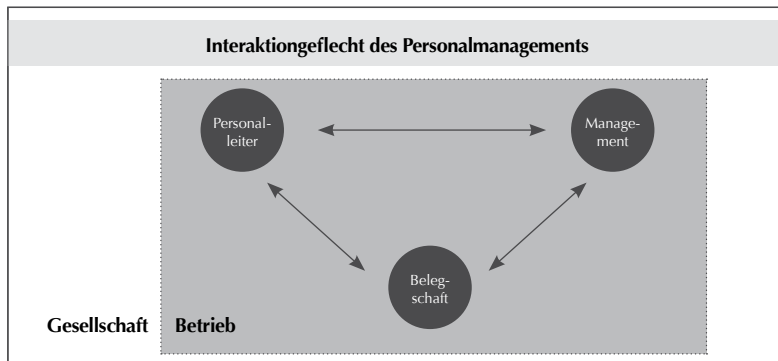


Abb. 1

Das Personalressort in den Unternehmen ist mit seinen Fachkräften, Aufgaben, Arbeitsinstrumenten und seinen besonderen Lokalitäten immer eine relativ abgrenz-

bare, *eigenständige* Einheit und eingebettet in das System „Betrieb“. In diesem System bewegt sich das Personalmanagement vereinfacht gesprochen zwischen drei Fronten: den Bedürfnissen und Interessen der Belegschaft, den Vorgaben und Anweisungen des Managements und schließlich den Werten, Einstellungen und Bedürfnissen der eigenen Person des Personalleiters. Nicht ohne Grund sagt man, der Personalleiter habe „drei Herzen in der Brust“, nämlich das der Geschäftsführung, das der Belegschaft und schließlich das eigene Herz. Er muss zwischen allen Instanzen optimal vermitteln!

Dieses einfache Dreiecksgeflecht zeigt schon, in welchem Spannungsgefüge das Personalmanagement steckt, wenn grundsätzliche Fragen des Arbeitsplatzes, der Entlohnung und der Entwicklung zu erörtern sind. Damit in diesem Kontext überhaupt Handlungsfähigkeit und profitables Arbeiten gegeben sind, haben Staat, Verbände und Unternehmen ein dichtes Netz an Gesetzen, Vereinbarungen und Verträgen geschaffen.

Es besteht heute weitgehend Einigkeit darüber, dass die Personalaufgabe vom Grundsatz her *strategisch* ist und dass das Personalmanagement eben auch strategisch ausgerichtet sein muss. Jedes Unternehmen wird letztlich nur mit dem Faktor „Human Resources“ Geld verdienen können. Wie viel Geld ein Unternehmen dabei verdient, ist eine Funktion davon, wie die entsprechenden Mitarbeiter gefunden, eingesetzt, entwickelt und zur Leistungserbringung motiviert werden. Die Klärung dieser Fragen muss strategisch, d. h. in jeder Hinsicht planvoll erfolgen.

Die Personalaufgabe ist eine komplexe Aufgabe mit *prozessorientiertem* Charakter. Sie gliedert sich in die groben Abschnitte: Beschaffung, Entwicklung und Trennung.



Abb. 2

Vereinfacht betrachtet besteht die Personalarbeit aus drei Aufgabenaspekten. Das Unternehmen muss Personal beschaffen, es muss während der Leistungserbrin-

gung mit dem Personal etwas tun (Personalentwicklung/Bindung) und es muss sich mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses befassen.

Bei genauerer Betrachtung sind dann diesen Hauptabschnitten weitere Aufgaben zugeordnet: Planung und Personalmarketing gehört zur Personalbeschaffung und Förderung und Betreuung/Bindung der Mitarbeiter gehört zur Personalentwicklung. Des Weiteren sind noch Personalprojekte zu nennen, die inhaltlich mal mit der Beschaffung, der Personalentwicklung oder mal mit der Beendigung des Arbeitsverhältnisses zu tun haben. Herauszustellendes Beispiel ist das Projekt Altersteilzeit, dessen Entwicklungsdauer über mehrere Jahre ging und das inhaltlich mit dem Thema Trennung zu tun hat.

Ein weiterer Aspekt ist, dass sich die Personalaufgabe *bedarfsorientiert* vollziehen muss. Es muss zuallererst nach den betrieblichen Erfordernissen gefragt werden; welche Aufträge sind zu erwarten, wie werden die Aufträge in Aufgaben gegliedert und welche Qualifikationen müssen die darin involvierten Mitarbeiter besitzen, wenn die Aufgaben eben bestens ausgeführt werden sollen? Stehen die geforderten Qualifikationen nicht zur Verfügung und können sie auch nicht beschafft werden, ist eben die Personalentwicklung gefordert, das Problem über gezielte Entwicklungs- und Förderprogramme zu lösen. Das Kriterium der Bedarfsorientierung lässt die Personalarbeit erst richtig zur komplexen und anspruchsvollen Arbeit werden, weil man einerseits den Bedarf kennen muss und andererseits auf ihn reagieren muss.

Letztgenanntes zielt auch auf die Anpassungsarbeiten des Personalressorts hin. Das Personalmanagement ist in seiner alltäglichen Arbeit damit beschäftigt, bestehende Strukturen und auch Qualifikationen an die verändernden Bedingungen der Arbeitswelt *anzupassen*. Die Einführung einer neuen Betriebssoftware kann beispielsweise zur Folge haben, dass ganze Heerscharen von Mitarbeitern weiterqualifiziert werden müssen.

Bleibt zum Schluss noch der Hinweis, dass die Personalaufgabe natürlich in *Abstimmung mit der Interessenvertretung und dem Management* erfolgen muss und dass wichtige gesellschaftliche Standards (z. B. Chancengleichheit!) eingehalten werden. An dieser Stelle wird deutlich, wie fachlich kompetent, sensibel und verhandlungssicher die Aufgabe erledigt werden muss.

Im Weiteren soll der Blick auf einen Teilbereich des Personalmanagements, das Recruitment, gerichtet werden.

Recruitingrelevantes Kompetenzmodell vom Mitarbeiter

Ein ganz zentraler Punkt im Recruitingprozess ist die Erstellung eines Anforderungsprofils. Viele Unternehmen tun sich damit schwer, weil die Frage, welche Anforderungen an eine Stelle gesetzt werden, oft aus dem Bauchgefühl beantwortet wird. Die Frage wird wenig systematisch erschlossen, schon gar nicht modellgeleitet. Im Gegenteil, das Internet wird die Personalsuchenden durch die vielfältigen Möglichkeiten dazu verleiten, intuitiv zu suchen. Dabei gibt es viele Modelle, auf die Bezug genommen werden kann, zum Beispiel das Kompetenzmodell aus der Berufspädagogik (vgl. *Toemmler-Stolze 2008: 39*), das die Kompetenzen unterteilt in

- Fachkompetenz,
- Methodenkompetenz,
- Sozialkompetenz.

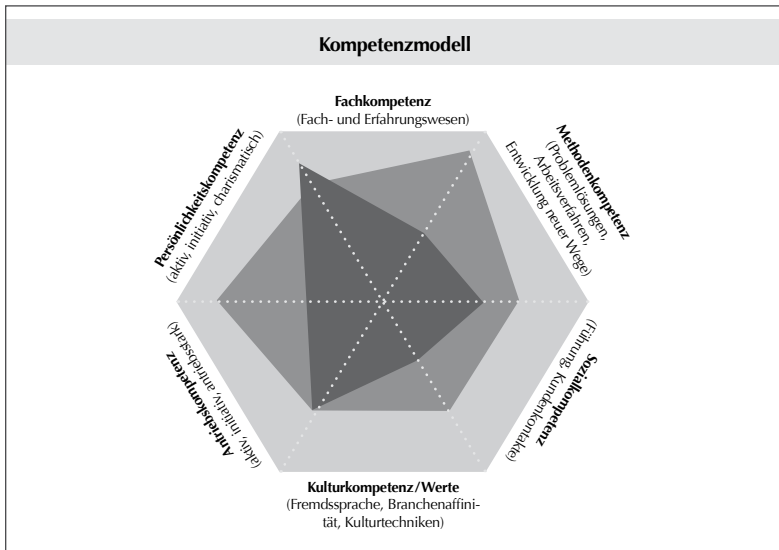


Abb. 3

In diesem Modell beinhaltet die *Fachkompetenz* die Gesamtheit des fachlichen Wissens, einschließlich des Erfahrungswissen, das für die Aufgabenerledigung nötig ist. In der Regel wird dieser Bereich durch die Ausbildung, das Studium oder die Weiterbildung und die Berufserfahrung abgedeckt.

Die *Methodenkompetenz* beinhaltet das Gesamtinventar an methodischen Problemlösungsmethoden und Arbeitsverfahren, einschließlich der Möglichkeit, neue Lösungswege zu generieren. In der Methodenkompetenz ist auch das ganze Erfahrungswissen eines Mitarbeiters enthalten.

Die *Sozialkompetenz* ist eine Verhaltenskompetenz und schließt alle Fähigkeiten der Kommunikation im Innen- und Außenverhältnis eines Unternehmens ein. Vereinfacht ausgedrückt geht es bei dieser Kompetenz darum, dass ein Mitarbeiter gut präsentieren, seine Bedürfnisse und Interessen im Gespräch adäquat vermitteln kann, ein gesundes Maß an Wertschätzung dem Gesprächspartner entgegenbringen und sich selbst und das Unternehmen marketingmäßig gut positionieren kann.

Dieser Modellvorstellung müssen bei personalbezogener Verwendung drei Aspekte hinzugefügt werden.

Erstens ist das Verhalten des Mitarbeiters immer systembezogen zu sehen. Der Betrieb, in dem der Mitarbeiter arbeitet, muss genauso in die Betrachtung mit aufgenommen werden wie die dazugehörige Branche und der kulturelle Rahmen des Unternehmens. In diesem Zusammenhang soll von *Kulturkompetenz* die Rede sein.

Mit der Kulturkompetenz wird einerseits der Sprach- und Einstellungsbereich, andererseits der adaptive Verhaltensbereich angesprochen. Letztlich geht es hier darum, ob ein Mitarbeiter sich im Gesamtsystem des Unternehmens hinsichtlich der Geschäftssprachen, der Branche und der Kulturen sicher und angemessen bewegen kann.

Zweitens hat das menschliche Verhalten neben der Ziel- und Steuerungskomponente immer auch eine Antriebskomponente, die Energie oder Motivation einer Handlung.

In der *Antriebskompetenz* steckt das gesamte (arbeitsbezogene) Antriebspotenzial eines Mitarbeiters. Durch die Fach- und Methodenkompetenz erreicht die Antriebskompetenz ihre zielorientierte Richtung.

Schließlich ist da noch die *Persönlichkeitskompetenz*, die sowohl die Persönlichkeitseigenschaften als auch die Ausstrahlungskraft und die charismatische Wirkung eines Mitarbeiters umfasst.

Mit Hilfe dieses sechseckigen Kompetenzmodells lässt sich das eingangs erwähnte Anforderungsprofil erstellen, indem nun jede Kompetenzart einschließlich ihres Ausprägungsgrades stellenbezogen präzisiert wird.

Neben dem Anforderungsprofil als SOLL-Wert, lässt sich dann gut das Fähigkeitsprofil der Bewerber als IST-Wert abtragen, sodass im Ergebnisse beide Profile gut miteinander verglichen werden können (s. *Abb. 3*). Durch den Profilvergleich hat man eine gute visuelle Vorstellung über die Abweichungen bei den Kompetenzen.

Die Prozess- und Ausführungsbedingungen des Recruitments

Innerhalb des Personalmanagements stellt das Recruitment eine wichtige Teilaufgabe dar. Das Abarbeiten dieser Teilaufgabe vollzieht sich in folgenden Teilschritten:

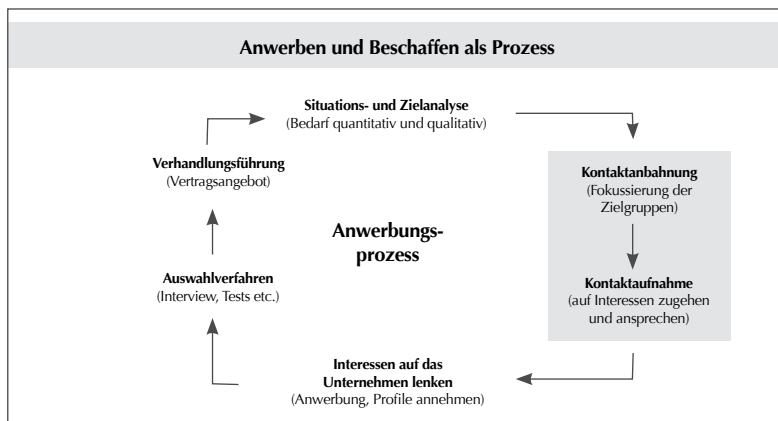


Abb. 4

Situations- und Zielanalyse: Jeder Recruitingprozess beginnt mit einer Situations- und Zielanalyse. Wo steht das Unternehmen im Hinblick auf sein Personal? Wo will es hin? Dabei unterscheidet man den quantitativen vom qualitativen Aspekt (vgl. Bröckermann 2000). Zunächst geht es nur um die Personenmenge, dann um die Anzahl von neu einzustellenden Mitarbeitern und schließlich geht es um die Frage, über welche Qualifikation die Mitarbeiter verfügen müssen. Schließlich muss geklärt werden, wo und wie die neuen Mitarbeiter zu finden sind. Die Antwort auf diese Frage hängt – wie sich vermuten lässt – von sehr vielen Bedingungen ab, auf die an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden kann.

Kontaktanbahnung: In der nächsten Stufe muss die Zielgruppe angesprochen werden. Je nach Suchmethode unterscheiden sich die Vorgehensweisen. Bei den Anzeigen und den Jobbörsen ist die Ansprache allgemein gehalten und visiert immer die Zielgruppe im Ganzen gesehen an; bei der Direktsuche ist die Ansprache sehr individuell und auf die einzelne Person abgestimmt.

Kontaktaufnahme: Die Kontaktanbahnung erfolgt entweder anonym oder persönlich. Bei der anonymen Variante wird dem Bewerber meist über eine Internetplattform ein Fragebogen zum Ausfüllen vorgelegt, der dann automatisch ausgewertet wird und dem Unternehmen als Entscheidungsgrundlage für das weitere Vorgehen dient. Die persönliche Variante wird von Personalberatern angewendet, wenn sie mit potenziellen Personen in den Erstkontakt kommen wollen. Man findet aber auch Anzeigen, in denen Ansprechpartner mit ihren Telefonverbindungen aufgeführt sind.

Interesse auf das Unternehmen lenken können: Die nächste Stufe ist das Marketing; d. h. das Unternehmen muss sich nun gegenüber dem Bewerber so zeigen, dass es interessant erscheint und dass der Bewerber nun bereit und willens ist, seine Bewerbungsunterlagen dem Unternehmen zuzuschicken.

Auswahlverfahren: Hat das Unternehmen mehr Interessenten und Bewerber, als eingestellt werden können, stellt sich generell die Frage der Auswahl. Für die Auswahl stehen den Unternehmen heute mehrere unterschiedliche Verfahren zur Verfügung. Das wohl bekannteste Verfahren ist das Einstellungsinterview, in dem sich beide Seiten durch das Frage- und Antwortverhalten kennen lernen können. In den Antworten sieht das Unternehmen einen hohen eignungsdiagnostischen Wert und entscheidet in Verbindung mit den Unterlagen, ob ein Kandidat als geeignet erscheint. Eine ganz andere Form der Auswahl stellt das Assessment-Center (AC) dar. Es handelt sich hier um ein komplexes (Aufgaben-/Beurteilungs-)Verfahren. Den Kandidaten werden verschiedene Einzel- oder Gruppenaufgaben vorgelegt. Die AC-Teilnehmer erhalten in der Regel Vorbereitungszeit und müssen dann die Aufgabe vorführen. Geschulte Beobachter schauen sich das Lösungsverhalten der Kandidaten an, beurteilen es und geben letztendlich ihr Plädoyer für oder gegen eine Personaleinstellung ab. Beim AC wird grundsätzlich immer das Potenzial im

Hinblick auf Managementverhalten beurteilt. Wissen, Kenntnisse, Einstellungen und die Motivation werden hier nur indirekt beurteilt.

Verhandlungsführung: Im Ergebnis eines Auswahlverfahrens müssen letztlich die Kandidaten stehen, die sich für die vakanten Positionen qualifiziert haben. Im nächsten Schritt muss den Kandidaten ein Angebot gemacht werden, über das mehr oder minder verhandelt werden kann. Hier gilt, je höher der (Vertrags-)Status, je mehr Verhandlungsmasse gibt es. Verhandelt werden kann über das Gehalt (Höhe oder Verhältnis fix/variable), die Verantwortung, den Dienort, die Ausstattung, die Absicherung und vieles andere mehr. Sind sich beide Vertragsparteien einig, erfolgt die Anstellung.

Mit Hilfe des Internets kann heute der Recruitmentprozess in den Phasen der Kontakthanbahnung und Kontaktaufnahme gegenüber den bisherigen Verfahren der Stellenausschreibung (Zeitung) maßgeblich beschleunigt und im Ergebnis effektiver und effizienter gestaltet werden, und zwar für beide Seiten des Bewerberprozesses. Viele Autoren sprechen in diesem Zusammenhang von Online-Rekrutierung oder eRecruitment (vgl. *Sommerhalder 2005*).

Die Bewerber können im Internet gezielt nach den interessanten Stellen suchen oder aber Wunschprofile hinterlegen, die es ihnen ermöglichen, dass sie täglich über aktuelle und passgenaue Stellenanzeigen informiert werden. Und per Mausklick können sie dann ihre Bewerbungsunterlagen an eben die Adressaten der Stellenanzeigen versenden. Dazu kommen immer noch die Initiativ-Bewerbungen für Firmen, die nicht inseriert haben, aber im Fokus des Bewerbers liegen.

Darüber hinaus verlangen viele Unternehmen im Erstkontakt nicht mehr die postalische Zusendung der Bewerbungsunterlagen. Es reicht aus, wenn die Bewerber die Unterlagen als PDF-Dokumente vorlegen. Größere Unternehmen arbeiten auch mit elektronischen Personalfragebögen, die von den Kandidaten ausgefüllt werden müssen und die dann über spezielle Bewerbersoftware weiter verarbeitet werden.

Ähnlich wie die Bewerber können auch die Unternehmen ihre Suchaufgabe optimieren. Sie können zunächst einmal über Suchmaschinen im Internet auf interessante Personengruppen und Personen aufmerksam gemacht werden und mit ihnen in Kontakt treten.

Hinzu kommen immer mehr Portale, allem voran die Communities und Profildatenbanken, die es den Unternehmen ermöglichen, Kandidaten gezielt nach Ausbildung, Studium, Fachrichtung und Berufserfahrung zu suchen. Die wohl bekannteste Kommunikationsplattform ist XING (früher openbc), die ursprünglich als Businessplattform konzipiert wurde, auf der Mitglieder ihre Businessinteressen austauschen können. Inzwischen wird diese Plattform auch von Unternehmen und Personalberatern für die Personalsuche benutzt.

The image shows the XING search interface. At the top, there is a navigation bar with 'Start', 'Mitglieder', 'Nachrichten', 'Adressbuch', 'Gruppen', 'Termine', 'Marketplace', and 'BestOffers'. Below this is a search bar with the text 'Suche (Name, Firma oder andere Suchwörter)' and a 'Finden' button. The main search area is titled 'Erweiterte Suche' and contains several sections:

- Person:** Includes fields for 'Vorname', 'Nachname', 'Hochschulen', 'Interessen', 'Organisationen', and 'Mitglied in Gruppe'.
- Business:** Includes fields for 'Status', 'Firma (jetzt)', 'Position (jetzt)', 'Firma (zuvor)', 'Position (zuvor)', 'Branche', 'Person sucht', and 'Person bietet'.
- Ort & Mitgliedschaft:** Includes fields for 'PLZ', 'Ort, geschäftlich', 'Bundesland, geschäftlich', 'Land/Region, geschäftlich', 'Sprache', and 'Mitglied seit'.

At the bottom, there are 'Finden' and 'Felder löschen' buttons. Below the search fields, there are tips for searching, such as 'Suche mit Anführungszeichen' and 'Suche mit OR'.

Abb. 5: Suchmaske bei XING.

Im Hochschulabsolventenbereich hat unlängst auch die Plattform www.studiVz.de von sich Reden gemacht (vgl. Qian 2008). Personalleiter in den Unternehmen nutzen diese Internetseite verstärkt, um den einen oder anderen Hochschulabsolventen mit gefragtem Abschluss zu finden oder aber zu recherchieren, welche Informationen es über einen ausgewählten Hochschulabsolventen im Netz noch gibt (vgl. Schmidt 2004). Nicht unerwähnt bleiben sollen die Online-Netzwerke wie Facebook, MySpace oder Stayfriends, in denen immer auch Zusatzinformationen über gewählte Personen zu finden sind. Ob diese Seiten als Informationsquellen im Recruitingprozess genutzt werden, hängt im großen Maße davon ab, wie sich die Relation von Aufwand und Ertrag darstellt.

Bei näherer Betrachtung erweisen sich beide Plattformen für die Personalsuche als noch recht unspezifisch. Die Suche hört meistens genau dann auf, wenn es für die Personalabteilung interessant wird (z. B. Bewerber mit exotischer Ausbildung) oder aber, wenn nicht klar ist, ob das Mitglied, dessen Profil veröffentlicht ist, auch aktuell überhaupt suchend ist und einem Arbeitsplatzangebot positiv gegenübersteht.

Die Profildatenbanken werden diesem Kriterium eher gerecht werden. Hier sind die Lebensläufe von Personen in anonymisierter Weise in Kurz- oder Listenform gespeichert, die entweder suchend oder aber offen für andere Arbeitsangebote sind. Über Suchmasken können sich die Unternehmen dann zu ihren Wunschkandidaten durchklicken und diese dann über ein implementiertes

Nachrichtensystem kontaktieren (s. *www.Yourcha.com*). Durch die E-Mail-Adresse sieht der Kandidat, von welchem Unternehmen er angeschrieben wurde und hat die Wahl auf die Kontaktanfrage einzugehen. Nur bei Kontaktbestätigung wird sein Name bekannt.

Im Handbuch für die erfolgreiche Personalrekrutierung sind die Vor- und Nachteile des eRecruitings sehr gut dargestellt worden (vgl. *Sommerhalder 2005*).

In Ergänzung hierzu sind Vorteile und Schwachstellen des eRecruitings vor allem:

- Zeit- und Kostenersparnis im Rekrutierungsablauf,
- papierlose Bewerberprofile,
- adressatengerechte Positionierung der Anzeigen möglich,
- bessere Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Rekrutierungsablaufs,
- Übersichtlichkeit des Bewerbermarktes,
- zunehmend benutzerfreundliche Handhabung.

Als Schwachpunkte können vielleicht folgende Punkte aufgeführt werden:

- Aktualität der Bewerberdatenbanken (Karteileichen!),
- passgenauigkeit der Kandidaten,
- Anonymität (kein Schutz vor Spionen),
- Missbrauch der Profildaten (Finanzdienstleister!),
- durch Anonymisierung umständlich bei der Kontaktaufnahme.

Es muss heute davon ausgegangen werden, dass die Mehrheit der Unternehmen das Internet sowohl für Stellenausschreibung als auch für die Personensuche nutzt. Die Tendenz ist weiterhin zunehmend.

Anzeigenunterstützte Suche versus Direktsuche

In der Personalbeschaffung unterscheidet man direkte und indirekte Rekrutierungsmethoden. Zu den direkten Methoden zählt der Direct Search, der Executive Search oder das Headhunting. Die indirekten Suchmethoden benutzen für die Suche ein Medium (Fernsehen, Radio, die Zeitung, das Internet oder die Informationstafel).

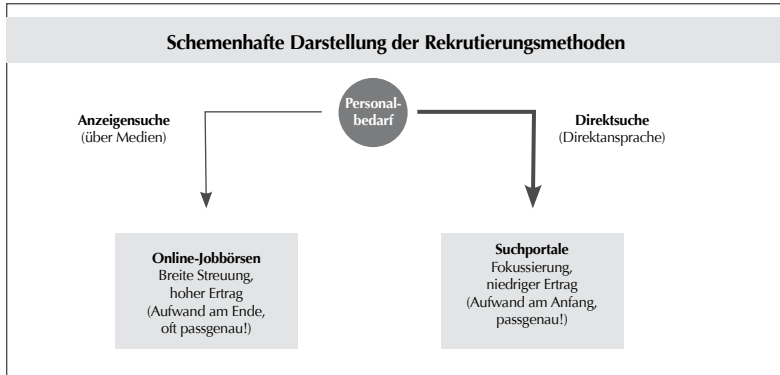


Abb. 6

Die Abbildung zeigt die beiden unterschiedlichen Suchwege der Personalbeschaffung. Während bei der Direktsuche interessierende Kandidaten direkt kontaktiert werden, geschieht dies bei der indirekten Suche meistens über das Medium Zeitung oder Internet.

Direktsuche

Bei der Direktsuche werden auf der Basis genau definierter Anforderungsprofile potenzielle Kandidaten direkt angesprochen, zu Vorstellungsgesprächen eingeladen und bei positiver Beurteilung den Auftraggebern vorgestellt. Bei der Direktsuche ist der zeitliche Aufwand am größten. Die Branche und die in Frage kommenden Unternehmen, in denen man die Interessenten vermutet, müssen sehr genau gescannt werden

Die Direktsuche wird in aller Regel an externe Personalberater delegiert. Die Honorarkosten für externe Personalberater belaufen sich in Abhängigkeit vom Auftrag und der Reputation des beauftragten Personalunternehmens auf etwa zwischen 20 und 40 Prozent des Jahresgehaltes des einzustellenden Personals. Unternehmen gehen immer mehr dazu über, dass sie die Suche selbst in die Hand nehmen. Das Internet macht es möglich. Die Selbstsuche oder das Abwerben von Mitarbeitern ist nicht ganz unproblematisch, weil es unter Umständen gegen das Wettbewerbsverbot verstoßen kann. Ein Verstoß läge zum Beispiel dann vor, wenn die Suche einem „verwerflichen“ Zweck dient, also wenn ein Unternehmen etwa versuchen wollte, über die Abwerbung einer ganzen Abteilung den Wettbewerber handlungsunfähig zu machen (vgl. Straub 2008: 295).

Die Suchmethoden im Direct Search haben sich in den letzten Jahren verändert, sie sind in der Handhabung und im Zugang einfacher geworden. Während früher über sogenannte Firmendatenbanken (z. B. Hoppenstedt) Branchen und Unternehmen gesichtet wurden, arbeiten die Searcher heute zwar auch noch mit diesen

Mitteln, durch das Internet sind aber weitere interessante Möglichkeiten hinzugekommen. Erwähnt seien auch hier die vorhin aufgeführten Communities und Profil- oder Bewerberdatenbanken. Mittlerweile verfügen selbst die Onlinebörsen wie Monster, Stepstone oder Jobpilot über Bewerberdatenbanken, in denen direkt nach definierten Anforderungsprofilen gesucht werden kann.

Nicht unerwähnt bleiben sollen die konventionellen Wege der Direktansprache. In Veröffentlichungen und Workshops präsentieren sich Kandidaten von ihrer fachlichen und persönlichen Seite. Viele Personalberatungen nutzen diese Medien, um interessante Kandidaten ausfindig zu machen.

Eine weitere Möglichkeit bieten die Fachmessen. Findige Personalberater schlüpfen in die Rolle eines Kaufinteressenten („Silent Shopper“), um die Qualifikationen des Standpersonals auf einer Produktmesse anzutesten. Mit viel Übung kann man hier zu sehr guten Ergebnissen kommen (vgl. Eberhard 2002).

Indirekte Suche

Die Ausgangssituation bei der indirekten Suche ist ebenfalls das Stellenanforderungsprofil. Im Gegensatz zur Direktsuche wird hier über ein Medium gesucht. In der Vergangenheit waren die Zeitungen, bei Managementpositionen hauptsächlich die überregionalen Zeitungen, oder Fachzeitschriften das entsprechende Medium für die Veröffentlichung der Stellen. Bei der indirekten Suche erfolgt hier der hohe zeitliche Aufwand am Ende, d. h. dann, wenn die Bewerbungsunterlagen eintreffen und wenn es gilt, die Auswahl zu treffen und die Sondierungs- und Vorstellungsgespräche zu führen.

Mit Einführung des Internets haben die Jobbörsen den Zeitungen Konkurrenz gemacht. Die Vorteile der Anzeigenschaltung in den Onlinebörsen liegen auf der Hand. Die Internetanzeigen sind preisgünstiger, bleiben länger im Netz und erreichen auch besser die Zielgruppe.

Der gravierende Nachteil der Onlinebörsen ist, dass das suchende Unternehmen wenig Einfluss auf den Rücklauf hat. Eine Anzeige kann noch so spezifisch gestaltet sein; ist die Stelle attraktiv oder gibt es in dem Berufssegment viele Interessenten, werden sich auch viele auf die Stelle hin bewerben. Für die Bewerber selbst ist der Aufwand marginal, oft nur ein Mausklick und schon kann die Bewerbung verschickt werden. Aufwand hat allein das Unternehmen, indem es die Masse der Bewerbungen sichten, eine Auswahl treffen und die Kandidaten benachrichtigen muss.

Kritische Würdigung (Chancen und Risiken)

Die Personalabteilungen der Unternehmen und auch die Personalberatungen, die in den Personalsuchprozess eingebunden sind, werden auch in Zukunft zweigleisig arbeiten müssen, d. h. sowohl direkt als auch indirekt suchen. Der moderne Weg über das Internet wird aber an Bedeutung weiter zunehmen und die Instrumente im Internet werden sich weiterentwickeln.

Eine Weiterentwicklung ist vor allem im Hinblick auf Verbesserungen an den Schwachstellen zu erwarten.

Informationsgenauigkeit

Eines der großen Defizite der Profildatenbanken ist die Passungsgenauigkeit bei der Datenaufnahme und der Suche. Die Ursache liegt zum einen darin, dass die Portale allgemein gültig sein wollen und sich nicht auf bestimmte Branchen oder Funktionen fixieren wollen und vielleicht auch nicht können, weil ihnen dazu das Expertenwissen fehlt. Zum anderen liegt der Grund darin, dass bei der Dateneingabe freies Texten erlaubt ist. Dadurch werden Ungenauigkeiten zugelassen, die sich natürlich auch bei der Suche bemerkbar machen.

Die Zukunft liegt vermutlich in den Branchenportalen, die eine sehr detailorientierte Datenaufnahme und Suche ermöglichen. Im Hotelgewerbe gibt es bereits eine solche Plattform (www.hotelcareer.de). Weitere Plattformen werden folgen.

Neben den Branchenportalen werden die Portalbetreiber bei ihrer Entwicklung in Zukunft vermehrt auf Listen setzen und wenig Freitexte erlauben, weil dadurch eine präzisere Suche möglich wird. Ein Vertriebsingenieur, der in seinem Profil eben „Vertriebsingenieur“ als freien Text eingibt, bleibt ungefunden, wenn das Wort verkehrt geschrieben ist oder der Suchende einen ähnlichen Begriff (z. B. Vertriebsbeauftragter) eingibt. Bei der Vorgabe von Listen tritt dieser Fehler nicht auf.

Anforderungsprofil

Viele Suchaufträge scheitern aus dem Grunde, weil sich Auftraggeber und Auftragnehmer hinsichtlich des Anforderungsprofils nicht genau abgestimmt haben oder Stellenprofile vonseiten der Personalabteilung ungenau und unsystematisch beschrieben worden sind. Vielen Unternehmen fehlen an dieser Stelle einfach auch handlungsrelevante Modelle. Optimal lässt sich das Anforderungsprofil einer Stelle immer auf der Basis eines Kompetenzmodells (s. *Abb. 2*) entwickeln, wobei für jedes Kompetenzdreieck aufgabenbezogen gefragt werden muss, welche konkreten Fähigkeiten angesprochen werden und wie hoch der jeweilige Ausprägungsgrad sein muss.

In der folgenden Tabelle ist dies einmal für das Beispiel eines Vertriebsleiters durchgespielt worden, indem zunächst die Hauptaufgaben des Vertriebsleiters modellgeleitet (Kompetenzmodell!) und daraus abgeleitet die Anforderungen dargestellt worden sind.

Aktualität und Wahrheitstreue der Bewerberprofile

Die meisten Profildatenbanken, die im Recruitment angewandt werden, kranken heute daran, dass der Suchstatus nicht mehr aktuell ist. So ist im Profil z. B. noch

Rang	Aufgaben (Ranking)	Anforderungen (Ranking)
1	Führungsaufgaben (zielorientiert)	Sozialkompetenz: insbesondere die Fähigkeit zu delegieren, Ziele zu setzen und Gespräche zu führen
2	Entwicklung neuer Vertriebsstrategien, Verkaufsschulungen für den Vertrieb	Fachkompetenz: auf der bisherigen Wissensbasis Neues zu entwickeln und die Mitarbeiter darin zu unterrichten
3	Verkaufen (Bedarf, Angebotserstellung, Verhandeln, Abschließen, Aftersales)	Methodenkompetenz: mit gezielten Verkaufsmethoden die Produkte in den Markt bringen
4	Schnittstellenbearbeitung In-/Ausland (Verkaufsdienst, Marketing, Entwicklung, Produktion, Personal)	Kulturkompetenz: Konzernsprache beherrschen, sich in der Branche sicher bewegen können, mit anderen Regionen (Kulturen) zurecht kommen
5	Aufgaben planen, verteilen, Rückmeldungen geben, optimieren entsprechend der Vorgaben	Antriebskompetenz: initiativ stringente Arbeitsweise, motivierend
6	Wichtige Unternehmensinformationen nach innen und außen kommunizieren	Persönlichkeitskompetenz: aktiv, natürlich, kommunikativ, charismatisch

Abb. 7: Aufgaben-/Anforderungsprofil für einen Vertriebsleiter.

der Status „arbeitssuchend“ oder „wechselwillig“ eingestellt, obwohl die Person schon einen neuen Arbeitgeber gefunden hat oder einfach nicht mehr wechselwillig ist. Recruiter, die vermehrt auf solche Profile stoßen und nach der Kontaktaufnahme eine Absage oder überhaupt keine Antwort erhalten und möglicherweise dafür bezahlen müssen, sind verständlicherweise enttäuscht und werden das Portal vorerst nicht mehr nutzen.

Die Portalbetreiber versuchen das Problem der Aktualität in den Griff zu bekommen, indem sie die Mitglieder regelmäßig auffordern, ihre Profileinstellungen zu überprüfen und gegebenenfalls zu aktualisieren; andernfalls drohen sie mit der „Passivstellung“ der Seite.

Ein anderes Problem ist das wahrheitsgemäße Ausfüllen der Profile. Insbesondere bei freien Textwahlen tendiert der Bewerber dahin, kritische Ereignisse unerwähnt zu lassen oder „geschönt“ darzustellen. Vielfach nutzen die Bewerber auch aufreißerische Überschriften („Kandidat scheut vor keiner Herausforderung zurück!“), um sich im Bewerbermarkt besser zu positionieren. Da solche Formulierungen dann von vielen verwendet werden und nicht überprüfbar sind, sieht der Recruiter darin keinen verwertbaren Informationsgehalt. Im Gegenteil, solche Angaben stören eher, wenn es darum geht, sich über die Person schnell ein Bild zu machen.

Personen- und Datenschutz

Die Garantie des Personen- und Datenschutzes stellt die Portalbetreiber vor große Probleme. Einerseits muss nämlich sichergestellt werden, dass die Würde und Achtung einer Person in vollem Umfang bestehen bleibt und andererseits ist zu gewährleisten, dass mit den Personendaten eben kein anderes Ziel verfolgt werden darf als

das, was angegeben wurde und worüber sich Portalbetreiber und Nutzer verständigt haben. Eine absolute Sicherheit gibt es nicht. Es ist wie mit der Anti-Virus-Software für den eigenen PC. Die Software schützt gegen bestehende Angriffe, nicht aber gegen zukünftige. Erwähnt werden muss auch der gezielte Missbrauch durch die Nutzer selbst, durch den anonymen Wettbewerb oder durch sonstige Personen, die Freude daran haben, anderen Schaden zuzufügen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Internet gewaltige Chancen für das Recruitment bereithält. Die Geschwindigkeiten und Genauigkeiten, mit denen Personen als Mitarbeiter für Unternehmen akquiriert werden können, werden immer besser bei gleichzeitigem Sinken der Kosten. Es ist vermutbar, dass die Personalberatungsgesellschaften einen Teil ihres Geschäftes verlieren werden, weil die Unternehmen eben wegen des einfachen Zugangs zu Profildatenbanken die Suche selbst in die Hand nehmen und dadurch Zeit und Geld sparen. Durch die Selbstsuche stößt man hier und da sogar auf andere Profile, die für das Unternehmen zu einem späteren Zeitpunkt äußerst interessant werden können und dann zum Nulltarif zu haben sind.

Das Recruitment im Internet birgt aber auch Risiken für die Unternehmen, und zwar in zweifacher Hinsicht. Zum einen können Searchaktivitäten im Internet rekonstruierbar gemacht werden und damit bleibt die Suche nicht mehr vertraulich oder verborgen. Zum anderen muss sich eben jedes Unternehmen um seine Leistungsträger in besonderer Weise sorgen, weil diese jeder Zeit von anderen Unternehmen oder Personalberatern angesprochen und abgeworben werden können.

Wie sich das Chancen-Risiko-Verhältnis in Zukunft zeigt, bleibt abzuwarten. Eines ist aber jetzt schon sicher: Der Gewinner ist der leistungsstarke Mitarbeiter, der in Zukunft sicherlich mehr umworben wird als in der Vergangenheit.