

HR-Management Studie.

JULI | 21

TOPOS® ●


LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG



PERSONALREKRUTIERUNG IN WISSENSCHAFT UND INDUSTRIE

Theoretische Erkenntnisse über Rekrutierungsmethoden
und ihre Anwendung in der Praxis im Vergleich



Summary

GUT DURCHDACHTES PERSONALMANAGEMENT...

... verhilft zu Wettbewerbsvorteilen. Diese Tatsache ist weitgehend unbestritten. Die jüngsten Entwicklungen wie der „War for Talents“ oder die COVID-19-Pandemie haben die Bedeutung des Recruitings als entscheidenden Faktor für den Erfolg eines Unternehmens noch einmal stärker hervorgehoben.

Über den richtigen Weg, die fähigsten Kräfte anzusprechen und den „War for Talents“ zu gewinnen, zerbrechen sich Firmenchefs und HR-Experten allerdings die Köpfe. Und auch in der Wissenschaft

gibt es nicht den einen goldenen Weg. Die favorisierten Rekrutierungsansätze von Unternehmen und Wissenschaftlern können durchaus voneinander abweichen.

Grund genug genauer zu analysieren wie Theorie und Praxis mit den Herausforderungen der Rekrutierung umgehen und anhand der Ergebnisse herauszufinden, ob es tatsächlich eine Diskrepanz in der optimalen Rekrutierungsstrategie und den angewandten Praktiken der Industrie und den Empfehlungen der Wissenschaft gibt.



DIE STUDIE

Für die Untersuchung* wurden fünf Rekrutierungsmethoden betrachtet:

- Mitarbeiterempfehlungen,
- soziale Medien,
- die Websites der Unternehmen,
- professionelle Beratungsunternehmen und
- Reverse Recruiting.

Die Betrachtung der Perspektive der Wissenschaftler erfolgte anhand der aktuellen internationalen Literatur; die Praktiken des Recruitments wurden durch Interviews mit Personalverantwortlichen und Geschäftsführern in Industrie-Branchen evaluiert. Obwohl sich Ähnlichkeiten in der Herangehensweise beider Seiten herauskristallisierten, zeigten sich auch Abweichungen beispielsweise in der Relevanz bestimmter Methoden, der Individualisierung der Rekrutierung sowie der Umsetzung der Methoden.

Mögliche Erklärungen dafür sind die unterschiedlichen kulturellen Hintergründe der internationalen Forschungsergebnisse, das Tempo neuer Trends und Entwicklungen in der Rekrutierung, die sich erst verzögert in der Literatur niederschlagen, sowie divergierende konzeptionelle und praktische Denkweisen.

Die Ergebnisse können herangezogen werden, um die Ambitionen von Wissenschaft und Industrie neu zu justieren und das gegenseitige Verständnis zu verbessern, damit Wissenschaftler und Unternehmen gemeinsam effizienter und erfolgreicher an den drängenden Herausforderungen im Recruiting-Sektor arbeiten können.

* Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung geschlechtsspezifischer Sprachformen verzichtet.

SUMMARY



EINLEITUNG

Die demografische Entwicklung in unserer Gesellschaft und die damit einhergehenden leeren Arbeitsmärkte zeigen immer deutlicher, wie wichtig die „Ressource Mensch“ in einem Unternehmen ist und welcher Stellenwert ihr in der Zukunft zukommen wird.

Neben der Tatsache, dass der deutschen Wirtschaft künftig weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen werden, drängen mit der „Generation Z“ Persönlichkeiten in die Berufswelt, die eine völlig neue Einstellung zur Arbeit haben und anspruchsvolle Anforderungen an Recruiter und Arbeitgeber stellen. Unternehmen müssen sich nicht nur auf diese Mitarbeiter einstellen, sondern auch an eine sich ständig verändernde technologische Umgebung. So müssen mehr und mehr soziale Medien, professionelle Netzwerke und digitale Tools in den Rekrutierungsprozess einbezogen werden.

Der drängendste Störfaktor im Bereich der Personalbeschaffung ist jedoch der Wandel zum Arbeitnehmermarkt. Arbeitgeber stehen mittlerweile hart im Wettbewerb um Spitzenkräfte auf dem Bewerbermarkt. Um die sogenannten High Performer zu gewinnen, müssen Unternehmen viel Geld und Zeit inves-

tieren sowie neue, innovative Wege finden, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Daher muss die gesamte Rekrutierungsstrategie regelmäßig auf den Prüfstand gestellt, neu evaluiert und gegebenenfalls angepasst werden.

Die Rekrutierungsmethode, d.h. jene Aktivitäten, die dazu dienen, potenzielle Jobkandidaten über offene Stellen zu informieren und sie zu einer Bewerbung zu motivieren, ist in einem Arbeitnehmermarkt der wichtigste Aspekt des Rekrutierungsprozesses. Doch was ist situationsabhängig die optimale Strategie? Gibt es sie überhaupt?

Bei der Betrachtung verschiedener Rekrutierungsmethoden gilt es zwei Aspekte zu beachten: Zum einen sprechen verschiedene Methoden unterschiedliche Individuen an, zum anderen kommunizieren bestimmte Methoden Stellenmerkmale spezifischer als andere. Es gibt somit nicht die eine optimale Strategie oder Methode, die auf jedes Rekrutierungsprojekt angewendet werden kann. Unternehmen müssen sich einer Vielzahl von Methoden bedienen und über alle gewählten Kanäle in eine kohärente Kommunikationsstrategie integrieren, die eine realistische Jobvorschau bietet.

Die Methoden müssen die Ziele und die spezifischen Umstände jeder Position (z.B. Zeitdruck, erforderliche besondere Fähigkeiten) widerspiegeln. Schließlich muss eine Reflexion des gesamten Prozesses eine kontinuierliche Verbesserung der Rekrutierungspraktiken sicherstellen.

MITARBEITER-EMPFEHLUNGEN

... in der WISSENSCHAFT

Mitarbeiterempfehlungen sind ein informeller Ansatz zur Rekrutierung und eine etablierte Methode, die in der wissenschaftlichen Literatur häufig diskutiert wird. Dabei informiert ein Mitarbeiter des Unternehmens einen potenziellen Bewerber aus seinem Bekanntenkreis über die offene Stelle.

Zahlreiche Studien belegen: Empfohlene Kandidaten werden eher eingestellt, beginnen mit einem höheren Gehalt und verlassen das Unternehmen seltener. Entsprechend führen die geringeren Rekrutierungs- und Fluktuationskosten von empfohlenen Mitarbeitern zur Gewinnsteigerung eines Unternehmens.

Es gibt vier Theorien zur Erklärung dieser Ergebnisse:

- **Learning Theory:** bessere Recruitmententscheidungen, da empfehlender Mitarbeiter als zusätzliche Informationsquelle dient
- **Homophily:** empfehlender Mitarbeiter und empfohlener Kandidat ähneln sich
- **Favoritism:** empfohlene Jobkandidaten werden in der Mitarbeiterauswahl bevorzugt

WAS IST REKRUTIERUNG?

Rekrutierung wird definiert als jene Praktiken und Aktivitäten, die von der Organisation mit dem primären Ziel durchgeführt werden, potenzielle Mitarbeiter zu identifizieren und anzuziehen.

Auswahl bezeichnet die Selektion jener Personen, die über relevante Qualifikationen verfügen, um bestimmte Stellen auszufüllen. Dieser Sichtweise folgend, bildet der Eingang der Bewerbungen den Trennungspunkt zwischen Rekrutierung und Auswahl.

- **Pre-Screening:** der empfehlende Mitarbeiter empfiehlt nur Kandidaten, die er als passend empfindet

Die **Lerntheorie** betont die Rolle des empfehlenden Mitarbeiters als zusätzliche Informationsquelle, auf Basis derer das Unternehmen die Produktivität des Bewerbers genauer einschätzen und bessere Entscheidungen treffen kann.

Das Konzept der **Homophilie** basiert auf der Annahme, dass Menschen dazu neigen, sich mit ähnlichen Personen zu assoziieren. Das bedeutet im Kontext des Recruitings, dass Mitarbeiter und empfohlener Bewerber ähnliche berufsspezifische Eigenschaften haben.

Die Idee der **Bevorzugung** geht davon aus, dass empfohlene Mitarbeiter allein aufgrund der Bekanntschaft mit dem empfehlenden Mitarbeiter im Unternehmen oder seines Einflusses mit höherer Wahrscheinlichkeit eingestellt werden, und nicht aufgrund von arbeitsplatzrelevanten Informationen.

Zudem kann von einem **Pre-Screening-Prozess** ausgegangen werden: Qualitativ minderwertige Bewerbungen werden ausgeschlossen, da Mitarbeiter nur scheinbar passende Kandidaten empfehlen und diese durch die zusätzlichen „Insider“-Informationen, die Passung zwischen Person und Stelle/Organisation bereits vorab selbst abgleichen.

PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN

- für jüngere Kandidaten oder hart umkämpfte Spezialisten
- der empfehlende Mitarbeiter muss im Recruitment und Selection berücksichtigt und einbezogen werden
- Empfehlungen sollten gut kommuniziert und gefördert werden

Mitarbeiterempfehlungen sind insbesondere bei jüngeren Bewerbern ratsam, da diese aufgrund geringer oder keiner Vorerfahrungen typischerweise schwer einzuschätzen sind.

Die Homophilie- und Lerntheorie zeigen, dass Mitarbeiterempfehlungen zusätzliche Informationen zur Bewertung von Kandidaten liefern. Dies gilt auch im umgekehrten Fall, so ist die Wahrscheinlichkeit höher, dass ein empfohlener Kandidat ein Jobangebot annimmt. So erhöhen Empfehlungen die Chancen, begehrte Spezialisten oder Manager zu gewinnen.

Wenn sich Mitarbeiterempfehlungen als geeignete Methode erweisen, sollte das Unternehmen die Empfehlungsmöglichkeit klar kommunizieren und durch die Implementierung eines Belohnungssystems für erfolgreiche Empfehlungen unterstützen. Das Unternehmen sollte bewusst ein Umfeld schaffen, das Mitarbeiterempfehlungen begünstigt. Dazu gehört auch eine gewisse Nähe zwischen Recruitern und Mitarbeitern, damit die Recruiter „gute“ Empfehlungen leichter identifizieren können. Ebenso ist eine tolerante Kultur gegenüber erfolglosen Empfehlungen wichtig.

... in der INDUSTRIE

- Mitarbeiterempfehlungen spielen in den meisten Firmen eine entscheidende Rolle
- werden genutzt für „niedrigere“ Stellen, unter gewissen Umständen aber auch gezielt für schwer zu besetzende Positionen
- viele Firmen fördern Mitarbeiterempfehlungen, bspw. durch ein Mitarbeiterempfehlungsprogramm
- ca. die Hälfte der befragten Firmen ziehen den empfehlenden Mitarbeiter zu Rate

„EIN SEHR
ERFOLGREICHER
KANAL.“



Mitarbeiterempfehlungen sind eine wichtige und erfolgversprechende Rekrutierungsmethode für die befragten Unternehmen. Nur zwei der Interviewpartner sehen eine geringe Relevanz dieser Methode. Und auch einer dieser beiden plant künftig in diesen Kanal zu investieren.

Hinsichtlich der Positionsebene ergaben die Interviews kein eindeutiges Ergebnis. So nutzen manche Unternehmen die Methode für Stellen auf niedrigeren Ebenen, andere speziell für schwer zu besetzende Positionen, die hochspezialisierte Fähigkeiten erfordern.

Die Mehrheit der befragten Unternehmen verfügt über ein offizielles Mitarbeiterempfehlungsprogramm oder ist gerade dabei, eines aufzubauen. Dieses wird genutzt, um die Möglichkeit der Empfehlung breit zu kommunizieren und Empfehlungen mit einem monetären Anreiz zu fördern. Zu diesem Zweck werden z.B. monatlich E-Mails genutzt: „Bitte denken Sie an unser Mitarbeiter-Werben-Mitarbeiter-Programm“.

Auch nicht-monetäre Belohnungen wie etwa zusätzliche Freizeit sind möglich. Nur eine einzige Firma gab an, über kein solches Programm zu verfügen.

„ES FUNKTIONIERT AUTOMATISCH: WIR BRAUCHEN KEIN PROGRAMM ODER MONETÄREN ANREIZ.“

Etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen integriert den empfehlenden Mitarbeiter als zusätzliche Informationsquelle in die Mitarbeiterauswahl. Dennoch ist kein Befragter der Meinung, dass dies zu einem unfairen Vorteil gegenüber nicht empfohlenen Kandidaten führt.

„REFERRALS EIGNEN SICH GUT FÜR JUNGE KANDIDATEN UND SPEZIALISTEN.“

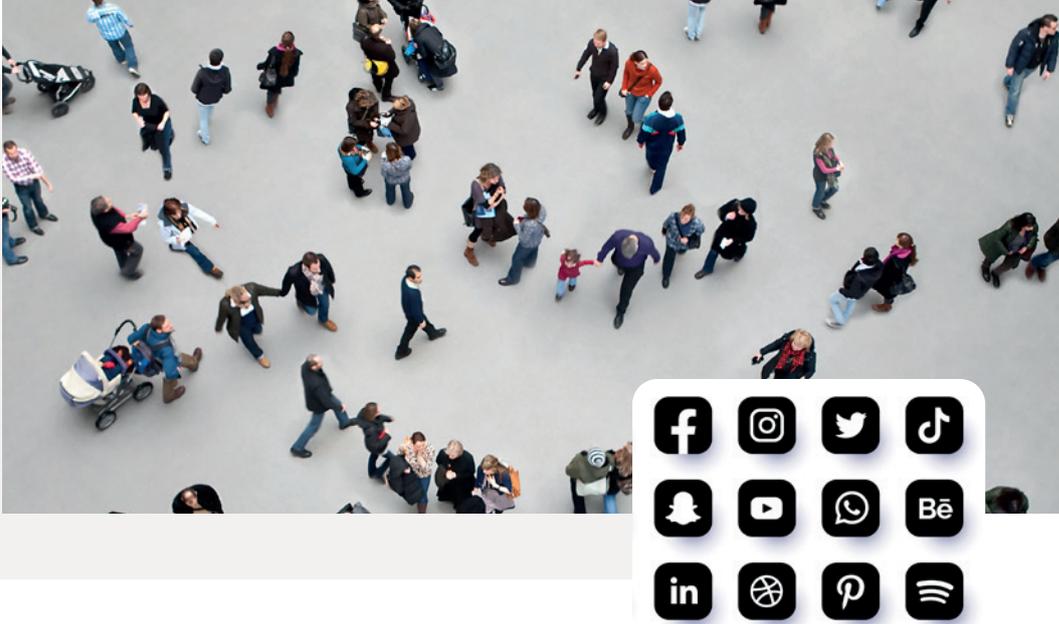
DER VERGLEICH: WISSENSCHAFT VS. INDUSTRIE

Generell liegen die wissenschaftliche Literatur und die Ansätze der Befragten recht nah bei einander: Viele Unternehmen haben ein Programm zur Förderung von Mitarbeiterempfehlungen und optimieren das gesamte Verfahren. Auch über die Zielgruppe dieser Methode sind sich beide Seiten einig: Referrals eignen sich für jüngere Kandidaten oder schwer zu findende Spezialisten besonders gut.

Die vier Theorien zu Mitarbeiterempfehlungen und deren Auswirkungen wurden von den befragten Unternehmen teilweise berücksichtigt. Wie die Lerntheorie nahelegt, bezieht zumindest ein Teil der Unternehmen den empfehlenden Mitarbeiter in die Auswahl ein, um zusätzliche Erkenntnisse zu gewinnen. Auch die Gefahr der Bevorzugung wird von den Firmen erkannt und verhindert, „indem der Kandidat in den normalen Rekrutierungsprozess eingebunden wird wie jeder andere auch.“

Mitarbeiterempfehlungen funktionieren als Vorausswahlmechanismus, „denn ein Mitarbeiter würde niemanden empfehlen, den er nicht gut kennt und der kulturell und fachlich nicht zu unserem Unternehmen passt“. Dennoch ist der Mehrheit der Unternehmen dieser Mechanismus nicht bekannt. In den Interviews finden sich keine Hinweise darauf, dass Recruiter das Konzept der Homophilie berücksichtigen.

mitarbeiterempfehlungen.



SOCIAL MEDIA

... in der WISSENSCHAFT

Neben den Mitarbeiterempfehlungen sind soziale Medien eine weitere informelle Rekrutierungsmethode. Sie zeichnen sich durch zwei Hauptaspekte aus: Erstens durch die **Vielzahl von Möglichkeiten** der Rekrutierung über soziale Plattformen. Dazu gehören die Art und Weise wie mit potenziellen Kandidaten kommuniziert wird und die zahlreichen Netzwerke, die als Kanal gewählt werden können.

Der zweite wichtige Aspekt ist die **Verflechtung**. Für das Unternehmen ist es wichtig, die Bedeutung der Verbindung verschiedener Methoden und unterschiedlicher Netzwerke zu erkennen.

Generell gibt es vier Möglichkeiten, mit potenziellen Jobkandidaten über soziale Medien in Kontakt zu treten.

1. Das Unternehmen kann eine Stellenausschreibung veröffentlichen, die einen Link zur Firmenwebsite oder einer Online-Jobbörse enthält. Die Reichweite wird durch Teilen des Beitrages durch die Mitarbeiter erhöht und fungiert somit als digitale Version Empfehlung.
2. Die Stellenausschreibung wird als Anzeige genutzt und auf den entsprechenden Plattformen veröffentlicht.
3. Recruiter sprechen potenzielle Kandidaten direkt (Active Sourcing).
4. Soziale Medien können andere Rekrutierungsmethoden unterstützen. Ein Kandidat, der online oder durch Empfehlung auf eine freie Stelle aufmerksam wurde, kann die Accounts des Unternehmens in den sozialen Medien aufrufen, um zusätzliche Informationen zu erhalten.

VOORTEILE UND RISIKEN VON SOCIAL MEDIA

Der Einsatz von Social Media in der Personalbeschaffung hat verschiedene Vorteile für das Unternehmen. Es ist weniger zeitaufwendig und verursacht kaum Kosten. Ein weiterer wichtiger Faktor ist der einfache Zugang zu Informationen: Der Bewerber kann sich auf den Social-Media-Accounts über das Unternehmen informieren und umgekehrt. Ein weiteres Argument, das für Social Media spricht, ist die Quantität und Qualität der erreichten Personen.

Das potenzielle Publikum ist unabhängig von geografischen Grenzen erreichbar, was in Zeiten der Globalisierung besonders wertvoll sein kann. Außerdem können die Kandidaten mit akribischer Präzision angesprochen werden. So können Anzeigen ganz gezielt an einen bestimmten Personenkreis gerichtet werden, und auch normale Posts liefern zahlreiche umfassende Statistiken über die erreichten Personen.

Die Rekrutierungsaktivitäten sind zwar mit geringen Kosten verbunden, dennoch muss das Unternehmen Investitionen in seine Social-Media-Präsenz tätigen, da sich die Technologie schnell weiterentwickelt und die Auftritte kontinuierlich gepflegt werden müssen, schließlich ist die Aufmerksamkeit der Nutzer ein hart umkämpftes Gut.

Viele Autoren haben Bedenken hinsichtlich der Privatsphäre, Diskriminierung oder rechtlicher Fragen. So bergen soziale Netzwerke auch die Möglichkeit Informationen über Kandidaten zu erhalten, die nicht Recruiting-relevant sind und ignoriert werden sollten. Leider denken Recruiter in der Praxis, dass sie daraus zusätzliche Erkenntnisse ableiten können.

Diese Faktoren bilden nicht nur die Grundlage für Diskriminierung im Auswahlprozess, sondern auch für eine unbewusste Voreingenommenheit bei der Beurteilung der Eignung eines Kandidaten für eine Stelle. So stellen die Wissenschaftler fest, dass Recruiter durch Alter, Geschlecht oder persönliche Leistungsfähigkeit beeinflusst werden, bevor die Kandidaten die Chance haben, sich im Interview zu präsentieren.

PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN

- gut geeignet um passive Kandidaten anzusprechen
- als Teil einer integrativen Recruitment-Strategie zu betrachten
- unternehmensinterne Guidelines sollten festlegen, wie Recruiter auf Social Media auftreten und wie die
- dort präsentierten Informationen genutzt werden

**„DA FINDET
ECHT VIEL
INTERAKTION
STATT.“**



Social Media als Rekrutierungsinstrument ist nicht für alle Kandidaten geeignet. Es ist jedoch eine gute Möglichkeit, passive Kandidaten anzusprechen, die als qualifiziert und erfahren gelten sowie für junge, gebildete Personen, die mit den Technologien vertraut sind.

Aufgrund der Verflechtung von sozialen Medien ist es entscheidend, die Rekrutierung als integrierte Strategie anzugehen. Unternehmen sollten verschiedene Rekrutierungsmethoden, aber auch verschiedene Netzwerke miteinander verbinden und dabei die passende Plattform wählen. Facebook und LinkedIn werden in der Literatur oft als Beispiele verwendet, da sie unterschiedliche Arten von sozialen Netzwerken repräsentieren: Facebook wird als privat angesehen, während LinkedIn besser für die berufliche Nutzung geeignet ist. Dementsprechend nutzen Recruiter beides: LinkedIn für die Bewertung des Person-Job-Fit und Facebook, um den Person-Organisation-Fit zu beurteilen. In jedem Fall müssen Unternehmen bei der Auswahl der Plattformen die unterschiedlichen Nutzungsmuster berücksichtigen.

... in der **INDUSTRIE**

- viele Firmen nutzen soziale Netzwerke, um ihre Jobanzeigen zu verbreiten, Active Sourcing wird selten betrieben
- Social Media wird häufig in Kombination mit anderen Methoden (z.B. der Firmenwebsite) genutzt
- der Fokus liegt auf den professionellen Netzwerken, wobei es unterschiedliche Präferenzen zwischen Xing und LinkedIn gibt
- nur wenige Firmen haben Guidelines für den Umgang mit Social Media

Social Media wird natürlich als Rekrutierungsinstrument genutzt, allerdings in unterschiedlichem Maße. Ein Grund dafür ist, dass die Unternehmen zwei unterschiedliche Wege der Rekrutierung über soziale Netzwerke wählen. Nur wenige von ihnen betreiben darüber Active Sourcing. Das Posten von Stellenausschreibungen (oft in Gruppen, in denen man ein Engagement der Kandidaten erwartet) wird in größerem Umfang durchgeführt. Anzeigen für vakante Stellen werden nur selten geschaltet.

Die Unternehmen, die dieser Methode eine hohe Relevanz zuschreiben, nutzen Social Media Recruiting in Verbindung mit anderen Methoden, wie z.B. Links zu den Websites der Unternehmen oder Mitarbeiterempfehlungen, die in diesen Netzwerken durchgeführt werden.

„WAS GEPOSTET
WIRD, WIRD
VERWENDET.“



Die Gründe für das große Engagement beim Posten von Stellenprofilen scheinen die geringen Kosten und der geringe Aufwand zu sein. Beim Active Sourcing ist es genau umgekehrt. Da viel Zeit, Personal und Erfahrung erforderlich ist, wird dieser Ansatz nur in besonderen Situationen eingesetzt, z.B. „wenn [wir] einen Head-of suchen“. Dabei geht es jedoch nicht nur um höhere Positionen oder Führungsprofile, sondern auch um Stellen, die besondere Fähigkeiten und Spezialisten-Kenntnisse erfordern.

In diesem Zusammenhang spielt auch die Wahl der Plattform eine Rolle. Die befragten Recruiter entscheiden sich häufig für professionelle Netzwerke: „Wir haben natürlich einen Auftritt auf Xing und auf LinkedIn“. Gerade bei diesen beiden Plattformen gibt es unterschiedliche Präferenzen, so meint ein Interviewpartner, dass „LinkedIn Xing als professionelles Netzwerk abgelöst hat“ wogegen ein anderer LinkedIn nicht nutzt, weil die Kandidaten auf dieser Plattform zu international seien und „wir die Mitarbeiter eher regional suchen“. Private Netzwerke wie Facebook oder Instagram werden kaum genutzt.

Zwei der sieben Firmen haben konkrete, schriftliche Richtlinien für die Rekrutierung auf Social Media, die das Wording und die Zuständigkeiten bei der Kommunikation festlegen. In den anderen Unternehmen gibt es entweder solche Richtlinien nicht oder es bestehen nur mündliche Absprachen.

Weitere Informationen, die in den Netzwerken gefunden werden (in den Profilen oder durch Stellenausschreibungen), werden oft für das Active Sourcing oder die Mitarbeiterauswahl genutzt. Nach Aussage der Interviewpartner werden jedoch nur fachliche Informationen genutzt, darunter „Lebensläufe, Erfahrungen, die gepostet wurden, sozusagen, Unternehmen, für die die Bewerber schon gearbeitet haben.“ Nur einer der Befragten signalisiert, dass die Verwendung solcher Informationen weniger eingeschränkt ist: „Was gepostet wird, wird verwendet“.

„LINKEDIN HAT XING ALS PROFESSIONELLES NETZWERK ABGELÖST.“

DER VERGLEICH: WISSENSCHAFT VS. INDUSTRIE

Die vorliegende Literatur stellt fest, dass viele Unternehmen Social Media nur zögerlich als Rekrutierungsinstrument nutzen. Die gesammelten Interviewdaten skizzieren jedoch ein anderes Bild: Alle teilnehmenden Unternehmen nutzen soziale Netzwerke zumindest in einem gewissen Umfang. Diese Diskrepanz ist sicherlich der zeitlichen Verzögerung der theoretischen Behandlung dieser Methodik geschuldet.

Die Praktiken der Unternehmen spiegeln sogar zwei Konzepte wider: Einerseits die direkte Nutzung sozialer Netzwerke als Rekrutierungsinstrument und andererseits die Einbindung in eine übergreifende Rekrutierungsstrategie.

Anders als es in verschiedenen wissenschaftlichen Arbeiten vermutet wird, geben die Befragten an, sich nicht von allen Informationen in sozialen Medien beeinflussen zu lassen, da sie sich nur auf arbeitsplatzrelevante Informationen konzentrieren. Diese Aussagen könnten fraglich sein, zum einen, da die Befragten nicht bereit sind, mögliche Voreingenommenheit zuzugeben oder gar zu diskutieren, zum anderen, dass dieser Prozess unbewusst abläuft.

Ungeachtet dessen haben die Unternehmen nur selten konkrete Richtlinien für die Nutzung von Social Media als Rekrutierungsinstrument.



DIE UNTERNEHMENSWEBSITE

... in der WISSENSCHAFT

Die Website eines Unternehmens ist oft die erste Anlaufstelle für Kandidaten, die aktiv auf Stellensuche sind. Darüber hinaus fungiert sie als ergänzende Rekrutierungsmethode und dient Kandidaten, die bereits über andere Kanäle auf offene Stellen aufmerksam wurden, als zusätzliche Informationsquelle.

Wie bei der Rekrutierung über soziale Netzwerke sind die Kosten dieser Methode ebenfalls gering. Über die Firmenwebsite können darüber hinaus auch zusätzliche detailliertere Informationen über das Unternehmen wie etwa die Organisationskultur kommuniziert werden.

DIE VORTEILE EINER GUT GESTALTETEN WEBSITE

Die Website eines Unternehmens bietet ein breites Spektrum an möglichen Botschaften, die potenziellen Bewerbern kommuniziert werden können.

Wissenschaftler haben festgestellt, dass die Einstellung der Bewerber gegenüber der Website und allgemeine Informationen über das Unternehmen das Interesse an einer Beschäftigung beeinflussen. Dabei sind beide Aspekte, Inhalt und Design, wichtige Elemente des Rekrutierungsansatzes. Zahlreiche Arbeiten weisen darauf hin, dass Kandidaten Informationen und Design einer Website in unterschiedlicher Weise wahrnehmen. So lassen sich Arbeitssuchende mit mehr Erfahrung eher durch den Inhalt beeinflussen, während weniger Erfahrene für periphere Signale empfänglich sind.

Benutzerfreundlichkeit und Informationen über die Work-Life-Balance sind insbesondere für Millennials entscheidende Faktoren. US-amerikanische Arbeiten belegen überdies, dass Diversity-Signale die Betrachtungsdauer von Kandidaten unabhängig von der Erfahrung erhöhen.

Wie Social Media wird auch die Unternehmenswebsite von neuen Trends und technologischen Entwicklungen beeinflusst. Ein interessantes Beispiel ist die Verwendung von Gamification. Gamification wird definiert als die Verwendung von spielbezogenen Mechanismen, um das Interesse an einer bestimmten Website zu stimulieren. Eine Studie des Unternehmens PwC zeigt, dass der Einsatz von Gamification sowohl Prehire-Ergebnisse, wie das Interesse der Kandidaten und die Anzahl der Bewerbungen, als auch Posthire-Variable positiv beeinflusst. Auch wenn Gamification nicht für jedes Unternehmen sinnvoll ist, zeigt dieses Beispiel, dass die Beachtung neuer Trends lohnenswert sein kann.

PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN

- Kommunikation über die Firmenwebsite auf den Kandidaten ausrichten (target group spezifisch)
- gute inhaltliche und äußerliche Gestaltung ist wichtig
- Unternehmen sollten neue Trends verfolgen und ggf. integrieren

Die vorhandene Literatur weist darauf hin, dass die Rekrutierung über die Unternehmenswebsite eine sehr abwechslungsreiche Methode ist, da viele verschiedene kulturelle Aspekte kommuniziert werden können. Es müssen Themen identifiziert werden, die für die Zielgruppe relevant sind und adäquat gestaltet werden, damit die intendierten Signale wahrgenommen werden. Die optimale Website hängt zwar von der Zielgruppe ab, die Einbeziehung von Diversity-Hinweisen ist jedoch in jedem Fall ratsam. Die Forschung legt weiter nahe, dass Unternehmen die neuesten Technologietrends (z. B. Gamification) kennen und mit ihnen experimentieren sollten, sofern sie zur allgemeinen Rekrutierungsstrategie passen.

... in der INDUSTRIE

- die Website ist von großer Bedeutung für Unternehmen, fungiert aber erst als zweiter Kontaktpunkt mit den Kandidaten
- ansprechendes Design ist wichtig
- Websites werden selten individualisiert, Unternehmen setzen auf Einheitlichkeit

**„DIE BEWERBER
KOMMEN Z.B.
ÜBER STEPSTONE
UND KLIKEN
DANN MAL AUF
DIE WEBSITE.“**



„EIN KANDIDAT
WILL WISSEN:
WAS FÜR EIN
ARBEITGEBER
IST DAS?“



Die Website der Unternehmen hat eine hohe Relevanz für die Rekrutierung, obwohl die Befragten ihre Rolle eher als zweite Anlaufstelle verstehen, auf der die Bewerber weitergehende Informationen finden können, nachdem sie über andere Kanäle, wie z. B. Social Media oder Online-Jobbörsen, von einer offenen Stelle oder dem Unternehmen im Allgemeinen erfahren haben: „Es ist eher so, dass die Bewerber über die normalen Kanäle kommen, wie z.B. Stepstone, und dann sehen sie, dass wir eine Website haben und klicken sie an“.

Ein gutes Design scheint ein wichtiger Aspekt zu sein, denn viele Firmen haben in letzter Zeit ihre Website neugestaltet. Die Elemente auf der Website variieren von Unternehmen zu Unternehmen. Text- und Bildelemente sind auf jeder Seite zu finden. Einige Firmen setzen auch Testimonials oder Arbeitgeberauszeichnungen ein. Nur wenige arbeiten mit anspruchsvolleren Elementen wie Podcasts oder Gamification, für Unternehmen „ist das aber auch etwas, das [sie] in Betracht ziehen“.

Einheitlichkeit scheint das leitende Prinzip zu sein, da die Webseiten im Allgemeinen nicht individualisiert werden, um die optimalen Kandidaten direkt anzusprechen: „Die Oberfläche ist immer die gleiche, egal ob ich den IT-Geek suche oder den xy“. Nur ein befragtes Unternehmen gab an, Bewerber aus dem IT-Bereich mit einem Imagefilm direkt anzusprechen.

DER VERGLEICH: WISSENSCHAFT VS. INDUSTRIE

Beide Seiten sind sich einig, dass eine gut gestaltete Website wichtig ist und das Interesse der Kandidaten an einer Anstellung beeinflussen kann: „Ein Kandidat will oft wissen [...], was für ein Arbeitgeber ist das? Er will schon ein ganz klares Bild haben, bevor er zu uns zum Vorstellungsgespräch kommt“.

Wissenschaftliche Arbeiten empfehlen eine präzise und zielgerichtete Kommunikation über die Unternehmenswebsite. Die Interviewdaten zeigen jedoch, dass die Unternehmen die Website nicht so anspruchsvoll nutzen und sie einfach und einheitlich halten. In wissenschaftlichen Arbeiten wird auf das hohe Individualisierungspotenzial hingewiesen, das von den Unternehmen meist nicht ausgeschöpft wird. Aktuelle Trends kommen nur langsam in beiden Welten an. So haben nur wenige Forscher Gamification als Feature für die Website besprochen und auch in der praktischen Umsetzung wird dieses Element noch wenig genutzt.



PROFESSIONELLE BERATUNGSUNTERNEHMEN

... in der WISSENSCHAFT

- Headhunter besetzen oft eine „Gatekeeping“-Rolle
- ethische Arbeitsweise der Headhunter ist von Bedeutung
- Recruiter können viel zum Erfolg der Headhunter beitragen (z.B. durch gute Stellenbeschreibung/häufiges Feedback)
- Headhunter haben gewisse Biases in ihrer Suche (z.B. große, erfolgreiche Firmen)

Der harte Wettbewerb im Rennen um Spitzenkräfte hat einen Markt für professionelle Suchfirmen/Headhunter geschaffen. Sie unterstützen Unternehmen, die Schwierigkeiten haben, die richtige Person für eine wichtige Position zu finden. Die Dienstleistung umfasst das Auffinden potenzieller Kandidaten, deren Anwerbung für das einstellende Unternehmen und oft auch das Aushandeln des endgültigen Arbeitsvertrags.

Professionelle Suchfirmen wie Personalberatungen bzw. Headhunter, sind eine Möglichkeit, die Rekrutierungsmethoden auszulagern, allerdings sind sie auch oft in den Auswahlprozess involviert. Tatsächlich weicht der gesamte Einstellungsprozess, Rekrutierung und Auswahl, von dem typischen Ablauf ab, wenn eine professionelle Suchfirma involviert ist. Die Anfangsphase bleibt jedoch unberührt. Die Personalabteilung identifiziert den Bedarf und klärt die Position und die Anforderungen an die Kandidaten. Anschließend kommt die Personalberatung ins Spiel: Es erfolgen die Identifizierung passender Kandidaten, eine individuelle Anspra-

headhunter.

che, die detaillierte Beurteilung sowie die Überzeugung des Kandidaten für die Stelle. Daraus geht nicht hervor, wie die eigentliche Rekrutierung abläuft. Die Personalberatung kann Social Media, Reverse Recruiting oder andere Methoden einsetzen, was wiederum die Komplexität der Rekrutierungsmethoden unterstreicht. Headhunter haben nach Meinung der Wissenschaftler zumindest zu Beginn des Suchprozesses eine Gatekeeping-Funktion und erheblichen Einfluss auf die Ergebnisse der Rekrutierung.

In der Literatur wird die ethische Dimension des Prozesses explizit betont. Die Off-Limits-Garantie (keine Mitarbeiter von ehemaligen Klienten zu abzuwerben) wird als ein wesentliches Element gesehen, ebenso wie der vertrauliche Umgang mit privaten Informationen. Außerdem dürfen professionelle Search-Firmen keine wichtigen Informationen zurückhalten und jeden Kandidaten neutral und gewissenhaft bewerten. Nach Auffassung der Wissenschaftler nehmen Headhunter eher Unternehmen statt Einzelpersonen ins Visier. Der Fokus richtet sich dabei auf große, erfolgreiche Unternehmen, die in der gleichen Branche tätig sind. Außerdem suchen Headhunter häufig nach Personen, die bereits in der gleichen Position arbeiten (z. B. wird eine CTO-Stelle mit einem CTO aus einem anderen Unternehmen besetzt). Eine höhere Wahrscheinlichkeit eingestellt zu werden ist bei Kandidaten festzustellen, die in der Vergangenheit bereits häufiger den Arbeitgeber gewechselt haben.

PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN

- hohen Kosten rechtfertigen den Einsatz von Headhuntern insbesondere für wichtige/schwer zu besetzende Stellen
- Recruiter sollten die Arbeit der Headhunter so gut es geht unterstützen und wenn mögliche eine langfristige Zusammenarbeit anstreben
- Biases und ethische Gesichtspunkte sollten bedacht werden

... in der INDUSTRIE

Headhunter-Firmen werden von allen interviewten Unternehmen in unterschiedlichem Maße genutzt. Haupteinwand gegen diese Rekrutierungsmethode sind die Kosten: „So eine Stellenanzeige bei Stepstone kostet ein Dreißigstel des Honorars, das wir für den Headhunter zahlen“. Headhunter werden also nur dann hinzugezogen, wenn die Firmen selbst keine guten Kandidaten finden. Einige versuchen zunächst auf eigenen Faust jemanden zu finden – oft über Active Sourcing. Andere arbeiten von Anfang an mit Headhuntern, da auch das Active Sourcing hohe Kosten in Form von Zeit und Aufwand mit sich bringt: „Wenn wir sagen, okay, wir versuchen das erst mal alleine, dann vergeht Zeit und es gibt noch mehr Druck für den Headhunter“. Dringlichkeit ist somit ein wichtiges Entscheidungskriterium für den Einsatz von Headhuntern.

„WENN ES UM BESTIMMTE, NISCHIGE POSITIONEN GEHT, DANN GEHT ES NICHT OHNE HEADHUNTER.“

Während viele Firmen Headhunter als „unverzichtbar“ bezeichnen, weisen andere darauf hin, dass es auch unseriöse Berater in der Branche gibt: „Es gibt auch schwarze Schafe, die Positionen versprechen, die es nicht gibt.“ Dennoch haben die Befragten generell eine positive Einstellung gegenüber Headhuntern. Viele von ihnen haben Verständnis für die Schwierigkeiten, mit denen Headhunter konfrontiert sind oder haben selbst als Personalberater gearbeitet.

Wenn beide Firmen bereits erfolgreich zusammengearbeitet haben, baut sich Vertrauen auf: „Wenn der Headhunter fünf Kandidaten empfiehlt und fünf davon fallen durch, dann vertraue ich dem Headhunter nicht

mehr. Wenn er fünf empfiehlt und drei sind gut, zwei sind nicht gut, dann vertraue ich ihm“. Viele der Firmen arbeiten nicht nur mit einem, sondern mit mehreren Headhuntern zusammen. In der Regel streben sie dabei eine langfristige Beziehung an, da vertraute Headhunter „nicht immer wieder komplett gebrieft werden müssen und [die] Firma vertreten können“.

Alles in allem ist die Kommunikation zwischen Unternehmen und Headhunter sehr intensiv. Bei neuen Rekrutierungsprojekten mit neuen Headhuntern wird in einem ausführlichen Gespräch die Vakanz, aber auch das Unternehmen sowie die Kultur vorgestellt: „Es gibt immer ein Briefing mit dem Manager, und der Manager erklärt klar, wen wir suchen. [...] Wir stellen das Team vor, in dem der neue Mitarbeiter arbeiten wird. [...] Es ist sehr wichtig für uns, unsere Unternehmenskultur vorzustellen“. Wenn beide Firmen schon länger zusammenarbeiten, fallen die Treffen kürzer aus. Projektfortschritte während des Suchprozesses werden regelmäßig besprochen.

DER VERGLEICH: WISSENSCHAFT VS. INDUSTRIE

Die Interviews zeigen, dass Unternehmen Headhunter vor allem für Spezialisten oder Führungskräfte einsetzen, weil nur diese schwer zu findenden Profile den hohen Aufwand rechtfertigen. Dies deckt sich mit der Empfehlung der Literatur.

Gleichermaßen sind sich beide Seiten einig, dass eine langfristige Zusammenarbeit von Vorteil ist und den Suchprozess vereinfacht bzw. effizienter gestaltet: „Wir arbeiten mittelfristig oder langfristig mit dem Headhunter zusammen, wenn er gut ist, und wechseln nicht ständig“. Gute Vorbereitung und profunde Kommunikation sind ebenfalls unstrittige Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit: „Wir haben erst einmal unsere Hausaufgaben gemacht und die schon erwähnte Personalanforderung entwickelt“ und „Wir sind eigentlich relativ eng und häufig in Kontakt auf dem Weg“.

Ethische Fragen und Bedenken bezüglich der Gatekeeping-Rolle von Headhuntern erfordern eine sorgfältige Auswahl der Suchfirmen. Die Interviews haben gezeigt, dass sich die Personalvermittler dieser Bedenken bewusst sind: „Es gibt Licht und Schatten in dieser Branche“.

„STEPSTONE
KOSTET NUR EIN
DREISSIGSTEL
EINES HEAD-
HUNTERS.“



REVERSE RECRUITING

... in der WISSENSCHAFT

- Media Richness Theory: Möglichkeiten des Kanals müssen mit Anforderungen der Nachricht übereinstimmen
- Testimonials: Testimonials auf den Kandidaten abstimmen
- Formulierung der Nachricht: Stereotypische Geschlechterrollen beeinflussen die Meinung der Kandidaten

Reverse Recruitment ist ein relativ neuer Trend, der den Prozess umkehrt: Der Recruiter und der potenzielle Jobkandidat tauschen die Rollen, sodass sich das Unternehmen als potenzieller Arbeitgeber bei den Kandidaten bewirbt. Somit hat der Einzelne in der Anfangsphase deutlich mehr Entscheidungsmacht. Im Gegensatz zum Active Sourcing möchte der Recruiter allerdings erreichen, dass sich der Kandidat bewirbt.

Derzeit findet das Reverse Recruiting überwiegend im Internet statt. Websites wie *4scotty* oder *Honeypot* dienen als Jobbörsen, die beide Parteien zusammenbringen. Stellensuchende legen ein Profil an, in welchem sie Fähigkeiten, Interessen oder Aspekte ihres Traumjobs auflisten. Da sich auch Kandidaten, die noch in einem Arbeitsverhältnis stehen, anmelden können, bleibt der Kandidat so lange anonym, bis ein ernsthafter Kontakt zu einem Unternehmen hergestellt ist.

ANWENDBARE THEORIEN

Da Reverse Recruiting eine sehr junge Entwicklung ist, fehlt es an Literatur, die sich mit dem Prozess beschäftigt. Wissenschaftliche Vorschläge für die Anwendung dieser Methode werden daher aus einem breiteren, allgemeineren Spektrum von Theorien abgeleitet. Im Einzelnen werden die **Media Richness Theorie**, **Testimonials** und die **Formulierung der Rekrutierungsbotschaft** diskutiert.

Die Wahl des richtigen Mediums ist entscheidend, wenn es darum geht, wichtige Informationen über die Stelle und das Unternehmen zu vermitteln. Videobotschaften bergen durch die Kombination von akustischen und visuellen Signalen das höchste Potenzial, die Entscheidung des Bewerbers positiv zu beeinflussen. Ein weiterer wichtiger Faktor ist die persönliche Verbindung. Wenn die Empfänger das Gefühl haben, dass die Botschaft an sie persönlich gerichtet ist, wird dies positiv wahrgenommen.

„ICH DENKE,
DAS WIRD
IN ZUKUNFT
WICHTIGER
WERDEN.“





Testimonials sollen das Unternehmen attraktiver und überzeugender machen. Diese sollten jedoch nicht direkt vom Unternehmen präsentiert werden, da Job-suchende sonst die Authentizität in Frage stellen und die Botschaft als weniger glaubwürdig wahrnehmen. Dies ist ein weiterer Beweis für die Wichtigkeit einer authentischen und glaubwürdigen Kommunikation.

Das Konzept der Ähnlichkeitsanziehung zeigt zudem, dass Testimonials als besonders vertrauenswürdig bewertet werden, wenn der Bewerber sich im Fürsprecher wiedererkennt.

In der Kommunikation ist insbesondere der genaue Wortlaut wichtig, um die Botschaft an den Empfänger anzupassen. Da sich das Unternehmen als Arbeitgeber bewirbt, übernimmt es in einem guten Teil des ersten Dialogs die Rolle des Senders, was die Bedeutung der Kommunikation verstärkt. Die Untersuchung des Einflusses stereotyper Geschlechterrollen auf die Formulierungen in Stellenanzeigen ergab, dass Stellenanzeigen, die eine höhere Anzahl an maskulin assoziierten Wörtern enthalten, wie z.B. „Dominanz“ und „Wettbewerb“, von Frauen weniger positiv empfunden wurden. Entsprechend kommen die Autoren zu dem Schluss, dass Geschlecht und Sprache sorgfältig aufeinander abgestimmt werden sollten.

PRAKTISCHE IMPLIKATIONEN

In Anbetracht des zeitlichen und finanziellen Aufwands des Reverse Recruiting, ist die Methode nur bei wichtigen Positionen mit starker Konkurrenz auf dem Arbeitsmarkt und hohen Kosten für die zu besetzende Stelle zu rechtfertigen. Zudem bieten nur wenige Plattformen die Kapazitäten des Reverse Recruiting an, was den Einsatz auf eine kleine Zielgruppe (z.B. IT-Spezialisten) beschränkt.

Die diskutierten theoretischen Modelle implizieren, dass es beim Reverse Recruiting zwingend notwendig ist, die Bewerbung auf den Kandidaten abzustimmen. Authentische Testimonials sollten in eine solche Bewerbung einbezogen werden. Unabhängig vom Inhalt der Nachricht sollten Rich-Media-Elemente eingesetzt werden, um eine persönliche Verbindung mit dem Kandidaten herzustellen und das Interesse an der offenen Stelle zu fördern. Bei der Formulierung der Botschaft ist auf eine zielgruppenspezifische Abstimmung zu achten.

- hoher Aufwand rechtfertigt den Gebrauch von Reverse Recruiting nur bei wichtigen Stellen
- Bewerbungen müssen auf den Kandidaten abgestimmt und individualisiert werden
- Rich Media und Testimonials sollten genutzt werden

... in der INDUSTRIE

Fast die Hälfte der Befragten kannte das Konzept der umgekehrten Rekrutierung nicht. In den Interviews zeigte sich aber, dass die Methode durchaus praktiziert wird, ohne dass die Begrifflichkeit geläufig ist: „Wir machen das. Honeypot, ich weiß, dass wir das benutzen“.

Nur zwei der befragten Firmen betreiben wissentlich Reverse Recruiting – und in beiden Fällen spielt es noch eine untergeordnete Rolle in der Rekrutierungsstrategie: „Wir nutzen es noch nicht so intensiv“, man ist aber der Überzeugung, dass „das in Zukunft wichtiger werden wird“.

Die Mechanismen beim Reverse Recruiting und Active Sourcing sind ähnlich: In beiden Fällen werden die Kandidaten via Internet identifiziert und direkt an gesprochen. Da der Aufwand dafür sehr hoch ist,

bevorzugen Unternehmen meist andere Methoden und nutzen Reverse Recruiting nur für schwer zu findende, spezialisierte Profile, wie etwa im IT-Bereich: „Gerade im Markt der Softwareentwickler ist durch die schwarzen Schafe im Consulting-Bereich eine gewisse Müdigkeit entstanden. [...] Für diese Kandidaten ist ein solches Portal natürlich ein großer Gewinn“.

DER VERGLEICH: WISSENSCHAFT VS. INDUSTRIE

Reverse Recruiting wird in der aktuellen Literatur nicht berücksichtigt. Unternehmen beginnen, diese Rekrutierungsmethode zu testen und zu implementieren. Die besten Praktiken müssen dabei noch gefunden und entwickelt werden.

RECRUITING IN THEORIE & PRAXIS – WAS SIND DIE GRÜNDE FÜR DISKREPANZEN ?

Die Mehrheit der hier besprochenen wissenschaftlichen Arbeiten stützt sich auf nicht-deutsche Stichproben oder Fallstudien. Trotz einer kulturellen Nähe ist eine komplette Übertragbarkeit nicht möglich.

Neue Rekrutierungs-Trends sind in der Regel bereits länger in den Unternehmen etabliert, bevor die ersten Forschungsartikel dazu veröffentlicht werden. Dies zeigt sich insbesondere im Bereich Social Media, das in der Wissenschaft mit deutlicher Verzögerung behandelt wird.

Diskrepanzen bestehen zudem in unterschiedlichen Mindsets: Der Fokus von Wissenschaftlern ist stärker

auf den konzeptionellen Rahmen gerichtet. Das Denken der Recruiter ist dagegen von Kriterien wie Kosten, Machbarkeit und Erfolgchancen geprägt. Nicht ein einziger Befragter erwähnte langfristige Aspekte wie die Motivation und Zufriedenheit, die nicht in der direkten Verantwortung der Personalbeschaffung liegen.

Wissenschaftliche Arbeiten bauen zudem aufeinander auf und nutzen die Erkenntnisse der Kollegen. Recruitern fehlt in der Praxis oft ein solch strukturierter Ansatz. Wenn Personalverantwortliche experimentieren, neue Methoden ausprobieren und daraus lernen, geschieht dies meist innerhalb ihrer Domäne, aber nicht in einem größeren, konzeptionellen Kontext.

FAZIT:

Die perfekte Recruitmentmethode, die in jeder Situation angewendet werden kann, gibt es nicht. Firmen müssen vielmehr unterschiedliche Kanäle nutzen und stets eine kohärente Kommunikationsstrategie verfolgen.

Die dringlichste Aufgabe der wissenschaftlichen Gemeinschaft ist, sich mehr um das Verständnis der Aspekte zu bemühen, die für die Rekrutierer wirklich relevant sind. Dies betrifft zum einen die von den Unternehmen eingesetzten Methoden, aber auch die Merkmale, die eine „gute“ Rekrutierungsmethode für die Recruiter definieren bzw. die Kriterien, die den Einsatz unterschiedlicher Methoden kennzeichnen.

Daraus lassen sich Implikationen für die Praxis ableiten: Zum einen sollten Unternehmen immer wieder mit neuen Trends und Methoden experimentieren, gleichzeitig aber auch wissenschaftliche Vorschläge häufiger testen. Die Unternehmenswebsite könnte ein guter Ansatzpunkt sein, da Recruiter hier schnell und kostengünstig verschiedene Ideen testen können.

Recruiter sollten verstehen, wie ihre Aktivitäten zum Gesamterfolg der Personalabteilung beitragen. Dabei könnten sie sich die Denkweise der Forscher zum Vorbild nehmen, Rekrutierung als strukturierteres Konzept zu betrachten. So könnten z.B. Folgegespräche mit Vorgesetzten organisiert werden, um zu überprüfen, wie ihre Einstellungspraktiken zur Integration der neuen Mitarbeiter beitragen.

Schließlich könnten wissenschaftliche Arbeiten auch als Anregung dienen, den Erfolg von Rekrutierungsmethoden zu validieren. Die Sichtweise von Recruitern ist oft nur auf unmittelbare Ergebnisse wie Kosten oder Qualität der Bewerbungen beschränkt. Wissenschaftler vermuten, dass auch die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter durch die Rekrutierung beeinflusst wird. Unternehmen sollten diese Faktoren bei der Bewertung des Erfolgs ihrer Rekrutierungsaktivitäten berücksichtigen.

Alles in allem sollten beide Seiten den Austausch fördern und voneinander lernen. Die Zusammenarbeit zwischen Forschern und Unternehmen ist dabei der Schlüssel. Es sind kontinuierliche Anstrengungen von Wissenschaft und Industrie erforderlich, um sicherzustellen, dass Personalverantwortliche die Mitarbeiter finden, die ihrem Unternehmen zum Erfolg verhelfen, und dass Stellenbewerber ihre Wunschpositionen finden.

**„DIE PERFEKTE
RECRUITMENT-
METHODE FÜR
JEDE SITUATION,
GIBT ES NICHT.“**



HAMBURG

Hans-Henny-Jahnn-Weg 35
22085 Hamburg
Tel.: +49 (0)40 278499-0
E-Mail: hamburg@topos-consult.de

BONN

Am Domblick 4
53177 Bonn
Tel: +49 (0)228 289394-0
E-Mail: bonn@topos-consult.de

FRANKFURT

Bockenheimer Landstraße 17-19
60325 Frankfurt a.M.
Tel.: +49 (0)69 710455-528
E-Mail: frankfurt@topos-consult.de

HANNOVER

Bahnhofstrasse 8
30159 Hannover
Tel: +49 (0)511 93639-454
E-Mail: hannover@topos-consult.de

MÜNCHEN

Gottfried-Keller-Str. 20
81245 München
Tel.: +49 (0)89 452237-800
E-Mail: muenchen@topos-consult.de

NÜRNBERG

Theodorstraße 9
90489 Nürnberg
Tel.: +49 (0)911 9996994-0
E-Mail: nuernberg@topos-consult.de

STUTTGART

Kreuznacher Straße 60 (Cannstadter Carré)
70372 Stuttgart
Tel.: +49 (0)711 954654-0
E-Mail: stuttgart@topos-consult.de

TOPOS 

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

TOPOS Personalberatung GmbH

Autor der Studie:

Martin Ick, International Business
Administration and Entrepreneurship,
LEUPHANA UNIVERSITÄT LÜNEBURG

KONTAKT

HANS-HENNY-JAHNN-WEG 35
D-22085 HAMBURG
TEL.: +49 (0)40 27 84 99 0
E-MAIL: INFO@TOPOS-CONSULT.DE
WWW.TOPOS-CONSULT.DE

BILDNACHWEISE

@Jo Panuwat D; pressmaster; djile;
zoe_stock.adobe.com
@iStock/andrei_r; /bernardbodo