

Institut für Marktorientierte Unternehmensführung  
Universität Mannheim  
Postfach 10 34 62

68131 Mannheim

Reihe:  
Management Know-how  
Nr.: M 045

## **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung**

*Bauer, H. H./ Leach, M./ Sandner, E.*

### **Personalakquisition im Zeitalter des Internet**

### **Surviving the Online War for Talent**

Mannheim 2000  
ISBN 3-89333-220-0

*Professor Dr. Hans H. Bauer*

ist Inhaber des Lehrstuhls für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Marketing II an der Universität Mannheim und Wissenschaftlicher Direktor des Instituts für Marktorientierte Unternehmensführung (IMU) an der Universität Mannheim.

*Dipl.-Kfm. Mark Leach*

ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter am oben genannten Lehrstuhl.

*Dipl.-Kffr. Eva Sandner*

ist als Referentin für Personalentwicklung tätig.

## Das Institut für Marktorientierte Unternehmensführung

Das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung** an der Universität Mannheim versteht sich als Forum des Dialogs zwischen Wissenschaft und Praxis. Der wissenschaftlich hohe Standard wird gewährleistet durch die enge Anbindung des IMU an die beiden Lehrstühle für Marketing an der Universität Mannheim, die national wie auch international hohes Ansehen genießen. Die wissenschaftlichen Direktoren des IMU sind

**Prof. Dr. Hans H. Bauer** und **Prof. Dr. Christian Homburg**.

Das Angebot des IMU umfasst folgende Leistungen:

### ◆ **Management Know-How**

Das IMU bietet Ihnen Veröffentlichungen, die sich an Manager in Unternehmen richten. Hier werden Themen von hoher Praxisrelevanz kompakt und klar dargestellt sowie Resultate aus der Wissenschaft effizient vermittelt. Diese Veröffentlichungen sind häufig das Resultat anwendungsorientierter Forschungs- und Kooperationsprojekte mit einer Vielzahl von international tätigen Unternehmen.

### ◆ **Wissenschaftliche Arbeitspapiere**

Die wissenschaftlichen Studien des IMU untersuchen neue Entwicklungen, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Hieraus werden praxisrelevante Erkenntnisse abgeleitet und in der Reihe der wissenschaftlichen Arbeitspapiere veröffentlicht. Viele dieser Veröffentlichungen sind inzwischen in renommierten Zeitschriften erschienen und auch auf internationalen Konferenzen (z.B. der American Marketing Association) ausgezeichnet worden.

### ◆ **Schriftenreihe**

Neben der Publikation wissenschaftlicher Arbeitspapiere gibt das IMU in Zusammenarbeit mit dem Gabler Verlag eine Schriftenreihe heraus, die herausragende wissenschaftliche Erkenntnisse auf dem Gebiet der marktorientierten Unternehmensführung behandelt.

### ◆ **Anwendungsorientierte Forschung**

Ziel der Forschung des IMU ist es, wissenschaftliche Erkenntnisse zu generieren, die für die marktorientierte Unternehmensführung von Bedeutung sind. Deshalb bietet Ihnen das IMU die Möglichkeit, konkrete Fragestellungen aus Ihrer Unternehmenspraxis heranzutragen, die dann wissenschaftlich fundiert untersucht werden.

Wenn Sie weitere Informationen benötigen oder Fragen haben, wenden Sie sich bitte an das **Institut für Marktorientierte Unternehmensführung, Universität Mannheim, L5, 1, 68131 Mannheim** (Telefon: 0621 / 181-1755) oder besuchen Sie unsere Internetseite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de).

In seiner Arbeit wird das IMU durch einen **Partnerkreis** unterstützt. Diesem gehören renommierte Wissenschaftler und Manager in leitenden Positionen an:

**Dr. Arno Balzer,**  
Manager Magazin

**BASF AG,**  
Hans W. Reiners

**BSH GmbH,**  
Matthias Ginthum

**Carl Zeiss AG,**  
Dr. Michael Kaschke

**Cognis Deutschland GmbH & Co. KG,**  
Dr. Antonio Trius

**Continental AG,**  
Heinz-Jürgen Schmidt

**Deutsche Bank AG,**  
Rainer Neske

**Deutsche Messe AG,**  
Ernst Raue

**Deutsche Post AG,**  
Jürgen Gerdes

**Deutsche Telekom AG,**  
Achim Berg

**Dresdner Bank AG,**  
Dr. Stephan-Andreas Kaulvers

**Dürr AG,**  
Ralf W. Dieter

**E.On Energie AG,**  
Dr. Bernhard Reutersberg

**EvoBus GmbH,**  
Wolfgang Presinger

**Hans Fahr**

**Freudenberg & Co. KG,**  
Jörg Sost

**Fuchs Petrolub AG,**  
Dr. Manfred Fuchs

**Grohe Water Technology AG & Co. KG,**  
N.N.

**Stephan M. Heck**

**Heidelberg Druckmaschinen AG,**  
Dr. Jürgen Rautert

**HeidelbergCement AG,**  
Andreas Kern

**Hoffmann-La Roche AG,**  
Karl H. Schlingensief

**HUGO BOSS AG,**  
Dr. Bruno Sälzer

**IBM Deutschland GmbH,**  
Johann Weihen

**IWKA AG,**  
N.N.

**K + S AG,**  
Dr. Ralf Bethke

**KARSTADT Warenhaus AG,**  
Prof. Dr. Helmut Merkel

**Prof. Dr. Dr. h.c. Richard Köhler,**  
Universität zu Köln

**Körber PaperLink GmbH,**  
Martin Weickenmeier

**Monitor Company,**  
Dr. Thomas Herp

**Nestlé Deutschland AG,**  
Christophe Beck

**Pfizer Pharma GmbH,**  
Jürgen Braun

**Dr. Volker Pfahlert,**  
Roche Diagnostics GmbH

**Thomas Pflug**

**Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG,**  
Hans Riedel

**Procter & Gamble GmbH,**  
Willi Schwerdtle

**Dr. h.c. Holger Reichardt**

**Robert Bosch GmbH,**  
Uwe Raschke

**Roche Diagnostics GmbH,**  
Dr. Manfred Baier

**Rudolf Wild GmbH & Co. KG,**  
Dr. Eugen Zeller

**RWE Energy AG,**  
Dr. Andreas Radmacher

**Thomas Sattelberger,**  
Continental AG

**SAP Deutschland AG & Co. KG**  
Joachim Müller

**St. Gobain Deutsche Glass GmbH**  
Udo H. Brandt

**Dr. Dieter Thomaschewski**

**TRUMPF GmbH & Co. KG,**  
Dr. Mathias Kammüller

**VDMA e.V.,**  
Dr. Hannes Hesse

**Voith AG,**  
Dr. Helmut Kormann

- M103 Bauer, H. H. / Reichardt, T. / Tränka, E.: Mehrwertorientierte Gestaltung von Mobile Ticketing. Eine empirische Untersuchung von Nutzeranforderungen, 2006
- M102 Jensen, O. / Wellstein, B.: Organisation des Produktmanagments: State-of-Practice und Trends in verschiedenen Branchen, 2005
- M101 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Hammerschmidt, M.: Konsumentenexpertise und die Effizienz von Kaufentscheidungen. Lohnt es sich für Unternehmen, gute Produkte anzubieten?, 2005
- M100 Bauer, H. H. / Donnevert, T. / Hammerschmidt, M.: Lohnt sich eine segmentspezifische Gestaltung von Websites? Eine Integration von Usernutzen- und Userwert- Segmentierung, 2005
- M099 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Exler, S.: Alternativen zum Rabatt: Wie viel Wertschätzung erzielen Promotions im Automobilhandel? Ein methodischer Ansatz zur Vermeidung der Rabattschneise, 2005
- M098 Homburg, Ch. / Schenkel, B.: Planning Excellence: Wegweiser zum professionellen Umgang der Marketing- und Vertriebsplanung, 2005
- M097 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Preismanagement im B2B-Bereich: Was Pricing Profis anders machen, 2005
- M096 Bauer, H. H. / Lippert, I. / Reichardt, T. / Neumann, M. M.: Effective Mobile Marketing - Eine empirische Untersuchung, 2005
- M095 Beutin, N. / Grozdanovic, M.: Professionelles Händlermanagement. Ausgestaltung und Erfolgsfaktoren im Business-to-Business Bereich, 2005
- M094 Beutin, N. / Hahn, F.: Die Marktbearbeitung in der Automobilzulieferindustrie: Strategien, Erfolgsfaktoren und Fallstricke, 2004
- M093 Beutin, N. / Fürst, A. / Häßner, G.: Vertriebsprofessionalität in der deutschen Gaswirtschaft: State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2004
- M092 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Strecker, T.: Die Attraktivität von Handelsmarken-Käufern - Eine empirische Analyse und strategische Empfehlungen zur Vermarktung von Handelsmarken, 2004
- M091 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Internationale Marktbearbeitung und internationale Unternehmensführung: Zwölf Thesen, 2004
- M090 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Schuppar, B.: Pricing Excellence – Wegweiser für ein professionelles Preismanagement, 2004
- M089 Jensen, O. / Kuhn, J.: Vertriebskanalmanagement im Privatkundengeschäft von Banken, 2004
- M088 Bauer, Hans H.: Nutzenorientierte Markenführung im Internet, 2004
- M087 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Haber, T. E.: Effective Sales Promotion, 2004
- M086 Homburg, Ch. / Jensen, O. / Klarmann, M.: Zusammenarbeit von Marketing und Vertrieb. Eine vernachlässigte Schnittstelle, 2004
- M085 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Key-Account-Management-Excellence. Die wichtigsten Kundenbeziehungen systematisch gestalten, 2004
- M084 Homburg, Ch. / Bucerius, M.: Marktorientierte Post Merger Integration. Leitfaden und empirische Ergebnisse, 2003
- M083 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M. / Hallbauer, A.: Das Employee Portal als Instrument des internen Marketing. Analyse der Kosten und Benefits, 2003
- M082 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Marketing für elektronische Marktplätze. Kundenakquisition – Kundenbindung – Beziehungsmarketing, 2003
- M081 Homburg, Ch. / Kühlborn, S.: Der erfolgreiche Weg zum Systemanbieter. Strategische Neuausrichtung von Industriegüterunternehmen, 2003
- M080 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Beschwerdemanagement in Deutschland. Eine branchenübergreifende Erhebung des State of Practice, 2003
- M079 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Wagner, S.: Event-Marketing. Handlungsempfehlungen zur erfolgreichen Gestaltung von Events auf Basis der Werthaltungen von Eventbesuchern, 2003
- M078 Beutin, N. / Kühlborn, S. / Daniel, M.: Marketing und Vertrieb im deutschen Maschinenbau. Bestandsaufnahme und Erfolgsfaktoren, 2003
- M077 Beutin, N. / Fürst, A. / Finkel, B.: Kundenorientierung im deutschen Automobilhandel. State of Practice und Erfolgsfaktoren, 2003
- M076 Koschate, N. / Lüers, T. / Fuchs, M.: Shareholder value-orientiertes Preismanagement. Durch effektives Preismanagement den Unternehmenswert steigern, 2003
- M075 Homburg, Ch. / Richter, M.: Branding Excellence. Wegweiser für professionelles Markenmanagement, 2003
- M074 Beutin, N. / Scholl, M. / Fürst, A.: Marktorientierte Vertriebs-Reorganisation von Energieversorgungsunternehmen, 2003
- M073 Homburg, Ch. / Fürst, A.: Complaint Management Excellence. Leitfaden für professionelles Beschwerdemanagement, 2003
- M072 Bauer, H. H. / Grether, M. / Pudenz, C.: Internetbasierte Ermittlung von Preisbereitschaften, 2002
- M071 Bauer, H. H. / Grether, M. / Huck, C. / Juszczyk, L.: mCommerce in der Tourismusindustrie. Potenziale, Risiken und rechtliche Rahmenbedingungen, 2002
- M070 Bauer, H. H. / Görtz, G. / Dünnhaupt, L.: Der Einzug von Coupons in Deutschland. Formen, Eigenschaften und Nutzungsabsicht der Konsumenten, 2002
- M069 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Werbick, S.: Erfolgsfaktoren von Investmentfonds aus Nachfragersicht, 2002

- M068 Bauer, H. H. / Görtz, G.: Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR ). Rahmenbedingungen, Vorgehen und Aussichten, 2002
- M067 Bauer, H. H. / Sauer, N. E. / Brugger, N.: Die Distribution von Versicherungsdienstleistungen über das Internet. Handlungsempfehlungen für einen erfolgreichen Internetauftritt von Versicherungen, 2002
- M066 Bauer, H. H. / Grether, M. / Richter, T.: Customer Relationship Management in der öffentlichen Verwaltung, 2002
- M065 Homburg, Ch. / Schäfer, H. / Beutin, N.: Sales Excellence. Systematisches Vertriebsmanagement als Schlüssel zum Unternehmenserfolg, 2002
- M064 Bauer, H. H. / Hammerschmidt, M.: Finanzportale im Internet. Geschäftsmodell, Kundenbindungspotenziale und Qualitätsanforderungen, 2001
- M063 Beutin, N. / Paul, A. / Schröder, N.: Marketing in Energieversorgungsunternehmen. Instrumente und Erfolgsfaktoren in Zeiten der Deregulierung; 2001
- M062 Bauer, H. H. / Grether, M. / Baumann, S.: Die Potentiale von e-business in der Wertschöpfungskette, 2001
- M061 Schäfer, H. / Sieben, F. / Schmeken, G. / Kunz, W.: E-Strategy. Vom „Internet-Chaos“ zur strategischen Orientierung, 2001
- M060 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Profitabilität durch Cross-Selling. Kundenpotentiale professionell erschließen, 2001
- M059 Bauer, H. H. / Meeder, U. / Jordan, J.: Ausgewählte Instrumente des Werbecontrolling, 2000
- M058 Bauer, H. H. / Wölfer, H.: Möglichkeiten und Grenzen der Online-Marktforschung, 2001
- M057 Bauer, H. H. / Meeder, U.: Verfahren der Werbewirkungsmessung. Ein Vergleich der Angebote kommerzieller Institute, 2000
- M056 Bauer, H. H. / Jensen, S. / Klaiber, F.: Die Images der zehn beliebtesten Reiseländer der Deutschen, 2000
- M055 Bauer, H. H. / Fischer, M. / Pfahler, V.: Wieviel Wert schaffen Late Mover Produkte in der Pharmaindustrie?, 2000
- M054 Bauer, H. H. / Fischer, M.: Line Extensions erfolgreich managen. Welche Faktoren sind kritisch?, 2000
- M053 Bauer, H.H. / Roscher, R.: Gesundheitsökonomische Evaluation als Instrument des Pharmamarketings am Beispiel von Diagnostika, 2000
- M052 Homburg, Ch. / Sieben, F.: Customer Relationship Management. Strategische Ausrichtung statt IT-getriebenem Aktivismus, 2000
- M051 Homburg, Ch. / Lucas, M. / Bucerius M.: Kundenbindung bei Fusionen und Akquisitionen. Gefahren und Erfolgsfaktoren, 2000
- M050 Homburg, Ch. / Günther, C. / Faßnacht, M.: Wenn Industrieunternehmen zu Dienstleistern werden. Lernen von den Besten, 2000
- M049 Homburg, Ch. / Beutin, N.: Value-Based Marketing. Die Ausrichtung der Marktbearbeitung am Kundennutzen, 2000
- M048 Homburg Ch. / Stock R.: Kundenorientierte Mitarbeiter. Ein neuer Ansatz für Führungskräfte, 2000
- M047 Bauer, H. H.: Megatrends in Handel und Distribution als Herausforderung für das Vertriebsmanagement, 2000
- M046 Bauer, H. H. / Grether, M. / Brüsewitz, K.: Der Einsatz des Internet zur Vertriebsunterstützung im Automobilhandel, 2000
- M045 Bauer, H. H. / Leach, M. / Sandner, E.: Personalakquisition im Zeitalter des Internet. Surviving the Online War for Talent, 2000
- M044 Homburg, Ch. / Schneider, J.: Partnerschaft oder Konfrontation? Die Beziehung zwischen Industriegüterherstellern und Handel, 2000
- M043 Homburg, Ch. / Pflesser, Ch.: „Symbolisches Management“ als Schlüssel zur Marktorientierung. Neue Erkenntnisse zur Unternehmenskultur, 1999
- M042 Homburg, Ch. / Werner, H.: Kundenverständnis über die Kundenzufriedenheit hinaus. Der Ansatz des Strategic Customer Review (SCR), 1999
- M041 Homburg, Ch. / Schnurr, P.: Was ist Kundenwert ?, 1999
- M040 Bauer, H. H. / Hardock, P. / Bartolitsch, K. / Bluhm, M.: Die Bedeutung von Factory Outlets aus der Sicht von Herstellern und Kunden, 1999
- M039 Homburg, Ch. / Schäfer, H.: Customer Recovery. Profitabilität durch systematische Rückgewinnung von Kunden, 1999
- M038 Bauer, H. H.: Electronic Commerce. Stand, Chancen und Probleme, 1998
- M037 Homburg, Ch. / Jensen, O.: Kundenorientierte Vergütungssysteme. Empirische Erkenntnisse und Managementempfehlungen, 1998
- M036 Bauer, H. H.: Auswirkungen der Einführung des Euro auf das Marketing, 1998
- M035 Homburg, Ch. / Gruner, K. / Hocke, G.: Neue Wege in Marketing und Vertrieb. Prozessoptimierung, Organisationsgestaltung, Kundenorientierung, 1997
- M034 Faßnacht, M.: Management von Dienstleistungen im Einzelhandel, 1997
- M033 Homburg, Ch. / Werner, H.: Schnelle und kundenorientierte Innovation. Die Methode FCD (Fast Concept Development), 1997
- M032 Homburg, Ch. / Werner, H.: Effektives Management der Kundenorientierung. Das CUSTOR (Customer Orientation)-System als Wegweiser, 1997
- M031 Bauer, H. H. / Huber, F.: Der Wert der Marke, 1997

**Weitere Arbeitspapiere finden Sie auf unserer Internet-Seite: [www.imu-mannheim.de](http://www.imu-mannheim.de)**

# INHALTSVERZEICHNIS

Seite

<b>1. Neue Herausforderungen für das Personalmarketing .....</b>	<b>1</b>
<b>2. Nutzungsmöglichkeiten des Internet für die Personalakquisition ...</b>	<b>1</b>
<b>2.1. Zur Bedeutung und Akzeptanz des Internet als         Personalmarketing-Instrument .....</b>	<b>1</b>
2.1.1. Chancen für Unternehmen.....	3
2.1.2. Vorteile für Arbeitsuchende .....	6
2.1.3. Grenzen des Mediums Internet.....	7
<b>2.2. Varianten eines Internet-Engagements zur Personalbeschaffung .....</b>	<b>9</b>
2.2.1. Der unternehmenseigene WWW-Auftritt.....	9
2.2.1.1. Die Bereitstellung von Unternehmensinformationen .....	10
2.2.1.2. Der virtuelle Stellenmarkt .....	12
2.2.1.3. Möglichkeiten der Online-Bewerbung .....	13
2.2.2. Online-Stellenmärkte von Printmedien .....	15
2.2.3. Newsgroups .....	16
2.2.4. Online-Jobbörsen.....	17
2.2.4.1. Nicht-kommerzielle Anbieter .....	20
2.2.4.2. Kommerzielle Anbieter .....	20
<b>3. Online-Jobbörsen als Untersuchungsgegenstand .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1. Die Konzeption einer empirischen Untersuchung zur Ermittlung der         Determinanten der Zufriedenheit bei Online-Jobbörsen.....</b>	<b>22</b>
<b>3.2. Die empirischen Ergebnisse im Überblick.....</b>	<b>24</b>
3.2.1. Zur Zusammensetzung der Stichprobe.....	24
3.2.2. Die Zufriedenheit beeinflussende Dimensionen .....	25
3.2.3. Die Bedeutung der Erfolgsfaktoren für die Gesamtzufriedenheit.....	26
<b>4. Handlungsempfehlungen für Unternehmen auf der Basis der     Untersuchungsergebnisse .....</b>	<b>27</b>
Anhang .....	II
Weiterführende Literatur .....	X

## **1. Neue Herausforderungen für das Personalmarketing**

Die primäre Aufgabe des Personalmarketing besteht darin, „die Handlungsfähigkeit eines Unternehmens durch die Bereitstellung personeller Kapazitäten in quantitativer, qualitativer, zeitlicher und örtlicher Hinsicht zu wahren“ (Dietmann 1993, S. 159). Dabei gilt es, eine optimale Kombination der einzelnen Instrumente des Personalmarketing zu erreichen, um die Erwartungen und Bedürfnisse der bereits im Unternehmen tätigen Mitarbeiter zu befriedigen und durch den Aufbau eines positiven Arbeitgeberimages neue Mitarbeiter zu gewinnen. Um dieses Ziel zu realisieren, bedient sich das Personalmarketing des klassischen Marketing-Instrumentariums. Im Personalbereich handelt es sich typischerweise um die Leistungs-, Entgelt-, Kommunikations- und Akquisitionspolitik, die zusammen den Personalmarketing-Mix bilden.

Angesichts der zunehmenden Globalisierung der Arbeitsmärkte und der Tatsache, daß sich der Mangel an qualifizierten Fach- und Führungskräften in den letzten Jahren verschärft hat, sind Unternehmen gefordert, neue und effektive Maßnahmen des Personalmarketing einzusetzen. Das Medium Internet bietet in nahezu allen Bereichen des Personalmarketing-Mix eine Vielzahl neuer Perspektiven. Insbesondere im Rahmen der Personalakquisition hat das Netz neben traditionellen Medien einen immer größeren Stellenwert erlangt und ist aus einer modernen Personalmarketing-Strategie nicht mehr wegzudenken. Daher soll der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit auf diesen Teilbereich gelegt werden.

## **2. Nutzungsmöglichkeiten des Internet für die Personalakquisition**

### **2.1. Zur Bedeutung und Akzeptanz des Internet als Personalmarketing-Instrument**

Meldungen wie „Das Internet macht die Welt zum globalen Dorf“ oder „Das Internet wächst nicht, es explodiert nahezu“ beherrschen dieser Tage die Medien. Prognosen zufolge wird zu Beginn dieses Jahrtausends weltweit die Zahl der Internet-Anschlüsse auf über 300 Millionen ansteigen. Was in den USA längst einen integralen Bestandteil der Rekrutierungsarbeit darstellt, hat sich in den letzten Monaten auch in Deutschland als Ergänzung bzw. Alternative zu traditionellen Personalakquisitionsmethoden etabliert.

Mit steigender Akzeptanz der Multimediawelt wird die Internet-Präsenz auch für deutsche Unternehmen zunehmend zur Pflichtübung. Knapp 80 Prozent aller Großunternehmen präsentieren bereits Stellenangebote im Internet und mehr als ein Drittel ermöglicht die Online-Bewerbung. Auch auf der Seite der Arbeitssuchenden ist das Internet im Vormarsch. Laut der Umfrage *Job Research '99* rangiert es bereits als zweitwichtigstes Medium zur Jobsuche hinter den Tageszeitungen.

Das oftmals propagierte Profil des typischen Internet-Nutzers, ausgestattet mit einem überdurchschnittlichen Bildungsniveau, einem Alter von 20 bis 35 Jahren, PC-Kenntnissen und einer Einstellung, die offen für Innovationen ist, entspricht im wesentlichen den Vorstellungen der Unternehmen von ihren zukünftigen Mitarbeitern. Kein Wunder also, daß immer mehr Unternehmen ihre Stellenangebote online präsentieren, finden sie doch genau hier eine ihrer wichtigsten Zielgruppen, die sie sonst i.d.R. per Annonce in überregionalen Tageszeitungen suchen.

Wurden in den Anfangszeiten hauptsächlich Informatik-Jobs über das Internet angeboten, so werden heute Stellen aller Berufsrichtungen online präsentiert. Damit ist die anfängliche These, daß sich das Internet nur für die Rekrutierung von EDV-Spezialisten eignet, längst aus dem Weg geräumt.

Neben Personalberatungsfirmen und zahlreichen Online-Jobbörsen, die das Internet zur Akquisition von potentiellen Kandidaten nutzen, ist inzwischen auch das Arbeitsamt online und verbreitet Stellenangebote im Internet. Die Präsenz macht deutlich, daß sich die Stellenvermittlung im Internet seit ihren Anfängen vom belächelten „Hirngespinnst“ zu einer ernst zu nehmenden Plattform für Stellensuchende und -anbieter entwickelt hat. Nach Aussagen von Fachleuten gewinnt der Internet-Stellenmarkt als zusätzliches Medium neben Print immer mehr an Bedeutung und wird die traditionellen Medien partikular sogar substituieren. Daneben zeichnet sich der Trend ab, daß die traditionelle Bewerbungsmappe - wenn auch nicht ersetzt - so doch durch die Online-Bewerbung ergänzt wird. Das Internet scheint somit keine Modeerscheinung zu sein, die bald wieder vergessen sein wird, sondern dieses Medium bietet Personalmanagern neue Möglichkeiten, ihre Personalakquisitionsstrategien zu optimieren.



Trotz der geschilderten rasanten Entwicklungen scheint es, daß sich das Internet als Personalmarketing-Instrument und der selbstverständliche Umgang mit dem neuen Medium noch nicht vollkommen in den Unternehmen etabliert hat. Oft gelten Online-Bewerbungen noch als exotisch, werden als nicht vollwertig angesehen und dementsprechend auch so behandelt. Unternehmen reagieren freilich auf die eingereichten Online-Bewerbungen, nutzen sie jedoch nur zur Vorauswahl und ersten Kontaktaufnahme und fordern dann in aller Regel noch weitere Bewerbungsunterlagen per Postweg an, da sie auf Zeugnisse, Foto etc. nicht verzichten wollen. Zwar binden viele Unternehmen das Internet mittlerweile in ihre Personalmarketing-Strategie ein, einige Personalabteilungen sind aber immer noch zurückhaltend und warten die weitere Entwicklung erst einmal ab. Angesichts der beschriebenen Tendenzen verwundert die ablehnende Haltung der Unternehmen.

#### 2.1.1. Chancen für Unternehmen

Nicht nur wegen der qualifizierten Benutzergruppen, die sich über das Internet erreichen lassen, hat die Bedeutung von Akquisitionsmaßnahmen via diesem Neuen Medium erheblich zugenommen. Für Unternehmen stellt das innovative Image, das mit einem Online-Auftritt einhergeht, eines der Hauptargumente für die Präsenz im Internet dar. Durch das Internet hat ein Unternehmen die Möglichkeit, sich als junger, dynamischer sowie fortschrittlicher Arbeitgeber zu präsentieren und damit entsprechende Bewerber zu begeistern. Auf der anderen Seite riskiert ein Unternehmen, das aus welchen Gründen auch immer auf einen Internet-Auftritt verzichtet, erhebliche Imageverluste, da es als nicht zeitgemäßes oder gar altmodisches Unternehmen angesehen wird.

Auch die Internationalität des Netzes erhöht dessen Attraktivität für Unternehmen. So erlaubt das weltumspannende Internet - im Gegensatz zu der großen Mehrheit der Annoncen in den Tageszeitungen - eine internationale Verbreitung von Stellenangeboten. Besonders interessant ist dies für multinational agierende Unternehmen, die sich damit auch im Ausland als attraktiver Arbeitgeber präsentieren und auf ausländischen Märkten Personalakquisition betreiben können.

Für das Internet sprechen zudem Zeit-, Flexibilitäts- und Kostenvorteile gegenüber Printmedien. Im Gegensatz zu einer Stellenannonce in den Printmedien, die abhängig

von Erscheinungsterminen ist und potentielle Bewerber zeitlich nur sehr begrenzt erreichen kann, beträgt die Schaltdauer einer Internet-Anzeige in der Regel mindestens vier Wochen. Die Anzeige kann folglich so lange online bleiben, bis die Stelle besetzt wurde und wandert nicht mit der Tageszeitung am nächsten Tag in den Papierkorb. Darüber hinaus bietet das Internet den Vorteil der Verfügbarkeit rund um die Uhr. Stellenausschreibungen via Internet können rasch publiziert und potentielle Mitarbeiter in aller Regel schneller kontaktiert werden. Insofern ist diese Möglichkeit der Personalsuche ideal, wenn bei aktuellen Bedarfsengpässen schnell qualifiziertes Personal gefunden werden muß. Weiter bietet das Internet eine höhere zeitliche und inhaltliche Flexibilität, da Änderungen und Ergänzungen leichter und schneller möglich sind und das Stellenangebot auf diese Weise täglich aktualisiert werden kann. Wird außerdem die längere Schaltdauer und die Möglichkeit, größere Informationsmengen unterzubringen berücksichtigt, ergeben sich pro Stellenanzeige in einer Jobbörse signifikant niedrigere Kosten im Vergleich zu einer äquivalenten Annonce in den Printmedien. Mit maximal 3.000 DM pro Anzeige kostet dabei die elektronische Personalsuche einen Bruchteil des gängigen Anzeigenpreises der überregionalen Blätter. Da es im Internet prinzipiell keine Platzbeschränkung gibt, werden hier zudem ungeahnte Möglichkeiten für die Informationsverbreitung eröffnet. Der teure Anzeigenplatz in den Druckmedien, der nach Millimetern berechnet wird, spielt im Internet so gut wie keine Rolle. So ist es kostentechnisch nahezu irrelevant, wieviel Platz eine Online-Stellenanzeige einnimmt. Die Anzeige kann dadurch mit viel mehr Informationen versehen und dem potentiellen Bewerber ein genaueres Bild der Position und des Unternehmens offeriert werden, als dies bisher auf dem begrenzten Platzangebot in Tageszeitungen möglich war.

Auch in anderen Bereichen ergeben sich Kostenvorteile. Durch die Nutzung des Internet wird der gesamte administrative Rekrutierungsprozeß vereinfacht und damit effektiver. Beispielsweise ist es möglich, durch standardisierte und maßgeschneiderte Online-Bewerbungsbögen die Bewerberabwicklung erheblich zu beschleunigen. Der Rekrutierungsprozeß kann darüber hinaus rationalisiert werden, wenn mit einer speziellen Software das Stellenprofil und die Bewerberqualifikation grob abgeglichen werden. So fällt die Vorauswahl der Kandidaten am Bildschirm - trotz eines größeren Angebots - letztendlich leichter. Im übrigen erhoffen sich Unternehmen, daß die

Bewerberflut eingedämmt wird, indem Interessenten vorab, aufgrund der detaillierten Firmeninformationen, ein Self-Assessment durchführen.

Für Unternehmen können sich außerdem erhebliche Aufwandsreduktionen hinsichtlich der Bewerberverwaltung ergeben. Werden Internet und Intranet miteinander verbunden, so ermöglicht die Bewerberabwicklung über das Internet eine simple Archivierung der eingegangenen und als interessant befundenen Bewerber, für welche derzeit keine adäquate Position zur Verfügung steht. Bei Bedarf können Unternehmen dann aus einem großen Reservoir potentieller Mitarbeiter schöpfen.

Durch Raum- und Kostengrenzen beschränkt, konnten bisher oft nicht alle Vakanzen eines Unternehmens in den Printmedien ausgeschrieben werden. Die gewichtigen Preisvorteile, die das Internet bietet, erlauben es nun aber, soweit gewünscht, sämtliche offenen Stellen im Internet zu publizieren.

Die aufgezählten Aspekte machen deutlich, daß das Medium Internet den Personalabteilungen hilft, sowohl den Anforderungen nach Mitarbeiterorientierung als auch dem steigenden Kostendruck umfassend gerecht zu werden. Insofern eröffnet das Internet weit mehr Möglichkeiten als die einfache Verlagerung vom Papier ins Netz. Das neue Medium ist vielseitiger und langfristig wirtschaftlicher. Entscheidende Bedeutung für den Erfolg eines Online-Auftrittes kommt dabei dessen Einbindung in die unternehmerische Kommunikationsstrategie unter Berücksichtigung der Besonderheiten des neuen Mediums zu. Die möglichen Vorteile erschließen sich nämlich nur Unternehmen, die online eine konsequente Personalmanagement-Internet-Strategie verfolgen und diese auch umsetzen. Ausgangspunkt bei der Formulierung dieser Strategie sollte eine Analyse des Verbesserungspotentials sein, das sich durch den Einsatz des Internet im Personalmanagement ergibt.

### 2.1.2. Vorteile für Arbeitsuchende

Der Stellenmarkt einer 250-Seiten-Samstagsausgabe gehört nicht unbedingt zu den praktischsten Erfindungen im Rahmen einer Jobsuche. „Tonnen von Altpapier und Kosten für Zeitungen in astronomischer Höhe - mit dem Einzug des Internet in den Stellenmarkt haben diese Horrorvorstellungen für Jobsuchende endgültig ein Ende“ (o.V. 1999, S. 38). Das Medium bietet die Chance, bequem von zu Hause, 24 Stunden täglich, 365 Tage im Jahr, nationale und internationale Stellenangebote im angestrebten Bereich abzurufen.

Der wesentliche Vorteil eines Online-Stellenmarktes besteht in der gezielten Selektion in Frage kommender Positionen durch komfortable Suchfunktionen. So müssen nicht mehr mühselig alle Stellenteile der Zeitungen durchforstet werden, um ein passendes Angebot zu finden. Im Vergleich zu Printmedien, die zur Zeit nur wenige Suchkriterien in ihren Stellenmärkten anbieten, ist auch die mit der elektronischen Suche verbundene Zeitersparnis ein wichtiger Aspekt. Im Internet können Arbeitsuchende gezielt entsprechende Stellenangebote nach Branche, Region oder Tätigkeitsfeld einfach per Mausklick selektieren. Komfortabel und praktisch ist darüber hinaus die Möglichkeit, sein Stellengesuch in die Bewerberdatenbank einer Online-Jobbörse einzutragen. Damit liegt es an den Unternehmen, den Kontakt mit einem potentiellen Kandidaten aufzunehmen.

Der Bewerber hat durch das Internet die Möglichkeit, sich innerhalb kürzester Zeit über seinen Wunscharbeitgeber zu informieren und sich einen Überblick über die vakanten Stellen zu verschaffen. Der interessierte Arbeitsuchende erhält ein genaues Bild der Positionen und kann schon vorab prüfen, ob eine Übereinstimmung seiner beruflichen Zielvorstellungen mit den Möglichkeiten des Unternehmens besteht. Diese wichtigen Zusatzinformationen gehen weit über den Inhalt einer herkömmlichen Stellenanzeige hinaus. Insofern läßt sich die Zahl unnötig verschickter Bewerbungsunterlagen erheblich reduzieren.

Darüber hinaus verhilft der Auftritt eines Unternehmens im Netz zu Rückschlüssen auf die Corporate Identity und damit auf den Stil, der bei einer Bewerbung gewünscht wird. Gleichzeitig verraten die unternehmenseigenen Stellenangebote im Internet, welche Art

der Kontaktaufnahme bevorzugt wird. Weiter bietet es sich an, die Darstellung des Unternehmens im WWW dazu zu verwenden, sich gezielt auf ein mögliches Vorstellungsgespräch vorzubereiten. Unter Umständen kann sogar über einen Online-Bogen ausführliches Informationsmaterial direkt angefordert werden. Des Weiteren besteht immer häufiger die Möglichkeit, sich auf eine interessante Stellenanzeige im Internet per E-Mail oder Online-Bewerbungsformular zu bewerben und so Zeit und Geld zu sparen. Auch ist die Hemmschwelle, eine E-Mail-Bewerbung an ein Unternehmen zu schicken, längst nicht so groß wie bei einer herkömmlichen Bewerbungsmappe.

Für in hohem Maße mobile Arbeitsuchende, welche einen Job im Ausland bevorzugen, ist es häufig schwierig, die richtigen und aktuellen Angebote auf konventionellen Wegen zu finden. Das Internet erleichtert durch sein weltweites Angebot diese Suche erheblich. Es können internationale Kontakte aufgenommen werden und der Arbeitsuchende erhält die Möglichkeit, sich auf Stellen im Ausland zu bewerben, welche früher aufgrund der räumlichen Distanz nicht einsehbar waren. Wird das Internet-Angebot mehrsprachig ausgelegt, so verringern sich mögliche Verständigungsschwierigkeiten. Via Internet kann der Arbeitsuchende Informationen über die Arbeitsmarktsituation des einzelnen Landes sowie Auskünfte über rechtliche Aspekte relativ einfach recherchieren.

Computer- und Internet-Erfahrungen werden immer mehr zu Schlüsselqualifikationen. Durch eine Bewerbung auf eine Internet-Stellenanzeige signalisieren Jobsuchende ihrem potentiellen Arbeitgeber, daß sie in der Lage sind, mit modernen Kommunikationsmedien wie WWW und E-Mail umzugehen und neuen Technologien gegenüber offen sind.

### 2.1.3. Grenzen des Mediums Internet

Die Personalarbeit im Internet hat trotz der genannten Vorteile mit einer Reihe von „Kinderkrankheiten“ zu kämpfen, derer sich Unternehmen wie Arbeitsuchende bewußt sein sollten. So werden die Online-Stellenangebote nicht immer gut gepflegt und von einem Großteil der Unternehmen lediglich „nach Bedarf“ aktualisiert. Folglich kommt es vor, daß eine ausgeschriebene Stelle schon lange besetzt ist, wobei das Unternehmen

die Anzeigen lediglich als PR-Instrument nutzt, um sich als ein Arbeitgeber darzustellen, der stetig wächst und somit auch neue Mitarbeiter einstellt. Durch ein solches Verhalten kann es zu einem Vertrauensschwund auf seiten der Bewerber kommen.

Viele Unternehmen befinden sich in bezug auf das Internet noch in einem Lernprozeß, welcher dazu führen kann, daß E-Mails im unternehmensinternen „Nirwana“ verschwinden. Bisweilen bieten Firmen rein aus Imagegründen WWW-Stellenanzeigen und E-Mail-Bewerberadressen an, ohne damit umgehen zu können oder zu wollen. Ebenso führen angegebene E-Mail-Adressen, an die potentielle Bewerber Fragen richten können, schnell zur Frustration des Stellensuchenden, wenn dieser auf seine Fragen keine Antwort erhält.

Auch hat die neue Technik noch ihre Tücken. Probleme können sich beispielsweise dadurch ergeben, daß die Übertragung der E-Mail-Bewerbung nicht fehlerfrei funktioniert. Allein die Verwendung von Umlauten kann dazu führen, daß auf dem Bildschirm des Arbeitgebers statt eines prägnanten Lebenslaufs nur unleserliches „Kauderwelsch“ erscheint. Darüber hinaus führt die beste Homepage bzw. das aufwendig entworfene Online-Bewerbungsformular zu keinem Erfolg, wenn dahinter nicht ein leistungsfähiger Server steht. Die Stellensuche wird schnell zu einem Frusterlebnis, wenn eine sorgfältig eingegebene Online-Bewerbung nicht „abgeschickt“ werden kann, weil der Server unter Umständen ausgefallen ist. Im übrigen neigen User häufig dazu, den Seitenaufbau einer Homepage schnell zu unterbrechen, sobald die Ladezeiten für den Text bzw. die Graphiken zu lange dauern. Ein weiteres Manko des Netzes ist derzeit dessen geringe Geschwindigkeit in Stoßzeiten. So kann die Stellensuche beispielsweise in den Abendstunden sehr mühsam und zeitaufwendig werden.

Die zuvor beschriebene Zurückhaltung der Personalverantwortlichen gründet sich nicht zuletzt auf Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes. Eine E-Mail-Bewerbung ist heute immer noch nicht sicher und kann unter Umständen von anderen als dem gewünschten Empfänger gelesen werden. Dieses Problem spielt vor allem bei bereits beschäftigten, aber wechselwilligen Mitarbeitern eine Rolle, die eine Arbeitsstelle zu verlieren haben.

Darüber hinaus birgt die Möglichkeit der Online-Bewerbung die Gefahr in sich, daß die Unternehmen mit einer Flut an Bewerbungen konfrontiert werden. Durch die fast kostenlose Chance, sich per Internet zu bewerben, boomen Online-Bewerbungen geradezu. Das Phänomen der „Masse statt Klasse“ macht sich bemerkbar. Auf der einen Seite bedeutet dies für den Bewerber, daß die eigene Bewerbung in der Vielzahl der Bewerbungen untergeht und dadurch viel schneller übersehen wird. Auf der anderen Seite gehen Unternehmen aufgrund dieser Bewerbungsflut immer mehr dazu über, die eingehenden Online-Bewerbungen per PC anhand von elektronischen Filtern zu selektieren und reagieren mit Standardabsagen. Doch gerade diese Filter können dazu führen, daß interessante Persönlichkeiten „durch das Netz fallen“.

Die derzeitig mangelnde Transparenz der Stellenangebote im Internet, die fehlende Kenntnis über deren Existenz sowie häufig noch unzureichende Zugangsmöglichkeiten schließen gegenwärtig eine alleinige Schaltung von Stellenanzeigen im Internet aus. Das Internet stellt insofern ein Medium dar, das die traditionellen ergänzt, aber nicht ersetzt. Es besitzt jedoch aufgrund seiner stetig zunehmenden Verfügbarkeit und der Vielzahl von Einsatzmöglichkeiten ein wachsendes Potential zur effizienten Gestaltung des Bewerbungsprozesses. So deutet auch das intensive Online-Engagement der Zeitungsverlage im Rubrikanzeigengeschäft daraufhin, daß eine weitgehende Substitution der Printmedien durch das Internet droht. Eine „virtuelle“ Einstellung, ohne den Bewerber je persönlich kennengelernt zu haben, wird es jedoch in absehbarer Zeit noch nicht geben.

## **2.2. Varianten eines Internet-Engagements zur Personalbeschaffung**

### **2.2.1. Der unternehmenseigene WWW-Auftritt**

Das Internet kann von einem Unternehmen im Bereich der Personalakquisition auf verschiedenste Arten genutzt werden. Am naheliegendsten und auch am häufigsten findet hier der unternehmenseigene WWW-Auftritt Anwendung. Beinahe jedes größere Unternehmen bietet in seiner Web-Präsentation eine eigene Rubrik für Stellenangebote und Informationen zum Berufseinstieg an. Um für das Unternehmen passende Bewerber anzusprechen und sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren gilt es vor allem, den unternehmenseigene Internet-Auftritt besucherfreundlich zu gestalten.

Natürlich erscheint eine aufwendige graphische Oberfläche der Homepage aus ästhetischen Erwägungen heraus wünschenswert. Jedoch gilt es zu beachten, daß die Seiten graphisch nicht überfrachtet sind, um auf diese Weise lange Ladezeiten zu vermeiden. Aus diesem Grund sollte die Einbindung von aufwendigen Gestaltungselementen vermieden werden, da sie für den Nutzer aufgrund des verzögerten Seitenaufbaus in der Regel nicht den gewünschten Effekt erzielt und daher eher zum Verlassen der Homepage verleitet, ohne daß die Informationen den Interessenten erreichen. Generell ist es wichtig, die Gestaltung der von der Personalabteilung initiierten Seiten sowohl mit den anderen Kommunikations- und Marketingmaßnahmen als auch mit den übrigen Unternehmensseiten im WWW abzustimmen. Dabei stellt einerseits ein gut strukturierter Seitenaufbau, der einfach zu navigieren ist, und andererseits eine klare Bewerberorientierung mit entsprechender Gestaltung eine zentrale Voraussetzung für eine hohe Akzeptanz bei der Zielgruppe dar. Des weiteren empfiehlt es sich vor allem für größere Unternehmen, aufgrund der globalen Ausrichtung des Internet, alle Seiten nicht nur in Landessprache, sondern zusätzlich in Englisch anzubieten, um auch den internationalen Arbeitsmarkt besser ansprechen zu können.

In der Regel gelangt der Bewerber von der Eingangsseite über entsprechende Links direkt auf die personalbezogenen Unterseiten, die meist mit „Karriere“, „Jobs“ oder „Bewerbung“ betitelt sind. Hierbei gilt es zu beachten, daß schon auf dieser Startseite eines Unternehmens die Personalmarketing-Rubrik klar erkennbar und anwählbar sein sollte, da dies diejenige Stelle ist, über die der Benutzer in der Regel „eintritt“. Teilweise kann jedoch beobachtet werden, daß sich die personalbezogenen Internet-Seiten nur schwer finden lassen, da sie sich unter Rubriken wie „News“ oder „Info“ verstecken.

#### 2.2.1.1. Die Bereitstellung von Unternehmensinformationen

Der WWW-Auftritt eines Unternehmens ermöglicht es, detaillierte Hintergrundinformationen über das Unternehmen, seine Entwicklung, die verschiedenen Unternehmensbereiche, Berufs- und Karrierechancen zu präsentieren. Bei der Gestaltung der Homepage muß vorab geklärt werden, welche Informationen im Internet erscheinen sollen. Grundsätzlich empfiehlt es sich jedoch, so viele Informationen wie möglich auf den Web-Seiten abzulegen, sofern sie für den potentiellen Kandidaten als



nützlich erscheinen. Dem Bewerber obliegt es dann, die ihn interessierenden Informationen anzusteuern.

Wie eine Studie der Zeitschrift *Personalwirtschaft* zeigt, nutzt die überwiegende Mehrheit der Personalabteilungen das Internet in erster Linie zur allgemeinen Unternehmensinformation (85 %) und zur Ausschreibung von Stellenangeboten (61 %) (Straub/Jäger 1998b, S. 26). Generell gilt es dabei, die Personalseiten eines Internet-Angebotes in allgemeine Unternehmensinformationen und spezielle Bewerbungsinformationen zu unterscheiden. Die **allgemeinen** Unternehmensinformationen haben die Aufgabe, dem potentiellen Bewerber ergänzende Hintergrundinformationen, beispielsweise über aktuelle Unternehmenszahlen, strategische Ausrichtung, Projekte, Unternehmensleitbild, Standorte oder auch die Mitarbeiterstruktur zur Verfügung zu stellen. Diese Darstellungen können dem Arbeitsuchenden ein detailliertes Bild vom Unternehmen vermitteln und ihn bei der Vorbereitung einer Bewerbung oder eines Vorstellungsgespräches unterstützen.

Die **speziellen** Informationsseiten für Bewerber dienen dazu, den Arbeitsuchenden über einen Berufseinstieg bzw. eine Karriere bei seinem Wunscharbeitgeber aufzuklären. Im Mittelpunkt stehen dabei Auskünfte über mögliche Einstiegsprogramme, Weiterbildungsmöglichkeiten, allgemeine Anforderungskriterien an zukünftige Mitarbeiter sowie Hinweise zur Gestaltung der Bewerbungsunterlagen und zum Bewerbungsablauf. In bezug auf die Gruppe der Hochschulabsolventen bzw. Studenten empfiehlt sich außerdem das Anbieten von Praktikantenplätzen bzw. Diplomarbeitsthemen sowie eines aktuellen Veranstaltungs- und Messekalenders, der auf Termine, z.B. in Form von Workshops oder Vorträgen, Firmenpräsentationen und -besichtigungen hinweist. Aber auch die Veröffentlichung von Erfahrungsberichten von Führungskräften sollte auf den speziellen Informationsseiten nicht fehlen. Bei der Darstellung der Informationen ist es insbesondere wichtig, eine klare Zielgruppenorientierung mittels einer spezifischen Ansprache der relevanten Zielgruppen Azubis, Studenten, Hochschulabsolventen sowie Fach- und Führungskräften zu beachten. Abbildung 1 zeigt eine mögliche Struktur der personalbezogenen Seiten.

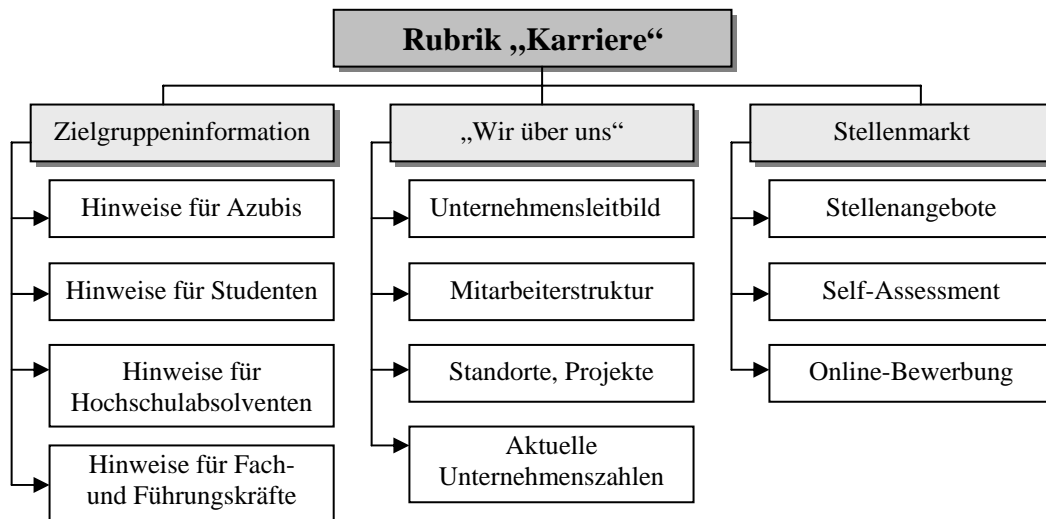


Abb. 1: Strukturvorschlag zur Rubrik „Karriere“

Quelle: Eigene Darstellung

#### 2.2.1.2. Der virtuelle Stellenmarkt

Im Stellenmarkt eines Internet-Auftrittes sollten sich alle aktuellen Vakanzen eines Unternehmens befinden. Dabei sind bei Stellenanzeigen im Internet grundsätzlich die gleichen Prinzipien zu beachten wie bei Printmedien. Als Grundlage für die Gestaltung der Stellenanzeige gilt, daß alle relevanten Informationen, die ein potentieller Bewerber zur Entscheidungsfindung benötigt, klar gegliedert und in einem modernen, die Aufmerksamkeit erweckenden, aber keinesfalls überladenen Design dargestellt werden. Das Internet bietet hier weitaus mehr gestalterische Möglichkeiten als herkömmliche Zeitungsinserate. Wichtig ist, daß die Stellenanzeige in jedem Fall auch den zuständigen Ansprechpartner sowie Kontaktmöglichkeiten (Postanschrift, Telefonnummer, E-Mail-Adresse) beinhaltet.

Für den Fall, daß ein Unternehmen eine Vielzahl von Stellen anbietet, ist es ratsam, die Stellenseite beispielsweise nach Regionen oder Funktions- bzw. Unternehmensbereichen zu untergliedern. Dadurch kann der potentielle Bewerber die gewünschte Position über einen Auswahlprozeß einfach und schnell selektieren.

Weiter bietet sich die Nutzung des Internet zur Selbst- als auch Fremdselektion von potentiellen Kandidaten an, um der angesprochenen Bewerberflut vorzubeugen. Mit Hilfe eines sog. Self-Assessment kann der interessierte Bewerber eine Selbstbewertung

vornehmen und prüfen, ob er für die ausgeschriebene Stelle in Frage kommt. Beim Self-Assessment werden in einer Art Checkliste die wichtigsten Anforderungskriterien der zu besetzenden Stelle dargestellt und der Kandidat kann testen, ob er die notwendigen Qualifikationen auch tatsächlich besitzt. Auf diese Weise wird die Zahl der Online-Bewerbungen eingeschränkt und gleichzeitig deren Qualität erhöht.

Hat sich ein Unternehmen für eine Stellenmarkt auf der eigenen Homepage entschieden, so ist es unabdingbar, diesen auch bekannt zu machen. Dazu bietet sich die Nennung der Homepage-Adresse auf Visitenkarten sowie in traditionellen Medien, wie z.B. Informationsbroschüren oder Zeitungen und Fachzeitschriften an. Hilfreich sind darüber hinaus beispielsweise die Platzierung von Links auf anderen Web-Seiten, die Eintragung ins Firmenregister bei Universitäten und die Registrierung in Suchmaschinen.

#### 2.2.1.3. Möglichkeiten der Online-Bewerbung

Neben der Angabe der Postanschrift für konventionelle Bewerbungen findet der Arbeit-suchende in einer Online-Stellenanzeige immer häufiger Fragebögen für eine Direktbewerbung. Laut einer Studie der *Jungen Karriere* bieten bereits 32 Prozent der Unternehmen die Möglichkeit, sich online zu bewerben (Giesen/Jüde 1999, S. 66). Grundsätzlich wird zwischen einer formlosen E-Mail-Bewerbung und einem standardisierten Bewerberfragebogen unterschieden. Für beide Arten der Online-Bewerbung gilt, daß der Kandidat genauso sorgfältig in bezug auf Stil und Form sein sollte, wie bei einer traditionellen Bewerbungsmappe. Dabei hängt der Erfolg einer Online-Bewerbung, ebenfalls analog zur herkömmlichen Variante, u.a. davon ab, wie gut sich der Interessent über seinen Wunscharbeitgeber informiert hat.

In der Regel bewirbt sich der Interessent online über einen standardisierten und anforderungsgerecht formulierten Fragebogen, bei welchem er seine persönlichen Daten, den Ausbildungsweg und seinen beruflichen Werdegang in dafür vorgesehene Felder einträgt und anschließend online an das Unternehmen abschickt. Eine automatische Eingangsbestätigung rundet meist diesen Vorgang ab. Problematisch stellt sich für Arbeit-suchende der Umstand dar, daß der Individualität und den gestalterischen Möglichkeiten bei den standardisierten Online-Formularen strikte Grenzen gesetzt sind und somit meist nur wenig Differenzierungschancen des Bewerbers bestehen.

Durch Kopplung von Internet und Intranet können die eingehenden digitalen Bewerbungen archiviert werden, ohne daß die Bewerberdaten umständlich per Hand eingegeben werden müssen. Darüber hinaus vermag ein DV-gestütztes Bewerber-vorauswahlssystem die vom Bewerber angegebenen Qualifikationen im Rahmen eines Soll-Ist-Vergleichs mit den Anforderungsprofil der Stelle abzugleichen. Mit dieser Form der Vorauswahl kann eine bestimmte Anzahl an Bewerbern aus der Masse der Bewerbungen herausgefiltert werden. Sollte ein Arbeitsuchender das Bewerberprofil erfüllen, genügt eine E-Mail, um diesen zum Einsenden ausführlicher Bewerbungsunterlagen aufzufordern und ihn gegebenenfalls zu einem Vorstellungsgespräch einzuladen. Im Falle der Nichtübereinstimmung des Qualifikationsprofils mit den gewünschten Eigenschaften erfolgt dementsprechend eine elektronische Absage. Der beschriebene Ablauf einer Online-Bewerbung ist zur Veranschaulichung in Abbildung 2 dargestellt.

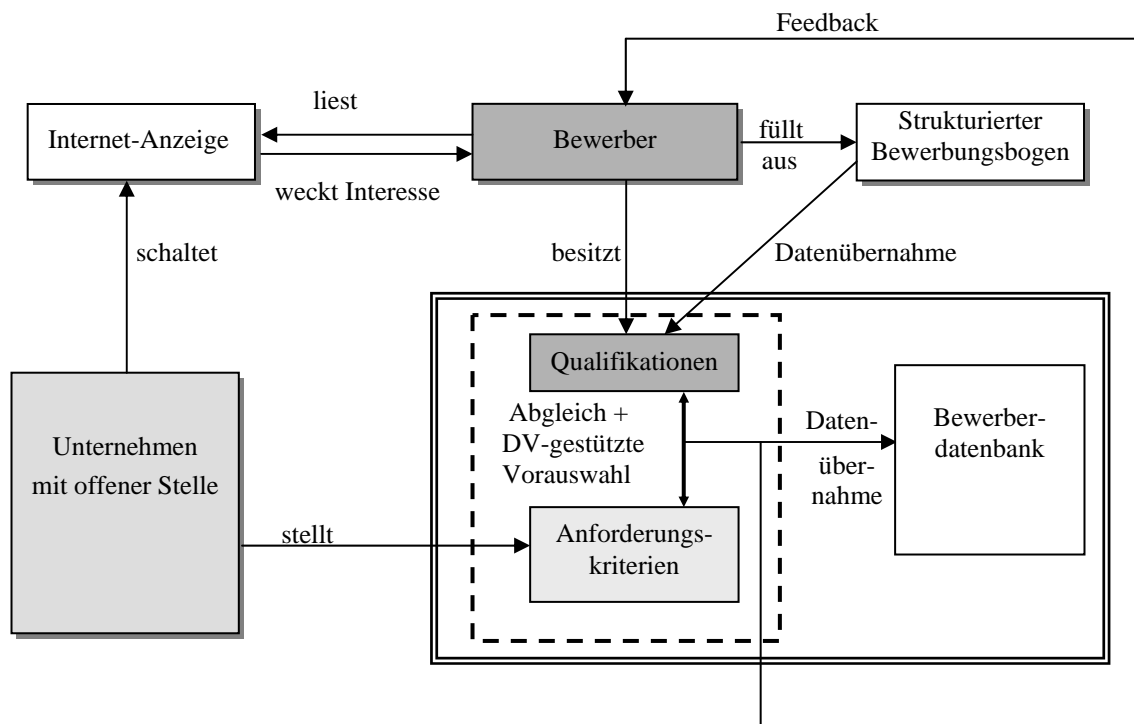


Abb. 2: Prozeß einer Online-Bewerbung

Quelle: Eigene Darstellung

Innovative Unternehmen gehen sogar dazu über, den Online-Bewerbungsprozeß einem noch umfangreicheren als den dargestellten, mehrstufigen Verfahren zu unterwerfen und so einen Großteil des Bewerbungsprozesses ins Internet zu verlegen. Eine Vorreiterrolle nimmt hier die *ZF Friedrichshafen* ein, die schon heute einen Teil ihrer zukünftigen Trainees über das Internet auswählt. Hierfür wurde ein dreistufiges Online-Verfahren entwickelt, das die Vorauswahl erheblich erleichtern soll. In einem ersten Schritt geben die Bewerber ihren tabellarischen Lebenslauf in ein Online-Bewerbungsformular ein. Automatisch checkt der Computer die Eingaben, vergleicht sie mit einer Liste von K.O.-Kriterien und verschickt in Sekundenschnelle im Falle des Nichterfüllens erste Ablehnungsbescheide. In der zweiten Phase erwartet den Bewerber ein interaktiver Wissenstest mit insgesamt 30 Fragen zum Unternehmen, seinen Standorten und anderen Wissensgebieten, der ebenfalls online abgewickelt wird. Im dritten Teil müssen Bewerber, welche in die engere Auswahl gelangten, eine kreative Gruppenarbeit mit jeweils drei Teilnehmern lösen. Erst danach erfolgt eine Einladung zu einem Assessment-Center, welches die letzte Hürde der Einstellung darstellt.

#### 2.2.2. Online-Stellenmärkte von Printmedien

Die neue elektronische Konkurrenz hat auch, wie bereits erwähnt, die gedruckten Medien alarmiert. Immer mehr Printmedien wagen zudem den Schritt ins Netz, weil sich insbesondere die Zielgruppe der Hochschulabsolventen immer schlechter über die klassischen Medien erreichen läßt. Viele Zeitschriften- und Zeitungsverlage veröffentlichen bereits Stellenanzeigen, die bisher nur in ihren Printausgaben erschienen, zusätzlich im Internet, wo sie meist mehrere Wochen einsehbar sind. Während manche Printanbieter mittlerweile ihre Anzeigenpreise für die gedruckte Ausgabe erhöht haben, um so die kostenlosen Stellenangebote und -gesuche im Internet zu subventionieren, profitieren Inserenten bei einer Vielzahl von Verlagen durch die Online-Publikation ohne jeglichen Aufschlag. Auf diese Weise bauen die Verlage einen Zusatznutzen für ihre Kunden auf.

Zur Jobsuche im Internet laden beispielsweise die Zeitungen *Frankfurter Allgemeine Zeitung* ([www.FAZ.de](http://www.FAZ.de)) oder *Die Zeit* ([www.zeit.de](http://www.zeit.de)) ein. Aber auch Fachpublikationen wie die Zeitschrift *Computerwoche* bieten Stelleninserate per Internet an, so daß der Bewerber in einem hochspezialisierten Umfeld fündig werden kann. Einige der Stellen-

märkte sind sogar interaktiv gestaltet und ermöglichen dem Arbeitsuchenden von dort direkt auf die Seiten der inserierenden Unternehmen zu gelangen.

Einen neuen Kurs schlägt dagegen der *Handelsblatt Verlag* mit seiner Jobbörse „KarriereDirekt“ ein. Der Internet-Stellenmarkt ist das Ergebnis eines Partnerschaftsmodells von etwa einem Dutzend Publikationsmedien unter der Führung des Handelsblattes. Dort finden sich sowohl die Stellenangebote aus den Printtiteln als auch Stellenanzeigen, die nur online geschaltet werden. Darüber hinaus erhält der Stellensuchende die Möglichkeit, sein persönliches Suchprofil zu erstellen, durch das er automatisch alle für ihn interessanten Angebote einsehen kann. Zusätzlich finden Nachwuchskräfte unter der Rubrik „Junge Karriere“ viel ergänzendes Informationsmaterial zu der jeweils aktuellen Ausgabe der Zeitung *Junge Karriere*. Was Kooperationen betrifft, so erscheinen auch die derzeitigen Bemühungen der deutschen Zeitungsverlage zur Bündelung ihrer Kräfte erwähnenswert. Unter der Führung des *BDZV* entsteht nämlich ein Gemeinschaftsunternehmen, welches sich im Rahmen einer nationalen Plattform dem Bereich Online-Rubrikenanzeigen widmet.

Bei den Online-Stellenmärkten der Printmedien erweist sich allerdings der Umstand problematisch, daß eine laufende Aktualisierung des Datenbestandes in der Regel nicht möglich ist, weil die Verlage von ihren Anzeigenkunden nicht erfahren, ob eine ausgeschriebene Stelle bereits besetzt wurde. Bewerber müssen damit rechnen, „zu spät zu kommen“, was die Attraktivität dieser Web-Seiten vermindert.

### 2.2.3. Newsgroups

Neben dem WWW können auch andere Dienste im Internet aktiv für die Personalakquisition genutzt werden. Eine weitere Variante stellen sogenannte Newsgroups dar. Letztere sind in einem eigenen Datennetz, z.B. dem Usenet, angesiedelt. Sie funktionieren nach dem Prinzip des „Schwarzen Brettes“ und entstehen durch das Anbringen von Nachrichten in diesem Medium. Wer Informationen zu einem ganz bestimmten Thema sucht, findet in den gegenwärtig rund 80.000 Newsgroups geballtes Wissen vor. Damit sich Marketingfachleute nicht mit Ärzten in einem Diskussionsforum wiederfinden, sind diese in viele spezialisierte Untergruppen gegliedert. Unter den zahlreichen Spezialthemen, zu denen sich Newsgroups

zusammengefunden haben, beschäftigen sich auch einige mit dem Thema Stellenangebote. Es gilt besonders hervorzuheben, daß auch bei Newsgroups das Rekrutierungspotential prinzipiell international ist, da sie weltweit angesteuert werden können. Zu den bekanntesten Adressen für Stellenangebote im deutschsprachigen Raum gehören *de.markt.arbeit.angebote*, *de.markt.arbeit.biete*, *news.de.jobs* sowie *de.markt.jobs*.

Schließlich gibt es auch verschiedene Newsgroups mit Stellengesuchen, wie z.B. *de.markt.arbeit.suche* oder *de.markt.gesuche*. Beim Anbringen einer Stellenanzeige bzw. eines Stellengesuchs wird zunächst - genau wie bei einer E-Mail - ein „Subject“ formuliert. Dabei ist es wichtig, daß diese Betreffzeile sofort ins Auge sticht. Der Arbeitssuchende sollte bei der Aufgabe eines Stellengesuchs allerdings beachten, daß Diskussionsforen öffentlich sind, d.h. jeder hat Zugang, folglich auch eventuell der bisherige Arbeitgeber. Für Wechselwillige empfiehlt es sich deshalb, per Chiffre-Anzeige in professionellen Bewerber-Pools zu inserieren.

Für Unternehmen ist diese Form der Personalakquisition besonders interessant, da Newsgroups z.B. gegenüber dem WWW den Vorteil haben, daß keinerlei Kosten für die Schaltung einer Stellenanzeige entstehen. So eignen sich Newsgroups besonders gut für kleinere Unternehmen, welche die Kosten von professionellen Jobbörsen scheuen. Allerdings weisen Newsgroups nicht dieselbe Popularität auf wie WWW-Jobbörsen und sind i.d.R. eher national ausgerichtet. Des weiteren erweisen sich die gestalterischen Möglichkeiten als sehr begrenzt, da nur einfaches Textformat verwendet werden kann. In jedem Fall ist ein Link auf die Homepage des inserierenden Unternehmens zu empfehlen.

#### 2.2.4. Online-Jobbörsen

Neben den bereits erwähnten Methoden zur Personalakquisition via Internet nutzen immer mehr Unternehmen auch Online-Jobbörsen, die, ähnlich den Stellenteilen der Tageszeitungen, Stellenangebote und -gesuche präsentieren. Den enormen Bedeutungszuwachs dokumentieren beispielsweise die Ergebnisse einer Studie des Magazins *Stern*, die aufzeigt, daß bereits für 18 Prozent der Internet-Nutzer Online-Jobbörsen zu den wichtigsten Adressen im Internet zählen (Giesen/Jüde 1999, S. 65). Das rasante

Wachstum führt auf der einen Seite zur Gründung neuer Jobbörsen, auf der anderen Seite bildet sich im Markt, der erst 1995 entstanden ist, eine Spitzengruppe von Anbietern heraus. Online-Jobbörsen werden meist von kommerziellen Anbietern betrieben. Darüber hinaus engagieren sich auch einige Hochschulen und nicht zu vergessen die *Bundesanstalt für Arbeit* mit nicht-kommerziellen Jobbörsen im Netz.

Derzeit gibt es ca. 60.000 Stellenangebote in kommerziellen Online-Jobbörsen. Damit existieren aktuell - zusammen mit den 375.000 Stellenanzeigen der Bundesanstalt für Arbeit – weit über 400.000 Jobangebote im Internet. Eine elektronische Jobbörse beinhaltet jedoch wesentlich mehr als die reine Vermittlung von Angebot und Nachfrage. Das Dienstleistungsangebot ist sehr vielfältig und bietet darüber hinaus Bewerbungstipps, Unternehmensprofile, Praktikantenstellen, Pressemeldungen und vieles mehr.

Unternehmen können eine Online-Jobbörse grundsätzlich auf zwei Arten nutzen: entweder sie schalten ein Stellenangebot oder sie durchforsten die Stellengesuche nach interessanten Kandidaten. Bei der Schaltung einer Stellenanzeige besteht häufig die Möglichkeit, die Anzeige mit einer Reihe zusätzlicher Links zu versehen (z.B. Link auf die Homepage des Unternehmens). Außerdem bieten die meisten Jobbörsen an, nicht nur vakante Stellen auszuschreiben, sondern auch zusätzliche Informationen, z.B. in Form von Unternehmensprofilen, zu veröffentlichen. Auf diese Weise wird die ständige Präsenz des Unternehmens in den Jobbörsen gesichert, selbst dann, wenn gerade keine Vakanzen vorhanden sind.

Online-Stellenmärkte präsentieren die Stellenangebote in einer anderen Form als Tageszeitungen. Die menügesteuerten Suchfunktionen, mit deren Hilfe der Stellensuchende nach bestimmten Kriterien, wie z.B. Tätigkeitsbereich, Branche oder Region selektieren kann, werden von nahezu allen virtuellen Jobbörsen angeboten. Sie sind fast immer logisch aufgebaut und lassen sich auch von ungeübten Nutzern problemlos bedienen. Die selektierten Angebote, welche die eingegebenen Suchkriterien erfüllen, werden anschließend in einer tabellarischen Übersicht dargestellt. Von dort aus erhält der Bewerber über einen direkten Link Einsicht auf die gewünschte Stellenbeschreibung. Zusätzlich bieten einige Online-Jobbörsen die Möglichkeit, sich online auf eine



Stellenanzeige zu bewerben. Unternehmen profitieren teilweise von der Zurverfügungstellung eines vorgefertigten Bewerbungsformulars durch die virtuellen Dienstleister.

Zu den besonderen Merkmalen einer virtuellen Jobbörse gehört häufig auch die Möglichkeit der Schaltung eines individuellen Stellengesuchs. In der Regel ist diese Leistung für den Stellensuchenden kostenlos. Nur vom recherchierenden Unternehmen verlangen einige Jobbörsen eine Gebühr. Zur Aufgabe eines Stellengesuchs gibt der Kandidat seine persönliche Daten - ähnlich wie bei der bereits dargestellten Online-Bewerbung - in ein vorgefertigtes Eingabeformular ein und erhält daraufhin eine Benutzernummer und ein persönliches Paßwort, mit deren Hilfe er jederzeit die eingegangenen Angebote einsehen kann. Zusätzlich hat der Kandidat die Chance, seine Angaben nachträglich zu verändern und die Schaltdauer, die in der Regel auf ca. vier Wochen begrenzt ist, um die Aktualität der Gesuche zu gewährleisten, zu verlängern. Wie erinnerlich ist Kreativität bei der Formulierung der Überschrift eines Stellengesuchs gefragt, denn sie stellt das Aushängeschild einer jeden Annonce dar und sollte prägnant und aussagekräftig sein.

Die Stellengesuche können von den entsprechenden Personalsachbearbeitern der Unternehmen oder auch von Headhuntern online eingesehen und nach geeigneten Kandidaten durchforstet werden. In den meisten Fällen wird jedoch der Name des Stellensuchenden, um dessen Anonymität zu wahren, nicht preisgegeben. Interessierte Unternehmen können folglich nur per E-Mail oder über Chiffre-Nummer mit dem entsprechenden Kandidaten in Kontakt treten. Diese Möglichkeit stellt eine neue Form der Personalakquisition dar, bei welcher der übliche Weg der Kontaktaufnahme zwischen Bewerber und Unternehmen umgekehrt wird.

Allein in Deutschland existieren derzeit mehr als 250 Online-Adressen, die jeden Monat eine Vielzahl neuer Jobs auflisten, wobei die Tendenz aufgrund der hohen Nachfrage steigend ist. Problematisch erweist sich sowohl für Stellen anbietende wie -suchende der Umstand, daß es eine Vielzahl von mehr oder weniger spezialisierten Jobbörsen gibt. Zur Zeit befindet sich der Markt für Online-Jobbörsen noch in einem recht frühen Stadium, in dem ständig neue Anbieter auftauchen, bisherige verschwinden, Unternehmen fusionieren oder den Namen wechseln. Dies hat zur Folge, daß dieser

Markt sowohl für Unternehmen als auch für Arbeitsuchende unüberschaubar und teilweise recht verwirrend ist.

#### 2.2.4.1. Nicht-kommerzielle Anbieter

Der Gruppe der nicht-kommerziellen Initiativen von z.B. Verbänden, Behörden und Hochschulen kommt im Rahmen der Personalvermittlung eine wichtige Bedeutung zu. Gerade die im Umfeld der Universitäten und anderen Hochschulen entstandenen Online-Stellenmärkte sind Fundgruben für Unternehmen, die hochqualifizierte Nachwuchskräfte rekrutieren wollen. Interessierte Firmen können sich außerdem unter [www.arbeitsamt.de](http://www.arbeitsamt.de) in die Homepage der *Bundesanstalt für Arbeit*, den derzeit mit knapp 400.000 Stellen größten nicht-kommerziellen Betreiber einer elektronischen Jobbörse, einwählen. So bietet das Arbeitsamt mit seinen drei großen Datenbanken, dem Stellen-Informationssystem (SIS), dem Arbeitnehmer-Informationssystem (AIS) und dem Ausbildungsstellen-Informationssystem (ASIS), seine Dienstleistungen auch im Internet an. Die Zugriffe auf das Online-Angebot des Arbeitsamtes boomen. Wurden 1997 lediglich etwa 25.000 Zugriffe pro Tag registriert, so wuchs diese Zahl bis zum Jahr 1999 bereits auf 112.000 Zugriffe täglich. Neben der eigentlichen Stellenvermittlung werden dort auch Informationen zur Berufsberatung und Arbeitslosenunterstützung angeboten. Für den Arbeitsuchenden besteht auch hier die Möglichkeit, ein kostenloses Stellengesuch aufzugeben. Durch diese Einrichtung können Arbeitgeber mittlerweile auf einen Bewerber-Pool mit insgesamt 1,1 Millionen Kurzprofilen zugreifen. Problematisch ist allerdings, daß einige Branchen das Arbeitsamt nicht oder nur selten nutzen, um vakante Stellen auszuschreiben. Insbesondere der Bereich der Fach- und Führungskräfte ist dort nur selten vertreten.

#### 2.2.4.2. Kommerzielle Anbieter

Für die meisten Betreiber kommerzieller Online-Jobbörsen stellt das Internet-Geschäft bislang ein Zusatzgeschäft dar. Jedoch gibt es immer mehr Jobbörsen, die diese Tätigkeit als Kerngeschäft betreiben, so z.B. der derzeit größte gewerbliche Anbieter *Jobs & Adverts*. Kennzeichen einer „echten“ Jobbörse ist es, daß sich der Bewerber direkt an das stellen anbietende Unternehmen wenden kann, d.h. ohne Einschaltung eines Personalvermittlers. Oftmals präsentieren sich aber auch Personalberatungen als Online-Jobbörsen, die Stellenangebote ohne Bewerbungsadresse veröffentlichen, um so

weiterhin als Vermittler fungieren zu können. Eine Übersicht einiger ausgewählter kommerzieller Online-Jobbörsen ist in Anlage 1 dargestellt.

In den meisten heutigen Stellenbörsen finden sich Angebote für nahezu alle Tätigkeitsbereiche. Daneben gibt es jedoch auf bestimmte Branchen oder auf das Ausland spezialisierte Jobbörsen. Große und bekannte, millionenfach frequentierte Online-Jobbörsen wie z.B. *Jobware* bieten neben dem allgemeinen Stellenmarkt zusätzlich Firmenlexika, Ratgeber und Bewerbungstips an, wodurch sich Bewerber ergänzende berufs- und arbeitsmarktrelevante Informationen beschaffen können. Vielfach werden zudem, wie bereits erwähnt, von den Stellenmärkten die Voraussetzungen für eine Online-Bewerbung geschaffen. Darüber hinaus bieten einige Anbieter ein kostenloses E-Mail-Abonnement für Jobsuchende an. Bei Deckungsgleichheit der Anforderungs- und Fähigkeitsprofile werden die Anzeigeninhalte per E-Mail zielgruppengerichtet an die registrierten Arbeitssuchenden versandt.

Während Stellengesuche in der Regel kostenlos aufgegeben werden können, kostet die Schaltung einer Stellenanzeige durch ein Unternehmen zwischen 50 und 3.000 DM pro Anzeige, abhängig von der Attraktivität und dem Bekanntheitsgrad der Jobbörse, der Art der Präsentation sowie der Schaltdauer. Die uneinheitlichen Konditionen im Internet deuten auf ein teilweise großes Qualitätsgefälle der Jobbörsen hin. Unternehmen sollten daher gründlich recherchieren, wenn es darum geht, eine passende Online-Jobbörse für Stellenausschreibungen als Partner auszuwählen. Mit der zielgruppengerechten Veröffentlichung einer Annonce steigt gleichzeitig auch die Bewerberqualität. Die meisten Online-Anbieter haben erkannt, daß die internationale Ausrichtung des Stellenangebots immer wichtiger wird. So stellt ein wesentliches Kriterium für Unternehmen bei der Entscheidung für oder gegen einen Jobbörsen-Anbieter, neben der Zahl der Job-Angebote und der Nutzer, auch die Internationalität des Stellenmarktes dar.

Kritisch anzumerken ist, daß die hohe Anzahl der Inserate, mit der kommerzielle Jobbörsen werben, nicht immer dem tatsächlichen Angebot auf dem eigenen Server entspricht. Rund ein Viertel der hier interessierenden Online-Dienstleister versucht die Zahl der Stellenangebote künstlich zu erhöhen und schaltet statt der aussagekräftigen Stellenanzeigen nur einen Link zur Homepage des Unternehmens. Erst dort sind die

Jobofferten dann einsehbar. Die Zahl der Stellenangebote alleine sagt folglich noch nichts über die Qualität der Jobbörse aus. Mit der nachfolgend dargestellten Studie soll Transparenz bezüglich der bewerberseitig gewünschten Leistungsdimensionen geschaffen werden. Die Befunde der Studie liefern Unternehmen dabei wertvolle Implikationen für die Praxis: Zum einen lassen sich die ermittelten zentralen Determinanten des Erfolges von Jobbörsen zum großen Teil auf den eigenen personalbezogenen WWW-Auftritt von Unternehmen übertragen, zum anderen dienen die Ergebnisse der kritischen Evaluation von Jobbörsen-Anbietern im Sinne einer erfolgreichen Mediaselektion bei der Schaltung von Anzeigen.

### **3. Online-Jobbörsen als Untersuchungsgegenstand**

#### **3.1. Die Konzeption einer empirischen Untersuchung zur Ermittlung der Determinanten der Zufriedenheit bei Online-Jobbörsen**

Im Marketing Management-Konzept stellt die Zufriedenheit der Kunden mit dem unternehmerischen Leistungsangebot schon seit Jahrzehnten eine zentrale Orientierungsgröße dar. Ein wichtiger Grund hierfür ist nicht zuletzt die Wirkung der Kundenzufriedenheit auf den Unternehmenserfolg. Danach gelten der Aufbau und die Erhaltung von Kundenzufriedenheit als Voraussetzung für Kundenbindung und -loyalität und somit für die Realisierung ökonomischer Unternehmensziele wie Umsatz und Gewinn. Sie wird als Grundlage des langfristigen Markterfolges angesehen und gilt als fundamentales Ziel der Marketingbemühungen.

Mit der Einführung von Customer Care-Programmen sowie Managementkonzepten wie TQM oder Reengineering versuchen immer mehr Unternehmen, dem Ziel Kundenzufriedenheit ein Stück näher zu kommen. Eine Vielzahl von Unternehmen führen bereits Zufriedenheitsuntersuchungen mit Hilfe standardisierter Befragungen durch und nutzen deren Ergebnisse für strategische und operative Managemententscheidungen. Dabei soll die Messung der Kundenzufriedenheit u.a. folgende Fragen beantworten:

- Wie zufrieden sind die Kunden insgesamt und wie zufrieden sind sie mit den einzelnen Leistungskomponenten?
- Wovon hängt ihre Zufriedenheit stark und wovon weniger stark ab?
- Wo sind Ansatzpunkte zur Steigerung der Kundenzufriedenheit?

Untersuchungen der Kundenzufriedenheit können somit deutliche Hinweise für eine Überprüfung, Überarbeitung und unter Umständen Neukonzeption von Leistungsprogrammen liefern.

Insbesondere für Online-Jobbörsen wird Kundenzufriedenheit aufgrund der ständig wachsenden Zahl neuer Anbieter zum Schlüsselfaktor. So verwundert es kaum, daß immer mehr Anbieter Forschungen zu dieser Thematik anstreben, um ihren Online-Service kundengerecht zu gestalten. Denn nur wer sich an den Bedürfnissen seiner Klientel orientiert, wird langfristig auf dem Jobbörsen-Markt bestehen können.

Angesichts der Tatsache, daß Online-Jobbörsen zum Zeitpunkt der empirischen Untersuchung noch nicht Gegenstand von öffentlich zugänglichen Zufriedenheitsstudien waren, kam der folgenden Analyse ein explorativer Charakter zu. Die Zielsetzung der Untersuchung lag zum einen in der Ermittlung von Erfolgsfaktoren, anhand derer Online-Jobbörsen von Nutzern dieser Dienstleistung beurteilt werden. Diese Kriterien dienen somit als Maßstab zur Erklärung der Zufriedenheit mit den virtuellen Stellenbörsen. Des weiteren war es von Bedeutung, den jeweiligen Beitrag der identifizierten Zufriedenheitsdimensionen zur Gesamtzufriedenheit zu ermitteln.

Die Konzeption des Fragebogens erfolgte auf der Basis von Expertengesprächen. Der Erstentwurf des Fragebogens wurde vorab ausführlichen Pretests unterzogen, um inhaltliche sowie sprachliche Mängel und Unklarheiten aufzudecken. Aus Geheimhaltungsgründen (die Studie erfolgte in Kooperation mit einer renommierten Jobbörse) kann der anschließend überarbeitete und bei der Untersuchung zur Anwendung gelangte Fragebogen leider nicht veröffentlicht werden.

Aufgrund der Spezifika der Dienstleistungserstellung einer Online-Jobbörse und aus forschungsökonomischen Gründen fiel die Entscheidung auf eine schriftliche Befragung per Internet. Dazu wurde auf der Startseite der kooperierenden Jobbörse ein zusätzlicher Link eingerichtet, der auf die Online-Umfrage verwies. Um Aufmerksamkeit beim Jobsuchenden zu erwecken, wurde der Link zusätzlich animiert. Über die Startseite gelangte der Proband auf die entsprechenden Unterseiten mit dem Online-Fragebogen.

Angesichts zeitlicher und technischer Restriktionen kam eine Teilerhebung zum Einsatz. Der Zeitraum der Online-Befragung umfaßte insgesamt 10 Wochen. Die Bereitschaft zur Teilnahme an der Befragung sollte durch die Zusicherung der Wahrung der Anonymität zu Beginn des Fragebogens erhöht werden; eine Gewinnverlosung bei Teilnahme an der Umfrage fand jedoch nicht statt. Trotz dieses mangelnden Anreizes konnte eine durchaus zufriedenstellende Anzahl an Probanden (insgesamt 137) für die Umfrage gewonnen werden. Im nächsten Schritt galt es, 19 (teilweise) ausgefüllte Online-Bögen zu eliminieren, da hier meist nur die ersten Fragen eine Beantwortung erfuhren, und danach kein weiteres Interesse am Ausfüllen des Fragebogens bestand. Somit wurden bei der Untersuchung letztendlich **118** Fälle berücksichtigt.

Die Analyse der im Rahmen der Befragung gewonnenen Daten erfolgte mit Hilfe des statistischen Programmpakets „SPSS 9.0 für Windows“. Bei der Auswertung der erhobenen Daten bot sich, neben deskriptiven Analysen und statistischen Tests, insbesondere der Einsatz multivariater Verfahren an. Im Hinblick auf die Zielsetzung der vorliegenden Untersuchung kamen die Verfahren der Faktoren- und Regressionsanalyse zur Anwendung. Erwähnenswert erscheint der Umstand, daß die nachfolgend dargestellten Befunde aufgrund des gewählten Forschungsdesigns mit der Problematik der Selbstselektion der Untersuchungsteilnehmer behaftet sind. Insofern sollten die Ergebnisse im Sinne von Tendenzaussagen interpretiert werden.

### **3.2. Die empirischen Ergebnisse im Überblick**

#### **3.2.1. Zur Zusammensetzung der Stichprobe**

Im Zuge der Befragung wurden neben allgemeinen Nutzungsdaten der Jobbörsenkunden (vgl. Anlage 2) insbesondere auch deren Soziodemographika erhoben (vgl. Anlage 3). Bei der Auswertung der Antworten ergab sich ein vergleichsweise hoher Frauenanteil in Höhe von rund 44 Prozent, während Frauen gemäß der fünften Erhebungswelle des *GfK-Online-Monitors* nur 39 Prozent der Internetnutzer repräsentieren. Besonders stark vertreten war in der vorliegenden Stichprobe zudem die Altersgruppe zwischen 25-29 Jahren (ca. 47 %) sowie Probanden mit einem Universitätsabschluß (ca. 37 %) als höchsten Bildungsabschluß. Die beiden letztgenannten Soziodemographika liegen weit über den in der zuvor erwähnten GfK-Studie ermittelten Werten, welche der weiter gefaßten Altersgruppe der 20-29-Jährigen

nur einen Anteil von ca. 25 % attestiert und zudem den Prozentsatz der Internetnutzer mit einem Studienabschluß jeglicher Form auf nur 17 % beziffert. In bezug auf die berufliche Situation war die Gruppe der Studenten (ca. 26 %) sowie der fest Angestellten (ca. 33 %) stark vertreten. In der Umfrage wurden darüber hinaus Daten bzgl. des gewünschten Arbeitsplatzes erfragt. Als bevorzugte Branchen fallen hier die EDV-Branche (ca. 25 %) und die Chemische Industrie (ca. 22 %) ins Gewicht. Dieser Umstand läßt sich dadurch erklären, daß derzeit gerade diese Branchen stark wachsen und zudem die höchsten Gehälter zahlen.

### 3.2.2. Die Zufriedenheit beeinflussende Dimensionen

Den Ausgangspunkt der folgenden Ausführungen bildet ein Fragenblock, bei welchem der Proband den jeweiligen Grad der Zustimmung bzw. Ablehnung bezüglich konkreter Statements über die zu beurteilende Jobbörse auf einer fünfstufigen Ratingskala ausdrücken sollte. Mit Hilfe der Faktorenanalyse konnte eine **7-Faktoren-Lösung** ermittelt werden, welche insgesamt **71,4 Prozent** der Gesamtvarianz erklärt, was als gutes Ergebnis bewertet werden kann. Darüber hinaus ergab die Überprüfung der Güte der Schätzung durchweg positive Ergebnisse.

Abbildung 3 zeigt, daß der Erfolg einer Online-Jobbörse an sieben Faktoren festgemacht werden kann. Der dargestellte Aggregationsprozeß verdeutlicht dabei, daß sowohl **technisch-gestalterische** als auch **inhaltliche** Aspekte für die Herausbildung eines bestimmten Zufriedenheitsniveaus verantwortlich sind. Während sich das *Stellen- und Informationsangebot* auf inhaltliche Aspekte bezieht, kommt die technisch-gestalterische Komponente in dem *Aufbau der Startseite*, dem *Design*, der *Übersichtlichkeit*, der *Technischen Leistungsfähigkeit* und der *Suchhilfe* zum Ausdruck. Der Faktor *Werbung Dritter* umfaßt beide Aspekte und nimmt somit eine Sonderrolle ein.

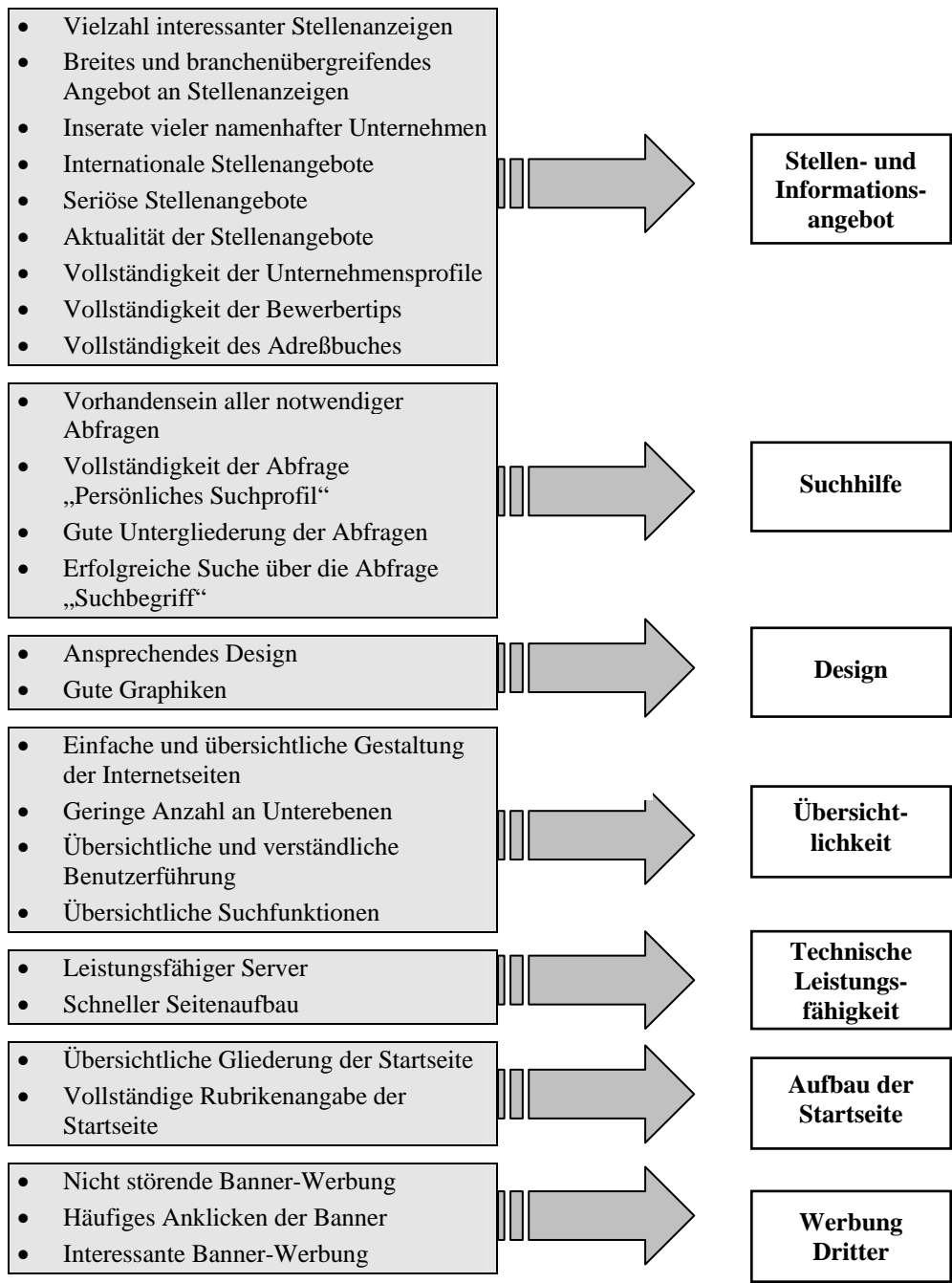


Abb. 3: Zentrale Erfolgsfaktoren im Überblick

Quelle: Eigene Darstellung

### 3.2.3. Die Bedeutung der Erfolgsfaktoren für die Gesamtzufriedenheit

Nachdem zuvor die Erfolgsfaktoren ermittelt wurden, gilt im folgenden deren Bedeutungsgewichtungen das Interesse. Für diesen Zweck kam das Verfahren der **multiplen Regressionsanalyse** zum Einsatz. Unter Berücksichtigung verschiedener



Gütekriterien und der Prämissen der Regressionsanalyse konnte der jeweilige prozentuale Beitrag der einzelnen Faktoren zur Gesamtzufriedenheit identifiziert werden. Abbildung 4 stellt das Ergebnis der Bemühungen dar.

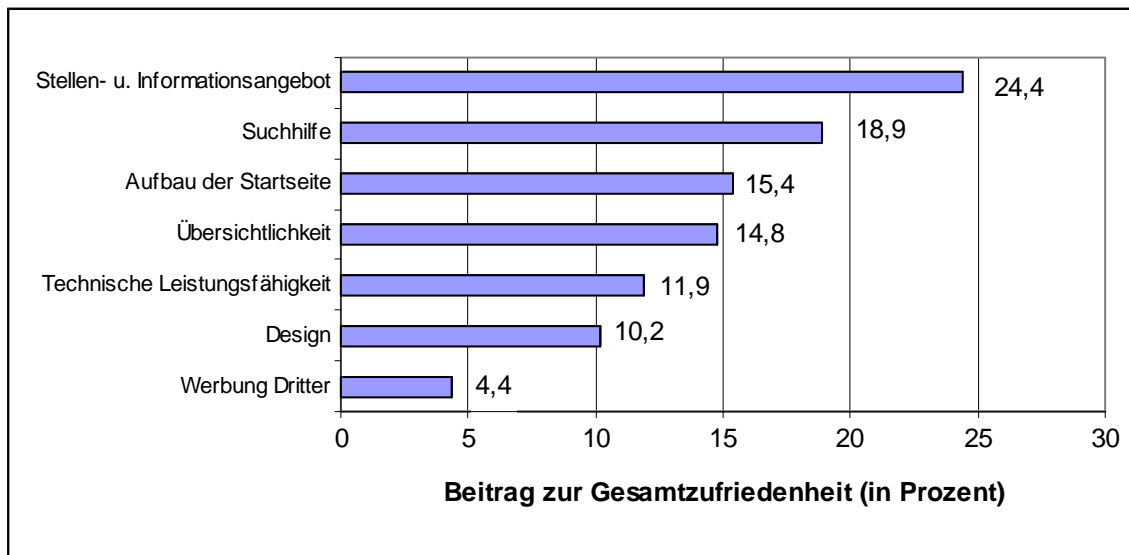


Abb. 4: Bedeutung der Erfolgsfaktoren für die Gesamtzufriedenheit

Quelle: Eigene Erhebung

Wie Abbildung 4 zeigt, stellt das *Stellen- und Informationsangebot* mit einem Gewicht von fast 25 % das wichtigste Kriterium im Urteil der Arbeitssuchenden dar. Jedoch kommt auch den übrigen, zuvor als technisch-gestalterisch gekennzeichneten Faktoren jeweils eine nicht zu vernachlässigende Bedeutung zu. Die *Werbung Dritter* trägt nur in geringem Maße zur Zufriedenheit bei.

#### **4. Handlungsempfehlungen für Unternehmen auf der Basis der Untersuchungsergebnisse**

Angesichts der zunehmenden Konkurrenz im *War for Talent* kommt der Personalakquisition im Internet eine herausragende strategische Bedeutung zu. Die Ausführungen im Rahmen der vorliegenden Arbeit weisen auf die vielfältigen Möglichkeiten der Online-Rekrutierung hin. Vor dem Hintergrund der jeweiligen Unternehmenssituation bzw. -spezifika und der angestrebten Zielgruppe gilt es, die dargestellten Varianten eines Internet-Engagements adäquat einzusetzen. Wie erinnerlich erstrecken sich diese vom unternehmenseigenen WWW-Auftritt bis hin zur

Stellenausschreibung in Online-Jobbörsen. Dabei ist es wichtig, eine optimal aufeinander abgestimmte Kombination der sich anbietenden Möglichkeiten zu erreichen.

Gilt das unternehmensseitige Interesse der Optimierung des eigenen Internet-Auftrittes, so kann eine Adaption der Ergebnisse der Zufriedenheitsuntersuchung mit Online-Jobbörsen wertvolle Hinweise liefern. Die Befunde zeigen dabei die Relevanz der Faktoren *Stellen- und Informationsangebot*, *Suchhilfe*, *Design*, *Übersichtlichkeit*, *Technische Leistungsfähigkeit*, *Aufbau der Startseite* sowie *Werbung Dritter*. Diesen kommt bei der Bildung des Zufriedenheitsurteils, wie gezeigt, mit Ausnahme des letztgenannten Aspektes eine nahezu gleichwertige Bedeutung zu. Der geringe Stellenwert der *Werbung Dritter* deutet auf ein mangelndes diesbezügliches Interesse der Arbeitssuchenden hin. Die Tatsache, daß Werbung auf den personalbezogenen Seiten eines Unternehmens ohnehin eine zu vernachlässigende bzw. überhaupt keine Rolle spielt, unterstreicht die Übertragbarkeit der Ergebnisse der Studie auf eine Vielzahl stellen anbietender Unternehmen.

Im Rahmen der Abrundung des Gesamtauftrittes sollte keiner der verbleibenden sechs Faktoren vernachlässigt werden. Zudem gilt es zu berücksichtigen, daß diese Zufriedenheitsdimensionen ein hohes Maß an Interdependenz aufweisen. In der Praxis impliziert dies beispielsweise, daß bei einer graphischen Aufbereitung der Internet-Seiten ein Trade-off zwischen aufwendigen Gestaltungselementen einerseits, und *Übersichtlichkeit* sowie *Technische Leistungsfähigkeit* andererseits stattfinden muß. Dies erscheint insbesondere bei der Gestaltung der Startseite von großer Wichtigkeit, da diese quasi das Eintrittstor für potentielle Bewerber bildet. Hier gilt es darüber hinaus zu beachten, daß die Personalmarketing-Rubrik klar als solche gekennzeichnet und unmittelbar ansteuerbar ist. Befindet sich der Jobsuchende einmal auf den personalbezogenen Unterseiten, so erweist sich die Suchfunktion, insbesondere bei größeren Unternehmen mit einer entsprechenden Anzahl zu besetzender Stellen, als ein die Bedienungsfreundlichkeit steigerndes Instrument. Das *Stellen- und Informationsangebot* selbst sollte sich vor allem durch ein hohes Maß an Aktualität und Ausführlichkeit auszeichnen.

Die skizzierten Befunde bieten nicht nur Ansatzpunkte für die Optimierung des eigenen Web-Auftrittes, sondern können auch im Rahmen der Mediaselektion bei der Schaltung von Stellenanzeigen herangezogen werden. So empfiehlt es sich, die potentiellen Werbeträger einer kritischen Analyse hinsichtlich der Erfüllung des postulierten Anforderungsprofils zu unterziehen. Nur damit erscheint ein effizienter Mitteleinsatz und die Rekrutierung geeigneter Kandidaten gewährleistet.

Resümierend gilt es festzuhalten, daß nur jene Unternehmen langfristig am Arbeitsmarkt erfolgreich sein werden, welche ein hohes Commitment gegenüber den eigenen Online-Aktivitäten entwickeln. Die Zeiten halbherziger Experimente scheinen vorbei zu sein. Im Zuge eines konsequenten Engagements erweist sich eine kontinuierliche Beobachtung des Marktgeschehens und eine ständige Anpassung an dessen Entwicklung als unumgänglich.

## ANHANG

	Seite
Anlage 1: Übersicht ausgewählter kommerzieller Online-Jobbörsen.....	III
Anlage 2: Allgemeine Nutzungsdaten der Jobbörsen-Kunden .....	V
Anlage 3: Zusammensetzung der Stichprobe.....	VI

## Anlage 1: Übersicht ausgewählter kommerzieller Online-Jobbörsen

<b>Anbieter</b>	Jobs & Adverts	Jobware Online-Service GmbH	Careernet Jobshop Online GmbH	stellenanzeigen.de applico GmbH
<b>Internet-Adresse</b>	www.jobpilot.de	www.jobware.de	www.stepstone.de	www.stellenanzeigen.de
<b>Zahl der Stellenangebote</b>	ca. 33.000	ca. 3.500	ca. 6.800 national 16.600 international	ca. 4.500
<b>Visits/Page-impressions pro Monat</b>	Visits: 654.600 PI: 6,7 Mio. IVW-geprüft	Visits: 282.700 PI: 1,6 Mio. IVW-geprüft	Visits: 300.000 PI: 2,1 Mio. IVW-Prüfung geplant	Visits: 140.000 PI: 1,1 Mio. IVW-Prüfung geplant
<b>Kosten pro Anzeige</b>	EUR 350,- bis 600,- d.h. ca. DM 685,- bis 1174,-	DM 980,- zzgl. MwSt.	EUR 434,- bis 664,- d.h. ca. DM 849,- bis 1299,- zzgl. MwSt.	DM 498,- zzgl. MwSt.
<b>Besonderheiten</b>	Kostenloses Stellengesuch, internationale Angebote, Online-Bewerbung, E-Mail-Versand von Angeboten, Firmenportraits, Bewerbungstips, Infos zur Jobsuche im Internet	internationale Angebote, Bewerbungstips, Firmenportraits, Ratgeber, Online-Bewerbung	kostenloses Stellengesuch, internationale Angebote, Online-Bewerbung, Firmenlexikon, gesonderte Rubrik für Traineestellen und Diplomarbeiten, E-Mail-Versand von Angeboten, Bewerbungstips	kostenloses Stellengesuch, internationale Angebote, E-Mail-Versand von Angeboten, Online-Bewerbung, Unternehmensprofile, Bewerberleitfaden

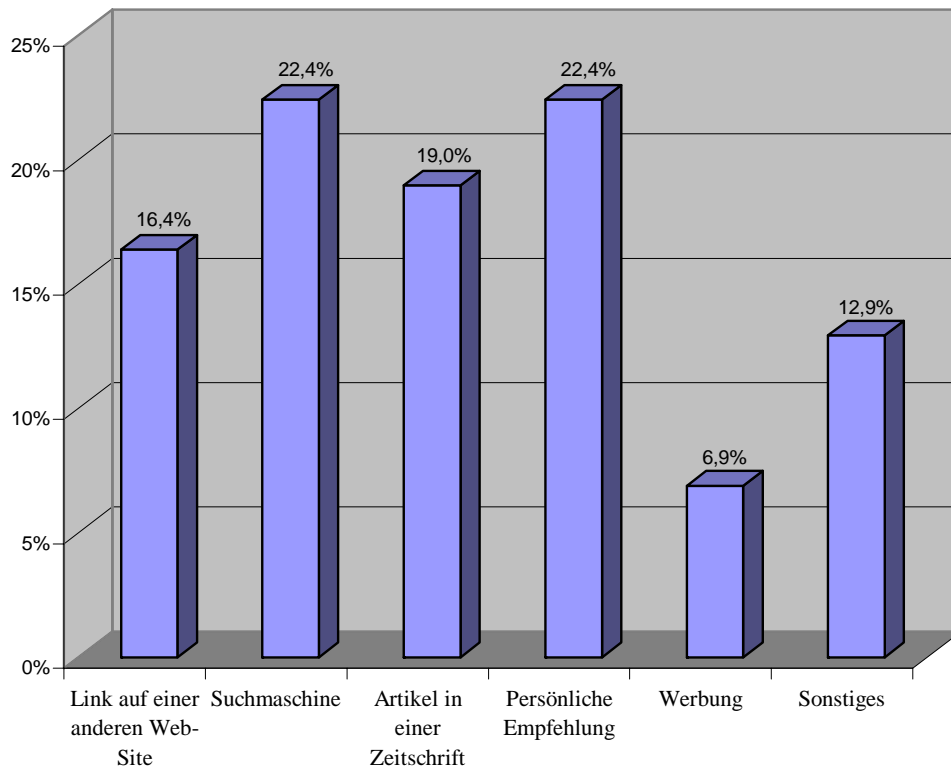
(Fortsetzung nächste Seite)

<b>Anbieter</b>	DV-Job AG	Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH KarriereDirekt	Job-Suche.de	Medianet GmbH
<b>Internet-Adresse</b>	www.DV-Job.de	www. karrieredirekt.de	www.job-suche.de	www. stellenmarkt.de
<b>Zahl der Stellenangebote</b>	ca. 4.500	ca. 1.900	ca. 2.400	ca. 3.400
<b>Visits/Page-impressions pro Monat</b>	Visits: 144.100 PI: 918.000 IVW-geprüft	Visits: 228.000 PI: 762.100 IVW-geprüft	Visits: 80.000 PI: 400.000 IVW-geprüft	Visits: 117.600 PI: 599.700 IVW-geprüft
<b>Kosten pro Anzeige</b>	DM 590,- bis 790,-	DM 750,- bzw. 950,- incl. Hinweis- Anzeige im Handelsblatt, zzgl. MwSt.	DM 149,- bis 399,- zzgl. MwSt.	Selbst eingegebene Anzeigen in Stan- dardformular kos- tenlos, graphisch gestaltete Anzei- gen: DM 850,-
<b>Besonderheiten</b>	IT-Stellenmarkt, kostenloses Stellengesuch, internationale Angebote, Bewerbertips, E-Mail-Versand von Angeboten	kostenloses Stellengesuch, inter- nationale Angebote, Firmenprofile, Karrieretips, zusätz- liche Hinweis- Anzeige im Handelsblatt möglich	kostenloses Stellengesuch, Firmenprofile, E-Mail-Versand von Angeboten, Online- Bewerbung, Bewerbertips	kostenloses Stellengesuch, internationale Angebote, E-Mail-Versand von Angeboten

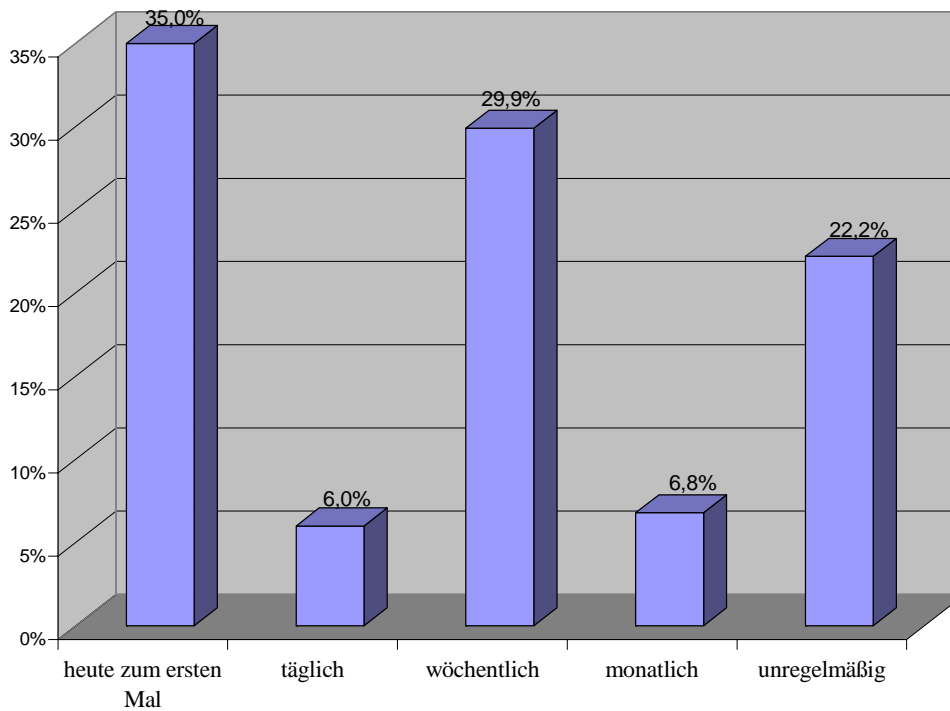
Quelle: Eigene Darstellung

## Anlage 2: Allgemeine Nutzungsdaten der Jobbörsen-Kunden

### Wie sind Sie auf die Jobbörse aufmerksam geworden ?

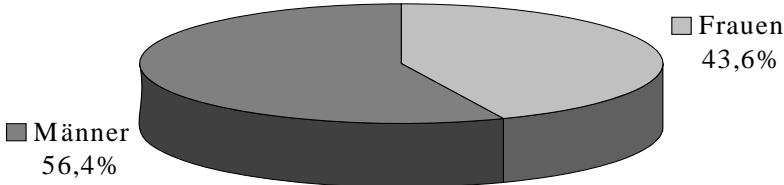


### Wie oft besuchen Sie die Jobbörse ?

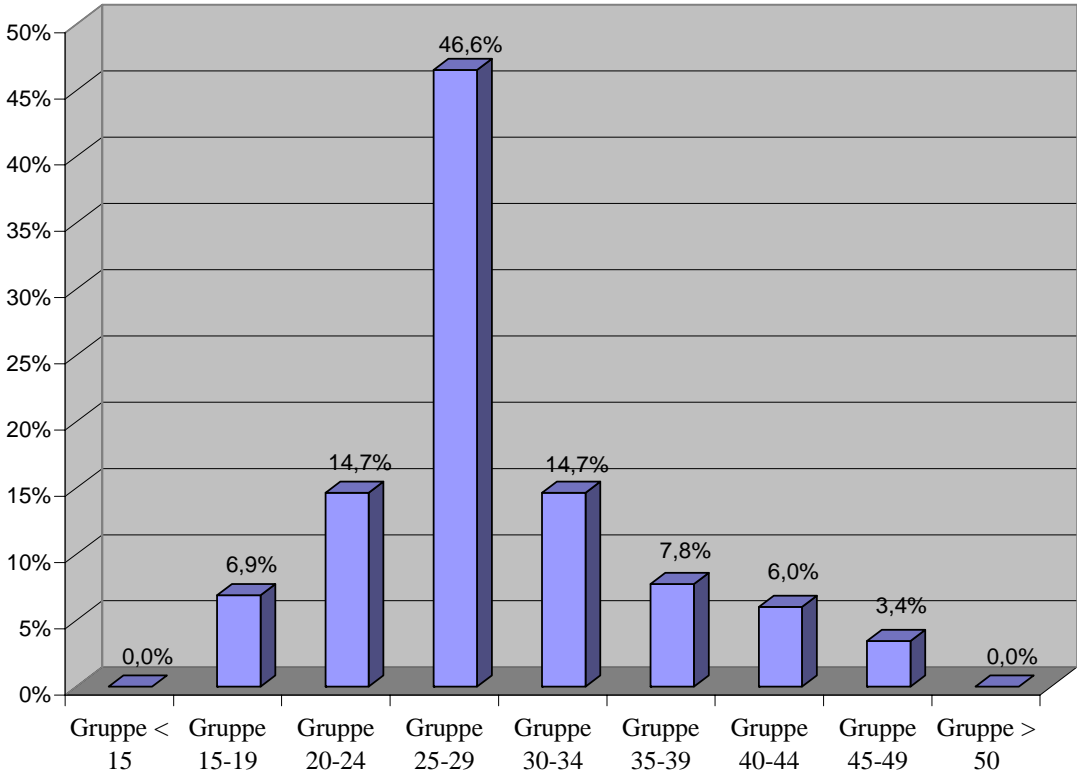


Anlage 3: Zusammensetzung der Stichprobe

**Geschlechterverteilung**

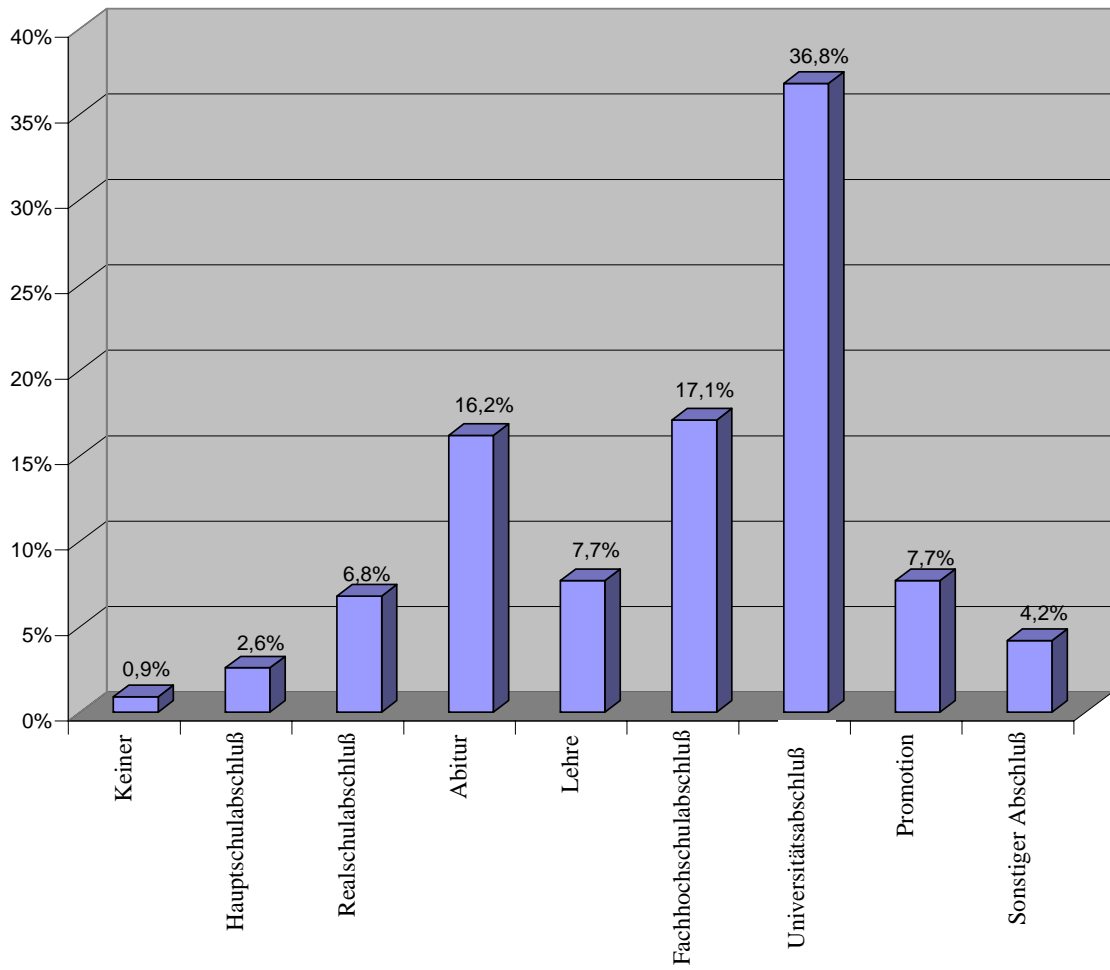


**Altersstruktur**

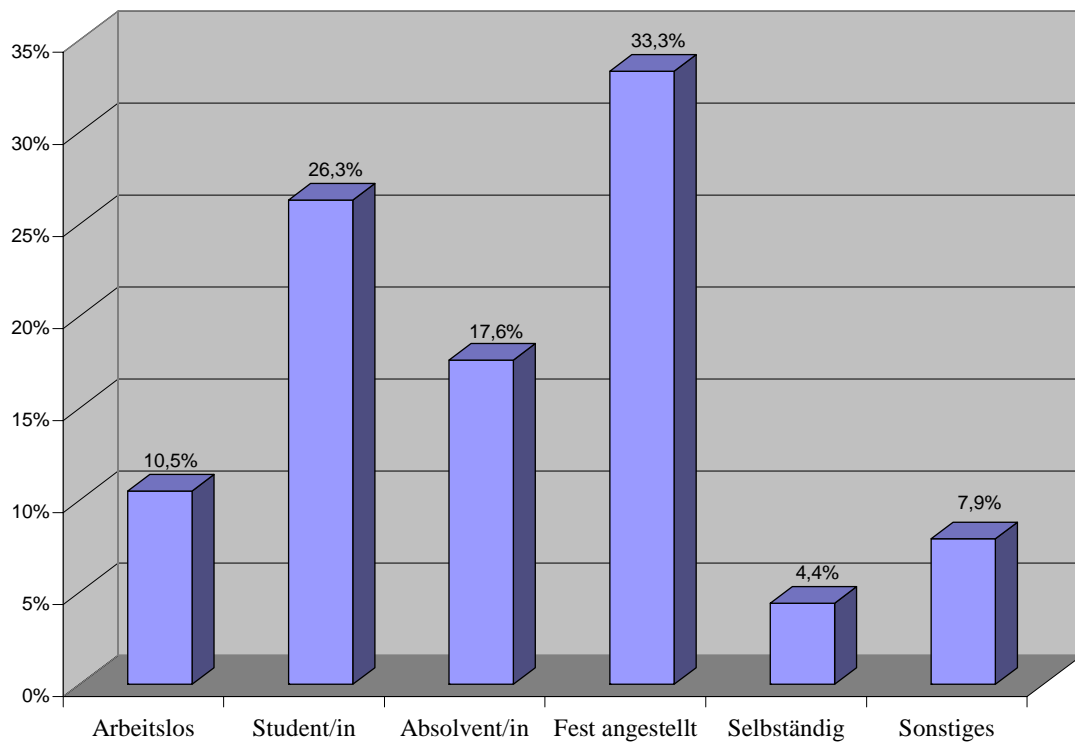




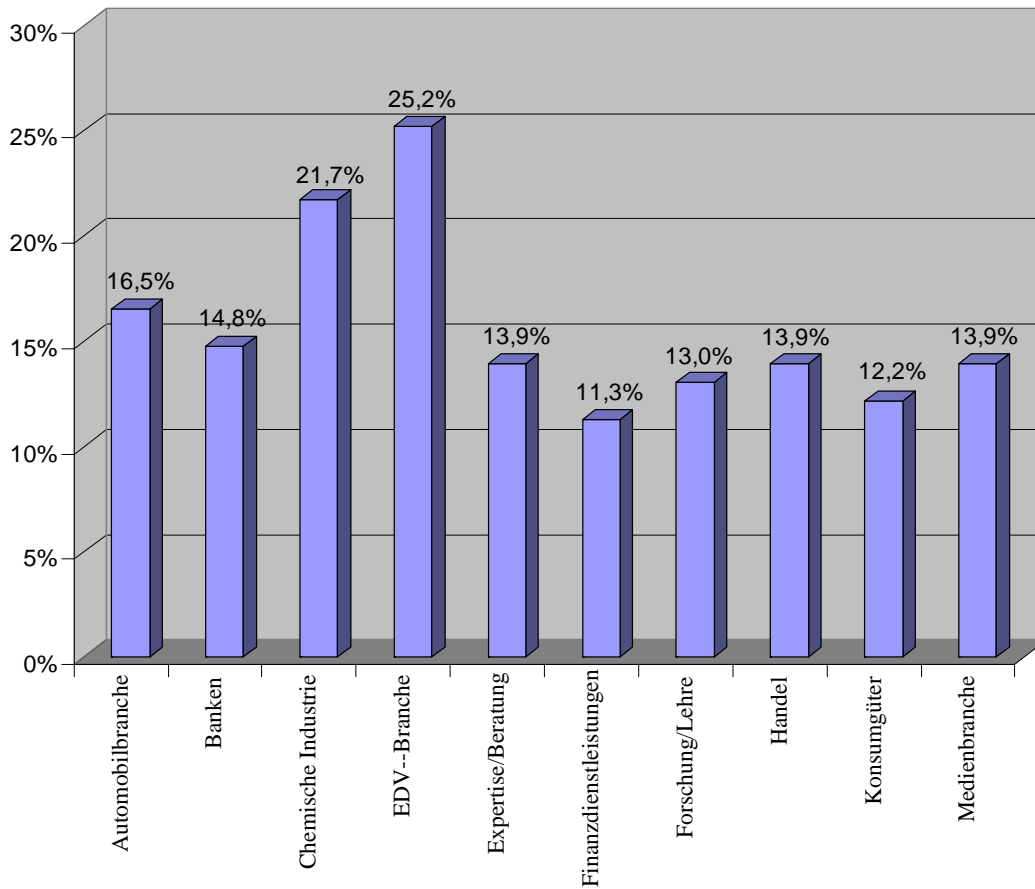
### Höchster Bildungsabschluß



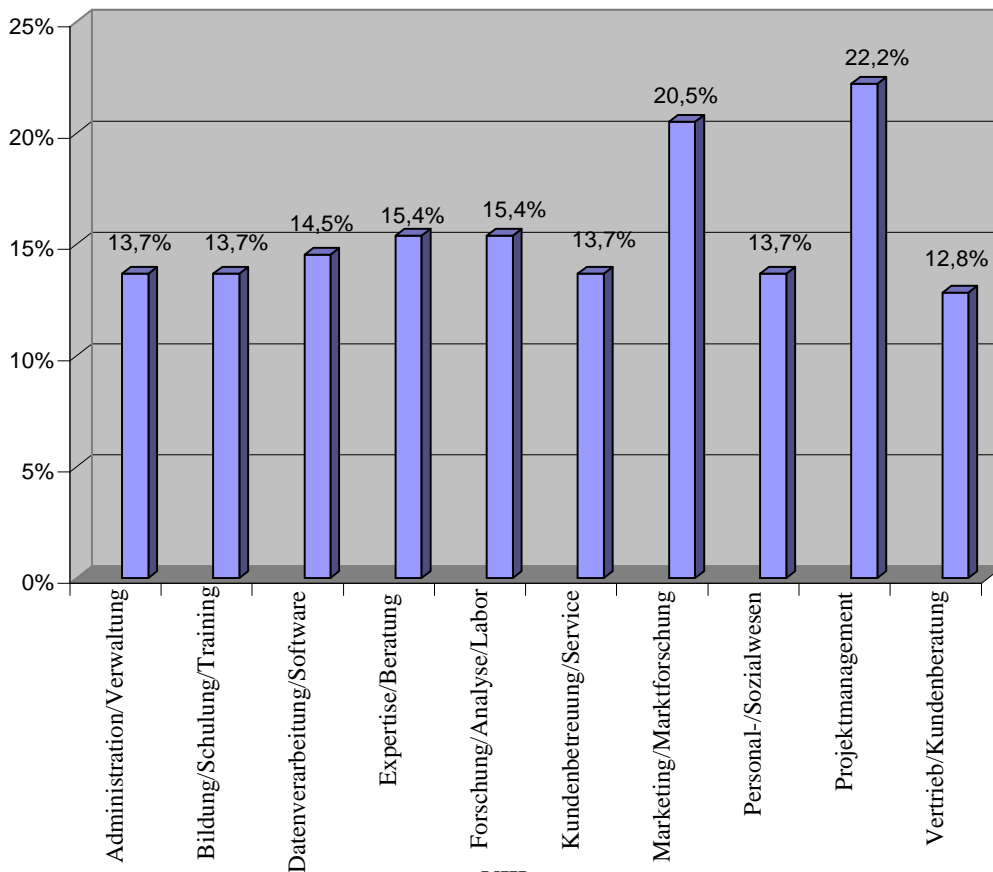
### Berufliche Situation



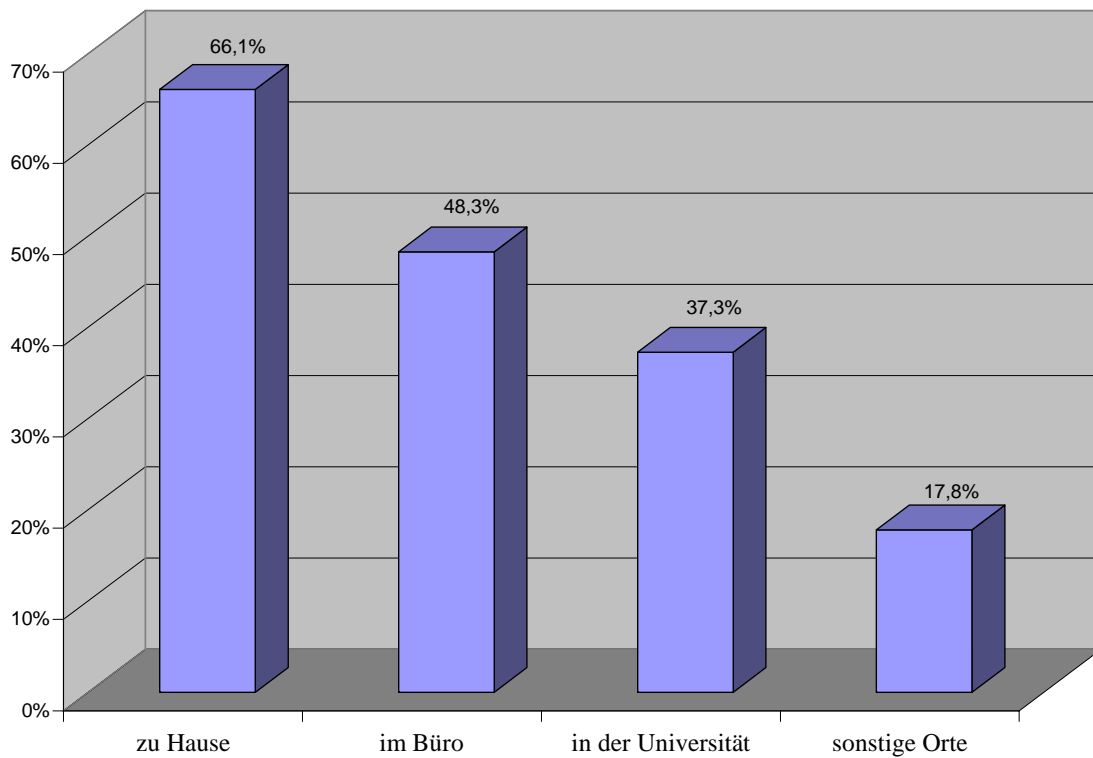
### Gewünschte Branche



### Gewünschter Funktionsbereich



## Nutzungsorte des Internet



*Anmerkungen:* Bei der Frage nach dem gewünschten Branchen, Funktionsbereichen bzw. Orten, von denen das Internet genutzt wird, waren jeweils Mehrfachantworten möglich. Die Abbildungen zeigen die jeweils am häufigsten genannten Antworten.

## WEITERFÜHRENDE LITERATUR

- Bauer, Hans H./Teufer, Stefan* (2000): Das Image bestimmt häufig die Wahl des ersten Arbeitgebers, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 52. Jg. (2000), Nr. ? vom 24.1.2000, S. ?
- Dietmann, Evelyne* (1993): Personalmarketing: Ein Ansatz zielgruppenorientierter Personalpolitik, Wiesbaden 1993.
- Döbler, Thomas* (1999): Gestaltungsmöglichkeiten für die firmeneigene Homepage, in: Personalwirtschaft, Heft 3/99, S. 60-66.
- GfK Gruppe* (2000): GfK-Studien im Geschäftsfeld Medien, GfK Online-Monitor – 5. Untersuchungswelle, [http://194.175.173.244/gfk/gfk\\_studien/eigen/welle5.ppt](http://194.175.173.244/gfk/gfk_studien/eigen/welle5.ppt) [26.2.2000].
- Giesen, Birgit/Jüde, Peter* (1999): Personalmarketing im Internet, in: Personal, 51. Jg. (1999), Nr. 2, S. 64-67.
- Hesse, Jürgen/Schrader, Hans Christian* (1999): Bewerbung und Stellensuche im Internet, Frankfurt a. M. 1999.
- Migula, Cornelia/Alewell, Dorothea* (1999): Internet-Stellenanzeigen als Medium der Personalbeschaffung: Empirische Befragung von Arbeitgebern und Bewerbern, in: Personal, 51. Jg. (1999), Nr. 12, S. 599-603.
- o.V.* (1999): Karriereleiter Internet, in: PCPraxis, Heft 8/99, S. 38-41.
- Straub, Reiner/Jäger, Wolfgang* (1998): Zufriedenheit mit der Internet-Nutzung – Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, in: Personalwirtschaft, Heft 6/98, S. 26.