

Die Rolle des Recruitings im Employer Branding

3.1 Employer Branding

Die beiden Wörter „Employer Brand“ kommen ursprünglich aus dem Englischen und bedeuten „Arbeitgebermarke“.

Es gibt keine einheitliche Definition für den Begriff „Employer Branding“ und in jedem wissenschaftlichen Werk wird dies ein wenig unterschiedlich dargelegt.¹ Die Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) gibt eine der präzisen Definitionen. Denn sie versteht das Employer Branding als „die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Branding ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert.“²

Das Unternehmen verwandelt sich in eine Marke auf dem Arbeitsmarkt, deren Erfolg von den Eigenschaften der (potenziellen) Bewerber und Mitarbeitern abhängt. Unternehmen müssen dazu eine **Employee Value Proposition** (Arbeitgebermarkenversprechen) konzipieren, die Vorteile im funktionalen und emotionalen Sinne für die Zielgruppen bietet.³

3.1.1 Einordnung des Employer Branding im HRM

Lado und Wilson (1994) geben eine Definition von dem Begriff „Human Resource Management (HRM)“, indem sie das als eine „Gruppe von unabhängigen aber miteinander verbundenen Aktivitäten, Funktionen und Prozessen, die die Aufnahme, die Entwicklung, und die Erhaltung von Humanressourcen“ als Zielsetzung haben, verstehen.⁴ Wichtig ist es zu sagen, dass das HRM einen wesentlichen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele und somit zur Absicherung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens leistet. Trost unterteilt das HRM in drei Aktionsfelder:⁵

¹ Meffert, Heribert, Burmann, Christoph, Koers, Martin (Hrsg.), Gabler Verlag, S.29

² DEBA, S. 78

³ Vgl. Stobart, P., S. 388, Geschwill, R. S.35

⁴ Vgl. Rowold, J., S. 17

⁵ Vgl. Trost, A. S.13 f.

- Personalbeschaffung - Das Finden und Gewinnen passender, qualifizierter Mitarbeiter.
- Mitarbeiterintegration, Talententwicklung - Das Versichern von Karrierechancen für die Mitarbeiter
- Mitarbeiterbindung - Das Binden professioneller und für das Unternehmen wertvoller Mitarbeiter, indem der Arbeitsplatz und dessen Umfeld attraktiv gestaltet wird.

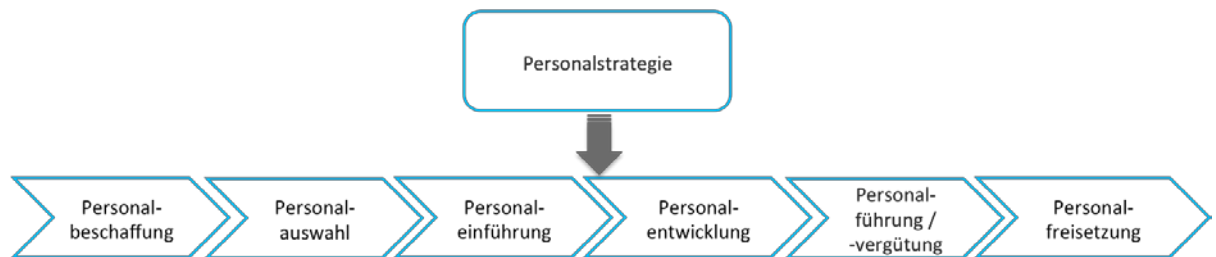


Abbildung 1: Einordnung der Personalbeschaffung im HRM⁶

Employer Branding hat eine externe Wirkung der Recruiting (Rekrutierung) auf potenzielle Kandidaten und interne - Retention (Mitarbeiterbindung) und Development (Personalentwicklung) - auf die aktuellen Mitarbeiter.⁷

Das interne Employer Branding befasst sich mit den HR-Maßnahmen der Arbeitsverhältnisse, dabei ist deren Beginn, Beendigung und Entwicklung gemeint. Solche spielen solche Kriterien wie Karrierechancen, das Arbeitsklima, die Unternehmenskultur und der Führungsstil die entscheidende Rolle bei der Zufriedenheit und der Empfindung eines Mitarbeiters und dessen Verhalten zum Unternehmen. Deshalb ist das Ziel des internen Employer Branding ist eine hohe Zufriedenheit unter den Mitarbeitern und deren emotionale Bindung an das Unternehmen, was zu einer Motivation führt.

Das externe Employer Branding konzentriert sich auf eventuell zukünftige Mitarbeiter und Unternehmensöffentlichkeit (Corporate Reputation).⁸

⁶Eigene Darstellung in Anlehnung an Trost, A., Talent Relationship Management Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage, Heidelberg: Springer, 2014, S.56

⁷Vgl. Schuhmacher, F., Geschwill, R. (2014), S. 35

⁸Stotz, W., Wedel-Klein, A. (2013), S. 9

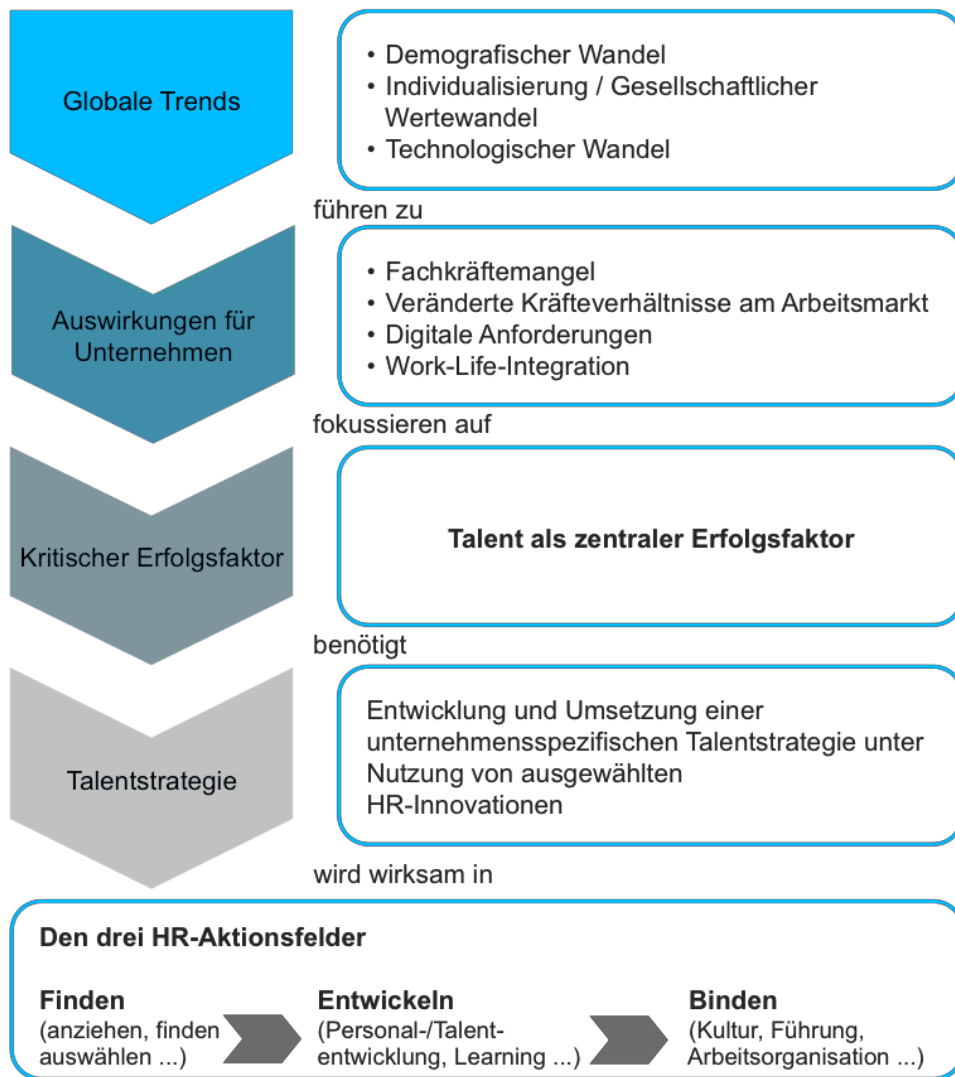


Abbildung 2: HR-Strategien als Reaktion auf globale Trends⁹

Dabei ist es wichtig zu sagen, dass die Bedeutsamkeit der Tätigkeitsfelder des HRM nicht verändert hat, in Gegensatz zu der Rahmenbedingungen, die von weltweiten Trends wie beispielsweise dem „demografischen Wandel, der Individualisierung“ und der Werteänderung, „der Digitalisierung und Technisierung sowie der globalen wissensbasierten Wirtschaft“. ¹⁰

3.1.2 Funktionen und Wirkungsbereiche des Employer Branding

Man kann die Funktionen und Wirtschaftsbereiche des Employer Branding aus zwei unterschiedlichen Sichten beobachten und zwar aus der Perspektive von dem Arbeitgeber und Arbeitnehmer.

⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an Trost, A. Talent Relationship Management, Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage, Heidelberg: Springer, 2014

¹⁰ Vgl. Trost, A. (2014), S.14 ff

Anforderungen aus der Arbeitgeber-Perspektive

Oft entscheidet sich der Arbeitgeber bei einer Bewerberauswahl subjektiv, zumindest ist das aus der Sicht des Kandidaten. Dies kann zum Ausgleich des „Mangel[s] an kognitiv-rationalem Differenzierungsvermögen[s]“¹¹ von dem Arbeitgeber gegenüber den Bewerbern führen. Das Unternehmensziel ist eine Identifikation des (potenziellen) Mitarbeiters mit dem Unternehmen aufzurufen und Vertrauen der Mitarbeiter zu erzeugen sowie Mitarbeiterzufriedenheit und Loyalität zu steigern. Ein erfolgreiches Employer Branding ist in der Lage, den Bekanntheitsgrad des Unternehmens zu steigern, das Unternehmensbild zu verbessern und (eventuelle) Mitarbeiter zu motivieren.¹²

Anforderungen aus der Arbeitnehmer-Perspektive

Bei geringeren oder fehlenden Informationen über das Unternehmen, sowohl die Erfahrung, kann die Arbeitgeberwahl manche Schwierigkeiten bereiten. Es besteht ein Risiko für die (zukünftigen) Mitarbeiter, weil die Arbeitsverhältnisse erst nach einer gewissen Zeit erkennbar sind. Deswegen bietet die Employer Brand eine gewisse Sicherheit und gewinnt an Vertrauen. Infolgedessen übernimmt die Employer Brand zusätzlich eine Qualitätsfunktion.¹³

„Bei der Arbeitgeberwahl sind nicht allein rationale Faktoren bedeutend, sondern spielen zudem emotionale Komponenten eine entscheidende Rolle.“¹⁴ Potenzielle Kandidaten „treffen [...] ihre Entscheidungen für einen Arbeitgeber auf Grundlage einer individuell definierten Kombination von Arbeitgeberfaktoren, die ihnen einen maximalen, subjektiven Nutzen bieten.“¹⁵ Nur wenn alle Ansprüchen der Unternehmensidentität von den Bewerbern entsprochen werden, kommt es zu einer positiven Entscheidung.“ Wird diese Übereinstimmung nach Eintritt in das Unternehmen bestätigt, führt dies zu Mitarbeiterzufriedenheit, Loyalität und Mitarbeiterbindung.“¹⁶

3.1.3 Wettbewerbsvorteile durch Employer Branding

¹¹ Vgl. Stotz, W., Wedel-Klein, A. (2013), S. 29

¹² Vgl. Stotz, W., Wedel-Klein, A. (2013), S. 29 f.

¹³ Vgl. Stotz, W., Wedel-Klein, A. (2013), S. 31

¹⁴ Vgl. Trost, A. (2013), S. 223

¹⁵ Holtbrügge, D. (2007), S. 18

¹⁶ Vgl. Stotz, W., Wedel-Klein, A. (2013), S. 31 f.

Die Wettbewerbsvorteile durch Employer Branding kann man in folgenden Bereichen beobachten: Employer Value Proposition, Candidate Experience Management und in der Interessengruppe als Multikatoren.

3.1.3.1 Employee Value Proposition

Die Employee Value Proposition (EVP) wird oft mit der Bezeichnung „Unique Selling Proposition“ (USP) oder dem Alleinstellungsmerkmal in Parallele gesetzt. Sie ist das Arbeitgebersversprechen an zukünftige und aktuelle Mitarbeiter und gibt eine Antwort auf die Frage, warum sich ein begabter, qualifizierter und hochmotivierter Kandidat für ein bestimmtes Unternehmen als Arbeitgeber interessieren und entscheiden sollte.¹⁷

Die Employee Value Proposition (EVP), anders „das Arbeitgebersversprechen“ genannt, ist die Basis jeder Strategie von Employer Branding, die sich mit der Personalgewinnung befasst. Es geht hauptsächlich um ein klares Positionieren und Abgrenzen von Bewerbern am Arbeitsmarkt. Die EVP gilt demnach als Basis für alle weiteren Schritte.¹⁸



Abbildung 3: inhaltlich zu berücksichtigende Dimensionen beim Aufbau einer Arbeitgebermarke nach Trost¹⁹

3.1.3.2 Candidate Experience Management

Das Hauptziel des Candidate Experience Managements ist vor allem, „jede Begegnung eines (potenziellen) Bewerbers mit dem potenziellen Arbeitgeber in ein

¹⁷ Vgl. Trost, A. (2012), S. 51

¹⁸ Vgl. DGFP e.V. (2012), S.424

¹⁹ Trost, A. in HR Today (2008), S. 7

positives und motivierendes Erlebnis zu wandeln. Dabei wird der Erlebenszyklus bewusst gestaltet und der Kandidat als Kunde wertschätzend behandelt. Es wird damit verhindert, dass interessante Bewerber das Bewerbungsverfahren abbrechen. Außerdem führen positive Erfahrungen dazu, dass auch abgelehnte Bewerber das Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen. Dieser Erlebenszyklus, von der Stellenanzeige bis zur Einarbeitung wird somit zu einem nachhaltigen Instrument des Employer Branding.²⁰

3.1.3.3 Interessengruppen als Multiplikatoren

Jeder Mitarbeiter wird als ein wichtiger Vertreter des Unternehmens und dessen Arbeitgebermarke, indem er durch seine Bewertung des Unternehmens als Arbeitgeber nach außen repräsentiert.

Das Unternehmen als Arbeitgeber wird in den meisten Fällen durch seine Mitarbeiter bewertet.

So kann man zu dem Gedanke, dass die Mitarbeiter eines Unternehmens die wichtigsten und entscheidenden Faktoren bei der Bewertung des Unternehmens als Arbeitgeber.

3.1.4 Erfolgskritische Faktoren

Employer Branding hat die Fähigkeit ein attraktives Unternehmensbild unter den (potenziellen) Mitarbeiter zu schaffen und dabei das Interesse der talentierten Mitarbeiter an das Unternehmen zu wecken, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzeugen.

Wenn die Employer Branding Strategie nicht gut durchdacht ist, kann das schwere Folgen für das Unternehmen haben, weil dies einen negativen Ruf der Arbeitgebermarke bei potentiellen Kandidaten hervorruft.

Um dies zu verhindern, ist es wichtig, folgende Punkte zu berücksichtigen:

- **Ressourcenplanung:** Das Konzept einer Employer Branding Strategie ist zeit- und kostenintensiv.
- **Austauschbarkeit der Marke:** Die Arbeitgebermarke ist schwer austauschbar, da sie eine gewisse Assoziation bei den (potenziellen) Mitarbeiter hervorruft.

²⁰ Vgl. Ferber Personalberatung, o.S.

- Authentizität: Das Wertversprechen muss möglich und glaubwürdig klingen.
- Klare Botschaften: Nur wenn klare Botschaften gesendet werden, werden geeignete Bewerber angesprochen, so dass sich dies positiv auf den Auswahlaufwand der Kandidaten auswirkt und eine Kostenreduktion verursacht.

3.1.5 Employer Branding Modell

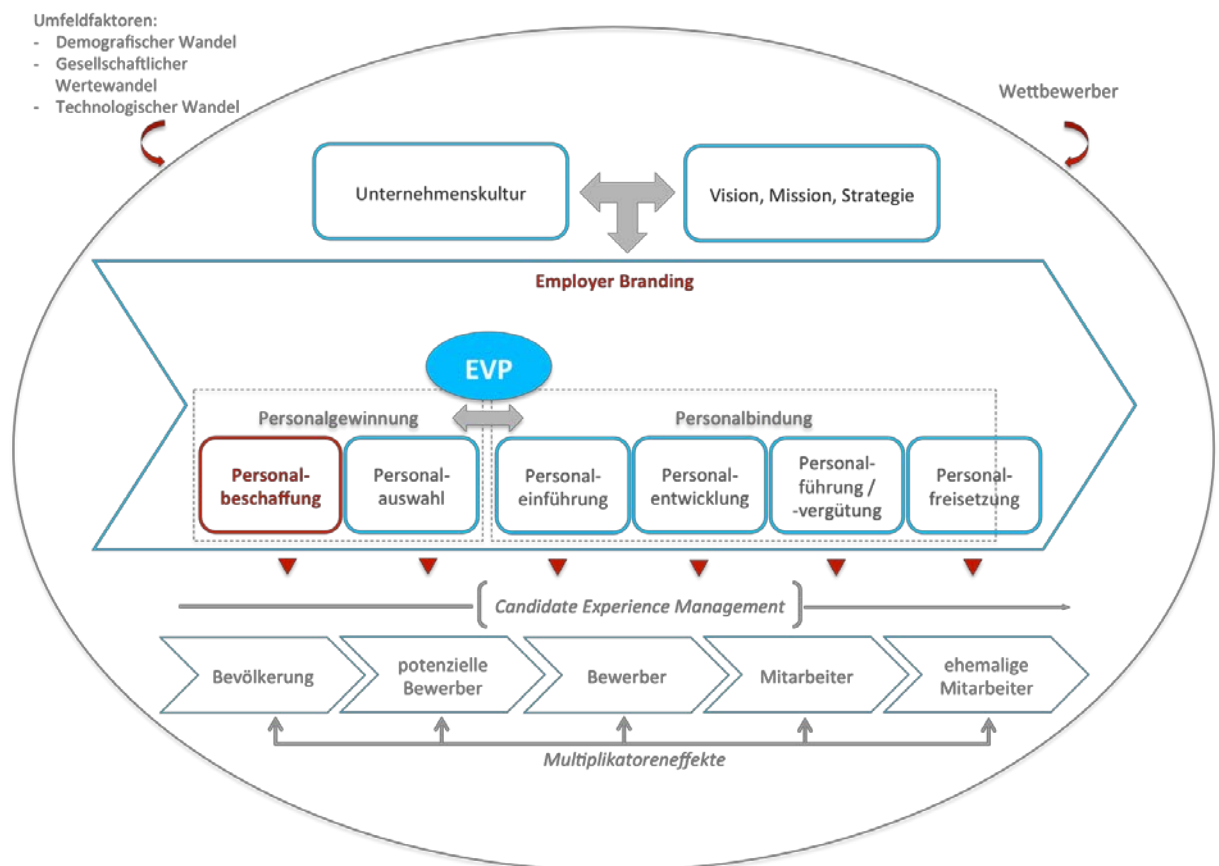


Abbildung 4: Employer Branding Modell²¹

3.2 Recruiting

Das Wort „Recruiting“ kommt aus der englischen Sprache und wird im Deutschen als „Rekrutierung“ verwendet, dabei ist dies mit dem deutschen Begriff „Personalbeschaffung“ vergleichbar.²² Unter Recruiting versteht man „die Suche und Bereitstellung von Personalressourcen, die der Deckung von

²¹ Eigene Darstellung, in Anlehnung an Trost, A. (Hrsg.), Employer Branding Arbeitgeber positionieren und präsentieren, 2013

²² Vgl. Berthel, J., Becker, F. G. (2013), S. 322

Personalbedarf (entweder Ersatz- oder Neubedarf) dient.“²³ Wolfgang Brickwedde vom Institute of Competitive Recruiting beschreibt Recruiting als „Teilbereich des HRM, bei dem es um die Deckung eines zuvor definierten Personalbedarfs geht. Zielsetzung ist dabei, das Unternehmen quantitativ und qualitativ mit motivierten Mitarbeitern zu versorgen.“²⁴

3.2.1 Einordnung des Recruiting im Employer Branding

Während das Employer Branding langfristig, strategisch ausgerichtet und das Personalmarketing eine operative, mittelfristige Maßnahme ist, ist der Zielsetzung des Recruiting die kurzfristige Besetzung von aktuell vakanten Stellen. Das Employer Branding kann somit als Mittel zum Zweck, nämlich der Personalbeschaffung verstanden werden.²⁵ Die langfristige Perspektive des Aufbaus einer Arbeitgebermarke (Employer Brand) hat somit einen direkten Einfluss auf das erfolgreiche Recruiting.

„Die Arbeitgebermarke wirkt auf das Recruiting wie ein Filter, der gezielt die geeigneten, qualifizierten Kandidaten anzieht und zu einer Bewerbung motiviert während sie auf der anderen Seite andere Kandidaten von einer Bewerbung abhält. Dies hat den Vorteil, dass der Aufwand für Personalverantwortliche im Unternehmen sinkt, es zu einer automatischen unternehmenskulturellen Vorselektion kommt und dadurch das Risiko von Nicht- oder Fehlbesetzungen minimiert wird.“²⁶

Durch Imagekampagnen kann der Name eines Unternehmens bekannter und attraktiver wirken. „Sie werden mit Hilfe von Print- und Onlinemedien (Anzeigen, lokale und überregionale Nachrichten, Themen-Blogs, Microblogging etc.) verbreitet. Darüber hinaus können die Werte von Imagekampagnen auch durch die Präsenz und Initiative des Unternehmens überall dort, wo potenzielle Mitarbeiter auf das Unternehmen stoßen könnten, vermittelt werden (z. B. Fachtagungen, Messen, universitäre oder schulische Veranstaltungen, Zusammenarbeit mit Vereinen, Interessensgruppen und Initiativen).“²⁷

²³ Berthel, J., Becker, F. G. (2013), S. 322

²⁴ Vegerl H., Leipzig (1999), S.74

²⁵ Wernod K. recruiting.de/RecruitingDefinition.html

²⁶ Vgl. Athanas, C., Graf, N. (2013), S. 48

²⁷ Rowold, J. (2013), S. 138

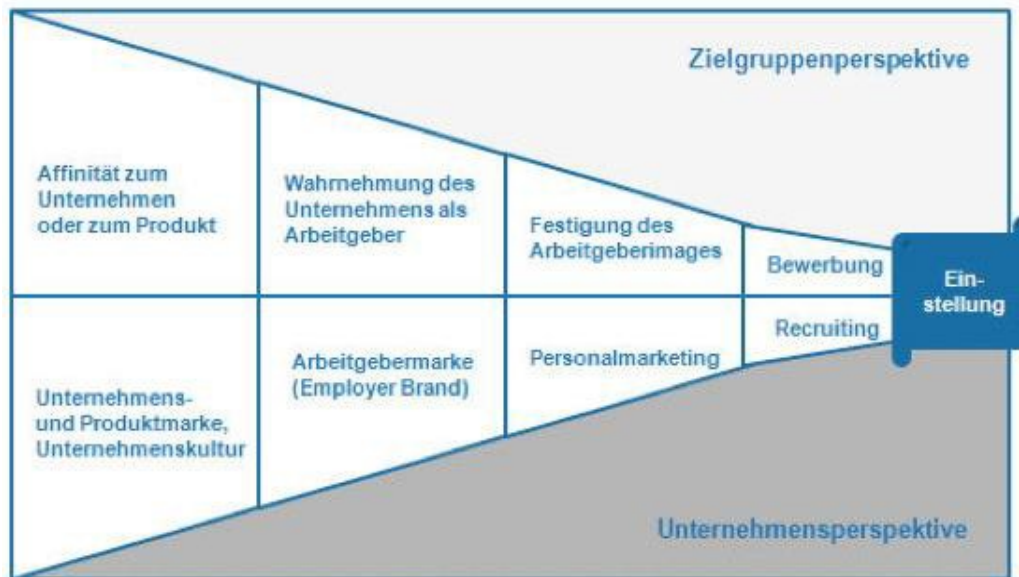


Abbildung 5: Zusammenhang von Employer Branding, Personalmarketing und Rekrutierung²⁸

3.2.2 Ablauf der Personalbeschaffung/ des Recruitings / der Vorgehensweise

Der klassische Verlauf einer Personalbeschaffung ist allgemein die Schaltung („Post“) einer Stellenanzeige (früher in Printmedien (Zeitungen und Zeitschriften) heute meist Online auf verschiedenen Webseiten) und das darauffolgende Warten und Beten („Pray“), erfolgreiche Besprechungen zu haben und die Auswahl eines passenden Bewerbers. Dies ist unter dem Begriff „Post & Pray“ bekannt.²⁹

In den letzten Jahren hat sich der Arbeitsmarkt ein wenig verändert, indem die Kandidaten sich immer passiver bei der Arbeitssuche werden. So werden die Unternehmen für eine erfolgreiche Personalbeschaffung gefordert aktiv zu sein.

Da die Arbeitnehmergeneration Generation Y (Jahrgänge 1980-2000), die durch das Streben nach Individualität gekennzeichnet ist, ist bei „Post & Pray“ weniger erfolgreich. Es findet sozusagen ein Wechsel vom traditionellen „Post & Pray“ zum künftigen „Candidate Relationship Management“ statt. Das Ziel des heutigen

²⁸ Hesse, G.: Wie hängen Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting eigentlich zusammen? M.B. (2014), S.102

²⁹

<http://www.competitiverecruiting.de/resources/Recruiting+2014+zwischen+Massengesch%C3%A4ft+und+Active+Sourcing+fv.pdf>

und künftigen Recruitings sollte dabei der Aufbau eines strategischen Beziehungsmanagements zu Zielgruppen sein.³⁰

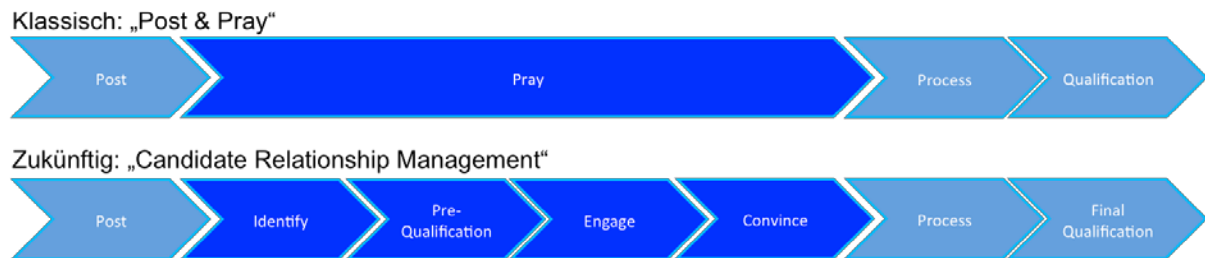


Abbildung 6: Das klassische „Post & Pray“ versus dem zukünftigen „Candidate Relationship Management“³¹

Zu den neuen Elementen des zukünftig relevanten „Candidate Relationship Management“ gehört Folgendes:³²

- **Identify:** Es handelt sich vor allem um die Identifikation relevanter Zielgruppen durch den guten Aufbau einer Arbeitgebermarke (Employer Brand) und die Suche in Kandidatenpools, z.B. in sozialen Business- oder Karrierenetzwerken. Dabei sollen auch Studenten, Praktikanten etc. erreicht werden.
- **Pre-Qualification:** Langfristig interessante Kandidaten werden aussortiert, in Pools gebündelt, damit am Ende eine zielgerichtete Ansprache möglich ist.
- **Engage:** Hier wird einen großen Wert auf den angepassten relevanten Austausch von Informationen und das effektive Führen von Dialogen gelegt. Der kommunizierte Content muss dabei für die jeweilige Zielgruppe von bedeutender Relevanz, d.h. auf den beruflichen Lebenszyklus als auch auf die fachspezifischen Qualifikationen abgestimmt sein. Auch müssen dabei die unterschiedlichen Informationsbedürfnisse sowie die Nutzung unterschiedlicher Kanäle der verschiedenen Zielgruppen beachtet werden und Kommunikationsinhalte angepasst werden. Hier spielt das „Storytelling“ eine wichtige Rolle, und zwar der jeweiligen Zielgruppe die richtige Geschichte zu erzählen, um das Interesse für das Unternehmen als Arbeitgeber zu erwecken.
- **Convince:** Dies ist der letzte Schritt. Dabei geht es darum anhand von zuvor genannten Maßnahmen der Kommunikation und des Storytelling die Kandidaten für eine Bewerbung zu überzeugen.

³⁰ <http://embrace.medienfabrik.de/blog/paradigmenwechsel-von-post-pray-zum-talent-relationship-management/>

³¹ Eigene Darstellung, in Anlehnung an Hesse, G. in Dannhäuser, R. (2014), S. 388

³² Hesse, G. in Dannhäuser, R. (2014), S. 388

3.2.3 Methoden und Instrumente des Recruitings (Beschaffungswege)

Falls sich das Unternehmen auf die passive Suche nach neuen Mitarbeitern macht, kann es nur den kleinsten Teil eines Arbeitsmarktes erreichen. Untersuchungen zeigen, dass die „aktiv suchenden Bewerber“ ungefähr 15-20% des Gesamtmarktes erreichen können. Latent suchende Bewerber (ungefähr 30-50% des Arbeitsmarktes) sind dadurch besonders, dass sie ein Angebot annehmen könnten, wenn Sie darauf angesprochen würden. Der verbleibende Rest, das sind 20-30% des Arbeitsmarktes, ist glücklich mit der aktuellen Arbeitsstelle und wird das Angebot für den Arbeitswechsel nicht annehmen.

„Je höher die vakante Position einzuordnen ist, desto größer sollte der räumliche Einzugsbereich des Verbreitungsmediums sein.“³³

Folgende Punkte sollen bei der Auswahl der geeigneten Methode im Recruiting beachtet werden:³⁴

- allgemeine Vor- und Nachteile.
- Klassifizierung nach Zielgruppen.
- Zeitraum nach Zielgruppen.
- Wirtschaftlichkeit der Personalbeschaffung.

Moderne externe Personalbeschaffungsmethoden

„Der Begriff „Sourcing“ kommt aus der Materialwirtschaft, insbesondere dem Beschaffungsmanagement und verfolgt das Ziel der „Sicherstellung der Versorgung des Unternehmens mit Ressourcen aller Art bei gleichzeitig so geringen Kosten wie möglich“³⁵. Bezieht man dies auf das HRM, so sind mit „Ressourcen“ Menschen gemeint.³⁶ Unter „Active Sourcing“ versteht man demnach die aktive Suche und erfolgreiche Gewinnung von Mitarbeitern für ein Unternehmen. Das „Active Sourcing“ mit Hilfe von sozialen Medien ist dann das Suchen und erfolgreiche Gewinnen von Mitarbeitern durch ein erfolgreiches Netzwerken.“³⁷

³³ Schnelder, XXX (1995), S. 36

³⁴ Vgl. Berthel, J., Becker, F. G. (2013), S. 344

³⁵ Dannhäuser, R. in Dannhäuser, R. (2014), S. 3

³⁶ Vgl. Dannhäuser, R. in Dannhäuser, R. (2014), S. 3

³⁷ Vgl. Dannhäuser, R. in Dannhäuser, R. (2014), S. 3

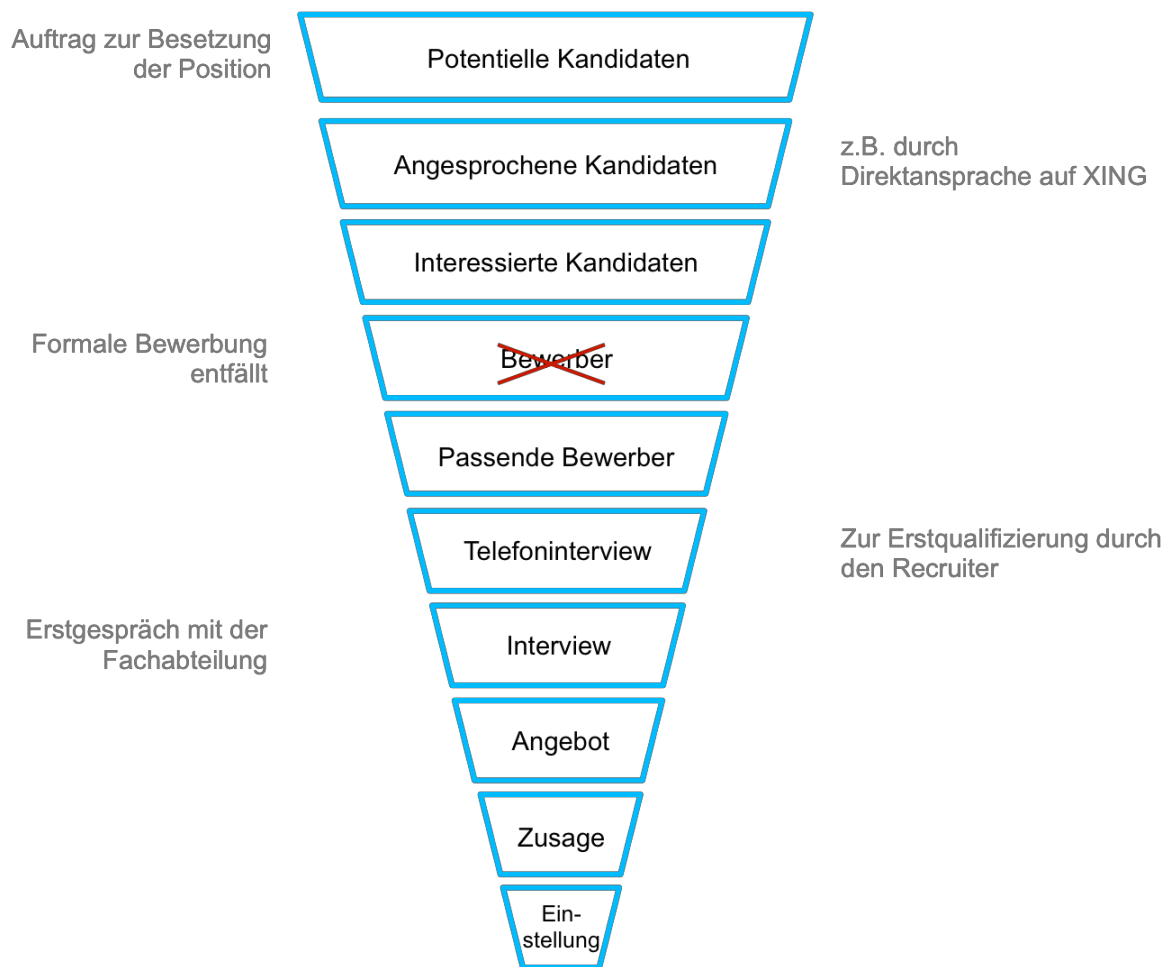


Abbildung 7: Active Sourcing 2014³⁸

„Abwerbung bedeutet das mittelbare oder unmittelbare nachhaltige Einwirken auf einen arbeitsvertraglich gebundenen Arbeitnehmer mit dem Ziel, diesen zur Begründung eines neuen Arbeitsverhältnisses mit dem Abwerbenden oder einem Dritten zu veranlassen.“³⁹

Cold call: Unter Cold Call versteht man die erste Kontaktaufnahme mit dem potenziellen Bewerber, anders gesagt, „telefonische Identifikation“.

Direktansprache: Die Direktansprache wird im amerikanischen Sprachgebrauch oft als „Headhunting“ und im Englischen als „Executive Search“ (Suche nach Führungskräften) bezeichnet. Vor allem wird darunter eine aktive Kontaktaufnahme des Personalberaters oder des Unternehmens mit potenziellen Kandidaten verstanden. Angesprochen werden vor allem die potenziellen Kandidaten, die dem Anforderungsprofil der vakanten Stelle gut entsprechen und im Moment der Kontaktaufnahme immer noch auf der Arbeitssuche sind.⁴⁰

³⁸ Eigene Darstellung, in Anlehnung an recruiting.xing.com Fallstudie: Active Sourcing in Deutschland, 2014, S. 14

³⁹ Bauer in Kütter, Personalhandbuch, (2000), S.43

⁴⁰ Murmann: Direktansprache – ein effektiver Weg der Personalsuche (1999), S. 127

3.2.3.1 Interne Personalbeschaffung

Vorteile der internen Personalbeschaffung	Nachteile der internen Personalbeschaffung
Die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter kann erhöht werden.	Die vakante Stelle kann verschoben werden, was den Arbeitswechsel verlängert.
Die Karrierechancen vergrößern sich.	Die Mitarbeiter sind nur in einem Betrieb tätig – keine Erfahrung in anderen Unternehmen.
Die Chance, eine gute Arbeitsstelle zu bekommen, erhöht sich.	Bei einer geringen Auswahl kann ein unterqualifizierter Mitarbeiter die Stelle bekommen.
Der innerbetriebliche Kandidat kennt sich schon im Unternehmen und dessen Arbeitsmethoden aus.	Das Leistungsniveau sinkt, wenn der Mitarbeiter nichts Neues dazu lernt.
Weniger Zeit für die Einarbeitung, weil Branchen-, Firmen- und Produkt-Know-How schon bekannt sind.	Ehemalige Kollegen, die zu einer leitenden Kraft in einem Unternehmen werden, werden oft nicht entsprechend von den Untergeordneten respektiert.
Das Sparen an Kosten und Zeit, weil das Recruiting kürzer ausfällt.	Im Falle einer Absage fühlen sich die Bewerber verletzt.

3.2.3.2 Externe Personalbeschaffung

Zu den Dienstleister gehören vor allem Personalberatungen, deren Arbeit eine Lösung bei der Personalbeschaffung zu finden ist. Sie können als Bestandteile der allgemeinen Unternehmensberatungen gesehen werden. Dabei werden beide Seiten (des Arbeitgebers und des Arbeitnehmers) von den Personalbearbeitern berechnet. Sie werden oft bei Suche nach neuen Fach- und Führungskräften beauftragt.⁴¹

Vorteile der externen Personalbeschaffung	Nachteile der externen Personalbeschaffung
Neuer Mitarbeiter bringt Motivationsschübe und Erfahrung ins	Der neue Mitarbeiter kennt sich im Unternehmen noch nicht so gut aus.

⁴¹ Vgl. Friederichs, T. (2012), S. 29 f.

Unternehmen.	
Neues Know-How kommt.	Das Recruiting führt zu hohen Kosten und Zeitaufwänden.
Arbeitsverläufe werden neu beurteilt.	Der Bewerber mag ins Unternehmen nicht passen.
Eine große Auswahl der Bewerber.	Die Neubesetzung beunruhigt das alte Team.

3.2.4 Rechtliche Rahmenbindungen des Recruiting

Im Rahmen des Employer Branding ist festzuhalten, dass die eigentliche Bewertung eines Unternehmens als Arbeitgeber aus dem Arbeitsverhältnis eines Mitarbeiters mit dem Unternehmen kommt. Demnach müssen einige arbeitsrechtliche Aspekte im Bewerbungsverfahren, in der Arbeitsvertragsgestaltung als auch im Arbeitsverhältnis seitens des Unternehmens berücksichtigt werden. Darüber hinaus werden durch die Globalisierung der Medien und dem Internet auch andere Faktoren für das Unternehmen berücksichtigt.⁴²

Laut dem Bundesdatenschutzgesetz dürfen Unternehmen bei der Suche nach neuen Mitarbeitern zu Monitoring- bzw. Recherchezwecken ohne Einwilligung des Nutzers auf dessen Daten zugreifen, sofern diese Daten *allgemein zugänglich* sind (gem. § 28 Abs. 1 S. 1 Nr. 3 BDSG).⁴³

In diesem Fall sollte zwischen der Selbstpräsentation des Unternehmens und dem Anforderungsprofil und Aufgabenaufzählung unterschieden werden.

Eine weitere rechtliche Rahmenbedingung des Recruitings ist, das „Nichtbescheidungen“ im Falle einer Absage eines nicht weiter berücksichtigten Kandidaten während eines Bewerbungsprozesses.

Abgelehnte Bewerber haben das Recht, die Ablehnungsgründe zu erfahren. Wird diese Information von dem Unternehmen nicht gegeben, so kann man dies als eine Diskriminierung verstehen.⁴⁴

⁴² Lehnen, A. & Kaufmann, M. in Trost, A. (2014), S. 175-188

⁴³ <http://dejure.org/gesetze/BDSG/28.html>

⁴⁴ Lehnen, A. & Kaufmann, M. in Trost, A. (2014), S. 175 ff.

Was telefonische Direktansprache am Arbeitsplatz angeht, ist es laut dem Bundesgerichtshof nicht wettbewerbswidrig, wenn ein Personalberater telefonisch den Arbeitnehmer kontaktiert. Falls der Personalberater das Gespräch bei diesem Anruf trotz der Desinteresse des Arbeitnehmers fortführt oder das Gespräch über die eigentliche kurze Stellenbeschreibung verlängert, wird es laut § 7 Abs. 2 Nr. 2 UWG als „Unzumutbaren Belästigung“ betrachtet.⁴⁵

Eine telefonische Ansprache wird kritisch gesehen, wenn die Kontaktaufnahme per Email, XING; Twitter, Facebook o.ä. durchgeführt wurde, „obwohl diese als weniger störend eingestuft werden, birgt hingegen ein Risiko, da der Adressat diese ohne vorherige Einwilligung als eine unzumutbare Belästigung sehen kann“.⁴⁶

3.2.5 Recruiting Trends und Ausblick

Laut ICR wurde Kürzung für den Einsatz verschiedener Recruiting-Maßnahmen für das Jahr 2013 von Unternehmen geplant. Dazu gehören mit 49,3 Prozent Recruiting-Maßnahmen in den Printmedien, aber auch 27,9 Prozent haben vor, den Einsatz von externen Personalberatern zu reduzieren.⁴⁷

Über 50 % der größten deutschen Unternehmen bevorzugen eine Formularbewerbung, mehr als ein Drittel - eine E-Mail-Bewerbung und nur knapp 2 % geben den Vorzug einer klassischen papierbasierten Bewerbung.⁴⁸

„Die zunehmende Nutzung von Smartphones und Tablet-PCs wird künftig auch einen großen Einfluss auf die Rekrutierung haben und wird somit Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen. Dabei sind sechs von zehn Befragten der größten deutschen Unternehmen der Ansicht, dass die Kandidatenansprache über mobile Endgeräte künftig sinnvoll ist.“⁴⁹

Mehr als 26 Millionen deutsche Staatsbürger suchen immer wieder über ihre Smartphones nach neuen Informationen.⁵⁰

⁴⁵ [http://juris.bundesgerichtshof.de/cgi-](http://juris.bundesgerichtshof.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bgh&Art=en&nr=29411&pos=0&anz=1)

[bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bgh&Art=en&nr=29411&pos=0&anz=1](http://www.socialmediarecht.de/2013/04/29/active-sourcing-talent-relationship-management-rechtlich-betrachtet-part-ii/)

⁴⁶ <http://www.socialmediarecht.de/2013/04/29/active-sourcing-talent-relationship-management-rechtlich-betrachtet-part-ii/>

⁴⁷ <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/307498/umfrage/geplante-kuerzungen-von-ausgaben-fuer-recruiting-massnahmen/>

⁴⁸ Vgl. CHRIS, monster.de, Recruiting Trends (2014), S.10

⁴⁹ Vgl. CHRIS, monster.de, Recruiting Trends (2014), S.9

⁵⁰ Vgl. <http://www.agof.de/studien/>

Literaturverzeichnis

Literaturquellen / Monographien

1. Meffert, Heribert, Burmann, Christoph, Koers, Martin (Hrsg.), Gabler Verlag, Apr 28, 2005
2. Vgl. Stobart, P. (2003), S. 388 in Schuhmacher, F., Geschwill, R., 2014
3. ROWOLD, J: Human Resource Management: Lehrbuch für Bachelor und Master. 1. Aufl., Berlin Heidelberg: Springer-Verlag, 2013
4. Trost, A., Talent Relationship Management Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage, Heidelberg: Springer, 2014
5. Schuhmacher, F., Geschwill, R.: Employer Branding: Human Resources Management für die Unternehmensführung. 2. Aufl., Wiesbaden: Springer Gabler, 2014
6. Stotz, W., Wedel-Klein, A., Employer Branding: Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. 2. Aufl., München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 2013
7. Holtbrügge, Dirk/Holzmüller, Harmut H./v. Wangenheim, Florian (Hrsg.), Remote Services, Wiesbaden, Gabler, 2007
8. Trost, A.: Talent Relationship Management: Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels. 1. Aufl., Heidelberg: Springer-Verlag, 2012
9. DGFP e.V. (2012): Employer Branding: Die Arbeitgebermarke gestalten und im Personalmarketing umsetzen. 2. Aufl., Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, 2012
10. Berthel, J., Becker, F. G.: Personalmanagement: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 10. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, 2013
11. Athanas, C., Graf, N.: Innovative Talentstrategien: Talente finden, Kompetenzen fördern, Know-how binden, 1. Aufl., Freiburg: Haufe, 2013
12. Hesse, G. Auf dem Weg zum Enterprise 2.0: Digitalisierung, Demografie und Wertewandel als Treiber für Change-Management und Kulturwandel,

- Wiesbaden: Springer Fachmedien, 2014
13. Schneider. H. (Hrsg.): Produktionsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Schäffer Poeschel. Stuttgart, 1995
 14. Dannhäuser R. (Hrsg.), Praxishandbuch Social Media Recruiting, Springer Fachmedien, 2014
 15. Murmann in Sattelberger, Direktansprache - Ein effektiver Weg der Personalsuche, 1999
 16. Friederichs, T.: Die besten Mitarbeiter gewinnen. Eine neue Recruitingkultur implementieren und umsetzen, 1. Aufl., Freiburg: Haufe- Lexware, 2012
 17. CHRIS (Centre of Human Resources Information Systems), monster.de, Recruiting Trends 2014

Internetquellen / Onlinerepublikationen

18. DEBA (2006): <http://www.employerbranding.org/employerbranding.php>, Zugriff am 27.11.2014
19. Vgl. Ferber Personalberatung. <http://www.ferber-personalberatung.de/candidate-experience/>, Zugriff am 27.11.2014
20. Hesse, G. (18.09.2011): Wie hängen Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting eigentlich zusammen? Abgerufen von <http://www.saatkorn.com/2011/09/18/wie-hangen-employer-branding-personalmarketing-und-recruiting-eigentlich-zusammen/>, Zugriff am 27.11.2014
21. TROST, A. (2008): Authentische Arbeitgebermarken. HR Today Special 01/08. http://www.hrtoday.ch/hrtoday/de/themen/archiv/102843/Authentische_Arbeitgebermarken, Abruf am 03.02.2011., S.7
22. Gerlitz, C. & Helmond, A. (2013): The Like Economy: Social Buttons and the Data-intensive Web. New Media & Society (February 4). Retrieved from http://www.academia.edu/2528994/The_Like_economy_Social_buttons_and_the_data-intensive_web

23. Bundesministerium der Justiz und Verbraucherschutz, § 7 Unzumutbare Belästigungen, http://www.gesetze-im-internet.de/uwg_2004/7.html, Zugriff am 27.11.2014
24. Bundesgerichtshof, Direktansprache am Arbeitsplatz, <http://juris.bundesgerichtshof.de/cgi-bin/rechtsprechung/document.py?Gericht=bgh&Art=en&nr=29411&pos=0&anz=1>, Zugriff am 27.11.2014
25. Statista, Geplante Kürzung von Ausgaben für Recruiting-Maßnahmen 2013, <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/307498/umfrage/geplante-kuerzungen-von-ausgaben-fuer-recruiting-massnahmen/>, Zugriff am 27.11.2014
26. AGOF, Die Studien, Reichweiten und Strukturdaten für Online Werbeträger, <http://www.agof.de/studien/>, Zugriff am 14.11.2014