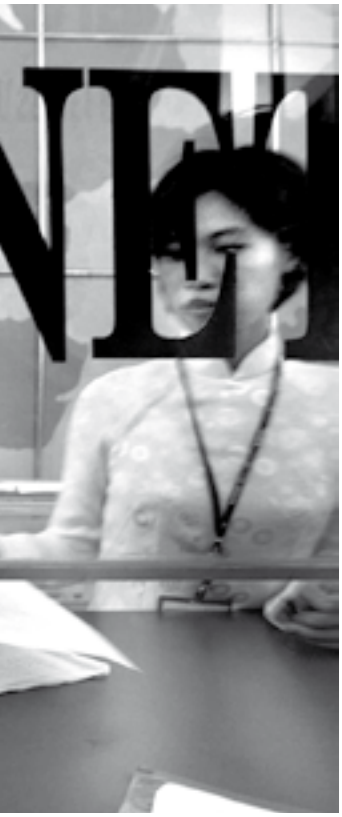
Einführung von E-Recruiting-Systemen

Normstrategien zur

Bei der Implementierung personalpolitischer Programme und Prozesse verschwindet, ist der Startschuss erst einmal gefallen, schnell die Frage aus dem Blick, warum bestimmte Vorhaben so und nicht anders auf den Weg gebracht werden. Dabei ist es in vielen Fällen hilfreich, sich immer wieder auf die originären Zielsetzungen eines Projekts zu besinnen. Das gilt nach Einschätzung der Autoren in besonderer Weise für die Einführung von E-Recruiting-Systemen. Hierfür stellen die Autoren sogenannte Normstrategien vor, die ein Set von Handlungszielen und Maßnahmen für typische Situationen und Konstellationen darstellen.

Moderne E-Recruiting-Systeme unterstützen heute den kompletten Prozess der Personalbeschaffung von der Personalanforderung über den Eingang der Bewerbung, die Vorauswahl und Auswahl der Bewerber bis hin zum Vertragsmanagement und der Einführung neuer Mitarbeiter (vgl. Lee 2005; Munger 2002). Mit der Vielzahl der Funktionalitäten sind allerdings im Laufe der Jahre auch die Anzahl und Komplexität der Entscheidungen, die Projektteams bei der Einführung derartiger E-Recruiting-Systeme treffen müssen, gestiegen. Was soll zum Beispiel mit Papier- und E-Mail-Bewerbungen passieren? Lässt das entsprechende System Initiativ- und Mehrfachbewerbungen zu? Welche Kandidaten sollen in einen Bewerber- oder Talent-Pool aufgenommen werden? Wie stark soll das Unternehmen die internen Prozesse und Abläufe den einzelnen Zielgruppen anpassen? Wer ist für die Bewerber in den unterschiedlichen Phasen des Bearbeitungsprozesses zuständig – die Personal- oder die Fachabteilung? Welche Konsequenzen ergeben sich für das Online- und Offline-Personalmarketing? Wie werden externer und interner Arbeitsmarkt miteinander verzahnt? Das sind nur einige mögliche Fragen, die sich bei der Ein-

konsequenten Implementierung



führung eines E-Recruiting-Systems ergeben.

In der Praxis fallen Antworten auf diese Fragen oft sehr schwer, zugleich besteht das Risiko, dass Antworten am Ende nicht mehr mit den ursprünglichen Projektzielen in Einklang stehen, nicht konsistent oder nicht miteinander vereinbar sind oder dass sich die in den Antworten implizierten Prozessvorstellungen nicht im ausgewählten E-Recruiting-System abbilden lassen. Eine Erklärung für diese Schwierigkeiten liegt in den Gründen, warum ein Unternehmen ein bestimmtes E-Recruiting-System einführt: Geht es darum, die Bearbeitungsprozesse für große Volumina an eingehenden Bewerbungen effizient zu gestalten, die besten Kandidaten aus engen Nischenzielgruppen für das Unternehmen zu gewinnen, oder darum, internationale Standards in der Personalbeschaffung zu etablieren?

Werden derartige Entscheidungen unverbindlich oder zu spät getroffen, beginnen Anbieterauswahl, Konzept- und Umsetzungsphase auseinanderzudriften, was mitunter gravierende Folgen für den Projekterfolg hat. Ein Teil der Risiken und Gründe liegt darüber hinaus auch in der Natur der Projektarbeit, denn mit zunehmendem Projektfortschritt steigt die Anzahl der eingebundenen Interessenträger (dezentrale HR-Einheiten, Fachbereiche oder Betriebsrat). Damit erhöht sich oft auch die Fülle der Anforderungen und Erwartungen an das Projektteam und das E-Recruiting-System.

Ein Ausweg aus derartigen Entwicklungen liegt in der frühzeitigen Diskussion und Anwendung sogenannter Normstrategien. Diese beschreiben ein konsistentes Bündel von Handlungszielen und Maßnahmen, zwischen denen Unternehmen in typischen Handlungssituationen auswählen können, um ihre Ziele zu erreichen (vgl. Baum / Coenenberg / Günther 2006). Üblicherweise werden Normstrategien in der Analyse und Weiterentwicklung von Produktportfolios angewendet. Dabei tragen Unternehmen ihre Produkte in einer Mehrfeldermatrix ein und erarbeiten anschließend typisierte Entwicklungsrichtungen (z. B. weitere Produktdifferenzierung oder Neupositionierung). So wird das Soll-Produktportfolio des Unternehmens abgestimmt und über die Konkretisierung der Normstrategien schrittweise umgesetzt.

Im Personalbereich werden strategische Fragen und die Konsistenz unterschiedlicher Strategien vor allem unter dem Schlagwort des strategischen HR-Managements diskutiert. Dabei haben sich zwei Richtungen entwickelt, die des Best-Practice- und des Best-Fit-Personalmanagements. Sie befassen sich mit Fragen der kontextübergreifenden Anwendbarkeit und der internen und externen Harmonisierung der Personalinstrumente und -maßnahmen (vgl. insb. Pfeffer 1998; Boxall / Purcell 2000; Wright / Snell 1998). Bezüge zu informationstechnischen HR-Fragen fehlen in diesem Kontext allerdings noch.

Vor diesem Hintergrund sollen im Folgenden unterschiedliche Norm-

Dr. Armin Trost ist Professor für Human Resources Management an der Hochschule Furtwangen sowie Partner und Mitgesellschafter der Unternehmensberatung Promerit AG.

Sören Frickenschmidt ist Senior Consultant bei der Promerit AG in Frankfurt am Main.

Tobias Keim ist Senior Consultant bei der Promerit AG in Frankfurt am Main.

Keine Implementierung ohne Beratung: Eine Mitarbeiterin im Postamt von Hanoi erklärt einer Kundin den Zugang zum High-Speed-Internet.

strategien für die Einführung von E-Recruiting-Systemen definiert, konkretisiert und bewertet werden. Das Ziel ist, Orientierung für die Anbieterauswahl von E-Recruiting-Systemen zu geben und Fehlentwicklungen bei der Einführung derartiger Systeme frühzeitig zu vermeiden. Die Unterscheidung in verschiedene Normstrategien für das E-Recruiting geht dabei auf die Erfahrung zurück, dass es nicht eine ‚richtige' E-Recruiting-Strategie gibt und folglich auch nicht ein ‚richtiges' System oder den ‚richtigen' Recruiting-Prozess. Vielmehr müssen Unternehmen die an ihre Ausgangssituation und ihre Ziele am besten angepasste Strategie oder eine Kombination von miteinander vereinbaren Strategien auswählen und entsprechend konsequent umsetzen.

Ausgewählte Normstrategien

Die Einführung von IT-Systemen zur Prozessunterstützung verfolgt meist einen Mix aus Zielen, die sich auf drei Optimierungsrichtungen reduzieren lassen: die Reduzierung von Kosten und Prozesszeiten sowie die Steigerung der Prozessqualität. Bei der Personalrekrutierung beeinflussen E-Recruiting-Systeme im Wesentlichen die Kosten im Personalmarketing, in der Bewerbungsbearbeitung, die Time-to-Hire und die Prozessqualität beziehungsweise die Passgenauigkeit des rekrutierten Kandidaten auf die ausgeschriebene Stelle. Da allerdings eine Verkürzung der Time-to-Hire fast immer auch mit einer Reduzierung des internen Aufwands und damit der Prozesskosten einhergeht, soll diese Optimierungsrichtung im Folgenden nicht weiter explizit verfolgt werden. Folglich ergeben sich die Kosten- und die Qualitätsstrategie als erste Normstrategien.

Darüber hinaus lassen sich in der Praxis weitere Strategietypen identifizieren. So ist in den vergangenen Jahren die Anzahl derjenigen Unternehmen gewachsen, die – getrieben durch die Fortschritte bei der IT-Unterstützung – auch ihre Personalkonzepte und -instrumente immer besser aufeinander abstimmen. Entsprechend ergibt sich die Integrationsstrategie als dritte Normstrategie.

Andere Unternehmen, die ihre Systeme bereits erfolgreich lokal eingeführt haben, schlagen einen weiteren Weg ein. Sie implementieren ihre E-Recruiting-Systeme in anderen Ländern mit dem Ziel, weltweit einheitliche Standards für die Personalrekrutierung zu etablieren. Diese Variante soll im Folgenden als Normstrategie „Globales Recruiting" bezeichnet werden. Als weitere in der Praxis wichtige Strategien können schließlich noch die Strategien „Zielgruppenfokus" und „Flexibilität" angeführt werden, die eine starke Ausrichtung auf die Rekrutierung von Engpasszielgruppen sowie die Besetzung von Schlüsselfunktionen legen beziehungsweise auf die Erhaltung einer hohen Flexibilität in Prozess und Ressourcenauslastung (Abb. 1 nennt die einzelnen Normstrategien und ihre Ziele im Überblick). Im Folgenden wird jede der Normstrategien vertiefend vorgestellt und in ihren Rahmenbedingungen, Ansatzpunkten und Risiken diskutiert.

Kostensenkung Wo hoher Kostendruck und eine ausreichende Verfügbarkeit geeigneter Kandidaten auf dem Arbeitsmarkt zusammenkommen, liegt diese Strategie nahe. Hier legen Unternehmen den Fokus auf eine effiziente Organisation ihrer Rekrutierungsprozesse. Die Sicherstellung der Versorgung mit geeigneten Mitarbeitern zu geringsten Kosten steht im Vordergrund. Die immer stärkere Bedeutung von Personal als kritischem Erfolgsfaktor lässt diese Strategie an Bedeutung verlieren, doch je nach Rahmenbedingungen kann sie durchaus eine sinnvolle Option sein.

Zu den wichtigsten Handlungsparametern im Kontext dieser Normstrategie gehören die Optimierung beziehungsweise Konsolidierung des Personalmarketings und die Konzentration auf wenige, effizient zu verarbeitende Bewerbungskanäle (wie z. B. die strukturierte Online-Bewerbung). Darüber hinaus ist die Optimierung der Bewerbungsbearbeitung ein wichtiger Ansatzpunkt. Hier können Unternehmen vor allem Prozesskosten senken. Aber auch Kostenkategorien wie IT-Kosten, Agenturkosten und so scheinbar banale Kostentreiber wie Papier, Toner und Porto sind nicht zu vernachlässigen.

Auch wenn in der Praxis in vielen Fällen deutliches Kostensenkungspotenzial identifiziert werden kann, besteht gerade im Kontext dieser Normstrategie die Gefahr, gute Kandidaten zu übersehen, sie zu verlieren oder nach außen hin einen unpersönlichen und administrativen Eindruck zu vermitteln. Entsprechend kann diese Normstrategie nie verlustfrei realisiert werden. Sie schöpft ihre Bedeutung vor allem aus ihrer Rolle als Strategie für einzelne Zielgruppen, zum Beispiel für Unternehmensbereiche, in denen der ‚Faktor Mensch' von untergeordneter strategischer Bedeutung ist. Hier kann und darf diese Strategie durchaus eingesetzt werden, anstatt aus einem falsch

verstandenen Qualitätsdenken heraus Ausgaben zu tätigen, die dann an anderer Stelle fehlen.

Qualitätsfokus Unter den gegebenen Rahmenbedingungen die bestmögliche Qualität an (internen und externen) Dienstleistungen zu bieten, ist wahrscheinlich ein Ziel, das zu den Leitgedanken jeder Recruiting-Organisation gehören dürfte. „Qualitätsfokus" beschreibt hierbei das Ziel, für jede Position den optimalen Kandidaten zu identifizieren und auch einzustellen, und das unter Inkaufnahme des vollen hierfür notwendigen Aufwands. In allen Unternehmen, in denen der Mitarbeiter den entscheidenden Produktionsfaktor darstellt, liegt diese Strategie nahe. Und in Schlüsselfunktionen, die kritisch für den Unternehmenserfolg sind und in denen der Unterschied zwischen durchschnittlicher und sehr guter Leistung von Mitarbeitern den Mehrwert für das Unternehmen maßgeblich beeinflusst, zahlt sich dieser zusätzliche Aufwand erst recht aus.

Ein Ansatzpunkt dieser Strategie ist die Verbreiterung der Basis an potenziell geeigneten Kandidaten, denn eine höhere Anzahl an geeigneten Kandidaten in der Vorauswahl steigert die Chance, dass sich die Optimalbesetzung unter ihnen befindet. Hierfür wiederum muss das Unternehmen auf der Wunschliste der Kandidaten ganz oben stehen und über aktuelle Vakanzen hinaus auch Instrumente einsetzen, die im Sinne eines Talent Relationship Management langfristige Beziehungen mit geeigneten Kandidaten aufbauen und pflegen helfen. Sind Bewerbungen in ausreichender Zahl eingegangen oder ausreichend Kontakte identifiziert, ist es wichtig, dass Kandidaten mit hohem Potenzial nicht verloren gehen. Entsprechend steigt die Bedeutung einer individuellen und wertschätzenden Ansprache, einer schnellen Reaktion sowie klarer Verantwortlichkeiten und hoher Transparenz des Recruiting-Prozesses gegenüber den Kandidaten. Jeder Kandidat muss persönlich wertschätzend angesprochen und behandelt werden.

Online wäre hier vieles einfacher: Bewerbungsmappen auf einer Jobmesse für Schulabsolventen in der chinesischen Provinz Shandong.

Der hohe Fokus auf die Qualität der Kandidaten und damit auch der Prozesse hat seinen Preis. Daher muss vorher klar definiert sein, ob sich diese Zusatzinvestitionen aus Unternehmenssicht lohnen und ob ein ausreichend langer Atem vorhanden ist, den eigenen Anspruch auch konsequent umzusetzen. Diese Qualitätsstrategie ist folglich eine Investition, die sich nur für bestimmte Unternehmen als Gesamtstrategie lohnt. Als Strategie für einzelne Zielgruppen und Positionen kommt sie dagegen in der Praxis weitaus häufiger vor, zum Beispiel bei der Besetzung von Schlüsselfunktionen.

Integration Während schon die Qualitätsstrategie einen hohen personellen, zeitlichen und finanziellen Aufwand erfordert, geht die Integrationsstrategie noch einen Schritt weiter. Sie betrachtet nicht nur das Recruiting als langfristiges und wichtiges Instrument zur Erreichung der Unternehmensziele, sondern die gesamte Palette der Personalinstrumente zwischen Personalbeschaffung, -entwicklung und -bindung. Recruiting wird aus dieser Perspektive nur als eine von mehreren Möglichkeiten gesehen, das Ziel der Besetzung von Schlüsselpositionen mit den richtigen Kandidaten zu erreichen. Daher wird es zusammen mit den Instrumenten der Personalentwicklung, des Kompetenzmanagements und der Nachfolgeplanung in den organisatorischen und systemtechnischen Gesamtprozess des Talent Management integriert.

Talent Management wiederum erfordert, dass die mit seiner Konzeption und Umsetzung einhergehenden Aufgaben konsequent als Führungsaufgabe begriffen werden, auch in der Linie. Die Personalabteilung ist in diesem Ansatz nicht mehr ausschließlich interner Dienstleister, sondern auch Moderator der Führungsprozesse im Talent Management. Abgegrenzte organisatorische ‚Abteilun-

gen' für Personalmarketing, -beschaffung und -entwicklung werden weitestgehend aufgehoben.

Für viele Organisationen markieren ein klares Bekenntnis und die ersten Umsetzungsschritte dieser Strategie lediglich den Anfang eines langen Wegs, der mit umfangreichen konzeptionellen, organisatorischen und technischen Unsicherheiten und Risiken verbunden ist. Dennoch sind in der Praxis erste Anfänge oft im Bereich der Schlüsselfunktionen zu beobachten, da hier die erhöhte Komplexität der Integrationsaufgaben teilweise durch eine überschaubare Anzahl an Positionen und Kandidaten kompensiert wird.

Globales Recruiting Globale Unternehmen rekrutieren ihre Fachkräfte auf der ganzen Welt. Heute betreiben aber nur wenige Unternehmen in einem messbaren Umfang globales Recruiting im engeren Sinn, suchen also basierend auf einer einzigen globalen Plattform grenzüberschreitend Kandidaten und stellen international ein (Keim et al. 2006). Vielmehr beschränken sie sich darauf, lokal zu rekrutieren und gegebenenfalls international weiterzuentwickeln.

Für ein grenzüberschreitendes Recruiting sind eine globale Arbeitgebermarke und global standardisierte Instrumente und Prozesse oft ein zentraler Erfolgsfaktor, denn variierte die Ansprache des Kandidaten von Land zu Land, würde der globale Anspruch des Unternehmens direkt konterkariert. Und nur wenn der Recruiting-Prozess in allen Ländern den gleichen Vorgaben folgt und die erfassten Daten, die Auswahl- und die Qualitätsstandards weitgehend identisch sind, ist es möglich, Kandidaten flexibel und weltweit mobil einzusetzen. Nur ein globales E-Recruiting-System ermöglicht es Bewerbern, in einem einzigen Schritt nach Stellen in unterschiedlichen Ländern zu suchen.

Eines der zentralen Risiken dieser Strategie liegt in dem schmalen Grat zwischen der erwünschten grenzüberschreitenden Harmonisierung und der gleichzeitig nötigen lokalen Flexibilität (Evans et al. 2002), denn einerseits müssen Unternehmen Standards finden, um Stellen und Kandidaten weltweit einheitlich zu beschreiben, sodass sie auch im System gefunden und verglichen werden können. Andererseits erfordern regional unterschiedliche Kulturräume, Unternehmensmarken und rechtliche Anforderungen unterschiedliche Ausprägungen einzelner Systemkomponenten (z. B. der Bewerbungsformulare, die wiederum zentral für die Kandidatenprofile im System sind).

Zielgruppenfokus Nicht alle Unternehmensfunktionen haben für den Erfolg eines Unternehmens dieselbe Bedeutung, und nicht alle Zielgruppen sind am Arbeitsmarkt gleich gut verfügbar. Entsprechend sind nicht alle Zielgruppen beziehungsweise Bewerber gleich wertvoll für ein Unternehmen (vgl. Boudreau / Ramstad 2007). Einzelhandelsunternehmen haben beispielsweise völlig unterschiedliche und voneinander getrennte Rekrutierungswege und -prozesse für Personen in den Einkaufsmärkten und für Personen in Managementlaufbahnen.

Sollen Mehrfachbewerbungen erlaubt sein? Wie werden Datenschutzfragen geregelt? Normstrategien können späteres Durcheinander verhindern. Foto: Arbeitsuchende in einem Job-Center in Honkong.

Sechs Normstrategien für das E-Recruiting

Normstrategie	Zielsetzung
Kostensenkung	Versorgung mit geeigneten Mitarbeitern zu möglichst geringen Kosten
Qualitätsfokus	Gewinnung und Auswahl von Kandidaten mit höchstmöglicher Eignung
Integration	Einbettung der Personalbeschaffung in ein übergeordnetes System zusammenhängender Personalprozesse und -instrumente
Zielgruppenfokus	Ausrichtung der Personalbeschaffung auf Engpass-Zielgruppen und Schlüsselfunktionen
Globales Recruiting	International einheitliche Standards und Transparenz
Flexibilität	Flexible Anpassung an Schwankungen im Rekrutierungsbedarf

Abb. 1

Vereinbarkeit der Normstrategien

	Kosten	Qualität	Integration	Ziel-gruppen	Globales Recruiting	Flexibilität
Kosten		schwer vereinbar		bedingt vereinbar		
Qualität			gut vereinbar			
Integration						
Zielgruppen						
Globales Recruiting						
Flexibilität						

Abb. 2

In den Fällen, in denen der Erfolgsbeitrag hoch und die Verfügbarkeit geeigneter Kandidaten am Arbeitsmarkt gering sind, spricht man von Schlüsselfunktionen. Hier bietet sich eine Zielgruppenstrategie an. Bei ihrer Identifikation sollten nicht aktuelle und kurzfristige Bedarfe eine Rolle spielen, sondern die langfristigen Anforderungen der Unternehmensstrategie. Ein solches Vorgehen erfordert die Konzentration des Unternehmens auf seine Schlüsselzielgruppen, während andere Zielgruppen automatisch in den Hintergrund rücken. Wenn der Einkauf für ein Unternehmen eine Schlüsselfunktion ist, wird man in einer Zielgruppenstrategie auf die Bewerbung eines für den Einkauf geeigneten Kandidaten gänzlich anders (schneller, persönlicher) reagieren als auf Bewerber für andere, strategisch weniger wichtige Funktionen. Entsprechend unterschiedlich würde man dann auch die Prozesse innerhalb des E-Recruiting-Systems definieren.

Die erfolgreiche Umsetzung der Zielgruppenstrategie verlangt eine Reihe bestimmter Schritte. Zunächst einmal müssen die Zielgruppen genau definiert sein. Beispielsweise müssen die quantitativen und qualitativen Personalbedarfe in Bezug auf Schlüsselfunktionen analysiert und validiert ermittelt werden. Welche Rekrutierungen sind geplant, und was sind die geeigneten Kanäle, um vielversprechende Kandidaten zu erreichen? Dies wiederum stellt die Ausgangsbasis für eine zielgruppengerechte Ausrichtung der Personalmarketingkanäle und -inhalte sowie für die Definition von an die Zielgruppe angepassten Rekrutierungsmaßnahmen und -prozessen dar.

Flexibilität Unternehmen sind von gesamtwirtschaftlichen Schwankungen betroffen. Dabei variiert der Grad, wie Marktbewegungen das Recruiting beeinflussen, in Abhängigkeit von Unternehmen und Branche. Für Fluggesellschaften beispielsweise kann schon ein Sinken des Kerosinpreises zu einem deutlich spürbaren Anstieg des Personalbedarfs an Flugbegleitern und Bodenpersonal führen. Dann sind schnelle Reaktionen im Personalwesen gefragt.

Die Flexibilitätsstrategie zielt darauf ab, Recruiting-Aktivitäten möglichst schnell an gegebene Marktverhältnisse und die damit einhergehenden Personalbedarfe anzupassen. Sie kann unterschiedliche Ausprägungen haben. Talent-Pools, wie sie etwa im Rahmen eines Talent Relationship Management vorgesehen sind, ermöglichen einen flexiblen Zugriff auf geeignete Kandidaten entsprechend der aktuell gegebenen Personalbedarfe. Dies ist allerdings unterschiedlich aufwendig, je nachdem wie der Pool organisiert wird und welche Maßnahmen unternommen werden, die Beziehungen zu den Talenten dauerhaft zu gestalten.

Ein weiterer Ansatz der Flexibilisierungsstrategie besteht darin, einen möglichst großen Teil der Rekrutierungsaktivitäten entweder auszulagern oder in einer zentralen Shared-Service-Organisation zu bündeln. Shared-Service-Organisationen ermöglichen es insbesondere großen Organisationen, Vorteile durch die interne Bündelung von gleichartigen Tätigkeiten zu erzielen. Outsourcing zielt demgegenüber darauf ab, diese und andere Vorteile über den Bezug von Dienstleistungen am Markt zu erzielen. Je nach Ausgestaltung der Strategie hat dies weitreichende Folgen für die Anforderungen an das Recruiting-System. Dies gilt insbesondere für die Flexibilität und die Verantwortlichkeiten im Prozess, aber auch für das Abbilden der organisatorischen und technischen Schnittstellen im System.

Eine flexible Umstellung von einem intensiven Beziehungsmanagement auf ein auf schnelle Erfolge ausgerichtetes Recruiting und umgekehrt verlangt große Flexibilität und Vielseitigkeit. Wird dagegen ein größerer Teil der Recruiting-Aktivitäten an einen externen Dienstleister vergeben, gehen unter Umständen

Marktzugänge und wichtiges internes Wissen verloren. Das Unternehmen reduziert seinen Bezug zum Arbeitsmarkt, und die internen besonderen Fähigkeiten des Unternehmens im Kontext seiner Personalgewinnung werden weniger stark beansprucht und weitergeführt.

Implikationen für Systemdesign

Schon in der Beschreibung der einzelnen Normstrategien wurde deutlich, dass diese nur teilweise miteinander vereinbar sind oder sogar in direktem Widerspruch zueinander stehen. Im Folgenden werden daher ausgewählte Implikationen für die zugrunde liegenden E-Recruiting-Systeme diskutiert. Der Fokus liegt dabei auf denjenigen Auswirkungen, die im Rahmen der Projekterfahrung der Autoren besonders häufig und besonders kritisch erlebt wurden.

Kostenstrategie Betrachtet man die Auswirkungen der Kostenstrategie auf das E-Recruiting-System, so wird deutlich, dass für diese Strategie der Fokus auf einem stark vereinheitlichten und gleichzeitig stark IT-gestützten Prozess liegen muss. Die Ansprache der Kandidaten vertraut fast ausschließlich auf Internetkanäle. Aufwendige Rekrutierungsansätze, wie beispielsweise aktive Rekrutierungsmethoden oder Talent Relationship Management, bei denen Unternehmen in der Identifikation und Bindung von externen Kandidaten einen spürbareren Aufwand betreiben, sind hier so gut wie nicht zu finden. Als Bewerbungskanal wird in dieser Normstrategie ausschließlich das Bewerbungsformular zugelassen. Papier- oder E-Mail-Bewerbungen senden die Unternehmen zurück. Bewerber werden aufgefordert, komplette Unterlagen einzureichen und umfangreich Auskunft über sich zu geben, um späteres Nachfassen durch das Unternehmen von Anfang an zu vermeiden. Die interne manuelle Erfassung von Bewerbungen wird auf ein Minimum reduziert. Eine erste Positiv- oder Negativauswahl der Bewerber erfolgt unterstützt durch Filter- und Rankingmechanismen auf Basis weniger, aussagekräftiger Kriterien oder sogar auf der Basis von automatisierten Online-Assessments.

Auf diese Weise etablieren die Unternehmen einen über alle Zielgruppen hinweg stark standardisierten Prozess, in dem Auswahlentscheidungen durch das System unterstützt und Aktivitäten automatisiert durch das System ausgeführt werden. Individuelle Bewerberkommunikation findet tendenziell eher selten statt oder nur, sofern sie sich im System über Regeln hinterlegen lässt. Insgesamt werden damit nicht nur die Kosten in Personalmarketing und Kandidatenansprache so gering wie möglich gehalten, sondern auch in der Bewerbungsbearbeitung. Folglich stehen bei der Kostenstrategie die Bewerbungen und ihre effiziente Bearbeitung eher im Mittelpunkt als die Bewerber selbst.

Ein weiterführender Aspekt der Kostenstrategie bezieht sich weniger auf den Recruiting-Prozess an sich als auf die Implementierung des Systems. Die Kostenstrategie verfolgt eine Einführung nah am Standard eines Systems oder gar die Übernahme von Best Practices des Systemanbieters. Dadurch wird ein erhöhter Aufwand in Konzeption und Entwicklung vermieden.

Die Einführung eines Shared-Service-Centers ist eine umfassende Konsequenz der Kostenstrategie mit weitreichenden organisationalen Implikationen. Hierbei werden Aufgaben im Recruiting-Prozess in einem zentralen Recruiting-Center gebündelt. Meist handelt es sich dabei um standardisierbare, administrative Aufgaben, die eine geringe Interaktion mit den Bewerbern erfordern. Beispiele hierfür sind die erste Sichtung der Bewerbung oder die Behandlung von Bewerbungen, die außerhalb des Systems eingegangen sind (z. B. Papier, E-Mail). Hierdurch können Skaleneffekte erreicht werden. Für das E-Recruiting-System bedeutet dies eine klare Definition und Entwicklung von Verantwortlichkeiten, Zugriffsrechten und Schnittstellen.

Qualitätsstrategie Die Umsetzung der Qualitätsstrategie im System steht im krassen Gegensatz zur Kostenstrategie, allerdings nur, sofern sie für alle Zielgruppen angewendet werden soll. Es geht insgesamt darum, Bewerber als Kunden zu betrachten und ihnen eine positive Bewerbererfahrung zu vermitteln. Schnelligkeit, Transparenz und persönliche Wertschätzung gegenüber Bewerbern sind in dieser Normstrategie das oberste Gebot.

Dies setzt schon in der Kandidatenansprache eine hohe Bandbreite an Instrumenten und Kanälen voraus. Aufwendige Vorgehensweisen wie das Active Sourcing, bei dem Unternehmen aktiv an attraktive Kandidaten herantreten statt auf Bewerbungen zu warten (z. B. über Mitarbeiterempfehlungsprogramme oder Talent Scouting), oder Talent Relationship Management, bei dem langfristige Beziehungen zu den Kandidaten aufgebaut werden, erhöhen den Grad der Marktausschöpfung. Das Angebot einer Kurzbewerbung, bei der ein Bewerber zunächst nur sehr wenige Daten angeben muss und der Bearbeitungsaufwand stärker auf das Unternehmen verlagert wird, macht die Aufnahme eines Erstkontakts für die Kandidaten noch leichter. Insofern sind Initiativbewerbungen durchaus erwünscht. Insgesamt soll das E-Recruiting-System es dem Bewerber und nicht dem Unternehmen einfach machen.

Auch der persönlichen Interaktion mit den Bewerbern kommt in dieser Normstrategie hohe Bedeutung zu. Während ein hoch qualifizierter Kandidat infolge einer Kostenstrategie wie alle anderen Bewerber zunächst eine Eingangsbestätigung erhält, wird er im Sinne einer Qualitätsstrategie unmittelbar nach Bewerbungssichtung persönlich (telefonisch) kontaktiert, sofern er im Rahmen der ersten Sichtung der Unterlagen positiv herausragt. Insofern finden viele Aktivi-

täten im Rahmen der Qualitätsstrategie außerhalb des Systems statt. Während es hier selbstverständlich ist, dass Bewerbern von Anfang an ein persönlicher Ansprechpartner genannt wird, würde man dies bei der Kostenstrategie tunlichst vermeiden. Die Durchführung von individuellen Gesprächen hat gegenüber der Verwendung von standardisierten und möglicherweise teilautomatisierten Verfahren in der Bewerbervorauswahl eindeutig Vorrang.

Insgesamt wird ein System, das für die Qualitätsstrategie konzipiert ist, sehr stark auf die Anforderungen und Bedürfnisse des Unternehmens und seiner Zielgruppe zugeschnitten sein. Dazu muss es gleichermaßen technische Flexibilität bieten und idealerweise schon einen Werkzeugkasten von Tools und Funktionalitäten über den Standard hinaus mitbringen.

Zielgruppenstrategie Die Qualitätsstrategie kommt der Zielgruppenstrategie sehr nahe, geht allerdings über das klare Bekenntnis zur Fokussierung auf einzelne Schlüsselfunktionen und über eine starke Ausrichtung der Botschaften und Kanäle auf entsprechende, für diese Schlüsselfunktionen relevante Zielgruppen hinaus. Der hohe Differenzierungsgrad der Qualitätsstrategie setzt sich auch in den Folgeprozessen fort: Es wird eine hohe Bandbreite an Bewerbungskanälen zugelassen, und die Daten von Bewerbungen auf Papier oder per E-Mail werden vom Unternehmen manuell erfasst, allerdings nur dann, wenn der Bewerber frühzeitig als relevant für eine Schlüsselfunktion erkannt wird. Eine hohe Anzahl verschiedener oder veränderbarer Korrespondenzen im System unterstreicht die insgesamt sehr persönliche Note im Umgang mit den Bewerbern.

System und Organisation sind darauf ausgerichtet, einen hohen Servicegrad sicherzustellen, keine Bewerber für Schlüsselfunktionen oder Engpassfunktionen zu verlieren und im Interesse des Bewerbers alle bestehenden Optionen unternehmensweit zu prüfen. Können einem qualifizierten Bewerber keine zufriedenstellenden Möglichkeiten angeboten werden, existieren verschiedene Poolkonzepte als weiterführende Stufen. Ein differenziertes Reporting erlaubt es dem Personalwesen, permanent und detailliert Nischen und Optimierungspotenziale zu identifizieren. Die Fülle der Anforderungen führt dazu, dass die Systemeinführung tendenziell unternehmensspezifische Anpassungen erfordert. Entsprechend vielversprechend sind hier E-Recruiting-Lösungen, die imstande sind, stark variierende Prozesse abzubilden.

Der wesentliche Unterschied zwischen der Zielgruppen- und der Qualitätsstrategie besteht also insgesamt darin, dass bei der erstgenannten Strategie Bewerber unterschiedlich behandelt werden, je nachdem ob sie für eine Schlüsselfunktion infrage kommen oder nicht. Bei kritischen Zielgruppen wird der hohe Aufwand noch weniger gescheut als in der Qualitätsstrategie. Potenziell geeignete Kandidaten werden vor allem über Geschwindigkeit, Transparenz und persönliche Wertschätzung im Prozess gewonnen, während bei Kandidaten für strategisch weniger bedeutsame Funktionen beispielsweise die Kostenstrategie angewendet wird.

Flexibilitätsstrategie In der hohen Bedeutung der Poolkonzepte ähnelt die Qualitätsstrategie wiederum der Flexibilitätsstrategie. Bewerber, die man in wirtschaftlich besseren Zeiten eingestellt hätte, gelangen nun in der Hoffnung auf bessere Zeiten und dem Anspruch, die Kandidaten bis dahin an das Unternehmen binden zu können, in einen Pool. Allerdings ist der Pool hier konzeptionell anders ausgeprägt, da der Fokus fast ausschließlich auf dem Ausgleichen von Schwankungen im Rekrutierungsverhalten liegt. Nicht selten werden einzelne Poolzugänge nur für gewisse Zeit angeboten und danach wieder deaktiviert.

Je nach Situation werden zwar Maßnahmen im Beziehungsmanagement durchgeführt, um die Kandidaten im Pool aktiv und ihre Einträge aktualisiert zu halten; das Ausmaß der Aktivitäten ist aber nicht mit dem in der Qualitäts- oder gar der Zielgruppenstrategie vergleichbar. Vielmehr setzt die Flexibilitätsstrategie in Zeiten starker Rekrutierung auf intensive Ad-hoc-Maßnahmen wie etwa Stellenanzeigen und darauf, dass die Qualität in der Bearbeitung der Bewerbungen in Spitzenzeiten über das Einbinden von externen Dienstleistern aufgefangen wird. Ein weitgehender Zugriff von externen Dienstleistern auf das System ist daher meist eine zwingende Anforderung dieser Variante, die technische und konzeptionelle Herausforderungen gerade bei der Gestaltung von Schnittstellen und der Definition von Verantwortlichkeiten mit sich bringt. Um schwankende und unterschiedliche Personalbedarfe zwischen Organisationseinheiten (international) ausgleichen zu können, bedarf es darüber hinaus einer zentralen Recruiting-Organisation und einer zentralen E-Recruiting-Plattform, wie sie etwa in der folgenden Strategie beschrieben werden.

Globales Recruiting stellt besondere Anforderungen an das System. Es liegt nahe, dass ein weltweit standardisiertes beziehungsweise ein grenzüberschreitend orientiertes Recruiting eine einzige Technologie vorsieht. Dies erfordert weltweit einheitliche Standards und Funktionalitäten, damit Kandidaten über Ländergrenzen hinweg vermittelt werden können. Das Personalmarketing folgt einer einheitlichen Bild- und Textsprache. Entsprechend müssen die Agenturen und Job-Boards weltweit diesen Standard einheitlich umsetzen können. Die Bewerbungsformulare können einerseits lokal angepasst werden, bauen andererseits aber auf einem gemeinsamen Kern auf, der eine an das Unternehmen angepasste und weltweit teilstandardisierte Beschreibung der Kandidaten im System erlaubt. Nur so können interessante Bewerber grenzüberschreitend im Bewerberpool gesucht und gefunden werden.

Diese Definition und Abstimmung eines gemeinsamen globalen Nenners und seiner lokalen Spielräume ist alles andere als trivial. Nicht zuletzt greifen lokale und globale Reports auf diese Struktur und die einheitlichen Prozesse zurück, um internationale Vergleiche zu ermöglichen. Die besondere Herausforderung bei dieser Strategie ist unternehmenspolitischer Art. Wenn über die Jahre hinweg lokale Lösungen gewachsen sind, ist es schwer, diese wieder zu vereinheitlichen. Die natürliche Distanz zwischen der Zentrale und den lokalen Einheiten gilt es zu überwinden. Dies erfordert eine geschickt agierende und zugleich starke zentrale Instanz.

Ob ein E-Recruiting-System einer globalen Strategie folgt, kann der Bewerber unter Umständen bereits beim Besuch der Karriere-Webseite des Unternehmens erkennen. Er kann von einem Punkt aus weltweit nach Stellen suchen, anstatt sich zunächst für ein Land oder eine Niederlassung entscheiden zu müssen. Sucht er nach Stellen im Controlling, erhält er alle Controlling-Stellen weltweit angezeigt, und diese sehen auch ähnlich aus, sofern nicht unterschiedliche Marken im Konzernverbund zum Tragen kommen. Normalerweise ist Englisch die führende Sprache auf der Karriere-Webseite. Trotzdem ist es in vielen Fällen erforderlich und möglich, alle Stellenanzeigen, die aufgrund einer Anfrage gezeigt werden, auch in der jeweiligen Landessprache anzuzeigen.

Integrationsstrategie Die globale Recruiting-Strategie kann mit der Integrationsstrategie kombiniert werden. Hier liegt der Fokus aber weniger auf der grenzüberschreitenden Verzahnung der Ansätze als vielmehr auf der Integration der einzelnen personalpolitischen Instrumente und Prozesse. Lebenslaufdaten werden bei der Nachfolgeplanung berücksichtigt. Die Kompetenzinformationen, die im Zuge der Bewerberauswahl generiert werden, fließen in das Kompetenzmanagement ein und werden im Rahmen des Performance Management aktualisiert.

Dies sind nur wenige Auszüge aus einer modernen Vision integrierter Personalprozesse und -instrumente. Es wird deutlich, dass mit der Einführung einer Integrationsstrategie ein erheblicher Konzeptions- und Abstimmungsaufwand verbunden sind. Wichtig ist hier die Frage, für welche Zielgruppen ein solcher Ansatz verfolgt werden soll: für alle Bewerber und Mitarbeiter oder nur für solche, die langfristig für Schlüssel- oder Managementfunktionen in Betracht gezogen werden.

Zumindest im Kern einheitliche Kandidatenprofile für interne und externe Bewerber sind im Kontext dieser Normstrategie nur eine wichtige Basis. Sie müssen zwingend durch Regeln für interne und externe Ausschreibungen und für das Ranking von internen und externen Poolkandidaten ergänzt werden, wenn die Integration gelingen soll. Aber auch die Abstimmung innerhalb der Personalrekrutierung zwischen dem externen und internen Beziehungsmanagement und der Personalrekrutierung im engeren Sinn verlangt nach eigenen Ansätzen und Funktionalitäten im System, damit interne und externe Kandidaten vergleichbar werden. Hier ist ein System,

Recruiting-Event der besonderen Art: Mithilfe eines Castings suchte Lego unlängst einen Modellbauer. Die freischaffende Künstlerin Jona Markgraf empfahl sich mit einem Eichhörnchen aus Legosteinen.

das diese Verzahnung von Recruiting und Personalentwicklung schon vom Ansatz her mitbringt, ein wesentlicher Erfolgsfaktor.

Vereinbarkeit von Normstrategien

Insbesondere anhand der verschiedenen Systemausprägungen wurde deutlich, wie sich die Ausgestaltung eines E-Recruiting-Systems aus der gewählten Normstrategie ableitet. Viele konzeptionelle Fragen sind leicht zu beantworten, wenn die Strategie klar formuliert ist. Bei fehlender Klärung der Ziele und Zwecke im Projekt werden dagegen mitunter zu lange widersprüchliche Ansätze verfolgt. Zwar schließen sich unterschiedliche Strategien im Recruiting nicht zwangsläufig aus, doch ihre Vereinbarkeit variiert stark. Und spätestens wenn die Konzeptebene verlassen wird und die Umsetzung im System beginnt, kommt es zum ‚Treueschwur': Jetzt müssen die Verantwortlichen letzte Widersprüche beseitigen und Klarheit schaffen, bevor sie das System grundlegend verändern.

Grundsätzlich stehen sich also die Kostensenkungs- und die Qualitäts- oder Integrationsstrategie diametral gegenüber, denn die besten Kandidaten zu rekrutieren und zu binden, ist nicht ‚zum Nulltarif' möglich. Ähnliches gilt für die Vereinbarkeit von Integrations- und Flexibilitätsstrategie. Zum einen steht hier der hohe Aufwand für die konzeptionelle, technische und organisatorische Integration der flexiblen Einbindung von Dienstleistern entgegen (allerdings muss dies in reifen Strukturen und Abläufen für Teilprozesse nicht zwangsläufig der Fall sein). Zum anderen schafft die Integrationsstrategie implizit ohnehin Flexibilität in der Besetzung offener Stellen, da sie die Personalrekrutierung mit anderen (internen) Kanälen zusammenführt und so Spielräume schafft. Damit sollte die Notwendigkeit für eine Kombination mit der Flexibilitätsstrategie deutlich geringer sein.

Dagegen ist die Kombination von Elementen der Qualitätsstrategie mit denen der Integrationsstrategie durchaus vorstellbar und sinnvoll. Denn es entsteht dadurch die Möglichkeit, die besten Kandidaten auf dem externen Markt in einer ganzheitlichen Sicht der internen Talent-Pipeline gegenüberzustellen und so Personalbeschaffung und -entwicklung konzeptionell und technisch zusammenzuführen. Abbildung 2 gibt einen zusammenfassenden Überblick über die Vereinbarkeit der einzelnen Normstrategien.

Schlussfolgerungen

Die vorangegangenen Überlegungen haben gezeigt, dass Normstrategien bei der Einführung von E-Recruiting-Systemen sehr hilfreich sind. Zum einen helfen sie, den Blick in der Anbieterauswahl auf die wirklich kritischen, konzeptionellen und technischen Fragen zu lenken. Zum anderen unterstützen sie die Verantwortlichen bei der Aufgabe, schon früh im Projektablauf fachliche Anforderungen in ihre technischen Implikationen zu übersetzen und so erste wichtige ‚Leitplanken' für die Projektziele und -inhalte zu definieren. Sie liefern einfache Wenn-dann-Beziehungen zwischen Projektzielen und benötigten Funktionalitäten. Dabei ist offensichtlich, dass die vorgestellten Normstrategien immer idealtypisch bleiben werden. Entsprechend sind sie in Reinform nur selten in der Praxis zu finden. Dennoch können sie einzeln oder in Kombination zur Verankerung von E-Recruiting-Projekten in den übergeordneten Zielen und auch bei der Definition von Zukunftsfeldern wie dem internationalen Rollout von E-Recruiting-Systemen oder der Integration des E-Recruiting in einen Talent-Management-Gesamtprozess beitragen, in den auch andere personalpolitische Instrumente eingebettet sind.

Summary

E-Recruiting Norm Strategies

Companies increasingly use e-recruiting systems to support the attraction and hiring of employees. Here, employers follow different strategic directions, which in turn have significant impact on detailed decisions regarding the selection, design, and usage of such e-recruiting systems. Unclear or missing strategic decisions in the beginning typically can lead to conflicting and dysfunctional decisions on a detailed and operational level and might set project success at risk. This article describes six major types of norm strategies together with their technical and functional implications. The strategies described in this article are cost reduction, new hire quality, target group focus, process and HR integration, global recruiting, and flexibility. Since companies can combine different strategies it is also discussed how these different strategies fit to each other.

Literatur

Baum, H.-G. / Coenenberg, A. G. / Günther, T. (2006): Strategisches Controlling, Stuttgart

Boudreau, J. W. / Ramstad, P. M. (2007): Beyond HR. The new science of human capital, Boston, MA

Boxall, P. / Purcell, J. (2000): Strategic human resource management: Where have we come from and where should we be going?, in: International Journal of Management Reviews, 2 (2), 183–203

Evans, P. / Pucik, V. / Barsoux, J. (2002): The global challenge. International human resource management, New York

Keim, T. / König, W. / von Westarp, F. / Weitzel, T. (2006): Recruiting Trends 2006. Jährlicher Forschungsbericht, Goethe-Universität Frankfurt am Main

Lee, I. (2005): Evaluation of fortune 100 companies' career web sites, in: Human Systems Management, 24 (2), 175–182

Munger, R. (2002): Technical communicator beware: the next generation of high-tech recruiting methods, in: IEEE Transactions on Professional Communication, 45 (4), 276–290

Pfeffer, J. (1998): The human equation: Building profits by putting people first, Boston, MA

Wright, P. M. / Snell, S. A. (1998): Toward a unifying framework for exploring fit and flexibility in strategic human resource management, in: Academy of Management Review, 23 (4), 756–772