



Personalmarketing aus Bewerberpersicht: Nutzung und Bewertung

Meinold T. Thielsch*, Lisa Träumer*, Leoni Pytlik** &
Uwe Peter Kanning***

*Westfälische Wilhelms-Universität Münster - Institut für Psychologie, **Rewe Group, toom Baumarkt GmbH,

***Hochschule Osnabrück - Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften

ZUSAMMENFASSUNG

Zwölf verschiedene Personalmarketingmaßnahmen werden in einer Studie mit $N = 1630$ Befragten hinsichtlich Nutzung und Bewertung untersucht. Stellenanzeigen in Zeitungen, auf Unternehmenswebsites und in Online-Job-Portalen haben dabei die höchsten Nutzungszahlen und werden am positivsten bewertet. Es zeigt sich, dass Online-Rekrutierungswege weitgehend bei potenziellen Bewerbern akzeptiert sind, aufgenommen sind lediglich Online-Planspiele. In einer Analyse zwischen zwölf Berufsgruppen werden spezifische Unterschiede aber auch Gemeinsamkeiten aufgezeigt: Während die drei am häufigsten genutzten Personalmarketingmethoden in allen untersuchten Berufsgruppen bekannt und akzeptiert sind, finden sich verschiedene gruppenspezifische Muster hinsichtlich der übrigen Maßnahmen. Die Kenntnis solcher berufsspezifischer Unterschiede können sich Unternehmen zu Nutze machen, um potenzielle Bewerber gezielt anzusprechen und so ihre Auswahl zu optimieren.

Schlüsselbegriffe: Personalmarketing, Recruiting, Bewerberansprache, Bewerber, Berufsgruppe

1 Einleitung

Seit einigen Jahren beschäftigt sich die personalpsychologische Forschung zunehmend mit der Perspektive der Bewerber. Waren es ursprünglich vor allem Fragen nach der Akzeptanz und Fairness klassischer Auswahlverfahren, wie etwa Interview und Assessment Center (Gilliland, 1993; Schuler, 1993; Truxillo & Bauer, 2011; Wiechmann & Ryan, 2003), treten heute internetgestützte Methoden und deren Wahrnehmung immer stärker in den Fokus der Aufmerksamkeit (z. B. Ployhard, 2006; Sinar, Reynolds & Paquet, 2003; Van Rooy, Alonso & Fairchild, 2003). Dies hat nicht zuletzt mit der rasant ansteigenden Verbreitung internetgestützter Auswahlprozeduren zu tun (Anderson, 2003; Bartram, 2000; Cober, Brown, Blumental, Doverspike & Levy, 2000). Generell kommt an dieser Stelle der Perspektive der Bewerber eine große Bedeutung zu (vgl. Hülshager & Anderson, 2009; LaHuis, MacLane & Schlessmann, 2007), denn letztlich entscheidet jeder Bewerber selbst, ob er ein Stellenangebot annimmt oder zurückweist. Dabei spielt unter anderem die Wahrnehmung des Bewerbungsprozesses eine wichtige Rolle, wie Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin und Jones (2005) in einer Metaanalyse zusammenfassend belegen konnten.

Bevor ein Bewerber jedoch ausgewählt werden kann, muss er erst einmal auf einen potenziellen Arbeitgeber bzw. ein Stellenangebot aufmerksam werden und sich anschließend bewerben. Dieser Prozess kommt einer Selbstselektion gleich, und ist von zentraler Bedeutung für das gesamte weitere Auswahlverfahren (vgl. Dineen & Soltis, 2011; Moser & Sende, in Druck). Je nach Zielgrup-

pe kann sich dabei fehlendes Online-Recruitment sogar negativ auf das Unternehmensimage auswirken (Konradt & Sarges, 2003) und somit potenzielle Arbeitnehmer von einer Bewerbung abhalten. Gelingt es einer Organisation durch die adäquate Ansprache potenzieller Bewerber, besonders qualifizierte Personen zu einer Bewerbung zu bewegen und gleichzeitig gering qualifizierte Personen von einer Bewerbung abzuhalten, so kann sich dies vorteilhaft auf die Trefferquote der späteren Auswahlentscheidung auswirken (Taylor & Russell, 1939). Je höher dabei die Grundquote der Geeigneten durch gutes Personalmarketing in der Bewerbergruppe steigt, desto eher tritt die Bedeutung der nachfolgenden Auswahlverfahren in den Hintergrund – im Optimalfall bewerben sich nur geeignete Personen. Online-Auswahlinstrumente bieten zudem die Möglichkeit, zunächst sehr viele potenziell geeignete Bewerber auf die Organisation aufmerksam zu machen, um daraufhin mit Hilfe von kosteneffizienten Online-Screeningverfahren eine Vorauswahl zu treffen (Cappelli, 2001). Da insbesondere bei der Akquise hochqualifizierter Fachkräfte große Konkurrenz zwischen den Unternehmen herrscht (Collins & Han, 2004; Ng & Burke, 2005; Pfeffer, 2001), bietet die mit der Nutzung von Webtechnologien einhergehende Beschleunigung des Bewerbungs- und Auswahlprozesses einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil (Cappelli, 2001).

In der vorliegenden Studie untersuchen wir verschiedene Maßnahmen zur Ansprache von Bewerbern durch eine Organisation (z. B. durch eine Zeitungsanzeige oder die Website der Organisation), also die Summe der möglichen Personalmarketingmaßnahmen. Dabei steht die Bewer-

tung dieser Maßnahmen aus der Sicht der potenziellen Bewerber im Zentrum des Interesses.

1.1 Ansprache potenzieller Bewerber

Bislang weiß man nur wenig darüber, aufgrund welcher Determinanten aus potenziellen Bewerbern tatsächliche Bewerber werden (vgl. Avery & McKay, 2006; Hamori, Bonet & Cappelli, 2011; Moser & Sende, in Druck; Ryan, Horvath & Kriska, 2005). Einige Studien beschäftigen sich mit der Geschwindigkeit des Recruitingprozesses (Carless & Hetherington, 2011) oder der Gestaltung der Unternehmenswebseiten, über die potenzielle Bewerber auf eine Organisation als möglichen Arbeitgeber aufmerksam werden (z. B. Cappelli, 2001; Pfeiffelmann, Wagner & Libkuman, 2010 sowie nachfolgend dargestellte). Bei Konradt und Rack (2006) beispielsweise zeigt sich ein positiver Einfluss der wahrgenommenen Qualität einer Recruiting-Website (insbesondere Inhalt und Layout) auf die erlebte Attraktivität einer Organisation als potenzieller Arbeitgeber (siehe auch Cober, Brown, Levy, Cober & Keeping, 2003; Lin, 2010; Williamson, Lepak & King, 2003). Dass sich die Einstellung eines Bewerbers zur Unternehmenswebsite auf die von ihm wahrgenommene Unternehmensattraktivität auswirkt, zeigten Allen, Mahto und Otondo (2007). Untersuchungen zu herkömmlichen Stellenanzeigen in Zeitungen belegen positive Effekte im Hinblick auf die Attraktivität einer Organisation, wenn die den Bewerbern zur Verfügung gestellten Informationen über die wahrscheinliche Vergütung, individuelle Entwicklungsmöglichkeiten etc. sehr detailreich sind (Roberson, Collins & Oreg, 2005). Detailreiche Darstellungen wiederum führen dazu, dass sich in stärkerem Maße solche Personen bewerben, die auch für die Organisation interessant sind, während die Bewerbungsquote gering qualifizierter Personen zurückgeht (Feldman, Bearden & Hardesty, 2006).

Die einschlägige Forschung beschäftigt sich daher insbesondere mit Fragen der Gestaltung einer Ansprache potenzieller Bewerber. Fragt man aber nach einem direkten Vergleich zwischen verschiedenen Methoden der Bewerberansprache, so offenbart sich eine große Erkenntnislücke. Collins und Han (2004) beispielsweise diskutieren, dass Poster in Universitäten und Zeitungsanzeigen in Studentenmagazinen dazu geeignet sind, potenzielle Bewerber auch dann anzusprechen, wenn sie gar nicht auf Jobsuche sind – eine empirische Untersuchung dazu bleibt jedoch aus. Grund (2006) untersuchte die Arbeitszufriedenheit von Menschen, die ihre Arbeitsstelle über das Internet oder über die Zeitung gefunden hatten und fand keine signifikanten Unterschiede zwischen den beiden Rekrutierungswegen. Jedoch wurde dabei keine differenzierte Betrachtung zwischen verschiedenen Online-Rekrutierungsmaßnahmen vorgenommen. Zwar zeigt eine Studie von Van Rooy et al. (2003), dass sowohl die Stellensuche per Internet, als auch die Stellensuche per Zeitung in Abhängigkeit von der Menge und Qualität der Suchtreffer positiver bewertet werden, auch hier fehlt aber ein direkter Vergleich der Methoden im Hinblick auf die Wahrnehmungen und Bewertungen der potenziellen Bewerber. Einen solchen Vergleich nehmen Cable und Yu (2006) zwischen drei Methoden des Personalmarketing

(Unternehmenswebsite, elektronisches schwarzes Brett¹ und Personalmesse) vor. Dabei zeigt sich, dass die Jobsuchenden das elektronische schwarze Brett bezüglich der wahrgenommenen Reichhaltigkeit und wahrgenommen Glaubwürdigkeit signifikant schlechter bewerten als die beiden anderen Methoden.

Insgesamt betrachtet, sind die Erkenntnisse zur erfolgreichen Ansprache potenzieller Bewerber jedoch noch sehr lückenhaft. Zudem wird im Personalmarketing, wie auch generell in der Wirtschaftspsychologie (siehe Kanning, Thielsch & Brandenburg, 2011), ein mangelhafter Wissenschafts-Praxis-Transfer kritisiert (Garcia-Izquierdo, Aguinis & Ramos-Villagrasa, 2010). Garcia-Izquierdo und Kollegen (2010) zeigen dabei beispielhaft auf, wie im Rahmen des Recruitingprozesses Informationen erfragt werden, die zu negativen Effekten führen – da Bewerber um Angaben gebeten werden, die nicht legal erhoben werden dürfen oder das potentielle Risiko einer Diskriminierung bieten.

1.2 Online-Methoden erweitern das Spektrum der Personalmarketingmaßnahmen

Jenseits der klassischen Printanzeige gibt es heute zahlreiche Wege des Offline- und insbesondere Online-Personalmarketings. Besonders Online-Methoden haben in den letzten Jahren die Möglichkeiten im Personalmarketing deutlich erweitert (Geighardt, 2008; Moser & Sende, in Druck), werden oft aber noch nicht voll ausgeschöpft (Cappelli, 2001; Dineen & Noe, 2009). Dabei sind die Ansprachewege vielfältig: Stellenanzeigen werden online über verschiedene Wege ausgeschrieben, so beispielsweise über Jobportale, Unternehmens- und andere Websites, soziale Netzwerke oder Onlineausgaben von Zeitungen. Zudem bieten einige Organisationen auf ihrer Website die Möglichkeit ein eigenes Bewerberprofil zu hinterlegen, wodurch man sich für zukünftige Stellenausschreibungen initiativ bewirbt. Wurde eine konkrete Stelle bereits ausgeschrieben, können Interessierte online ein standardisiertes Bewerbungsformular ausfüllen, mit dem die wichtigsten Informationen zur Person erfasst werden (eine detaillierte Beschreibung der Vor- und Nachteile findet sich bei Bruns & Althoff, 2002). Alternativ hierzu kann der Bewerber seine Unterlagen auch per E-Mail einreichen, wodurch er die Möglichkeit zur individuellen Gestaltung hat. Bei besonders aufwändigen Verfahren bearbeiten die Bewerber zunächst ein Planspiel im Internet, ehe sie im Falle guter Testergebnisse anschließend zu einer Bewerbung eingeladen werden. Job-Portale großer Stellenvermittlungsfirmen bieten ebenso die Möglichkeit, sich direkt online zu bewerben, wie Online-Portale großer Printmedien.

Über die Bewertung derartiger Prozeduren durch die Bewerber ist bislang relativ wenig bekannt. Sowohl die Arbeitszufriedenheit als auch die Frage danach, welche Berufsgruppe einen Job online findet, wurden bereits untersucht (Grund, 2006). Jedoch wurde dabei keine Differen-

¹ Ein elektronisches schwarzes Brett (electronic bulletin board) bezeichnet in diesem Zusammenhang eine webbasierte Austauschplattform, auf der Angestellte und potenzielle Bewerber inoffizielle Informationen über Unternehmen austauschen.

zierung nach verschiedenen Personalmarketingmaßnahmen vorgenommen. Kanning, Schmalbrock und Wild (2009) untersuchen verschiedenen Marketingmaßnahmen und differenzieren dabei grob unterschiedliche Studienfächer, nicht aber einzelne Berufsfelder. Zudem fehlen in dieser Studie einzelne neuere Online-Methoden, wie z. B. das Personalmarketing über Online-Communities. Somit gibt es bisher keinerlei umfassende Vergleiche wie sich Berufsgruppen und somit potenzielle Bewerber in ihrer Nutzung und Akzeptanz der vollen Bandbreite unterschiedlicher Offline und- Online-Personalmarketingmaßnahmen unterscheiden.

2 Fragestellung

Die bisher vorliegenden Studien zum Personalmarketing werden den zahlreichen Möglichkeiten zur Ansprache potenzieller Bewerber nicht gerecht. Um potenzielle Bewerber optimal ansprechen zu können, ist es jedoch unerlässlich, berufsgruppenspezifische Vorlieben hinsichtlich des Bewerbungsweges zu kennen. Die Bandbreite der Methoden reicht von klassischen Zeitungsanzeigen über Kontakte zu Universitäten, Vorträge und Unternehmenspräsentationen, Personalmessen, auf denen sich Organisationen einem interessierten Publikum vorstellen bis hin zu den verschiedenen Varianten internetgestützter Ansprache (siehe Tabelle 1). Während einzelne Personalmarketingmaßnahmen ganz klar für breite Zielgruppen geeignet sind und zu fast jeder Personalsuchstrategie gehören, sind andere Maßnahmen recht speziell. Stellenanzeigen, sei es online oder in Zeitungen, werden eine breite Basis von Bewerbern ansprechen. Andere Maßnahmen wie zum Beispiel Online-Planspiele oder Roadshows sprechen nur bestimmte Zielgruppen an, weil sie zum einen mit besonderen Anforderungen verbunden sind oder zum anderen sich dies aus berufsspezifischen Traditionen ergibt (man denke hier etwa an die Berufsgruppe der Informatiker). An dieser Stelle setzt die vorliegende, explorative Studie an.

Ziel unserer Untersuchung ist die Analyse der Bewertung und Nutzung der verschiedenen Varianten des Personalmarketings offline und online durch potenzielle Bewerber. Besondere Bedeutung hat an dieser Stelle die Analyse verschiedener Berufsgruppen sowie die Klärung der Frage, inwieweit sich diese unterscheiden und wie sich mögliche Unterschiede darstellen. Unterschiede in der Einschätzung von Personalmarketing sind dabei, bedingt durch verschiedene berufliche Grundgegebenheiten, zu erwarten. So könnten beispielsweise technikaffine Berufe moderneren technischen Varianten wie Online-Methoden eher aufgeschlossen gegenüber stehen. Ebenso ist denkbar, dass Berufe die Computertätigkeiten beinhalten ebenfalls die Präferenz für Online-Verfahren fördern, während Bewerber in anderen Berufsfeldern womöglich teilweise gar nicht die Qualifikation mitbringen, derartige Verfahren umfassend nutzen zu können. Daher soll in der vorliegenden Studie gefragt werden, welche Personalmarketingwege den Bewerbern generell bekannt und welche von diesen mit positiven Bewertungen verbunden sind, also besonders angenommen und geschätzt werden. Zudem soll differenziert werden, welche Marketingmaßnahmen den Bewerbern zwar bekannt sind, aber dennoch nicht für die Stellensuche genutzt werden.

3 Methode

3.1 Stichprobe

Die Erhebung der Stichprobe erfolgte webbasiert. Hierbei wurden nur die Altersgruppen eingeschlossen, die potenziell aktiv am Erwerbsleben teilnehmen können (das heißt Personen unter 17 und über 65 Jahren waren ausgenommen). In die Auswertung gehen die Daten von $N = 1630$ Befragten ein, hierunter befinden sich $n = 912$ Frauen (56%). Das Alter der Befragten reicht von 17 bis 64 Jahren und liegt im Mittel bei 28.60 Jahren ($SD = 9.72$). Die Untersuchungsteilnehmer gaben eine mittlere Berufserfahrung von 7.84 Jahren an ($SD = 10.00$), 57 Prozent befanden sich noch in Ausbildung oder Studium. Etwa die Hälfte der Befragten (51%) hatte sich im Zeitraum der letzten sechs Monate vor der Befragung hinsichtlich möglicher beruflicher Veränderungen informiert, 25 Prozent aller Befragten hatten sich in diesem Zeitraum auch aktiv beworben. Die Teilnehmer gaben an, sich in den zwei Jahren vor der Befragung auf insgesamt durchschnittlich 13.77 Stellen beworben zu haben ($SD = 32.36$).

Die Befragten konnten sich in der Studie einem von 15 Berufsfeldern zuordnen, beziehungsweise hierzu freie Angaben unter einem Punkt „Sonstiges“ machen. Die Benennung der Berufsfelder war dabei angelehnt an die Erfassung der Erwerbsfelder in gängigen Bevölkerungserhebungen wie beispielsweise durch das Statistische Bundesamt. Arbeitssuchende waren an dieser Stelle gebeten, sich dem Berufsfeld zuzuordnen, in dem sie gerade suchten; Personen in Ausbildung sollten sich ihrem zukünftigen Berufsfeld zuordnen. Zwölf Berufsfelder werden im Laufe der vorliegenden Studie eine detaillierte Auswertung erfahren, bei den übrigen dreien (Bau & Architektur, Landwirtschaft, Gesellschaft & Geisteswissenschaften) lag die Anzahl der Befragten unter $n = 50$. Im Folgenden stellen wir die zwölf Berufsfelder und typische Berufe, die diese in unserer Stichprobe charakterisieren, dar:

- Dienstleistung ($n = 222$): Bankangestellter, Kaufmännische Angestellter, Projektmanager, Servicemitarbeiter.
- Gesundheit ($n = 79$): Apotheker, Arzt, Pflegekraft.
- IT ($n = 157$): Fachinformatiker und Informatiker, IT-Consultant, Softwareentwickler, Systemadministrator und andere IT-Berufe.
- Medien, Kunst & Gestaltung ($n = 56$): Designer, Journalist, PR-Berater, Redakteur, Volontär.
- Metall & Maschinenbau ($n = 101$): Konstrukteur, Ingenieur, Schlosser.
- Naturwissenschaften ($n = 53$): Chemikant, Laborant, wissenschaftliche Mitarbeiter.
- Produktion & Fertigung ($n = 52$): verschiedene Technikerberufe, Produktmanager.
- Soziales & Pädagogik ($n = 174$): Betreuer, Erwachsenenbildung, Jugendhilfe, Lehrer, Sozialarbeiter, Sozialpädagog.
- Technik & Elektronik ($n = 50$): Elektriker, Elektrotechniker, Mechatroniker.

- Verkehr & Logistik ($n = 54$): Angestellte im Logistikbereich, Fahrdienstleister, Kurier, Speditionskaufmann
- Verwaltung ($n = 108$): Buchhalter, Sachbearbeiter, Sekretär, Verwaltungsangestellte.
- Wirtschaft ($n = 199$): Betriebswirt, Finanzberater, Geschäftsleitung, Kaufmann, Personalberater/-referent, Vertriebsmitarbeiter, Unternehmensberater.

3.2 Befragungsinstrument

Der Fragebogen gliederte sich in drei Teile: Im ersten Teil machten die Befragten Angaben zu ihrer Demographie und zu Bewerbungen sowie zur Informationssuche in den letzten sechs Monaten hinsichtlich möglicher beruflicher Veränderungen. Bei den demographischen Angaben wurden neben Alter, Geschlecht und Ausbildungsstand auch Beruf (siehe 3.1) und Berufserfahrung in Jahren erfragt.

Hieran schlossen sich die Fragen an, ob sich die Studienteilnehmer in den letzten sechs Monaten hinsichtlich neuer beruflicher Optionen informiert und/oder sich aktiv beworben hätten sowie auf wie viele Stellen sich in den letzten zwei Jahren beworben wurde.

Im zweiten Teil wurden zwölf Personalmarketingmaßnahmen hinsichtlich Bekanntheit und Nutzung eingeschätzt, die Antwortoptionen waren: „habe ich noch nie genutzt“, „habe ich früher genutzt/nutze ich derzeit“ und „kenne ich nicht“ (Mehrfachantworten waren an dieser Stelle nicht möglich). Dabei wurde jede der zwölf Maßnahmen kurz erläutert (siehe Tabelle 1). Bei diesen Maßnahmen handelte es sich um eine inhaltlich erweiterte Liste aufbauend auf der Arbeit von Kanning et al. (2009), die sich vor allem mit Hochschulmarketing befasste. Ziel der Erweiterung war den Raum der möglichen Personalmarketinginstrumente weitestgehend abzubilden.

Tabelle 1: In der Untersuchung gegebene Erläuterung zu den zwölf Personalmarketingmaßnahmen

Personalmarketingmaßnahme	Erläuterung in der Untersuchung
Stellenanzeigen in Zeitungen/ Zeitschriften	Ein Unternehmen schreibt offene Stellen in Zeitungen/Zeitschriften aus.
Stellenanzeigen auf der Unternehmenswebsite	Ein Unternehmen offeriert zu besetzende Stellen im Internet auf der unternehmenseigenen Homepage.
Stellenanzeigen in Online-Jobportalen	Ein Unternehmen offeriert zu besetzende Stellen im Internet in Jobportalen wie Monster.com oder Jobpilot.de.
Stellenangebote in Online-Communities	Ein Unternehmen veröffentlicht Informationen über Stellenanzeigen in einer Online-Community wie z. B. „Xing“ oder „LinkedIn“.
Online-Planspiele	Ein Unternehmen ermöglicht die Teilnahme an „PC-Spielen“ im Internet (z. B. fiktive Unternehmensführung). Bei gutem Abschneiden wird der Teilnehmer eingeladen sich zu bewerben.
Vorträge und Firmenpräsentationen	Mitarbeiter eines Unternehmens präsentieren ihre Organisation (z. B. an Schulen oder Hochschulen).
Kontakte/Kooperationen von Unternehmen zu Lehrern/Dozenten	Unternehmen kooperieren mit Lehrern oder Professoren bzw. deren Mitarbeitern.
Personalmessen	Ein Unternehmen stellt sich auf Personalmessen vor. Das sind Veranstaltungen, zu denen potentielle Bewerber kommen, um sich gezielt über verschiedene Unternehmen zu informieren.
Karrierebroschüren/ Imageanzeigen	Ein Unternehmen veröffentlicht Broschüren/ Anzeigen, um Bewerber über sich als Arbeitgeber zu informieren, ohne dass eine spezifische Stelle ausgeschrieben wird.
Firmenrankings/ Auszeichnungen	Ein Unternehmen beteiligt sich an Wettbewerben wie z. B. „Deutschlands beste Arbeitgeber“ oder „fair company“.
(Inhouse) Bewerbertage	Ein Unternehmen lädt Bewerber ein und führt mit ihnen Übungen durch, um Sie dabei kennenzulernen und über das Unternehmen zu informieren.
Roadshows	Ein Unternehmen führt eine Promotionstour durch, bei der es sich mobil an unterschiedlichen Orten präsentieren kann und die Zielgruppe „direkt auf der Straße“ informiert.

Im dritten Teil wurden die Befragten gebeten die zwölf Personalmarketingmaßnahmen auf einer fünfstufigen Skala einzuschätzen, diese reichte dabei von 1 („spricht mich gar nicht an“) bis 5 („spricht mich sehr an“). Am Ende des dritten Teils wurden noch zwei globale Einschätzungen erbeten: Zum einen wurde nach der generellen Präferenz gefragt („Welche Art des Personalmarketings gefällt Ihnen insgesamt besser?“), hierbei waren die Antwortoptionen „offline“, „eher offline“, „neutral“, „eher online“ und „online“ vorgegeben, wobei in der Auswertung die beiden jeweils äußeren Stufungen zusammengefasst wurden. Zum anderen sollten die Befragten auf einer fünfstufigen Skala von 1 („trifft überhaupt nicht zu“) bis 5 („trifft völlig zu“) einschätzen ob das Personalmarketing eines Unternehmens das Unternehmensimage beeinflusst („Das Personalmarketing eines Unternehmens beeinflusst den Gesamteindruck, den ich von dem Unternehmen habe.“).

Vor der Feldphase wurde der Fragebogen mit $N = 16$ Personen hinsichtlich Verständlichkeit und eventueller technischer Probleme vorgetestet.

3.3 Befragungsablauf

Auf die Umfrage wurde mittels verschiedener aktiver und passiver Ansprachewege hingewiesen. Die Ansprache der Untersuchungsteilnehmer erfolgte vorrangig über zwei Online-Befragungspanel, so sollte eine heterogene und zielgruppennahe Stichprobenszusammensetzung gewährleistet werden. In beiden Befragungspanels wurden Personen im Alter von 18 bis 64 Jahren per E-Mail angeschrieben und zur Umfrage eingeladen. Bereits bei der Aussendung der Einladung wurde auf eine ausgeglichene Verteilung demographischer Basisvariablen geachtet. Ergänzend wurde über Internet-Foren und Online-Communities (beispielsweise über die Websites gängiger sozialer Netzwerke) sowie per E-Mail (beispielsweise über E-Mail-Verteiler von Alumni-Netzwerken) auf die Studie aufmerksam gemacht. Die Untersuchung wurde dabei als anonyme Be-

fragung von potenziellen Bewerbern angekündigt und war für einen Zeitraum von drei Monaten online erreichbar. Unter allen Teilnehmern erfolgte eine Verlosung von 25 Einkaufsgutscheinen im Wert von je zehn Euro.

4 Ergebnisse

4.1 Allgemeine Nutzung und Bewertung

Die Befragten sollten angeben, inwieweit sie gängige Personalmarketingmaßnahmen kennen beziehungsweise nutzen und wie sie diese einschätzen (siehe Tabelle 2). Hierbei fällt auf, dass eine Vielzahl von Maßnahmen den meisten Befragten bekannt ist – insbesondere Stellenanzeigen in Zeitungen, auf Unternehmenswebsites und in Online-Job-Portalen sind quasi jedem ein Begriff (alle > 97%). Am unbekanntesten sind Online-Planspiele, Roadshows und Firmenrankings/Auszeichnungen, diese werden auch insgesamt am wenigsten genutzt. Mit deutlichem Abstand am häufigsten werden Stellenanzeigen online (78%) und in Zeitungen (77%) gefolgt von Anzeigen in

Online-Jobportalen (65%) genutzt, diese drei Maßnahmen werden auch als vergleichsweise am ansprechendsten bewertet. Kontakte und Kooperationen von Lehrern oder Dozenten zu Unternehmen sowie Vorträge und Firmenpräsentationen sind ebenfalls eher positiv bewertet; klar als eher nicht ansprechend werden Online-Planspiele und Roadshows eingestuft. Alle übrigen Maßnahmen erhalten eher neutrale Bewertungen. Bekanntheit und Bewertung korrelieren signifikant und leicht positiv miteinander ($.16 \leq r \leq .26$), lediglich bei den Stellenanzeigen in Online-Jobportalen findet sich ein Zusammenhang mittlerer Größe ($r = .36, p < .01$).

Bei der Frage nach der generellen Präferenz nennen 21 Prozent der Befragten Offline- und 51 Prozent Online-Personalmarketinginstrumente, 28 Prozent sind hierbei neutral. Dass sich das Personalmarketing auch auf den Gesamteindruck, den man von einem Unternehmen hat, niederschlägt wird als eher zutreffend angesehen ($M = 4.03, SD = 0.80$).

Tabelle 2: Bekanntheit und Bewertung gängiger Personalmarketingwege

	% nicht bekannt	% bekannt, nicht genutzt	% genutzt	Bewertung <i>M</i>	Bewertung <i>SD</i>
Stellenanzeigen in Zeitungen/ Zeitschriften	1	22	77	3.96	0.93
Stellenanzeigen auf der Unternehmenswebsite	2	20	78	4.23	0.79
Stellenanzeigen in Online-Jobportalen	2	33	65	3.87	1.02
Stellenangebote in Online-Communities	19	54	27	2.83	1.12
Online-Planspiele	27	65	8	2.35	1.15
Vorträge und Firmenpräsentationen	6	54	40	3.64	1.02
Kontakte/Kooperationen von Unternehmen zu Lehrern/Dozenten	6	53	41	3.81	1.05
Personalmessen	7	62	31	3.33	1.07
Karrierebroschüren/ Imageanzeigen	7	48	45	3.21	1.05
Firmenrankings/ Auszeichnungen	20	63	17	3.06	1.11
(Inhouse) Bewerbertage	10	65	25	3.39	1.10
Roadshows	26	64	10	2.48	1.06

Anmerkung: Die Bewertungsskala reichte von 1 („spricht mich gar nicht an“) bis 5 („spricht mich sehr an“)

4.2 Nutzung in Abhängigkeit von der Berufsgruppe

Hinsichtlich der Nutzung der verschiedenen Personalmarketingwege finden sich zwischen den Berufsgruppen bei fast allen Maßnahmen signifikante Unterschiede ($36.70 \leq \chi^2 \leq 82.70, df = 12, p < .05$), ausgenommen sind hier lediglich die Roadshows ($\chi^2 = 33.00, df = 12, p = .06$). Betrachtet man hier die Berufsgruppen näher (siehe Tabelle 3), so fallen einzelne Unterschiede besonders ins Auge: Auffallend oft sind Bewerbern im Bereich Produktion & Fertigung Maßnahmen vergleichsweise weniger bekannt als anderen Berufsgruppen. Bei acht von zwölf Maßnahmen zeigt diese Gruppe den jeweils höchsten Grad an Unbekanntheit. Bewerber aus den Naturwissenschaften hingegen kennen sehr viele Personalmarketingmaßnahmen und erreichen bei der Hälfte der Maßnahmen die höchsten Werte, nutzen die verschiedenen Wege aber weniger als andere Berufsgruppen. ITler zeigen standesgemäß eine besonders hohe Nutzungen von Online-Personalmarketingmaßnahmen. Bewerber aus der Wirtschaft hingegen nutzen sehr intensiv nicht nur Unterneh-

menswebsites, sondern auch klassische Wege wie Vorträge, Firmenpräsentationen, Personalmessen und Imageanzeigen.

Wirft man einen Blick auf die drei insgesamt am besten bewerteten Maßnahmen (Stellenanzeigen in Zeitungen, auf Unternehmenswebsites sowie in Online-Jobportalen), so fällt die breite Bekanntheit und Nutzung von klassischen Stellenanzeigen offline und online in allen Berufsgruppen auf. Bezüglich der Nutzung von Stellenanzeigen in Online-Jobportalen ergeben sich dagegen größere Differenzen zwischen den Berufsgruppen und entsprechende spezifische Nutzungsmuster. Während beispielsweise mehr als die Hälfte der Bewerber aus dem Feld Technik & Elektronik Jobportale nicht nutzt, liegt die Nutzerquote bei Personen aus dem Bereich Medien, Kunst & Gestaltung bei 84 Prozent.

4.3 Bewertung in Abhängigkeit von der Berufsgruppe

In einer varianzauswertenden Auswertung der Bewertung der verschiedenen Berufsgruppen hinsichtlich der Personalmarketingmaßnahmen ergeben sich signifikante Unterschiede ($F(132, 7425) = 1.87, p < .01, \eta^2 = .03$). Die Unterschiede in den Bewertungen der verschiedenen Berufsgruppen sind dabei für alle Personalmarketingmaßnahmen signifikant ($2.13 \leq F \leq 4.91, p < .05, .02 \leq \eta^2 \leq .06$). Ausnahmen bilden Stellenanzeigen in Zeitschriften oder auf der Unternehmenswebsite, die beide einhellig eher positiv bewertet werden sowie Online-Planspiele, die bei fast allen Berufsgruppen eher auf Ablehnung stoßen (siehe Tabelle 4). Betrachtet man die weiteren verschiedenen Maßnahmen näher, so ist interessant, dass Stellenangebote in Online-Jobportalen von Personen aus dem IT-Bereich vergleichsweise am schlechtesten bewertet werden, während Befragte aus der Wirtschaft hier die positivste Einschätzung abgeben. Das gleiche Muster zeigt sich bei Vorträgen und Firmenpräsentationen.

Personalmarketing über Online-Communities wird von den meisten Gruppen eher neutral gesehen oder abgelehnt. Während sich die Naturwissenschaftler in vielen anderen Bereichen eher neutral äußern, präferieren sie eindeutig Kontakte zwischen Unternehmen und Dozenten. Analog zur häufigen Nutzung bewerten Befragte aus der Wirtschaft Personalmessen und Imageanzeigen am vergleichsweise positivsten. Während Firmenrankings zumeist neutral eingeschätzt werden, stoßen Roadshows in den meisten Berufsgruppen tendenziell auf Ablehnung.

Schaut man auf die generellen Präferenzen für Offline- oder Online-Personalmarketing (siehe Tabelle 4, letzte Zeilen), so finden sich eindeutige und signifikante Gruppenunterschiede ($\chi^2 = 53.66, df = 22, p < .01$). Zwar präferieren alle Berufsgruppen Online-Ansprachewege, die Intensität dieser Präferenz aber unterscheidet sich: Während die Befragten in den Bereichen IT, Technik & Elektronik, Medien, Kunst & Gestaltung sowie Dienstleistung Online-Personalmarketing zu über 60 Prozent präferieren, sind dies in den Bereichen Produktion & Fertigung sowie Soziales & Pädagogik nur 37, beziehungsweise 39 Prozent. In letzterem Bereich (Soziales & Pädagogik) wird mit 30 Prozent die stärkste Präferenz für Offline-Methoden geäußert, gefolgt von den Bereichen Gesundheit (29%) und Wirtschaft (28%).

5 Diskussion

Für gezieltes Personalmarketing ist es notwendig, die branchenspezifischen Gegebenheiten zu kennen und zu berücksichtigen. In der vorliegenden Studie konnte gezeigt werden, welche Personalmarketingmaßnahmen generell bekannt sind und wie hoch die Akzeptanz unter potenziellen Bewerbern für die einzelnen Maßnahmen ist – Spitzenreiter sind Stellenanzeigen in Zeitungen, auf Websites und in Online-Jobportalen. Die meisten Befragten sind, unabhängig von der konkreten Form, Online-Methoden gegenüber generell aufgeschlossen, nur eine Minderheit lehnt diese ab. Unsere Ergebnisse verdeutlichen die enorme Verbreitung, die Online-Methoden in den vergangenen Jahren erlebt haben. Diese sind allerdings unter der Einschränkung zu bewerten, dass die vorliegen-

de Stichprobe online erhoben wurde, wobei der Anteil der Offliner in Deutschland in den letzten Jahren stark gesunken ist (siehe nachfolgende Diskussion der Limitationen). Für das Personalmarketing ergibt sich daraus die Konsequenz, dass auch kosten- und zeiteffiziente Online-Verfahren (Cappelli, 2001; Cober et al., 2000) eine hohe Akzeptanz bei den Bewerbern haben. Bereits Grund (2006) stellt fest, dass es für die Bewerber hinsichtlich ihrer Jobzufriedenheit und ihres Einkommens keinen Unterschied macht, ob sie sich online- oder offline beworben haben. Diese Akzeptanz auf Bewerberseite ließe sich mit weiteren technischen Optimierungen womöglich noch steigern, insbesondere da sich unter den Online-Verfahren noch zum Teil recht neue, nicht vollends ausgereifte Technologien finden. Abgelehnt werden in der vorliegenden Studie lediglich Online-Planspiele und Roadshows – diese Maßnahmen werden vergleichsweise sehr wenig genutzt und scheinen nicht als besonders ansprechend erlebt zu werden. Möglicherweise kommen diese Maßnahmen in einzelnen Branchen weniger zum Einsatz oder bieten in ihrer Umsetzung noch deutliches Verbesserungspotential.

Klassische Stellenanzeigen offline und online werden von allen Gruppen genutzt und akzeptiert. Hinsichtlich der übrigen Maßnahmen lassen sich darüber hinaus aber verschiedene berufsspezifische Cluster erkennen. Insbesondere computeraffine Gruppen wie ITler oder Personen aus Technik & Elektronik oder Medien, Kunst & Gestaltung kennen und schätzen Online-Personalmarketingmethoden. Dieses findet sich auch in Berufsgruppen, deren Tätigkeit durch einen hohen Computerisierungsgrad gekennzeichnet ist, wie beispielsweise bei Berufen aus dem Logistik & Verkehrsbereich. Personen aus Produktion & Fertigung, aber auch aus dem Bereich Soziales & Pädagogik sind hingegen eher den Offline-Methoden zugeneigt. In einzelnen Berufsgruppen wie z. B. bei den Naturwissenschaftlern, sind zwar viele Personalmarketinginstrumente bekannt, werden aber deutlich seltener genutzt. In anderen Gruppen (insbesondere aus der Wirtschaftsbranche) ist das Gegenteil zu beobachten: Hier wird ein breites Spektrum an Personalmarketingmaßnahmen genutzt und positiv bewertet. Für diese Verhaltensweisen bieten sich unterschiedliche Erklärungen an: Wie in der Fragestellung bereits angedeutet, könnten hierfür zunächst computeraffine Tätigkeiten in den jeweiligen Arbeitsbereichen Nutzung und Präferenz der Online-Methoden beeinflussen. Aus den Anforderungen und Inhalten bestimmter Berufsbereiche ergeben sich entsprechende personelle Konfigurationen. Beispielsweise dürften hochgebildete und technikaffine Personen Online-Medien meistens positiv gegenüberstehen. Sie verteilen sich naturgemäß keineswegs gleich über die verschiedenen Berufsgruppen. Zudem ist gerade im Produktions- und Fertigungsbereich (aber auch im Bereich Soziales & Pädagogik) denkbar, dass gar nicht alle Mitglieder dieser Gruppen die notwendigen Qualifikationen mitbringen, um Online-Methoden in ihrer vollen Breite zu nutzen. Darüber hinaus kommt berufsspezifisch tradierten Handlungsmustern sowie der aktuellen Arbeitsmarktlage in einer Branche eine mögliche Bedeutung zu.

Tabelle 3: Nutzung gängiger Personalmarketingwege in Abhängigkeit von der Berufsgruppe (alle Angaben in %)

	Dienstl.	Gesun.	IT	Medien	Metall	Naturw.	Produk.	Sozial.	Technik	Verkehr	Verw.	Wirts.
Stellenanzeigen in Zeitungen/Zeitschriften												
<i>nicht bekannt</i>	-	-	-	-	-	-	2	2	-	4	2	1
<i>bekannt, nicht genutzt</i>	17	32	17	16	28	34	15	26	28	22	17	23
<i>genutzt</i>	83	68	83	84	72	66	83	72	72	74	81	76
Stellenanzeigen auf der Unternehmenswebsite												
<i>nicht bekannt</i>	3	-	-	2	1	-	8	3	6	6	3	-
<i>bekannt, nicht genutzt</i>	20	37	9	12	12	32	34	44	12	18	17	9
<i>genutzt</i>	77	63	91	86	87	68	58	53	82	76	80	91
Stellenanzeigen in Online-Jobportalen												
<i>nicht bekannt</i>	2	1	1	-	2	2	4	5	4	6	3	3
<i>bekannt, nicht genutzt</i>	26	48	18	16	45	41	29	38	50	35	30	32
<i>genutzt</i>	72	51	81	84	53	57	67	57	46	59	67	65
Stellenangebote in Online-Communities												
<i>nicht bekannt</i>	19	27	7	12	20	13	33	23	18	18	22	20
<i>bekannt, nicht genutzt</i>	54	57	46	52	57	66	44	61	60	41	53	47
<i>genutzt</i>	27	16	47	36	23	21	23	16	22	41	25	33
Online-Planspiele												
<i>nicht bekannt</i>	29	35	20	31	29	17	35	29	38	32	29	26
<i>bekannt, nicht genutzt</i>	64	57	63	64	63	81	56	67	54	61	59	66
<i>genutzt</i>	7	8	17	5	8	2	9	4	8	7	12	8
Vorträge und Firmenpräsentationen												
<i>nicht bekannt</i>	9	10	3	4	2	2	19	4	10	9	4	5
<i>bekannt, nicht genutzt</i>	57	63	50	55	48	60	48	62	56	54	56	42
<i>genutzt</i>	34	27	47	41	50	38	33	34	34	37	40	53
Kontakte/Kooperationen von Unternehmen zu Lehrern/Dozenten												
<i>nicht bekannt</i>	11	6	5	-	4	2	25	4	6	7	7	4
<i>bekannt, nicht genutzt</i>	58	70	44	59	46	55	42	63	48	50	52	46
<i>genutzt</i>	31	24	51	41	50	43	33	33	46	43	41	50
Personalmessen												
<i>nicht bekannt</i>	9	8	3	5	7	-	16	9	12	6	9	3
<i>bekannt, nicht genutzt</i>	60	67	57	66	59	83	67	73	48	70	62	50
<i>genutzt</i>	31	25	40	29	34	17	17	18	40	24	29	47
Karrierebroschüren/ Imageanzeigen												
<i>nicht bekannt</i>	9	8	5	2	5	2	19	6	14	11	9	5
<i>bekannt, nicht genutzt</i>	49	59	41	50	42	68	50	63	46	39	46	37
<i>genutzt</i>	42	33	54	48	53	30	31	31	40	50	45	58
Firmenrankings/ Auszeichnungen												
<i>nicht bekannt</i>	23	22	11	20	19	15	33	22	22	17	19	14
<i>bekannt, nicht genutzt</i>	62	68	63	69	54	76	54	71	58	66	60	63
<i>genutzt</i>	15	10	26	11	27	9	13	7	20	17	21	23
(Inhouse) Bewerbertage												
<i>nicht bekannt</i>	11	13	8	5	8	13	15	11	16	11	10	9
<i>bekannt, nicht genutzt</i>	61	64	60	81	62	78	58	74	50	56	64	61
<i>genutzt</i>	28	23	32	14	30	9	27	15	34	33	26	30
Roadshows												
<i>nicht bekannt</i>	27	29	15	16	25	19	38	28	30	30	31	21
<i>bekannt, nicht genutzt</i>	64	63	69	77	60	74	56	63	64	61	62	67
<i>genutzt</i>	9	8	16	7	15	7	6	9	6	9	7	12

Anmerkung: Die Bewerbergruppen sind: Dienstleistung ($n = 222$), Gesundheit ($n = 79$), IT ($n = 157$), Medien, Kunst & Gestaltung ($n = 56$), Metall & Maschinenbau ($n = 101$), Naturwissenschaften ($n = 53$), Produktion & Fertigung ($n = 52$), Soziales & Pädagogik ($n = 174$), Technik & Elektronik ($n = 50$), Verkehr & Logistik ($n = 54$), Verwaltung ($n = 108$), Wirtschaft ($n = 199$).

Tabelle 4: Bewertung gängiger Personalmarketingwege in Abhängigkeit von der Berufsgruppe

	Dienstl.	Gesund.	IT	Medien	Metall	Naturw.	Produk.	Sozial.	Technik	Verkehr	Verw.	Wirts.
Stellenanzeigen in Zeitungen/Zeitschriften												
<i>M</i>	3.89	4.18	3.73	3.93	3.88	4.00	4.18	4.05	3.96	4.08	3.96	3.93
<i>SD</i>	0.98	0.75	1.06	0.91	0.96	0.96	0.74	0.78	1.03	0.76	0.95	1.00
Stellenanzeigen auf der Unternehmenswebsite												
<i>M</i>	3.93	3.90	4.08	3.95	3.39	3.90	3.92	3.85	3.73	3.96	3.92	3.81
<i>SD</i>	0.85	0.76	0.84	0.75	0.91	0.82	0.68	0.80	0.64	0.76	0.69	0.77
Stellenanzeigen in Online-Jobportalen												
<i>M</i>	3.55	3.75	3.29	3.43	3.67	3.69	3.71	3.66	3.78	3.71	3.77	3.83
<i>SD</i>	1.00	1.00	0.97	0.94	1.10	0.93	0.97	0.99	1.01	0.98	0.88	1.14
Stellenangebote in Online-Communities												
<i>M</i>	2.92	2.76	3.27	3.08	2.63	2.70	2.86	2.61	2.83	3.05	2.76	2.84
<i>SD</i>	1.16	1.03	1.18	1.11	1.21	1.09	0.97	0.99	1.00	0.94	1.22	1.12
Online-Planspiele												
<i>M</i>	2.44	2.25	2.43	2.62	2.21	2.20	2.21	2.15	2.48	2.73	2.48	2.38
<i>SD</i>	1.17	1.11	1.17	1.27	1.05	1.09	1.09	1.10	1.26	1.33	1.18	1.16
Vorträge und Firmenpräsentationen												
<i>M</i>	3.55	3.75	3.29	3.43	3.67	3.69	3.71	3.66	3.78	3.71	3.77	3.83
<i>SD</i>	1.00	1.04	1.12	1.18	0.93	1.06	1.07	1.04	0.97	1.06	0.87	0.99
Kontakte/Kooperationen von Unternehmen zu Lehrern/Dozenten												
<i>M</i>	3.70	3.77	3.48	3.88	3.71	4.13	3.74	3.99	3.83	3.64	3.74	3.82
<i>SD</i>	1.02	1.09	1.15	0.99	1.06	1.14	1.07	1.06	1.07	1.16	1.06	1.02
Personalmessen												
<i>M</i>	3.44	3.30	3.09	2.98	3.47	3.23	3.25	3.07	3.59	3.33	3.43	3.63
<i>SD</i>	1.07	1.02	1.12	1.13	1.00	0.97	1.28	1.12	1.09	1.19	1.05	0.95
Karrierebroschüren/Imageanzeigen												
<i>M</i>	3.18	3.22	3.09	3.27	3.30	2.98	3.26	3.01	3.37	3.40	3.18	3.51
<i>SD</i>	1.05	1.04	1.01	0.89	0.97	1.02	1.08	1.12	1.05	1.16	1.00	1.01
Firmenrankings/Auszeichnungen												
<i>M</i>	2.90	3.13	2.81	2.91	3.39	3.00	3.09	2.93	3.00	2.84	3.13	3.21
<i>SD</i>	1.10	1.05	1.04	1.08	1.11	1.22	1.12	1.16	1.08	1.17	1.12	1.07
Inhouse Bewerbertage												
<i>M</i>	3.34	3.36	3.28	3.49	3.61	3.02	3.61	3.25	3.48	3.56	3.53	3.49
<i>SD</i>	1.05	1.21	1.22	0.87	1.05	1.02	1.10	1.15	0.86	1.13	1.12	1.12
Roadshows												
<i>M</i>	2.48	2.38	2.67	2.28	2.58	2.19	2.72	2.30	2.51	2.63	2.65	2.62
<i>SD</i>	1.04	1.14	1.04	0.97	1.16	1.07	0.92	1.03	0.95	1.00	1.05	1.06
Offline- vs. Online-Personalmarketing												
<i>Präferenz offline in %</i>	16	29	13	12	24	24	21	30	17	12	25	28
<i>Neutral in %</i>	23	26	24	27	29	33	42	31	21	31	22	26
<i>Präferenz online in %</i>	61	45	63	61	47	43	37	39	62	57	53	46

Anmerkung: Die Bewertungsskala reichte von 1 („spricht mich gar nicht an“) bis 5 („spricht mich sehr an“), ausgenommen die Präferenzabfrage (letzte Zeile). Die Bewerbergruppen sind: Dienstleistung ($n = 222$), Gesundheit ($n = 79$), IT ($n = 157$), Medien, Kunst & Gestaltung ($n = 56$), Metall & Maschinenbau ($n = 101$), Naturwissenschaften ($n = 53$), Produktion & Fertigung ($n = 52$), Soziales & Pädagogik ($n = 174$), Technik & Elektronik ($n = 50$), Verkehr & Logistik ($n = 54$), Verwaltung ($n = 108$), Wirtschaft ($n = 199$). Personen, die angaben eine Maßnahme nicht zu kennen (siehe Tabelle 3) bewerteten dabei diese jeweilige Maßnahme nicht, was die Stichprobengröße an einzelnen Stellen entsprechend reduziert.

So könnte beispielsweise ein Mangel von Stellen in einem Berufsbereich zu einer breiter angelegten Nutzung vielfältiger Personalmarketingmaßnahmen führen, während ein Fachkräftemangel direkte Ansprachewege der potentiellen Bewerber durch die Unternehmen begünstigen mag. Hier spezifische Kausalitäten aufzuzeigen war allerdings nicht Ziel unserer Studie und im gegebenen Rahmen nicht um-

setzbar. An dieser Stelle bedarf es berufsgruppenspezifischer Forschungsansätze, die entsprechende Kausalmodelle prüfen. Die vorliegende Studie zeigt aber generell an mehreren Stellen Überlappungen zwischen verschiedenen Berufsgruppen (beispielsweise hinsichtlich der generellen Nutzung verschiedener Formen von Stellenanzeigen) und ermöglicht darüber hinaus an anderen Stellen eine ziel-

gruppenspezifische Anpassung von Personalmarketingmaßnahmen oder die Ableitung spezifischer Hypothesen zu einzelnen Berufsgruppen.

5.1 Limitationen und zukünftige Forschung

Die vorliegende Studie muss unter der Einschränkung der möglicherweise fehlerhaften Selbstausskunft in der Rückschau gesehen werden. Manche Probanden könnten ihre Zufriedenheit mit einer bestimmten Personalmarketingmaßnahme zum Zeitpunkt unserer Untersuchung anders eingeschätzt haben als sie zum damaligen Zeitpunkt tatsächlich war. Die Ergebnisse bauen zudem auf einer sehr großen, aber nicht vollständig repräsentativ geschichteten Stichprobe auf. Durch die Stichprobenziehung über zwei Online-Befragungspanel ist aber eine heterogen zusammengesetzte Stichprobe gewährleistet und Selbstselektionseffekte sollten deutlich geringere Effekte haben als bei einem reinen convenience sample.

Weiterhin ist eine Anwendung der Ergebnisse nur auf die Berufsgruppen möglich, für die eine ausreichend große Stichprobe vorlag – in der vorliegenden Studie konnten 12 Gruppen näher analysiert werden. Somit fehlen Erkenntnisse zu anderen Berufsgruppen wie beispielsweise Personen im Agrarsektor. Weitergehende bereichsspezifische Forschung mag daher in einzelnen Berufen notwendig sein. Auch gibt es spezifische Berufsgruppen, die spezielle Ansprachewege erfordern (z. B. höhere Führungskräfte), diese waren aber nicht das Ziel unserer Analyse. Hier sind vermutlich weniger Branchen- als vielmehr positionsspezifische Effekte im Personalmarketing zu erwarten.

Generell ist als Limitation unserer Ergebnisse hinsichtlich der Nutzung einzelner Personalmarketingwege grundsätzlich zu bedenken, dass eine geringen Nutzung nicht automatisch bedeutet, dass die Bewerber eine Maßnahme nicht annehmen, sondern dass diese womöglich seltener oder gar nicht zum Einsatz kommt. Aus der hohen Bekanntheit fast aller Maßnahmen lässt sich nur indirekt auf eine weite Verbreitung der verschiedenen Ansprachewege schließen. Auch wenn womöglich eine geringe Verwendung der Methoden diesen Effekt bedingen könnte – die Bewertungen der Befragten, die die entsprechenden Personalmarketingwege kannten, zeigt, dass einzelne (wie bspw. Online-Planspiele oder Roadshows) vergleichsweise schwerer gangbar sind oder zukünftig optimiert werden müssen.

Darüber hinaus hat die Stichprobe ein Durchschnittsalter, das von dem der deutschen Gesamtpopulation abweicht. Das relativ niedrige Alter ist aber konsistent mit der schon zuvor bekannten Tatsache, dass Personen, die Arbeitsstellen über das Internet suchen im Durchschnitt drei Jahre jünger sind. Eine mögliche Erklärung hierfür ist, dass die Internetzugangsquote bei Jüngeren höher ist als bei Älteren (Grund, 2006), zudem dürften auch in der Praxis potenzielle Bewerber eher jünger als der Bevölkerungsdurchschnitt sein. Die Gründe hierfür liegen in einem hohen Anteil von Bewerbungen auf Ausbildungsplätze und einer höheren Fluktuation jüngerer Mitarbeiter (Schmook, 2006). Die vorliegende Studie deckt viele Personen ab, die sich noch im Ausbildung befinden bzw. deren Berufseinstieg bevor steht. Hierin könnte man einerseits eine Limi-

tation sehen – andererseits ist gerade diese Personen-Gruppe sehr stark mit dem Thema Bewerbungen konfrontiert.

Nicht unerheblich mag zudem zunächst die Tatsache erscheinen, dass die Befragten ausschließlich über das Internet geworben wurden. Allerdings ist der Anteil der Online-Nutzung in Deutschland in den letzten Jahren konstant gestiegen und liegt inzwischen bei gut 73 Prozent der Gesamtbevölkerung, in den Altersgruppen von 14 bis 49 Jahren sogar zwischen 91 und 100 Prozent (van Eimeeren & Frees, 2011). Die stetig kleiner werdende Gruppe von Personen, die keinen Internetzugang haben, bleibt in der vorliegenden Studie unberücksichtigt. Dies dürfte im Hinblick auf die praktischen Implikationen unserer Studie jedoch nicht nur mit Blick auf die hohen Online-Nutzungsanteile in der deutschen Bevölkerung ohne größere Bedeutung sein, da entsprechende Offline-Personengruppen zudem aus Sicht der Wirtschaft meist weniger zur Zielgruppe des Personalmarketings gehören.

Eine letzte Einschränkung ergibt sich durch die Schnelligkeit, die in manchen technischen Bereichen herrscht. Unsere Ergebnisse beziehen sich auf die Online-Rekrutierungsmaßnahmen in der Form, in der sie zum Zeitpunkt der Datenerhebung vorlagen. Inwiefern sie auf zukünftige Varianten beziehungsweise neue Maßnahmen anwendbar sind, ist nicht absehbar. Daher bedarf es bei Einführung neuer Instrumente oder Technologien im Personalmarketing entsprechend weitergehender Forschung.

5.2 Praktische Implikationen und Fazit

Die vorliegende Studie schließt die Lücke eines umfassenden Vergleiches des Raums verschiedener möglicher Personalmarketingmaßnahmen aus Sicht potenzieller Bewerber. Insgesamt lässt sich aus unserer Untersuchung für die Praxis ableiten, dass durch die meisten untersuchten Personalmarketingmaßnahmen zwar eine breite Ansprache verschiedener Zielgruppen möglich ist, manche Maßnahmen jedoch für einzelne Berufsgruppen weniger ansprechend sind. Dabei unterscheiden sich einzelne Berufsbeiriche insbesondere hinsichtlich der Nutzung verschiedener Online- und Offline-Methoden. Des Weiteren stimmen die Angaben der Befragten in der vorliegenden Studie mit denen von Allen et al. (2007) darin überein, dass sich Rekrutierungsmaßnahmen auf das Unternehmensimage auswirken. Dabei kommt in einer Zeit des demographischen Wandels, in der mit einer zunehmenden Verknappung qualifizierter Arbeitskräfte zu rechnen ist, dem Personalmarketing eine stetig wachsende Bedeutung zu. Unternehmen und Behörden sind gut beraten, wenn sie in Zukunft mehr in ein gezieltes Personalmarketing investieren. Für die meisten Berufsgruppen gilt zwar, dass Online-Ansprachen potenzieller Bewerber zunehmend an Bedeutung gewinnen, nicht jede denkbare und innovative Maßnahmen repräsentiert aber für jede Zielgruppe auch immer eine effiziente Strategie.

Aus der Sicht eines Unternehmens können unsere Ergebnisse mehrere Anregungen zur Planung und Durchführung eigener Personalmarketingmaßnahmen liefern. (1) Grundsätzlich bietet es sich an, über einen verstärkten Einsatz onlinegestützter Verfahren nachzudenken. Für Großunter-

nehmen ist dies seit langem eine Selbstverständlichkeit. Kleine und mittelständige Unternehmen sollten sich durch unsere Ergebnisse ermuntert sehen, es ihnen gleich zu tun. (2) Da die diversen Methoden von verschiedenen Berufsgruppen zum Teil sehr unterschiedlich genutzt und bewertet werden, sollte man Maßnahmen gezielt für die jeweils interessierende Berufsgruppe auswählen. Für ein Großunternehmen, das naturgemäß viele unterschiedliche Berufsgruppen beschäftigt, bedeutet dies, dass man parallel mehrere Methoden zielgruppenspezifisch akzentuieren muss, während Kleinunternehmen ihre Bemühungen von vornherein fokussieren können. (3) Die Bewertung einer Personalmarketingmaßnahme korreliert positiv mit ihrer Bekanntheit. Möglicherweise werden bestimmte Methoden im Wesentlichen deshalb positiv bewertet, weil sie bekannt sind. Hierfür spricht der aus der Werbepsychologie bekannte „Mere-exposure“-Effekt (vgl. Felser, 2007; Zajonc, 1968), der besagt, dass Produkte von Kunden mit zunehmender Vertrautheit positiver erlebt werden. Dies wiederum bedeutet, dass man die Bewertung bzw. die Nutzung bestimmter Personalmarketingmaßnahmen als Unternehmen beeinflussen kann. Eine an sich wenig bekannte, kaum genutzte und nur mäßig bewertete Methode wie das Online-Planspiel würde möglicherweise zu einem effektiven Instrumentarium des Personalmarketings reifen, wenn die Anwender sie offensiver zum Einsatz bringen würden (z. B. über einen bundesweiten Wettbewerb bei dem man die besten Planspieler medienwirksam auszeichnet). Auf diesem Wege könnte man der für das Marketing so wichtigen Suche nach dem „Alleinstellungsmerkmal“ entsprechen. In diesem Falle wäre das „Alleinstellungsmerkmal“ jedoch nicht zu suchen, sondern aktiv zu kreieren. Dies dürfte insbesondere für Großunternehmen eine interessante Perspektive sein. (4) Jede der von uns untersuchten Methoden bietet Gestaltungsspielräume. Wenn eine bestimmte Methode bei einer spezifischen Zielgruppe weniger Anklang findet, so kann dies von den Verantwortlichen in den Unternehmen auch als Anregung zur tiefer gehenden Exploration verstanden werden. Über Befragungen potentieller Bewerber aus der interessierenden Zielgruppe könnte man z. B. herausfinden, wie sich Personalmessen verändern müssen, damit sie potenzielle Bewerber aus dem Bereich Produktion & Fertigung besser ansprechen. Gleiches gilt etwa für die Gestaltung von Karrierebrochüren und Imageanzeigen für den Bereich Technik und Elektronik. Unsere Ergebnisse vermitteln einen ersten Eindruck davon, an welcher Stelle man mit einer solchen Strategie zur Veränderung des Marketing ansetzen sollte. Letztlich geht es bei einem erfolgreichen Personalmarketing mithin nicht nur um die Auswahl einer bestimmten Methode, sondern auch um die zielgruppenspezifische Ausgestaltung derselben.

6 Literatur

- Allen, D. G., Mahto, R. V. & Otondo, R. F. (2007). Web-Based Recruitment: Effects of Information, Organizational Brand, and Attitudes toward a Web Site on Applicant Attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92, 1696-1708.
- Anderson, N. (2003). Applicant and recruiter reactions to new technology in selection: A critical Review and Agenda for future research. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 121-136.
- Avery, D. R. & McKay, P. F. (2006). Target practice: An organizational impression management approach to attraction minority and female job applicants. *Personnel Psychology*, 59, 157-187.
- Bartram, D. (2000). Internet Recruitment and Selection: Kissing Frogs to find Princes. *International Journal of Selection and Assessment*, 8, 261-274.
- Bruns, I. & Althoff, S. (2002). Online-Bewerbungsformulare. Anforderungen und Gestaltungsempfehlung aus Anwendersicht. *Wirtschaftspsychologie*, 2, 63-70.
- Feldman, D. C., Bearden, W. O. & Hardesty, D. M. (2006). Varying the content of job advertisement: The effects of message specificity. *Journal of Advertising*, 35, 123-141.
- Cable, D. M. & Yu, K. Y. T. (2006). Managing job seekers' organizational image beliefs: The role of Media richness and media credibility. *Journal of Applied Psychology*, 91, 828-840.
- Cappelli, P. (2001). Making the most of On-Line Recruiting. *Harvard Business Review*, 79, 139-146.
- Carless, S. & Hetherington, K. (2011). Understanding the Applicant Recruitment Experience: Does timeliness matter? *International Journal of Selection and Assessment*, 19, 105-108.
- Collins, C. J. & Han, J. (2004). Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising, and firm reputation. *Personnel Psychology*, 57, 685-717.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carrol, S. A., Piasentin, K. A. & Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organization and job choice: A Meta-Analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 928-944.
- Cober, R. T., Brown, D., Blumental, A., Doverspike, D. & Levy, P. (2000). The quest for the qualified job surfer: It's time the public sector catches the wave. *Public Personnel Management*, 29, 479-496.
- Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Cober, A. B. & Keeping, L. M. (2003). Organizational web sites: Web site content and style as determinants of organizational attraction. *International Journal of Assessment and Selection*, 11, 158-169.
- Dineen, B. R. & Noe, R. A. (2009). Effects of customization on application decisions and applicant pool characteristics in a web-based recruitment context. *The Journal of Applied Psychology*, 94, 224-34.

- Dineen, B. R. & Soltis, S. M. (2011). Recruitment: A review of research and emerging directions. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2: Selecting and developing members for the organization* (pp. 43-66). Washington: American Psychological Association.
- Felser, G. (2007). *Werbe- und Konsumentenpsychologie*. Heidelberg: Spektrum.
- Garcia-Izquierdo, A. L., Aguinis, H. & Ramos-Villagrasa, P. J. (2010). Science-Practice gap in e-Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 432-438.
- Geighardt, C. (2008). *Personalblitzlicht: Befragungsergebnisse der DGFP e.V. zum Thema »HR 2.0«: Web 2.0 – Chance oder Risiko für das Personalmanagement?* Hrsg. von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V., Düsseldorf.
- Grund, C. (2006). Mitarbeiterrekrutierung über das Internet – Marktanalyse und empirische Untersuchung von Determinanten und Konsequenzen für die Arbeitnehmer, *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 49, 451-472.
- Gilliland, S. W. (1993). The perceived fairness of selection systems: An organizational justice perspective. *The Academy of Management Review*, 18, 694-734.
- Hamori, M., Bonet, R. & Cappelli, P. (2011). How organizations obtain the human capital they need. In A. Burton-Jones & J. C. Spender (Eds.). *The Oxford handbook of human capital* (pp. 309-322). Oxford: Oxford University Press.
- Hülsheger, U. & Anderson, N. (2009). Applicant Perspectives in Selection: Going beyond preference reactions. *International Journal of Selection and Assessment*, 17, 335-345.
- Kanning, U. P., Schmalbrock, J. & Wild, J. (2009). Instrumente des Personalmarketings aus Sicht von Studierenden. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 8, 147-153.
- Kanning, U. P., Thielsch, M. T. & Brandenburg, T. (2011). Strategien zur Untersuchung des Wissenschafts-Praxis-Transfers. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 55, 153-157.
- Konradt, U. & Rack, O. (2006). Personalrekrutierung im Internet: Einfluss der Qualität von Recruiting-Sites auf die Arbeitsgeberattraktivität. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 5, 53-59.
- Konradt, U. & Sarges, W. (2003). Suche, Auswahl und Förderung von Personal mit dem Intra- und Internet: Strategien, Zielrichtungen und Entwicklungspfade. In U. Konradt, & W. Sarges (Hrsg.). *E-Recruitment und Assessment* (S. 3-13). Göttingen: Hogrefe.
- LaHuis, D. M., MacLane, C. N. & Schlessman, B. R. (2007). Do Applicants' Perceptions Matter? Investigating Reapplication Behavior Using Fairness Theory. *International Journal of Selection and Assessment*, 15, 383-393.
- Lin, H. (2010). Applicability of the Extended Theory of Planned Behavior in Predicting Job Seeker Intentions to Use Job-Search Websites. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 64-74.
- Moser, K. & Sendel, C. (in Druck). Personalmarketing. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.). *Lehrbuch der Personalpsychologie* (3. Aufl.). Göttingen: Hogrefe.
- Ng, E. S. & Burke, R. J. (2005). Person-organization fit and the war for talent: does diversity management make a difference?. *International Journal of Human Resource Management*, 16, 1195-1210.
- Pfieffelman, B., Wagner, S. H. & Libkuman, T. (2010). Recruiting on Corporate Web Sites: Perceptions of fit and attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 18, 40-47.
- Ployhart, R. E. (2006). Staffing in the 21st Century: New Challenges and Strategic Opportunities. *Journal of Management*, 32, 868-897.
- Roberson, Q., Collins, C. & Oreg, S. (2005). The effects of recruitment message specificity on applicant attraction to organizations. *Journal of Business and Psychology*, 19, 319-339.
- Ryan, A. M., Horvath, M. & Kriska, S. D. (2005). The role of recruiting source informativeness and organizational perceptions in decision to apply. *International Journal of Assessment and Selection*, 13, 235-249.
- Schmook, R. (2006). Ausgliederung aus dem Berufsleben. In H. Schuler (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 729-756). Göttingen: Hogrefe.
- Schuler, H. (1993). Social validity of selection situations: A concept and some empirical results. In H. Schuler, J. L. Farr & M. Smith (Eds.). *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives* (pp. 11-26). Hillsdale NJ: Erlbaum.
- Sinar, E. F., Reynolds, D. H. & Paquet, S. L. (2003). Nothing but 'Net? Corporate image and web-based testing. *International Journal of Assessment and Selection*, 11, 150-157.
- Taylor, H. C. & Russell, J. F. (1939). The relationship of validity coefficients to the practical effectiveness of tests in selection: Discussion and tables. *Journal of Applied Psychology*, 23, 565-578.
- Truxillo, D. M. & Bauer, T. N. (2011). Applicant reactions to organizations and selection systems. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol. 2: Selecting and developing members for the organization* (pp. 379-397). Washington: American Psychological Association.
- Van Eimeren, B. & Frees, B. (2011). Drei von vier Deutschen im Netz – ein Ende des digitalen Grabens in Sicht?. *Media Perspektiven*, 7-8, 334-349.
- Van Rooy, D. L., Alonso, A. & Fairchild, Z. (2003). In with the new, out with the old: Has the technological revolution eliminated the traditional job search Process?. *International Journal of Assessment and Selection*, 13, 170-174.
- Wiechmann, D. & Ryan, A. M. (2003). Reactions to computerized testing in selection contexts. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 215-229.

- Williamson, I. O., Lepak, D. P. & King, J. (2003). The effect of company recruiting web site orientation on individuals' perceptions of organizational attractiveness. *Journal of Vocational Behavior*, 63, 242-263.
- Zajonc, R. B. (1968). Attitudinal effects of mere exposure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 9, 1-27.

Korrespondenzadresse:

Dr. Meinald T. Thielsch
Westfälische Wilhelms-Universität Münster
Institut für Psychologie
Fliednerstraße 21
D-48149 Münster
GERMANY
thielsch@uni-muenster.de