



## Gepflegtes Äußeres ist ein Muss

Die Erwartungen, die vor 40 Jahren in den Stellenanzeigen der Zeitungen an die damals sogenannten Stellenanwärter gestellt wurden, gelten heute im übertragenen Sinn für Karriere-Websites von Unternehmen oder mobilfähige Jobanzeigen. Die Erfindung des Internets und seiner Nutzungsarten treibt seit zwei Jahrzehnten die Personalsucher vor sich her.

**M**erkwürdig antiquiert wirkt das Vorgehen in den 70er-Jahren auf die heutige Generation der Recruiter: Auf einem Blatt Papier, säuberlich mit Schreibmaschine getippt, brachten Hausboten oder die Sekretärin die Stellenanzeige persönlich bei der Dame in der Anzeigenannahme der Zeitung vorbei. Eine Woche später fand sich die Offerte in der Mittwochs- oder Wochenendausgabe der Zeitung wieder. Das Fax-Gerät war zwar schon erfunden, aber es dauerte bis in die 80er-Jahre, bevor es in den Büros Einzug hielt und auch für die Übertragung der Stellenanzeigen genutzt wurde. Die unbedruckte, schwarz-weiße Stellenanzeige der 70er- und 80er-Jahre bestand aus wenigen Zeilen: Name des Arbeitgebers, Nennung des Einsatzortes und einer kurzen Stellenbeschreibung wie: „Tüchtiger Industriekaufmann gesucht“. Die Schlussformel lautete in der Regel: „Ange-

bote mit Zeugnisabschriften, Lichtbild und handschriftlichen Lebenslauf werden erbeten“ (siehe Abbildung 1 auf Seite 37). Punkt. Kein überflüssiges Wort – wer ernsthaft nach einer Arbeitsstelle suchte, musste sich mit den wenigen Informationen zufrieden geben.

Die Texte der damaligen Stellenofferten spiegeln aus heutiger Sicht nicht nur die Entwicklung von Berufsbildern wider, vielmehr liefern sie ebenso ein Zeugnis der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung und des Arbeitsmarktes. Vor vierzig Jahren wurden 510 000 Arbeitssuchende gezählt, ein Jahr später lag die Zahl bei über einer Million – eine kurz nach den Aufbaujahren der Bundesrepublik und lange vor der Wiedervereinigung alarmierend hohe Zahl. Die Situation – mehr Arbeitslose als offene Positionen – führte dazu, dass Bewerber sich per Angebot „verkaufen“ mussten (siehe Abbildung 2

auf Seite 37). Anders als heute, in Zeiten, in denen sich Arbeitgeber zu Markte tragen müssen, um überhaupt wahrgenommen zu werden. Der Wechsel des Arbeitsmarktes vom Angebots- zum Nachfragemarkt begann erst in den 90er Jahren.

### Stellenanzeige wird bunt und emotional

Bis Mitte der 90er-Jahre lag das Monopol der Bekanntmachung offener Stellen bei den Printmedien, dem Arbeitsamt und einzelnen Personalberatern. Wer sich als Bewerber informieren wollte, musste zwangsläufig in die lokale Presse schauen – qualifizierte Fach- und Führungskräfte lasen die überregionalen Zeitungen sowie Fach- und Verbandszeitschriften. Die Wochenendausgaben der Zeitungen wogen schwer. Um Hunderte von Stellenanzeigen – inzwischen in Farbe und reich

## Stellenangebote aus den 70ern

Abbildung 1

Mit dem Thema Antidiskriminierung hatten die Stellenanzeigen von damals noch nichts am Hut.

bebildert – zu lesen, musste der immer noch überwiegend männliche Familienernährer einen ganzen Nachmittag am Wochenende einplanen. Einige Verlage, wie die VDI Nachrichten oder W&V, organisierten Wettbewerbe um die besten Stellenanzeigen, denn immer häufiger mussten Unternehmen sich selbst, den offenen Job und die Branche spannend darstellen. Der Spruch „die Stellenanzeige ist die Visitenkarte des Unternehmens“ machte die Runde. Von einem Mangel an Bewerbern konnte zwar nicht die Rede sein – die Wiedervereinigung ließ die Anzahl der Arbeitslosen auf 4,2 Millionen Arbeitslose hochschießen – aber den „Richtigen“ zu finden, wurde gleichzeitig immer schwieriger. Differenziertere und komplexere Berufsbilder – auch durch technische Entwicklungen getrieben – erforderten ein lautes Rufen nach dem passenden Kandidaten.

### „Internet – ein zeitlich begrenztes Phänomen“

Ausgerechnet in der Zeit der höchsten Arbeitslosigkeit zwischen 1995 und 1998 mit rund vier Millionen Suchenden startete der erste Stellenmarkt im Internet. Jobs & Adverts, von Roland Metzger 1995 gegründet, später als börsennotiertes Unternehmen jobpilot AG geführt, gehört

zu den Pionieren der Stellenvermittlung über das Internet. Dass die ersten Jobbörsen, obwohl es mehr Bewerber als Stellen gab, nicht flopten, lag an der Zeitenwende zur New Economy, in der webbasierte Dienste die Funktionsweise der Wirtschaft verändern sollten. „Die Einführung von ERP-Systemen in Unternehmen und nicht zuletzt die sogenannte Y2K-Problematik führten dazu, dass der IT-Markt leergefegt war“, erinnert sich Dr. Wolfgang Achilles, Geschäftsführer von Jobware. Die Jobbörse ging am 1. Mai 1996, dem Tag der Arbeit, in Deutschland online. Zu diesem Zeitpunkt waren die allermeisten Personaler noch nie im WWW, so Achilles, „oder sie dachten, das Phänomen Internet sei auf Paderborn begrenzt...“. Jobware vermittelte Personalern in Vorträgen die Grundlagen der neuen Technologie. „Die meisten Unternehmensvertreter fuhren mit großen Augen und hohen Erwartungen wie-

der nach Hause, aber es gab auch Skeptiker.“ Ein Repräsentant eines Konzerns verkündete damals mit voller Überzeugung, dass „so etwas“ in seinem Haus mit Sicherheit niemals eine Rolle spielen würde. Am wenigsten haben verständlicherweise die traditionellen Medien an den Siegeszug der Internetstellensuche geglaubt, berichtet Professor Wolfgang Jäger, der seit 1995 als Professor am Studiengang Mediamanagement an der Hochschule RheinMain in Wiesbaden die Entwicklung des Internets bei der Personalsuche wissenschaftlich begleitet. Er hörte Sätze wie: „Das mit dem Internet ist wie Schnupfen, der kommt und der geht wieder.“ Eine Haltung, die viele Verlage später bereuen sollten.

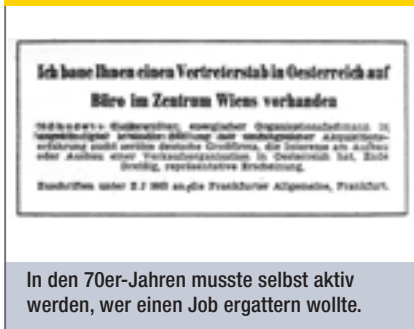
Auch Manfred Weiner, Personalleiter der Allianz in den neuen Bundesländern, schildert, dass er damals skeptisch war: „Doch wir haben uns schnell darauf eingelassen. Online-Jobbörsen waren ein

„ Online-Jobbörsen waren ein relativ kostengünstiges Medium im Vergleich zu Printanzeigen, die schnell mal mit mehreren Tausend Euro Kosten zu Buche schlugen. Wir waren uns jedoch unsicher, wer sich überhaupt über das Internet bewerben würde.

Manfred Weiner, Personalleiter der Allianz in den neuen Bundesländern

## Stellengesuch aus den 70ern

Abbildung 2



relativ kostengünstiges Medium im Vergleich zu Printanzeigen, die schnell mal mit mehreren Tausend Euro Kosten zu Buche schlugen. Wir waren uns jedoch unsicher, wer sich überhaupt über das Internet bewerben würde.“ Denn Vorbehalte hatten nicht nur Arbeitgeber, auch die Bewerber fremdelten zunächst mit dem Medium – mit Ausnahme der Kandidaten aus den IT-affinen Berufen. „Bis auch der Sachbearbeiter den Weg in die Online-Börse gefunden hatte, dauerte es schon einige Jahre.“

In der New-Economy-Phase um die Jahrtausendwende vermehrten sich Jobbörsen in atemberaubender Geschwindigkeit und ihre Schaltungszahlen schossen in die Höhe, denn nicht nur im IT-, sondern auch im kaufmännischen Bereich gab es zu wenige Bewerber. Das Online-Medium etablierte sich immer stärker und als nach dem Platzen der dot-com-Blase noch viele Budgets gekürzt wurden, setzte es sich endgültig durch, resümiert Jobware-Geschäftsführer Achilles. Letztlich haben die Personalbeschaffer zügig die Vorteile des WWW erkannt und genutzt: Online-Positionen auszuschreiben produziert

weniger Kosten, Datenbank-gestützte Matchingfunktionen erleichtern die Auswahl, die Schnelligkeit der Platzierung und natürlich die Verfügbarkeit. Die Erreichbarkeit 24 Stunden an sieben Tagen der Woche sprechen allemal für das Internet. Gleichwohl ist Print nicht tot, wie lange prophezeit wurde.

### Recruiting: Ein Anglizismus setzt sich durch

Fast wöchentlich entstehen um die Jahrtausendwende neue Jobbörsen; die Pioniere, zu denen beispielsweise auch StepStone aus Norwegen zählt, weiten sich in Europa aus. Viele Anbieter kamen und gingen, aber bis heute halten sich mehrere Hundert Jobbörsen auf dem Markt: generalistische, auf Branchen, Regionen oder Berufe spezialisierte sowie Meta-Jobbörsen und die Jobsuchmaschinen. Der Anglizismus „Recruiting“ hält mit der Digitalisierung der Stellenmärkte Einzug. Das Prozedere um die Stellenbesetzung herum musste automatisiert und beschleunigt werden. Manfred Weiner, Allianz: „In den Anfängen haben sich Kandidaten zwar online beworben, aber die technischen Probleme mit den unterschiedlichen Formaten der angehängten Unterlagen führten dazu, dass parallel dazu auf dem klassischen Postweg weiterhin aufwendige Bewerbungsmappen verschickt wurden.“ Unternehmen installierten mit der Jahrtausendwende erste eigene Internetauftritte und auch die Karrierewebsite wird – zumindest bei großen Unternehmen – zum Standard. Software-Entwickler brachten Bewerbermanagementsysteme auf den Markt, die sich nach und nach durchsetzten. Auch die großen Verlage passten sich den technischen Entwicklun-

gen an, wenn auch zeitlich verzögert, nachdem die Print-Stellenmärkte eingebrochen waren. „In 40 Jahren Recruiting hat sich die Stellenanzeige immer entlang der aktuellen technischen Trends entwickelt. Von schwarz-weiß zu bunt, von reiner Printanzeige zur Online-Offerte“, berichtet Peter Schmitz-Kuo, verantwortlich für Stellenmarkt und Anzeigen bei der FAZ, die heutzutage eine App für die Stellensuche anbietet. Eine Folge der wachsenden Zahl der Kanäle: „Personaler brauchten und brauchen immer häufiger das Know-how von Recruitern, damit sie entscheiden können, über welchen Kanal sie eine Vakanz am besten besetzen können, wo sich die Zielgruppe aufhält und so weiter.“ Was früher eine simple Stellenausschreibung war, ist zu einem komplexen Vorgang geworden. Die Herausforderung, den passenden Suchweg zu wählen, ist heute noch ungleich schwieriger. Doch eine Konstante existiert weiter. Schmitz-Kuo: „Damals wie heute ist der Text der Anzeige entscheidend für ihren Erfolg. Das gilt unabhängig vom Medium, in dem die jeweilige Stellenanzeige erscheint.“ Diese simple Erkenntnis hat sich in den letzten 40 Jahren jedoch noch nicht bei allen Arbeitgebern herumgesprochen.

### Der Technik hinterherrennen

Dass der technische Fortschritt auch die Organisation in Unternehmen massiv verändert, hat sich bereits vor dem Internet gezeigt, wenn man so will mit der Dampfmaschine. Aber die Schnelligkeit, mit der die Digitalisierung Dienstleistungs- und Produktionsprozesse umorganisiert, sowie die zunehmende Fachkräfteknappheit setzen die Personalabteilungen beim Handlungsfeld Recruiting heftig unter Zugzwang: Recruiter, Social Media-Spezialisten und neuerdings auch Active Sourcer – in rasender Geschwindigkeit müssen Unternehmen Know-how und Ressourcen bereitstellen – oder einkaufen. Nach Internet 1.0, also der Plattform, auf der User maximal die Stellenanzeigen lasen, entwickelte sich das WWW zur Interaktionsplattform, mit

” In 40 Jahren Recruiting hat sich die Stellenanzeige immer entlang der aktuellen technischen Trends entwickelt. Von schwarz-weiß zu bunt, von reiner Printanzeige zur Online-Offerte. Damals wie heute ist der Text der Anzeige entscheidend für ihren Erfolg.

Peter Schmitz-Kuo, verantwortlich für Stellenmarkt und Anzeigen bei der FAZ

der Bewerbungen abgewickelt werden konnten. Seit 2005 erobert Web 2.0 die digitale Kommunikation, der bisher passiv konsumierende Nutzer kann selbst Inhalte zur Verfügung stellen. Die Folge von Dialog und Vernetzung: Social Media-Personalmarketing erobert sich in vielen Unternehmen einen Platz. Netzwerken, Informieren, Weiterempfehlen, Tweeten und Retweeten mit Facebook, Xing und Co. eröffnen Chancen, aber auch Risiken, denn alle Instrumente müssen gespielt und nicht nur verwaltet werden. Strategien fehlen häufig, „dabei sein ist alles“ - nach diesem Motto agieren etliche Personalabteilungen. Mit Social Media entsteht ein Kontakt-Kanal, über den mittlerweile mehr als jede zehnte Stelle besetzt wird, meldete jüngst das Institute for Competitive Recruiting (ICR), das für den Social Media Recruiting Report 2013 über 10 000 Personaler befragte. Social Media hat den Durchbruch ins Recruiting geschafft.

### Statt Samstagsausgabe mobile Verfügbarkeit

Den interessantesten Technologiesprung identifiziert Wolfgang Jäger im Bereich Mobile Media: „E-Recruiting über mobile Endgeräte bedeutet, dass Bewerber Tag und Nacht an jedem Ort auf möglichst mobilfähige Stellenanzeigen zugreifen können.“ Rund Zwei Drittel der Stellensuchenden nutzen derzeit auch ihr Smartphone oder Tablet, um Jobangebote zu scannen (siehe Abbildung 3). Mobile Recruiting sei die logische Weiterentwicklung des E-Recruiting, aber „mobil“ heiße noch lange nicht „mobiloptimiert“. Hier müssten Unternehmen auf integrierte Lösungen mit vollständig mobiloptimierten Rekrutierungsprozessen setzen, „um nicht in eine mobile Sackgasse zu

„ E-Recruiting über mobile Endgeräte bedeutet, dass Bewerber Tag und Nacht an jedem Ort auf möglichst mobilfähige Stellenanzeigen zugreifen können.

Professor Dr. Wolfgang Jäger, Professor am Studiengang Mediamanagement an der Hochschule RheinMain in Wiesbaden

## Die Zukunft: Mobile Recruiting

Abbildung 3



Rund zwei Drittel der Stellensuchenden nutzen derzeit auch ihr Smartphone oder Tablet, um nach Stellenanzeigen zu suchen.

geraten“. Die lauert bei nicht mobiloptimierten Karrierewebsites, Stellenanzeigen und ebenso nicht mobiloptimierten Bewerbungsprozessen. Die ersten Unternehmen rüsten auf. Seit Oktober bietet beispielsweise die Allianz ein mobiles Bewerbungssystem. Bewerber haben über unterschiedliche Mobilgeräte Zugang zum globalen Jobportal, können auch direkt eine Bewerbung vorbereiten und sich ein Kandidatenprofil anlegen - ohne zusätzliche App. Auf Anschreiben und Dokumente wie Zeugnisse wird verzichtet, Bewerber geben lediglich die für die Stelle relevante Berufserfahrung und Ausbildung plus Telefonnummer an. Nach Prüfung durch die Personalabteilung wendet sich der Ansprechpartner direkt an die Kandidaten, um das weitere Vorgehen zu besprechen.

### Recruiting im Jahr 2014 ff.

Neben Mobile Recruiting diskutieren die Experten derzeit Active Sourcing: Unternehmen identifizieren einen passenden Mitarbeiter auf dem externen Arbeits-

markt, treten in persönlichen Kontakt und bauen eine Beziehung auf, bis er rekrutiert werden kann. Keine ganz neue Taktik, aber mit neuem Namen versehen. Möglicherweise liegt aber nach Redaktionsschluss eine weitere neue Herangehensweise im Trend, um Mitarbeiter zu gewinnen. Ein Unternehmen soll schon ein Auto als Geschenk für die Unterschrift unter einen Ausbildungsvertrag geboten haben. Wird der Geschenkgutschein für einen unterschriebenen Arbeitsvertrag Standard?

Nach 40 Jahren Rückblick auf das Rekrutierungsgeschäft möchte man Personallern raten: „Cool bleiben.“ Das Internet bietet probate Wege, schlägt aber auch Kapriolen. An professionellem Recruiting und Personalmarketing kommt kein Arbeitgeber mehr vorbei, aber nicht jede technisch umsetzbare Idee führt nachweisbar zu mehr passenden Kandidaten. Manchmal reicht auch ein klug formulierter und auf den Punkt gebrachter Text in der Stellenanzeige - egal in welchem Medium. Es ist nicht auszuschließen, dass sich Bewerber - überinformiert durch Tweets, Bilder, Apps, Videos, Netzwerkkontakten und so weiter - bei der Suche nach dem passenden Arbeitgeber etwas weniger Komplexität wünschen - genau so wie Personaler beim Recruiting.

Christiane Siemann, freie Journalistin, Bad Tölz