

Active Sourcing, Matching und Nachhaltigkeitskommunikation beim eRecruiting

Andreas Mladenow¹, Christine Strauss¹

Abstract: In den letzten Jahren hat der Einsatz von IKT-gestützter Personalbeschaffung die Kommunikation zwischen potenziellen Arbeitgebern und Bewerbern entscheidend verändert. Für Unternehmen bieten sich vielfältige Möglichkeiten einerseits eigene Inhalte online zu verbreiten, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, und andererseits einen Talentpool aufzubauen. Während konventionelle Methoden der Rekrutierung zeit- und kostenintensiv sind, können Human-Ressource-Verantwortliche durch aktive Nutzung von Web 2.0-Technologien neue Talente und potenzielle Bewerber rasch, einfach, ortsunabhängig und zielgruppenorientiert erreichen. Neben der Eigendarstellung (etwa im Bereich der Nachhaltigkeitsberichterstattung) geben Tools wertvolle Hilfestellung bei Personalplanung, Personalbedarfsdeckung, Arbeitsmarktbeobachtung, Stellenbeschreibung, sowie Auswahl-, Einstellungs- und Evaluierungsprozessen. Aus Sicht des Kandidaten kann sich entsprechende Nachhaltigkeitskommunikation des Unternehmens beim Matching zu einem entscheidungsrelevanten Kriterium entwickeln. Für das Themenfeld Nachhaltigkeit im Human Resource Management eröffnen sich zudem neue Chancen hinsichtlich Verfügbarkeit, Erreichbarkeit und Disponibilität von Personal. Dabei zeigt die vorliegende Untersuchung, dass Anwendungen wie Active Sourcing nicht immer zielführend sind, sondern in Abhängigkeit von der zu besetzenden Position, der Branche, den Stellenanforderungen und der Unternehmensgröße eingesetzt werden sollen. Der vorliegende Beitrag analysiert - basierend auf fünf teilstrukturierten Experteninterviews mit Human Resource Managern von nachhaltigkeitsberichterstattenden Konzernen - den Nutzen von eRecruiting (z.B. durch Erreichbarkeit junger Zielgruppen, gesteigerter Effizienz, Informationsbeschaffung). Ferner werden in diesem Kontext potenzielle zukünftige Einsatzbereiche, Chancen und Herausforderungen dargelegt.

Keywords: eRecruiting, Mobile Recruiting, Zielgruppenorientierung, Active Sourcing, HRM, Personal, Employer Branding, Matching, Geschäftsmodelle, Stakeholder, Web 2.0-Funktionalitäten, Personalsysteme, Nachhaltigkeit, Nachhaltigkeitskommunikation, Nachhaltigkeitsberichterstattung.

1 Einleitung

Das Human Resource Management (HRM) vieler Unternehmen hat sich im Rahmen des informations- und kommunikationstechnologie-gestützten Wandels der letzten Jahre nachhaltig verändert [Ec14]. Insbesondere beim Rekrutierungsprozess werden die neu entstandenen Kommunikationskanäle genutzt, um im sogenannte „war for talents“

¹ Universität Wien, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften, Fachbereich eBusiness, Oskar-Morgenstern-Pl. 1, 1090 Wien, {andreas.mladenow, christine.strauss}@univie.ac.at

geeignetes Personal zu akquirieren, welches im Informationszeitalter als knappe und wichtige Ressource und als langfristige Investition für den Unternehmenserfolg angesehen wird [Ec14, Bh08, Gh14, St01, St91, M111].

In diesem Kontext ist vor allem das HRM von Konzernen und größeren Unternehmen stets bemüht den ständigen Kontakt mit Interessenten und möglichen Bewerbern durch den geeigneten Einsatz von Web 2.0 Applikationen aufrecht zu halten und Kontinuität in Kommunikation zu pflegen [Bo05, Di07]. Gerade im Bereich des Rekrutierungsprozesses bieten sich für die Unternehmen neue Möglichkeiten der Ansprache, um die anvisierte Zielgruppe zu erreichen [Ec14]. Die Maßnahmen im Zuge des sogenannten eRecruiting reichen von der aktiven Suche nach neuen Mitarbeitern („high potentials“) durch „active sourcing“, über „matching“-Methoden durch Online-Intermediäre bis hin zum Aufbau einer Marke auf sozialen Medien als attraktiver Arbeitgeber.

Im Zuge der Unternehmensdarstellung wird in diesem Zusammenhang vom HRM – je nach anvisierten Talenten – auch auf Nachhaltigkeitskommunikation gesetzt. Die unternehmensweite Nachhaltigkeit bezweckt dabei nicht allein die Reputation des Unternehmens zu erhöhen [Ec14], sondern wird mittlerweile auch als langfristig relevanter Strategiebestandteil beim HRM wahrgenommen und in wissenschaftlichen Beiträgen diskutiert [Gu14, Eh14, Co12, Ba12].

Vor diesem Hintergrund analysiert der vorliegende Beitrag die aktuellen Potenziale des eRecruiting für Konzerne bzw. größeren Unternehmen. Der vorliegende Beitrag ist in vier Kapitel gegliedert. Das folgende Kapitel 2 beinhaltet theoretische Grundlagen zur Rekrutierungsthematik für den HRM-Bereich mit Fokus auf eRecruiting. Kapitel 3 widmet sich zunächst der Auswertung einer empirischen Untersuchung. Basierend auf fünf teilstrukturierten Experteninterview werden in diesem Zusammenhang HRM-Experten von internationalen Unternehmen nach den Nutzeffekten zu eRecruiting befragt. Im zweiten Teil von Kapitel 3 wird auf Online-Intermediäre eingegangen, auf welche das HRM zunehmend zurückgreifen. Danach schließt der Beitrag mit einer Conclusio und einem kurzen Ausblick.

2 Theoretische Grundlagen

2.1 Teilprozesse der Personalrekrutierung

Personalrekrutierung beinhaltet Maßnahmen zur Suche, Auswahl und Einstellung von Mitarbeitern und bezweckt die Gewinnung einer hinreichenden Mitarbeiterzahl, die mit geeigneter Qualifikation zum benötigten Zeitpunkt, am richtigen Ort eingesetzt werden können [Ba12]. In diesem Zusammenhang zeigt Tab. 1 Teilprozesse der Prozessrekrutierung und die dabei anfallenden Maßnahmen aus Unternehmenssicht

[Ba12, CI13, Me13].

Personalrekrutierung	Teilprozesse
Bedarf	Personalplanung durchführen (strategisch, operativ) Stellenbeschreibungen, Anforderungsprofile erstellen
Marketing	„Signaling“: Darstellung als attraktiver Arbeitgeber „Screening“: Beobachtung des aktuellen Arbeitsmarktes
Bedarfsdeckung	Methoden zur Personalbedarfsdeckung Maßnahmen planen und durchführen
Personalauswahl	Auswahlverfahren und Teilnehmerkreis festlegen Auswahlverfahren durchführen
Personaleinstellung	Verträge abschließen „Onboarding“: Einstellungen begleiten
Evaluierung	Rekrutierungsprozess evaluieren Verbesserungsmaßnahmen entwickeln

Tab. 1: Teilprozesse der Personalrekrutierung

Bei der Ermittlung des Personalbedarfs steht zunächst die Klassifizierung der zu besetzenden Stelle im Vordergrund. Aus dieser Stellenbeschreibung wird in weiterer Folge ein Anforderungsprofil erstellt, welches die Grundlage für die weitere Personalsuche bildet. Umso genauer und klarer dieses Profil ist, umso effizienter kann der weitere Rekrutierungsprozess ablaufen [Ba12].

Die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber spielt eine große Rolle bei Qualität und Quantität der Bewerber für eine ausgeschriebene Stelle. Gerade bei der Suche nach hochqualifizierten Mitarbeitern, den sogenannten „high potentials“, ist es für ein Unternehmen essentiell, sich schon vor der tatsächlichen Personalsuche als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Um dies zu erreichen, gibt es im klassischen Recruiting eine Vielzahl von Instrumenten bzw. Richtlinien, um ein möglichst positives Image bzw. positive Perception bei potenziellen Bewerbern zu erreichen [Ba12].

Dies kann am Beispiel der Hochschulabsolventen veranschaulicht werden. Unternehmen, die vorrangig diese Zielgruppe rekrutieren, versuchen mit diesen bereits während der Studienphase in Kontakt zu treten. Je früher bei Studierenden ein positives Bild eines Unternehmens aufgebaut werden kann, umso leichter kann später ein positives Arbeitgeberimage vermittelt werden. Um das zu erreichen, können Unternehmen an den Universitäten und Hochschulen Präsenz zeigen, indem sie

Vortragsveranstaltungen mitgestalten oder indem sie als Sponsor bei universitären Veranstaltungen auftreten oder auch durch Infostände bei Messen oder Veranstaltungen vertreten sind. Eine andere Möglichkeit ist die Vergabe von Praktikumsplätzen an ambitionierte Studierende oder die Abfassung von Masterarbeiten in Zusammenarbeit mit dem Unternehmen zu ermöglichen. Auch die Ausschreibung für Stipendien für besonders leistungsstarke Studierende schafft ein positives Image als späterer Arbeitgeber. Zur Imagepflege für die Unternehmen zählt beispielsweise auch die Teilnahme an Jobmessen.

Weitere Teilprozesse der Rekrutierung beinhalten Bedarfsdeckung, Auswahl, Einstellung und Evaluierung [Ba12]. Bei der Personalbedarfsdeckung wird zwischen interner (Besetzung durch firmeneigenen Mitarbeiter) und externer Bedarfsdeckung unterschieden. Im Zuge des sogenannten Onboarding, der Einstellungsbegleitung des rekrutierten Mitarbeiters, werden zudem begleitende Maßnahmen getroffen (vgl. Kap 2.3).

2.2 Einsatz von eRecruiting

Die traditionelle Form des Recruiting wurde ungefähr um die Jahrtausendwende durch Stellenanzeigen im Internet erweitert. Die Veränderung der letzten Jahre im Recruiting-Bereich betreffen neben den Tätigkeiten, Systemen und Workflows insbesondere die Nutzung neuer Tools und Kommunikationskanäle. Dies wird auf externe Entwicklungen und den veränderten Gegebenheiten am Markt (z.B. steigende Bewerberzahl, Globalisierung des Jobmarkts, verändertes Kommunikationsverhalten) zurückgeführt [Ec14].

Im Rahmen des eRecruiting wird die Personalbeschaffung heute durch Web 2.0 Werkzeuge ergänzt, wodurch der gesamte Prozess aktiver gestaltet wird. Dabei suchen Recruiter gezielt nach potenziellen Kandidaten und intensivieren die Kommunikation. So können vom HRM neue Talente rasch, einfach, ortsunabhängig und zielgruppenorientiert erreicht werden [Gh14, Me13]. Zudem geben HRM-Tools wertvolle Hilfestellung bei den weiteren Teilprozessen, wie Personalplanung, Personalbedarfsdeckung, Arbeitsmarktbeobachtung, Stellenbeschreibung, sowie Auswahl-, Einstellungs- und Evaluierungsprozessen. Neben dem Einsatz von konzern-eigenen Lösungen und Software-as-a-Service-Produkten wird auch auf Open Source Software (z.B. apptivo, HRtrack, WebHR) zugegriffen.

Die derzeit verwendeten Methoden reichen von Online Assessment Center über Online Bewerbungsgespräche bis hin zu einer datenbankunterstützten Erstellung von Anforderungsprofilen. Hinzu kommt die aktive Einbeziehung einer Vielzahl von verschiedenen Social Media Plattformen in das Employer Branding [Sc09b], aber auch in die interne und externe Mitarbeitersuche. Auf diese Weise wird versucht, eine neue Generation an gut ausgebildeten Arbeitnehmern, welche in bestimmten Branchen und

Nischen in nur geringerer Anzahl vorhanden sind, erfolgreich zu erreichen und für das eigene Unternehmen zu gewinnen.

Um in Zeiten von sozialen Netzwerken eine positive Arbeitgebermarke zu schaffen, wird es für Unternehmen immer wichtiger, aktiv als attraktiver Arbeitgeber im Web 2.0 aufzutreten. Gerade für die Bereiche Arbeitsmarktkommunikation, interne Kommunikation und Networking eignen sich soziale Netzwerke besonders gut. Allerdings kann die Teilnahme an diversen eRecruiting Maßnahmen auch dazu führen, dass sich viele weniger geeignete Kandidaten melden, die zusätzlichen Aufwand der Abwicklung verursachen [Di07].

Um die öffentliche Wahrnehmung zu schärfen, ist es wichtig eine klare Abgrenzung zu anderen Unternehmen zu schaffen und ein individuelles Markenversprechen zu entwickeln. Das externe Employer Branding bezieht sich auf die Aspekte Arbeitsmarktkommunikation, Networking, Bewerbermanagement (Umgang mit Bewerbern) und Corporate Reputation [Sc09b]. In diesem Zusammenhang spielt auch die Nachhaltigkeitskommunikation zwischen Unternehmen und ihren Zielgruppen eine immer wichtigere Rolle [Bh08, Ba12].

2.3 Nachhaltigkeitskommunikation beim Recruiting

Im Zuge einer neuen EU-Richtlinie werden ab 2017 etwa 6.000 Großunternehmen und Konzerne in der EU dazu verpflichtet über Ihre Nachhaltigkeitsperformanz zu berichten [Re15]. Von dieser Richtlinie sind Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeiter betroffen, die lt. Richtlinie 2014/95/EU nicht-finanzielle Informationen (inklusive der Informationen zu Umwelt-, Sozial-, Arbeitnehmer- und Arbeitnehmerbelangen, Korruptionsbekämpfung und Achtung der Menschenrechte) offenlegen müssen [Na15]. Die Nachhaltigkeitsberichterstattung zielt auf die Kommunikationen zwischen Organisationen und ihre Zielgruppen ab und verbindet drei bisher isolierte Berichterstattungen, nämlich Geschäfts-, Umwelt-, Sozialberichterstattung. Sie macht auf diese Weise auf Wechselwirkungen zwischen ökonomischer, ökologischer und sozialer Rolle der Organisation in der Gesellschaft aufmerksam [Is15].

Eine unternehmensweite Nachhaltigkeit geht heute über die ledigliche Einhaltung staatlicher Vorschriften hinaus, sie wird vielmehr zum Strategiebestandteil beim Recruitingprozess [Bh08, Bo05] und wird zur Imagepflege großer Unternehmen herangezogen [Co12, Eh14]. Turban und Cable [Tu03] argumentieren, dass Organisationen mit guter Reputation von potentiellen Bewerbern bevorzugt werden. Zudem spielen die eigenen Wertvorstellungen der potenziellen Bewerber bei der Auswahl eines potenziellen Arbeitgebers eine Rolle [Ch05, Hi02]; dementsprechend wird argumentiert, dass Unternehmen, die eine hohe Reputation hinsichtlich Nachhaltigkeit aufweisen, von gut ausgebildeten Kandidaten bevorzugt werden [Sc09a, Ba12]. Nachhaltigkeitskommunikation wird dementsprechend gezielt vom HRM

eingesetzt. Die genannten Studien weisen somit auf den Sachverhalt hin, dass Interessierte und potenzielle Bewerber sich verstärkt mit der ökologischen Rolle (welchen Beitrag leistet das Unternehmen zum Umweltschutz?) und der sozialen Rolle (welchen sozialen oder sozialpolitischen Beitrag leistet das Unternehmen?) des Unternehmens in der Gesellschaft beschäftigen. Durch die Anwendung der sogenannten „Global reporting incentive reporting guidelines“ kann untersucht werden, wie viel Aufmerksamkeit der Nachhaltigkeit im Unternehmen gewidmet wird [Gr15].

Tab 2 enthält ausgewählte „best-practice“-Beispiele, die Alternativen darstellen, wie der HRM-Bereich Nachhaltigkeitskommunikation beim Onboarding implementieren kann [Ba12].

„best practice“-Prozesse beim Onboarding	Implementierung von Nachhaltigkeitskommunikation
<ul style="list-style-type: none"> • Grundlegende Informationen vor dem ersten Tag am Arbeitsplatz • Nutzung eines formalisierten Orientierungsprogramms • Entwicklung eines verschriftlichten Onboarding Plans. 	<p>Berücksichtigung von Nachhaltigkeit bei der Einstellungsbegleitung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erwartungen als Teil des Prozesses • Inhalte als Teil des Programms • Ziele im verschriftlichen Onboarding Plan
<ul style="list-style-type: none"> • Gestaltung des Onboardings als partizipativen Vorgang • Monitoring des Onboarding Programms im Zeitablauf 	<ul style="list-style-type: none"> • Berücksichtigung von Programmen wie das “WalMart’s Personal Sustainability Project”, bei dem Mitarbeiter in die Festlegung der Ziele eingebunden werden. • Mit neuen MitarbeiterInnen in Verbindung bleiben, um sicher zu stellen, dass die Nachhaltigkeit während des Onboarding Prozesses nicht verloren geht
<ul style="list-style-type: none"> • Einsatz entsprechender Technologien zur Unterstützung des Onboarding Prozesses 	<ul style="list-style-type: none"> • Verzicht auf ausgedruckte Dokumente als Umweltbeitrag

Tab. 2: „Best practice“-Nachhaltigkeitskommunikation beim Onboarding

3 Einsatz von eRecruiting in der Praxis

Aufschluss über den aktuellen Einsatz von eRecruiting bei Großunternehmen und Konzernen, die bereits eine Nachhaltigkeitsberichterstattung durchführen, gibt die Auswertung von Interviews (Kap. 3.1) und die angeführten Online-Praxisbeispiele (Kap 3.2), die von den Großunternehmen aktiv beim eRecruiting genutzt werden.

3.1 Empirische Untersuchung

Im Folgenden werden die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung [Ja15] interpretiert und diskutiert. Die Untersuchung basierte auf fünf teilstrukturierten Interviews, die nach der dokumentarischen Methode nach Nohl [No08] durchgeführt und ausgewertet wurden. Die fünf Interviewpartner waren HRM-Vertreter großer internationaler Unternehmen am Standort Wien.

Die befragten Großunternehmen nutzen verschiedenste Kommunikationskanäle, um das Image des eigenen Unternehmens gegenüber potenziellen Bewerbern zu erhöhen und unternehmensbezogene Inhalte zielgruppengerecht zu kommunizieren. Zu diesem Zweck wird die eigene Homepage („Karriereseite“) als wichtige Informationsplattform betrachtet. Für die Verbreitung von Stellenanzeigen werden die sozialen Medien Facebook, LinkedIn und XING verwendet. Dort gepostete Stellenanzeigen werden mit einem Link versehen, der auf die eigene Homepage des Unternehmens führt; ferner werden soziale Netzwerke wie XING und LinkedIn genannt, um als Unternehmen permanent als institutionelles Mitglied vertreten zu sein. Für das Employer Branding werden ferner die Plattform *Facebook* und der Microblogging Dienst *Twitter* genutzt, vereinzelt wird auch auf *Watchado* zurückgegriffen. Die Anwendung unterschiedlicher Kommunikationskanäle für das Employer Branding zielt darauf ab, den potenziellen KandidatInnen Einblicke in den Arbeitsalltag zu gewähren. Als Zielgruppe wird dabei insbesondere die junge Generation angesprochen, die Reputation bzw. die Brand Visibility des eigenen Unternehmens wird damit erhöht und der Dialog mit Interessenten und potenziellen Bewerbern gefördert. Zudem wird verstärkt Wert auf Kontakt mit der Zielgruppe gelegt, die authentische Einblicke in das Unternehmen erhalten soll; außerdem werden passende Kommunikationskanäle für die jeweilige Zielgruppe (z.B. IT-Experten, Hochschulabsolventen) gewählt und das Zeigen der eigenen Unternehmenskultur hervorgehoben. Aus Sicht des Kandidaten kann sich entsprechende Nachhaltigkeitskommunikation des Unternehmens beim Matching zu einem entscheidungsrelevanten Kriterium entwickeln.

Active Sourcing wird im Rahmen des eRecruiting von Großunternehmen und Konzernen eingesetzt. Die Nutzung hängt allerdings von der zu besetzenden Position ab, sowie von der Branche, den Stellenanforderungen und der Unternehmensgröße; als nützlich wird es bei größeren Projekten und spezialisierten Stellen empfunden. Bedenken werden jedoch bezüglich der Reputation als Arbeitgeber durch Active Sourcing angesprochen. Der Einsatz von Online Assessment Tools wird jedoch von den befragten Unternehmen in

Österreich als nicht lohnenswert erachtet und wird nur von einem einzigen der insgesamt fünf HRM-Vertreter im Zuge einer Selbsteinschätzung von Bewerbern im Rahmen eines Online-Formulars verwendet. Hierbei erscheint in der Wahrnehmung der HRM-Vertreter der Fokus auf persönliche Gespräche zielführender.

Insgesamt wird das eRecruiting von allen fünf befragten Unternehmensvertretern positiv bewertet. Dabei wird einerseits besonders der Nutzen durch die gezielte Erreichbarkeit junger Zielgruppen positiv hervorgehoben, sowie die damit einhergehende Effizienzsteigerung in den Akquisitionsprozessen, und andererseits der Nutzen durch die gezielte Gestaltung des Contents und der Informationsdissemination als Vorabinformation für potenzielle Bewerber genannt.

3.2 Praxisbeispiele von Online-Intermediären

Durch Nutzung intermediärer Plattformen wie *XING* können entsprechende Botschaften, welche zum Beispiel die Nachhaltigkeit betreffen, nach außen kommuniziert werden. Zudem kann der Kontakt mit der anvisierten Zielgruppe aufgebaut und die eigene Reputation erhöht werden. Bei der im Rahmen des eRecruitings notwendigen Suche nach neuen Talenten werden die Portale *LinkedIn* und *XING* vom HRM verwendet. Neben diesen dominierenden Portalen gibt es einige andere Anbieter, welche innovative Formen von Matching und Active Sourcing anbieten.

Tabelle 3 zeigt eine Kennzahlenübersicht fünf ausgewählter Plattformen aus dem E-Recruiting und E-Job Search. Diese Kennzahlen basieren auf aktuellen Daten von *SimilarWeb.com*. „Estimated Visits“ gibt eine ungefähre Anzahl an Besuchen der jeweiligen Webseite an; „Time on Site“ liefert eine Aussage zu der durchschnittlichen Zeit pro Besuch, die ein Besucher auf der Webseite verbringt; „Page Views“ entspricht der Anzahl der Seiten, die Besucher einer Webseite durchschnittlich ansehen; „Bounce Rate“ entspricht der Absprungrate, die darüber Auskunft gibt, wie groß der Anteil jener Besucher der Webseite ist, die diese sofort wieder verlassen haben.

	<i>LinkedIn</i>	<i>XING</i>	<i>BranchOut</i>	<i>Watchado</i>	<i>MercuryPuzzle</i>
Estimated Visits	577 Mio.	14,7 Mio.	40.000	25.000	2.000
Time on Site	6:53	5:11	1:20	4:12	6:07
Page Views	6,33	5,70	1,83	2,46	1,26
Bounce Rate (%)	32,68	41,79	55,87	59,9	73,26

Tab. 3: Kennzahlenübersicht ausgewählter E-Recruiting und E-Job Search-Plattformen (Stand: Mai 2015)

Während die Plattform *LinkedIn* der weltweite Branchenführer ist, wird im deutschsprachigen Raum besonders *XING* zur Vernetzung gewählt. Dadurch wird die Möglichkeit geschaffen ein weitreichendes berufliches Netzwerk aufzubauen. Unternehmen profitieren davon mit der angestrebten Zielgruppe zu interagieren und gezielt nach potenziellen neuen Mitarbeitern zu suchen und diese anzusprechen. So können spezielle Zielgruppen, wie beispielsweise gut ausgebildete Fachkräfte, über *XING* besonders gut erreicht werden.

Für Arbeitgeber bilden Ratingseiten eine weitere wichtige Option der Onlinepräsenz um die die Reputation im eRecruiting Bereich zu pflegen und zu kommunizieren; hierbei können aktuelle und ehemalige Arbeitnehmer ihr Unternehmen in Hinsicht auf die Arbeitgeberqualitäten bewerten. Plattformen, wie beispielsweise *kununu.com*, ermöglichen Interessierten direkte Einblicke in den Arbeitsalltag von gelisteten Unternehmen.

4 Conclusio und Ausblick

Für das Themenfeld Nachhaltigkeit im HRM-Bereich eröffnen sich durch Weiterentwicklungen in der IKT neue Chancen für Unternehmen hinsichtlich Verfügbarkeit, Erreichbarkeit und Disponibilität von Mitarbeitern. Active Sourcing wird in Abhängigkeit von der zu besetzenden Position, der Branche, den Stellenanforderungen und der Unternehmensgröße eingesetzt. eRecruiting ist bei Großunternehmen und Konzernen für Erreichbarkeit junger Zielgruppen, für eine Steigerung von Effizienz von Prozessen bei der Personalrekrutierung und zur Informationsbeschaffung von Bedeutung.

Noch vor einem Jahrzehnt steckte das Thema Nachhaltigkeitskommunikation in den Anfängen, doch mittlerweile haben sich die Erwartungshaltung und die Anforderungen im HRM-Bereich gewandelt. Eine angemessene Nachhaltigkeitskommunikation über gängige Kommunikationskanäle und –plattformen wird mittlerweile vom HRM vieler Unternehmen als notwendige begleitende Maßnahme bei der Personalrekrutierung angesehen, um sich bei der anvisierten Zielgruppe als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren und um im Wettbewerb um qualifiziertes Personal Vorteile zu erlangen.

Literaturverzeichnis

- [Ba12] Bauer, T.N., Erdogan, B., Taylor, S.: Creating and maintaining environmentally sustainable organizations: Recruitment and onboarding, 2012.

- [Bh08] Bhattacharya, C.B., Sen, S., Korschun, D.: Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49, S. 37–44, 2008.
- [Bo05] Boudreau, J. W., Ramstad, P. M.: Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44, S. 129–136, 2005.
- [Ch05] Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., Jones, D. A.: Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(5), S. 928, 2005.
- [Cl13] Clement, R., Schreiber, D.: *Internet-Ökonomie: Grundlagen und Fallbeispiele der vernetzten Wirtschaft*. Springer-Verlag, 2013.
- [Co12] Cohen, E., Taylor, S., Muller-Camen, M.: *HRM's role in corporate social and environmental sustainability*. Research Report, SHRM, 2012.
- [Di07] Dineen B. R., Ling J., Ash S. R., Del Vecchio D.: Aesthetic properties and message customization: Navigating the dark side of web recruitment. *Journal of Applied Psychology* 92, 2007.
- [Ec13] Eccles, R. G., Serafeim, G.: The performance frontier: Innovating for a sustainable strategy. *Harvard Business Review*, 91, S. 50–60, 2013.
- [Ec14] Eckhardt, A., Laumer, S., Maier, C., Weitzel, T.: The transformation of people, processes, and IT in e-recruiting: Insights from an eight-year case study of a German media corporation. *Employee Relations*, 36(4), S. 415-431, 2014.
- [Eh14] Ehnert, I., Harry, W., Brewster, C.: Sustainable HRM in Europe: Diverse contexts and multiple bottom lines. In I. Ehnert, W. Harry, K. J. Zink (Eds.), *Sustainability and human resource management: Developing sustainable business organizations*. S. 339–357. Heidelberg: Springer, 2014.
- [Gh14] Ghazzawi, K., Accoumech, A.: Critical Success Factors of the E-Recruitment System. *Journal of Human Resources*, 2(2), S. 159-170, 2014.
- [Gl95] Gladwin, T. N., Kennelly, J. J., Krause, T. S.: Shifting paradigms for sustainable development: Implications for management theory and research. *Academy of Management Journal*, 20, S. 874–907, 1995.
- [Gr15] GRI: About GRI, [https:// www.globalreporting.org/Pages/default.aspx](https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx), 09.05.2015.
- [Gu14] Guerci, M., Pedrini, M.: The consensus between Italian HR and sustainability managers on HR management for sustainability-driven change – towards a 'strong' HR management system. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, S. 1787–1814, 2014.

- [Ha14] Hahn, R., Lülfs, R.: Legitimizing negative aspects in GRI-oriented sustainability reporting: A qualitative analysis of corporate disclosure strategies. *Journal of Business Ethics*, 123, 401–420, 2014.
- [Hi02] Highhouse, S., Hoffman, J. R., Greve, E. M., Collins, A. E.: Persuasive Impact of Organizational Value Statements in a Recruitment Context¹. *Journal of Applied Social Psychology*, 32(8), 1737-1755, 2002.
- [Ho14] Hofmann, H., Busse, C., Bode, C., Henke, M.: Sustainability-related supply chain risks: Conceptualization and management. *Business Strategy and the Environment*, 23, 160–172, 2014.
- [Is15] Isenmann, R.: Zur Zukunft der Nachhaltigkeitsberichterstattung. Neue Wege der Dokumentation und Kommunikation. *Business Reporting. Zeitschrift für Berichterstattung und Dokumentation* 1(4): 112-116, 2015.
- [Ja15] Jaksch, D.: Recruiting 2.0 – onlinebasiertes Recruiting von internationalen Unternehmen am Standort Wien. Universität Wien, 2015.
- [Kp13] KPMG: The KPMG survey of corporate responsibility reporting 2013. Amsterdam: KPMG. International Cooperatives, 2013.
- [Li15] LinkedIn, <https://www.linkedin.com/>, 01.06.2015
- [Me13] Meurer S., Jäger W., Böhm S.: Mobile Recruiting 2013, Eine empirische Untersuchung zur Bewerberansprache über mobile Endgeräte. Wiesbaden, 2013.
- [Me15] MercuryPuzzle, <https://mercurypuzzle.com/>, 10.05.2015
- [M11] Mladenow, A., Fröschl, K. A.: Kooperative Forschung. Frankfurt am Main: Lang, 2011.
- [Na15] Nachhaltigkeit.at: <https://www.nachhaltigkeit.at/thema/corporate-social-responsibility/csr-auf-europaeischer-ebene/april-2014-eu-richtlinie-zur-verpflichtenden-nachhaltigkeitsberichterstattung>, 10.05.2015
- [No08] Nohl, A.M.: Interview und dokumentarische Methode: Anleitungen für die Forschungspraxis. Springer, 2008.
- [Re15] Respect, <https://www.respect.at/site/themen/nachhaltigkeitsberichters/article/6577.html> 10.05.2015.
- [Sc09a] Schreurs B., Deros E., Van Hooft E. A. J., Proost K., De Witte K.: Predicting applicants' job pursuit behavior from their selection expectations: the mediating role of theory of planned behavior. In: *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 30. No. 6. S. 761–783, 2009.
- [Sc09b] Schuhmacher, F., Geschwill, R.: Employer Branding (pp. 37-51). Gabler, 2009.

- [Se09] Senna, J., Shani, A. B.: Utilizing technology to support sustainability. In P. Docherty, M. Kira, & A. B. Shani (Eds.), *Creating sustainable work systems: Developing social sustainability* (pp. 84–100). London: Routledge, 2009.
- [St91] Strauss, C.: *Informatik-Sicherheitsmanagement*. BG Teubner, Stuttgart, 1991.
- [St01] Strauss, C.: *Quantitative Personaleinsatzplanung im Airline Business*. Peter Lang Verlag, Frankfurt am Main, 2001.
- [Th08] Thompson L. F., Braddy P. W., Wuensch K. L.: E-recruitment and the benefits of organizational web appeal. *Computers in Human Behaviour* 24/2008, 2008.
- [Wh15] Turban, D. B., Cable, D. M. Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 733-751, 2003.