

Anonym

**Candidate Experience Management.
Integrationsmöglichkeiten des CMX im
Bereich des Personalmarketings**

Bachelorarbeit

BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de/> abrufbar.

Dieses Werk sowie alle darin enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsschutz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlanges. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen, Auswertungen durch Datenbanken und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Impressum:

Copyright © 2018 GRIN Verlag
ISBN: 9783346256140

Dieses Buch bei GRIN:

<https://www.grin.com/document/926209>

Anonym

Candidate Experience Management. Integrationsmöglichkeiten des CMX im Bereich des Personalmarketings

GRIN - Your knowledge has value

Der GRIN Verlag publiziert seit 1998 wissenschaftliche Arbeiten von Studenten, Hochschullehrern und anderen Akademikern als eBook und gedrucktes Buch. Die Verlagswebsite www.grin.com ist die ideale Plattform zur Veröffentlichung von Hausarbeiten, Abschlussarbeiten, wissenschaftlichen Aufsätzen, Dissertationen und Fachbüchern.

Besuchen Sie uns im Internet:

<http://www.grin.com/>

<http://www.facebook.com/grincom>

http://www.twitter.com/grin_com

Bachelorstudiengang Betriebswirtschaftslehre mit juristischem Schwerpunkt

BACHELORARBEIT

Integrationsmöglichkeiten des Candidate Experience

Managements im Bereich des Personalmarketings

2018

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Oldenburg, den 01.03.2019

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1 – Theoretische Verortung	2
Stand der Forschung	8
2 - Personalmarketing.....	11
Werkzeuge des Personalmarketings	21
3 – CMX: Eine Annäherung	31
4 – Theoretische Integration	44
5 – Forschungsdesign und Auswertung	52
Hypothese 1: Definition.....	58
Hypothese 2: Implementation	60
Hypothese 3: Weitere Faktoren und Erkenntnisse	62
Fazit.....	65
Anhang	i
Literaturverzeichnis.....	i
Onlinequellen.....	vii
Qualitative Experteninterviews	viii
Fragen/Interpretation	viii
T. V. – 21.11.2018	x
J. R./A. F. – 05.12.2018.....	xix
H. H. - 10.12.2018	xxxi

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	3
Abb. 2	7
Abb. 3	13
Abb. 4	16
Abb. 5	18
Abb. 6	21
Abb. 7	25
Abb. 8	26
Abb. 9	31
Abb. 10	34
Abb. 11	35
Abb. 12	42
Abb. 13	49
Abb. 14	52
Abb. 15	54
Abb. 16	64

Einleitung

Gibt man den Begriff „Candidate Experience Management“ heute am 22.01.18 in die Suchmaschine Google ein, dann findet man über 490 Millionen Treffer. Eine schier unüberschaubare Anzahl an Publikationen, Blogs und Schriften, die sich diesem Begriff verschrieben haben und doch ist man schon nach den ersten Seiten mehr verwirrt als informiert. Was das Candidate Experience Management ist und wie es sich manifestiert, das scheint jeder Urheber anders zu sehen. Wo man zunächst Logik und Stringenz findet, bleibt bei genauerem Hinsehen oft nichts übrig. Das eingedeutschte Kandidatenerfahrungsmanagement versucht, den Bewerber ins Zentrum des Recruiterhandelns zu stellen.¹ Doch befindet er sich nicht bereits dort? Die folgende Bachelorarbeit geht dem Phänomen der Candidate Experience genauer auf den Grund. Sie beleuchtet die Hintergründe dieses Ansatzes und analysiert, was übrig bleibt von diesem Ansatz, der gleichzeitig gepriesen² und als Buzzword angeprangert wird.³ Was davon lässt sich in den wissenschaftlichen Kanon einbinden und was entspringt der blumigen Sprache der Personalberater? Die Leitfrage, zu der in dieser Bachelorarbeit geforscht wird, lautet hierbei: „Inwieweit lässt sich das Konzept des CMX in ein ganzheitliches Personalmarketing integrieren?“ Dazu wird in dieser Bachelorarbeit zunächst mit einer Reise in die Ausläufer des Personalmarketings begonnen. Welche Modelle umringen diesen Zweig der Wissenschaft und welche Publikationen lassen sich bereits zum CMX finden? Im Anschluss wird in Kapitel 2 und 3 ein genauer Blick auf die beiden Disziplinen Personalmarketing und Candidate Experience Management geworfen. Was macht Personalmarketing aus und was bietet das Bewerbererfahrungsmanagement? Hier gilt es, den Kern der Sache zu identifizieren, um ihn im Anschluss in Kapitel 4 theoretisch zu integrieren. Diese Integration wird untergliedert in die Fragen, ob der zu betrachtende Ansatz grundsätzlich passt, wo er zu verorten ist und inwieweit er sich überhaupt verorten lässt. Den Abschluss bildet die Forschung, mittels derer Theorie und Praxis verglichen werden, um abschließend konkludieren zu können, ob es sich beim Candidate Experience Management um mehr handelt als einen bloßen Managementansatz.

¹ Vgl. Sault, online, 12.12.18

² Vgl. Verhoeven, 2015, S. 8

³ Vgl. Zaborowski, online, 13.12.18

1 – Theoretische Verortung

Das Candidate Experience Management (im Folgenden: CMX) ist ein vergleichsweise junges Konzept, das die Summe aller Erfahrungen eines potentiellen Arbeitnehmers anhand von Berührungspunkten mit dem Unternehmen analysiert und anschließend in eine „Candidate Journey“, eine prozessuale Beschreibung aller Berührungspunkte, subsumiert.⁴ Damit man sich dieser Idee annähern kann, ist es wichtig, Grundannahmen und Basiskonzepte zu kennen. Im Folgenden werden eine Reihe von Grundlagen und deren Einfluss auf die Forschungsfrage aufgeführt.

Von Relevanz im Hinblick auf die Forschungsfrage der vorliegenden Arbeit ist vor allem der Terminus des Personalmarketings. Er impliziert die theoretische Ausdehnung des klassischen Marketings auf den Personalbereich.⁵ Marketing an sich versucht, Transaktionen zu fördern.⁶ Dazu bedient es sich zumeist eines strategischen Planungsprozesses, bestehend aus einer Analyse, der anschließenden strategischen Planung (langfristige Ziele), der operativen Planung (beispielsweise am Marketing-Mix), der Implementierung und einer Kontrolle.⁷ Eine Grundannahme des Marketings ist, dass sich der Markt zu einem Abnehmermarkt gewandelt hat, welcher mit den spezifischen Methoden des Marketings behandelt werden müsse, um einen Wettbewerbsvorteil zu generieren.⁸

Übertragen auf das Personalmarketing bedeutet dies, die Deckung des Unternehmens mit Personal zu gewährleisten. Auch impliziert die Übertragung, dass sich der Arbeitsmarkt (unter anderem bedingt durch den Fachkräftemangel) von einem Verkäufer- (Unternehmen) zu einem Käufermarkt (Bewerber) gewandelt hat.⁹ Des Weiteren ist anzunehmen, dass das Personalmarketing durch modifizierte Ansätze des Marketings profitieren kann.¹⁰ Aus der Vielseitigkeit dieser Anforderung heraus agiert Personalmarketing, anders als andere Personalbereiche, ressortübergreifend, dabei

⁴ Vgl. Höhn, 2017, S. 8

⁵ Vgl. Kotler, 1972, S. 48f.

⁶ Vgl. Meffert, 2015, S. 3

⁷ Vgl. Meffert, 2015, S. 247

⁸ Vgl. Pesch, 2010, S. 10f.

⁹ Vgl. Strutz, 1992, S. 5

¹⁰ Vgl. Simon, 1984, S. 325

erstreckt sich sein potentieller Wirkungsrahmen von der Personalbeschaffung bis hin zur Personalplanung und -entwicklung.¹¹ Es kann in folgende Bereiche untergliedert werden:

Externes Personalmarketing	<ul style="list-style-type: none"> • Positive Positionierung an den für das Unternehmen relevanten Personalmärkten
Internes Personalmarketing	<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Bindung der bereits Beschäftigten durch hohe Arbeitgeberattraktivität an das Unternehmen
Personalforschung	<ul style="list-style-type: none"> • Beobachtung, Analyse und Auswertung aller Faktoren, die das quantitative und qualitative Niveau an Mitarbeitern und verfügbaren Arbeitsplätzen beeinflussen

Abb. 1¹²

Im Verlauf dieser Bachelorarbeit wird die Integration des CMX anhand obiger Bereiche bemessen, da zumindest die Definitionen des internen und externen Marketings relativ einheitlich verwendet werden.¹³

Um der Aufgabe der Personaldeckung gerecht werden zu können, versucht sich das Personalmarketing an verschiedenen Konzepten des Marketings zu bedienen, darunter an den konsequent abnehmerorientierten Philosophien und Tools, welche sich im Personalmarketing an die (potentiellen) Arbeitnehmer richten. So ist zum Beispiel (im Folgenden: z.B.) der Marketing-Mix nach Porter oder die klassische Portfolioanalyse unter Berücksichtigung der Unterschiede der beiden Bereiche auch mit Abstrichen im Personalmarketing anwendbar.¹⁴ Zum Marketing-Mix findet in Kapitel 2 eine weiterführende Abhandlung statt. Es sollte jedoch an dieser Stelle bereits darauf hingewiesen werden, dass sich nicht jedes Konzept ohne weiteres in die Personalwissenschaft übertragen lässt. So muss z.B. stets beachtet werden, dass der Arbeitsmarkt hochreglementiert ist und die Mechanismen der Preisfindung z.B. Angebot und Nachfrage oft durch Informationsdefizite eingeschränkt sind.¹⁵

Zusammenfassend ist zu sagen, dass Personalmarketing eine Ausdehnung des klassischen Marketing-Ansatzes ist und sich an dessen Tools (z.B. der Portfolioanalyse) bedient, sofern eine ausreichende Übertragbarkeit gewährleistet werden kann. Das CMX muss daher, zumindest konzeptionell, dieser Vorgehensweise ähnlich sein und in seinen

¹¹ Vgl. Strutz, 1992, S. 64f.

¹² Vgl. Strutz, 1993, S. 7f., S.12

¹³ Vgl. Weibler, 1996, S. 305; siehe auch Hunziker, 1973, S. 7

¹⁴ Vgl. Strutz, 1992, S. 16

¹⁵ Vgl. Strutz, 1992, S. 14

Grundannahmen strukturelle Ähnlichkeiten aufweisen. Nun zu den abgrenzenden, zugrunde gelegten Modellen.

Ein Modell zur kritischen Rezeption des CMX-Ansatzes im Kontext des Personalmarketings ist die Suchtheorie. Sie beschreibt das Verhalten rationaler Akteure auf einem (Arbeits-)Markt unter Berücksichtigung von Suchkosten und Informationsdefiziten. Zusätzlich dazu geht die Theorie von einem perfekten Wissen des Bewerbers aus, jedoch liegt in der Realität eine Informationsasymmetrie zwischen Bewerber und Unternehmen vor. Der Bewerber hält z.B. etwaige Leistungsdefizite zurück, während das Unternehmen in den frühen Phasen des Kontaktes darauf bedacht ist, möglichst positiv aufzufallen.¹⁶ Das Unternehmen ist hierbei jedoch aufgrund von Ressourcen in einer deutlich verhandlungsstärkeren Position. Ein Dilemma, das zu einem Verlust von Vertrauen führt und die Vermittlung zwischen den Bedürfnissen der beiden erschwert. Neuere Job-Search-Theorien haben diesem Umstand zwar bereits Rechnung getragen und die Grundannahmen abgeschwächt, jedoch ist die Forschung darüber, wie Bewerber Stellen suchen, wenig vorangetrieben worden.¹⁷ In diesem Kontext ist jedoch bereits die Erkenntnis gereift, dass für den Suchenden der Rekrutierungsprozess und weitere Präferenzen, wie z.B. die Entlohnung, eine große Rolle spielen.¹⁸ Eine weitere Schwierigkeit ist, dass bei der Suchtheorie eine sehr bewerberzentrierte Sichtweise vorliegt, obwohl auch Unternehmen laufend auf einen positiven Match angewiesen sind. Im weiteren Verlauf dieser Bachelorarbeit soll durch die optimale Zuordnung der Parteien eine akzeptable Lösung (Matching) angenommen werden, die wiederum dem Ziel des Personalmarketings entsprechen soll. Anzumerken ist jedoch, dass eine auf Grundlage der Suchtheorie hergeleitete Verteilung von Bedürfnissen per Definition nie gänzlich perfekt ist.¹⁹

Diese erfolgreiche Zuordnung von Bewerber und Unternehmen innerhalb der Suchtheorie wird in erster Linie auf Grundlage zweier Vereinfachungen angenommen. Zunächst auf der Annahme der Anreiz-/Beitragstheorie, die verwendet wird, um dem sozialwissenschaftlichen Terminus „Personal“ in „Personalmarketing“ gerecht zu werden. Hierbei wird vorausgesetzt, dass ein Verhalten (Beitrag) an einen Anreiz gekoppelt ist. Die attraktiven Anreize sind subjektiv sowie veränderlich, und ein Unternehmen ist angewiesen, diese in ausreichender Menge zur Verfügung zu stellen,

¹⁶ Vgl. Rastetter, 1996, S. 154

¹⁷ Vgl. Rastetter, 1996, S. 155f.

¹⁸ Vgl. Rastetter, 1996, S. 164, 167 unter Bezug auf Cable, 1994

¹⁹ Vgl. Hinz, 2008, S. 26