

# **Trends im Personalmarketing und Recruiting aufgrund der rasanten Entwicklung Neuer Medien**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Lisa Marie Steinbach

1310683067

Begutachter: Elmar Fleck

Wien, April 2016

## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

30.04.2016

Unterschrift

**Die Zukunft hat viele Namen: Für Schwache ist sie das  
Unerreichbare, für die Furchtsamen das Unbekannte,  
für die Mutigen die Chance.**

(Victor Hugo)

Die vorliegende Arbeit widmet sich Trends – Entwicklungstendenzen der Zukunft. Mit dieser Masterarbeit setze auch ich einen weiteren Schritt in eine Richtung, in die sich meine Zukunft bewegt.

Geprägt wurde diese Zukunft von einer spannenden, lehr- und perspektivenreichen Studienzeit, die durch viele bereichert wurde. Mein großer Dank gilt daher insbesondere:

Herrn Elmar Fleck, Mag. (FH) für seine kontinuierliche Unterstützung und praxisnahen Einblicke, sowie seine hohe Zuverlässigkeit, die stets zeitnahen Rückmeldungen und die überaus persönliche Betreuung, die nichts zu wünschen übrigließ. Vielen Dank!

Meiner Familie und meinem Partner, die mit viel Geduld, Verständnis, Interesse und Liebe stets an mich glauben, mich von Neuem motivieren und voranbringen. Danke, dass ich bei Euch wachsen darf!

Den COSBELs, meinen Studienkolleginnen und Freundinnen, die zeigten, dass die Studienzeit nicht nur inhaltlich spannend, sondern auch menschlich einmalig sein kann. Danke für die vielen lustigen Momente, die mir unvergesslich bleiben!

Meinen FreundInnen, StudienkollegInnen und den TeilnehmerInnen meiner empirischen Studie. Ohne Euch wäre diese Masterarbeit nicht zustande gekommen. Danke!

Mit diesem vorläufigen Abschluss meiner akademischen Laufbahn und dem großen Rückhalt meiner Lieben freue ich mich nun auf die Richtung, die meine Zukunft einschlägt, und darauf, den vielfältigen Chancen mutig entgegenzublicken.

# Zusammenfassung

Neue Medien durchdringen unsere heutige Informations- und Wissensgesellschaft in allen Lebens- und Geschäftslagen. Auch das Tätigkeitsfeld von Unternehmen wird durch sie maßgeblich weiterentwickelt. In Zeiten, in denen es aufgrund des „War for talents“ für Unternehmen immer schwieriger wird, die richtig qualifizierten BewerberInnen für sich zu gewinnen, können Neue Medien auch im Personalmarketing und Recruiting erfolgswirksam eingesetzt werden. Diese Arbeit untersucht deshalb Trends im Personalbereich, die sich aufgrund Neuer Medien ergeben. Dabei werden im ersten Abschnitt die Arbeitgebersicht näher analysiert und neue Kanäle für das Personalmarketing und Recruiting identifiziert. Im zweiten Teil liegt das Augenmerk auf Seite der BewerberInnen. Nach einer Analyse des unterschiedlichen Bewerbungsverhalten nach Generationen wird mittels verschiedener psychologischer Theorien untersucht, wie BewerberInnen auf eine durch Neue Medien möglicherweise erzeugte Informationsüberlastung reagieren und was dies für den Bewerbungsprozess bedeuten könnte. Eine empirische Untersuchung erhebt, welche Kanäle im Bewerbungsprozess von Jobsuchenden genutzt werden und zeigt, dass die Vielfalt der Kanäle von Seiten der BewerberInnen durchwegs positiv angenommen wird.

**Schlüsselbegriffe:** Personalmarketing, Employer Branding, Personalbeschaffung, Recruiting, Neue Medien, Social Media, Mobile Recruiting, Trends, Choice Overload Effect, Information Overload, Cognitive Load Theory

## Abstract

New media are influencing daily life in today's information and knowledge-based society. Also companies get primarily shaped by new media innovations. In times, when it gets more and more difficult for companies to find the best qualified applicants due to the war for talents, new media can lead to success in employer branding and recruiting. Therefore, this master thesis analyzes trends in HR triggered by new media. The first section of this thesis focuses on the employer side and identifies new channels for employer branding and recruiting. The second section concentrates on employees: Besides giving an overview of differences between generations in the way they apply for a job, different psychologic theories should evidence how applicants might react on a possible information overload due to new media employer branding and recruiting channels. Furthermore, the results should demonstrate how this may influence the application process. An empirical analysis illustrates which new media channels are actively used by applicants and shows that the variety of channels is well accepted by applicants.

**Keywords:** Employer Branding, Recruiting, New Media, Social Media, Mobile Recruiting, Trend, Choice Overload Effect, Information Overload, Cognitive Load Theory

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Problemhintergrund.....	1
1.2	Ziele der Arbeit und Forschungsfragen.....	3
1.3	Aufbau der Arbeit .....	4
<b>2</b>	<b>Das Angebot – Recruiting 2.0</b> .....	<b>6</b>
2.1	Die Entwicklung des Bewerbungsprozesses .....	6
2.2	Employer Branding und Recruiting – eine Symbiose .....	10
2.3	Entwicklungstreiber des Recruiting 2.0.....	12
2.3.1	Der demografische Wandel als Auslöser für ein Umdenken.....	13
2.3.2	Die Digitalisierung als Initiator neuer Recruitingmöglichkeiten.....	15
2.4	Aktuelle Trends im Recruiting 2.0.....	15
2.4.1	Die Unternehmenshomepage .....	16
2.4.2	Online-Stellenbörsen.....	17
2.4.3	Social Media Recruiting .....	17
2.4.4	Mobile Recruiting und Apps .....	29
2.4.5	Talent Relationship Management.....	31
2.4.6	Empfehlungsprogramme für MitarbeiterInnen .....	35
2.4.7	SEM – Search Engine Marketing .....	36
<b>3</b>	<b>Die Nachfrage – Recruiting 2.0</b> .....	<b>39</b>
3.1	Recruiting von Generationen – Unterschiede im Bewerbungsverhalten .....	39
3.2	Psychologische Ansätze zur Informationsverarbeitung von BewerberInnen .....	40
3.3	Implikationen für das Bewerbungsverfahren.....	42
<b>4</b>	<b>Empirische Studie zum Bewerbungsverhalten unterschiedlicher Generationen</b> .....	<b>44</b>
4.1	Hypothesenbildung.....	44
4.2	Methode und Instrumente.....	46
4.2.1	Erhebungsinstrument.....	46

4.2.2	Aufbau des Fragebogens .....	47
4.3	Datenaufbereitung und vorbereitende Analysen .....	49
4.4	Stichprobe .....	55
4.5	Durchführung der empirischen Untersuchung .....	58
<b>5</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>59</b>
5.1	Die Nutzung Neuer Medien im Bewerbungsprozess.....	59
5.2	Die Bedeutung Neuer Medien für den Bewerbungsprozess der Zukunft.....	63
5.3	Die Unterschiede im Bewerbungsverhalten zwischen den Generationen ....	66
5.4	Untersuchung einer möglichen Informationsüberlastung im Bewerbungsprozess .....	73
<b>6</b>	<b>Diskussion und Ausblick .....</b>	<b>77</b>
<b>7</b>	<b>Kritische Würdigung .....</b>	<b>82</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>84</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>92</b>
	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>93</b>
	<b>Anhang.....</b>	<b>94</b>

# 1 Einleitung

**„We don't have a choice on whether we do Social Media,  
the question is how well we do it.”**

(Eric Qualman)

Neue Medien beeinflussen seit einigen Jahren unser tägliches Leben maßgeblich. Dieses Durchdringen endet jedoch nicht im privaten Bereich, auch für Unternehmen wird es immer wichtiger, Neue Medien in ihre Tätigkeit zu integrieren. Dabei wurde der Punkt bereits vor langem überschritten, an dem die Wahl bestand, sich mit dem Thema zu beschäftigen oder nicht. Wie obiges Zitat veranschaulicht, liegt der Fokus heute darauf, wie gut wir Neue Medien in unser Leben und Unternehmen diese in ihre Geschäftstätigkeit über Abteilungsgrenzen hinweg einfügen.

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich aus diesem Grund mit dem Einfluss Neuer Medien auf den Personalbereich in Unternehmen, explizit auf deren Einfluss auf die Personalbeschaffung.

## 1.1 Problemhintergrund

Auf der Suche nach HR Trends kommt man seit einigen Jahren an einem Stichwort nicht vorbei: Neue Medien. Durch die Weiterentwicklung der Anwendungsmöglichkeiten des Internets sehen wir uns heute einer weltweiten Vernetzung gegenübergestellt, wie sie nie zuvor existierte. Dies generiert enormes Potential für Unternehmen im Personalbereich, geeignete Talente für sich zu gewinnen und langfristig zu halten.

Mit dem Begriff „Web 2.0“ wird die markanteste Weiterentwicklung des Internets bezeichnet. Er bezieht sich auf Anwendungen im Internet, in denen NutzerInnen Inhalte nicht mehr nur konsumieren, sondern auch eigene zur Verfügung stellen (Däfler, 2015, S. V). Die Möglichkeiten, die das Internet auf diese Weise auch – auf Seite der BewerberInnen – für die Jobsuche 2.0 und – auf Unternehmensseite – für die Ansprache von BewerberInnen bietet, sind unbegrenzt und erweitern sich rapide.

Das Web 2.0 lebt besonders durch Soziale Netzwerke, die vor allem zum Austausch zwischen Privatpersonen genutzt werden. In einer Zeit, in der der Arbeitsmarkt als „War for Talents“ beschrieben wird, wird es für Unternehmen immer wesentlicher, sich dort zu bewegen, wo sich auch die Zielgruppe befindet. In unserer digital vernetzten Welt trifft man diese vordergründig in sozialen Medien und Blogs an und kann sie hier – bei entsprechender Integration der Kanäle in die Arbeitgebermarken- und Rekrutierungsstrategie – effizient ansprechen (Däfler, 2015, S. VII).

Das Internet vergrößerte auch die Anwendungsmöglichkeiten mobiler Endgeräte, wie Smartphones oder Tablet PCs. Aktuell liegt der Fokus der Recruitingtrends deshalb auch vor allem am Mobile Recruiting, der Ansprache von BewerberInnen über mobile Endgeräte. Diverse Autoren und Karriereblogger (Frenner, 2014, o.S.; staufenbiel.de, 2014, o.S.; Zink, 2015, o.S.) schreiben dem Thema besonders nun, da die mobile Generation Z auf den Arbeitsmarkt dringt und die Verbreitung mobiler Endgeräte in vielen Ländern der Welt weitreichend ist, große Zukunftschancen voraus.

Neue Medien punkten im Bewerbungsverfahren dabei für BewerberInnen einerseits durch die Möglichkeit, sich ein umfassenderes Bild vom Arbeitgeber zu verschaffen, als mit herkömmlichen Kanälen möglich war. Andererseits wird der Faktor Zeit immer wichtiger: Der Weg vom Stellenangebot zur Bewerbung muss so einfach und zeiteffizient wie möglich gestaltet werden. Im Idealfall erfolgt der erste Kontakt mit dem Unternehmen durch die Übermittlung des Lebenslaufes in nur wenigen Klicks. Auch dies wird durch Neue Medien bei adäquater Einbindung durch Unternehmen in ihre Personalbeschaffung ermöglicht.

Für Unternehmen bieten Neue Medien die Chance, sich umfangreicher und authentischer einer breiteren Zielgruppe zu präsentieren und diese dort anzusprechen, wo sie sich in ihrer Freizeit bewegt. So können nicht nur mehr potentielle BewerberInnen auf ein Unternehmen aufmerksam gemacht, sondern auch latente Jobsuchende – solche, die gerade nicht aktiv nach einer neuen Position Ausschau halten – angesprochen werden.

In den „Recruiting Trends 2014“, einer Studie des Centre of Human Resources Information Systems, die die Personalbeschaffung der Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland untersuchte, wurden Social Media neben dem demografischen Wandel und dem Fachkräftemangel als wichtigste externe, nicht beeinflussbare Trends in der Personalbeschaffung klassifiziert (Weitzel, Eckhardt, Laumer, von Stetten, Maier & Weinert, 2014a, S. 4). Dabei weisen die Unternehmen besonders bei der Umsetzung der Trends Social Media und Mobile Recruiting jedoch erhebliche Lücken auf. „Der Druck, auf diesem Gebiet fit zu sein, erhöht sich für die Personalisten zusehends.“ (Frenner, 2014, o.S.).

Doch wie sieht es auf Seiten der BewerberInnen aus? Kennen die Zielgruppen die Kanäle, die ihnen für die Information über ein Unternehmen und in weiterer Folge für die Bewerbung zur Verfügung stehen – und nutzen sie sie?

## 1.2 Ziele der Arbeit und Forschungsfragen

Mit dieser Arbeit soll einerseits aufgezeigt werden, welchen Veränderungen die Jobsuche durch den technologischen Wandel in den letzten Jahren unterlag um den Einfluss Neuer Medien und die Implikationen für Unternehmen sichtbar zu machen.

Daneben sollen Kanäle identifiziert werden, die potentielle BewerberInnen am österreichischen Arbeitsmarkt für die Information zu Unternehmen sowie für die Suche nach einer neuen Position einerseits kennen, andererseits auch aktiv nutzen.

Da der Aufschwung Neuer Medien erst seit wenigen Jahren erkennbar ist, am derzeitigen Arbeitsmarkt jedoch ArbeitnehmerInnen unterschiedlicher Altersklassen anzutreffen sind, soll ferner erhoben werden, ob sich das Informations- und Bewerbungsverhalten zwischen ArbeitnehmerInnen verschiedener Generationen unterscheidet.

Zu guter Letzt soll analysiert werden, wie Jobsuchende das neue große Angebot an Informations- und Bewerbungskanälen schätzen und annehmen.

In diesem Sinne ergeben sich folgende Forschungsfragen:

**Forschungsfrage 1:** Welcher Veränderung unterlag die Jobsuche von BewerberInnen am österreichischen Arbeitsmarkt in den letzten 20 Jahren im Hinblick auf den Einbezug Neuer Medien?

**Forschungsfrage 2:** Welche Neuen Medien nutzen BewerberInnen am österreichischen Arbeitsmarkt im Allgemeinen für

- a) die Informationsrecherche zu potentiellen Arbeitgebern?
- b) die Suche nach einer neuen Arbeitsstelle?

**Forschungsfrage 3:** Welche Neuen Medien nutzen BewerberInnen unterschiedlicher Altersgruppen am österreichischen Arbeitsmarkt für

- a) die Informationsrecherche zu potentiellen Arbeitgebern?
- b) die Suche nach einer neuen Arbeitsstelle?

**Forschungsfrage 4:** Werden die durch Neue Medien geschaffenen Möglichkeiten der Informationsrecherche zu Arbeitgebern und Suche nach einer Arbeitsstelle von BewerberInnen positiv angenommen?

Diese Forschungsfragen sollen im Zuge dieser Masterarbeit beantwortet werden.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

Die vorliegende Arbeit ist in zwei theoretische Teile gegliedert. Der erste Teil widmet sich der Unternehmensseite und konzentriert sich auf das Anbieten freier Positionen unter Einbezug Neuer Medien.

In Kapitel 2.1 soll so zuerst ein Überblick über die Entwicklung des Personalbeschaffungswesens der letzten Jahre gegeben werden, um den Einfluss Neuer Medien aufzuzeigen und darzustellen, wie diese das Personalwesen reformieren.

Neue Medien spielen dabei jedoch nicht nur in der tatsächlichen Rekrutierung eine tragende Rolle, sondern zeigen bereits Wirkung, wenn potentielle BewerberInnen auf das Unternehmen aufmerksam gemacht werden sollen. Insofern werden sie auch in der Vermarktung eines Unternehmens als Arbeitgeber, auch Personalmarketing oder Employer Branding genannt, erfolgreich eingesetzt. Dabei bieten Neue Medien häufig die Möglichkeit, neben einer Unternehmenspräsentation freie Stellen zu offerieren. Auch von Seite der BewerberInnen lassen sich diese beiden Personalaktivitäten schwer trennen, geht doch die Information über ein Unternehmen oftmals mit der Suche nach einem neuen Job überein. Aus diesem Grund ist eine immer stärkere Verschmelzung zwischen den beiden Personalprozessen Employer Branding und Recruiting erkennbar, worauf in Kapitel 2.2 näher eingegangen wird.

Darauf folgt in Kapitel 2.3 eine explizite Ausarbeitung, welche Auslöser überhaupt ein Umdenken im Recruiting erforderlich machten.

Den Kern dieses Abschnitts bildet in Kapitel 2.4 ein Überblick über neue Trends im Recruiting, die durch die Weiterentwicklung des Internets zum Web 2.0 hervorgerufen wurden.

Der zweite Teil der Arbeit nimmt die BewerberInnen in den Fokus und analysiert deren Verhalten, im Zeitalter der Neuen Medien Jobsuche zu betreiben.

Im ersten Schritt werden in Kapitel 3.1 die BewerberInnen genauer analysiert, da sich deren Verhalten auf Jobsuche stark nach ihrer Generation orientiert. Neue Medien wurden erst in den letzten Jahren weit verbreitet, weshalb jüngere Generationen von diesen stärker beeinflusst werden, als ältere.

Kapitel 3.2 untersucht, ob die vielfältigen Möglichkeiten, die das Web 2.0 für die Personalbeschaffung bietet, noch überschaubar oder sogar schon eine Überforderung unserer kognitiven Kapazitäten mit sich bringen und stellt hier verschiedene psychologische Theorien näher vor.

Die Ergebnisse der Analyse aus Kapitel 3.2 implizieren möglicherweise Veränderungen für den Bewerbungsprozess, worauf in Kapitel 3.3 näher eingegangen wird.

Die eingangs aufgestellten Forschungsfragen sollen durch eine empirische Erhebung beantwortet werden, die den dritten Teil dieser Arbeit bildet.

Nach der Aufstellung der aus dem theoretischen Hintergrund abgeleiteten Hypothesen in Kapitel 4.1 folgen in Kapitel 4.2 die Erläuterung des Aufbaus des Studiendesigns, mit dem die Forschungsfragen beantwortet werden sollen sowie eine detaillierte Erläuterung der Fragestellungen im zugrundeliegenden Fragebogen. Anschließend wird in Kapitel 4.3 näher erklärt, welche vorbereitenden Analysen durchgeführt wurden, um die Daten entsprechend untersuchen zu können. In weiterer Folge werden in Kapitel 4.4 die der Untersuchung zugrundeliegende Stichprobe näher beschrieben, sowie in Kapitel 4.5 Details zum Ablauf der Durchführung der Untersuchung gegeben.

Die Präsentation der Ergebnisse folgt in Kapitel 5, aufgeschlüsselt nach den drei Themengebieten, die durch die Forschungsfragen und Hypothesen beantwortet werden sollen.

Den Abschluss dieser Arbeit bilden mit Kapitel 6 die Diskussion der Ergebnisse sowie die daraus folgende Ableitung möglicher Schlussfolgerungen, gefolgt von einer kritischen Würdigung der Arbeit in Kapitel 7.

## **2 Das Angebot – Recruiting 2.0**

Im folgenden Abschnitt wird die theoretische Basis der Forschungsfragen erläutert um daraus Hypothesen abzuleiten, die im empirischen Teil dieser Arbeit beantwortet werden sollen.

### **2.1 Die Entwicklung des Bewerbungsprozesses**

Der Bewerbungsprozess durchlief in den letzten 20 Jahren fundamentale Veränderungen. Dabei haben sich besonders die Kommunikation zwischen Unternehmen und Job-suchenden und die Ansprüche, die von Seiten der BewerberInnen ans Unternehmen gestellt werden, stark gewandelt.

So wurden in den 90er Jahren offene Positionen beinahe ausschließlich in Tageszeitungen annonciert, Bewerbungsdokumente auf Schreibmaschine oder per Hand verfasst, Zeugnisse und Zertifikate im Copy Shop vervielfältigt und gebündelt in einer Bewerbungsmappe postalisch übermittelt. Dadurch gestaltete sich der Bewerbungsprozess sowohl für die PersonalistInnen als auch für die BewerberInnen als höchst zeit- und kostenintensiv. Eine Durchsicht der Unterlagen und Antwort an BewerberInnen war kaum unter vier Wochen möglich. Ebenso wenig bestand die Möglichkeit, sich vorab ein Bild des Unternehmens, seiner Kultur und Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Dies gelang nur bei speziellen Recruitingmessen, oder man vertraute auf die Mundpropaganda aktiver und ehemaliger MitarbeiterInnen (Salmen, 2012a, S. 28 f.).

Der Arbeitsmarkt, wie wir ihn heute kennen, wurde besonders durch die Entwicklung des Internets geformt. In den späten 1990er Jahren begannen Unternehmen damit, die Möglichkeiten dieses globalen Netzes auch für ihre Recruitingaktivitäten zu nutzen, die ersten Online-Stelleninserate und elektronischen Bewerbungssysteme drangen auf den Markt. Dabei handelte es sich allerdings noch um Aktivitäten im Web 1.0, das lediglich eine einseitige, vom Arbeitgeber gesteuerte Kommunikation zuließ. Durch die rapide Verbreitung des Internets gewann die automatisierte, elektronische Personalbeschaffung jedoch mehr und mehr an Bedeutung, da enorme Zeit- und Kostenersparnisse erkennbar wurden. Das E-Recruiting – die elektronische Personalrekrutierung – etablierte sich ab Anfang der 2000er Jahre zum Standardprozess in Personalabteilungen. Dies umfasste jegliche internetbasierten Maßnahmen zur Anwerbung, Ansprache, Auswahl und Bearbeitung von Bewerbungen (Salmen, 2012a, S. 30 f.).

In dieser Zeit wurden erstmals auch die Auswirkungen des demografischen Wandels bewusst, weshalb die Unternehmen begannen, mehr und mehr Fokus auf die Gewinnung von qualifizierten BewerberInnen und die Bindung aktueller MitarbeiterInnen zu

legen. Die Arbeitgeberbewerbung und das Management von Talenten, Talent Relationship Management (mehr dazu in Kapitel 2.4.5), drangen immer stärker in den Vordergrund (Salmen, 2012a, S. 30).

Mit dem Wachstum des Internets steigerten sich auch seine Möglichkeiten: Das Web 2.0 bewirkte eine Interaktion zwischen Privatpersonen und Unternehmen, wie sie nie zuvor gesehen war. Dabei bezeichnet der Terminus ein grundlegend neues Verständnis des Internets: Die NutzerInnen gewinnen durch die steigende Partizipation immer größere Bedeutung, was eine neu gewonnene Dynamisierung des Internets hervorruft. Das Web 2.0 zeichnet sich gegenüber dem Web 1.0 dadurch aus, dass NutzerInnen nun nicht mehr nur Informationen aus dem Internet abrufen, sondern selbst solche aktiv bereitstellen. Durch die große Anteilnahme der UserInnen wird das Web 2.0 auch analog als „Social Web“, bzw. „Social Media“ bezeichnet (Salmen, 2012a, S. 34; Weise, 2011, S. 18). Seit den frühen 2000er Jahren etablierten sich darauf basierend erste Business- und Soziale Netzwerke, wie XING oder Facebook, zur Gewinnung und Bindung qualifizierter MitarbeiterInnen über digitale Medien (mehr dazu in Kapitel 2.4.3; Dannhäuser, 2015, S. 19 ff.; Zils, 2015, S. 382).

Der Bundesverband Digitaler Wirtschaft e.V. (2014, S. 82) definiert Social Media folgendermaßen:

„Social Media sind eine Vielfalt digitaler Medien und Technologien, die es Nutzern ermöglichen, sich untereinander auszutauschen und mediale Inhalte einzeln oder in Gemeinschaft zu gestalten. Die Interaktion umfasst den gegenseitigen Austausch von Informationen, Meinungen, Eindrücken und Erfahrungen sowie das Mitwirken an der Erstellung von Inhalten. Die Nutzer nehmen durch Kommentare, Bewertungen und Empfehlungen aktiv auf die Inhalte Bezug und bauen auf diese Weise eine soziale Beziehung untereinander auf. Die Grenze zwischen Produzent und Konsument verschwimmt. Diese Faktoren unterscheiden die Social Media von den traditionellen Massenmedien. Als Kommunikationsmittel setzen Social Media einzeln oder in Kombination auf Text, Bild, Audio und/oder Video und können plattformunabhängig stattfinden.“

Die bedeutendsten Web 2.0 Technologien, oder Social Media, fürs Recruiting werden zu einem großen Teil in den nachfolgenden Kapiteln noch näher erläutert. Um einen ersten Überblick zu generieren dient folgende Aufstellung nach Weise (2011, S. 18):

- **Videocommunities:** Platzhirsch am Gebiet der Videocommunities ist die 2005 gegründete Plattform Youtube. Hier können Mitglieder kostenlos Videos hochladen, ansehen und teilen. Die zur Verfügung gestellten Videos sind thematisch

breit gefächert und umfassen neben Musikvideos auch Tutorials und Schulungen. Mehr und mehr Unternehmen besitzen einen eigenen Youtube-Account, über den Produktinnovationen aber auch Informationen zum Unternehmen als Arbeitgeber der Masse bereitgestellt werden können.

- **Wiki-Websites:** Wiki-Websites sind online zugängliche Lexika, deren Inhalt von Mitgliedern mit verfasst und nach Veröffentlichung erweitert und ergänzt werden kann. Die bekannteste Wiki-Website weltweit ist Wikipedia. Verschiedene Unternehmen nutzen Wiki-Websites im Intranet für den internen Wissensaustausch und die bessere Kooperation zwischen MitarbeiterInnen.
- **Webblogs:** Ein Webblog, kurz „Blog“ genannt, ist eine Art digitales Tagebuch und kann von verschiedenen NutzerInnen, Privatpersonen wie Verantwortlichen in Unternehmen, erstellt werden. Die Themenvielfalt ist groß und stark vom jeweiligen Autor/von der jeweiligen Autorin abhängig. Auch die Einbindung von Videos, Bildern oder Links ist möglich, wodurch Inhalte abwechslungsreich gestaltet werden können. Für Unternehmen bietet sich das Engagement in fachlichen Blogs an, wo nähere Details zur Technologie angebotener oder verwandter Produkte präsentiert werden können oder die Möglichkeit besteht, vielfältige Einsatzmöglichkeiten des Unternehmensangebotes darzustellen. Ist ein Blog etabliert und hat viele LeserInnen, bietet sich diese Zielgruppe auch für das Recruiting an.
- **Beziehungsportale:** Social-Networking-Sites oder Communities bieten NutzerInnen unter Anlage eines persönlichen Profils die Möglichkeit, online mit FreundInnen und Bekannten weltweit in Kontakt zu treten. Das bekannteste Soziale Netzwerk weltweit ist Facebook. Die Potentiale von Beziehungsportalen für Unternehmen sind enorm, da sich die NutzerInnen hier privat bewegen und dadurch mitunter auch für Werbung leichter ansprechbar sind. Auch PersonalistInnen haben die Chancen von Sozialen Netzwerken für ihre Tätigkeit erkannt, weshalb eigene Arbeitgeberseiten in Communities bereits gut etabliert sind.
- **Fotocommunities:** Diese Portale bieten registrierten Mitgliedern die Möglichkeit, Fotos zu gestalten, zu bearbeiten und diese mit dem Freundeskreis zu teilen. Fotocommunities, wie Instagram, erfreuen sich immer größerer Beliebtheit unter Jugendlichen.
- **Podcasts:** Podcasts bezeichnen Multimedia-Inhalte, die von NutzerInnen nach dem Download offline oder online gehört werden können. Eine automatische Aktualisierung neuerer Ausgaben ist durch Vergabe sogenannter RSS-Feeds, ähnlich einem Abonnement, möglich.

- **Bewertungsportale:** Hier können angemeldete NutzerInnen Erfahrungen und Einschätzungen über vielfältige Bereiche teilen. Die Themen reichen von Urlauben, über Konsumgüter bis hin zur Bewertung von ProfessorInnen. Mit der Seite kununu.com besteht seit 2007 auch die Möglichkeit, Arbeitgeber zu bewerten. Diese Portale ermöglichen Unternehmen die Schaffung eines Social-Media-Reputationsmanagements: Durch die öffentliche Bewertung des Unternehmens als Arbeitgeber durch ehemalige und aktive MitarbeiterInnen verschafft sich das Unternehmen Authentizität und kann durch Reaktion auf Bewertungen diese Reputation auch in bestimmte Richtungen lenken und beeinflussen (Leisenberg & Nie-meier, 2016, S. 30).

Die Möglichkeiten, die das Web 2.0 Unternehmen zur Interaktion mit potentiellen BewerberInnen bietet, sind demnach vielfältig. So, wie das Internet die Unternehmen prägte, wurden auch die heutigen Arbeitskräfte durch das Internet beeinflusst: Die Generation Y, auch „Digital Natives“ oder „Millennials“ genannt, bezeichnet die Geburtsjahrgänge zwischen den 1980er und 1990er Jahrgänge, die maßgeblich mit der Ausbreitung des Internets aufwuchsen und heute auf den Arbeitsmarkt drängen. Aber besonders die nachfolgende Generation Z, auch „Digital Natives“ genannt (Geburtsjahrgänge ab Mitte der 90er Jahre) wuchs mit Sozialen Medien auf und weiß, diese in ihr tägliches Leben zu integrieren (siehe auch Kapitel 2.3.1). So nutzen heute bereits 42 % der Bevölkerung weltweit aktiv das Internet, mehr als zwei Milliarden NutzerInnen engagieren sich in Wikis, Blogs oder Podcasts, verfassen, bewerten oder kommentieren als Social News Nachrichten, geben eigene Mediendaten anderen zum Download oder zur Bewertung frei oder pflegen über ihr persönliches Profil Kontakte über die ganze Welt verstreut (We Are Social, 2015, o.S.; Däfler, 2015, S. V). Daneben gehen ExpertInnen davon aus, dass künftig besonders die Mobilität eine zentrale Rolle in der Nutzung des Internets spielen wird. Demnach verlagert sich der Internetkonsum in Zukunft mehr und mehr auf mobile Endgeräte, wie Smartphones oder Tablet PCs (Weise, 2011, S. 30).

All diese Kanäle bieten Unternehmen Potential, nicht nur mit zukünftigen KundInnen, sondern auch mit künftigen BewerberInnen in Kontakt zu treten und diese für sich zu gewinnen. Der Terminus Social Media Recruiting bezeichnet die Personalbeschaffung über eben diese Medien. Gleichsam haben auch Unternehmen im Web 2.0 die Möglichkeit, Informationen über sich bereitzustellen und UserInnen aktiv zur Kontaktaufnahme und Interaktion aufzufordern. Unternehmensprofile in Sozialen Medien sind mittlerweile ein essentielles Tool des Employer Brandings mit dem Ziel, als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Somit brechen die Medien des Web 2.0 Abteilungsgrenzen

zwischen dem Personal, Marketing, der Unternehmenskommunikation, bis hin zur Produktentwicklung und dem Kundenservice. Gleichsam verschmelzen dadurch Fachbereiche auf nie gesehene Art und Weise ineinander, wie im nachfolgenden Kapitel näher erläutert wird.

## **2.2 Employer Branding und Recruiting – eine Symbiose**

Der demografische Wandel gilt seit mehreren Jahren als stärkster Trend und größte Herausforderung für die Personalbeschaffung (Weitzel, Eckhardt, Laumer, Weinert, von Stetten & Maier, 2014b, S. 4). Top Talente in stark nachgefragten Fachgebieten werden durch den Geburtenrückgang und die gleichzeitige Alterung der Bevölkerung durch die gestiegene Lebenserwartung immer weniger und schwieriger zu erreichen. Diese Entwicklungen führen schon seit mehreren Jahren zum sogenannten „War for Talents“, um hoch qualifizierte Arbeitskräfte nach wie vor für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Infolgedessen steigt für Arbeitgeber die Notwendigkeit, sich am Arbeitsmarkt attraktiv zu positionieren: Der Startschuss für eine neue Disziplin im Personalwesen, den Aufbau einer Arbeitgebermarke, auch Employer Branding genannt, ist gefallen.

Kriegler (2015, S. 27) definiert den Begriff der Arbeitgebermarke folgendermaßen:

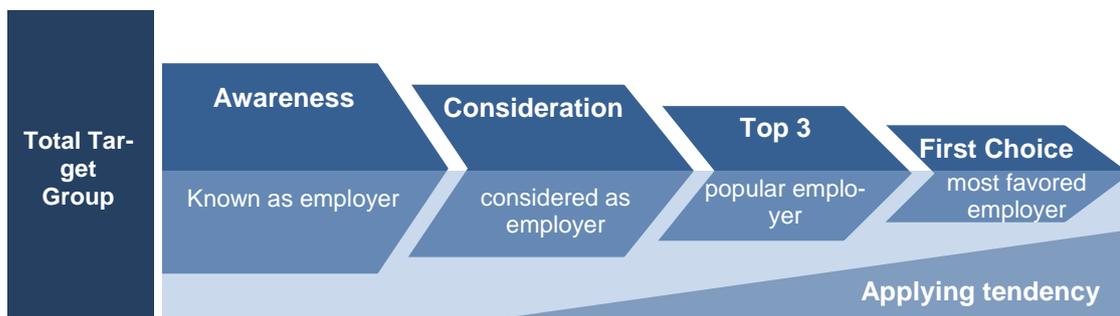
„Ein Unternehmen ist zur Arbeitgebermarke geworden, wenn die relevanten Bezugsgruppen ein überwiegend einheitliches und unterscheidbares Vorstellungsbild von ihm als Arbeitgeber haben.“

Dell et al. (Dell, Ainspan, Bodenber, Troy & Hickey, 2001, S. 10) sehen in der Arbeitgebermarke die Identität eines Unternehmens, mit all seinen Werten, Systemen, Strategien und Verhaltensweisen. Diese hat das Ziel, aktuelle und zukünftige MitarbeiterInnen anzusprechen, sie zu motivieren und längerfristig an das Unternehmen zu binden.

Employer Branding als Ableitung der klassischen Marketingdisziplin meint demnach die Schaffung einer einzigartigen Marke für das Unternehmen als Arbeitgeber und alle operativen Aktivitäten, die darauf abzielen, dass sich (potentielle) MitarbeiterInnen für ein Unternehmen entscheiden. Die Arbeitgebermarke leitet sich dabei aus der Unternehmensmarke ab, ist eng mit der Gesamtstrategie verknüpft und dient dem strategischen Personalmanagement (Latzel, Dürig, Peters, & Weers, 2015, S. 20). Dabei ist es wichtig, nicht nur die externe Sicht auf das Unternehmen als Arbeitgeber zu berücksichtigen – auch externes Employer Branding genannt – sondern zuallererst die Bedeutung der eigenen MitarbeiterInnen als Markenbotschafter zu erkennen. Mit dem internen Employer Branding zielt man daher darauf ab, Werte des Unternehmens intern zu verankern (Latzel et al., 2015, S. 20).

Eine Marke verleiht einem Unternehmen nicht nur Bekanntheit, sie symbolisiert auch ein bestimmtes Image. Als attraktiv wahrgenommene Arbeitgeber erfreuen sich nicht nur einer gesteigerten Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen durch deren Stolz, für das Unternehmen tätig zu sein, sondern auch eines breiteren Pools an BewerberInnen und demnach mehr Talenten, die für das Unternehmen tätig sein wollen (Laick, 2012, S. 88; Latzel et al., 2015, S. 22). Employer Branding ist demzufolge der Ausgangspunkt für erfolgreiche Rekrutierung.

Nachfolgende Abbildung 1 verdeutlicht den unmittelbaren Zusammenhang zwischen diesen beiden Disziplinen der Personalarbeit. Wie im Marketing wird auch mit Employer Branding das Ziel verfolgt, aus der Gesamtheit der relevanten Zielgruppen einen Großteil zumindest mit der (Unternehmens-)Marke, bzw. im Personalmarketing besonders mit dem Unternehmen als möglichen Arbeitgeber bekannt zu machen. Für einen weiteren Teil sollte das Unternehmen in der engeren Auswahl möglicher Arbeitgeber aufscheinen und in weiterer Folge sogar unter den Top-Favoriten gelistet werden. Das Ziel des Personalmarketings und somit die präferierte Ausgangsbasis fürs Recruiting tritt ein, wenn das Unternehmen als Arbeitgeber die erste Wahl für die Zielgruppe ist (Schrödl et al., 2013, S. 99).



**Abbildung 1: Employer Brand Funnel**

(eigene Darstellung, in Anlehnung an Schrödl, Baumgartner & Baum, 2013, S. 99)

Die Verknüpfung von Personalmarketing und Rekrutierung wurde mit der Verbreitung des Internets noch enger. Employer Branding findet im heutigen digitalen Zeitalter vorwiegend über Neue Medien statt. Dies beginnt bei der unternehmenseigenen Karriereseite, die die Werte der Organisation, die Karriereperspektiven und das Erlebnispotential des Unternehmens darstellt. Die Karriere-Website ist nicht nur erste Plattform für die Arbeitgeberbewerbung im Internet, sie ist mit der Veröffentlichung freier Stellen auch Ausgangspunkt für den Recruitingprozess und öffnet so die Tür zwischen der Welt der BewerberInnen und der des Unternehmens. Sie ist häufig ein ausschlaggebender Grund für die Entscheidung, sich zu bewerben. Die Anforderungen an eine Karriereseite sind

in den letzten Jahren stark gewachsen. Besonders durch den Aufschwung Neuer Medien ergeben sich viele Neuerungen: So sollen Soziale Netzwerke auch in die unternehmenseigene Karriereseite integriert werden, der Trend des Mobile Recruitings (siehe dazu auch Kapitel 2.4.4) erfordert eine für mobile Endgeräte optimierte Darstellung der Inhalte (Franke & Teetz, 2012, S. 132 ff.). Daneben bieten heute vielfältige Websites die Möglichkeit für BewerberInnen, sich über Unternehmen zu informieren. All diese Seiten sind potentielle Kanäle für Unternehmen, durch die Anlage eines Unternehmensprofils gezielt auf ihre Vermarktung Einfluss zu nehmen. Um viele UserInnen anzuziehen, bieten die Websites neben Informationen zu Unternehmen auch weitere Services, wie etwa eine direkte Bewerbung (vgl. karriere.at), die Schaltung offener Stellen (vgl. XING.at) oder eine Übersicht über die Bewertung des Arbeitgebers von aktuellen/ehemaligen MitarbeiterInnen, BewerberInnen oder Auszubildenden (vgl. kununu.com). Durch die Möglichkeit, Personalmarketingaktivitäten mit dem Recruiting zu verbinden, können Jobportale und Social Media Recruiting intelligent miteinander verknüpft werden (Zils, 2015, S. 377 ff.).

Genauso, wie Employer Branding Maßnahmen ausschlaggebend für eine Bewerbung sind, ist der Bewerbungsprozess an sich ausschlaggebend für den Aufbau einer Employer Brand. Im Bewerbungsverfahren durchläuft jede/r Bewerber/in verschiedene Kontaktpunkte mit dem Unternehmen, noch bevor die Bewerbung für eine Vakanz abgesendet wird. So ist es nicht nur erforderlich, MitarbeiterInnen, die mit (potentiellen) BewerberInnen in Kontakt treten, hinreichend zu schulen, auch der Schriftverkehr an Interessierte und alle Prozesse sollte mit den Werten, die im Employer Branding kommuniziert werden, kohärent sein. Jede/r Mitarbeiter/in ist mit ihrem/seinem Verhalten zugleich Botschafter/in der Arbeitgebermarke (Kriegler, 2015, S. 293f.).

Demzufolge bedarf es bei der Erforschung des Stellenwertes Neuer Medien im Bewerbungsverfahren einer ganzheitlichen Sichtweise, die Employer Branding und Rekrutierung vereint.

### **2.3 Entwicklungstreiber des Recruiting 2.0**

Der heutige Recruitingprozess wird maßgeblich durch zwei Entwicklungen beeinflusst. Einerseits bestimmt der demografische Wandel die Entwicklungen in der erfolgreichen Personalbeschaffung, andererseits revolutioniert die Digitalisierung die Aktivitäten, die im Recruiting Einsatz finden.

In diesem Kapitel sollen zunächst diese beiden Treiber für die Weiterentwicklung des Personalbeschaffungsprozesses näher erläutert werden, bevor im Anschluss die verschiedenen Möglichkeiten des Recruiting 2.0 präsentiert werden.

### **2.3.1 Der demografische Wandel als Auslöser für ein Umdenken**

Mit zunehmender Industrialisierung verringert sich die Anzahl der niedrigqualifizierten Jobs und verstärkt sich das Angebot an Expertenpositionen. Diese zu besetzen gilt jedoch in Zeiten des demografischen Wandels mit sinkender Geburtenrate und steigendem Alter als große Herausforderung.

Aktuell wird der Arbeitsmarkt durch das Zusammenspiel von vier unterschiedlichen Generationen beherrscht: Den geburtenstarken Jahrgängen von früher, die sich einem großen Bewerbungsüberangebot stellen mussten, stehen geburtenschwache Jahrgänge seit den 80er Jahren gegenüber, die die Vielzahl an Vakanzen von morgen kaum zu decken vermögen. Zukünftig sieht sich die wachsende Wirtschaft in den westlichen Ländern mit einem Mangel an Arbeitskräften konfrontiert: Für Deutschland, einem der vom demografischen Wandel am stärksten betroffenen Länder, wird bis zum Jahr 2020 mit fehlenden ArbeitnehmerInnen im einstelligen Millionenbereich gerechnet, was hohe Auftragseinbußen mit sich zieht (Hesse, Mayer, Rose & Fellingner, 2015, S. 54). Dies macht es für Unternehmen unumgänglich, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren um ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte für sich zu gewinnen, die Auftragslage der Zukunft befriedigen zu können und sich gegen den Wettbewerb durchzusetzen.

Der Mangel an (Young) Professionals, besonders mit technischer Ausbildung, führt nun zum „War for Talents“ zwischen Unternehmen. Mittlerweile wird davon ausgegangen, dass sich bei jeder fünften Besetzung eher das Unternehmen bewirbt, als die/der Bewerber/in. Dies führte auch zu einer Veränderung der Erwartungen der potentiellen Arbeitskräfte: Die Lust an einer aktiven Bewerbung schwindet bei so genannten Young Professionals zunehmend (Dannhäuser, 2015, S. 20) und die ArbeitnehmerInnen der Zukunft sind sich ihrer starken Verhandlungsmacht bewusst (Hesse et al., 2015, S. 54). Aus diesem Grund wird es für Unternehmen im Recruitingprozess immer unerlässlicher, ihre Zielgruppen mit allen Mittel besser zu erreichen, als die Konkurrenz. Dies bedarf einer Anpassung der Kommunikationsstrategie in Bezug auf Art und Weise, wie die Zielgruppe am effizientesten angesprochen werden kann.

Dabei wird davon ausgegangen, dass sich die Kanäle, in denen die Zielgruppen zu erreichen sind, nach Generationen unterscheiden (Hesse et al., 2015, S. 54). Die Aufschlüsselung der Merkmale der Generationen variiert von Autor zu Autor. In dieser Arbeit soll den Definitionen nach Scholz (2012, o.S.), Salmen (2012a, S. 39 ff.) und Hesse (2015, S. 53 ff.) gefolgt werden, wonach sich die Generationen folgendermaßen charakterisieren:

Die **Generation X** (Geburtsjahrgänge ab 1965) erlebte die ersten Folgen des demografischen Wandels durch zunehmenden Fachkräftemangel. Dies war eine rapide Veränderung, da bei der Vorgänger-Generation, den „Babyboomern“, durch die hohe Geburtenanzahl noch eine starke Konkurrenzsituation am Arbeitsmarkt bemerkbar war. Aus diesem Grund war zu deren Zeit lange Arbeit durch den harten Wettbewerb zwischen Arbeitssuchenden üblich. Die Anforderungen des Jobs wurden wie selbstverständlich über die eigenen Bedürfnisse gestellt. Für die Generation X jedoch wandelte sich Arbeit vom Lebensinhalt zum Mittel zum Zweck für ein angenehmes Leben. Arbeit wird als Erfüllung eines Vertrages gesehen und die eigenständige Arbeitstätigkeit steht im Vordergrund. Als erste Generation strebt diese nach einer ausgeglichenen Balance zwischen Arbeit und Familienleben. Des Weiteren hat diese Generation das Wachstum des Internets von Anfang an mit verfolgt, bringt deshalb bereits eine Affinität für neue Technologien mit und schätzt den daraus resultierenden Wandel der Arbeitswelt. Strukturen sind wichtig und Charaktereigenschaften wie hohe Skepsis, Materialismus und ausgeprägte Selbstständigkeit prägen diese Generation.

Die **Generation Y** (Geburtsjahrgänge ab 1980, auch „Ypsiloner“ genannt) wurde in den Wachstumsjahren des Internets geboren und ist somit mit den technischen Möglichkeiten und der Schnelligkeit von Entwicklungen bestens vertraut. Ypsiloner betrachten Arbeit im Gegensatz zur Generation X als „Erfüllung“. Berufliche Herausforderungen und Abwechslungen werden gesucht, ein Arbeitsstellenwechsel ist Teil der Routine und auch harte Arbeit wird gerne angenommen. Gleichzeitig will diese Generation die zugrundeliegenden Konditionen selbst bestimmen: Anstelle von steilen Hierarchien streben Ypsiloner nach Netzwerken und direkter Kommunikation auf Augenhöhe und in Echtzeit. Das Team spielt eine große Rolle und eine ausgeglichene Work-Life-Balance ist eine Voraussetzung. Die Charaktereigenschaften der Ypsiloner werden insofern als idealistisch, hartnäckig, ziel- und teamorientiert beschrieben. Diese Generation zeichnet sich durch starke Loyalität zum Arbeitgeber und ausgeprägte zwischenmenschliche Bindungen am Arbeitsplatz aus.

Die **Generation Z** (Geburtsjahrgänge ab 1995, auch „Digital Natives“ bezeichnet) ist bislang noch am wenigsten erforscht. Es wird jedoch davon ausgegangen, dass die Trends, die die Generation Y bereits gesetzt hat, fortgeführt werden, da bislang noch kein Ende des demografischen Wandels und daher Fachkräftemangels erkennbar ist. Aus diesem Grund wird diese Generation noch weiter und verstärkt Forderungen und Ansprüche stellen. Die Maximierung der persönlichen Einkommenssituation und Lebensqualität wird im Vordergrund stehen. Diese Generation ist mit dem Internet von klein

an aufgewachsen, Soziale Medien begleiten sie bereits ihr gesamtes Leben. Aus diesem Grund unterscheidet sich ihr Kommunikationsverhalten elementar von dem früherer Generationen und findet in einem noch stärkeren Ausmaß online statt. Daneben ist diese Generation individualistischer orientiert und die Loyalität zum Arbeitgeber oder zu den KollegInnen vergleichsweise zur Generation Y wenig oder nicht vorhanden.

Bei der Definition der Generationen gilt allerdings zu bedenken, dass gemäß der Unterschiede in Entwicklung und Technologie in verschiedenen Ländern diese Charakterisierung nicht auf die gesamte Bevölkerung weltweit zutrifft. Besonders für die als digital-affin charakterisierten Generationen Y und Z gilt, dass diese – um der Definition zu entsprechen – Zugang zu digitalen Technologien haben, diesen jederzeit nutzen können und das Know-how besitzen müssen, die Technologien produktiv einzusetzen (Palfrey & Gasser, 2008, o.S.).

### **2.3.2 Die Digitalisierung als Initiator neuer Recruitingmöglichkeiten**

Wie so viele Bereiche des heutigen Lebens hat das Internet auch das Personalwesen revolutioniert. So können durch die Digitalisierung vielfältigste Daten gesammelt und ausgewertet werden, die Unternehmen wiederum zur individuellen Ansprache von BewerberInnen nutzen. Auf diese Weise kann auf das präferierte Kommunikationsverhalten der einzelnen Generationen Rücksicht genommen werden (Hesse et al., 2015, S. 56).

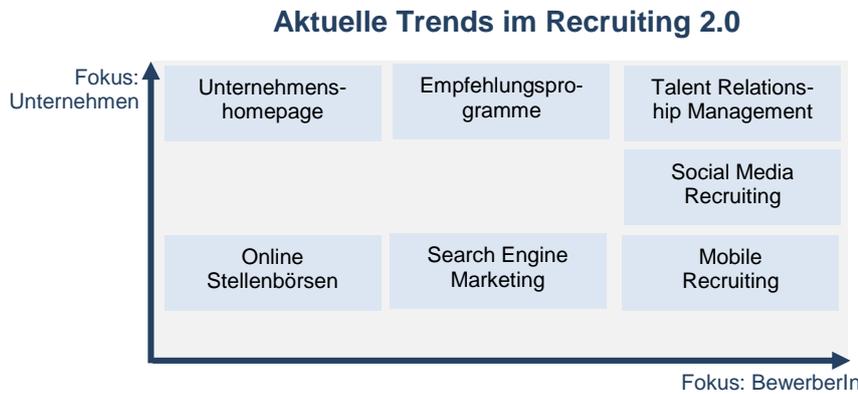
Im modernen Personalbeschaffungsprozess führt also kein Weg an einer Einbindung des Internets vorbei. Dies ist auch in der Praxis ersichtlich: Die Mehrheit der größten Unternehmen Deutschlands und Österreichs schaltet ihre Vakanzen anstelle von abermals üblichen Printmedien im World Wide Web (Weitzel et al., 2014a, S. 6; Weitzel et al., 2014b, S. 7).

Digitale Medien ermöglichen dabei eine noch nie gesehene Intensivierung des Austauschs zwischen Unternehmen und BewerberInnen und die Schaffung eines umfangreichen, authentischen Bildes vom Arbeitgeber in der Öffentlichkeit (Hesse et al., 2015, S. 56.).

## **2.4 Aktuelle Trends im Recruiting 2.0**

Basierend auf diesen Entwicklungen – dem demografischen Wandel und der starken Digitalisierung – verändern sich die Möglichkeiten und Gebräuche im Recruiting. Nachfolgende Aufstellung soll aktuelle Trends im Recruiting mittels Einbindung Neuer Medien aufzeigen.

Die folgende Abbildung 2 bietet einen ersten Überblick über die Kanäle, die im Anschluss näher erläutert werden. Dabei wird in einen stark unternehmenszentrierten und in einen stark bewerberInnenzentrierten Ansatz unterschieden, wobei bei ersterem insbesondere das jeweilige Unternehmen und in zweitem besonders die Ansprüche der/des individuellen Bewerberin/s im Fokus steht.



**Abbildung 2: Trends im Recruiting 2.0**  
(Quelle: Eigene Darstellung)

### 2.4.1 Die Unternehmenshomepage

Den Ausgangspunkt für Recruiting 2.0 legt die Unternehmenshomepage. Diese dient nicht nur der detaillierten Darstellung des Unternehmens, meist auch mit Fokus auf dessen Vorzüge als Arbeitgeber durch eine eigene Karriereseite, sondern vor allem auch der Platzierung offener Positionen. Die größten Unternehmen Deutschlands und Österreichs publizieren diese am häufigsten auf der eigenen Unternehmenswebsite: In Deutschland sind dies bereits 91,2 %, in Österreich liegt der Prozentsatz bei 82,1 % (Weitzel et al., 2014a, S. 6; Weitzel et al., 2014b, S. 7). Dieser Anteil stieg im Vergleich zum Jahr 2010 stark an – damals schrieben nur rund 50 % aller Unternehmen Vakanzen auf eigenen Websites aus (BITKOM, 2010, zitiert in Bieber, 2012, S. 89). Aufgrund der großen Informationsflut im Internet suchen UserInnen vermehrt zielgerichtet nach Informationen direkt auf den Homepages betroffener Unternehmen, weshalb dieser Kanal auch fürs Recruiting großes Potential mitbringt. Er ist kostengünstig und lässt neben der Publikation von Vakanzen auch weitere, ausführlichere Informationen zum Unternehmen als Arbeitgeber zu. Dabei lohnt sich ein expliziter Bereich für offene Positionen bereits für Unternehmen mit bis zu zehn Vakanzen pro Jahr. Arbeitgeber, die bis zu 50 Stellen im Jahr zu vergeben haben, sollten zusätzlich ein Online-Formular integrieren, mit dem eine direkte Bewerbung möglich ist. Suchen Unternehmen mehr als 50 neue MitarbeiterInnen pro Jahr, lohnt sich die Einbindung eines eigenen Bewerbungsmanagementsystems, um neue Bewerbungen effizient zu bearbeiten (Bieber, 2012, S. 89f.).

### **2.4.2 Online-Stellenbörsen**

Online-Stellenbörsen sind Nummer zwei der am häufigsten genutzten Recruitingkanäle im Internet. In Deutschland und Österreich publizieren große Unternehmen jeweils rund zwei Drittel aller offener Vakanzen auf Online-Jobportalen (Weitzel et al., 2014a, S. 6; Weitzel et al., 2014b, S. 7). Online-Stellenbörsen bieten dabei den Vorteil, durch die Offerte vieler offener Positionen ein großes Netzwerk von Arbeitssuchenden zu generieren, die einem Unternehmen alleine nur schwer zur Verfügung stehen würden. Daneben blicken Online-Jobbörsen auf große Expertise und Kenntnisse des Arbeitsmarktes zurück, wie sie nur wenige Unternehmen mitbringen und betreiben starken Werbeaufwand, von dem das suchende Unternehmen mit profitieren kann. Ergänzend bieten viele Online-Jobportale vermehrt BewerberInnen die Möglichkeit, Lebensläufe zu hinterlegen, auf die die Unternehmen zugreifen und im Anschluss aktiv auf die KandidatInnen zugehen können. Online-Jobbörsen lassen sich dabei in mehrere Kategorien einteilen: Von allgemeinen Jobbörsen, über branchen- oder berufsbezogene, bestehen auch Stellenportale, die sich spezifisch auf einzelne Regionen oder auch Karrierelevel beziehen. Da diese Vielfalt für die interessierten Jobsuchenden oftmals bereits überfordernd wirken kann, haben sich Meta-Jobsuchmaschinen etabliert, die offene Positionen aus verschiedenen Online-Stellenbörsen sammeln und der/dem BewerberIn übersichtlich auf einer Seite bereitstellen (Bieber, 2012, S. 93 ff.). Wenngleich die größten Unternehmen Deutschlands und Österreichs am häufigsten über die eigene Unternehmenshomepage Jobs offerieren, resultiert der Großteil der erfolgreichen Einstellungen aus einem Jobangebot in Online-Stellenbörsen. In Deutschland liegt dieser Prozentsatz bei 36,2 % im Vergleich zu 34,1 % jener, die über die eigene Unternehmens-Website auf die Offerte aufmerksam wurden. In Österreich kamen 36,8 % aller BewerberInnen über Online-Jobbörsen, nur 30,3 % aller Einstellungen fanden das Jobangebot auf der Unternehmenshomepage. Die Bedeutung von Online-Stellenbörsen hat dabei in den letzten Jahren stark zugenommen – von 2006 auf 2013 um 15,2 Prozentpunkte (Weitzel et al., 2014a, S. 6f.; Weitzel et al., 2014b, S. 7f.).

### **2.4.3 Social Media Recruiting**

Der Terminus "Social Media Recruiting" bezieht sich laut Dannhäuser & Chikato (2015, S. 34) auf „das Verwenden von Daten aus sozialen Netzwerken zur zielgerichteten Platzierung von Werbebotschaften durch Arbeitgeber und Personalvermittler“. Soziale Medien bieten dabei die Chance eines One-to-One-Dialoges zwischen Unternehmen und potentiellen BewerberInnen.

Social Media nehmen derzeit mit 19,8 % nur den fünften Rang in Deutschland und mit 10,9 % den sechsten Rang in Österreich bei den am häufigsten genutzten Portalen im Recruiting ein. Lediglich 4,6 % aller tatsächlich erfolgten Einstellungen wurden in Deutschland über Soziale Medien erzielt, in Österreich liegt dieser Prozentsatz bei 2,0 (Weitzel et al., 2014a, S. 6f.; Weitzel et al., 2014b, S. 7f.). Deutschland und Österreich liegen mit diesen Zahlen weit hinter der Recruiting-Praxis beispielsweise im amerikanischen Raum zurück: Hier nutzten bereits im Jahr 2012 mehr als 92 % der RecruiterInnen Soziale Medien im Bewerbungsverfahren (Salmen, 2012b, S. 284).

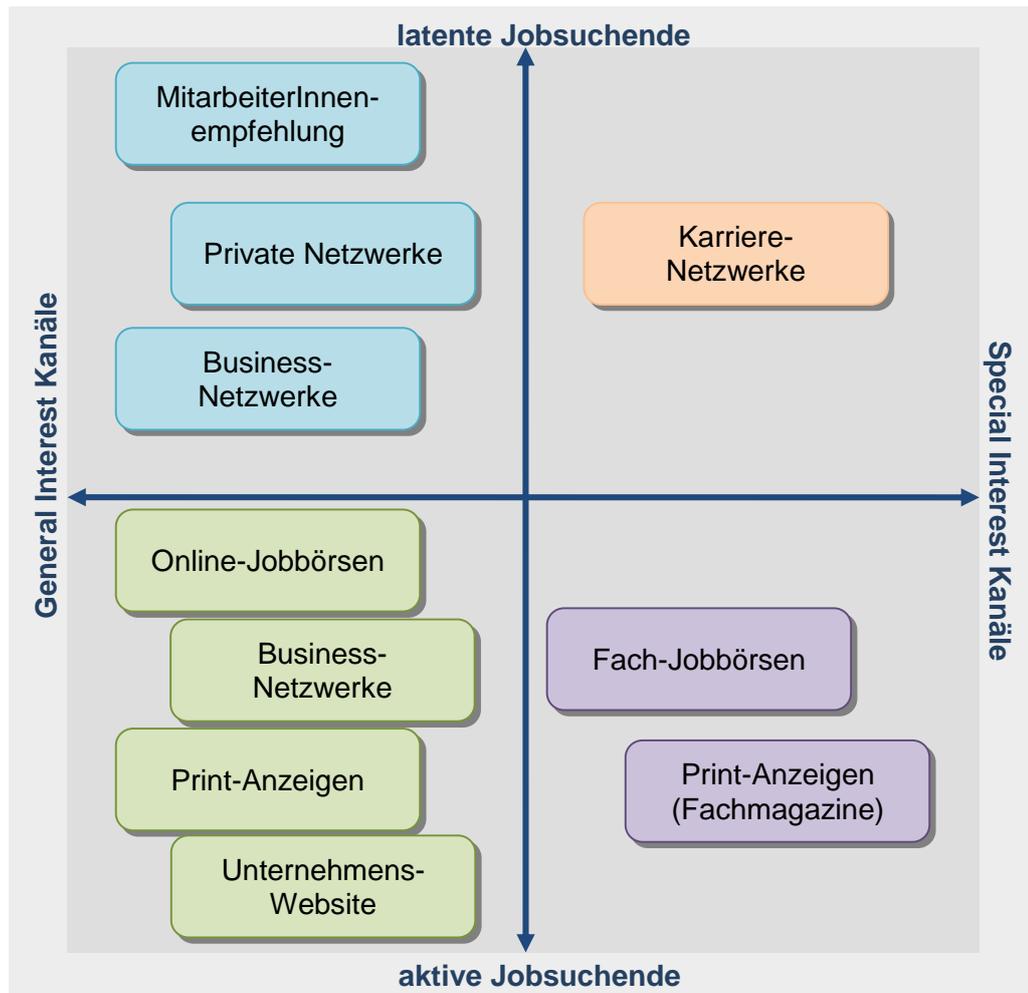
Über die Zukunft des Social Media Recruitings ist man sich noch im Unklaren: Zwischen 2010 und 2013 hat sich die Zahl jener PersonalistInnen, die proaktiv über Soziale Medien nach BewerberInnen gesucht hatten, verdoppelt und dem Thema wurde jährlich größere Bedeutung und die größten Wachstumspotentiale im Vergleich zu anderen Entwicklungstrends zugeschrieben (ICR, 2013, S. 19 ff.). Seit 2014 ist die Proaktivität von PersonalistInnen im Social Media Recruiting jedoch rückläufig (ICR, 2014, S. 40).

Dennoch bieten Soziale Medien viel Potential fürs Employer Branding: Unternehmen können über eigene Profile unmittelbare Unternehmensinformationen einem interessierten Netzwerk zur Verfügung stellen. Soziale Netzwerke mit Erfolg im Recruiting gliedern sich dabei in Business-Netzwerke, Private Netzwerke und Nachrichten-Blogs (Bieber, 2012, S. 99 ff.).

- **Business Netzwerke** dienen der professionellen Organisation geschäftlicher Beziehungen und punkten für die Personalsuche mit einem relativ detailliert aufgeschlüsselten Profil der UserInnen hinsichtlich deren Lebenslaufs. So können Unternehmen gezielt nach nachgefragten Qualifikationen suchen.
- **Private Netzwerke** werden prinzipiell getrennt von geschäftlichen Beziehungen betrieben, bereitgestellte Informationen werden hier in der Regel stärker beschränkt als in Business-Netzwerken. Aus diesem Grund gestaltet sich die aktive Personalsuche in privaten Netzwerken für Unternehmen schwieriger. Diese Netzwerke eignen sich somit eher für die Darstellung des Unternehmens und die Beziehungspflege zur Öffentlichkeit.
- **Nachrichten-Blogs** können sowohl privater als auch geschäftlicher Natur verwendet werden und dienen grundsätzlich dem Informationsaustausch zwischen VerfasserIn und LeserIn. Blogs sind prinzipiell langfristig ausgelegt und basieren auf einem Beziehungsaufbau zu den LeserInnen.

Business Netzwerke werden dabei in erster Linie fürs Recruiting, private Netzwerke und Blogs für das Employer Branding verwendet (ICR, 2014, S. 38).

Die verschiedenen Netzwerke und Kanäle im Social Media Recruiting unterscheiden sich dabei besonders darin, welche Zielgruppe zu welchem Zweck angesprochen werden kann. Dabei wird zwischen latenten und aktiven Jobsuchenden unterschieden, wobei erstere nicht aktiv nach einer neuen beruflichen Herausforderung Ausschau halten. Diese können entweder für spezifische Zwecke, oder zur allgemeinen Information angesprochen werden (Dannhäuser & Chikato, 2015, S. 35). Nachfolgende Abbildung 3 ordnet die Recruiting-Kanäle nach diesen Dimensionen ein.



**Abbildung 3: Segmentierung der Recruiting-Kanäle**  
 (Quelle: eigene Darstellung, in Anlehnung an Dannhäuser & Chikato, 2015, S. 35)

#### 2.4.3.1 Business Netzwerke

Die renommiertesten Business Netzwerke sind im deutschsprachigen Raum XING und im internationalen Umfeld die Plattform LinkedIn. Business Netzwerke profitieren im Vergleich zu herkömmlichen Jobbörsen davon, dass nicht nur die limitierte Zielgruppe von

aktuell Jobsuchenden angesprochen werden kann, sondern dass alle registrierten Mitglieder der Plattformen prinzipiell den Unternehmen zur Ansprache zur Verfügung stehen (Dannhäuser & Chikato, 2015, S. 34).

Die Vorteile von Business Netzwerken aus Sicht von Unternehmen sind folgende (Dannhäuser & Chikato, 2015, S. 36 ff.):

- Es können sowohl aktiv Jobsuchende, als auch sogenannte „latente“ – derzeit nicht aktiv Jobsuchende – angesprochen werden.
- Die Profile der Mitglieder sind aktuell gehalten und nicht veraltet.
- Die Profile bieten einen persönlicheren Eindruck als klassische Bewerbungen.
- Durch die persönlichere Ansprache können Barrieren abgebaut werden und die Kommunikation mit potentiellen BewerberInnen erfolgt offener und authentischer.
- Eine weite Reichweite der Stelleninserate wird ermöglicht. Durch die Funktion „Empfehlen“ können RecruiterInnen oder auch andere Mitglieder interessante Positionen an das eigene Netzwerk weiterempfehlen.

Aus Sicht der Mitglieder bieten Business Netzwerke folgende Vorteile (Dannhäuser & Chikato, 2015, S. 36):

- Da PersonalistInnen bei Vakanzen nach passenden Profilen suchen können, bieten sich mögliche Karrierechancen auch ohne aktive Jobsuche.
- Business Netzwerke empfehlen automatisch geeignete Jobs durch Übereinstimmung der Profildaten mit den Anforderungen in Stelleninseraten.
- Parallel dazu filtern die Plattformen Vakanzen von Unternehmen, in denen Bekannte tätig sind. Somit können diese für nähere Informationen oder eine Empfehlung angesprochen werden.
- Die Plattformen zeigen die direkten Ansprechpersonen für offene Stellen. Dies ermöglicht eine unkomplizierte, rasche Kontaktaufnahme.

#### **2.4.3.1.1 XING – das Business Netzwerk der DACH-Region**

Mit rund 14 Millionen Mitgliedern, davon sieben Millionen in der DACH-Region (Deutschland, Österreich, Schweiz) ist XING (<http://www.XING.com>) das größte Business Netzwerk im deutschsprachigen Raum. Die Plattform wird in erster Linie aus geschäftlichen Gründen genutzt: Hier findet eine Vernetzung unterschiedlicher Berufsgruppen, Branchen und Karrierestufen statt, es bestehen über 65.000 Fachgruppen für den spezifischen Austausch und eigene XING-Events bieten Raum für persönliches Kennenlernen und somit eine Verknüpfung zwischen Online- und Offline-Netzwerken. Durch die große

Reichweite und die Möglichkeit, unterschiedliche Fachrichtungen, Karrierelevels, Bildungsgrade, Altersgruppen und Regionen anzusprechen, eignet sich XING im deutschsprachigen Raum für die direkte Personalansprache (Dannhäuser & Chikato, 2015, S. 33 ff.).

Die Chancen, XING als Recruiting-Kanal zu nutzen, ergeben sich durch die Möglichkeit, Stellenanzeigen zu schalten, direkte Personalansprachen durchzuführen, mittels eigenem Unternehmensprofil Personalmarketing zu betreiben oder nähere Informationen über BewerberInnen einzuholen (Dannhäuser & Chikato, 2015, S. 36). Das Unternehmensprofil ist zudem mit der Arbeitgeberbewertungsplattform kununu verlinkt, was die Reichweite und bessere Auffindbarkeit des Unternehmens noch weiter verstärkt. Um diese Funktionen nutzen zu können, bietet XING drei Formen von Mitgliedschaften: Eine kostenfreie, die beispielsweise die Schaltung von aktuellen Vakanzen ermöglicht, eine kostenpflichtige Premium-Mitgliedschaft, mit der aktiv KandidatInnen angesprochen werden können, oder ergänzend das Zusatz-Tool des Talentmanagers, mit dem die Filterung nach geeigneten Mitgliedern sowie eine Speicherung identifizierter Talente möglich ist (Dannhäuser & Chikato, 2015, S. 38). Um den Kanal erfolgreich fürs Recruiting nutzen zu können, ist zumindest die Premium-Mitgliedschaft erforderlich, da erst mit dieser die Ansprache von möglichen BewerberInnen funktioniert. Für größere Unternehmen mit mehreren, in XING aktiven PersonalistInnen, ist jedoch der Talentmanager empfehlenswert: Mit diesem können Profile potentieller BewerberInnen zwischen KollegInnen ausgetauscht werden. Zudem bleibt die alleinige Premium-Mitgliedschaft personengebunden und kann – etwa bei Verlassen des Unternehmens – nicht auf andere Recruiter übertragen werden. Ebenso wenig können mit der Premium-Mitgliedschaft bereits identifizierte Kontakte der PersonalistInnen nicht auf das Unternehmen übertragen werden, sondern verbleiben – auch beim möglichen Wechsel der PersonalistInnen – bei diesen. Der Talentmanager ermöglicht darüber hinaus eine wesentlich höhere Anzahl an täglichen Nachrichten, die an potentielle BewerberInnen versendet werden können, sowie die Einsicht in bestimmte Informationen, die nicht für alle ersichtlich sind, wie beispielsweise die aktive Jobsuche, Gehaltsvorstellungen oder bevorzugte Arbeitsgebiete. Durch diese Funktionen wird eine zielgerichtete Kommunikation an BewerberInnen ermöglicht, was das Hauptpotential des Talentmanagers darstellt (Dannhäuser & Chikato, 2015, S. 38 ff.). Mit dieser Mitgliedschaft kann daneben für jede aktuelle Vakanz ein separates Recruiting-Projekt angelegt werden, für das im Bedarfsfall auch weitere PersonalistInnen nominiert werden und ebenso für dieses Projekt aktive Personalansprache durchführen können. Um die Übersichtlichkeit dennoch zu gewährleisten, ist es möglich, potentielle KandidatInnen mit einem Status zu hinterlegen, der den Recruitern besseren Austausch

erlaubt. Daneben bleibt die gesamte Korrespondenz, die mit möglichen KandidatInnen geführt wurde, für alle hinterlegten PersonalistInnen ersichtlich, wodurch Doppelgleisigkeiten vermieden werden. Zur einfacheren Personalsuche bietet XING entweder die Möglichkeit, automatisch passende Profile vorzuschlagen, oder manuell nach vielversprechenden KandidatInnen zu suchen (Dannhäuser & Chikato, 2015, S. 43ff).

Als vielversprechend für die Suche und/oder Bindung von KandidatInnen sowie fürs Reputationsmanagement erweist sich auch das Engagement der Unternehmen in XING-Gruppen. In diesen virtuellen Gemeinschaften können sich UserInnen kostenlos austauschen und profitieren dadurch auch selbst: Eine aktive Beteiligung steigert die Bekanntheit der Mitglieder und unterstützt sie dabei, selbst häufiger von PersonalistInnen gefunden zu werden. Für Unternehmen eignet sich das aktive Mitwirken in Fachgruppen besonders für drei Aufgabenbereiche (Dannhäuser & Chikato, 2015, S. 106 ff.):

- Für die **Personalakquise** können PersonalistInnen Fachgruppen nutzen, um an UserInnen zu gelangen, die für Vakanzen des Unternehmens in Frage kommen. Deren Fachexpertise wird zugleich durch ihre Forumsbeiträge belegt. Zusätzlich ist es in Gruppen möglich, Stelleninserate zu hinterlegen, die so einer großen potentiellen Zielgruppe zugänglich gemacht werden, die alle auf dem gewünschten Fachbereich Erfahrung und/oder Interesse aufweisen.
- Daneben können für die **Bindung ans Unternehmen** auch selbst Gruppen gegründet werden, um mit (ehemaligen) MitarbeiterInnen im Sinne von Talent Relationship Management den Kontakt zu halten.
- Um die **Reputation** des Unternehmens speziell in Fachkreisen zu erhöhen, können Fachgruppen dazu dienen, sich durch VertreterInnen des Unternehmens als Expertin/e in gewünschten Gebieten zu etablieren.

Neben diesen Möglichkeiten bleibt zu beachten, dass die Nutzung von XING-Gruppen fürs Recruiting eine rege Aktivität und demnach größere Personal- und Zeitressourcen erfordert (Dannhäuser & Chikato, 2015, S. 106 ff.).

#### **2.4.3.1.2 LinkedIn – das internationale Business Netzwerk**

Der entscheidende Unterschied zwischen XING und LinkedIn ist die Verbreitung: Während XING wie erwähnt besonders im deutschsprachigen Raum populär ist, verzeichnete LinkedIn im Jahr 2014 über 300 Millionen Mitglieder in über 200 Ländern und ist damit das größte Business Netzwerk der Welt (Brickwedde, 2015a, S. 122).

Die Funktionen ähneln jenen von XING und sollen daher nicht im Detail ausgeführt werden: Wie XING setzt LinkedIn auf einen starken Netzwerk-Charakter, wo UserInnen eigene Profile anlegen, Kontakte knüpfen, den (fachlichen) Austausch anregen und sich

über branchenspezifische Neuigkeiten informieren können. Anders als bei XING bleibt das eigene Profil jedoch nur dem persönlichen Netzwerk sowie Kontakten des Netzwerks einsichtig sowie für Personen mit bezahltem Recruiter-Konto (Brickwedde, 2015a, S. 123).

Um LinkedIn effizient für die Personalsuche einsetzen zu können, benötigt es entweder – mit kostenfreiem Standard-Konto – ein großes persönliches Netzwerk, denn nur so können entsprechend viele potentielle BewerberInnen gefunden werden. Mit einem kostenpflichtigen Recruiter-Konto können jedoch die Suchqualität verfeinert, mehr UserInnen angesprochen, die KandidatInnen und Recruiting-Aktivitäten verwaltet und Lizenzen innerhalb des Unternehmens übertragen werden (Brickwedde, 2015a, S. 125 ff.).

Ein weiterer Unterschied zwischen XING und LinkedIn liegt im Fokus: Während XING-UserInnen die Seite nur zu 19 % ausschließlich für berufliche Zwecke nutzen, liegt diese Rate bei LinkedIn bei 54 %. Demnach folgen LinkedIn-Mitglieder auch eher einem Unternehmensprofil als XING-UserInnen (Brickwedde, 2015a, S. 123 ff.). Aus diesem Grund und aufgrund des schnellen Wachstums von LinkedIn (Gropp, 2015, o.S.) könnte zukünftig diese Plattform fürs Social Media Recruiting auch im deutschsprachigen Raum größere Relevanz gegenüber XING entwickeln. Für Arbeitgeber, die ihre Personalsuche international betreiben, ist LinkedIn bereits jetzt ein etabliertes Tool mit großem Wachstumspotential (Brickwedde, 2015a, S. 157).

#### **2.4.3.2 Private Netzwerke**

Das weltweit am meisten verbreitete und mitgliederstärkste private Netzwerk ist Facebook. In den letzten Jahren etablierte sich parallel dazu aus weltweiter Sicht nur ein Konkurrent: Google+. Einzig im asiatischen Raum ist das Netzwerk WeChat vorrangig, worauf in dieser Arbeit aufgrund des Fokus auf den deutschsprachigen Raum jedoch nicht näher eingegangen werden soll (Statista, 2014, o.S.). Aus diesem Grund sollen im folgenden Abschnitt die Möglichkeiten, Facebook und Google+ im Personalwesen einzusetzen, näher erläutert werden.

Die Potentiale von Facebook sind mittlerweile auch im Personalwesen unumstritten und eigene Karriere-Fanpages weit verbreitet. Mit einer Arbeitgeber-Präsenz auf Facebook nähert man sich dem privaten Leben potentieller BewerberInnen und begegnet ihnen dort, wo sie auch ihre Freizeit verbringen. Auf diese Weise erreichen die Kommunikationsmaßnahmen auch Personen, die nicht gerade aktiv auf Jobsuche sind, wiederum also die latenten Jobsuchenden. Dabei dient der Kanal wie bereits erwähnt vordergrün-

dig dem Employer Branding und wird in andere Personalmarketing-Aktivitäten ergänzend eingebunden. Wie bei jedem Werbekanal sind jedoch auch für das Facebook Profil eine aktive Pflege und Investitionen ein Muss.

Um den Kanal Facebook erfolgreich für die Arbeitgeberbewerbung nutzen zu können, bedarf es im ersten Schritt einer Strategie: Das Fundament dafür legen die Wünsche und Erwartungen der Zielgruppe, die durch Social Media Analysen erhoben werden können. Jede Strategie verfolgt Ziele, die ambitioniert aber realistisch gewählt werden müssen. Da Soziale Medien wie Facebook auf Austausch basieren, richten sich diese Ziele sinngemäß auf ein Engagement (mit) der Zielgruppe. Dafür müssen ausreichend Ressourcen kalkuliert werden, denn nur, wenn das Unternehmen aktuelle, für die Zielgruppe interessante Neuigkeiten verbreitet, auf NutzerInnen reagiert und für Kommentare offen ist, wird eine Facebook Präsenz erfolgreich sein (Grothe, 2015, S. 163 ff.).

Wenngleich Arbeitgeber-Facebook Profile häufig bei großen Unternehmen vorkommen, bieten sie auch für den Mittelstand viele Chancen: Der meist übliche persönlichere Umgang zu den MitarbeiterInnen spiegelt sich in Sozialen Netzwerken authentisch wider und die unkomplizierten Strukturen erlauben den MitarbeiterInnen kleinerer Unternehmen mehr Freiheit und Flexibilität (Grothe, 2015, S. 170 f.).

Dabei liegt das größte Potential von Facebook darin, sich bei der Zielgruppe als persönlicher, sympathischer Arbeitgeber zu platzieren und Einblicke hinter die Unternehmenskulisse zu geben. Die Kommunikation ist direkter und authentischer. Facebook bietet die Möglichkeit, über aktuelle Themen oder Aktionen im Unternehmen zu berichten, auf Veranstaltungen hinzuweisen und Karrieremöglichkeiten aufzuzeigen. Durch eine Präsenz auf dieser Plattform erhalten Employer Branding-Aktivitäten eine größere Reichweite und können zielgruppenspezifisch – sei es in Regionen oder nach demografischen Aspekten – beworben werden (Grothe, 2015, S. 171 ff.).

In Zeiten der Sozialen Netzwerke darf auch nie darauf vergessen werden, dass neben dem Unternehmen zugleich der Großteil der MitarbeiterInnen mit eigenen Profilen im Netz vertreten ist. Dies bietet Unternehmen die Chance, über viele Markenbotschafter größere Bekanntheit zu erringen. Gerade in privaten Netzwerken wie Facebook muss jedoch auch umgekehrt beachtet werden, dass Postings von Individuen negativ auf das Unternehmen rückgeschlossen werden können. Aus diesem Grund entwickeln mehr und mehr Unternehmen Verhaltensrichtlinien für ihre MitarbeiterInnen, die den Umgang in Sozialen Netzwerken im Einklang mit der Unternehmenskommunikation sicherstellen sollen (Grothe, 2015, S. 179 f.).

Google+ wurde im Jahr 2011 als eigenes soziales Netzwerk der weltweit größten Suchmaschine Google gegründet und zählte bis 2014 rund 300 Millionen Mitglieder (Statista, 2015a, o.S.). Bislang hat die Plattform nur wenig Bedeutung in der Personalbeschaffung: 2013 nutzten nur 1,6 % aller PersonalistInnen dieses Soziale Netzwerk fürs Recruiting, 2014 waren es sogar nur rund 1,4 % (ICR, 2013, S. 32; ICR, 2014, S. 37). Dennoch gewinnt Google+ international immer stärker an Popularität (Pesch, 2014, 28). Die Plattform vereint dabei die Vorzüge des Sozialen Netzwerks Facebook und jene der Business Netzwerke: Zum einen bietet sie Unternehmen die Möglichkeit, über die Anlage eines eigenen Unternehmensprofils präsent zu sein und mit potentiellen BewerberInnen zu interagieren, beispielsweise über Live-Videochats. Daneben können Arbeitgeber durch eigene Gruppen präferierte Themen zur Diskussion stellen und somit die Zielgruppe langfristig binden. Auch die Schaltung und Bewerbung von Events, beispielsweise Karrieremessen, ist über Google+ möglich. UserInnen können auf Google+ ähnlich aussagekräftige Kandidatenprofile erstellen wie über Business Netzwerke, die Suchmöglichkeit für Recruiter ist jedoch im Vergleich zu den etablierten Business Netzwerken XING und LinkedIn eingeschränkt. Aufgrund dieser Nachteile und der (noch) geringen Anzahl der MitgliederInnen ist Google+ derzeit für die Personalbeschaffung noch wenig relevant. Die Möglichkeiten, die die Plattform bietet und ständig weiterentwickelt, sind jedoch vielversprechend, weshalb Unternehmen auch zukünftig eine Investition in Google+ evaluieren sollten (Brickwedde, 2015b, S. 369 ff.).

#### **2.4.3.3 Nachrichten-Blogs**

Dieses Medium ist derzeit im Personalwesen noch nicht stark eingesetzt. Potential bieten Unternehmens- und besonders Karriereblogs allerdings für die explizite Ansprache von Zielgruppen, etwa von Auszubildenden oder auch Fach- und Führungskräften. Bei letzteren kann man als Arbeitgeber durch das Aufzeigen von Expertenwissen punkten (Schröter-Ünlü, 2015, S. 216 f.).

Die größten Chancen im Betreiben von Blogs liegen darin, das Unternehmen auf authentische Art in seinem Facettenreichtum darstellen zu können. Dies gelingt beispielsweise durch eigene MitarbeiterInnen verschiedener Abteilungen, die im Namen des Unternehmens aus ihrem Arbeitsalltag und von ihrem Werdegang berichten. So wird eine unvergleichliche Tiefe an Informationen geschaffen, die über andere Soziale Medien nur schwer erreicht werden kann (Schröter-Ünlü, 2015, S. 218 f.).

Die Schwierigkeit im Betreiben von Unternehmensblogs liegt in der Anforderung der hohen Aktualität der Inhalte, um eine konstante Leserschaft beizubehalten. Die Einbindung

von Unternehmensblogs lohnt sich also nur dann, wenn ausreichend personelle Ressourcen zur nachhaltigen Pflege vorhanden sind (Schröter-Ünlü, 2015, S. 219). Daneben werden Blogs häufig aus Gründen betrieben, für die sich andere Kanäle besser eignen. Dies sind beispielsweise die leichtere Auffindbarkeit in Suchmaschinen, die Veröffentlichung von Produktinformationen oder Pressemitteilungen, die Erzielung kurzfristiger Aufmerksamkeit, oder auch einfach die Möglichkeit, kostengünstig Werbung zu platzieren. Wird ein Unternehmensblog mit diesen Zielen betrieben, wird er vermutlich nicht erfolgreich sein (Bieber, 2012, S. 91 ff.).

Das Potential eines Blogs liegt darin, Menschen langfristig für ein Unternehmen zu begeistern und aus LeserInnen mögliche BewerberInnen zu machen. Dazu muss in einem ersten Schritt analysiert werden, wofür sich die LeserInnen interessieren, beispielsweise technische Trends, Insiderwissen oder für einen Dialog unter ExpertInnen. Daneben muss sich ein Unternehmen im Klaren sein, dass es mit dem Führen eines Blogs in den öffentlichen und unzensierten Dialog in Echtzeit tritt und dafür nicht nur ausreichend Ressourcen bereitgestellt werden müssen, sondern auch eine nachhaltige Strategie, wie beispielsweise mit negativen Beiträgen umgegangen werden soll, bestehen muss (Bieber, 2012, S. 91 ff.).

Eine Alternative zu umfangreichen Karriereblogs stellt das Microblogging-Netzwerk **Twitter** dar. Über diesen Kanal können kurze Textnachrichten im Ausmaß von maximal 140 Zeichen veröffentlicht werden. Die Plattform gewinnt durch ihr rasches Wachstum zunehmend an Bedeutung, alleine im Jahr 2014 konnte die Mitgliederanzahl um 25 % im Vergleich zum Vorjahr gesteigert werden (Braehmer, 2015, S. 325 f.). Twitter kann auch für die Direktansprache von potentiellen BewerberInnen (näheres dazu siehe Punkt 2.4.5.1) eingesetzt werden, indem nach Personen gesucht wird, die häufig über ein gesuchtes Themengebiet schreiben. Deren Qualifikation kann auch durch die Anzahl jener rückgeschlossen werden, die der Person auf Twitter folgen (Trost, 2014, S. 61f.).

#### **2.4.3.4 Weitere Social Media Kanäle**

Das Internet und seine Social Media Kanäle entwickeln sich ständig weiter und erfinden sich beinahe täglich neu. Ein Kanal, der künftig verstärkt Beachtung für das Recruiting finden könnte, ist das Soziale Netzwerk **Pinterest**. Auf dieser Plattform können UserInnen Pinnwände mit Bildern gestalten, die von „Followern“ – VerfolgerInnen der eigenen Pinnwand – bewertet, kommentiert und geteilt werden können. Der Finanzkonzern Allianz nutzte das Potential von Pinterest fürs Employer Branding und Recruiting bereits 2012: Es wurden unternehmensspezifische Karrierechancen für BerufseinsteigerInnen geschaltet (Salmen, 2012b, S. 284).

Da mobile Endgeräte immer stärker unser Leben durchdringen (siehe dazu Kapitel 2.4.4), verlagern sich auch Soziale Netzwerke vermehrt auf Smartphone Applikationen, kurz „Apps“. Gerade für jüngere Generationen gewinnt hier der Instant-Messaging-Dienst **WhatsApp** immer größere Bedeutung. So nutzten im Jänner 2015 bereits rund 700 Millionen Menschen weltweit aktiv diesen Kanal (Statista, 2015b, o.S.). Mit dieser Applikation können Nachrichten, Fotos, Videos, Sprachnachrichten, oder auch Standorte an Einzelpersonen oder Gruppen geteilt werden (Siromani, Thasian, Isaac, Selvaraj, Daniel, Mammen & Nair, 2015, S. 72). Die große Bekanntheit der App bei der jugendlichen Zielgruppe machen sich mehr und mehr Unternehmen auch im Recruiting zu Nutze. So beispielsweise die Daimler AG, die den Kanal für eine Employer Branding-Kampagne einsetzte und so die Chance ergriff, die Zielgruppe besonders nahe zu erreichen. Die Kampagne handelte von einer jungen Mitarbeiterin, die ihr Traineeship im Unternehmen absolvierte und deren Arbeitstag Interessierte via Whatsapp begleiten konnten. Im Gruppenchat mit bis zu 100 TeilnehmerInnen berichtete das Testimonial im Zwanzigminuten-Takt über Ereignisse und beantwortete Fragen, wodurch ein Dialog mit der Zielgruppe in Echtzeit entstand (Blum, 2015, o.S.; Personalmarketing2null, 2015, o.S.). Dem Erfolg von Daimler folgend setzen mittlerweile auch andere große Unternehmen, wie McDonalds und ProSiebenSat1, auf WhatsApp als neuen Recruitingkanal (Dorp, 2015, o.S.).

Ein weiteres rapide wachsendes Soziales Netzwerk ist **Instagram**. Diese Applikation verfügte 2015 weltweit über 300 Millionen aktiver NutzerInnen und wird für das Teilen von Fotos und Videos verwendet. Hierin liegt das größte Potential des Netzwerks: Bilder zeigen durch den starken emotionalen Charakter stärkere und schnellere Wirkung als Texte. Unternehmen können über Instagram beispielsweise Videos teilen, mittels Bildern einen Einblick hinter die Kulissen ins Arbeitsklima übermitteln oder direktes Recruiting betreiben. Zukünftig wird die App auch bezahlte Anzeigenkampagnen anbieten, die für Employer Branding- und Recruiting-Kampagnen genutzt werden können. Daneben bietet Instagram den Vorteil, dass derzeit noch keine Filtermöglichkeiten bestehen, wodurch AbonentInnen jeden geteilten Beitrag erhalten und die Reichweite sehr groß ist (Gernhardt, 2015, o.S.).

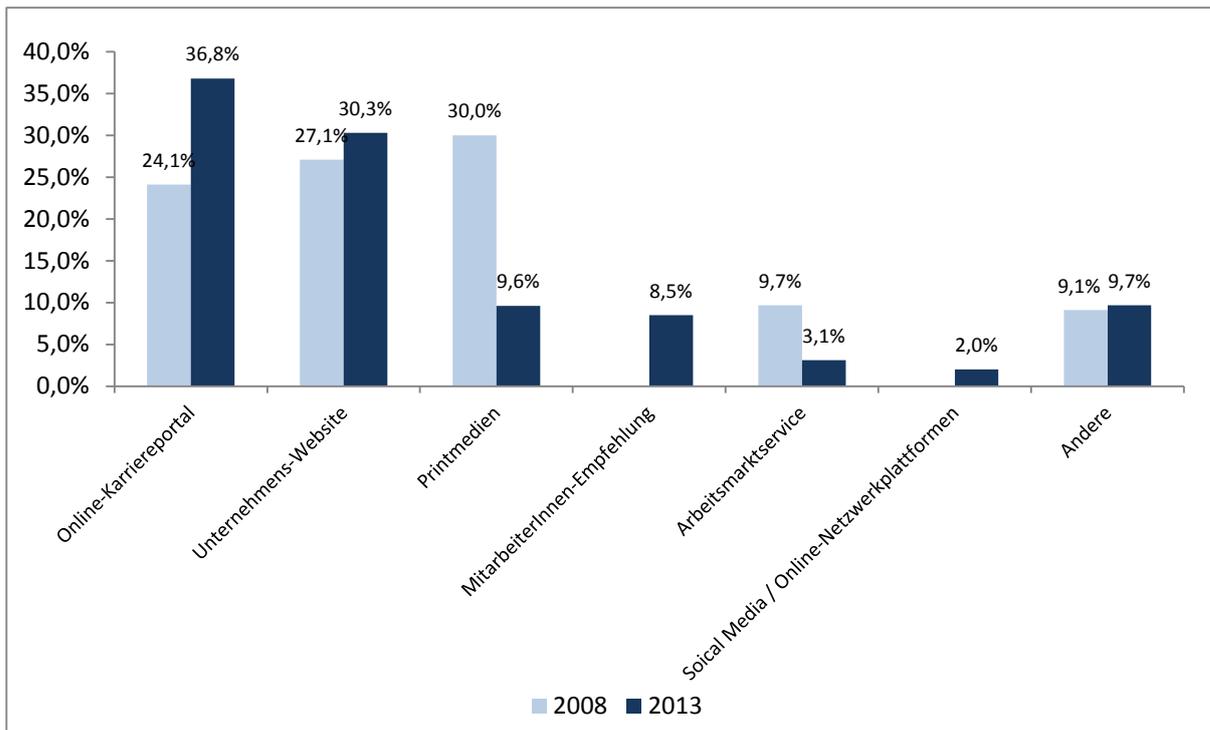
Neben Whatsapp und Instagram gewinnt die Applikation **SnapChat** zunehmend an Bedeutung. Hierbei handelt es sich um einen Instant-Messaging-Dienst, bei dem statt Texten Bilder und Videos versendet werden, die nur eine bestimmte Anzahl an Sekunden sichtbar sind und danach gelöscht werden. Eine weitere Möglichkeit ist das Versenden und Empfangen von „SnapChat Stories“, mit denen Bilder und Videos gesammelt und

für 24 Stunden vor der automatischen Löschung angesehen werden. Im Jahr 2014 nutzten über 200 Millionen UserInnen die App, wovon mehr als die Hälfte zwischen 16 und 24 Jahre war, also der Generation Z angehört (Statista, 2015c, o.S.). Für die Personalbeschaffung findet dieser Kanal wiederum besonders im Employer Branding Beachtung: Mittels „Story-Telling“, wo durch Versenden der Bilder eine Geschichte entsteht, kann ein valider Einblick gegeben werden, wie das Unternehmen operiert und was es als Arbeitgeber auszeichnet. So können etwa Einblicke live in Karrieremessen oder Recruiting-Events gegeben und die Anzahl potentieller BesucherInnen dadurch gesteigert werden. Ebenso kann analog zur WhatsApp-Employer Branding-Kampagne der Daimler AG auch über SnapChat ein Testimonial über ihren/seinen Arbeitstag hinweg begleitet werden. Daneben eignet sich auch SnapChat dafür, eine Vorschau auf Neuerungen, wie neue Produkte, Services, oder auch künftige Events, zu geben (Pratt, 2015, o.S.). Die Goldman Sachs Group, Inc. nutzte 2015 das Potential dieser Applikation für eine Recruiting-Kampagne: Im Zuge der von SnapChat offerierten „Campus Stories“, wo Inhalte nur jenen NutzerInnen angezeigt werden, die sich an definierten Universitäts-Campus befinden oder binnen der letzten 24 Stunden befunden hatten, schaltete das Unternehmen Recruiting-Videos im Ausmaß von zehn Sekunden. Auf diese Weise wollte Goldman Sachs das Interesse am Bank- und Finanzsektor bei UniversitätsabsolventInnen ankurbeln, das Studien zufolge durch das schlechte Image der Branche zuvor stark absank (Moon & Mzezewa, 2015, o.S.).

#### **2.4.3.5 Social Media Recruiting – Fokus Österreich**

Wie diese Ausführungen zeigen, werden Soziale Medien durch vielfältige Angebote zunehmend im Bewerbungsprozess integriert. Deutschland gilt in Europa als Vorreiter der innovativen Wege, Social Media auch fürs Recruiting zu nutzen.

Am österreichischen Arbeitsmarkt sind Soziale Medien im Vergleich zu Deutschland jedoch noch relativ unterrepräsentiert. Lediglich 2,0 % aller Neueinstellungen wurden 2013 über Social Media realisiert. Der Trend zur Jobsuche übers Internet ist jedoch ungebrochen: Online-Karriereportale rangieren mit 36,8 % auf Platz eins aller Neueinstellungen, gefolgt von der unternehmenseigenen Webseite mit 30,3 %, Printmedien (9,6 %) und zu guter Letzt von Empfehlungen von MitarbeiterInnen mit 8,5 %. Dabei ist der Anteil der über Online-Karriereportale generierten Neueinstellungen seit 2008 um 12,7 % gestiegen (Weitzel et al., 2014b, S. 8). Die genauen Daten im Überblick finden sich in Abbildung 4.



**Abbildung 4: Nutzung Sozialer Medien im Bewerbungsprozess in Österreich im Vergleich 2008-2013**

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Weitzel et al., 2014b, S. 8)

Trotz der geringen Nutzungszahlen beurteilen 70 % der befragten österreichischen Unternehmen Soziale Medien positiv für das Recruiting, was einem Anstieg von 27 % im Vergleich zum Vorjahr entspricht. Das Social Media Recruiting wird jedoch auch als große Herausforderung betrachtet, vor allem, was das Know-how des Recruiting-Teams betrifft. Am häufigsten nutzen Österreichs Unternehmen Facebook und XING für die Stellenausschreibungen in Sozialen Netzwerken, zum Employer Branding und zum Active Sourcing, der direkten Ansprache potentieller BewerberInnen (Weitzel et al., 2014b, S. 10).

#### 2.4.4 Mobile Recruiting und Apps

Durch die starke Verbreitung mobiler Endgeräte in der Gesellschaft durchdringt uns das Internet vermehrt in allen Lebenslagen, so auch mittlerweile im Bewerbungsweg. 70 % aller österreichischen Unternehmen sehen im Mobile Recruiting einen großen Trend für die Personalbeschaffung. In der tatsächlichen Ausführung hinken die 500 größten Unternehmen Österreichs jedoch hinterher: Lediglich 32,6 % aller Befragten verfügen über für das Smartphone optimierte Online-Stellenanzeigen, nur 30 % der Unternehmen passten die Karriere-Webseite für Smartphones und Tablet-PCs an und knappe 30 % bieten ihre offenen Stellen über eigene Applikationen an (Weitzel et al., 2014b, S. 12 f.).

Es wird jedoch immer wichtiger, diesem Thema Stellenwert einzuräumen und abermals alleinige Print- und Offline-Inhalte mobil zugänglich zu machen. Print-Inserate oder Unternehmenswerbung können beispielsweise mittels QR-Code mit dahinterliegenden Online-Seiten verlinkt werden, sobald der Code von einem mobilen Endgerät gelesen wird. QR-Codes sind zweidimensionale Barcodes, die ihre Wurzeln in der Logistikbranche haben. Wird der Code nun beispielsweise über ein Smartphone eingescannt, gelangt die/der Nutzer/in über eine verschlüsselte Adresse zu näheren Informationen, beispielsweise zu einem Jobinserat (Salmen, 2012b, S. 298).

Gleichzeitig steigt die Anforderung an abermalige Web-Inhalte, wie Unternehmenshomepages, Stellenbörsen und Jobinseraten, mobil-optimiert, das heißt für mobile Endgeräte lesbar, gestaltet zu werden, zunehmend. Auch hier wird es immer wichtiger, dass Interessierte die Inhalte zeit- und ortsungebunden über ihr mobiles Endgerät abrufen können. Durch die fehlende Zurverfügungstellung einer umfassenden mobilen Karriereseite entstehen Sackgassen, die viele Interessierte davon abhalten, sich auf eine mögliche Vakanz zu bewerben, weil beispielsweise der Link zur Jobbörse untauglich ist (Jäger & Meurer, 2016, S. 32ff.).

Daneben bieten aber auch immer mehr Anbieter von Jobbörsen und Unternehmen die Möglichkeit einer eigenen Applikation für mobile Endgeräte: Dadurch können Jobsuchende gezielt nach passenden Angeboten über ihr Smartphone oder ihren Tablet-PC suchen. Job-Apps ermöglichen neben der Jobsuche rund um die Uhr, die auch regional durch GPS-Ortung gefiltert erfolgen kann, die Speicherung und den raschen Zugriff auf zuvor im Benutzerkonto angelegte Bewerbungsdokumente, wie Lebenslauf und Anschreiben, die Speicherung von Jobs für ein späteres Absenden der Bewerbung, die Weiterleitung oder -empfehlung spannender Stelleninserate an den Freundeskreis und die Anzeige von Hintergrundinformationen zum suchenden Unternehmen (Salmen, 2012b, S. 299).

Darüber hinaus werden seit einigen Jahren vermehrt spezifische Applikationen für Soziale Netzwerke entwickelt, die auf den Bewerbungsmarkt abzielen. So zum Beispiel **Silp**, eine Applikation für das Soziale Netzwerk Facebook, die sich vorwiegend an passive UserInnen richtet und auf Empfehlungsmarketing abzielt, indem AnwenderInnen Vakanzen ihrem Bekanntenkreis weiterempfehlen können. Auch Facebook bietet am US-amerikanischen Markt eine eigene Jobbörse an, auf der 2013 bereits knapp 2,4 Millionen Jobs gelistet waren (Zils, 2015, S. 398 ff.). Job-Applikationen, die explizit fürs Smartphone oder den Tablet-PC entwickelt wurden, gehen gezielt auf das große Potenzial des Mobile Recruitings ein. Eine solche ist beispielsweise **Truffls**: Durch eine Kopplung mit

einem angelegten User Profil auf XING oder LinkedIn werden NutzerInnen der App personalisierte Job-Vorschläge geliefert. Interessiert man sich für einen Job, wird dem Unternehmen ein anonymes Kurzprofil der suchenden Person zugesendet. Bei gegenseitigem Interesse erhält die/der Bewerber/in wiederum eine Benachrichtigung und kann die Bewerbung gezielter verschicken (Naumann, 2015, o.S.). Das österreichische Pendant zur in Deutschland bereits erfolgreichen App Truffls ist **Jobswipr**, welches analog zu Truffls mittels „Matching“ von BewerberIn und Unternehmen funktioniert (Steinschaden, 2015, o.S.).

Salmen (2012b, S. 297) portraitiert die Möglichkeiten von Apps im Bewerbungsverfahren folgendermaßen: Offene Positionen können individualisiert und regional zugeschnitten mittels geeigneter Smartphone-Applikationen Job-Suchenden angezeigt werden. Interessiert die Stelle und das Unternehmen, wird eine One-Klick-Bewerbung mit den zuvor eingegebenen Lebenslauf-Daten möglich, die wiederum den – bestenfalls expliziten – „App-RecruiterInnen“ am eigenen Smartphone angezeigt wird. Rasch ist ein erstes Video-Bewerbungsgespräch über verschiedene Videotelefonie-Apps möglich, um sich auf zeitsparende und kostengünstige Weise ein erstes Bild der/des Interessentin/en zu machen. So wird der Bewerbungsprozess stark verkürzt und schafft einen Wettbewerbsvorteil im „War for Talents“.

Mit dieser Vision werden die großen Potentiale des mobilen Recruitings sichtbar: Der Bewerbungsweg kann nicht nur zeit- und kostensparend abgeschlossen werden, er fließt auch direkt in das alltägliche Leben potentiell Interessierter ein. Offene Stellen können flexibel und ortsungebunden jederzeit eingesehen und eine Bewerbung ohne viel Aufwand abgesendet werden. Zudem trifft diese Möglichkeit die Erwartungen der mobil vertrauten Generationen Y und Z, die das mobile Endgerät ganz selbstverständlich im Alltag nutzen und dieses in jeder Lebenslage einsetzen.

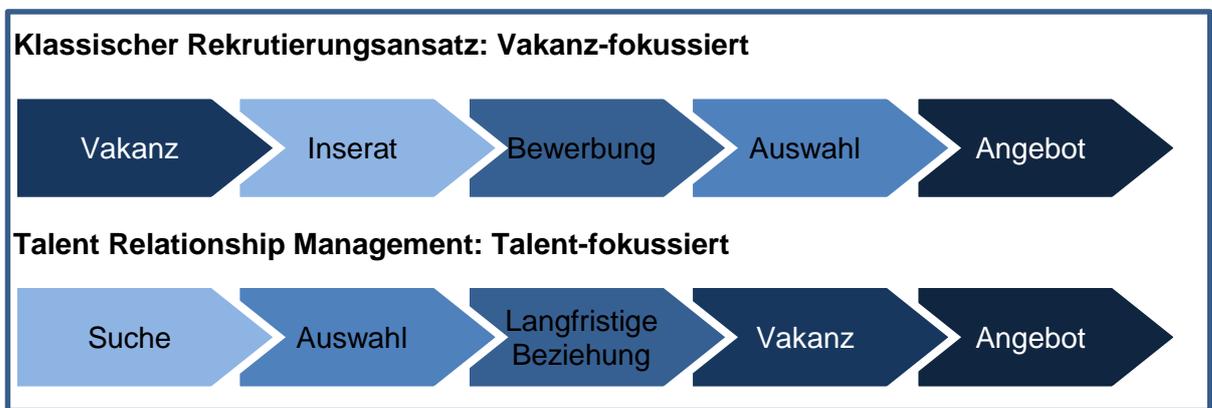
#### **2.4.5 Talent Relationship Management**

Der traditionelle Recruitingprozess ist problemorientiert: Recruiter sehen sich einer offenen Position gegenübergestellt, die so rasch wie möglich mit der/dem besten Kandidatin/en besetzt werden soll. Der Prozess wird somit mit der Entstehung einer Vakanz gestartet. Darauf aufbauend erfolgt die Erstellung einer konkreten Stellenausschreibung, auf die sich Jobsuchende explizit bewerben, anhand eines konkreten Anforderungsprofils bewertet werden und die/der Beste eine Zusage erhält (Trost, 2014, S. 11).

Dieser Ansatz mag bislang für viele Positionen erfolgsversprechend gewesen sein. In Zeiten des demografischen Wandels und der immer geringer werdenden Anzahl qualifizierter Jobsuchender wird es jedoch für Unternehmen immer wichtiger, bereits frühzeitig

Beziehungen zu gut ausgebildeten Spitzenkräften aufzubauen und diese nachhaltig zu pflegen. Auf diese Art und Weise kann ein Pool an qualifizierten KandidatInnen für das Unternehmen aufgebaut werden, die bei schwierig zu besetzenden Vakanzen als ArbeitnehmerInnen gewonnen werden können. Diese Disziplin, die Beziehungspflege zu herausragenden Talenten, wird im modernen Personalmarketing als „Talent Relationship Management“ (TRM) bezeichnet (Trost, 2014, S. 11).

TRM verfolgt nun einen anderen Weg als das klassische Recruiting: Es wird nicht mehr ein/e Kandidat/in für eine offene Stelle, sondern für hochqualifizierte Talente eine Vakanz gesucht. Somit befindet sich ein Unternehmen, das in TRM investiert, permanent auf der Suche nach für das Unternehmen geeigneten Talenten und nicht erst, wenn ein Rekrutierungsbedarf auftritt. Nachfolgende Grafik 5 veranschaulicht die Gegenüberstellung dieser beiden Ansätze (Trost, 2014, S. 11f.).



**Abbildung 5: Gegenüberstellung Rekrutierungsansätze - Klassisch versus TRM**  
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Trost, 2014, S. 12)

Dies macht ersichtlich, dass TRM ein langfristiger, strategischer Prozess ist. Die Positionen, für die sich die Einführung von TRM lohnt, sind wichtige Schlüsselfunktionen, für deren Besetzung nur Top Talente in Frage kommen, die rar am Markt sind und von vielen Unternehmen Angebote erhalten (Trost, 2014, S. 12).

Talent Relationship Management fokussiert dabei einen ganzheitlichen Ansatz: Den Talenten sollte eine positive Erfahrung mit dem Unternehmen bereitet werden, die sie über den Erstkontakt hinaus begleitet. Somit wird eine langfristige, nachhaltige Beziehung aufgebaut (Trost, 2014, S. 15).

Nachfolgend wird ein Auszug aus verschiedenen Möglichkeiten präsentiert, wie Talent Relationship Managements in Unternehmen umgesetzt werden kann.

### **2.4.5.1 Active Sourcing**

Der traditionelle Weg der Personalbeschaffung wird häufig als „Post and Pray“-Methodik bezeichnet: Offene Positionen werden in diversen Medien geschaltet und man wartet darauf, dass interessante BewerberInnen durch die umgebenden Personalmarketing-Aktivitäten auf die Position und das Unternehmen als Arbeitgeber aufmerksam werden. Dies mag für den Großteil der Vakanzen funktionieren. Für viele Spezialistenpositionen, die durch den zunehmenden Mangel an qualifizierten Fachkräften immer schwieriger zu besetzen sind, ist dies jedoch häufig nicht ausreichend. Die wenigen zur Verfügung stehenden BewerberInnen sehen sich einer Fülle an spannenden Jobs gegenüber (Trost, 2014, S. 11). Für Unternehmen bietet sich hier TRM an, um als Arbeitgeber für diese beschränkte Zielgruppe hervorzustechen. Eine Möglichkeit ist die direkte Ansprache der BewerberInnen, in der Fachsprache als Active oder Direct Sourcing bezeichnet. In größeren Unternehmen ist die Wichtigkeit dieser im Personalwesen neuen Disziplin bekannt und wird teilweise auch bereits umgesetzt, in kleinen Unternehmen findet man diese Form des Recruitings jedoch noch selten vor. Gründe dafür sind meist ein noch veraltetes Auffassungsbild von den Tätigkeiten der Recruiter und die mangelnde Zeit, sich mit diesem neuen Ansatz auseinanderzusetzen (Pesch, 2014, S. 29).

Mit Active Sourcing bezieht man sich auf die aktive Suche nach und direkte Ansprache von vielversprechenden Profilen. Dabei handelt es sich in erster Linie um latente Jobsuchende, also passive KandidatInnen. Diese Direktansprache kann über traditionelle Wege erfolgen, wie zum Beispiel auf Karrieremessen. Neue Medien eröffnen dem Active Sourcing jedoch größeren Spielraum: „Social Community Recruiting“ wird speziell durch die Etablierung der Business Netzwerke XING und LinkedIn einfacher, rascher, in größerem Ausmaß und über Ländergrenzen hinweg durchführbar (Trost, 2014, S. 14). Auch andere Soziale Medienkanäle können für die Direktansprache von potentiellen BewerberInnen zugezogen werden, wie beispielsweise Foren oder Blogs (Trost, 2014, S. 61).

Der Einbezug Sozialer Medien ins Active Sourcing gibt der Disziplin Social Media Recruiting neuen Aufwind: Wenngleich Neue Medien derzeit (noch) wenig im Recruiting etabliert sind, wird sich deren Bedeutung gerade im Hinblick auf die Möglichkeiten, die sie für Active Sourcing bieten, zukünftig noch weiter steigern.

### **2.4.5.2 Campus Recruiting**

Eine weitere etablierte Form des Talent Relationship Managements ist Campus Recruiting: Hierbei zielt man auf die Rekrutierung von HochschulabsolventInnen ab. Es wird darauf gesetzt, sich bereits früh in den Köpfen der Studierenden als interessanter Arbeitgeber zu positionieren um diese nach ihrem Abschluss für sich zu gewinnen. Dafür

ist eine aktive Kooperation des Unternehmens mit relevanten Zieluniversitäten Voraussetzung, beispielsweise durch Vorträge, Lektorentätigkeit, die Teilnahme an universitätseigenen Karrieremessen und die Platzierung offener Positionen an der Hochschule (Trost, 2014, S. 70).

Viele Unternehmen engagieren sich in Campus Recruiting und haben hierfür eigene, auf das Unternehmen abgestimmte Programme entwickelt. Da in diesem Zusammenhang jedoch Neuen Medien weniger Bedeutung zukommt, wird auf eine ausführliche Erörterung von Campus Recruiting im Rahmen dieser Arbeit verzichtet.

### **2.4.5.3 Guerilla Recruiting Maßnahmen**

Guerilla Recruiting Maßnahmen bezeichnen Recruitingaktivitäten, die besonders ausgefallen sind und dadurch große Aufmerksamkeit erregen (Trost, 2014, S. 83 ff.). Dies wird wiederum vor allem in Zeiten des „War for Talents“ relevant, um als Unternehmen aus der Masse hervorzutreten. Meist sind die Aktivitäten des Guerilla Recruitings kostengünstig und mit wenig Aufwand umgesetzt, erzielen aber durch die eingesetzte Kreativität und Außergewöhnlichkeit eine große Wirkung. Ein Beispiel einer erfolgreicher Guerilla Recruiting Aktivität stammt von der kleinen deutschen Werbeagentur Pink Carrots. Um Mitarbeitende zu gewinnen, sprayte Pink Carrots über Nacht vor die Türen eines Wettbewerbers die (lösliche) URL „<http://www.wirdallesbesser.com>“. Auf der Seite wurden die BesucherInnen zuerst mit den Nachteilen, die ein Job in einer Werbeagentur mit sich bringt, konfrontiert (zB Überstunden, schlechte Bezahlung, starker Zeitdruck, etc.), bevor sich ein Pop-up mit den Worten „Jetzt schnell kündigen und Vorteil sichern!“ öffnete und spannende Jobs bei Pink Carrots offerierte. Mit einem Investment von 9.000 Euro konnte das Unternehmen auf diese Art neun MitarbeiterInnen rekrutieren (Trost, 2014, S. 83f.).

Dieses Beispiel zeigt den Effekt, den unorthodoxe Recruitingmaßnahmen erzielen können. Gerade Neue Medien erleichtern durch den noch geringen Einsatz im Recruiting aktuell die Möglichkeiten, auf außergewöhnliche Art und Weise an BewerberInnen heranzutreten und so aus der Masse hervorzutreten. Dies kann etwa über Soziale Medien, über den Einbezug von Smartphones via Apps, oder simpel über die Unternehmenswebsite selbst erfolgen. So betreibt beispielsweise IBM mit „Ponder This“<sup>1</sup> eine monatliche Puzzle-Challenge, wo Computer- oder Mathematik-LiebhaberInnen – die gesuchte ArbeitnehmerInnen-Zielgruppe des Unternehmens – ihre fachlichen Fähigkeiten unter

---

<sup>1</sup> Ponder This: <http://www.research.ibm.com/haifa/ponderthis/challenges/December2015.html>  
[Abruf 13.12.2015]

Beweis stellen können. Die Challenge wird über Soziale Medien beworben und erfreut sich großer Bekanntheit und vieler TeilnehmerInnen. Für das Unternehmen bedeutet dies, bei der Zielgruppe sichtbar sein zu können und sie möglicherweise in weiterer Folge als ArbeitnehmerInnen zu gewinnen. Neue Medien erweitern insofern auch hier den Spielraum für erfolgreiches Recruiting.

#### **2.4.6 Empfehlungsprogramme für MitarbeiterInnen**

MitarbeiterInnen repräsentieren das Unternehmen nach außen: Sie stehen stellvertretend für dessen Kultur und Werte und bestimmen daher grundlegend die Reputation des Unternehmens nach außen gegenüber anderen Stakeholdern mit (Mattmüller & Buschmann, 2015, S. 3). Sie sind insofern Markenbotschafter des Unternehmens als Arbeitgeber und prägen mit ihrem Verhalten dessen Erscheinungsbild nach außen. Engagieren sich Mitarbeitende für die Personalgewinnung, schlagen sie nicht nur künftige KollegInnen vor, sie empfehlen gleichsam externen Personen das Unternehmen als Arbeitgeber und betreiben auf diese Weise Marketing (Schlüter, 2011, S. 36).

Die Empfehlung eines Unternehmens als Arbeitgeber durch MitarbeiterInnen bringt dabei viele Vorteile mit sich: Zum einen erhält ein Unternehmen durch eine von einer/m Mitarbeiter/in empfohlenen Person jemanden mit ähnlichen Einstellungen, Werten und Qualifikationen und somit eine gesteigerte Möglichkeit, dass diese Person auch zum Unternehmen passt (Trost, 2014, S. 63). Daneben wirkt die Empfehlung des Unternehmens über MitarbeiterInnen authentischer als durch das Unternehmen selbst. Aufgrund der Tatsache, dass die eigenen MitarbeiterInnen durch persönliche Profile in Sozialen Netzwerken vertreten sind, erhöht sich deren Reichweite und somit Potential als MarkenträgerInnen für das Unternehmen zu werben, um ein Vielfaches. Aus diesem Grund gewinnt das Thema Empfehlungsprogramme für MitarbeiterInnen in Zeiten des Recruitings 2.0 immer größere Bedeutung.

Um MitarbeiterInnen zu Markenbotschaftern des Unternehmens und wichtigen Akteuren für die Personalgewinnung zu entwickeln ist es wichtig, einen integrierten Marketingansatz zu verfolgen: Die Unternehmenswerte sollten über alle Hierarchiestufen hinweg transparent kommuniziert und gelebt werden (Mattmüller & Buschmann, 2015, S. 4).

In diesem Sinne kommt dem internen Marketing eine bedeutende Rolle zu: Basis für effektive Empfehlungsprogramme ist die Motivation der eigenen MitarbeiterInnen, die durch internes Marketing unterstützt wird. Dabei sollen alle Werte, die nach extern kommuniziert werden, zuerst intern verankert und gelebt und die MitarbeiterInnen dahingehend gesteuert werden, im Einklang mit den Unternehmenszielen ihr Leistungspotential einzusetzen (Mattmüller & Buschmann, 2015, S. 5f.).

Empfehlungsprogramme für MitarbeiterInnen werden heutzutage meist einfach gestaltet: Nach Information an die Personalabteilung, welche/r erfolgreich rekrutierte/r Bewerber/in von einer/m Mitarbeiter/in empfohlen wird – entweder persönlich oder bereits direkt bei der Onlinebewerbung durch moderne Recruitingssysteme – erhält die/derwerbende einen Bonus, meist sofern die/der neu angeworbene Mitarbeiter/in eine gewisse Zeit im Unternehmen tätig ist. Die Höhe der Prämie variiert von Unternehmen zu Unternehmen und kann immateriell – beispielsweise durch die Erwähnung in Firmenzeitschriften – oder materiell erfolgen (Mollet, 2013, S. 98).

Verschiedene Unternehmen bieten mittlerweile eigene Plattformen für ein professionelles MitarbeiterInnen-Empfehlungssystem an. Ein Beispiel ist das Unternehmen **firstbird**, das über eine eigene Website und App das Management von Empfehlungen ermöglicht. Hierbei wird verstärkt darauf gesetzt, die eigenen MitarbeiterInnen zu „Talentscouts“ zu machen. Es wird sowohl für das Unternehmen als auch für die MitarbeiterInnen transparent dargestellt, wer wie viele Personen erfolgreich empfohlen hat, was auch die reibungslose Zuteilung der Provisionen erleichtert. Die Leistungen der Talentscouts werden zusätzlich mit kleinen Wertschätzungen ausgezeichnet, wie ein persönliches Update über den Status der Empfehlungen oder Informationen über die erfolgreichen Empfehlungen ihrer KollegInnen. Dadurch wird gleichzeitig intern ein Wettbewerb angestoßen und die Nutzungsfrequenz erhöht (vgl. <http://www.firstbird.eu>; Zils, 2015, S. 398).

#### **2.4.7 SEM – Search Engine Marketing**

Suchmaschinenmarketing, SEM (Search Engine Marketing), ist eine Teildisziplin des Online-Marketings und findet in den letzten Jahren auch zunehmend im Employer Branding Bedeutung. Dies geht mit der immer stärkeren Popularität von Suchmaschinen, wie vor allem Google, als Informations- und Problemlösungsmedium einher und mit der Tatsache, dass diese häufig die erste Anlaufquelle sind, um sich im World Wide Web zu orientieren (Lammenett, 2014, S. 40). Auch in der Jobsuche steigt die Relevanz von Suchmaschinen: Die Mehrheit der BewerberInnen, bereits 74 %, greift bei ihrer Jobsuche nicht mehr auf reguläre Jobbörsen zurück, sondern nutzt dafür direkt Suchmaschinen, wie Google (CareerBuilder, 2015, S. 18).

Suchmaschinenmarketing zielt dabei darauf ab, durch gute Platzierung auf Suchmaschinen möglichst viele BesucherInnen auf eine bestimmte Website zu ziehen (Joos, 2008, S. 57). SEM besteht in erster Linie aus den beiden Disziplinen der Suchmaschinenoptimierung (SEO – Search Engine Optimization) und der Suchmaschinenwerbung (SEA – Search Engine Advertising).

### **2.4.7.1 SEO – Search Engine Optimization**

Studien belegen, dass eine gute Platzierung von Websites auf Suchmaschinen essentiell ist: Während die ersten drei Einträge noch von 100 % aller BesucherInnen gelesen werden, nehmen nur noch 60 % den fünften Rang und lediglich 20 % das zehnte Ergebnis wahr (Lammenett, 2014, S. 160). Aus diesem Grund wird für Unternehmen ein gutes Ranking auf Suchmaschinen immer wichtiger. Auch im Recruiting setzen immer mehr PersonalistInnen auf den Einsatz dieser modernen Technologien für die Personalbeschaffung (Joos, 2008, S. 57).

Dabei beschäftigt sich SEO in erster Linie damit, Schlüsselwörter zu identifizieren, die die relevante Zielgruppe zur Suche in Suchmaschinen nutzt. Im Recruiting überlegt man sich insofern, mit welchen Schlagworten potentielle BewerberInnen nach einem Job suchen. Anschließend belegt man die Ziel-Website, die ein/e User/in erreichen sollte, wie etwa eine Karriere-Seite, mit diesen Schlüsselwörtern, wodurch sie im Suchmaschinenranking einen Platz in den vorderen Reihen erlangt und dadurch von Interessierten rascher gefunden wird (Joos, 2008, S. 57).

Die Key Words sollten dabei das Unternehmen, sein Geschäftsfeld, die Produkte oder Dienstleistungen beschreiben (Joos, 2008, S. 57). Parallel dazu kann eine Karriereseite jedoch auch mit gesuchten Qualifikationen hinterlegt werden, wie etwa „IT-SpezialistIn“. Zudem besteht die Möglichkeit, diese Angaben mit geografischen Informationen zu koppeln, beispielsweise „SAP-ExpertIn in Wien“. Auf diese Weise können Unternehmen noch gezielter potentielle BewerberInnen auf ihre Karriereseiten locken.

Der Prozess der Definition dieser Suchwörter ist allerdings sehr aufwendig, nicht zuletzt, da sich die Regelungen und Technologien für gute Platzierungen auch auf Seiten der Suchmaschinen-Anbieter permanent weiterentwickeln (Lammenett, 2014, S. 40). Aus diesem Grund bietet es sich häufig an, auf Agenturen zurückzugreifen, die SEO professionell anbieten und dadurch das nötige Fachwissen mitbringen (Joos, 2008, S. 57).

### **2.4.7.2 SEA – Search Engine Advertising**

Diese Disziplin des Suchmaschinenmarketings bezieht sich auf die entgeltliche Platzierung kommerzieller Anzeigen auf Suchmaschinen, meist in Form einer kurzen Textbeschreibung am rechten Rand der Seite. Die Anzeigen sind wiederum mit Schlagwörtern hinterlegt, weshalb sie nur dann erscheinen, wenn nach diesen Wörtern gesucht wird. Aus diesem Grund erfolgt die Einblendung wesentlich gezielter als herkömmliche Werbung und erreicht damit eine Personengruppe, die bereits am Produkt/Service interessiert ist – die Suchenden werden dort abgeholt, wo sie sich befinden. Daher erfreut sich

SEA einer größeren Akzeptanz der UserInnen und erzielt höhere Klickraten als herkömmliche Onlinewerbung. Mit Klick auf die Anzeige gelangt man schließlich zu einer bestimmten Website (Lammenett, 2014, S. 124f.).

Fürs Recruiting ergeben sich die Vorteile von SEA analog zu jenen von SEO – der strategische Einsatz steigert die Häufigkeit, mit der angebotene Vakanzen gefunden werden. Zudem können Jobangebote auch mit anderen für das Fachgebiet relevanten Schlagworten hinterlegt werden, sodass jene, die sich vorerst lediglich zur Informationssuche im Internet bewegen, also latente Jobsuchende, auch mit einem interessanten Stellenangebot konfrontiert werden können.

Um Suchmaschinenmarketing strategisch einzusetzen ist eine Kombination aus SEO und SEA empfehlenswert, bedarf jedoch auch einiges an Kapital. Wie die oben erwähnten Studien allerdings belegen, wird eine gute Platzierung auf Suchmaschinen auch fürs Recruiting zukünftig mehr und mehr an Bedeutung gewinnen, weshalb dieser Trend nicht aus den Augen gelassen werden sollte.

Nachfolgende Grafik veranschaulicht nochmals alle erwähnten Recruitingtrends unter Einbindung Neuer Medien überblickshaft. Die chronologische Anordnung stellt in etwa die Reihenfolge dar, in der die Medien im Recruiting Einsatz fanden, wobei besonders durch neue innovative Formen einzelne Disziplinen schwer zuordenbar sind. So gibt es beispielsweise bereits lange Talent Relationship Maßnahmen in Unternehmen, durch die Einbeziehung Neuer Medien steigt deren Reichweite jedoch erheblich.



**Abbildung 6: Neue Medien im Recruiting**  
(Quelle: Eigene Darstellung)

Nach diesem Überblick über die Entwicklung des Recruiting 2.0 und die Möglichkeiten, die durch die technologischen Erneuerungen der Personalbeschaffung zur Verfügung stehen, soll in weiterer Folge ein näheres Augenmerk auf die BewerberInnen und ihren Umgang mit Neuen Medien gelegt werden.

## **3 Die Nachfrage – Recruiting 2.0**

Wie in Kapitel 2 veranschaulicht, gibt es durch den technologischen Fortschritt und die fortschreitenden Entwicklungen mittlerweile unzählige Möglichkeiten, wie Unternehmen Neue Medien im Personalmarketing und Recruiting erfolgreich einsetzen können. In diesem Kapitel soll nun ein näheres Augenmerk auf die BewerberInnen gelegt werden um in einem ersten Schritt festzustellen, welche Medien die unterschiedlichen Generationen im Bewerbungsprozess eigentlich nutzen. In weiterer Folge wird mit der Vorstellung ausgewählter psychologischer Theorien ein Paradigmenwechsel vollzogen und der Frage nachgegangen, ob bereits zu viel Angebot an möglichen Informationskanälen die BewerberInnen eher überfordert, als ihnen dienlich ist. Zuletzt werden aus diesen Theorien Implikationen für das Bewerbungsverfahren abgeleitet.

### **3.1 Recruiting von Generationen – Unterschiede im Bewerbungsverhalten**

Die unterschiedlichen Charakterausprägungen der Generationen X, Y und Z wurden bereits in Kapitel 2.3.1 näher erläutert. Diese bestimmen maßgeblich die Veränderung der Schwerpunkte im Arbeitsalltag, auf die mögliche BewerberInnen Wert legen und die Unternehmen berücksichtigen müssen, um für die Zielgruppe attraktiv zu sein. Aber die Generationen unterscheiden sich auch bereits in ihrem Bewerbungsverhalten.

Während die Generation X aufgrund ihrer Gewohnheit noch eher über traditionelle Rekrutierungsmaßnahmen – Stellenschaltung und Bewerbung auf eine explizite Position – erreichbar scheint, führt diese Strategie bei jüngeren Generationen zu immer geringeren Erfolgen (Barsch, 2015, S. 10). Die größte Veränderung entstand als Folge der Digitalisierung und unterscheidet hierbei die Generation X von den darauffolgenden wesentlich. Eine Studie des Instituts für Personalwirtschaft der Ludwigs-Maximilians-Universität München und Absolventa Jobnet (2014, S. 2ff.) erhob explizit das Verhalten junger BewerberInnen: Befragt wurden 580 Studierende, AbsolventInnen und Young Professionals, also vorwiegend die Generation Y, wobei die Studierenden aufgrund des fließenden Übergangs auch bereits der Generation Z zuordenbar wären. Während die meisten StudienteilnehmerInnen (81 %) über ihr Notebook nach einem neuen Job suchen, verdeutlichen die Ergebnisse auch die Wichtigkeit des Mobile Recruitings: So nutzen bereits 43 % der Befragten ihr Smartphone zur Jobsuche (der mobile Tablet-PC wird jedoch nur von rund 20 % zugezogen), 53 % würden sich direkt mobil bewerben, sofern die Möglichkeit bestünde und 97 % aller Befragten schätzen, dass Mobile Recruiting zukünftig noch an Bedeutung gewinnt. Dabei ist es besonders wichtig, dass es zukünftig noch

einfacher wird, wichtige Bewerbungsunterlagen auch übers Smartphone abzusenden, denn das ist bisher noch eine der größten Hürden, weshalb BewerberInnen vor einer mobilen Bewerbung zurückschrecken. 60 % der StudienteilnehmerInnen halten darüber hinaus Arbeitgeber, die mobil schlecht oder nicht präsent sind, für nicht attraktiv, während jene, die ihren mobilen Auftritt pflegen, als modern, zukunftsorientiert, dynamisch und erreichbar eingestuft werden. Das Gros der BewerberInnen (96 %) der Generation Y/Z sucht über Online-Jobbörsen, aber schon 60 % nutzen für die Suche nach einer Position direkt Suchmaschinen wie Google, besonders für die erste Recherche. Bereits hier können Unternehmen also wie in Kapitel 2.4.7 veranschaulicht durch Suchmaschinenoptimierung potentielle BewerberInnen immer stärker auf sich aufmerksam machen. Business-Netzwerke zählen darüber hinaus ebenso zu stark verwendeten Informations- und Bewerbungskanälen bei der Generation Y/Z.

Der Trend zur mobilen Bewerbung wird sich mit dem zunehmenden Eintritt der Generation Z auf den Arbeitsmarkt noch verstärken. Hier ist besonders wichtig, die BewerberInnen auf den Kanälen zu erreichen, auf denen sie sich hauptsächlich bewegen. Dafür müssen Personalmarketing und Rekrutierung neben mobil optimiert auch personalisiert und sozial ausgerichtet sein. Letzteres spiegelt sich in der Integration von Business Netzwerken wider: Das soziale Profil von XING oder LinkedIn ersetzt zunehmend umfassende Bewerbungsunterlagen, und die Möglichkeit, sich über dieses Profil einfach und schnell zu bewerben, wird von den BewerberInnen der Generation Z immer stärker gefordert (Elbert, 2014, S. 10f.; Ludwigs-Maximilians-Universität München und Absolventa Jobnet, 2014, S. 7).

Neben der Wichtigkeit, den Bewerbungsweg online und mobil einfach zu gestalten, wird für zukünftige Generationen auch eine proaktive Suchstrategie im Recruiting immer bedeutender (Barsch, 2015, S. 10).

## **3.2 Psychologische Ansätze zur Informationsverarbeitung von BewerberInnen**

Der Trend zur Einbindung Neuer Medien in den Recruitingprozess ist wie veranschaulicht ungebrochen. Unzählige Soziale Netzwerke, Jobportale oder Apps bieten Unternehmen die Möglichkeit, in den Austausch mit interessierten BewerberInnen zu treten. Dies setzt jedoch voraus, dass all diese Medien über eine große Anzahl an aktiven UserInnen verfügen. Denn genauso, wie den Unternehmen nahezu unbegrenzte Möglichkeiten zur Bewerbung ihrer Stellen und ihrer selbst als Arbeitgeber offenstehen, haben auch BewerberInnen vielzählige Optionen, sich über Unternehmen zu informieren und in den Bewerbungsprozess zu treten.

In unserer modernen Gesellschaft gilt die allgemeine Annahme, dass der Mensch es präferiert, viele Möglichkeiten zur Verfügung zu haben. Dies beginnt beim Nahrungsmiteleinkauf, zieht sich über den Wunsch nach vielfältigen Karrierewegen bis hin zu Investitionsoptionen. Während dieser Ansatz lange von der psychologischen Forschung unterstützt wurde, zeigen mittlerweile andere Theorien das Gegenteil auf, die hier kurz überblicksmäßig vorgestellt werden sollen (Iyengar & Lepper, 2000, S. 995).

So beschreibt die Theorie des **Choice Overload Effects**, dass viele Auswahlmöglichkeiten zwar auf den ersten Blick attraktiv erscheinen, tatsächlich jedoch negative Effekte auf die Motivation mit sich bringen. Dies könnte daraus resultieren, dass man sich in Situationen mit vielen Optionen verantwortlich fühlt, die beste Möglichkeit zu finden. Dies erhöht den Druck der Entscheidungsfindung und steigert gleichzeitig das Potential des Bedauerns, tatsächlich das Beste zu wählen. Darüber hinaus übersteigt die Vielzahl an Optionen häufig die kognitive Kapazität des Menschen, jede Möglichkeit zu evaluieren, um tatsächlich die beste Wahl zu treffen – und zu entscheiden, was die beste Auswahl wäre. Auch dies wirkt sich negativ auf die Motivation und die Zufriedenheit der Entscheidungsträger aus (Iyengar & Lepper, 2000, S. 1000f). Der Effekt des Choice Overloads verstärkt sich in der westlichen Gesellschaft durch das große vorhandene Angebot noch weiter (Haynes, 2009, S. 205).

Die Theorie des Choice Overloads wird ursprünglich in der Konsumforschung angewendet: In Zeiten, in denen sich Verkäufer- zu Käufermärkten wandeln, wird zunehmendes Interesse auf das Verhalten der KonsumentInnen gelegt (Wenzel & Kastlunger, 2015, S. 1). Ähnliches gilt heute auch für den Bewerbungsmarkt: Unternehmen können sich in Zeiten knapper Facharbeitskräfte nicht mehr darauf verlassen, dass sich Talente eigenständig bewerben – immer stärker wird die Forderung laut, dass sich mittlerweile Unternehmen bei WunschkandidatInnen bewerben (Salmen, 2012a, S. 23). Diesbezüglich ist es von Nöten, zu wissen, wie sich potentielle BewerberInnen verhalten und wo man diese bestmöglich erreicht. Aufgrund dieser Ähnlichkeiten zwischen der Entwicklung von Konsummärkten und dem Arbeitsmarkt kann die Theorie des Choice Overloads möglicherweise auch auf dieses Umfeld angewendet werden.

Eine weitere psychologische Theorie, die das Informationsverhaltensverhalten von BewerberInnen erklären könnte, ist die des **Information Overload**: Diese im Marketing häufig verwendete Theorie bezieht sich auf die zunehmende Informationsüberlastung, auf die KonsumentInnen mit Reizüberflutung, Stress und Abwehrhaltung reagieren. Da nur begrenzte Kapazitäten zur Verarbeitung von Information zur Verfügung stehen, führen zu viel dargebotene Reize zu einer selektiven Wahrnehmung, die sich negativ auf das Entscheidungsverhalten und die Effizienz von Entscheidungen auswirken kann.

Diese Reizüberflutung wird dabei in der heutigen Gesellschaft immer stärker durch Medien geprägt (Rinne & Rennhak, 2006, S. 51ff.). Die Informationsüberlastung kann jedoch durch verstärkten Einbezug von Bild- statt Textinformationen reduziert werden, da erstere schneller aufgenommen und automatisch, ohne hohen kognitiven Aufwand, verarbeitet werden können (Kroeber-Riel, 1987, S. 261f., zitiert in Rinne & Rennhak, 2006, S. 62f.).

Abschließend soll noch eine letzte Theorie vorgestellt werden, die in diesem Zusammenhang Berücksichtigung finden könnte. Die Lerntheorie „**Cognitive Load Theory**“ untersucht kognitive Belastung beim Lernprozess. Sie schreibt dem Arbeitsgedächtnis eine wichtige Rolle für die Problemlösung und Informationsverarbeitung zu. Die Kapazitäten des Arbeitsgedächtnisses sind jedoch – wie auch bereits oben angeführt – begrenzt, weshalb es wichtig ist, dieses kognitiv nicht zu überlasten, um Lernerfolg sicherzustellen. Eine kognitive Entlastung ist beispielsweise möglich, wenn überflüssige Informationen im Lernmaterial oder multimediale Inhalte, die nur aus rein optischen Gründen bestehen und dadurch die Aufmerksamkeit der Lernenden ablenken, vermieden werden (Chandler & Sweller, 1991). Für den vorliegenden Zusammenhang hat diese Theorie Bedeutung, da auch Unternehmen mit ihren Personalmarketingaktivitäten bezwecken, potentielle BewerberInnen für sich zu gewinnen. Dafür ist es notwendig, diesen Informationen über das Unternehmen bereitzustellen; BewerberInnen sollen lernen, warum es sich lohnt, für dieses Unternehmen zu arbeiten. Durch die heute vorzufindenden vielzähligen Wege, das Unternehmen zu präsentieren, könnte jedoch auch gleichzeitig ein „cognitive load“ hervorgerufen werden: Die kognitive Kapazität der BewerberInnen könnte durch die vielfältigen Darbietungsweisen überlastet sein.

### **3.3 Implikationen für das Bewerbungsverfahren**

Wendet man die Theorie des Choice Overloads an der Thematik um Neue Medien im Bewerbungsverfahren an könnte dies bedeuten, dass die Vielzahl an Möglichkeiten für BewerberInnen, sich über Unternehmen zu informieren und mit diesen in Kontakt zu treten, überfordernd und demotivierend wirkt. BewerberInnen wüssten demnach nicht, über welchen Kanal sie sich zuerst Informationen über Unternehmen einholen sollten, was in Unzufriedenheit und Demotivation resultiert. Unternehmen könnten dem entgegenwirken, wenn alle Informationen zum Unternehmen als Arbeitgeber, sowie die Möglichkeiten der Bewerbung gebündelt auf wenigen Seiten auffindbar wären.

Die Gefahr, die sich aus der Information Overload Theorie für den Bewerbungsprozess ergibt ist, dass potentielle BewerberInnen während der Einholung von Informationen bereits so überbelastet werden, dass ihre Entscheidungsfähigkeit beeinflusst wird und sie

so möglicherweise von einer Bewerbung absehen. Die Information Overload Theorie impliziert insofern ebenso, die Informationen im Bewerbungsverfahren zu reduzieren oder anders darzustellen. Dies kann beispielsweise durch eine Bündelung der Kanäle erfolgen, oder indem stets darauf hingewiesen wird, welchen Mehrwert der Besuch dieses weiteren Kanals für die/den BewerberIn bringt. Darüber hinaus sollte ständig die Möglichkeit einer Direktbewerbung geboten werden. Auch kurze Selbsttests, die den Interessierten aufzeigen können, ob sie für das Unternehmen geeignet sind, können in diesem Zusammenhang hilfreich sein. Ein Beispiel bietet etwa die T-Mobile Austria GmbH mit ihrem „Fit for T-Mobile“-Test<sup>2</sup>. Daneben zeigt sich, dass der Einsatz von nicht textbasierten Medien die Informationsüberlastung aufgrund einfacherer Verarbeitung reduziert, was für die Verwendung von Bildern und Videos im Personalmarketing und Recruiting spricht.

Ähnliche Resultate werden auch bei Anwendung der Cognitive Load Theory auf diese Thematik erzielt: Die vielzähligen Varianten der Informations- und Bewerbungsmöglichkeiten können die kognitiven Kapazitäten der BewerberInnen überlasten. Unternehmen sollten vermeiden, Informationen doppelt darzustellen und solche Inhalte, die lediglich der optischen Auffrischung dienen, eliminieren. Die wichtigsten Faktoren sollten demnach klar auf den ersten Blick ersichtlich sein, sodass sich potentielle BewerberInnen schnell zu Recht finden.

---

<sup>2</sup> Online: [http://www.t-mobile.at/karriere/fit\\_for\\_tmobile/](http://www.t-mobile.at/karriere/fit_for_tmobile/) [Abruf am 07.01.2016]

## 4 Empirische Studie zum Bewerbungsverhalten unterschiedlicher Generationen

Mittels dieser theoretischen Ausführungen sollen nun die eingangs aufgestellten Forschungsfragen analysiert werden. Um diese zu beantworten, werden nachfolgend aus der Theorie Hypothesen abgeleitet, die wiederum in einem quantitativen Forschungsdesign geprüft werden sollen.

### 4.1 Hypothesenbildung

Basierend auf dem theoretischen Hintergrund leiten sich zur Beantwortung der eingangs aufgestellten Forschungsfragen folgende Überlegungen ab:

Laut Salmen (2012a, S. 23) bedingt der demografische Wandel der Gesellschaft einen Paradigmenwechsel am Bewerbungsmarkt. Durch den Zustrom der digitalen Generation Z und der zunehmenden Popularität der Neuen Medien kann demnach angenommen werden, dass Neue Medien im Bewerbungsprozess mehr und mehr Bedeutung finden. Insofern sollten jene BewerberInnen, die sich aktuell im Bewerbungsprozess befinden, oder die sich erst kürzlich für einen neuen Job beworben haben, bereits mehr Neue Medien im Bewerbungsverfahren nutzen und diese zukünftig auch als immer wichtiger für den Bewerbungsprozess empfinden als jene, deren letzter Bewerbungsprozess längere Zeit zurück liegt. Demnach ergeben sich die Unterschiedshypothesen 1 (H1) und 2 (H2) folgendermaßen:

**H1: BewerberInnen, deren Jobsuche kurze Zeit zurückliegt, nutzen im Vergleich zu jenen, deren letzten Bewerbung lange Zeit zurückliegt, mehr Neue Medien im Bewerbungsprozess.**

**H2: BewerberInnen, deren Jobsuche kurze Zeit zurückliegt, bewerten im Vergleich zu jenen, deren letzte Bewerbung lange Zeit zurückliegt, Neue Medien als immer bedeutender im Bewerbungsprozess der Zukunft.**

Gemäß Bärmann (2012, S. 14) sucht die derzeit auf den Arbeitsmarkt strömende junge Generation anders nach geeigneten Jobmöglichkeiten als vorhergehende. Da erstere durch den Einfluss des Internets stark geprägt wurde und Vernetzung in jeder Situation lebt, wird angenommen, dass dies auch bei der Jobsuche ein wichtiges Kriterium ist, währenddessen frühere Generationen noch vermehrt auf traditionellem Wege, wie unter Kapitel 2.3.1 näher ausgeführt, eine neue Arbeitsstelle suchen. Demnach kann abgelei-

tet werden, dass sich die Praktiken im Bewerbungsverfahren zwischen den Generationen unterscheiden. Hierbei unterscheidet sich besonders Generation X von den beiden folgenden Generationen Y und Z, die beide bereits stark durch das Internet geprägt sind. Folglich leitet sich Unterschiedshypothese 3 mit ihren Unterhypothesen folgendermaßen ab:

**H3: Unterschiedliche Altersgruppen nutzen unterschiedliche Kanäle im Bewerbungsprozess.**

**H3a:** Die Generation X nutzt im Bewerbungsprozess häufiger Printmedien als die Generationen Y und Z.

**H3b:** Die Generation Y nutzt im Bewerbungsprozess häufiger Unternehmenshomepages als die Generation X und Z.

**H3c:** Die Generation Z nutzt im Bewerbungsprozess häufiger Soziale Medien und Smartphone Applikationen als die Generationen X und Y.

Die präsentierten psychologischen Theorien in Kapitel 3.2 zielen allesamt auf eine mögliche Informationsreduktion in einer eventuell bereits medienüberlasteten Gesellschaft ab. Wenngleich lange die Einschätzung galt, größere Auswahl – wie auch an Informationskanälen im Bewerbungsprozess geboten – wäre im Sinne der Stärkung persönlicher Autonomie und Handlungsfähigkeit vorteilhaft, postuliert nun die Theorie des Choice Overloads das Gegenteil. Demnach zieht ein hohes Ausmaß an Auswahl mehr Unzufriedenheit durch erschwerte Entscheidungen mit sich (Wenzel & Kastlunger, 2015, S. 1). Die Information Overload Theorie besagt weiters, dass Konsumierende von Informationen häufig mit Reizüberflutung kämpfen und darauf mit Stress reagieren (Rinne & Rennhak, 2006, S. 51.). Zu guter Letzt besagt die Cognitive Load Theorie, dass reduzierte Informationen auch für einen erfolgreichen Lernprozess von Nöten sind (Chandler & Sweller, 1991). Da es das Ziel von Unternehmen ist, mittels Personalmarketing im Erinnerungsvermögen potentieller BewerberInnen als Arbeitgeber Nummer 1 aufzutreten, sollten demnach weniger Informationen geboten werden.

Im Hinblick auf diese Theorien gilt zu überprüfen, wie die Vielfalt der Möglichkeiten im Bewerbungsprozess von BewerberInnenseite her empfunden wird. Dementsprechend lautet die Hypothese 4 (Zusammenhangshypothese):

**H4: Je mehr Kanäle im Bewerbungsprozess genutzt werden, desto stärker fühlen sich BewerberInnen überfordert.**

Die Überprüfung der Hypothesen und somit Beantwortung der Forschungsfragen erfolgt mittels einer empirischen Erhebung, die im Folgenden erläutert wird.

## **4.2 Methode und Instrumente**

Aufgrund mangelnder empirischer Forschungsergebnisse zu den dieser Arbeit zugrundeliegenden Forschungsfragen und Hypothesen sollen diese anhand einer eigenen Studie beantwortet werden, die im folgenden Abschnitt näher erklärt wird.

### **4.2.1 Erhebungsinstrument**

Zur Beantwortung der Forschungsfragen eignete sich eine quantitative Studie, da diese flächendeckende Rückschlüsse zulässt. Die Studie war deduktiv und hypothesenprüfend (explanativ) und untersuchte die aus der Theorie abgeleiteten Hypothesen auf dem Forschungsgebiet der Mediennutzung im Bewerbungsprozess sowie des Zusammenhangs zwischen BewerberInnenverhalten und Informationsüberlastung (Bortz & Döring, 2006, S. 51f.).

Die Forschungsfragen wurden demnach mittels einer empirischen Querschnittstudie beantwortet. Hierbei konnte durch Zuziehen einer geschichteten Zufallsstichproben die Repräsentativität gewährleistet werden. Dazu diente ein standardisierter Fragebogen mit vordefinierten Fragen und Antwortmöglichkeiten. Die Antwortmöglichkeiten waren geschlossen, Ratingskalen oder in Form einer siebenstufigen Likert-Skala, um eine repräsentativere Auswertung zu ermöglichen. Bei dieser Studie handelte es sich nicht um eine experimentelle, sondern um eine korrelative Studie, genauer gesagt um ein Ex-post-facto-Design. Aus den gesammelten Daten konnten durch ein Auswahlverfahren Generalisierungen abgeleitet werden.

Der standardisierte Fragebogen wurde in digitaler Form über die Internetseite <https://www.soscisurvey.de> ausgegeben. Eine Onlinebefragung ermöglichte dabei eine schnelle, kostengünstige und orts- und zeitungebundene Befragung. Zudem konnte die Objektivität der Ergebnisse gewährleistet werden, da Interviewereffekte, also die Beeinflussung durch StudienleiterInnen, durch die fehlende Präsenz der/des Interviewerin/Interviewers ausgeschlossen wurden. Darüber hinaus konnte über eine Onlinebefragung eine Vielzahl an Personen erreicht werden, wodurch die Repräsentativität des Ergebnisses ermöglicht wurde (Maurer & Jandura, 2009, S. 61).

#### **4.2.2 Aufbau des Fragebogens**

Der vollständige Fragebogen findet sich im Anhang wieder.

Der Fragebogen begann mit einem kurzen Einleitungstext, der Hintergründe zur Autorin und dem Studiengang, den Zweck der Studie, die Bedeutung einer Teilnahme durch die ProbandInnen, Rahmenbedingungen zur Durchführung, wie Bearbeitungszeit und Anonymitätssicherung, sowie die Möglichkeit, bei Interesse an den Studienergebnissen Kontakt aufzunehmen, präsentierte. Die ProbandInnen wurden demnach informiert, dass die Studie im Rahmen des Masterstudiums Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche Fern FH zum Thema Personalmarketing und Recruiting durchgeführt wurde. Als Zweck der Teilnahme wurde angegeben, dass dadurch der Informationsbedarf und bevorzugte Korrespondenzmedien von Personen auf Jobsuche identifiziert werden könnten.

Der Fragebogen gliederte sich danach in drei Abschnitte. Um Rückschlüsse hinsichtlich der Unterschiede zwischen Generationen (H3) ziehen zu können dienten im ersten Abschnitt demografische Daten zu Beginn der Erhebung. Neben dem Alter wurden zusätzlich Geschlecht, Nationalität, der höchste Bildungsabschluss und der aktuelle Wohnsitz, ob städtisch oder ländliches Gebiet, erhoben, um gegebenenfalls auch hier später mögliche Unterschiede ableiten zu können. Zusätzlich wurde abgefragt, ob und in welchem Gebiet die ProbandInnen berufstätig waren. Einerseits konnte davon ausgegangen werden, dass Personen, die sich aktuell im Bewerbungsprozess befanden, vertrauter mit den Möglichkeiten der Jobsuche waren. Andererseits war anzunehmen, dass auch ProbandInnen, die im HR-Umfeld tätig sind, möglicherweise tieferes Wissen um Trends im Bewerbungsprozess mitbrachten als andere. Dieser Abschnitt umfasste sechs Fragen, die mittels vorgegebener Antwortkategorien oder nach Bedarf zusätzlich offen zu beantworten waren.

Daneben war davon auszugehen, dass ProbandInnen, die erst kürzlich auf Jobsuche waren, eher mit Trends am Bewerbungsmarkt vertraut waren, als solche, die bereits länger nicht vorhatten, ihre Position zu wechseln. Aus diesem Grund wurde im zweiten Teil der Erhebung abgefragt, vor wie vielen Jahren die ProbandInnen das letzte Mal auf Jobsuche waren. Mit letzterer Frage konnten zusätzlich Rückschlüsse für H1 hinsichtlich des Zuwachses der Bedeutung Neuer Medien im Recruiting abgeleitet werden. Zur Erhebung der Kenntnis verschiedener Kanäle im Bewerbungsverfahren wurden die ProbandInnen darauffolgend aufgefordert, Kanäle zu nennen, die sie für den Bewerbungsprozess nutzen würden. Diese Frage erlaubte ein freies Antwortverhalten, um die ProbandInnen nicht zu beeinflussen und deren ungestützte Medienkenntnis zu erheben. In

einem weiteren Schritt wurden explizit Kanäle genannt, bei denen die Testpersonen auswählen konnten, ob sie zur Informationsrecherche bzw. Bewerbung genutzt werden, um zu analysieren, ob es hier Unterschiede im Nutzerverhalten gab. Zusätzlich wurden die ProbandInnen gebeten, Kanäle zur Jobsuche nach Häufigkeit der Nutzung entlang einer Ordinalskala zu reihen. Dadurch sollte die Bedeutung Neuer Medien (H1) aufgezeigt werden. Dieser Abschnitt des Fragebogens umfasste sieben Fragen, die wiederum anhand vorgegebener Antwortmöglichkeiten zu beantworten waren.

Der letzte Teil des Fragebogens bestand aus 27 Fragen, die die Testpersonen auf einer sechsstufigen Likert-Skala mit einem Antwortformat von 1 = „trifft überhaupt nicht zu“ bis 6 = „trifft vollkommen zu“ beantworteten. Dieser Abschnitt widmete sich fünf Themenbereichen: Der erste Themenblock erhob den Bedeutungszuwachs Neuer Medien im Bewerbungsprozess zur Beantwortung von H1 und umfasste acht Fragen. Weiters wurde die Nutzung von Printmedien (2), Unternehmenshomepage und Internetstellenbörsen (3) sowie Sozialen Medien und Smartphone Apps (4) im Bewerbungsverfahren erhoben. Diese Fragen dienten der Beantwortung von H3 mit ihren Unterhypothesen. Dabei zielten drei Fragen explizit auf eine Befürwortung traditioneller Bewerbungskanäle ab, was laut Hypothesen der Bewerbungspraxis der Generation X entsprechen würde. Drei Fragen überprüften die Nutzung von Internetstellenbörsen und Unternehmenshomepages, was für die Generation Y sprechen sollte und vier weitere Fragen fokussierten den Einbezug Neuer Medien, wie Smartphones, und sollten gemäß Hypothesen vorwiegend von der Generation Z positiv beantwortet werden. Der letzte Themenbereich befasste sich mit einer möglichen Informationsüberlastung durch die angebotenen Medien und diente zur Analyse von H4. Dieser Themenbereich umfasste neun Fragen.

Nachfolgende Tabelle 1 zeigt die Items je Skala.

Themenblock	Items
Trendeinschätzung	F302_04, F303_06, F302_09, F303_12, F303_03_r, F303_04, F303_14, F303_15
Nutzung Printmedien	F301_01_r, F301_05, F303_01_r
Nutzung Unternehmenshomepage und Internetstellenbörsen	F301_03, F301_08, F302_02_r
Nutzung Soziale Medien und Smartphone Apps	F301_09, F301_10, F302_07_r, F303_07
Informationsüberlastung	F301_04, F301_06, F301_07, F302_01, F302_03, F303_05_r, F302_08_r, F303_13_r, F303_16

**Tabelle 1: Skalenerstellung mit relevanten Items**

Der Fragebogen setzte sich somit aus insgesamt 40 Fragen zusammen.

### 4.3 Datenaufbereitung und vorbereitende Analysen

Bevor mit der Auswertung begonnen werden konnte, wurden die Daten im ersten Schritt näher aufbereitet, indem freie Antworten kategorisiert und revers kodierte Items umkodiert und dementsprechend neu gekennzeichnet wurden. Hohe Werte repräsentierten weiterhin Zustimmung zur Frage bzw. Aussage, um eine Interpretation zu erleichtern. Grundsätzlich wurde das Signifikanzniveau für alle getätigten Analysen bei einer maximalen Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p = 0.05$  festgelegt.

Zur Kategorisierung der freien Antworten im zweiten Teil des Fragebogens wurden diese in einem ersten Schritt hinsichtlich Online-/Offlinekanal zugeordnet. Hier erwiesen sich teils ungenaue Angaben zu Zeitungen als schwierig, da häufig nicht spezifiziert wurde, ob das Online- oder Offlineformat gemeint war. Sofern nicht explizit ein Hinweis auf das Onlinemedium gegeben wurde (z.B. durch „.at“ oder „Online“-Zeitung), wurde die Zeitung den Offlinemedien zugeordnet. In einem weiteren Schritt erfolgte die nähere Analyse der genannten Medien im Detail, wodurch rasch ersichtlich wurde, dass sich bestimmte Kanäle wiederholten. Eine genaue Aufschlüsselung der Kanäle findet sich in Kapitel 5.2.

Zur Auswertung der Fragen wurden im nächsten Schritt die Daten einer deskriptiven Analyse unterzogen, um Mittelwerte, Ausreißer oder Trends zu identifizieren sowie mögliche Items zu erkennen, die aufgrund geringer Reliabilität ausgeschlossen werden mussten (Sonnentag, 2006, S. 67f.).

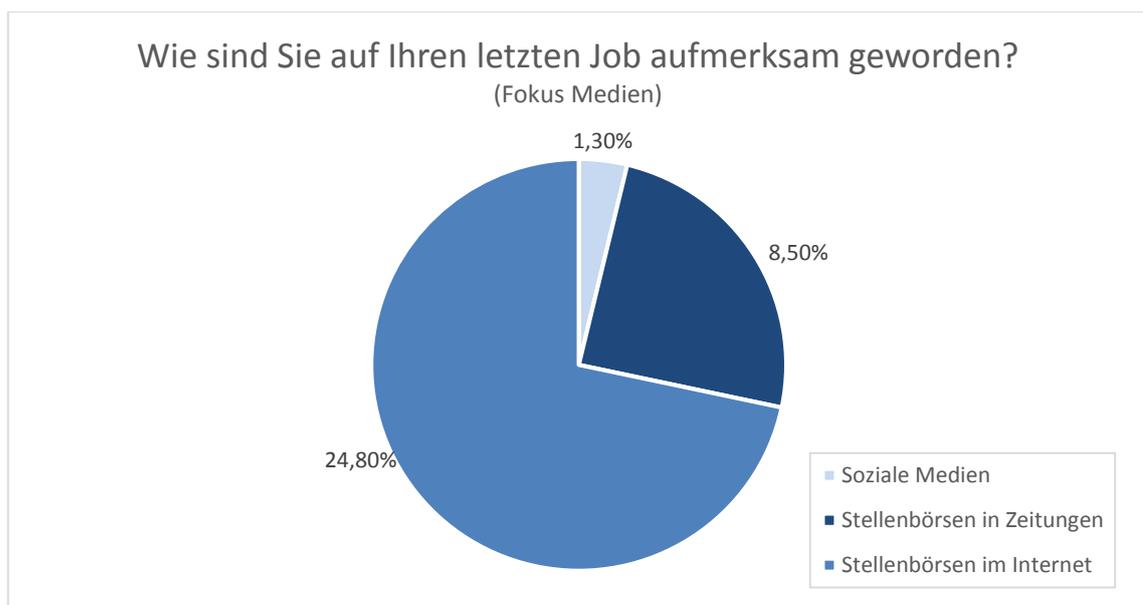
Die Analyse der Daten des ersten Teils des Fragebogens, der sich auf die Demografie bezog, ist in Kapitel 4.4 näher ausgeführt.

Der zweite Teil des Fragebogens erhob zunächst, wie lange die letzte Jobsuche der ProbandInnen zurücklag. Von den TeilnehmerInnen gaben 25 (16,3 %) an, noch nie auf Jobsuche gewesen zu sein. 30 ProbandInnen (19,6 %) hatten zuletzt vor über fünf Jahren Ausschau nach einer neuen Position gehalten, acht weitere Personen (5,2 %) vor vier bis fünf Jahren und bei 25 TeilnehmerInnen (16,3 %) lag die letzte Jobsuche zwei bis drei Jahre zurück. 42 weitere ProbandInnen (27,5 %) befanden sich im letzten halben Jahr bis Jahr auf der Suche nach einer neuen Position und 23 ProbandInnen (15,0 %) waren zum Zeitpunkt der Erhebung gerade auf Jobsuche. Somit hatten sich also in Summe 42,5 % oder 65 TeilnehmerInnen im letzten Jahr aktiv mit dem Bewerbungsmarkt auseinandergesetzt. Zur Überprüfung von H1 und H2 wurden diese zu einer neuen Variable zusammengefasst und deren Antworten mit jenen der restlichen TeilnehmerInnen verglichen.

Die nächste Frage analysierte die Freinennungen der ProbandInnen, über welche Kanäle sie sich für die Jobsuche informieren würden. Eine Detailausführung findet sich in Kapitel 5.1. Für das vorliegende Kapitel soll lediglich unterschieden werden, ob die ProbandInnen eher Online- oder Offlinekanäle als erstes in den Sinn kamen. Dabei nannten 58,2 % der StudienteilnehmerInnen Online- und 41,7 % Offlinekanäle.

Anschließend wurde erhoben, wie die ProbandInnen auf ihren derzeitigen Job aufmerksam wurden. Während 21 Personen zum Zeitpunkt der Erhebung beschäftigungslos waren, kamen die meisten StudienteilnehmerInnen (65 Personen, 42,5 %) über persönliche Kontakte auf ihre aktuelle Position. Dies zeigt die hohe Bedeutung des persönlichen Netzwerks fürs Recruiting, wie es auch für das Active Sourcing zukünftig immer wichtiger wird (Weitzel et al., 2014, S. 9). 38 Personen (24,8 %) fanden ihre jetzige Stelle über eine Stellenbörse im Internet und 17 StudienteilnehmerInnen (11,1 %) wurden über ihre Schule oder Hochschule auf ihren Job aufmerksam. Bei den sonstigen Kanälen wurden einerseits Initiativbewerbungen (fünf Nennungen), die direkte Homepage des Unternehmens (vier Nennungen), der Kontakt mit Personalberatungs- und Arbeitsagenturen (vier Nennungen) oder die freie Internetrecherche (zwei Nennungen) angegeben.

Werden nur Medien betrachtet, die genutzt wurden, um auf einen Job aufmerksam zu werden, sind dies Stellenbörsen in Zeitungen, Stellenbörsen im Internet und Soziale Medien. Abbildung 7 zeigt, wie häufig die ProbandInnen über diese Kanäle auf ihren letzten Job aufmerksam wurden. Eine explizite Auswertung, welche Onlinekanäle zur Jobsuche genutzt werden, findet sich in Kapitel 5.1.



**Abbildung 7: Häufigkeit Mediennutzung zur Jobsuche**

Im letzten Schritt wurden für die intervallskalierten Skalen des dritten Teils des Fragebogens Häufigkeiten ermittelt und mit Histogrammen veranschaulicht, um eine Normalverteilung oder Schiefelage der Daten zu erkennen.

Über alle Skalen hinweg konnte unter Anwendung des Kolmogorov-Smirnow-Anpassungstestes keine Normalverteilung festgestellt werden (Extremste Differenzen  $> 0,111$ ; Asymptotische Signifikanz  $< 0,05$ ). Da die befragte Stichprobe ( $n = 153$ ) jedoch über 30 Beobachtungen lag, kann auf Basis des zentralen Grenzwertsatzes dennoch von Normalverteilung ausgegangen werden (Bamberg, Baur & Krapp, 2008, S. 129 ff.). Auch eine Analyse der Histogramme konnte keine starken Ausreißer feststellen.

In der Skala „Trendeinschätzung“ wiesen bis auf F303\_06 *„Ich glaube, dass heute mehr Neue Medien (Soziale Netzwerke, Smartphone Apps, Online-Jobbörsen, ...) für die Jobsuche als früher genutzt werden.“* alle Items eine Schiefe zwischen +1 und -1 auf. Item F303\_06 zeigte mit -1.394 eine linksschiefe Verteilung, was auf viele hohe Werte im Antwortformat hindeutet. Dennoch liefert dieses Item einen wichtigen Beitrag zur Reliabilität, wie unten näher analysiert wird, weshalb es in die weitere Auswertung mit einbezogen wird.

Die Items der Skalen „Nutzung Printmedien“ und „Nutzung Unternehmenshomepage und Internetstellenbörsen“ wiesen jeweils eine Schiefe zwischen +1 und -1 auf und auch die Histogramme zeigten einen überwiegend normalverteilten Verlauf.

Die Skala „Nutzung Soziale Medien und Smartphone Apps“ wies bis auf das Item F301\_10 *„Die besten Jobangebote findet man in Job-Apps fürs Smartphone, wie zB truffls oder JobSwipr“* eine Schiefe zwischen +1 und -1 auf. F301\_10 zeigte eine rechtschiefe Verteilung, was auf geringe Zustimmung hindeutet.

Für die Skala „Informationsüberlastung“ wiesen alle Items eine Schiefe zwischen +1 und -1 auf. Einzig Item F302\_03 *„Am liebsten wäre mir, wenn ich alle Informationen zu offenen Positionen und Arbeitgebern auf einem Wege (zB Unternehmenshomepage, Zeitung, Internetseite) erhalten kann.“* nahm eine linksschiefe Verteilung an, was auf eine starke Zustimmung über alle ProbandInnen rückschließen lässt. Da dieses Item auch nur eine geringe Trennschärfe aufwies, wie untenstehend näher erläutert, wurde darauf für weitere Analysen verzichtet.

Der zweite Schritt der deskriptiven Analyse erforderte eine Untersuchung der Mittelwerte (M), da diese die zentrale Tendenz der Verteilung anzeigen, sowie der Standardabweichung (SD) als repräsentative Abweichung vom Mittelwert (Bortz & Schuster, 2010, S. 25f.). Die Werte sind in Tabelle 2 weiter unten abgebildet.

Im letzten Schritt der deskriptiven Analyse erfolgte die Prüfung der Reliabilität, also Zuverlässigkeit, der Messung der Skalen mittels Reliabilitätsanalyse und Ermittlung des Cronbach-Alphas. Dieser Wert sollte zwischen 0 als Minimum und 1 als Maximum liegen, wobei ein Ergebnis von 0.9 als wünschenswert gilt (Bortz & Schuster, 2010, S. 429 ff.).

Dabei wurden zur Beantwortung von H2 alle Fragen, die die Einschätzung der zukünftigen Bedeutung Neuer Medien für die Jobsuche erhoben (Skala „Trendeinschätzung“), der Reliabilitätsanalyse unterzogen. Item F303\_03\_r wurde aufgrund geringer Trennschärfe (korrigierte Item-Skala-Korrelation unter 0.3) eliminiert. Das resultierende Alpha in Höhe von  $\alpha = 0.814$  liegt über dem kritischen Wert von  $\alpha = 0.7$ , womit die Bildung dieses Gesamtindikators zulässig war (Brosius, 2011, S. 824). Der Wert könnte durch Entfernen des Skalenitems *„Ich glaube, Zeitungsinserate werden für die Jobsuche durch Neue Medien (Internet-Karriereseiten, Soziale Netzwerke, Apps, ...) verdrängt.“* marginal gesteigert werden ( $\alpha = 0.818$ ). Da die Items jedoch sorgfältig gewählt wurden, wurde darauf verzichtet.

Zur Analyse von H3 wurde die Reliabilität der Fragen erhoben, die sich einerseits auf die Nutzung von traditionellen Printmedien, Online Jobplattformen sowie Sozialen Medien und Smartphone-Applikationen bezogen. Beim Gesamtindikator „Nutzung Printmedien“ lag Cronbachs Alpha bei 0.539. Unter Ausschluss des Items *„Ich kenne nur wenige Zeitungen, über die ich mich über Jobs informieren kann.“* konnte dieser Wert auf 0.804 gesteigert werden, weshalb dies vorgenommen wurde. Dieses Item unterlag zusätzlich einer zu geringen Trennschärfe (korrigierte Item-Skala Korrelation 0.088), als dass es zur näheren Analyse zugezogen werden hätte können.

Der Indikator „Nutzung Unternehmenshomepage und Internetstellenbörsen“ wies mit einem Cronbachs Alpha von -0.41 eine zu geringe Reliabilität auf. Aus diesem Grund soll zur Untersuchung dieses Indikators das Item *„Am liebsten informiere ich mich direkt auf der Homepage eines bestimmten Unternehmens über dessen freie Stellen.“* herangezogen werden, da dieses das Nutzungsverhalten über Internetseiten am besten beschreibt.

Cronbachs Alpha beim Indikator „Nutzung Soziale Medien und Smartphone Apps“ lag bei 0.665. Durch Entfernung des Items *„Ich kenne nur wenige Apps, mit denen ich mich über Jobs informieren kann.“* konnte der Wert auf 0.741 gesteigert werden, wodurch abermals die kritische Grenze von 0.7 übertroffen wurde und die Bildung des Indikators zulässig war.

Zuletzt wurde zur Beantwortung von H3 die Reliabilität der Fragen erhoben, die eine mögliche Informationsüberlastung erhoben. Jene Fragen mit geringer Trennschärfe wurden entfernt (F302\_03, F302\_05\_r; F303\_13\_r, F303\_16), wodurch Cronbachs Alpha

bei 0.646 lag. Durch Ausschluss des Items F302\_08\_r kann der Wert auf 0.683 gesteigert werden. Dieser Wert liegt unter dem wünschenswerten Ergebnis von 0.7, ist jedoch prinzipiell in Ordnung, da in der Skala mehrere Items zusammengefügt wurden und es sich bei diesem Themenblock um eine komplexe psychologische Untersuchung handelte. Aus diesem Grund wurde entschieden, mit der Skala fortzufahren, anstelle beispielsweise nur ein einzelnes Item zur Erklärung des Themas Informationsüberlastung heranzuziehen.

Tabelle 2 zeigt die verwendeten Skalen, zusammen mit den Mittelwerten und der Standardabweichung sowie mit den jeweiligen Cronbachs Alpha Werten.

Gesamtindikator	Items	M	SD	Trennschärfe <0.3	Kritische Items	Mögliche Verbesserung $\alpha$	$\alpha$
<b>Trendeinschätzung</b>	F302_04	3.05	1.542	F303_03_r	F303_04	0.814 > 0.818	0.814
	F302_06	5.06	1.226				
	F302_09	3.62	1.682				
	F303_12	3.59	1.652				
	F303_03_r	3.71	1.307				
	F303_04	4.30	1.456				
	F303_14	2.93	1.665				
	F303_15	3.13	1.712				
<b>Nutzung Printmedien</b>	F301_01_r	3.81	1.276	F301_05	F301_05	0.539 > 0.804	0,804
	F301_05	2.59	1.471				
	F303_01_r	3.70	1.698				
<b>Nutzung Unternehmenshomepages und Internetstellenbörsen</b>	F301_03	4.65	1.537	-	F301_08 F302_02_r	-	-
	F301_08	4.11	1.370				
	F302_02_r	4.52	1.438				
<b>Nutzung Soziale Medien und Smartphone Apps</b>	F301_09	2.44	1.468		F302_07_r	0.665 > 0.741	0.741
	F301_10	2.13	1.346				
	F302_07_r	2.97	1.743				
	F303_07	2.52	1.496				
<b>Informationsüberlastung</b>	F301_04	2.42	1.499	F302_03 F302_05_r F303_13_r F303_16	F302_08_r	0.646 > 0.683	0.683
	F301_06	4.08	1.720				
	F301_07	2.44	1.556				
	F302_01	3.57	1.472				
	F302_03	3.57	1.572				
	F302_05_r	4.61	1.501				
	F302_08_r	3.32	1.841				
	F303_13_r	2.94	1.546				
	F303_16	2.80	1.443				

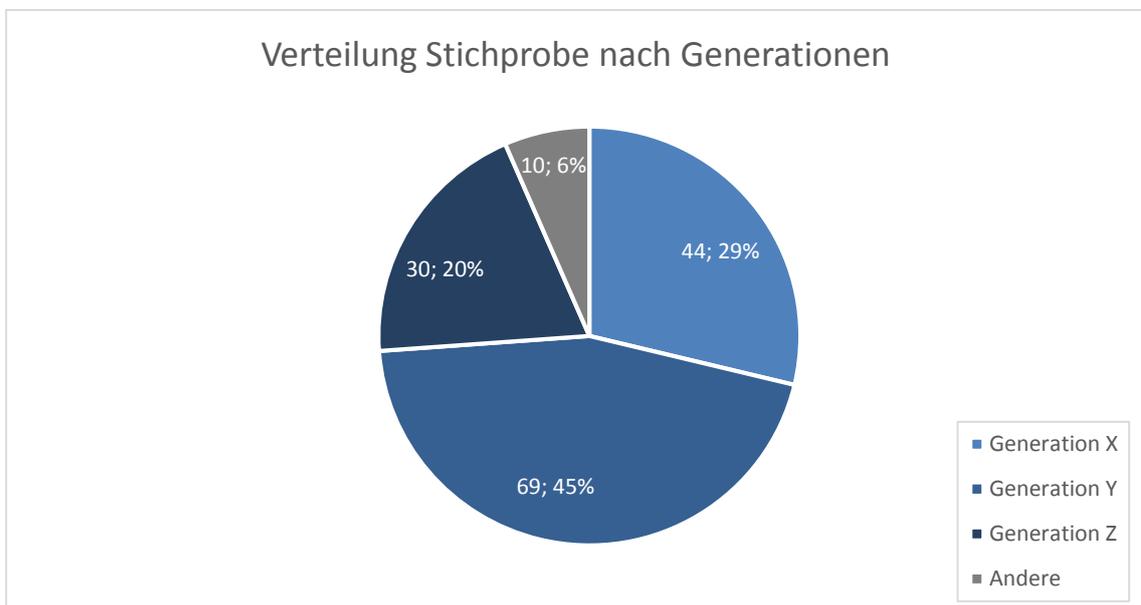
**Tabelle 2: Skalen mit Cronbachs Alpha**

## 4.4 Stichprobe

Als Grundgesamtheit für die Stichprobe werden alle Personen in Österreich in erwerbsfähigem Alter angenommen (15-65 Jahre). Per 01.01.2015 waren dies 5.867.212 Personen (Statistik Austria, 2015, 22.08.2015).

Um eine repräsentative Studie zu ermöglichen, musste die Stichprobe mindestens 100 Personen in erwerbsfähigem Alter umfassen. Für das vorliegende Forschungsdesign wird eine geschichtete Stichprobe gezogen: Zur Überprüfung der Unterschiede im Bewerbungsverhalten nach Generationen bedarf somit jede Zelle (Generation X, Generation Y, Generation Z) mindestens 30 TeilnehmerInnen.

An der Befragung nahmen insgesamt 204 Personen teil, von denen allerdings nur 76,5 % den Fragebogen vollständig ausgefüllt haben. Somit umfasste die gültige Stichprobe insgesamt 153 Personen. 44 davon können der Generation X, 69 der Generation Y und 30 ProbandInnen der Generation Z zugeordnet werden. Daneben sind 10 TeilnehmerInnen nach 1965 geboren, waren somit älter als 51 Jahre und gehören der Generation der Babyboomer an. Abbildung 8 zeigt die Verteilung der Stichprobe nach Generationen.

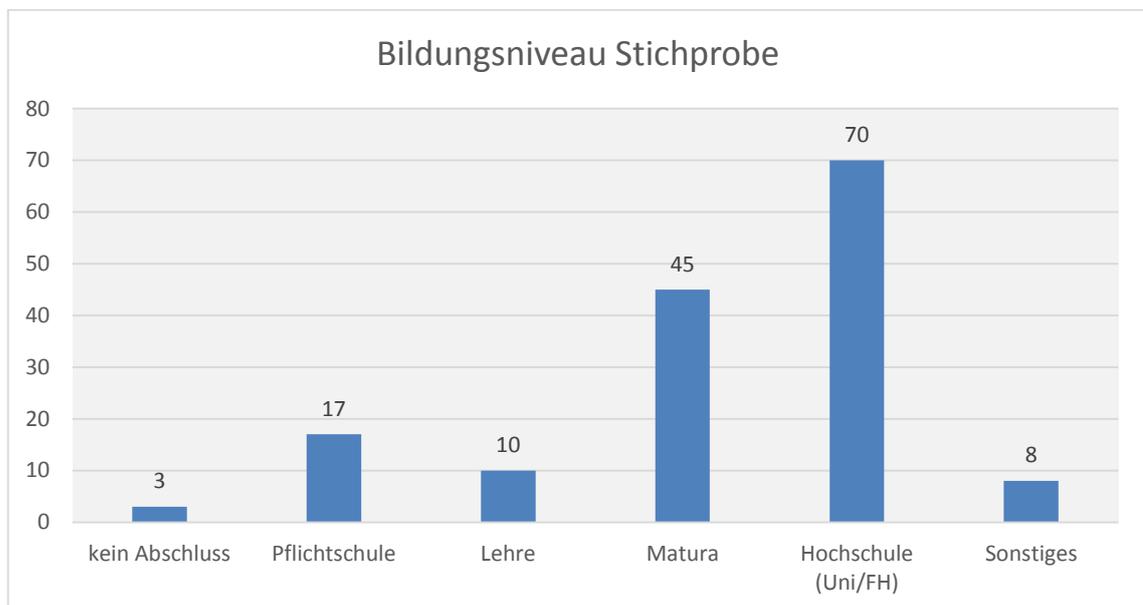


**Abbildung 8: Verteilung Stichprobe nach Generationen**

Von den Befragten waren über zwei Drittel (68 %) weiblich und rund ein Drittel (32 %) männlich. Der Großteil, 133 TeilnehmerInnen (86,9 %), war österreichischer Staatsbürgerschaft, 15 (9,8 %) hatten die deutsche Staatsbürgerschaft und fünf Personen (3,3 %)

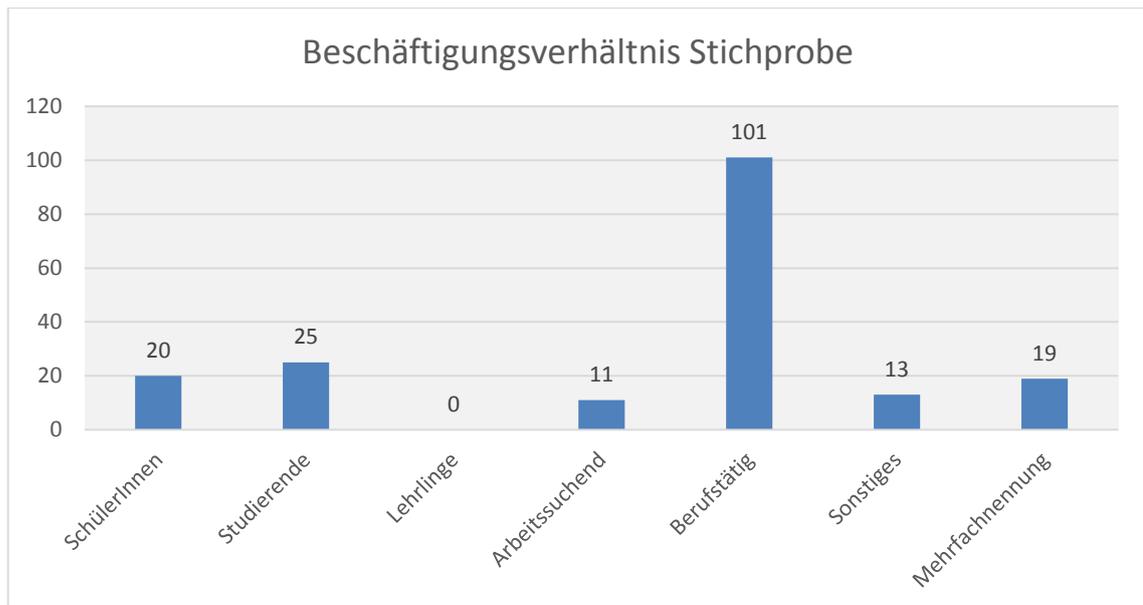
eine weitere Staatsangehörigkeit (Mexiko, Polen, Slowenien, Ungarn). Die ProbandInnen waren bezüglich ihres Wohngebietes relativ gleich verteilt: Während knapp 40 % (59 TeilnehmerInnen) am Land wohnten, kamen rund 48 % (72 TeilnehmerInnen) aus der Stadt und rund 15 % (22 TeilnehmerInnen) aus dem städtischen Einzugsgebiet.

Auffallend war das hohe Ausbildungsniveau. Die Mehrheit der Befragten, rund 75 %, verfügte entweder über Matura oder einen Hochschulabschluss. Sonstige Abschlüsse waren der Abschluss einer Berufsbildenden Mittleren Schule, Diplome und Meisterprüfungen oder Kollegs und Universitätslehrgänge. In Abbildung 9 findet sich das Bildungsniveau der Stichprobe visuell dargestellt.



**Abbildung 9: Bildungsniveau Stichprobe**

Der Großteil der ProbandInnen (67,3 %) war berufstätig, 17,6 % studierten, 14,4 % waren SchülerInnen, 7,2 % tatsächlich arbeitssuchend und 7,2 % gingen einer sonstigen Beschäftigung nach. An der Befragung nahmen keine aktiven Lehrlinge teil. Diese Aufteilung ist in nachfolgender Abbildung 10 angeführt. Der hohe Anteil der SchülerInnen erklärt sich mitunter aus der Zielgruppe der Generation Z, die aufgrund der Alterskohorte auch noch SchülerInnen umfasste.

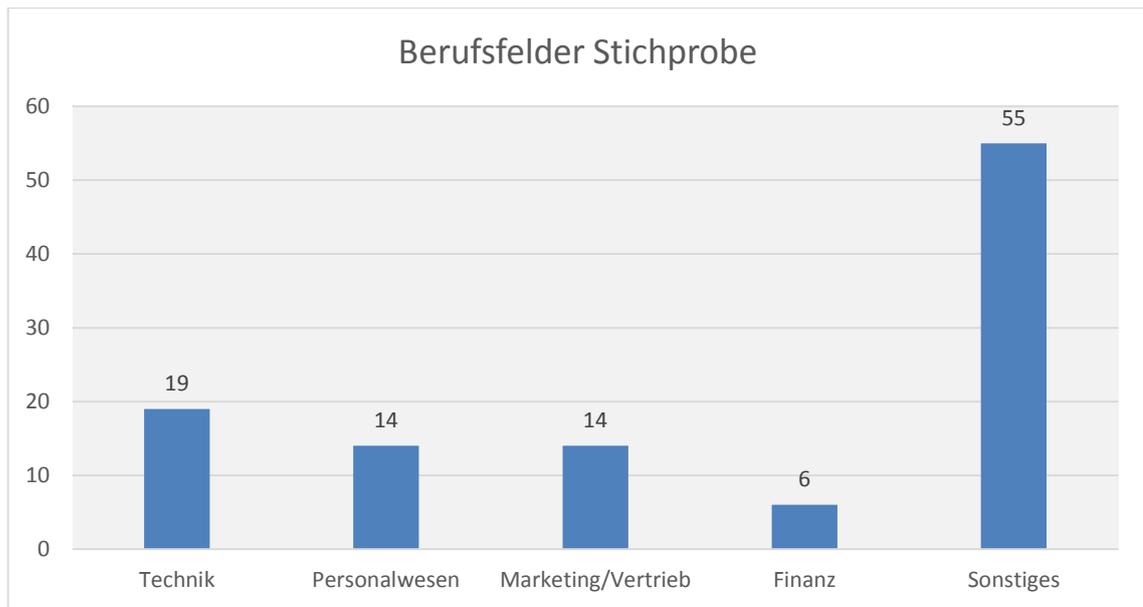


**Abbildung 10: Beschäftigungsverhältnis Stichprobe**

20 Personen, 13,1 %, wählten zwei oder drei Beschäftigungsverhältnisse, wobei die häufigste Kombination Studium und Beruf war, die ProbandInnen berufstätig oder im Studium waren, aber trotzdem nach einer neuen beruflichen Herausforderung gesucht hatten oder neben dem Beruf noch einer weiteren Tätigkeit nachgingen.

Aufgegliedert nach Generationen zeigte sich, dass 9,1 % der ProbandInnen der Generation X arbeitssuchend sind, 86,4 % aktuell in einem Beschäftigungsverhältnis, 11,4 % studierten und weitere 11,4 % einer sonstigen Beschäftigung nachgingen. Der hohe Anteil der Studierenden innerhalb der Generation X lässt sich vermutlich dem Umfeld der Autorin zuschreiben, da der Fragebogen auch im Onlinecampus der Fachhochschule verbreitet wurde und viele berufsbegleitende Studierende Zugriff darauf hatten. Bei der Generation Y waren 8,7 % arbeitssuchend, 76,8 % in einem aktiven Beschäftigungsverhältnis, 21,7 % studierten und weitere 5,8 % gingen einer sonstigen Beschäftigung nach. Die TeilnehmerInnen der Generation Z waren zu 3,3 % arbeitssuchend, besuchten jedoch überwiegend noch die Schule (70 %) oder studierten (23,3 %). 10,0 % der Generation Z-StudienteilnehmerInnen waren berufstätig und 3,3 % gingen einer sonstigen Beschäftigung nach.

Die berufstätigen StudienteilnehmerInnen gingen mehrheitlich einer sonstigen, nicht näher definierten Beschäftigung nach. 19 ProbandInnen konnten jedoch einem technischen Beruf, 14 Personen jeweils dem Personalwesen oder Marketing/Vertrieb und sechs TeilnehmerInnen dem Finanzwesen zugeordnet werden. Die Berufsfelder sind auch nachstehender Abbildung 11 visuell dargestellt.



**Abbildung 11: Berufsfelder Stichprobe**

## 4.5 Durchführung der empirischen Untersuchung

Vor Beginn der Erhebung erfolgte im August 2015 ein PreTest des erstellten Fragebogens, um die Güte der Fragen zu gewährleisten, unklare Items zu identifizieren und die interne Konsistenz der Erhebung sicherzustellen. Dafür wurde der Fragebogen vorab zehn ProbandInnen zur Verfügung gestellt, mit deren Feedback die Fragen optimiert wurden.

Die Befragung fand vom 1.11.2015-15.02.2016 statt. Die Bewerbung des Fragebogens erfolgte einerseits über den Verteiler der Ferdinand Porsche Fern FH mit der Bitte um Weiterleitung an den Bekanntenkreis, andererseits über diverse Soziale Medien wie XING und Facebook, sowie über den Alumni-Verteiler verschiedener höherer Schulen. Somit erfolgte die Untersuchung in einer Feldumgebung, wobei ein Großteil der ProbandInnen vermutlich aus dem Umfeld der Autorin stammte.

Nach Beendigung der Befragung wurde der vollständige Datensatz vom Online-Tool SociSurvey heruntergeladen und mittels der Statistik- und Analyse-Software SPSS ausgewertet. Es wurden zu keiner Zeit personalisierte Daten, die eine Zuordnung zu einzelnen Personen erlaubt hätten, übermittelt, weshalb vollständige Anonymität gewährleistet werden konnte.

Die Beantwortung des Fragebogens nahm durchschnittlich knapp 8 Minuten in Anspruch.

## 5 Ergebnisse

Zur Beantwortung der Hypothesen wurde in erster Linie mit T-Tests für unabhängige Stichproben sowie der Methode der Varianzanalyse, kurz ANOVA, gearbeitet. Mit diesen statistischen Tests erfolgt der Vergleich der Stichproben hinsichtlich ihrer Mittelwerte um zu untersuchen, ob sich etwaige Unterschiede durch zufällige Schwankungen oder nicht erklären lassen (Bühl, 2014, S. 343). Bei der ANOVA unterscheidet man je nachdem, wie viele Faktoren einbezogen werden, zwischen einer ein- oder mehrfaktoriellen ANOVA. Dieses Verfahren eignet sich, wenn Mittelwerte von mehr als zwei Gruppen miteinander verglichen werden sollen. Sie bietet gegenüber der Durchführung von separaten T-Tests den Vorteil, dass mehrere Mittelwerte gleichzeitig verglichen werden und Mess- bzw. Interpretationsfehler vermieden werden können (Rasch, Friese, Hofmann & Naumann, 2010, S. 2). Werden signifikante Unterschiede ermittelt, zeigt ein Post-Hoc-Test (z.B. Duncan-Test), welche Gruppen sich wo unterscheiden (Bortz & Schuster, 2010, S. 206ff.). Multivariate Varianzanalysen kommen dann zum Einsatz, wenn der Einfluss von Faktoren auf mehrere abhängige Variablen gleichzeitig untersucht werden soll. Sie sind den univariaten Analysen vorzuziehen, wenn die abhängigen Variablen untereinander Korrelationen aufweisen (Bühl, 2014, S. 543).

### 5.1 Die Nutzung Neuer Medien im Bewerbungsprozess

Die erste Hypothese beschreibt die unterschiedlich starke Nutzung Neuer Medien im Bewerbungsprozess zwischen ProbandInnen, deren Jobsuche lange Zeit zurück liegt im Vergleich zu jenen, die sich erst kürzlich im Bewerbungsprozess befanden. Dies sollte daraus resultieren, dass Neue Medien in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen haben und demnach auch stärkere Beachtung im Bewerbungsprozess genießen könnten als in Bewerbungsprozessen früher. Um dies zu überprüfen wurden die ProbandInnen in zwei Gruppen unterteilt: Jene, deren letzter Bewerbungsprozess maximal ein Jahr zurücklag und jene, die darüber hinaus bereits länger nicht mehr auf Jobsuche waren. Um die Nutzung Neuer Medien im Bewerbungsprozess zu erheben wurden jene Kanäle, die die ProbandInnen zur Information sowie zur Bewerbung wählen würden, summiert.

Zuerst wurde der Indikator, die Anzahl der zugezogenen Kanäle, auf Normalverteilung überprüft. Der Kolmogorov-Smirnov Test lieferte ein signifikantes Ergebnis ( $p = 0.02; < 0.05$ ), weshalb nicht von Normalverteilung ausgegangen werden konnte. Es soll jedoch unter der Annahme des zentralen Grenzwertsatzes gehandelt werden, wonach Stichproben mit mehr als 30 ProbandInnen grundsätzlich als normalverteilt gelten (Bamberg

et al., 2008, S. 129 ff.). In weiterer Folge wurde daraufhin die Varianzhomogenität als nächste Voraussetzung für die Durchführung eines T-Tests bei unabhängigen Stichproben untersucht. Der Levene-Test wies eine Irrtumswahrscheinlichkeit von  $p = 0.113$  auf. Es kann somit von Varianzgleichheit ausgegangen werden, weshalb der T-Test weiter interpretiert werden konnte. ProbandInnen, deren Jobsuche bereits über ein Jahr zurückliegt, gaben durchschnittlich 9.32 genutzte Kanäle im Bewerbungsprozess an ( $Sd = 5,97$ ). Der Mittelwert jener ProbandInnen, die sich vor weniger als einem Jahr zuletzt um einen neuen Job beworben hatte, lag bei 9.54 ( $Sd = 5,42$ ). Demnach nutzten ProbandInnen, deren letzte Jobsuche weniger lang zurücklag, marginal mehr Kanäle als andere. Die Prüfung dieser Hypothese auf Unterschiede zwischen den Testgruppen kam jedoch zu keinem signifikanten Ergebnis ( $t(151) = -0.235$ ,  $p = 0.815/2 = 0,408$ ). Demnach unterscheidet sich die Nutzung der Kanäle im Bewerbungsprozess nicht danach, wie lange die letzte Bewerbung zurücklag. H1 konnte auf Basis der Mittelwertvergleiche somit nicht bestätigt werden.

Tabelle 3 zeigt die Werte des T-Tests.

Abhängige Variable	Testgruppe	Mittelwert (M)
Nutzung von Kanälen im Bewerbungsprozess	Zeitpunkt letzte Bewerbung > 1 Jahr oder noch nie	9.32
	Zeitpunkt letzte Bewerbung < ein Jahr	9.54

Varianzgleichheit angenommen	t-Wert	Sign. (2-seitig)	Sign. (1-seitig)
	-0.235	0.815	0.408

**Tabelle 3: T-Test – Nutzung von Kanälen im Bewerbungsprozess**

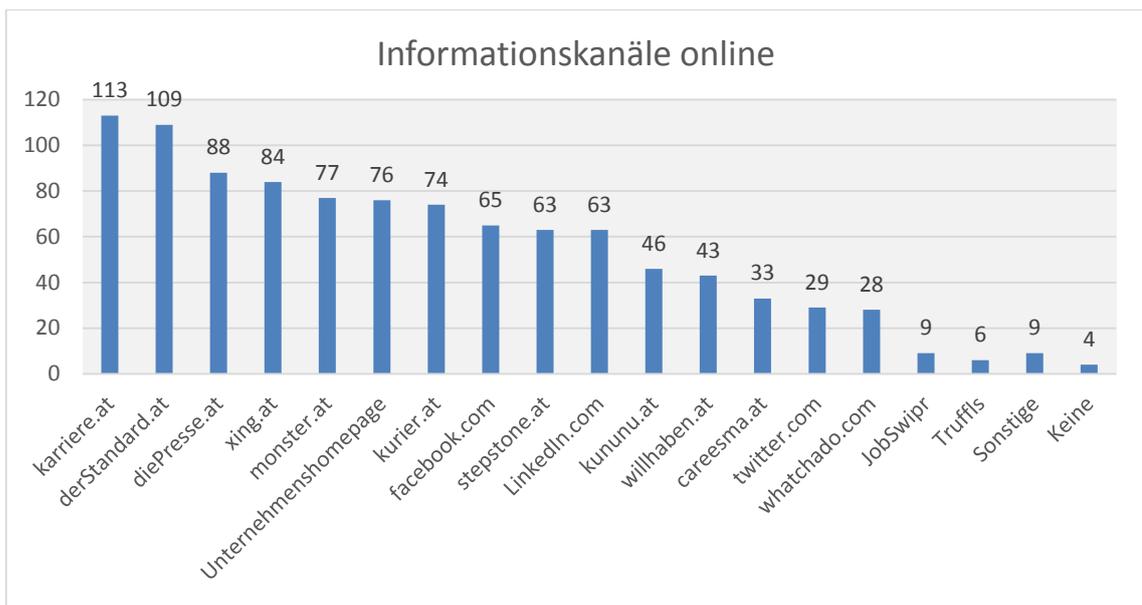
Analysiert man die Nutzung der Kanäle genauer, zeigt sich, dass sich die Mittelwerte stark zwischen Kanälen, die zur Information und jenen, die zur tatsächlichen Bewerbung zugezogen werden, unterscheiden: Es werden beinahe dreimal so viele Kanäle für die Informationsrecherche genutzt wie für die Bewerbung. Dabei nutzen jene, deren letzte Bewerbung erst kurze Zeit zurückliegt, marginal mehr Kanäle zur Information und etwas weniger Kanäle zur Bewerbung als jene ProbandInnen, deren letzte Bewerbung bereits längere Zeit zurückliegt. Eine Überprüfung auf Varianzgleichheit ergab eine Varianzhomogenität bei der Skala hinsichtlich Informationsrecherche ( $p = 0.159$ ), jedoch ungleiche Varianzen bei der Skala hinsichtlich Bewerbung ( $p = 0.047$ ). Die Unterschiede sind allerdings jeweils nicht signifikant (Informationsrecherche:  $t(151) = -0.524$ ,  $p = 0.601/2 = 0.301$ ; Bewerbung:  $t(151) = 0.298$ ,  $p = 0.766/2 = 0.383$ ). Tabelle 4 zeigt die Mittelwerte und Standardabweichungen sowie die Signifikanzniveaus zwischen den Skalen.

Skala		M	Sd	t-Wert	Sign. (1-seitig)
Informations-recherche	> 1 Jahr	6.49	4.136	-0.524	0.301
	< 1 Jahr	6.83	3.798		
Bewerbung	> 1 Jahr	2.83	2.747	0.298	0.383
	< 1 Jahr	2.71	2.303		

**Tabelle 4: T-Test – Nutzung von Kanälen im Bewerbungsprozess – Aufspaltung Kanäle**

Eine nähere Analyse, welche Kanäle genannt wurden, zeigt, dass sich die ProbandInnen hier häufig auf wenige bestimmte fokussierten.

Unabhängig vom Zeitpunkt der letzten Bewerbung wählten die ProbandInnen durchschnittlich 6.5 potentielle Informationskanäle. Hier schnitt über alle StudienteilnehmerInnen gemessen das Jobportal karriere.at als potentieller Informationskanal als bester ab (113 Nennungen), gefolgt von derStandard.at (109 Nennungen) und diePresse.at (88 Nennungen). Abbildung 12 zeigt die genannten Online-Informationskanäle nach Häufigkeit.

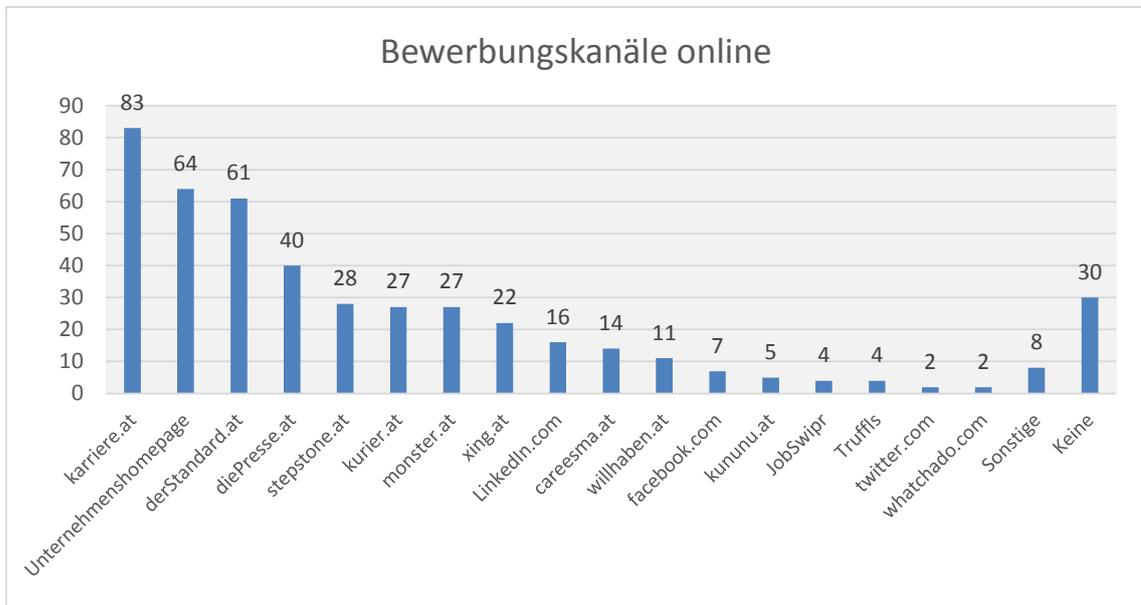


**Abbildung 12: Nutzung Online-Informationskanäle nach Häufigkeit**

Weitere genannte Kanäle im Freitextfeld waren unijobs.at, laendlejobs.at, jobbox.at oder persönliche Kontakte durch Erfahrungsberichte von MitarbeiterInnen, Personalberater oder auf Berufsmessen.

Bei der Analyse der Onlinekanäle, die für eine direkte Bewerbung genutzt werden, wählten die TeilnehmerInnen unabhängig vom Zeitpunkt der letzten Jobsuche durchschnittlich 2.7 Kanäle, wobei abermals karriere.at mit 83 Nennungen klarer Vorreiter war. An

zweiter Stelle erschien mit 64 Nennungen die Unternehmenshomepage, gefolgt von derStandard.at mit 61 Nennungen. Abbildung 13 stellt die genannten Bewerbungskanäle nach Häufigkeit dar.



**Abbildung 13: Nutzung Online-Bewerbungskanäle nach Häufigkeit**

Bei den sonstigen Bewerbungskanälen wurden andere Jobbörsen (unijobs.at, jobbox.at), die direkte Bewerbung über E-Mails oder Telefon, Initiativbewerbung und Besuch von branchenspezifischen Homepages sowie Offline-Möglichkeiten, wie das AMS oder eine Bewerbung über Personalvermittler, genannt.

Dabei zeigt sich, dass für die Informationsrecherche für 29.4 % und für die Bewerbung für 48.9 % aller ProbandInnen lediglich drei Onlinekanäle, karriere.at, die Unternehmenshomepage und das Karriereportal von derStandard.at eine wesentliche Bedeutung haben und restliche Kanäle bislang eher nur ergänzend Beachtung finden. Dies spiegelt auch die Recruitingpraxis der PersonalistInnen wider: Trotz steigender Bekanntheit und vermehrten Möglichkeiten für einen Einsatz im Recruiting werden Neue Medien von Unternehmen bislang nur wenig verwendet, und Kanäle wie die eigene Unternehmenshomepage dominieren (ICR, 2014, S. 35 ff.). Aus diesem Grund könnte es nun sein, dass Neue Medien mangels passendem Angebot in weiterer Folge auch von Seiten der BewerberInnen im direkten Bewerbungsprozess nur wenig eingesetzt werden.

## 5.2 Die Bedeutung Neuer Medien für den Bewerbungsprozess der Zukunft

Hypothese 2 beschreibt die Trendeinschätzung Neuer Medien für den Bewerbungsprozess der Zukunft zwischen jenen BewerberInnen, deren letzter Bewerbungsprozess bereits länger zurückliegt und jenen, die erst kürzlich nach einem neuen Job gesucht haben. Zur Untersuchung von Hypothese 2 wurden die ProbandInnen demnach wiederum nach dem Zurückliegen ihres letzten Bewerbungsprozesses in Gruppen unterteilt. Der Indikator wird mit der Skala „Trendeinschätzung“ untersucht.

Die Reliabilität und Normalverteilung der Skala wurde bereits unter Punkt 4.3 geprüft. Der Levene-Test lieferte hier eine Signifikanz von  $p = 0.115$ , weshalb abermals von Varianzhomogenität ausgegangen wird. Eine nähere Interpretation des T-Tests zeigte, dass Testpersonen, deren letzter Bewerbungsprozess bereits länger als ein Jahr zurücklag, Neue Medien für die Zukunft des Bewerbungsprozesses mit einem Mittelwert von 29.83 ( $Sd = 7,28$ ) sogar marginal bedeutender einschätzten als die Vergleichsgruppe der ProbandInnen, die sich vor weniger als einem Jahr beworben hatten ( $M = 28.82$ ,  $Sd = 7.99$ ). Mit  $p = 0.208$  ( $p = 0.417/2$ ,  $t(151) = 0,817$ ) war dieses Ergebnis jedoch ebenfalls nicht signifikant. Insofern beeinflusst der Zeitpunkt der letzten Bewerbung nicht die Einschätzung der Bedeutung Neuer Medien für den Bewerbungsprozess der Zukunft. Hypothese 2 konnte demnach ebenso nicht bestätigt werden.

Tabelle 5 zeigt die Werte des T-Tests auf.

Abhängige Variable	Testgruppe	Mittelwert (M)
Trendeinschätzung Neue Medien im Bewerbungsprozess	Zeitpunkt letzte Bewerbung > 1 Jahr oder noch nie	29,83
	Zeitpunkt letzte Bewerbung < ein Jahr	28,82

Varianzgleichheit angenommen	t-Wert	Sign. (2-seitig)	Sign. (1-seitig)
	0.817	0.415	0.208

**Tabelle 5: T-Test – Trendeinschätzung Neue Medien im Bewerbungsprozess**

Um in weiterer Folge unabhängig vom Zeitpunkt der letzten Bewerbung die generelle Einschätzung der Bedeutung Neuer Medien für den Bewerbungsprozess der Zukunft zu erheben, wurden die einzelnen Mittelwerte der Items der Skala miteinander verglichen.

Die einzelnen Mittelwerte und Standardabweichungen sind in Tabelle 6 abgebildet.

### Deskriptive Statistik

	N	M	Sd
Zukünftig werde ich mehr Soziale Medien für die Jobsuche nutzen.	153	3,05	1,542
Ich glaube, dass heute mehr Neue Medien (Soziale Netzwerke, Smartphone Apps, Online-Jobbörsen, ...) für die Jobsuche als früher genutzt werden.	153	5,06	1,226
Ich würde mehr Soziale Medien nutzen wüsste ich, dass diese über freie Positionen in Unternehmen berichten.	153	3,62	1,682
Wenn ich mehr über Apps, in denen Stellenanzeigen publiziert werden, wüsste, würde ich diese nutzen.	153	3,59	1,652
Ich glaube, Zeitungsinserate werden für die Jobsuche durch Neue Medien (Internet-Karriereseiten, Soziale Netzwerke, Apps, ...) verdrängt.	153	4,30	1,456
Job-Apps fürs Smartphone erlauben mir, meine Jobsuche besser in meinen Alltag zu integrieren.	153	2,93	1,665
Ich glaube, zukünftig mehr Smartphone Apps für die Jobsuche zu nutzen.	153	3,13	1,712
Job-Apps fürs Smartphone bieten zu wenige Informationen, um mich für einen Arbeitgeber zu entscheiden.	153	3,7059	1,30728

**Tabelle 6: Deskriptive Statistik – Mittelwerte Trendeinschätzung**

Der Mittelwert über die gesamte Skala „Trendeinschätzung“ unabhängig vom Zeitpunkt der letzten Bewerbung liegt bei 29.399, was über dem Durchschnitt von 24 liegt und zeigt, dass die ProbandInnen diesen Fragen generell eher zugestimmt haben. Dies wird auch durch Analyse der einzelnen Mittelwerte ersichtlich, da die Werte auf der sechsstufigen Skala durchwegs über 3 liegen, mit Ausnahme des Items *„Job-Apps fürs Smartphone erlauben mir, meine Jobsuche besser in meinen Alltag zu integrieren.“*, wo die ProbandInnen eher weniger zugestimmt hatten.

Insofern zeigt sich, dass die ProbandInnen unabhängig vom Zeitpunkt ihrer letzten Bewerbung positiv gegenüber der künftigen Bedeutung Neuer Medien im Bewerbungsprozess eingestellt sind. Dies könnte darin liegen, dass alle StudienteilnehmerInnen den zunehmenden Aufschwung Neuer Medien und deren Durchdringung unseres Alltags erleben und sich demnach vorstellen können, dass diese zukünftig auch im Bewerbungsprozess eine immer bedeutendere Rolle spielen werden. Eine Ausnahme stellen Smartphone-Apps dar, die sich die ProbandInnen zum jetzigen Zeitpunkt noch eher weniger vorstellen können. Dies könnte jedoch auch noch mit der geringen Anzahl an möglichen Apps in der Praxis zusammenhängen.

Ergänzend wurde untersucht, ob das Alter einen Einfluss darauf hatte, wie wichtig Neue Medien für den Bewerbungsprozess der Zukunft eingestuft wurden. Dafür wurde eine einfaktorielle Varianzanalyse gewählt. Im vorliegenden Fall wurde als Faktor die Alterszugehörigkeit und als unabhängige Variablen die jeweils intervallskalierten Items berechnet. Durch den Vergleich der Mittelwerte wird ersichtlich, welche Gruppe welche Items höher bewertete.

Betrachtet man die einzelnen Items separat, konnten lediglich beim Item *„Ich würde mehr Soziale Medien nutzen wüsste ich, dass diese über freie Positionen in Unternehmen*

berichten.“ mit  $F(3,149) = 4.070$ ,  $p = 0.008$  signifikante Unterschiede zwischen den Altersgruppen festgestellt werden.

Tabelle 7 zeigt die Ergebnisse der ANOVA.

Altersgruppe	N	M	SD	SF
Babyboomer	10	4.60	1.174	0.371
Gen X	44	3.48	1.705	0.257
Gen Y	69	3.28	1.644	0.198
Gen Z	30	4.30	1.622	0.296

	Quadratsumme	Mittel der Quadrate	F(3,149)	p
Zwischen den Gruppen	32.568	10.856	4.070	0.008
Innerhalb der Gruppen	397.445	2.667		

**Tabelle 7: ANOVA – Trendeinschätzung Soziale Medien**

Der Duncan-Test liefert auf dem voreingestellten Niveau von  $p = 0.05$  drei homogene Untergruppen, wonach sich Generation X und Y, Generation X und Z sowie auch Generation Z und die noch vorgelagerten Babyboomer ähneln. Zwischen den drei Gruppen gibt es jedoch signifikante Unterschiede. Überraschend ist hierbei, dass sowohl die ältesten als auch die jüngsten TeilnehmerInnen Neuen Medien für die Zukunft die größte Bedeutung zuschreiben, die recht medienaffine Generation Y jedoch die geringste.

Die Ergebnisse des Duncan-Tests finden sich in Tabelle 8 wider.

**Ich würde mehr Soziale Medien nutzen wüsste ich, dass diese über freie Positionen in Unternehmen berichten.**

Geburtsjahr	N	Untergruppe für Alpha = 0.05.		
		1	2	3
zwischen 1980-1995	69	3,28		
zwischen 1965-1980	44	3,48	3,48	
nach 1995	30		4,30	4,30
vor 1965	10			4,60
Signifikanz		,673	,087	,530

**Tabelle 8 : Duncan-Test: Nutzung Neue Medien nach Altersgruppen**

Über die gesamte Skala „Trendeinschätzung“ konnten jedoch keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen festgestellt werden ( $p = 0.318$ ). Demnach entscheidet das Alter nicht über die Einschätzung, ob Neue Medien künftig für den Bewerbungsprozess bedeutender werden.

### 5.3 Die Unterschiede im Bewerbungsverhalten zwischen den Generationen

Zur Beantwortung der Hypothese 3 mit ihren Unterhypothesen soll zunächst noch eine detailliertere Häufigkeitsanalyse der Antworten präsentiert werden.

So wurde im zweiten Teil des Fragebogens das Augenmerk auf die Nutzung unterschiedlicher Kanäle im Bewerbungsprozess gelegt. In einem ersten Schritt wurden die TeilnehmerInnen dafür gebeten, selbstständig Kanäle zu nennen, die sie für die Suche nach einem neuen Job heranziehen würden. Im Durchschnitt nannten die ProbandInnen drei mögliche Informations- und Bewerbungskanäle.

Online-Kanäle dominierten mit 262 Nennungen klar gegenüber Offline-Kanälen mit 189 Nennungen. Bei den Online-Kanälen waren Online-Jobbörsen mit 164 Angaben die erste Anlaufstelle für die Jobsuche, wobei der Kanal karriere.at mit insgesamt 60 Nennungen an erster Stelle lag. Weitere häufig genannte Jobbörsen waren stepstone.at (21 Nennungen), monster.at (18 Nennungen) und diverse Alumni-Jobbörsen von Schulen oder Hochschulen (12 Nennungen). Dies spiegelt die Praxis wider, nachdem die Mehrheit aller offenen Positionen auch online veröffentlicht werden und Online-Karriereportale für die Veröffentlichung von fast zwei Drittel aller Vakanzen zugezogen werden (Weitzel et al., 2014, S. 7). Abbildung 14 zeigt die angegebenen Online-Jobbörsen nach Häufigkeit ihrer Nennung auf.

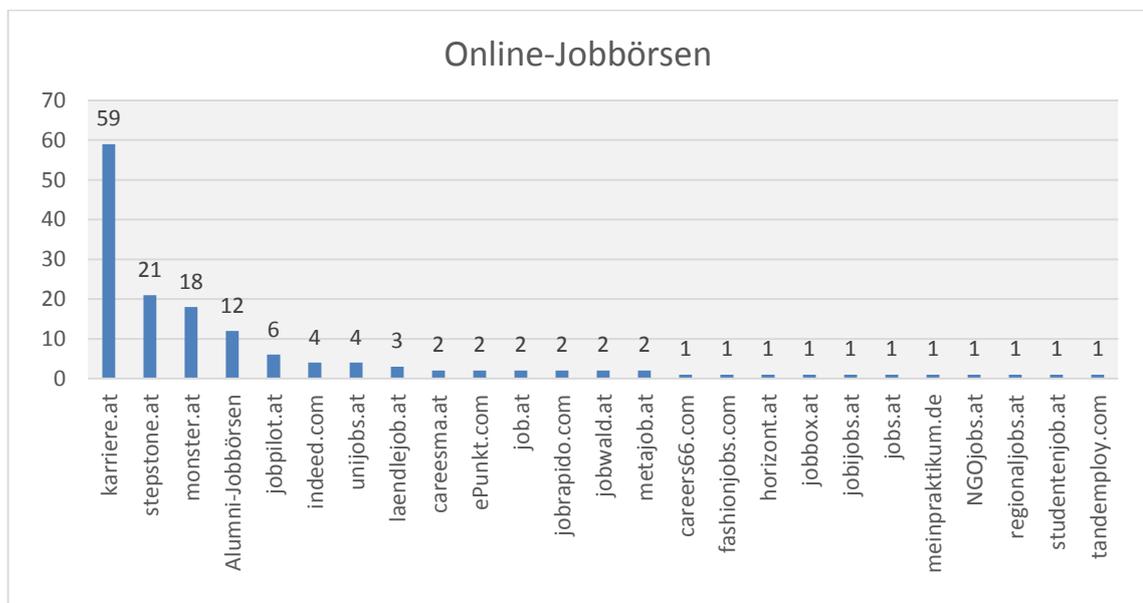
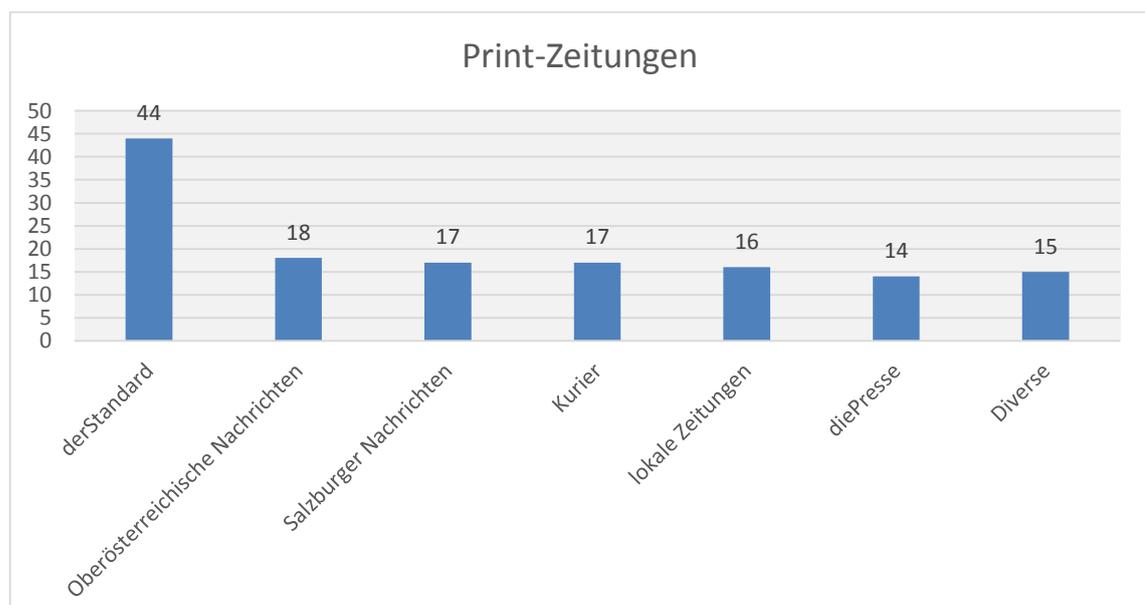


Abbildung 14: Nutzung Online-Jobbörsen nach Häufigkeit

Den Jobbörsen folgten im Online-Bereich mit jeweils 23 Nennungen direkte Unternehmenshomepages sowie Soziale und Business Netzwerke (XING: 13 Nennungen, LinkedIn: Sechs Nennungen, Facebook: Zwei Nennungen). Auch dies spiegelt die Praxis am Arbeitsmarkt wieder: 82,1 % aller Unternehmen veröffentlichen ihre Vakanzen über die eigene Unternehmenshomepage. Allerdings überrascht die hohe Nennung der Sozialen Netzwerke, da diese von RecruiterInnen bislang nur zu 10,9 % fürs Recruiting zugezogen werden (Weitzel et al., 2014, S. 7). 21 Mal wurde explizit eine Online-Zeitung angeführt (derStandard.at: 17 Nennungen, diePresse.at: Zwei Nennungen, SN.at: 1 Nennung). Die Jobsuche über Google wurde acht Mal angeführt, und fünf ProbandInnen gaben an, über Apps nach neuen Positionen zu suchen. Elf TeilnehmerInnen gaben generell Internetkanäle als Informationsquelle an und acht weitere nannten andere Onlinekanäle.

Im Offline-Bereich wurde von insgesamt 189 Nennungen 142 Mal eine Zeitung genannt, wobei hier schwer zu unterscheiden war, ob tatsächlich nur Printzeitungen angesprochen waren. Sofern nicht explizit die Nutzung der Website der Zeitung genannt wurde, wurde für diese Arbeit davon ausgegangen, dass es sich um die Printversion handelte. Dabei überraschte die hohe Anzahl der Nennungen der Zeitungen, da laut Studien dieses Medium für die Jobsuche immer geringer genutzt wird, zumindest von Seiten der PersonalistInnen (Weitzel et al., 2014, S. 7). Bei den Zeitungen dominierte mit 44 Angaben derStandard, gefolgt von den bundeslandspezifischen Zeitungen Oberösterreichische Nachrichten (18 Nennungen) und Salzburger Nachrichten (17 Nennungen). Weitere Zeitungen sind nachfolgender Abbildung 15 zu entnehmen.



**Abbildung 15: Nutzung Print-Zeitungen nach Häufigkeit**

Nach den Zeitungen folgte mit 28 Nennungen das Arbeitsmarktservice (AMS) und mit 12 Nennungen die Jobsuche über den Freundes- und Bekanntenkreis. Sieben weitere TeilnehmerInnen gaben sonstige Offline-Kanäle zur Jobsuche an.

Um bereits Rückschlüsse auf eine Beantwortung von H3 liefern zu können soll zunächst untersucht werden, ob es einen Zusammenhang zwischen dem Alter und der Nennung von Offline- bzw. Onlinekanälen im Bewerbungsprozess gab.

Die Daten waren abermals nicht normalverteilt ( $p < 0.05$ ). Es wird jedoch analog oben wieder unter den Annahmen des zentralen Grenzwertsatzes gehandelt, wonach Stichproben  $> 30$  ProbandInnen grundsätzlich als normalverteilt gelten (Bamberg et al., 2008, S. 129 ff.).

Zur Analyse des Zusammenhangs zwischen Alter und Nennung der Kanäle wurden zuerst die Summen der Nennungen von Onlinekanälen (1) und Offlinekanälen (2) gebildet. Anschließend wurde eine ANOVA gezogen, um die Mittelwerte abhängig der Altersgruppe zu analysieren, wobei niedrigere Werte eher eine Online- und hohe Werte eine Offline-Nutzung repräsentierten. Die ANOVA ist mit  $F(3,149) = 3.290$ ,  $p = 0.022$  signifikant, was darauf schließen lässt, dass es einen Zusammenhang zwischen Generation und der Nutzung von Online- oder Offlinekanälen gibt.

Tabelle 9 zeigt die Ergebnisse der ANOVA zur Nutzung der Online- bzw. Offlinekanäle nach Generationen.

Altersgruppe	N	M	SD	SF
Babyboomer	10	6.2000	3.67575	1.16237
Gen X	44	4.4773	1.86134	0.28061
Gen Y	69	3.8841	2.11810	0.25499
Gen Z	30	3.8333	2.90164	0.52977

	Quadratsumme	Mittel der Quadrate	F(3,149)	p
Zwischen den Gruppen	54.301	18.100	3.290	0.022
Innerhalb der Gruppen	819.816	5.502		

**Tabelle 9: ANOVA – Nutzung Online-/Offlinekanäle nach Generation**

Eine nähere Analyse, welche Altersgruppen sich signifikant unterschieden, liefert wieder der Duncan-Test. Dieser zeigt, dass lediglich ein Unterschied zwischen den vor 1965 geborenen und den restlichen ProbandInnen bestand. Die Babyboomer nannten insofern signifikant mehr Offlinemedien. Die Generationen X, Y und Z unterschieden sich hier allerdings nicht.

Tabelle 10 liefert die Ergebnisse des Duncan-Tests.

**Nutzung Online-/Offlinekanäle nach Generation**

Geburtsjahr	N	Untergruppe für Alpha = 0.05.	
		1	2
nach 1995	30	3,8333	
zwischen 1980-1995	69	3,8841	
zwischen 1965-1980	44	4,4773	
vor 1965	10		6,2000
Signifikanz		,380	1,000

**Tabelle 10: Duncan-Test: Nutzung Online-/Offlinekanäle nach Generation**

In weiterer Folge wurde erhoben, wie häufig verschiedene Online- und Offlinekanäle für die Informationsrecherche zu Arbeitgebern genutzt werden. Dabei konnten die ProbandInnen gegebene Kanäle in eine Reihenfolge von 1 = Kanal wird am meisten/ehesten genutzt bis 10 ordnen, wobei Kanäle, die nicht verwendet werden, nicht zugeordnet werden mussten. Zur Auswertung wurde der H-Test nach Kruskal und Wallis herangezogen. In einer ersten Analyse zeigt sich, dass über alle Altersgruppen hinweg Internetstellenbörsen am häufigsten zur Informationsrecherche genutzt werden, gefolgt von Unternehmenshomepages und Zeitungsinseraten. An vierter Stelle folgten jedoch bereits Soziale Netzwerke. Auch hier überrascht wieder die starke Nutzung von Zeitungsinseraten auf Seite der BewerberInnen und die generell hohe Bedeutung Sozialer Medien. Eine genaue Auflistung der Mediane je Medium zeigt Tabelle 11.

Rang	Medium	Gruppiertes Median
1	Stellenbörse Internet	1.70
2	Unternehmenshomepage	2.30
3	Zeitungsinserate	3.02
4	Soziale Netzwerke	3.63
5	Job Apps von Karriereseiten	4.94
6	Job Apps von Tageszeitungen	5.53
7	Job Apps von Unternehmen	6.61
8	Job Apps von Sozialen Netzwerken	6.79
9	Sonstiges	8.85
10	Andere Apps	9.05

**Tabelle 11: Kruskal-Wallis Test – Gruppierte Mediane von Kanälen zur Informationsrecherche**

Wirft man einen näheren Blick auf die drei in dieser Arbeit näher beleuchteten Generationen, zeigt sich nachfolgende Rangordnung je Generation in Tabelle 12. Abweichende Rangierungen werden farbig gekennzeichnet.

Medium	Gen X		Gen Y		Gen Z	
	Rang	M	Rang	M	Rang	M
Stellenbörse Internet	1	1.66	1	1.61	1	1.89
Unternehmenshomepage	2	2.30	2	2.06	2	2.78
Zeitungsinserate	3	2.75	3	3.17	3	3.20
Soziale Netzwerke	4	3.54	4	3.54	4	3.60
Job Apps von Karriereseiten	5	4.22	5	4.88	5	5.43
Job Apps von Tageszeitungen	6	4.55	6	6.11	7	6.20
Job Apps von Unternehmen	7	6.50	8	7.19	6	5.60
Job Apps von Sozialen Netzwerken	8	7.00	7	6.73	8	6.63
Sonstiges	10	9.00	9	8.50	9	8.25
Andere Apps	9	8.92	10	9.11	10	9.00

**Tabelle 12: Kruskal-Wallis Test – Gruppierte Mediane von Kanälen zur Informationsrecherche nach Generationen**

Der H-Test ergibt jedoch lediglich eine Signifikanz beim Medium Job-Apps von Tageszeitungen ( $p = 0.004$ ). Wie bereits die Mediane zeigen, werden diese von ProbandInnen der Generation X höher geordnet. Dies verdeutlicht die größere Verbundenheit dieser Zielgruppe zum traditionellen Medium der Zeitungen.

In einem nächsten Schritt wurden die StudienteilnehmerInnen gebeten, dieselben Kanäle nach dem gleichen Prinzip erneut in eine Rangfolge zu bringen mit der Frage, welche Kanäle sie für eine tatsächliche Bewerbung wie oft nutzen würden. Hier zeigte sich ein nahezu identes Bild: Bis auf eine minimale Verschiebung der beiden letztgenannten Kanäle – andere Apps und Sonstiges – ist die Rangreihe dieselbe wie bei den genutzten Kanälen zur Informationsrecherche. Die gruppierten Mediane sind wieder in Tabelle 13 abgebildet.

Rang	Medium	Gruppiertes Median
1	Stellenbörse Internet	1.72
2	Unternehmenshomepage	2.49
3	Zeitungsinserate	2.57
4	Soziale Netzwerke	4.04
5	Job Apps von Karriereseiten	4.81
6	Job Apps von Tageszeitungen	5.29
7	Job Apps von Unternehmen	6.25
8	Job Apps von Sozialen Netzwerken	7.00
9	Andere Apps	9.00
10	Sonstiges	9.09

**Tabelle 13: Kruskal-Wallis Test – Gruppierte Mediane von Kanälen zur Bewerbung**

Eine Aufschlüsselung nach Generationen zeigt hier ein etwas diverseres Bild: Generation X reihte Zeitungsinserate sowie Job Apps von Tageszeitungen unter die Top-Ränge

und Soziale Netzwerke erst auf Rang sechs, währenddessen Generation Z Soziale Netzwerke bereits auf den dritten Rang der präferierten Bewerbungskanäle reihte und Job Apps von Tageszeiten erst auf Rang sieben. Eine genaue Auflistung der Ränge und Mediane je Generation zeigt Tabelle 14, Abweichungen sind wieder farbig dargestellt.

Medium	Gen X		Gen Y		Gen Z	
	Rang	M	Rang	M	Rang	M
Stellenbörse Internet	1	1.43	1	1.73	1	2.06
Unternehmenshomepage	3	2.67	2	2.13	2	2.70
Zeitungsinserate	2	2.43	3	2.65	4	3.13
Soziale Netzwerke	6	4.50	4	4.19	3	3.00
Job Apps von Karriereseiten	5	4.25	5	4.73	5	5.25
Job Apps von Tageszeitungen	4	4.14	6	5.59	7	5.73
Job Apps von Unternehmen	7	6.29	7	6.50	6	5.71
Job Apps von Sozialen Netzwerken	8	6.67	8	7.30	8	6.71
Andere Apps	10	9.00	9	8.90	9	9.08
Sonstiges	9	7.40	10	9.22	10	8.33

**Tabelle 14: Kruskal-Wallis Test – Gruppierte Mediane von Kanälen zur Bewerbung nach Generationen**

Der H-Test lieferte darüber hinaus auch ein leicht signifikantes Ergebnis beim Medien Internetstellenbörsen ( $p = 0.048$ ), bei Unternehmenshomepages ( $p = 0.038$ ) und zeigte, dass die Unterschiede beim Medium der Job Apps von Tageszeitungen deutlich signifikant waren ( $p = 0.009$ ). Dies bestätigt, dass die Generationen diese Medien unterschiedlich stark zur Bewerbung nutzten.

Nach diesen Vorab-Analysen soll nun mit H3 untersucht werden, ob sich die genutzten Kanäle im Bewerbungsprozess zwischen Generationen unterscheiden. Dabei wird davon ausgegangen, dass Generation X häufiger Printmedien, Generation Y verstärkt Unternehmenshomepages und die Generation Z öfter Soziale Medien und Smartphone Applikationen im Vergleich zu den anderen Generationen nutzt.

Zunächst wurde auch hier abermals der K-S-Test auf Normalverteilung durchgeführt. Es konnte wiederum nicht für alle Skalen Normalverteilung festgestellt werden, weshalb auch hier das zentrale Grenzwerttheorem angewandt wird (Bamberg et al. 2008, S. 129 ff.). Auch hier zeigten die Histogramme keine starken Ausreißer.

Um Unterschiede zwischen den Generationen und ihrem Bewerbungsverhalten zu erkennen wurde eine multivariate Varianzanalyse, MANOVA, durchgeführt. Die allgemeinen Prüfgrößen weisen allesamt bereits darauf hin, dass die Nullhypothese abzulehnen ist und Unterschiede zwischen den Generationen bestehen. Tabelle 15 listet die jeweiligen Signifikanzniveaus je Prüfgröße auf.

Prüfgröße	Sig.
Pillai-Spur	0.017
Wilks-Lambda	0.017
Hotelling-Spur	0.016
Größte charakteristische Wurzel nach Roy	0.006

**Tabelle 15: MANOVA – Analyse Prüfgrößen**

Die übergeordnete H3 konnte demnach bestätigt werden.

Zur Prüfung, welche Variablen sich im Einzelnen voneinander unterscheiden, wird ein näherer Blick auf die univariaten Tests geworfen. Hier zeigt sich, dass sich die Altersgruppen bei der Nutzung von Unternehmenshomepages unterscheiden ( $F(2,140) = 5.864, p = 0.004$ ). Bei den anderen beiden Skalen konnte kein signifikanter Unterschied festgestellt werden (Nutzung Printmedien  $F(2,140) = 0.182, p = 0.834$ ; Nutzung Soziale Medien und Apps  $F(2,140) = 1.830, p = 0.164$ ).

Der Turkey-HSD Post-Hoc Test liefert die Erkenntnis, dass sich in Bezug auf die Nutzung von Unternehmenshomepages vor allem Generation X von den beiden folgenden Generationen Y und Z unterscheiden, die beide diesem Item signifikant mehr zustimmen, als die ProbandInnen der Generation X.

Die Ergebnisse des Turkey-Tests sind Tabelle 16 zu entnehmen.

**Am liebsten informiere ich mich direkt auf der Homepage eines bestimmten Unternehmens über dessen freie Stellen.**

Geburtsjahr	N	Untergruppe	
		1	2
zwischen 1965-1980	44	4,00	
zwischen 1980-1995	69		4,87
nach 1995	30		5,07
Sig.		1,000	,822

**Tabelle 16: Turkey-Test – Nutzung Unternehmenshomepages**

Insofern konnte nicht bestätigt werden, dass Generation Y signifikant stärker Unternehmenshomepages nutzen würde. Die Unterhypothesen zu H3 werden demnach verworfen.

Wirft man einen näheren Fokus auf die Mittelwerte jener Fragen, die sich speziell auf die Nutzung Sozialer Medien und Apps beziehen, wird ersichtlich, dass sich bei Generation Z jeweils deutlich höhere Mittelwerte ergaben als die beiden vorangegangenen Generationen. Die Mittelwerte finden sich in Tabelle 17 wieder.

Item	Gen X (n = 44)		Gen Y (n = 69)		Gen Z (n = 30)		Insgesamt (n = 143)	
	M	Sd	M	Sd	M	Sd	M	Sd
Ich glaube, zukünftig mehr Smartphone Apps für die Jobsuche zu nutzen.	2,89	1,768	3,07	1,674	3,67	1,668	3,14	1,714
Am liebsten bewerbe ich mich über Job-Apps bei Unternehmen, da dies unkompliziert und einfach ist.	2,50	1,502	2,36	1,414	2,83	1,643	2,50	1,491
Ich würde mehr Soziale Medien nutzen wüsste ich, dass diese über freie Positionen in Unternehmen berichten.	3,48	1,705	3,28	1,644	4,30	1,622	3,55	1,694
Wenn ich mehr über Apps, in denen Stellenanzeigen publiziert werden, wüsste, würde ich diese nutzen.	3,39	1,742	3,39	1,517	4,13	1,737	3,55	1,652
Zukünftig werde ich mehr Soziale Medien für die Jobsuche nutzen.	3,07	1,676	3,00	1,361	3,20	1,827	3,06	1,557
Die besten Jobangebote findet man in Job-Apps fürs Smartphone, wie zB truffls oder JobSwipr.	1,89	1,280	2,12	1,290	2,53	1,634	2,13	1,375
Ich informiere mich am liebsten über aktuelle Jobangebote über Soziale Medien, wie facebook oder xing.	2,55	1,635	2,19	1,179	2,77	1,832	2,42	1,489

**Tabelle 17: Fokus Soziale Medien – Mittelwertvergleich**

Besonders das Item „*Ich glaube, zukünftig mehr Smartphone Apps für die Jobsuche zu nutzen.*“ korreliert mit den Ergebnissen der Studie Recruiting Trends 2014 für Österreich (Weitzel et al., 2014, S. 12). In dieser wurden PersonalistInnen befragt, die künftige Nutzung mobiler Endgeräte im Bewerbungsprozess einzuschätzen. Waren es dort 2012 noch 51,4 %, die mobile Endgeräte als zukünftig wichtig für den Personalbereich erachteten, waren es 2013 bereits 72,7 % aller Befragten. Auch die TeilnehmerInnen der vorliegenden Studie der Generationen Y und Z beantworteten diese Frage eher positiv.

Darüber hinaus verdeutlicht besonders die hohe Zustimmung bei den Items „*Ich würde mehr Soziale Medien nutzen wüsste ich, dass diese über freie Positionen in Unternehmen berichten.*“ sowie „*Wenn ich mehr über Apps, in denen Stellenanzeigen publiziert werden, wüsste, würde ich diese nutzen.*“ bei der jungen Zielgruppe der Generation Z die Bedeutung mobiler Endgeräte für das Recruiting von morgen und zeigt, wie wichtig es für Unternehmen zukünftig sein wird, auch diese Medien in den Bewerbungsprozess einzubinden.

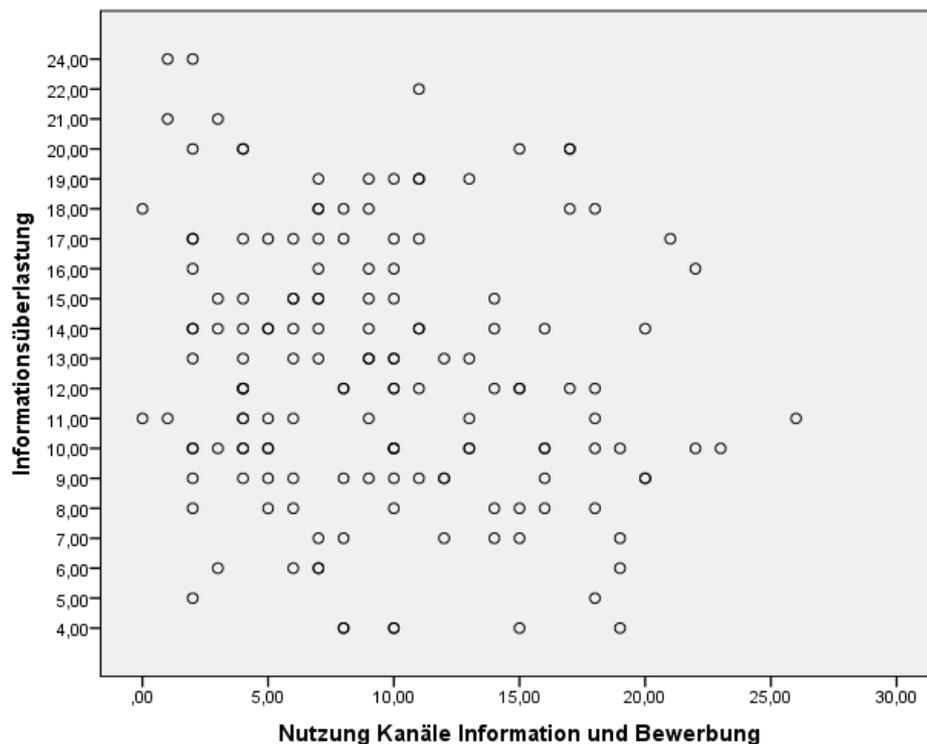
## **5.4 Untersuchung einer möglichen Informationsüberlastung im Bewerbungsprozess**

H4 überprüft eine potentielle Informationsüberlastung durch viele zugezogene Kanäle im Bewerbungsprozess. So soll untersucht werden, ob BewerberInnen es prinzipiell bevorzugen würden, wenn weniger Informations- und Bewerbungskanäle im Bewerbungsprozess nötig wären.

Zur Analyse von H4 wird die Skala „Informationsüberlastung“ näher beleuchtet. Dafür wurde zuerst wieder analysiert, ob die gesammelten Daten der Skala normalverteilt waren. Diesbezüglich diente wieder der Kolmogorov-Smirnov-Anpassungstest, der abermals ergab, dass mit 95 % Wahrscheinlichkeit bei keiner der Fragen eine Normalverteilung vorherrscht ( $p < 0,05$ ). Auch hier soll allerdings wieder der zentrale Grenzwertsatz zur Anwendung kommen, wodurch von Normalverteilung ausgegangen werden kann (Bamberg et al. 2008, S. 129 ff.). Bei den Histogrammen konnten keine starken Ausreißer erkannt werden.

Zur Überprüfung von H4 dient eine Korrelationsanalyse der Skala „Informationsüberlastung“ mit den im Bewerbungsprozess genutzten Kanälen zur Informationsrecherche und Bewerbung. Gemäß der Hypothese würde hier ein linearer Zusammenhang angenommen werden: Je mehr Kanäle genutzt werden, desto überforderter fühlen sich die ProbandInnen und desto höher ist demnach die Zustimmung bei der Skala „Informationsüberlastung“.

Das Streudiagramm in Abbildung 16 zeigt bereits eine breite Streuung zwischen beiden Variablen und einen eher negativen Zusammenhang.



**Abbildung 16: Zusammenhang Nutzung Informations- und Bewerbungskanäle und gefühlte Informationsüberlastung**

Dies wurde durch die Korrelationsanalyse bestätigt: Sie ergibt einen signifikanten negativen Zusammenhang zwischen der Anzahl an im Bewerbungsprozess genutzten Kanälen und dem Grad an gefühlter Informationsüberlastung ( $r = -0.189$ ,  $p = 0.019$ ). Demnach zeigen jene, die mehr Kanäle nutzen, damit weniger Überforderung als jene, die weniger Kanäle zuziehen. Die Korrelation ist jedoch nur schwach (Brosius, 2011, S. 503). Hypothese 4 kann demnach nicht bestätigt werden. Testpersonen, die mehr Kanäle im Bewerbungsprozess nutzten, empfanden dies in der Regel nicht als überlastend.

Jedoch könnte man argumentieren, dass jene BewerberInnen, die viele Kanäle nutzen, dies tun, weil sie lieber gut informiert sind und dies deshalb auch nicht als überfordernd empfinden. Hingegen zeigten jene, die wenige Kanäle nutzten, eine höhere Zustimmung bei der Frage nach einer möglichen Informationsüberlastung.

Zur detaillierteren Analyse auf diese Frage wird ein näherer Blick auf die Mittelwerte der einzelnen Items der Skala „Informationsüberlastung“ gelegt. Tabelle 18 stellt die Mittelwerte und Standardabweichung der Items dar.

<b>Deskriptive Statistik</b>			
	N	M	SD
Durch die vielen Möglichkeiten im Internet, mich über Arbeitgeber zu informieren, fühle ich mich überfordert.	153	2,42	1,499
Am liebsten würde ich meine Bewerbung ohne viel Recherche mit einem Klick übermitteln können.	153	4,08	1,720
Ich weiß eigentlich nicht, wo ich mich am besten über Jobangebote informieren soll, da es zu viele Angebote gibt.	153	2,44	1,556
Ich finde den Bewerbungsverfahren sehr aufwendig, da so viel Informationsrecherche nötig ist.	153	3,57	1,472
Gültige Werte (Listenweise)	153		

**Tabelle 18: Deskriptive Statistik – Mittelwerte Informationsüberlastung**

Der Mittelwert über alle Items der Skala gesamt liegt bei 12,52, was knapp über dem Durchschnitt von 12 liegt und grundsätzlich eher Zustimmung beim Thema Informationsüberlastung bei den ProbandInnen zeigte. Wirft man jedoch einen genaueren Blick auf die Daten zeigt sich, dass die Items *„Durch die vielen Möglichkeiten im Internet, mich über Arbeitgeber zu informieren, fühle ich mich überfordert.“* und *„Ich weiß eigentlich nicht, wo ich mich am besten über Jobangebote informieren soll, da es zu viele Angebote gibt.“* unterdurchschnittlich bewertet wurden und die StudienteilnehmerInnen diesen eher weniger zustimmten. Hingegen wurde dem Item *„Am liebsten würde ich meine Bewerbung ohne viel Recherche mit einem Klick übermitteln können.“* mit einem Mittelwert von 4.08 stärker zugestimmt.

Insofern lässt sich sagen, dass die ProbandInnen über die Skala hinweg gesehen unabhängig von der Anzahl der im Bewerbungsprozess genutzten Kanäle den Bewerbungsweg eher aufwendig fanden und sich eine raschere Bewerbung wünschten. Die vielen Möglichkeiten, die das Internet für den Bewerbungsprozess bietet, wurden jedoch prinzipiell nicht negativ bewertet. Zur Überprüfung der genauen Hintergründe dieser Einstellung in Zusammenhang mit den im Bewerbungsprozess genutzten Kanälen bedarf es jedoch weiterer Untersuchungen.

Zuletzt soll auch in diesem Fall ermittelt werden, ob das Alter einen Einfluss darauf hat, ob im Bewerbungsprozess Informationsüberlastung eine Rolle spielt. Abermals kommt hier wieder die ANOVA zum Einsatz, die die Mittelwerte zwischen den Altersgruppen vergleicht. Die ANOVA ist auch in diesem Fall mit  $p = 000$  höchst signifikant. Der Duncan-Test liefert wieder nähere Erkenntnisse darüber, zwischen welchen Alterskohorten es die größten Unterschiede gab. Es zeigt sich, dass sich die Babyboomer deutlich von Generation X und Y, sowie von Generation Z unterscheiden. Auch Generation X und Generation Z unterscheiden sich signifikant. Es konnten jedoch Ähnlichkeiten zwischen Generation X und Y sowie zwischen Generation Y und Z festgestellt werden.

Die Untergruppen sind in Tabelle 19 abgebildet.

<b>Informationsüberlastung</b>				
Geburtsjahr	N	Untergruppe für Alpha = 0.05.		
		1	2	3
vor 1965	10	7,6000		
zwischen 1965-1980	44		11,0909	
zwischen 1980-1995	69		13,1159	13,1159
nach 1995	30			14,9000
Signifikanz		1,000	,094	,140

**Tabelle 19: Duncan Test – Informationsüberlastung**

Interessant ist hierbei, dass die TeilnehmerInnen mit sinkendem Alter die Informationsbereitstellung eher als überlastend ansehen. Dies könnte damit zusammenhängen, dass ältere StudienteilnehmerInnen eventuell die heute verfügbaren Informationsmöglichkeiten im Vergleich zu früher abwägen und dies deshalb als eher positiv begrüßen als die jüngeren ProbandInnen.

## 6 Diskussion und Ausblick

Neue Medien beherrschen unsere heutige Informations- und Wissensgesellschaft in allen Lebens- und Geschäftslagen und durchdringen zunehmend auch alle Unternehmensbereiche als Kommunikationsmedium Nummer eins. Gerade im Personalwesen, wo sich die Ansprache qualifizierter BewerberInnen durch den demografischen Wandel und den Mangel an Fachkräften in bestimmten Gebieten als immer schwieriger erweist, bieten Neue Medien die Chance, die Zielgruppe individuell anzusprechen und so für sich zu gewinnen (Däfler, 2015, S. VII). Besonders Soziale Medien und Smartphone Applikationen gelten als vielversprechende Kanäle Neuer Medien für den Bewerbungsprozess von morgen (Weitzel et al., 2014a, S. 4). Ziel dieser Arbeit war es deshalb, Trends im Personalmarketing und Recruiting, die aufgrund Neuer Medien entstehen, zu identifizieren. Dabei wurde zuerst analysiert, ob durch die allgemein stärkere Einbindung Neuer Medien im Bewerbungsprozess generell die Nutzung der Kanäle anstieg. Weiters wurde untersucht, ob ProbandInnen, die aufgrund einer kürzlich zurückliegenden Bewerbung die vielseitigen Möglichkeiten von Neuen Medien im Bewerbungsprozess wichtiger für die Zukunft erachteten als jene, deren letzte Bewerbung bereits länger zurücklag.

Da der derzeitige Bewerbungsmarkt von drei sehr heterogenen Generationen geprägt wird, die alle die rasante technologische Entwicklung Neuer Medien zu unterschiedlichen Zeitpunkten miterlebt hatten, wurde auch ein etwaig unterschiedliches Bewerbungsverhalten zwischen diesen Altersgruppen erhoben. Dies beruhte darauf, da die dieser Arbeit zugrundeliegende Theorie davon ausgeht, dass Unterschiede in den Bewerbungskanälen, die von den Generationen genutzt werden, bestehen (Barsch, 2015, S. 10).

Im letzten Schritt wurde der Frage nachgegangen, ob die Vielfalt an Möglichkeiten, sich über Neue Medien über Arbeitgeber zu informieren und sich zu bewerben von Seiten der BewerberInnen möglicherweise bereits als überlastend empfunden wird und wie diese darauf reagierten. Basis dieser Überlegung waren verschiedene psychologische Theorien, die allesamt eine reduzierte Informationsbereitstellung zum besseren Verständnis, Auffassungs- und Lernvermögen und Wohlbefinden propagieren (Iyengar & Lepper, 2000, S. 1000f; Rinne & Rennhak, 2006, S. 51ff.; Chandler & Sweller, 1991).

Zur Beantwortung dieser Überlegungen diente eine quantitative empirische Studie, mittels derer die Einschätzung zu Trends im Bewerbungsprozess, das Bewerbungsverhalten je Generation sowie ein mögliches Überforderungsgefühl durch die vielen im Bewerbungsprozess gebotenen Informationen erhoben wurde. Bei der Studie handelte es sich um einen Fragebogen im Online-Format. Die erhobenen Daten wurden mit der Statistik-

Software SPSS ausgewertet und die Testung der aufgestellten Hypothesen vorgenommen.

Zusammenfassend zeigte sich kein signifikanter Unterschied in der Anzahl der genutzten Neuen Medien im Bewerbungsprozess nach dem Zeitpunkt der letzten Bewerbung. Beide Vergleichsgruppen nutzten ungefähr gleich viele Kanäle für die Information zu möglichen Stellen sowie für die Bewerbung. Bei einer näheren Analyse waren hier zwar Onlinekanäle federführend, jedoch eher traditionellere Portale wie Online-Jobseiten oder Online-Zeitungen. Dies könnte beispielsweise damit zusammenhängen, dass ProbandInnen über diese Kanäle die aktuellsten Informationen vermuten, was auch in der Praxis bestätigt wird: Der Großteil der Unternehmen schaltet Vakanzen immer noch vordergründig über die eigene Unternehmenshomepage oder Online-Stellenbörsen und Neue Medien spielen in der Recruitingpraxis der Unternehmen nach wie vor eine untergeordnete Rolle (Weitzel et al., 2014b, S. 7).

Ebenso wenig unterschied der Zeitpunkt der letzten Bewerbung darüber, wie der Einfluss Neuer Medien für den Bewerbungsprozess der Zukunft eingeschätzt wurde: Über alle ProbandInnen hinweg wurde dieser durchwegs positiv eingestuft und damit die Trendeinschätzung bestätigt. Betrachtet man die Skala zur Trendeinschätzung näher fällt auf, dass besonders die älteste Generation der Babyboomer und die jüngste Generation Z Neuen Medien die stärksten Zukunftschancen voraussagen. Besonders die Einschätzung der Babyboomer überrascht: Eventuell vergleichen diese die Chancen, die durch Neue Medien für den Bewerbungsmarkt geschaffen werden, stärker mit den Möglichkeiten, die früher zur Verfügung standen und sind deswegen positiver eingestellt. Alternativ könnten jedoch auch diese StudienteilnehmerInnen einfach besonders medienaffin gewesen sein. Die vorliegende Stichprobe war jedoch zu klein, um repräsentative Aussagen tätigen zu können.

In diesem Sinne zeigte sich zur Beantwortung von Forschungsfrage 1, dass das Bewerbungsverhalten der Gegenwart stark durch Neue Medien gekennzeichnet ist. Altbewährte Kanäle, wie Zeitungen, erfreuen sich zwar immer noch einer hohen Wichtigkeit, hier wird aber bevorzugt die Onlineversion genutzt. Neue Medien sind insofern auch im Bewerbungsprozess angekommen und bestimmen maßgeblich dessen Verlauf.

Zur Beantwortung von Forschungsfrage 2 spiegeln sich bei der Nutzung von Online-medien für die Jobsuche die Erkenntnisse aus der Literatur wider: Internetstellenbörsen und die Unternehmenshomepage sind erste Anlaufstelle für die Jobsuche. Dabei sticht in dieser Erhebung klar das Jobportal karriere.at hervor, was jedoch wohl an der vorwie-

gend österreichischen Zielgruppe dieser Untersuchung lag. Karriere.at ist die marktführende Jobplattform Österreichs (Online-Recruiting.net, 2016, o.S.). Die Unternehmenshomepage ist vor allem für ProbandInnen der Generation Y ein beliebter Kanal für die direkte Bewerbung, was die Wichtigkeit dieses Kanals veranschaulicht. Bei den genutzten Kanälen zur Information über potentielle Arbeitgeber zeigt sich, dass sich die Unternehmenshomepage gegenüber den Kanälen zur direkten Bewerbung von Platz zwei auf Platz sechs bewegte. Dies liegt vermutlich daran, dass mögliche InteressentInnen zunächst auf ein bestimmtes Unternehmen aufmerksam werden müssen, bevor sie sich direkt auf dessen Homepage über freie Stellen informieren können. Als Informationskanal und damit besonders wichtig für das Personalmarketing erscheinen demnach vermehrt Plattformen, wo viele Unternehmen präsentiert werden und ein Überblick geschaffen werden kann. In der Freinennung stachen hier vor allem Business Netzwerke hervor, die Platz zwei der Kanäle zur Informationssuche belegten.

Wenngleich die Ergebnisse zur Nutzung Sozialer Netzwerke nicht signifikant waren, überraschte dennoch diese bereits starke Akzeptanz als mögliches Medium zur Information über potentielle Jobs und zur Bewerbung. Dies wurde auch besonders durch die Rangreihen-Fragen ersichtlich, welche den deutlichen Trend Sozialer Netzwerke für den Bewerbungsprozess der Zukunft aufzeigten: Während dieser Kanal bei Generation X noch auf dem sechsten Platz der Bewerbungskanäle rangierten, wurden sie von Generation Y auf Platz vier und von Generation Z bereits auf den dritten Rang gewählt. Für Unternehmen spielen Soziale Netzwerke jedoch bislang noch eine untergeordnete Rolle im Rekrutierungsprozess und zeigten sich zuletzt sogar rückläufig (ICR, 2014, S. 38ff.). Diese Untersuchung zeigte jedoch auf, dass Unternehmen diese Kanäle nicht vernachlässigen sondern stärker ausbauen sollten, da die Akzeptanz auf Seiten der BewerberInnen bereits gegeben ist.

Smartphone Applikationen für die Bewerbung sind einigen ProbandInnen bereits ein Begriff und wurden vereinzelt sogar in der ungestützten Freinennung genannt. Eine große Reichweite haben diese Apps jedoch bislang noch nicht. Dies weist allerdings darauf hin, dass der Trend zur mobilen Jobsuche und Bewerbung bereits gegeben ist. Um dies mit dem aktuellen Nutzungsverhalten der BewerberInnen übereinzustimmen sollten Unternehmen in jedem Falle die Möglichkeit bieten, ihre Stellen mobil einzusehen, wie beispielsweise mit einer für mobile Endgeräte optimierten Stellenbörse. Daneben sollte die Entwicklung von Apps am Bewerbungsmarkt wachsam verfolgt werden, da gerade dieser Bereich einem raschen Wandel unterworfen ist.

Zur näheren Analyse der Nutzung der Kanäle ergibt die vorliegende Untersuchung auch, dass Onlinekanäle im Bewerbungsverfahren über alle aktuell am Arbeitsmarkt befindlichen Generationen bereits sehr verbreitet und als Hauptmedium in Bezug auf Informationsrecherche und Bewerbung starke Akzeptanz finden. Entgegen der Literatur gab es hier demnach keinen signifikanten Unterschied zwischen den Generationen. Es konnte jedoch bestätigt werden, dass im Onlinebereich die Generation X signifikant häufiger auf das Onlineangebot von Tageszeitungen, vor allem in Bezug auf Smartphone Apps, zurückgriff als die anderen Generationen. Generation Y und Generation Z nutzten jedoch im Gegenzug signifikant häufiger Onlinejobbörsen als Generation X. Dies beantwortet Forschungsfrage 3 nach der Nutzung Neuer Medien im Bewerbungsprozess nach Altersgruppen.

Die übergreifend große Bedeutung von traditionellen Printmedien im Online- und Offlinebereich, die BewerberInnen generationsübergreifend auf der Suche nach einer neuen Arbeitsstelle immer noch sehr häufig angaben zu nutzen, überraschte dennoch. Vermutlich ergibt sich dieser hohe Stellenwert aus der Tradition der Jobsuche, da Zeitungen lange Zeit das einzige Massenmedium waren, über das neue Positionen verbreitet wurden. Der positive Ruf, über dieses Medium Informationen über Stelleninserate zu erhalten, hält scheinbar weiterhin an, weshalb es für PersonalistInnen empfehlenswert ist, Printmedien nicht gänzlich aus ihrer Recruitingpraxis auszuschließen. Besonders bei der Suche nach älteren Mitarbeitenden, wie beispielsweise jenen der Generation der Babyboomer, sollte dieser Kanal auch weiterhin verwendet werden (Arnold, 2015, S. 75). Es sollte nicht außer Acht gelassen werden, dass sich gerade in dieser Zielgruppe häufig gesuchte „Professionals“ finden, deren Interesse durch Stellenanzeigen in diesen traditionellen Medien geweckt werden kann.

Die vielfältigen Kanäle, die heutzutage im Bewerbungsprozess offenstehen, wurden von den ProbandInnen durchwegs positiv bewertet, was Forschungsfrage 4 beantwortet: So wiesen jene, die mehr Kanäle im Bewerbungsprozess nutzten, signifikant weniger Überforderung auf als jene, die weniger Kanäle nutzten. Dies spricht gegen eine mögliche Informationsüberlastung durch viele Kanäle. Allerdings war es nicht Gegenstand dieser Erhebung zu ermitteln, warum manche ProbandInnen mehr und manche weniger Kanäle nutzten. Nun könnte es sein, dass jene, die wenige Kanäle nutzten, dies machten, weil sie ansonsten ein Gefühl der Informationsüberlastung empfanden und dass jene, die mehr Kanäle nutzten, dies bewusst taten und deshalb auch keine Überlastung durch Informationen empfanden. Um hierauf genauere Aussagen tätigen zu können bedarf es weiterführender Analysen.

Des Weiteren zeigte sich in dieser Studie eine starke Zustimmung bei der Frage nach einem einfacheren Bewerbungsverfahren. Insofern sollten sich Unternehmen zwar vielseitig präsentieren, den Bewerbungsprozess selbst jedoch so rasch und simpel wie möglich gestalten. Potential bietet hier etwa eine Vereinfachung des Ausfüllens des Bewerbungsprofils oder des Versands der Bewerbung: Unter den Stichwörtern One-Click-Bewerbung oder CV Parsing wird dieses Thema bereits seit längerem in Fachkreisen diskutiert und gewinnt immer mehr Einzug in die Bewerbungspraxis. One-Click-Bewerbung meint dabei die automatische Übertragung der Profildaten aus einem Sozialen Netzwerk, wie beispielsweise XING, bei der Bewerbung auf eine Position. So ersparen sich die BewerberInnen das langwierige Eintragen ihrer persönlichen Daten in die Bewerbungsdatenbank eines Unternehmens (Meyer, 2013, S. 52). CV Parsing bezieht sich auf ein technisches System, das die Daten eines zuvor hochgeladenen Lebenslaufes automatisch aufschlüsselt und in vorgesehene Felder einordnet, sodass das Ausfüllen des Bewerbungsbogens für die Bewerbenden vereinfacht wird (Petschar & Zavrel, 2016, 99ff.). Bislang gestaltete sich jedoch die technische Ausführung noch als sehr fehleranfällig, hauptsächlich aufgrund der häufig individuell gestalteten Lebensläufe.

Die Präsenz Neuer Medien im Alltag wird zunehmend dazu führen, dass diese auch Einzug in den Bewerbungsprozess finden. Soziale Netzwerke sind dabei bereits relativ gut etabliert und von Seiten der Bewerbenden akzeptiert. Unternehmen sollten deshalb darauf weiterhin aufbauen und die Möglichkeiten intensiver nutzen. Der Trend zur Einbindung mobiler Endgeräte in den Bewerbungsprozess ist besonders deshalb zukünftig von Bedeutung, da die junge Generation Z, die bald den Arbeitsmarkt beherrschen wird, mit der Allgegenwärtigkeit des Smartphones aufgewachsen ist und auf diese immer weniger im täglichen Leben zu verzichten bereit ist. Unternehmen müssen sich demnach darauf vorbereiten, diesem Trend früher oder später gerecht zu werden, sei es mit mobiler Version der unternehmenseigenen Karriereseite oder mit der Präsenz ihrer Stelleninserate in verschiedenen speziellen Karriereapps (Frenner, 2014, o.S.; staufenbiel.de, 2014, o.S.; Zink, 2015, o.S.). Dabei ist besonders darauf zu achten, dass der Bewerbungsweg dadurch nicht komplizierter, sondern verschlankt und vereinfacht wird, um einer möglichen Informationsüberforderung entgegen zu wirken.

## 7 Kritische Würdigung

Die vorliegende Arbeit lieferte erste Erkenntnisse zu Trends im Personalmarketing und Recruiting aufgrund der rasanten Entwicklung Neuer Medien. Wenngleich die Hypothesen mit Ausnahme von Hypothese 3 nicht bestätigt werden konnten, boten die Untersuchungen zur Nutzung von Kanälen für die Informationsrecherche zu potentiellen Arbeitsstellen und zur Bewerbung interessante Einblicke in die Bewerbungspraxis der Zielgruppen der Generation X, Y und Z. So konnte gezeigt werden, dass generationsübergreifend Onlinemedien hauptsächlich im Bewerbungsprozess genutzt werden, dieser Trend also bereits angekommen ist und gelebt wird. Die ProbandInnen zeigten sich auch positiv gegenüber Neuen Medien für den Bewerbungsprozess der Zukunft eingestellt und schätzten die vielen Möglichkeiten, die sich dadurch für die Informationsrecherche und Bewerbung entwickeln.

Wie alle empirischen Arbeiten weist auch die vorliegende Untersuchung Grenzen auf, die im Folgenden näher erläutert werden sollen. Zum einen gestaltete sich die Zusammensetzung der Stichprobe als potentiell problematisch, da der Großteil der ProbandInnen der Generation Y (N=69) angehörte, während die Generation X (N=44) und die Generation Z (N=30) nur in geringerer Anzahl vertreten waren. Aufgrund dessen können die Ergebnisse der Varianzanalyse unter Umständen verzerrt sein, was mit gleich großen Stichproben ausgeschlossen hätte werden können. Zudem war die Generation Z mit 30 ProbandInnen an der unteren Grenze, um repräsentative Aussagen tätigen zu können. Diese Stichprobengröße ist zwar für wissenschaftliche Analysen noch in Ordnung, sollte jedoch für weiterführende Analysen wenn möglich vergrößert werden. Darüber hinaus ist grundsätzlich zu überlegen, ob der Zeitpunkt dieser Erhebung für einen Vergleich zwischen den Generationen X, Y und Z nicht noch zu früh war, da bislang erst ein sehr kleiner Teil der Generation Z am Arbeitsmarkt tätig ist und noch viele StudienteilnehmerInnen in der Schule und demnach noch niemals im Bewerbungsprozess waren. Es empfiehlt sich daher, diese Untersuchung in einigen Jahren zu wiederholen, wenn auch die Generation Z ganz im Arbeitsleben angekommen ist und die Auswirkungen ihres Bewerbungsverhaltens in der Praxis erlebbar werden. Währenddessen hätte man für die vorliegende Untersuchung auch noch die Generation der Babyboomer stärker miteinschließen können, um möglicherweise deutlichere Aussagen über die Entwicklung im Bewerbungsprozess von Offline- zu Onlinekanälen identifizieren zu können.

Eine weitere Einschränkung liegt im Medium der Onlinebefragung: Durch die Art der Erhebung könnte es auch zu Verzerrungen gekommen sein, da somit möglicherweise nur jene ProbandInnen erreicht wurden, die generell medien- und internetaffin waren.

Dies könnte möglicherweise die starke Ähnlichkeit der Antworten und geringen Unterschiede erklären.

Darüber hinaus soll nochmals aufgezeigt werden, dass besonders die Fragen zur Einschätzung der Trendentwicklung Neuer Medien auf den Bewerbungsprozess der Zukunft auf subjektiven Beurteilungen der ProbandInnen beruhen. Diesbezüglich wäre für eine weitergehende wissenschaftliche Analyse eine quantitative Untersuchung sinnvoll, die das Nutzungsverhalten von Medien im Zeitverlauf mittels verbundener Stichprobe testet.

Zur näheren Untersuchung der Thematik zur Informationsüberlastung bedarf es expliziter Analysen, aus welchem Grund manche BewerberInnen weniger oder mehr Kanäle im Bewerbungsprozess zuziehen: Mögliche Ursachen könnten etwa der Kenntnisstand über potentielle Kanäle sein oder schlicht die Präferenz für mehr/weniger Informationen. Nur bei Vorliegen dieser Hintergrundinformationen können verbindliche Aussagen darüber getroffen werden, ob das derzeitige Angebot als überlastend oder als Bereicherung empfunden wird.

Abschließend lässt sich im Allgemeinen noch anmerken, dass die Thematik um Trends im Bewerbungsprozess aufgrund der rasanten Entwicklung Neuer Medien eines steten Wandels unterliegt und die Ergebnisse dieser Arbeit vermutlich bereits in wenigen Jahren überholt sind. Aus diesem Grund ist ratsam, die Studie in regelmäßigen Abständen zu wiederholen und auf die individuellen Charakteristika der am Arbeitsmarkt präsenten Generationen abzustimmen.

Aus Sicht der Autorin bieten Neue Medien vielversprechende Chancen für das Recruiting der Zukunft: Bei adäquater Einbindung steigern diese die Schnelligkeit, Transparenz und somit den Erfolg eines Bewerbungsprozesses. Zudem sind die Möglichkeiten, das Unternehmen als Arbeitgeber attraktiv zu positionieren, mittels Neuer Medien nicht nur relativ kostengünstig, sondern in ihrer Art und Weise schier grenzenlos. Gleichsam steigert sich auch die Reichweite, um potentielle BewerberInnen anzusprechen. Wie die vorliegende Untersuchung zeigte, ist die Akzeptanz Neuer Medien bei der Jobsuche bereits gegeben, und die Zurverfügungstellung von Karrieremöglichkeiten über Neue Medien wird mit zunehmendem Zustrom der Generation Z auf den Arbeitsmarkt immer mehr zur notwendigen Selbstverständlichkeit werden.

Dabei ist es jedoch für Unternehmen wichtig, sich agil und flexibel an die sich rasch ändernden Verhaltensweisen und Ansprüche der Zielgruppe anzupassen und starre, zeitfressende Strukturen im Bewerbungsprozess abzuschaffen. Nur so kann das volle Potential Neuer Medien und besonders der Zeitgewinn im Recruiting voll ausgeschöpft werden.

## Literaturverzeichnis

- Arnold, Hermann (2015). Einsichten zu Social Media Recruiting. Wie Sie Netzwerke wirklich richtig nutzen. 2. Auflage. Freiburg, München: Haufe Gruppe.
- Bamberg, Günter / Baur, Franz / Krapp, Michael (2008). Statistik. 14. Auflage. München: Oldenbourg.
- Bärmann, Frank (2012). Social Media im Personalmanagement. Facebook, XING, Blogs, Mobile Recruiting und Co. erfolgreich einsetzen. Heidelberg: mitp.
- Barsch, Petra (2015). Zukunft Personal ??? In Buchenau, Peter (Hrsg.). Chefsache Prävention II. Mit Vorsorgemaßnahmen zum persönlichen und unternehmerischen Erfolg. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Bieber, Peer (2012). Recruiting im Web: Das kleine 1 x 1 der Personalbeschaffung! In Rath, Bernd H. / Salmen, Sonja (Hrsg.). Recruiting im Social Web. Talentmanagement 2.0 – So begeistern Sie Netzwerker für Ihr Mitmach-Unternehmen! 1. Auflage. Göttingen: BusinessVillage GmbH.
- BITKOM (2010). Stellenanzeigen im Internet sind bei Firmen erste Wahl. Online: [http://www.bitkom.org/de/presse/66442\\_62229.aspx](http://www.bitkom.org/de/presse/66442_62229.aspx) [Abruf am 17.02.2012].
- Blum, Sebastian (2015). Recruiting-Premiere: Mercedes lässt sich auf WhatsApp ein. Online: [http://www.wuv.de/karriere\\_job/recruiting\\_premiere\\_mercedes\\_lasst\\_sich\\_auf\\_whats\\_app\\_ein](http://www.wuv.de/karriere_job/recruiting_premiere_mercedes_lasst_sich_auf_whats_app_ein) [Abruf am 15.12.2015].
- Bortz, Jürgen / Döring, Nina (2006). Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler (4. Aufl.). Berlin: Springer.
- Bortz, Jürgen / Schuster, Christoph (2010): Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler, 7. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Braehmer, Barbara (2015). Warum Sie auf Twitter im Recruiting nicht verzichten dürfen. In Dannhäuser, Ralph (Hrsg.). Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brickwedde, Wolfgang (2015a). Erschließen Sie mit LinkedIn den international orientierten Talentpool. In Dannhäuser, Ralph (Hrsg.). Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Brickwedde, Wolfgang (2015b). Google+: Die Kraft von Google fürs Recruiting nutzen. In Dannhäuser, Ralph (Hrsg.). Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Brosius, Felix (2011): SPSS 19. Heidelberg, München, Landsberg, Frechen, Hamburg: mitp Verlag.
- Bühl, Achim (2014). SPSS 22. Einführung in die moderne Datenanalyse. 14. Auflage. Hallbergmoos: Pearson Deutschland GmbH.
- Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. (2014). Studie Social Media Kompass 2014/2015. Online: <http://www.bvdw.org/mybvdw/media/download/kompass-social-media-2014-2015.pdf?file=3303> [Abruf am 17.09.2015].
- CareerBuilder (2015). 2015 Candidate Behavior – Germany Job-Seeker Data. Online: <http://careerbuildercommunications.com/candidatebehavior/#sthash.aN2tGYzY.dpbs> [Abruf am 14.12.2015].
- Chandler, Paul / Sweller, John (1991). Cognitive Theory and the format of instruction. *Cognition and Instruction*, 8, 293-332.
- Däfler, Martin-Niels (2015). Sieben Thesen zu Social Media (Recruiting). In Dannhäuser, Ralph (Hrsg.). Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dannhäuser, Ralph (2015). Trends im Recruiting. In Dannhäuser, Ralph (Hrsg.). Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dannhäuser, Ralph / Chikato, Daniela (2015). Zünden Sie mit XING Ihren Recruiting-Turbo. In Dannhäuser, Ralph (Hrsg.). Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dell, David / Ainspan, Nathan / Bodenber, Thomas / Troy, Kathryn / Hickey, Jack (2001). Engaging Employees Through Your Brand. The Conference Board. Online: [http://www.strimgroup.com/sites/default/files/images/PDF/DavidDell\\_EngagingEmployeesThroughYourBrand.pdf](http://www.strimgroup.com/sites/default/files/images/PDF/DavidDell_EngagingEmployeesThroughYourBrand.pdf) [Abruf am 29.11.2015].
- Dorp, Katharina (2015). Recruiting-Trends: Mit Snapchat und Whatsapp zu neuem Personal? Online: <http://blog.zukunft-personal.de/de/2015/11/10/recruiting-trends-mit-snapchat-und-whatsapp-zu-neuem-personal/> [Abruf am 15.12.2015].

- Elbert, Sven (2014). Komplet digital: Die Generation Z steht in den Startlöchern. Wissensmanagement, 7/2014, 10-11.
- Franke, Carsten / Teetz, Ingolf (2012). Die Karriere-Website als Point of Recruiting: Zwischen Arbeitgebermarke und Rekrutierungserfolg. In Beck, Christoph (Hrsg.). Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting. 2. Auflage. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.
- Frenner, Heike (2014). HR-Trends 2014: „Wir brauchen eine neue Generation von Recruitern“. Online: <http://www.karriere.at/blog/trends-recruiting-2014.html> [Abruf am 25.07.2015].
- Gernhardt, Simone (2015). Employer Branding und Social Recruiting über Instagram – Teil 1. Online: <https://wollmilchsau.de/employer-branding/employer-branding-und-social-recruiting-uber-instagram-teil-1/> [Abruf am 15.12.2015].
- Gropp, Martin (2015). LinkedIn wächst schneller als Xing. Frankfurter Allgemeine Zeitung (05.02.2015). Online: <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/netzwirtschaft/berufliche-netzwerke-linkedin-waechst-schneller-als-xing-13412199.html> [Abruf am 20.10.2015].
- Grothe, Martin (2015). Wie Sie Facebook richtig verankern. In Dannhäuser, Ralph (Hrsg.). Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Haynes, Graeme A. (2009). Testing the Boundaries of the Choice Overload Phenomenon: The Effect of Numbers of Options and Time Pressure on Decision Difficulty and Satisfaction. Psychology & Marketing, Vol. 26(3), 202-212.
- Hesse, Gero / Mayer, Katja / Rose, Nico / Fellingner, Christoph (2015). Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen. In Hesse, Gero (Hrsg.). Perspektivenwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z. Wiesbaden: Springer Gabler.
- ICR – Institute for Competitive Recruiting (2013). Social Media Recruiting Report 2013. Download: <http://www.competitiverecruiting.de/ICR-Social-Media-Recruiting-Report-2013.html> [Abruf am 20.10.2015].
- ICR – Institute for Competitive Recruiting (2014). Recruiting Report 2014. Download: <http://www.competitiverecruiting.de/Recruiting-Report-2014.html#.ViaB5X7hDIW> [Abruf am 20.10.2015].

- Iyengar, Sheena S. / Lepper, Mark R. (2000). When Choice is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing? In: *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 79, No. 6, 995-1006.
- Jäger, Wolfgang / Meurer, Sebastian (2016). Karriere-Webseiten schicken in mobile Sackgassen. In *Personalwirtschaft*, 02/2016, S. 30-34.
- Joos, John G. (2008). Social Media: New Frontiers in Hiring and Recruiting. In *Employment Relations Today*, Wiley InterScience, DOI 10.1002/ert, 51-59.
- Kriegler, Wolf R. (2015). *Praxishandbuch Employer Branding. Mit starker Marke zum attraktiven Arbeitgeber werden*. 2. Auflage. Freiburg: Haufe.
- Kroeber-Riel, Werner (1987). Informationsüberlastung durch Massenmedien und Werbung in Deutschland. In: *Die Betriebswirtschaft*, 47. Jg. Nr. 3, S. 257-264.
- Laick, Steffen (2008). Internationales Employer Branding und Recruiting. In Beck, Christoph (Hrsg.). *Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting*. 2. Auflage. Köln: Wolters Kluwer Deutschland GmbH.
- Latzel, Jana / Dürig, Uta-Michaela / Peters, Kai / Weers, Jan-Philipp (2015). Marke und Branding. In Hesse, Gero (Hrsg.). *Perspektivenwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Lammenett, Erwin (2014). *Praxiswissen Online-Marketing. Affiliate- und E-Mail-Marketing, Suchmaschinenmarketing, Online-Werbung, Social Media, Online-PR*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Leisenberg, Manfred / Niemeier, Walter (2016). Ein guter Ruf in Social Media. In: *Personalmagazin*, 03/2016, S. 30-32.
- Ludwig-Maximilians-Universität München / Absolventa Jobnet (2014). Generation Mobile. Junge Bewerber vollziehen den Medienwechsel bei der Jobsuche – warum Unternehmen jetzt reagieren müssen. Online: [http://absolventa-downloads.s3.amazonaws.com/files/Jobnet/Whitepaper/jobnet\\_whitepaper\\_generation\\_mobile.pdf](http://absolventa-downloads.s3.amazonaws.com/files/Jobnet/Whitepaper/jobnet_whitepaper_generation_mobile.pdf) [Abruf am 04.01.2016].
- Mattmüller, Roland / Buschmann, Andrea (2015). Marketing: Das Management aller Zielgruppen. In Hesse, Gero (Hrsg.). *Perspektivenwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Maurer, Marcus / Jandura, Olaf (2009). Masse statt Klasse? Einige kritische Anmerkungen zu Repräsentativität und Validität von Online-Befragungen. In Jakob, Nikolaus /

- Schoen, Harald / Zerback, Thomas (Hrsg.). Sozialforschung im Internet: Methodologie und Praxis der Online-Befragung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Meyer, Roland (2013). Praxishandbuch zur Online Personalarbeit. Zürich: Praxium Verlag.
- Mollet, Patrick (2013). Faktor Mensch: Mit dem Teamgedanken werben. In: Buckmann, Jörg (Hrsg.). Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Moon, Angela / Mzezewa, Tariro (2015). Goldman Sachs taps Snapchat for recruiting millennials. Online: <http://www.reuters.com/article/us-goldman-sachs-snapchat-idUSKCN0RI2A620150918> [Abruf am 15.12.2015].
- Naumann, Annelie (2015). Stellensuche per Match – Truffls ist Tinder für Jobs. Die Welt, 20.11.2014. Online: <http://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article134429259/Stellensuche-per-Match-Truffls-ist-Tinder-fuer-Jobs.html> [Abruf am 03.08.2015].
- Online-Recruiting.net (2016). Jobbörsen für Jobsuche Österreich. Online: <http://www.online-recruiting.net/jobboersen-jobsuche-oesterreich/> [Abruf am 13.03.2016].
- Palfrey, John / Gasser, Urs (2008). Born Digital. Understanding the first Generation of Digital Natives. Online: [http://pages.uoregon.edu/koopman/courses\\_readings/phil123-net/identity/palfrey-gasser\\_born-digital.pdf](http://pages.uoregon.edu/koopman/courses_readings/phil123-net/identity/palfrey-gasser_born-digital.pdf) [Abruf am 17.09.2015].
- Personalmarketing2Null (2015). Das war wirklich Zielgruppe! Weltpremiere mit WhatsApp-Chat im Recruiting. Online: <http://personalmarketing2null.de/2015/02/weltpremiere-mit-whatsapp-chat-im-recruiting/> [Abruf am 15.12.2015].
- Pesch, Ulli (2014). Die Qual der Wahl. Online: [http://personalwirtschaft.eu-assd241002.wkfra.de/media/Personalwirtschaft\\_neu\\_161209/N%C3%BCtzliches/Recruiting%20Guide/pw-0514-28-31-active-sourcing\\_neu.pdf](http://personalwirtschaft.eu-assd241002.wkfra.de/media/Personalwirtschaft_neu_161209/N%C3%BCtzliches/Recruiting%20Guide/pw-0514-28-31-active-sourcing_neu.pdf) [Abruf 13.12.2015].
- Petschar, Sandra / Zavrel, Jakub (2016). Candidate Experience im E-Recruiting. In Verhoeven, Tim (Hrsg.). Candidate Experience. Ansätze für eine positive erlebte Arbeitgebermarke im Bewerbungsprozess und darüber hinaus. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pratt, Siofra (2015). How to: Use SnapChat for Recruitment. Online: <http://www.social-talent.co/blog/how-to-use-snapchat-for-recruitment> [Abruf 15.12.2015].

- Rasch, Björn / Friese, Malte / Hofmann, Wilhelm J. / Naumann, Ewald (2010). Quantitative Methoden 2. Einführung in die Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Rinne, Solveik / Rennhak, Carsten (2006). Information Overload – Der Zwang neue Wege in der Kommunikation zu gehen. In Rennhak, Carsten (Hrsg.). Unternehmenskommunikation 2.0. Neue Wege im Marketing. Stuttgart: ibidem-Verlag.
- Salmen, Sonja (2012a). Die Suche von Top-Mitarbeitern im War for Talent! In Rath, Bernd H. / Salmen, Sonja (Hrsg.). Recruiting im Social Web. Talentmanagement 2.0 – So begeistern Sie Netzwerker für Ihr Mitmach-Unternehmen! 1. Auflage. Göttingen: BusinessVillage GmbH.
- Salmen, Sonja (2012b). What's next – Die nächsten Trends. In Rath, Bernd H. / Salmen, Sonja (Hrsg.). Recruiting im Social Web. Talentmanagement 2.0 – So begeistern Sie Netzwerker für Ihr Mitmach-Unternehmen! 1. Auflage. Göttingen: BusinessVillage GmbH.
- Schlüter, Katharina (2011). Als Markenbotschafter unterwegs: Management und Mitarbeiter prägen Employer Branding. IM Information Management & Consulting, 03/2011, S. 34-39.
- Scholz, Christian (2012). Generation Z: Willkommen in der Arbeitswelt. derStandard, 06.01.2012. Online: <http://derstandard.at/1325485714613/Future-Work-Generation-Z-Willkommen-in-der-Arbeitswelt> [Abruf am 03.08.2015].
- Schrödl, Karl-Heinz / Baumgartner, Anja / Baum, Matthias (2013): Positionierung einer internationalen Arbeitgebermarke am Beispiel der Robert Bosch GmbH. In Stock-Homburg, Ruth (Hrsg.). Handbuch Strategisches Personalmanagement. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schröter-Ünlü, Michaela (2015). Karriere-Blogs. In Dannhäuser, Ralph (Hrsg.). Praxis-handbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Siromani, Umakanth / Thasian, Thankamony / Isaac, Rita / Selvaraj, Kurusilappattu G. / Daniel, Dolly / Mammen, Joy J. / Nair, Sukesh C. (2015). WhatsApp: A new tool for recruitment and retention of voluntary blood donors. International Journal of Advanced Medical and Health Research, 2/1. Online: [http://ijamhrjournal.org/temp/IntJAdvMedRes2172-5093229\\_140852.pdf](http://ijamhrjournal.org/temp/IntJAdvMedRes2172-5093229_140852.pdf) [Abruf 15.12.2015].
- Sonnentag, Sabine (2006): Abschlussarbeiten und Dissertationen in der angewandten psychologischen Forschung. Göttingen: Hogrefe Verlag.

- Statista (2014). Ranking der größten Social Networks und Messenger nach der Anzahl der monatlich aktiven Nutzer (MAU) im Jahr 2014. Online: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/181086/umfrage/die-weltweit-groessten-social-networks-nach-anzahl-der-user/> [Abruf am 06.01.2016].
- Statista (2015a). Anzahl der weltweit registrierten Nutzer von Google+ in den Jahren 2012 bis 2015. Online: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/215589/umfrage/prognose-zu-den-weltweiten-nutzerzahlen-von-google-plus/> [Abruf am 10.12.2015].
- Statista (2015b). Anzahl der aktiven Nutzer von WhatsApp weltweit von April 2013 bis April 2015. Online: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/285230/umfrage/aktive-nutzer-von-whatsapp-weltweit/> [Abruf am 15.12.2015].
- Statista (2015c). Statistiken zum Instant-Messaging-Dienst Snapchat. Online: <http://de.statista.com/themen/2546/snapchat/> [Abruf am 15.12.2015].
- Statistik Austria (2015). Bevölkerung am 1.1.2015 nach Alter und Bundesland - Insgesamt. Online: [http://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung\\_nach\\_alter\\_geschlecht/index.html](http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_alter_geschlecht/index.html) [Abruf am 22.08.2015].
- staufenbiel.de (2014). Trends am Arbeitsmarkt 2015. Online: <https://www.staufenbiel.de/onlinemagazin/arbeitsmarkt-2015-trends.html> [Abruf am 25.07.2015].
- Steinschaden, Jakob (2015). JobSwipr: Sechsstelliges Investment für Wiener „Tinder für Jobs“ mit 3000 aktiv Jobsuchenden. Online: <https://www.trendingtopics.at/jobswipr-sechstelliges-investment-fuer-wiener-tinder-fuer-jobs-mit-3000-aktiv-jobsuchenden/> [Abruf am 07.01.2016].
- Trost, Armin (2014). Talent Relationship Management. Competitive Recruiting Strategies in Times of Talent Shortage. Berlin Heidelberg: Springer.
- We Are Social (2015). Global Digital Report – Digital, Social & Mobile in 2015. Online: <http://wearesocial.de/blog/2015/01/global-digital-report-2015/> [Abruf am 03.08.2015].
- Weise, Daniela M. (2011). Rekrutierung der Net Generation: E-Recruiting mit Hilfe von Web 2.0-Tools. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Weitzel, Tim/Eckhardt, Andreas/Laumer, Sven/von Stetten, Alexander/Maier, Christian/Weinert, Christoph (2014a). Recruiting Trends 2014. Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300 Unternehmen aus den Branchen Health Care, IT und Maschinenbau. Online:

[https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuehle/isdl/RecruitingTrends\\_2014.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/RecruitingTrends_2014.pdf) [Abruf am 26.07.2015].

Weitzel, Tim/Eckhardt, Andreas/Laumer, Sven/ Weinert, Christoph/von Stetten, Alexander/Maier, Christian (2014b). Recruiting Trends 2014, Österreich. Eine empirische Untersuchung mit den 500 größten Unternehmen aus Österreich. Online: <http://d-nb.info/1058554379/34> [Abruf am 26.07.2015].

Wenzel, Günther / Kastlunger, Barbara (2015): Der Paradox-of-Choice-Effekt: Wenn individuelle Entscheidungsstile eine Auswahl ins Negative verkehren. Online: <http://ffhoarep.fh-ooe.at/bitstream/123456789/387/1/FFH2015-SW3-2.pdf> [Abruf am 21.08.2015].

Zils, Eva (2015). Online-Jobportale mit Social-Media-Anbindung in Deutschland, Österreich und der Schweiz. In Dannhäuser, Ralph (Hrsg.). Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Zink, Markus (2015). Pressemeldung: Die 7 wichtigsten Job-Trends 2015 (von willhaben.at). Online: <http://www.hrweb.at/2015/01/pressemeldung-die-7-wichtigsten-job-trends-2015-von-willhaben-at/> [Abruf am 25.07.2015].

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Employer Brand Funnel .....	11
Abbildung 2: Trends im Recruiting 2.0.....	16
Abbildung 3: Segmentierung der Recruiting-Kanäle .....	19
Abbildung 4: Nutzung Sozialer Medien im Bewerbungsprozess in Österreich im Vergleich 2008-2013 .....	29
Abbildung 5: Gegenüberstellung Rekrutierungsansätze - Klassisch versus TRM .....	32
Abbildung 6: Neue Medien im Recruiting.....	38
Abbildung 7: Häufigkeit Mediennutzung zur Jobsuche .....	50
Abbildung 8: Verteilung Stichprobe nach Generationen .....	55
Abbildung 9: Bildungsniveau Stichprobe .....	56
Abbildung 10: Beschäftigungsverhältnis Stichprobe .....	57
Abbildung 11: Berufsfelder Stichprobe .....	58
Abbildung 12: Nutzung Online-Informationskanäle nach Häufigkeit.....	61
Abbildung 13: Nutzung Online-Bewerbungschanäle nach Häufigkeit .....	62
Abbildung 14: Nutzung Online-Jobbörsen nach Häufigkeit.....	66
Abbildung 15: Nutzung Print-Zeitungen nach Häufigkeit.....	67
Abbildung 16: Zusammenhang Nutzung Informations- und Bewerbungskanäle und gefühlte Informationsüberlastung .....	74

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Skalenerstellung mit relevanten Items .....	48
Tabelle 2: Skalen mit Cronbachs Alpha.....	54
Tabelle 3: T-Test – Nutzung von Kanälen im Bewerbungsprozess.....	60
Tabelle 4: T-Test – Nutzung von Kanälen im Bewerbungsprozess – Aufsplittung Kanäle .....	61
Tabelle 5: T-Test – Trendeinschätzung Neue Medien im Bewerbungsprozess.....	63
Tabelle 6: Deskriptive Statistik – Mittelwerte Trendeinschätzung.....	64
Tabelle 7: ANOVA – Trendeinschätzung Soziale Medien .....	65
Tabelle 8 : Duncan-Test: Nutzung Neue Medien nach Altersgruppen .....	65
Tabelle 9: ANOVA – Nutzung Online-/Offlinekanäle nach Generation .....	68
Tabelle 10: Duncan-Test: Nutzung Online-/Offlinekanäle nach Generation .....	69
Tabelle 11: Kruskal-Wallis Test – Gruppierte Mediane von Kanälen zur Informationsrecherche.....	69
Tabelle 12: Kruskal-Wallis Test – Gruppierte Mediane von Kanälen zur Informationsrecherche nach Generationen.....	70
Tabelle 13: Kruskal-Wallis Test – Gruppierte Mediane von Kanälen zur Bewerbung..	70
Tabelle 14: Kruskal-Wallis Test – Gruppierte Mediane von Kanälen zur Bewerbung nach Generationen .....	71
Tabelle 15: MANOVA – Analyse Prüfgrößen .....	72
Tabelle 16: Turkey-Test – Nutzung Unternehmenshomepages.....	72
Tabelle 17: Fokus Soziale Medien – Mittelwertvergleich .....	73
Tabelle 18: Deskriptive Statistik – Mittelwerte Informationsüberlastung.....	75
Tabelle 19: Duncan Test – Informationsüberlastung.....	76

# Anhang

## FRAGEBOGEN

FERDINAND PORSCHE



0% ausgefüllt

## IHRE MEINUNG IST GEFRAGT!

Sehr geehrte Damen und Herren,

im Zuge meiner Masterarbeit im Studium Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie an der Ferdinand Porsche Fern FH forsche ich rund um das Thema Jobsuche für die Bereiche Personalmarketing und Recruiting.

Mit Ihrer Teilnahme an der Studie tragen Sie dazu bei, den Informationsbedarf und bevorzugte Korrespondenzmedien von BewerberInnen auf Jobsuche zu identifizieren.

Die Befragung nimmt weniger als 15 Minuten Zeit in Anspruch. Die Eingabe Ihrer Daten erfolgt selbstverständlich vollkommen anonym und dient einzig der wissenschaftlichen Auswertung.

### **Sie haben Interesse an den Studienergebnissen?**

Gerne sende ich Ihnen diese ab Juni 2016 zu. Schicken Sie dazu bitte ein kurzes E-Mail an [lisa.steinbach@mail.fernfh.ac.at](mailto:lisa.steinbach@mail.fernfh.ac.at).

Vielen Dank für Ihre Zeit, die Sie in diese Studie investieren!

Freundliche Grüße  
Lisa Steinbach, MSc

Weiter

Ein Überblick über Ihre demografischen Daten dient der detaillierteren Auswertung Ihrer Angaben.

**1. Sind Sie männlich oder weiblich?**

- männlich
- weiblich

**2. In welchem Jahr sind Sie geboren?**

- vor 1965
- zwischen 1965-1980
- zwischen 1980-1995
- nach 1995

**3. Was ist Ihre Nationalität?**

- Österreich
- Deutschland
- Schweiz

Sonstige:

**4. Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?**

- kein Abschluss
- Pflichtschule
- Lehre
- Matura
- Uni/FH
- Sonstiger:

**5. In welchem Gebiet sind Sie aktuell wohnhaft?**

- ländliches Gebiet
- städtisches Einzugsgebiet
- städtisches Gebiet

**6. Welcher Tätigkeit gehen Sie im Moment nach?**

*Mehrfachantwort möglich*

- SchülerIn
- StudentIn
- Lehrling
- arbeitssuchend

Berufstätig (Beruf):

Sonstiges:

Zurück

Weiter

Die folgenden Fragen behandeln das Thema der Jobsuche.

**1. Wann waren Sie zuletzt aktiv auf Jobsuche?**

- ich war noch nie auf Jobsuche
- ich befinde mich derzeit auf Jobsuche
- vor 0-1 Jahren
- vor 2-3 Jahren
- vor 4-5 Jahren
- vor über 5 Jahren

**2. Stellen Sie sich folgende Situation vor:**

Sie stehen vor dem Eintritt ins Berufsleben oder sind auf der Suche nach einem neuen Arbeitgeber. In welchen Zeitungen/Internetseiten/Apps informieren Sie sich, um eine neue Position zu finden?

Geben Sie mindestens eine Antwort ein. Mehrfachantwort möglich.

Antwort 01	
Antwort 02	
Antwort 03	
Antwort 04	
Antwort 05	
Antwort 06	
Antwort 07	
Antwort 08	
Antwort 09	
Antwort 10	

Weiter

**1. Wie sind Sie auf Ihren letzten Job aufmerksam geworden?**

*Mehrfachantwort möglich*

- ich habe aktuell keinen Job
- öffentliche Stellen, zB AMS
- Stellenbörsen in Zeitungen
- Stellenbörsen im Internet
- persönliche Kontakte
- unternehmensinterner Wechsel
- Schule/FH/Uni
- Soziale Medien
- Sonstiges:

Weiter

1. Welche Onlinekanäle *kennen* Sie für die Information zu einem *Unternehmen* als Arbeitgeber?

*Mehrfachantwort möglich*

- karriere.at
- monster.at
- stepstone.at
- careesma.at
- derStandard.at
- diePresse.at
- kurier.at
- willhaben.at
- facebook.com
- xing.at
- linkedIn.com
- kununu.at
- whatchado.com
- twitter.com
- truffls
- JobSwipr
- Unternehmenshomepage
- Sonstige:
  
- keine

Weiter

1. Über welche Onlinekanäle *bewerben* Sie sich für einen *Job*?

*Mehrfachantwort möglich*

- karriere.at
- monster.at
- stepstone.at
- careesma.at
- derStandard.at
- diePresse.at
- kurier.at
- willhaben.at
- facebook.com
- xing.at
- linkedIn.com
- kununu.at
- whatchado.com
- twitter.com
- truffls
- JobSwipr
- Unternehmenshomepage
- Sonstige:
- keine

Weiter

**1. Wie häufig nutzen Sie nachfolgende Kanäle für die Informationsrecherche zu Arbeitgebern?**

Reihen Sie bitte nachfolgende Kanäle von 1 bis 10 (1 = Kanal wird am meisten/lehesten genutzt). Ziehen Sie dafür die Kärtchen zu einem freien Rangplatz oder klicken Sie sie der Reihe nach mit einem Doppelklick an.

Nutzen Sie einen Kanal gar nicht, ordnen Sie ihn bitte nicht zu.

Zeitungsinserte	1
Stellenbörsen im Internet	2
Soziale Netzwerke	3
Unternehmenshomepages	4
Job-Apps von Tageszeitungen	5
Job-Apps von Karriereseiten	6
Job-Apps von Sozialen Netzwerken	7
Job-Apps von Unternehmen	8
Andere Apps	9
Sonstiges	10

[Weiter](#)

**1. Wie häufig nutzen Sie nachfolgende Kanäle für die *Bewerbung* für einen Job?**

Reihen Sie bitte nachfolgende Kanäle von 1 bis 10 (1 = Kanal wird am meisten/ehesten genutzt). Ziehen Sie dafür die Kärtchen zu einem freien Rangplatz oder klicken Sie sie der Reihe nach mit einem Doppelklick an.

Nutzen Sie einen Kanal gar nicht, ordnen Sie ihn bitte nicht zu.

Zeitungsinserte	1
Stellenbörsen im Internet	2
Soziale Netzwerke	3
Unternehmenshomepages	4
Job-Apps von Tageszeitungen	5
Job-Apps von Karriereseiten	6
Job-Apps von Sozialen Netzwerken	7
Job-Apps von Unternehmen	8
Andere Apps	9
Sonstiges	10

[Weiter](#)

**1. Bitte geben Sie nachfolgend Ihre persönliche Einschätzung zu folgenden Aussagen an.**

trifft gar nicht zu    trifft vollkommen zu



1   2   3   4   5   6

Die besten Jobangebote findet man in Printmedien, wie Zeitungen.

Am liebsten informiere ich mich direkt auf der Homepage eines bestimmten Unternehmens über dessen freie Stellen.

Durch die vielen Möglichkeiten im Internet, mich über Arbeitgeber zu informieren, fühle ich mich überfordert.

Ich kenne nur wenige Zeitungen, über die ich mich über Jobs informieren kann.

Am liebsten würde ich meine Bewerbung ohne viel Recherche mit einem Klick übermitteln können.

Ich weiß eigentlich nicht, wo ich mich am besten über Jobangebote informieren soll, da es zu viele Angebote gibt.

Die besten Jobangebote findet man auf Internetstellenbörsen, wie zB karriere.at.

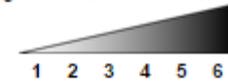
Ich informiere mich am liebsten über aktuelle Jobangebote über Soziale Medien, wie facebook oder xing.

Die besten Jobangebote findet man in Job-Apps fürs Smartphone, wie zB truffls oder JobSwipr.

Weiter

1. Bitte geben Sie nachfolgend Ihre persönliche Einschätzung zu folgenden Aussagen an.

trifft gar nicht zu    trifft vollkommen zu



Ich finde den Bewerbungsvorgang sehr aufwendig, da so viel Informationsrecherche nötig ist.

Ich kenne nur wenige Internetseiten, über die ich mich über Jobs informieren kann.

Am liebsten wäre mir, wenn ich alle Informationen zu offenen Positionen und Arbeitgebern auf einem Wege (zB Unternehmenshomepage, Zeitung, Internetseite) erhalten kann.

Zukünftig werde ich mehr Soziale Medien für die Jobsuche nutzen.

Ich mag es, mich auf vielfältigen Wegen (Zeitungen, Homepage, Soziale Medien, Apps, ...) über Unternehmen zu informieren.

Ich glaube, dass heute mehr Neue Medien (Soziale Netzwerke, Smartphone Apps, Online-Jobbörsen, ...) für die Jobsuche als früher verwendet werden.

Ich kenne nur wenige Apps, mit denen ich mich über Jobs informieren kann.

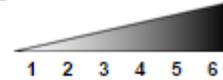
Vor einer Bewerbung möchte ich über vielseitige Kanäle Informationen über den Arbeitgeber suchen (zB über Videos, Arbeitgeberbewertungen, Benefits, ...).

Ich würde mehr Soziale Medien nutzen wüsste ich, dass diese über freie Positionen in Unternehmen berichten.

Weiter

1. Bitte geben Sie nachfolgend Ihre persönliche Einschätzung zu folgenden Aussagen an.

trifft gar nicht zu      trifft vollkommen zu



Wenn ich mehr über Apps, in denen Stellenanzeigen publiziert werden, wüsste, würde ich diese nutzen.

Am liebsten informiere ich mich mittels traditionellen Zeitungen (zB derStandard, diePresse, Kurier, ...) über offene Positionen.

Job-Apps fürs Smartphone bieten zu wenige Informationen, um mich für einen Arbeitgeber zu entscheiden.

Ich glaube, Zeitungsinserate werden für die Jobsuche durch Neue Medien (Internet-Karriereseiten, Soziale Netzwerke, Apps, ...) verdrängt.

Am liebsten bewerbe ich mich über Job-Apps bei Unternehmen, da dies unkompliziert und einfach ist.

Ich wünschte, es gäbe noch mehr Möglichkeiten, mich vor einer Bewerbung umfangreich über einen Arbeitgeber zu informieren.

Job-Apps fürs Smartphone erlauben mir, meine Jobsuche besser in meinen Alltag zu integrieren.

Ich glaube, zukünftig mehr Smartphone Apps für die Jobsuche zu nutzen.

Ich glaube, dass der Bewerbungsprozess früher einfacher war.

Weiter 

## Vielen Dank für Ihre Teilnahme!

Ich bedanke mich herzlich für Ihre Mithilfe.

Ihre Antworten fließen in eine anonymisierte Studie mit ein, um wertvolle Erkenntnisse zum Informationsverhalten von BewerberInnen und die Jobsuche zu gewinnen.

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

**Sie sind an den Ergebnissen interessiert?**

Kontaktieren Sie mich: [lisa.steinbach@mail.fernfh.ac.at](mailto:lisa.steinbach@mail.fernfh.ac.at)

Die Ergebnisse stehen ab Juni 2016 zur Verfügung.

## CODEBUCH

Code	Variable	Frage	Antwortformat
F101	Geschlecht	Sind Sie männlich oder weiblich?	Auswahlfeld: 1 = männlich 2 = weiblich
F102	Geburtsjahr	In welchem Jahr sind Sie geboren?	Auswahlfeld: 1 = vor 1965 2 = zwischen 1965-1980 3 = zwischen 1980-1995 4 = nach 1995
F103	Nationalität	Was ist Ihre Nationalität?	Auswahlfeld mit Freitext bei „Sonstige“: 1 = Österreich 2 = Deutschland 3 = Schweiz 4 = Sonstige
F104	Bildungsabschluss	Was ist Ihr höchster Bildungsabschluss?	Auswahlfeld mit Freitext bei „Sonstige“: 1 = kein Abschluss 2 = Pflichtschule 3 = Lehre 4 = Matura 5 = Uni/FH 6 = Sonstiger
F105	Gebiet	In welchem Gebiet sind Sie aktuell wohnhaft?	Auswahlfeld: 1 = ländliches Gebiet 2 = städtisches Einzugsgebiet 3 = städtisches Gebiet
F106_CN	Tätigkeit	Anzahl nicht-exklusiver, ausgewählter Optionen	-
F106_01	SchülerIn	Welcher Tätigkeit gehen Sie im Moment nach? ( <i>Mehrfachantwort möglich</i> )	Filterfrage 1 = nicht gewählt 2 = gewählt
F106_02	StudentIn		
F106_03	Lehrling		
F106_04	Arbeitssuchend		
F106_05	Berufstätig		
F106_05a	Berufstätig (offene Eingabe)		Freitext
F106_06	Sonstiges		Filterfrage 1 = nicht gewählt 2 = gewählt
F106_06a	Sonstiges (offene Eingabe)	Freitext	
F201	Wann Jobsuche	Wann waren Sie zuletzt aktiv auf Jobsuche?	Auswahlfeld: 1 = ich war noch nie auf Jobsuche 2 = ich befinde mich derzeit auf Jobsuche 3 = vor 0-1 Jahren 4 = vor 2-3 Jahren 5 = vor 4-5 Jahren 6 = vor über 5 Jahren
F202	Information	Anzahl Nennungen	-
F202x01	Nennung 1	Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie stehen vor dem Eintritt ins Berufsleben oder sind auf der Suche	Freitext
F202x02	Nennung 2		
F202x03	Nennung 3		

F202x04	Nennung 4	nach einem neuen Arbeitgeber: In welchen Zeitungen / Internetseiten / Apps informieren Sie sich, um eine neue Position zu finden? ( <i>Mehrfachantwort möglich</i> )			
F202x05	Nennung 5				
F202x06	Nennung 6				
F202x07	Nennung 7				
F202x08	Nennung 8				
F202x09	Nennung 9				
F202x10	Nennung 10				
F203_CN	Aktueller Status			Anzahl nicht-exklusiver, ausgewählter Optionen	-
F203_01	Ich habe aktuell keinen Job			Wie sind Sie auf Ihren letzten Job aufmerksam geworden? ( <i>Mehrfachantwort möglich</i> )	Filterfrage: 1 = nicht gewählt 2 = gewählt
F203_02	Öffentliche Stellen, zB AMS				
F203_03	Stellenbörsen in Zeitungen				
F203_04	Stellenbörsen im Internet				
F203_05	Persönliche Kontakte				
F203_06	Unternehmensinterner Wechsel				
F203_07	Schule/FH/Uni				
F203_08	Soziale Medien				
F203_09	Sonstiges				
F203_09a	Sonstiges (offene Eingabe)				
F204_CN	Information Onlinemedien	Anzahl nicht-exklusiver, ausgewählter Optionen	-		
F204_01	karriere.at	Über welche Onlinekanäle <i>informieren</i> Sie sich über Unternehmen als Arbeitgeber? ( <i>Mehrfachantwort möglich</i> )	Filterfrage: 1 = nicht gewählt 2 = gewählt		
F204_02	monster.at				
F204_03	stepstone.at				
F204_04	careesma.at				
F204_05	derStandard.at				
F204_06	diePresse.at				
F204_07	kurier.at				
F204_08	willhaben.at				
F204_09	facebook.com				
F204_10	xing.at				
F204_11	linkedin.com				
F204_12	kununu.at				
F204_13	whatchado.com				
F204_14	twitter.com				
F204_15	truffls				
F204_16	JobSwipr				
F204_17	Unternehmenshomepage				
F204_18	Sonstige				
F204_18a	Sonstige (offene Eingabe)			Freitext	
F204_19	Keine	Filterfrage: 1 = nicht gewählt 2 = gewählt			
F207_CN	Bewerbung Onlinekanäle	Anzahl nicht-exklusiver, ausgewählter Optionen	-		
F207_01	karriere.at	Über welche Onlinekanäle bewerben Sie sich für einen Job? ( <i>Mehrfachantwort möglich</i> )	Filterfrage: 1 = nicht gewählt 2 = gewählt		
F207_02	monster.at				
F207_03	stepstone.at				
F207_04	careesma.at				
F207_05	derStandard.at				

F207_06	diePresse.at				
F207_07	kurier.at				
F207_08	willhaben.at				
F207_09	facebook.com				
F207_10	xing.at				
F207_11	linkedin.com				
F207_12	kununu.at				
F207_13	whatchado.com				
F207_14	twitter.com				
F207_15	truffls				
F207_16	JobSwipr				
F207_17	Unternehmenshome- page				
F207_18	Sonstige				
F207_18a	Sonstige (offene Eingabe)				
F207_19	Keine				
F208_01	Zeitungsinserate			Wie häufig nutzen Sie nachfolgende Kanäle für die Informationsrecherche zu Arbeitgebern? Reihen Sie bitte nachfolgende Kanäle von 1 bis 10 (1 = Kanal wird am meisten/ehesten genutzt). Nutzen Sie einen Kanal gar nicht, ordnen Sie ihn bitte nicht zu.	Rangreihung: 1 = Rangplatz 1 2 = Rangplatz 2 3 = Rangplatz 3 4 = Rangplatz 4 5 = Rangplatz 5 6 = Rangplatz 6 7 = Rangplatz 7 8 = Rangplatz 8 9 = Rangplatz 9 10 = Rangplatz 10
F208_02	Stellenbörsen im Internet				
F208_03	Soziale Netzwerke				
F208_04	Unternehmenshomepages				
F208_05	Job-Apps von Tageszeitungen				
F208_06	Job-Apps von Karriereseiten				
F208_07	Job-Apps von Sozialen Netzwerken				
F208_08	Job-Apps von Unternehmen				
F208_09	Andere Apps				
F208_10	Sonstiges				
F209_01	Zeitungsinserate	Wie häufig nutzen Sie nachfolgende Kanäle für die Bewerbung für einen Job? Reihen Sie bitte nachfolgende Kanäle von 1 bis 10 (1 = Kanal wird am meisten/ehesten genutzt). Nutzen Sie einen Kanal gar nicht, ordnen Sie ihn bitte nicht zu.	Rangreihung: 1 = Rangplatz 1 2 = Rangplatz 2 3 = Rangplatz 3 4 = Rangplatz 4 5 = Rangplatz 5 6 = Rangplatz 6 7 = Rangplatz 7 8 = Rangplatz 8 9 = Rangplatz 9 10 = Rangplatz 10		
F209_02	Stellenbörsen im Internet				
F209_03	Soziale Netzwerke				
F209_04	Unternehmenshomepages				
F209_05	Job-Apps von Tageszeitungen				
F209_06	Job-Apps von Karriereseiten				
F209_07	Job-Apps von Sozialen Netzwerken				
F209_08	Job-Apps von Unternehmen				
F209_09	Andere Apps				
F209_10	Sonstiges				
F301_01	Nutzung Printmedien	Die besten Jobangebote findet man in Printmedien, wie Zeitungen.	Bitte geben Sie nachfolgend Ihre persönliche Einschätzung zu folgenden Aussagen an.		
F301_03	Nutzung Unternehmenshomepage / Internetstellenbörsen	Am liebsten informiere ich mich direkt auf der Homepage eines bestimmten Unternehmens über dessen freie Stellen.			

F301_04	Informations- überlastung	Durch die vielen Möglichkeiten im Internet, mich über Arbeitgeber zu informieren, fühle ich mich überfordert.	Antwortformat:  Intervallskala von: 1 = trifft gar nicht zu 6 = trifft vollkommen zu
F301_05	Nutzung Printmedien	Ich kenne nur wenige Zeitungen, über die ich mich über Jobs informieren kann.	
F301_06	Informations- überlastung	Am liebsten würde ich meine Bewerbung ohne viel Recherche mit einem Klick übermitteln können.	
F301_07	Informations- überlastung	Ich weiß eigentlich nicht, wo ich mich am besten über Jobangebote informieren soll, da es zu viele Angebote gibt.	
F301_08	Nutzung Unternehmenshomepage / Internetstellenbörsen	Die besten Jobangebote findet man auf Internetstellenbörsen, wie zB kariere.at.	
F301_09	Nutzung Soziale Medien und Smartphone Apps	Ich informiere mich am liebsten über aktuelle Jobangebote über Soziale Medien, wie facebook oder xing.	
F301_10	Nutzung Soziale Medien und Smartphone Apps	Die besten Jobangebote findet man in Job-Apps fürs Smartphone, wie zB truffls oder JobSwipr.	
F302_01	Informations- überlastung	Ich finde den Bewerbungsverfahren sehr aufwendig, da so viel Informationsrecherche nötig ist.	
F302_02	Nutzung Unternehmenshomepage / Internetstellenbörsen	Ich kenne nur wenige Internetseiten, über die ich mich über Jobs informieren kann.	
F302_03	Informations- überlastung	Am liebsten wäre mir, wenn ich alle Informationen zu offenen Positionen und Arbeitgebern auf einem Wege (zB Unternehmenshomepage, Zeitung, Internetseite) erhalten kann.	
F302_04	Trend- einschätzung	Zukünftig werde ich mehr Soziale Medien für die Jobsuche nutzen.	
F302_05	Informations- überlastung	Ich mag es, mich auf vielfältigen Wegen (Zeitungen, Homepage, Soziale Medien, Apps, ...) über Unternehmen zu informieren.	
F302_06	Trend- einschätzung	Ich glaube, dass heute mehr Neue Medien (Soziale Netzwerke, Smartphone Apps, Online-Jobbörsen, ...) für die Jobsuche als früher verwendet werden.	
F302_07	Nutzung Soziale Medien und Smartphone Apps	Ich kenne nur wenige Apps, mit denen ich mich über Jobs informieren kann.	
F302_08	Informations- überlastung	Vor einer Bewerbung möchte ich über vielseitige Kanäle Informationen über den Arbeitgeber suchen (zB über Videos, Arbeitgeberbewertungen, Benefits, ...).	
F302_09	Trend- einschätzung	Ich würde mehr Soziale Medien nutzen wüsste ich, dass diese über freie Positionen in Unternehmen berichten.	
F303_12	Trend- einschätzung	Wenn ich mehr über Apps, in denen Stellenanzeigen publiziert werden, wüsste, würde ich diese nutzen.	

F303_01	Nutzung Printmedien	Am liebsten informiere ich mich mittels traditionellen Zeitungen (zB der-Standard, diePresse, Kurier, ...) über offene Positionen.	
F303_03	Trend-einschätzung	Job-Apps fürs Smartphone bieten zu wenige Informationen, um mich für einen Arbeitgeber zu entscheiden.	
F303_04	Trend-einschätzung	Ich glaube, Zeitungsinserate werden für die Jobsuche durch Neue Medien (Internet-Karriereseiten, Soziale Netzwerke, Apps, ...) verdrängt.	
F303_07	Nutzung Soziale Medien und Smartphone Apps	Am liebsten bewerbe ich mich über Job-Apps bei Unternehmen, da dies unkompliziert und einfach ist.	
F303_13	Informations-überlastung	Ich wünschte, es gäbe noch mehr Möglichkeiten, mich vor einer Bewerbung umfangreich über einen Arbeitgeber zu informieren.	
F303_14	Trend-einschätzung	Job-Apps fürs Smartphone erlauben mir, meine Jobsuche besser in meinen Alltag zu integrieren.	
F303_15	Trend-einschätzung	Ich glaube, zukünftig mehr Smartphone Apps für die Jobsuche zu nutzen.	
F303_16	Informations-überlastung	Ich glaube, dass der Bewerbungsprozess früher einfacher war.	

## ROHDATEN

CASE	STARTED	F101	F102	F103	F103_04	F104	F104_06	F105	F106_CN	F106_01	F106_02	F106_03	F106_04	F106_05
1	27.10.2015 18:44	2	3	1		5		3	2	1	2	1	1	2
2	27.10.2015 19:03	1	1	1		1		1	1	2	1	1	1	1
3	27.10.2015 19:15	2	3	1		5		3	1	1	1	1	1	2
4	27.10.2015 19:15	2	3	1		3		1	1	1	1	1	1	2
5	27.10.2015 19:18	2	3	2		5		2	1	1	1	1	1	2
6	27.10.2015 19:23	2	3	1		3		1	1	1	1	1	1	1
7	27.10.2015 19:23	2	1	1		5		3	1	1	1	1	1	2
8	27.10.2015 19:24	2	3	1		5		3	1	1	1	1	1	2
9	27.10.2015 19:26	2	3	1		3		1	1	1	1	1	2	1
10	27.10.2015 19:40	2	3	1		4		1	1	1	1	1	1	2
11	27.10.2015 19:43	2	3	1		5		2	1	1	1	1	1	2
12	27.10.2015 19:44	2	2	1		3		1	1	1	1	1	1	2
13	27.10.2015 19:49	2	3	1		4		1	1	1	1	1	1	2
14	27.10.2015 19:55	2	2	1		5		3	1	1	1	1	2	1
15	27.10.2015 19:55	2	3	1		5		3	1	1	1	1	1	2
16	27.10.2015 19:56	1	3	1		3		2	1	1	1	1	1	2
17	27.10.2015 19:59	2	3	1		4		1	1	1	1	1	1	2
18	27.10.2015 20:05	2	2	1		5		1	1	1	1	1	1	2
19	27.10.2015 20:06	2	3	1		5		3	1	1	1	1	1	2
20	27.10.2015 20:08	2	2	1		5		1	1	1	1	1	1	1
21	27.10.2015 20:09	1	3	1		3		1	1	1	1	1	1	2
22	27.10.2015 20:12	2	3	1		4		1	1	1	1	1	2	1
23	27.10.2015 20:12	2	3	2		5		3	1	1	1	1	1	2
24	27.10.2015 20:12	2	3	1		4		2	2	1	2	1	1	2
25	27.10.2015 20:13	2	2	1		5		3	1	1	1	1	2	1
26	27.10.2015 20:21	2	3	1		4		1	0	1	1	1	1	1
27	27.10.2015 20:34	1	3	1		4		1	1	1	2	1	1	1
28	27.10.2015 20:36	1	3	1		5		3	1	1	1	1	2	1
29	27.10.2015 20:39	1	3	1		5		3	1	1	1	1	1	2
30	27.10.2015 20:39	1	2	1		5		3	1	1	1	1	1	2
31	27.10.2015 20:50	2	3	1		4		3	2	1	2	1	1	2
32	27.10.2015 20:53	2	3	1		5		1	1	1	1	1	1	2
33	27.10.2015 21:15	2	3	1		4		1	1	1	1	1	1	2

34	27.10.2015 21:19	2	3	2		5		3	1	1	1	1	1	1	2
35	27.10.2015 21:27	2	3	1		5		2	1	1	1	1	1	1	1
36	27.10.2015 21:35	-9	-9	-9		-9		-9	0	1	1	1	1	1	1
37	27.10.2015 21:37	2	2	1		3		1	1	1	1	1	1	1	2
38	27.10.2015 21:41	2	3	1		5		3	1	1	1	1	1	1	2
39	27.10.2015 21:42	2	3	1		5		3	1	1	1	1	1	1	2
40	27.10.2015 21:47	2	3	1		5		3	1	1	1	1	1	1	2
41	27.10.2015 21:54	2	3	1		5		1	1	1	1	1	1	1	2
42	27.10.2015 22:04	2	3	1		5		1	1	1	1	1	1	1	2
43	27.10.2015 22:04	2	3	1		6	Diplomierte Sportlehrerin	1	1	1	1	1	1	1	2
44	27.10.2015 22:12	2	3	1		5		1	1	1	1	1	1	1	2
45	27.10.2015 22:17	2	3	1		5		1	2	1	2	1	1	1	2
46	27.10.2015 22:19	2	3	1		4		3	1	1	1	1	1	1	1
47	27.10.2015 22:22	2	1	1		5		2	1	1	1	1	1	1	2
48	27.10.2015 22:28	1	3	1		5		3	1	1	1	1	1	1	2
49	27.10.2015 22:42	2	3	1		5		3	1	1	1	1	1	1	2
50	27.10.2015 22:44	1	3	1		4		3	1	1	2	1	1	1	1
51	27.10.2015 22:55	1	2	1		4		1	2	1	1	1	1	1	2
52	28.10.2015 01:41	2	2	1		4		3	1	1	1	1	1	1	2
53	28.10.2015 05:24	-9	-9	-9		-9		-9	0	1	1	1	1	1	1
54	28.10.2015 06:12	2	3	1		4		1	1	1	1	1	1	1	2
55	28.10.2015 06:37	2	3	1		4		1	1	1	1	1	1	1	2
56	28.10.2015 07:04	2	3	1		6	Colleg	3	1	1	1	1	1	1	2
57	28.10.2015 07:09	1	3	1		5		1	1	1	1	1	1	1	2
58	28.10.2015 08:22	2	4	1		4		1	1	1	2	1	1	1	1
59	28.10.2015 08:24	2	3	1		5		1	1	1	2	1	1	1	1
60	28.10.2015 08:29	1	3	1		5		2	1	1	1	1	1	1	2
61	28.10.2015 08:36	1	2	1		4		1	1	1	1	1	1	1	2
62	28.10.2015 09:27	1	3	4	Ungarn	4		3	2	1	1	1	2	2	2
63	28.10.2015 09:51	2	3	1		5		1	1	1	2	1	1	1	1
64	28.10.2015 10:44	2	3	1		5		3	2	1	2	1	2	1	1
65	28.10.2015 10:46	2	2	2		5		3	1	1	1	1	1	1	1
66	28.10.2015 11:37	2	3	1		5		1	1	1	2	1	1	1	1
67	28.10.2015 13:15	2	3	1		4		1	1	1	1	1	1	1	2
68	28.10.2015 13:34	1	3	1		4		2	1	1	1	1	1	1	2
69	28.10.2015 13:46	2	2	1		5		3	1	1	1	1	1	1	2

70	28.10.2015 14:11	1	3	2		5		1	1	1	1	1	1	2
71	28.10.2015 15:26	2	1	1		5		2	1	1	1	1	1	2
72	28.10.2015 16:21	2	3	1		5		3	1	1	1	1	1	2
73	28.10.2015 16:22	1	3	4	Ungarn	5		3	1	1	1	1	1	2
74	29.10.2015 08:23	2	3	1		5		3	1	1	1	1	1	2
75	29.10.2015 10:49	2	3	1		5		3	1	1	1	1	1	2
76	29.10.2015 11:56	1	1	1		5		1	1	1	1	1	1	2
77	29.10.2015 12:45	2	3	1		5		1	1	1	1	1	2	1
78	29.10.2015 12:59	1	3	1		6	HTL Diplomprüfung	1	1	1	1	1	1	2
79	29.10.2015 13:07	1	2	1		4		1	1	1	1	1	1	2
80	29.10.2015 13:10	1	3	1		4		3	1	1	1	1	1	2
81	29.10.2015 13:13	1	3	1		4		1	1	1	1	1	1	2
82	29.10.2015 13:26	2	3	2		5		3	1	1	1	1	1	2
83	29.10.2015 13:52	1	3	1		3		1	1	1	1	1	1	2
84	29.10.2015 13:52	2	3	1		4		3	1	1	1	1	1	2
85	29.10.2015 14:08	-9	-9	-9		-9		-9	0	1	1	1	1	1
86	29.10.2015 14:08	1	1	2		5		2	1	1	1	1	1	2
87	29.10.2015 18:13	2	1	1		3		1	1	1	1	1	1	2
88	30.10.2015 15:03	1	1	1		3		1	1	1	1	1	1	2
89	31.10.2015 17:38	2	2	1		5		3	1	1	1	1	1	2
90	02.11.2015 16:32	2	3	1		4		1	1	1	2	1	1	1
91	04.11.2015 08:59	2	3	4	Slowenien	5		2	1	1	1	1	1	2
92	04.11.2015 13:16	2	1	1		6	Berufsbildene Schule	1	1	1	1	1	1	1
93	04.11.2015 15:48	2	3	1		5		3	1	1	1	1	1	2
94	05.11.2015 16:57	2	2	1		5		2	1	1	1	1	1	2
95	06.11.2015 08:10	2	3	1		5		3	2	1	2	1	1	2
96	10.11.2015 16:45	1	2	2		5		3	1	1	1	1	1	2
97	30.11.2015 12:56	1	3	1		3		1	1	1	1	1	1	2
98	08.12.2015 22:04	2	1	1		5		1	1	1	1	1	1	2
99	22.12.2015 12:35	2	4	1		2		1	1	2	1	1	1	1
100	22.12.2015 12:35	2	4	1		2		1	1	2	1	1	1	1
101	22.12.2015 12:35	2	4	1		2		1	1	2	1	1	1	1
102	22.12.2015 12:35	2	4	1		2		3	1	2	1	1	1	1
103	22.12.2015 12:35	2	4	1		2		1	1	2	1	1	1	1
104	22.12.2015 12:35	2	4	1		2		1	1	2	1	1	1	1
105	22.12.2015 12:35	2	4	1		2		2	1	2	1	1	1	1

106	22.12.2015 12:35	2	4	1		2		1	1	2	1	1	1	1
107	22.12.2015 12:35	2	4	1		6	Gymnasium	3	1	2	1	1	1	1
108	22.12.2015 12:35	2	4	1		2		3	1	2	1	1	1	1
109	22.12.2015 12:38	2	4	1		2		1	1	2	1	1	1	1
110	25.12.2015 11:12	2	3	1		5		3	2	1	2	1	1	2
111	08.01.2016 11:58	2	3	2		5		3	1	1	1	1	1	2
112	08.01.2016 12:04	2	4	1		4		3	1	1	2	1	1	1
113	08.01.2016 12:17	2	4	1		1		1	1	2	1	1	1	1
114	08.01.2016 12:18	2	4	4	Polen	1		2	1	2	1	1	1	1
115	08.01.2016 13:07	2	4	1		4		2	1	1	2	1	1	1
116	08.01.2016 13:10	2	4	1		3		1	1	2	1	1	1	1
117	08.01.2016 13:57	2	3	1		5		3	1	1	1	1	1	2
118	08.01.2016 15:05	2	2	3		3		1	2	1	1	1	1	2
119	08.01.2016 20:09	2	4	1		4		3	1	2	1	1	1	1
120	08.01.2016 21:03	2	3	2		5		3	1	1	1	1	1	2
121	08.01.2016 22:43	2	4	1		4		1	2	1	1	1	1	2
122	08.01.2016 22:54	1	2	4	Rumänien	3		2	1	1	1	1	1	2
123	08.01.2016 23:08	1	4	1		2		3	1	2	1	1	1	1
124	09.01.2016 08:58	2	3	1		6	colleg	3	1	1	1	1	1	2
125	09.01.2016 10:57	2	4	4	Chinesischer und Ukrainischer Abstammung	4		2	1	2	1	1	1	1
126	10.01.2016 16:29	1	2	1		5		3	1	1	1	1	1	2
127	10.01.2016 20:20	2	4	1		4		3	1	2	1	1	1	1
128	10.01.2016 20:25	1	4	1		2		3	1	2	1	1	1	1
129	10.01.2016 20:55	2	3	1		2		3	1	2	1	1	1	1
130	11.01.2016 22:00	1	4	1		2		1	1	2	1	1	1	1
131	11.01.2016 23:54	1	2	2		5		3	1	1	1	1	1	2
132	12.01.2016 14:51	2	2	2		5		3	1	1	1	1	1	2
133	15.01.2016 19:36	2	4	1		2		2	1	2	1	1	1	1
134	16.01.2016 12:15	2	4	1		2		2	1	2	1	1	1	1
135	16.01.2016 12:16	2	4	1		4		3	1	1	1	1	1	2
136	16.01.2016 12:54	2	2	2		5		2	1	1	1	1	1	2
137	16.01.2016 13:45	1	4	1		2		2	1	2	1	1	1	1
138	17.01.2016 19:58	1	3	1		5		1	1	1	1	1	1	2
139	18.01.2016 07:18	1	2	1		4		1	2	1	1	1	1	2
140	18.01.2016 08:01	1	3	1		4		1	1	1	1	1	1	2
141	18.01.2016 16:00	2	2	1		3		1	1	1	1	1	1	2

142	19.01.2016 09:24	1	4	1		4		1	1	1	2	1	1	1
143	20.01.2016 10:50	2	2	1		3		1	1	1	1	1	1	2
144	22.01.2016 08:55	2	4	1		4		1	2	1	2	1	1	1
145	22.01.2016 09:22	2	4	1		4		1	1	1	2	1	1	1
146	22.01.2016 09:23	2	4	1		4		1	2	1	2	1	1	2
147	22.01.2016 11:29	2	4	1		4		3	2	1	2	1	1	2
148	22.01.2016 12:14	2	3	1		4		1	1	1	2	1	1	1
149	22.01.2016 22:03	2	3	1		4		1	1	1	2	1	1	1
150	23.01.2016 20:13	2	2	2		5		3	1	1	1	1	1	2
151	24.01.2016 09:53	2	1	2		5		2	1	1	1	1	1	1
152	25.01.2016 22:45	2	3	1		5		1	1	1	1	1	1	2
153	26.01.2016 09:34	2	1	1		6	Handelsschule	1	1	1	1	1	1	2
154	26.01.2016 10:17	1	2	1		4		3	1	1	1	1	1	2
155	26.01.2016 10:37	1	1	1		3		3	1	1	1	1	1	2
156	26.01.2016 12:44	1	2	1		4		1	1	1	1	1	1	2
157	30.01.2016 15:52	1	2	2		4		2	1	1	1	1	2	1
158	03.02.2016 20:40	2	3	2		4		3	1	1	1	1	1	1
159	04.02.2016 14:54	-9	-9	-9		-9		-9	0	1	1	1	1	1
160	05.02.2016 18:17	1	2	1		5		1	1	1	1	1	1	2
161	05.02.2016 18:18	1	2	1		5		1	2	1	2	1	1	2
162	05.02.2016 18:28	1	2	1		4		3	1	1	1	1	1	2
163	05.02.2016 18:30	2	2	1		4		3	1	1	1	1	1	2
164	05.02.2016 18:59	2	2	1		6	Meisterprüfungen	3	1	1	1	1	2	1
165	05.02.2016 19:18	2	2	1		4		1	2	1	2	1	1	2
166	05.02.2016 19:50	2	2	1		4		3	3	1	2	1	2	2
167	05.02.2016 19:53	2	3	1		5		3	2	1	2	1	1	2
168	05.02.2016 20:00	1	4	1		4		2	2	1	2	1	2	1
169	05.02.2016 20:19	1	3	4	Mexiko	1		3	1	1	2	1	1	1
170	05.02.2016 20:22	2	1	1		4		3	1	1	1	1	1	2
171	05.02.2016 20:26	2	3	2		4		3	1	1	2	1	1	1
172	05.02.2016 20:50	2	2	1		5		3	1	1	1	1	1	2
173	05.02.2016 22:43	2	2	1		4		2	1	1	1	1	1	2
174	05.02.2016 23:24	2	2	1		4		3	1	1	1	1	1	2
175	06.02.2016 10:07	2	3	2		5		3	1	1	1	1	1	1
176	06.02.2016 12:00	1	2	1		5		3	1	1	1	1	1	2
177	06.02.2016 16:45	1	3	1		5		3	1	1	1	1	2	1

178	06.02.2016 19:09	1	2	1		4		3	1	1	1	1	1	1	2
179	06.02.2016 20:19	2	2	1		5		3	0	1	1	1	1	1	1
180	06.02.2016 20:56	1	2	1		6	Berufsbildende mittlere Schule	3	1	1	1	1	1	1	2
181	06.02.2016 21:22	2	2	1		5		3	2	1	2	1	1	1	2
182	07.02.2016 07:19	2	2	1		5		1	1	1	1	1	1	1	2
183	07.02.2016 08:18	2	2	1		4		1	1	1	2	1	1	1	1
184	07.02.2016 10:48	2	2	1		5		2	1	1	1	1	1	1	2
185	07.02.2016 11:49	1	2	2		5		1	1	1	1	1	1	1	2
186	07.02.2016 12:38	1	1	1		5		2	1	1	1	1	1	1	2
187	07.02.2016 13:30	2	2	1		5		3	1	1	1	1	1	1	1
188	07.02.2016 14:00	2	2	1		6	nach Matura 2 -jähriges Kollege	3	1	1	1	1	1	1	2
189	07.02.2016 15:12	1	2	1		5		3	1	1	1	1	1	1	2
190	07.02.2016 16:27	2	2	1		4		1	1	1	1	1	1	1	2
191	07.02.2016 20:44	1	2	1		6	Universitätslehrgang	3	1	1	1	1	1	2	1
192	08.02.2016 15:41	1	1	1		5		3	1	1	1	1	1	1	2
193	08.02.2016 20:10	2	2	1		4		3	1	1	1	1	1	1	2
194	09.02.2016 22:08	2	3	1		5		3	2	1	2	1	1	1	2
195	10.02.2016 13:13	2	2	1		5		2	2	1	2	1	1	1	2
196	10.02.2016 21:35	2	2	1		5		3	1	1	1	1	1	1	2
197	11.02.2016 22:09	1	3	1		4		3	1	1	2	1	1	1	1
198	11.02.2016 23:41	1	4	2		2		1	1	2	1	1	1	1	1
199	12.02.2016 09:32	2	3	2		4		2	2	1	2	1	1	1	1
200	12.02.2016 14:40	2	4	1		4		3	1	1	1	1	1	1	1
201	13.02.2016 18:48	1	4	1		4		3	1	1	2	1	1	1	1
202	14.02.2016 16:53	2	4	2		2		2	1	2	1	1	1	1	1
203	15.02.2016 19:02	2	4	1		2		2	1	2	1	1	1	1	1
204	15.02.2016 19:06	2	4	1		4		1	1	1	2	1	1	1	1

CASE	F106_05a	F106_06	F106_06a	F201	F202	F202x01
1	HR	1		3	1	dfdf
2		1		1	1	kj
3	Technical Consultant	1		3	4	Jobpilot
4	Einzelhandel	1		1	1	Ams
5	Marketing	1		4	3	Lokale Zeitungen (online)
6		2	Karenz	6	1	Tipps

7	akademische Malerin	1		1	3	Der Standard
8	Controllerin	1		3	4	Karriere.at
9		1				
10	Buchhaltung	1		5	3	Karriere.at
11	Controlling	1		6	5	Standard
12	Einzelhandelskauffrau	1		6	4	OÖNachrichten
13	Angestellte	1		4	2	ams
14		1		2	3	karriere.at
15	Business Dev. Manager	1		4	4	karriere.at
16	Zerspanungstechniker	1		6	2	AMS
17		1				
18	Internationaler Marketing Manager	1		3	1	Karriere.at
19	HR	1		3	3	Karriere.at
20		2	Bildungskarenz	6	3	ams
21	angestellter	1				
22		1		2	4	Salzburger Nachrichten
23	Finanzanalyst	1		3	1	Linkedin
24	geringfügige Mitarbeiterin im Marketing	1		2	5	standard
25		1		2	3	Karriere.at
26		1		-9	0	
27		1		1	1	Karriere.at
28		1		2	4	karriere.at
29	Angestellter	1		2	1	karriere.at
30	Personalistin	1		3	4	www.karriere.at
31	geringfügig als Ordinationsassistentin	1		3	2	Unijobs
32	Lehrerin	1		3	4	Internet, Google
33	technische Angestellte	1		3	4	karriere.at
34	ingenieur	1		6	5	stepstone
35		2	Karenz	6	3	Salzburger Nachrichten
36		1				
37	Küchenchefin	1		1	0	
38	Musiktherapie	1		4	2	Berufsverband
39	Account Manager	1		4	2	Karriere.at
40	Wirtschaftsprüfung	1		4	4	Karriere.at
41	Produktmanagement	1		2	2	karriere.at app
42	Personalbereich	1		3	4	Karriere.at

43	Lehrerin	1		1	2	Presse
44	Sozialpädagogin	1		5	3	Sozialplattform
45	HR Assistant	1		3	1	Karriere
46		2	Mama	3	2	Jobsuche.at
47	Lehrerin	1		6	0	
48	Wirtschaftsprüfer	1		4	3	LinkedIn
49	Pädagogin	1		4	2	Wiener Zeitung
50		1		1	0	
51	Maschinenbautechniker	2	Landwirt, Bürgermeister	4	5	OÖ Nachrichten
52	Reiseberaterin	1				
53		1				
54	Vertragsbedienstete	1		5	1	AMS
55	Bankangestellte	1		6	3	OÖN
56	selbständig	1		3	4	karriere.at Web & App
57	Erneuerbare Energien	1		4	3	Karriere.at
58		1		3	2	Karriere.at
59		1		-9	0	
60	Vertriebsleiter	1		1	3	Karriere.at
61	EDV	1		6	3	presse
62	Servicetechniker im Aussendienst	1		6	3	Google
63		1		3	3	SN
64		1		2	4	presse.com
65		2	karenz	6	3	stepstone
66		1		2	3	Karriere.at
67	Angestellte	1		2	4	Karriere.at
68	bautechnisch Angestellter	1		6	1	keine
69	vb	1				
70	Ingenieur	1		3	2	Stepstone
71	DKKS	1		5	3	Kurier/ Samstag
72	HR Generalistin	1		4	5	karriere.at
73	Sales Support Manager	1		3	10	Standard
74	Juristin	1		3	2	karriere.at
75	Trainingsbereich	1		3	3	Karriere.at
76	Lehrer	1		6	1	Salzburger Nachrichten
77		1		2	4	jobwald.at
78	Bauleiter	1		1	3	Lokale Medien (Zeitung)

79	Projektleiter Verkauf	1		4	3	Lokale Zeitung
80	Konstrukteur	1		4	3	indeed
81	Planer	1		4	2	Apps
82	Bauingenieur / Angestellt	1		4	2	ländlejob.at
83	Planer	1		3	3	Internet
84	Bautechnikerin	1		4	4	Ländlejob.at
85		1				
86	Bauingenieur	1		3	2	Internet
87	Verkauf	1		4	4	Salzburger Nachrichten
88	Leitender Angestellter	1		6	3	Internet - Jobportal
89	Angestellte	1		6	1	Standard
90		1		-9	0	
91	Architekt	1		3	1	karriere.at
92		2	Pensionistin	1	4	OOeNachrichten
93	Produktmanagement	1		3	3	Karriere.at
94	Lehrerin	1		6	2	Der Standard
95	Praktikantin (Accounting)	1		3	4	karriere.at
96	HR Manager	1		4	2	Zeitung Stellenmarkt
97	Angestellter	1		6	1	Arbeitsmarkt
98	Lehrerin	1		6	0	
99		1		3	1	ams
100		1		1	1	
101		1		3	7	Tips
102		1		3	2	Oberösterreichische Nachrichten
103		1		1	2	AMS
104		1		3	5	Salzburger Nachrichten
105		1		3	2	AMS
106		1		3	2	AMS
107		1		3	2	OÖN
108		1		3	4	AMS
109		1		3	4	AMS
110		1				
111	Mediaplaner	1		4	6	stepstone.de
112		1		2	2	OÖ Nachrichten
113		1		2	3	Internetseiten, welche man über Google findet
114		1		2	5	Studentenjob.at

115		1		1	5	Xing
116		1		1	2	Google
117	Angestellte Marketing	1		1	3	Standard
118	Chefartzsekretärin	2	integrative Kinesiologin	6	2	www.praxisstellen.ch
119		1		4	2	standart
120	dip. ing	1				
121	Ordinationsassistentz	2	Selbstständig	4	1	AMS-Homepage
122	Schweißer	1				
123		1		1	1	....
124		1				
125		1		2	0	
126	Lehrer	1		1	5	derStandard
127		1		1	0	
128		1		1	3	Internetseiten
129		1		1	3	Standard
130		1		1	2	wienerzeitung
131	HR Experte	1		4	4	Stepstone
132	Kaufmännisch/ technische Mitarbeiterin	1		3	2	Regionale Zeitungen
133		1				
134		1		1	1	Studentenjobs-Seiten
135	Au Pair	1		3	4	Krone
136	Reiseverkehrskauffrau	1		2	4	Monster
137		1		1	2	job. at
138	Angestellter	1		5	4	Standard
139	Techniker, Landwirt, Selbständig	2	BGM	4	2	OÖ Nachrichten - Samstagsausgabe
140	Konstrukteur	1		3	2	htl-braunau.at/jobbörse
141	Buchhaltung	1		4	2	Internet
142		1		3	4	Kurier
143	HR Managerin	1		6	2	jobplattformen
144		2	Neben dem Studium geringfügig angestellt	4	1	Frage im Bekanntenkreis
145		1				
146	geringfügig beim Bäcker	1		3	2	google
147	Empfangsdame	1		3	4	Standard
148		1		1	1	Standard
149		1		1	1	AMS

150	Personalleitung	1		3	2	Stepstone
151		2	Sonstiges			
152	HR Manager	1		3	1	Karriere
153	Angestellte	1		6	3	Jobbörsen
154	Angestellter	1		1	3	XING/Linkedin
155	SCM Logistics	1		3	5	kurier
156	Produktmanager	1		6	4	Kontakte Bekanntenkreis
157		1		2	1	Karriere
158		2	xx			
159		1				
160	Angestellter	1		6	1	karriere.at
161	IT Technik	1		6	2	Standard
162	Liaison Officer	1		4	4	Standard
163	Manager	1		6	5	Monster
164		1		2	5	Standard
165	Sekretärin	1		6	2	AMS
166	Human Resource	1		3	3	Karriere.at
167	Angestellt	1		4	3	Standard online
168		1		1	1	direkt bei möglichen Arbeitgebern
169		1		1	1	Geld
170	ERP Beraterin	1		3	2	Karriere.at
171		1		2	4	Internetseiten der Lehrstühle/Unternehmen, die mich interessieren
172	Assistentin	1		6	3	karriere.at
173	Angestellte	1		6	4	Kurier
174	Bankangestellte	1		5	3	monster.at
175		2	Praktikum	3	3	LinkedIn
176	Angestellter	1		6	4	Jobpilot
177		1		2	6	karriere.at
178	Leitstellendisponent	1		1	4	der Standard
179		1		6	0	
180	Werbeberater	1		5	7	Der Standard
181	Officemanager	1		2	4	careesma
182	HR-Manager	1		6	3	karriere.at
183		1				
184	Assistentin	1		6	5	Kurier

185	Bildungsreferent (Bildungsbereich)	1		3	1	www.erzbistumberlin.de
186	Technischer Manager	1		5	8	Salzburger Nachrichten
187		2	Sabbatical	2	2	Stepstone
188	Personalentwicklerin	1		6	4	karriere.at
189	Produktmanager	1		6	4	XING
190	Finanzleitung	1		2	6	karriere.at
191		1		2	3	Standard
192	Berater	1				
193	Angestellte	1		2	3	karriere.at
194	Recruiting	1		4	3	Karriere.at
195	Angestellte	1		1	3	Standard
196	Angestellte	1		6	2	derstandard.at/karriere
197		1		1	2	AMS
198		1		1	1	Google
199		2	Aushilfe	4	4	Stepstone
200		2	Freiwilliges Soziales Jahr	2	3	AMS
201		1		1	1	karriere.at
202		1		1	2	Unternehmenshomepage
203		1		1	1	Homepage
204		1		1	1	Homepage

CASE	F202x02	F202x03	F202x04	F202x05
1				
2				
3	Willhaben	Karriere	Standard	
4				
5	Branchenzeitungen (online)	Websites interessanter Unternehmen		
6				
7	Die Zeit	Die Presse		
8	Stepstone	derstandard.at/karriere	Websites potentieller Arbeitgeber	
9				
10	Tips	Sn		
11	Kurier	monster.at	karriere.at	willhaben.at
12	AMS	Jobbörse.at	Salzburger Nachrichten	
13	regionale Zeitung			

14	derstandard.at	monster.at		
15	monster.at	standard.at	zbp.wu.at	
16	karriere.at			
17				
18				
19	derstandard.at	karriere.at App		
20	xing	Karriere. at		
21				
22	OÖN	Karriere.at	AMS	
23				
24	kurier	karriere.at	unijobs	zbp
25	derstandard.at	monster.at		
26				
27				
28	ngojobs.at	zbp wu	Standard	
29				
30	www.metajobs.at	www.derstandard.at	eigenes Netzwerk	
31	Homepages diverser Firmen			
32	Regionale Zeitungen	Websites verschiedener Firmen	Mundpropaganda	
33	AMS	monster.at	oberösterreichische nachrichten	
34	arbeitsamt	örtlich zeitung	xing	persönliche kontakte
35	Karriere.at	Der Standard		
36				
37				
38	Google Suche			
39	Derstandard.at			
40	Zbp.at	Der Standard	Firmenhompages	
41	firmenwebsites			
42	Standard	Indeed	Direkt auf Firmen Homepages	
43	Standard			
44	Oberösterreichische Nachrichten	Salzburger Nachrichten		
45				
46	Google			
47				
48	Monster	Xing		
49	Berufsverband			

50				
51	Presse	Karriere.at	xing	linkedin
52				
53				
54				
55	Tips	karriere.at		
56	derstandard.at/karriere	horizont.at Jobportal	facebook-communities vom Fach	
57	monster.at	SN		
58	Salzburger Nachrichten			
59				
60	Salzburger Nachrichten online/print	Homepage der interessanten Firmen		
61	standart	jobsuche.at		
62	LinkedIn	Karriere.at		
63	Kronen Zeitung	direkt auf Firmenwebseiten		
64	standard.at	karriere.at	Kontakte	
65	jobpilot	tandemploy		
66	Webseite des Unternehmens	Monster		
67	Metajob	Salzburger Nachrichten	Regionale Gemeinde HP	
68				
69				
70	Unternehmenshomepage			
71	Standard	Stepstone		
72	stepstone.de	epunkt.at	acctus.at	Salzburger Nachrichten
73	Karriere.at	StepStone	Trenkwalder	TU Career Center
74	Standard Jobs			
75	Auf HPs diverser Unternehmen	Standard.at		
76				
77	karriere.at	derstandard.at	Kurier Karriere	
78	Internetportale	Firmenhomepages		
79	Regionale Zeitung	Internet		
80	Zeitung	Freunde/Bekante		
81	Karriere.at usw.			
82	regionale Zeitung			
83	Freunde / Bekante	Zeitungen		
84	VN	Wann&Wo	AMS	
85				

86	regionale Presse			
87	Oberösterreichische Nachrichten	Job börse	Ams	
88	Standard	Presse		
89				
90				
91				
92	Salzburger Nachrichten	Kurier	Krone	
93	standard.at	zbp.at		
94	AMS			
95	ams.at	laendlejob.at	standard.at	
96	Online			
97				
98				
99				
100	AMS			
101	Rundschau	AMS	Information durch Personen	Salzburger Nachrichten
102	AMS Jobbörse			
103	OÖ Nachrichten			
104	Oberösterreichische Nachrichten	Im Internet in bestimmten Foren	AMS	regionaljobs.at
105	Oberösterreichische Nachrichten			
106	OÖ Nachrichten			
107	Internet: Jobs			
108	Salzburger Nachrichten	Der Standard	Öberösterreichische Nachrichten	
109	Tipps	Kronezeitung	Facebook	
110				
111	xing.de	indeed.de	wuv.de	horizont.de
112	diverse Internetseiten für Studentenjobs			
113	Über persönliche Kontakte	schwarzes Brett.öh		
114	Flohmarkt.at	Jobs.at	Bekannte	Persönlich nachfragen
115	LinkedIn	Salzburger Nachrichten	Www.karriere.at	Www.jobkralle.at
116	karriere.at			
117	Kurier	Internetannoncen		
118	www.hospital-jobs.ch			
119	studentenjob seiten			
120				
121				

122				
123				
124				
125				
126	jobpilot	monster	karriere.at	stepstone
127				
128	Zeitungen	Apps		
129	Wirtschaftskammer	AMS		
130	job-portale			
131	Xing	Monster	Arbeitsagentur.de	
132	Arbeitsagentur			
133				
134				
135	Aupair World	Austrian Airlines	Vienna.at	
136	Stepstone	Branchenzeitschrift FVW	Indeed	
137	standard			
138	Onlineportale	Salzburger nachrichten	Personalagenturen	
139	Presse - Samstagsausgabe			
140	epunkt			
141	Regionalzeitungen			
142	Standard	jobsuche.at	uni-jobs	
143	Firmenwebsites			
144				
145				
146	individuelle seiten der firmen			
147	Wirtschaftsblatt	Jobsuche.at	WU.ac.at	
148				
149				
150	Faz			
151				
152				
153	Standard	Kurier		
154	Jobpilot	karriere.at		
155	Standard	Karriere.at	Stepstone	xing
156	Headhunter aus d. Vergangenheit	Xing	Jobpilot	
157				

158				
159				
160				
161	SN			
162	Kurier	Stepstone	Karrier.at	
163	Karriere.at	Standard	Fashionjobs.at	Stepstone.at
164	Kurier	careesma	careers66	monster
165	Zeitungen			
166	Xing	Linkedin		
167	Direkt bei firma	Karriere.at		
168				
169				
170	Jobstone			
171	Internetseite des Hochschulsozialwerks, da dort stets Stellen ausgeschrieben sind	meinpraktikum.de	de.indeed.com	
172	xing	standard		
173	Stepstone	Presse	Jobpilot	
174	Der Standard	Kurier		
175	Gründerszene	Unternehmenswebseiten		
176	Monster	Kurier	Presse	
177	stepstone.at	monster.at	Karriereteil Kurier	Karriereteil die Presse
178	monster.at	karriere.at	nön	
179				
180	Kurier	Die Presse	derstandard.at	karriere.at
181	standard	caritas-wien	monster	
182	Standard	xing.at		
183				
184	Karriere.at	Xing	Standard	Presse
185				
186	XING	Personalberater	berufliches Netzwerk	privates Netzwerk
187	Presse			
188	standard	jobfinder	monster	
189	LinkedIn	Standard	Presse	
190	stepstone.at	jobrapido.at	derstandard.at	jobbox.at
191	Presse	karriere.at		
192				
193	Standard	Zleine Zeitung		



22					1	2	1	1	1	1
23					1	1	1	1	2	1
24					1	1	1	1	1	2
25					1	1	1	1	1	2
26										
27					1	2	1	1	1	1
28					1	1	1	1	1	2
29					1	1	1	1	1	1
30					1	1	1	1	1	2
31					2	1	1	1	2	2
32					1	1	1	1	1	2
33					1	1	1	1	2	1
34					1	1	1	1	1	2
35					1	1	1	1	1	1
36										
37										
38					1	1	1	1	1	1
39					1	1	1	1	2	1
40					1	1	1	1	1	1
41					1	1	1	1	1	2
42					2	1	1	2	2	1
43					1	1	1	1	1	2
44					1	1	1	1	1	2
45					1	1	1	1	1	2
46					1	1	1	1	2	1
47										
48					1	1	1	1	1	1
49					2	1	1	1	1	2
50										
51					2	1	1	1	1	2
52										
53										
54					1	1	1	1	1	1
55					1	1	1	1	1	2
56					1	1	1	1	2	1
57					2	1	1	1	1	2

58						1	1	1	1	1	2
59											
60						1	1	1	1	1	2
61						1	1	1	1	1	2
62						1	1	1	2	1	1
63						1	1	1	1	1	2
64						1	1	1	1	1	2
65						1	1	1	1	2	1
66						1	1	1	1	2	1
67						1	1	1	1	1	2
68						1	1	1	1	1	1
69											
70						1	1	1	1	1	1
71						1	1	1	1	1	2
72						1	1	1	1	2	1
73	WU ZBP Career Center	Unijobs.at	AMS	JobsJob	jobcenter.uni-vie.ac.at	1	1	1	1	1	2
74						1	1	1	2	1	1
75						1	1	1	1	1	1
76						1	1	1	1	1	2
77						1	2	1	1	1	1
78						1	1	1	1	1	2
79						3	1	1	2	2	2
80						1	1	1	1	2	1
81						1	1	1	1	2	1
82						1	1	1	1	2	1
83						1	1	1	1	2	1
84						1	1	1	1	2	1
85											
86						1	1	1	1	2	1
87						1	1	1	1	1	2
88						1	1	1	1	2	1
89						1	1	1	2	1	1
90											
91						1	1	1	1	2	1



128					2	2	1	1	1	2
129					1	2	1	1	1	1
130					2	2	1	1	1	1
131					1	1	1	1	2	1
132					1	1	1	1	1	1
133										
134					1	2	1	1	1	1
135					2	1	1	1	1	2
136					1	1	1	2	1	1
137					1	2	1	1	1	1
138					1	1	1	2	1	1
139					1	1	1	2	1	1
140					1	1	1	1	2	1
141					1	1	1	1	1	2
142					1	1	1	1	1	2
143					1	1	1	1	1	2
144					1	1	1	1	1	2
145										
146					1	1	1	1	1	2
147					1	1	1	1	1	2
148					2	2	1	1	1	1
149					1	2	1	1	1	1
150					1	1	1	1	1	2
151										
152					1	1	1	1	1	1
153					2	1	1	1	2	2
154					1	1	1	1	1	2
155					1	1	1	1	1	2
156					1	1	1	1	1	1
157					1	2	1	1	1	1
158										
159										
160					1	1	1	1	2	1
161					1	1	1	2	1	1
162					1	1	1	2	1	1
163					1	1	1	1	1	1

164					1	2	1	1	1	1
165					1	1	1	1	1	1
166					1	1	1	1	2	1
167					1	1	1	1	1	1
168					1	1	1	1	1	2
169					1	1	1	1	1	1
170					1	1	1	1	1	2
171					1	1	1	1	1	1
172					1	1	1	1	1	2
173					1	1	1	1	1	2
174					1	1	1	1	2	1
175					1	1	1	1	2	1
176					1	1	1	1	1	2
177	derstandard.at				1	2	1	1	1	1
178					1	1	1	1	1	2
179										
180	stepstone.at	Jobportale der Personalberater			1	1	1	2	1	1
181					1	1	1	1	1	1
182					1	1	1	1	1	2
183										
184					1	1	1	2	1	1
185					1	1	1	1	2	1
186	Der Standard	Die Presse	Fachzeitschriften		1	1	1	1	1	2
187					1	1	1	1	2	1
188					1	1	1	1	1	1
189					1	1	1	1	1	2
190	diepresse.at				1	1	1	1	1	2
191					1	2	1	1	1	1
192										
193					1	1	1	2	1	1
194					1	1	1	1	1	2
195					2	1	1	1	1	2
196					1	1	1	1	2	1
197					1	2	1	1	1	1
198					1	2	1	1	1	1
199					1	1	1	1	2	1

200						1	1	1	1	1	1
201						1	2	1	1	1	1
202						1	2	1	1	1	1
203						1	2	1	1	1	1
204						1	2	1	1	1	1

CASE	F203_06	F203_07	F203_08	F203_09	F203_09a	F204_CN	F204_01	F204_02	F204_03	F204_04	F204_05	F204_06	F204_07	F204_08	F204_09
1	1	2	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1		2	2	1	1	1	2	1	1	1	1
3	1	1	1	1		14	2	2	2	2	2	2	2	2	2
4	1	1	1	1		3	1	1	1	1	1	1	2	2	2
5	1	1	1	1		3	1	1	2	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1		4	1	1	1	1	2	1	2	2	2
7	1	1	1	1		8	1	1	1	1	2	2	2	1	2
8	1	1	1	1		8	2	2	2	1	2	1	1	1	1
9															
10	1	1	1	1		3	2	1	1	1	2	2	1	1	1
11	1	1	1	1		12	2	2	2	2	2	2	2	2	1
12	2	1	1	1		5	2	1	1	1	2	2	2	1	1
13	1	1	1	1		3	2	1	1	1	2	1	1	1	1
14	1	1	1	1		10	2	2	2	2	2	2	2	1	1
15	1	2	2	1		10	2	2	2	1	2	1	1	1	1
16	1	2	1	1		5	2	1	1	1	2	1	2	2	1
17															
18	1	1	1	1		8	2	2	2	1	2	2	1	2	1
19	1	1	1	1		2	2	1	1	1	2	1	1	1	1
20	1	2	1	1		7	2	1	1	2	2	2	2	1	1
21															
22	1	1	1	1		6	2	1	2	1	2	2	2	1	2
23	1	1	1	1		6	1	2	2	1	1	1	1	1	1
24	1	1	1	1		11	2	2	2	1	2	2	2	1	2
25	1	1	1	1		13	2	2	2	2	2	2	2	1	2
26															
27	1	1	1	1		1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
28	1	1	1	1		8	2	2	2	1	2	2	2	1	2

29	2	1	1	1		15	2	2	2	2	2	2	1	2	2
30	1	1	1	1		4	1	1	1	1	1	1	1	1	1
31	1	1	1	1		6	2	1	1	1	2	2	2	1	1
32	1	1	1	1		4	1	2	1	2	1	1	1	1	2
33	1	1	1	1		4	2	2	2	1	1	1	1	1	1
34	1	1	1	1		6	1	2	2	1	1	1	1	1	2
35	1	2	1	1		10	2	2	2	1	2	2	2	1	2
36															
37															
38	1	1	1	2	Homepage des derzeitigen Arbeitgeber	5	1	2	1	2	1	1	1	2	1
39	1	1	1	1		8	2	2	1	1	2	1	1	1	1
40	1	1	1	2	Firmenwebsite	11	2	2	2	2	2	2	2	1	1
41	1	1	1	1		8	2	1	1	1	2	2	1	1	2
42	1	1	1	1		6	2	1	2	1	2	1	1	1	2
43	1	1	1	1		4	2	1	1	1	2	2	1	1	2
44	1	1	1	1		2	1	1	1	1	2	1	1	1	2
45	1	1	1	1		4	2	2	2	2	1	1	1	1	1
46	1	1	1	1		1	1	2	1	1	1	1	1	1	1
47															
48	1	1	1	2	Unternehmenswebseite	5	1	2	1	1	1	1	1	1	1
49	1	2	1	1		3	1	1	1	1	2	1	2	1	2
50															
51	1	1	1	2	Headhunter	10	2	2	1	1	2	2	2	2	2
52															
53															
54	1	1	1	2	Blindbewerbung	3	2	1	1	1	2	2	1	1	1
55	1	1	1	1		3	2	1	1	1	1	1	1	1	2
56	1	1	1	1		12	2	2	2	1	2	2	2	2	2
57	1	2	1	1		4	2	2	1	1	1	1	1	2	1
58	1	1	1	1		8	2	2	1	1	2	2	2	1	1
59															
60	1	1	1	1		4	2	1	1	1	2	1	1	1	1
61	1	1	1	1		3	1	1	1	1	2	2	2	1	1
62	1	1	1	1		2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
63	1	1	1	1		10	2	2	1	2	2	2	2	1	2
64	1	1	1	1		6	2	1	1	1	2	2	1	1	1

65	1	1	1	1		14	2	2	2	2	2	2	2	2	2
66	1	1	1	1		7	2	2	2	1	2	2	2	1	1
67	1	1	1	1		3	1	1	1	1	1	1	1	1	2
68	1	1	1	2	Headhunter	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1
69															
70	2	1	1	1		8	1	2	2	1	1	1	1	1	2
71	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
72	1	1	1	1		16	2	2	2	2	2	2	2	2	2
73	1	1	1	1		9	2	2	2	1	2	1	1	1	1
74	1	1	1	1		6	2	1	1	1	2	2	2	1	1
75	1	1	1	2	HP des Unternehmens	11	2	2	1	1	2	2	2	2	1
76	1	1	1	1		10	2	1	1	1	2	2	1	2	2
77	1	1	1	1		6	2	1	1	1	1	1	1	1	2
78	1	1	1	1		4	2	1	1	1	1	1	1	1	2
79	1	1	1	1		7	2	1	1	1	2	2	1	2	2
80	1	1	1	1		3	2	1	1	1	1	1	1	2	1
81	1	1	1	1		1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
82	1	1	1	1		3	1	2	1	1	1	1	1	1	1
83	1	1	1	1		2	2	1	1	1	1	1	1	1	2
84	1	1	1	1		1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
85															
86	1	1	1	1		7	2	2	2	1	2	1	2	1	1
87	1	1	1	1		8	2	1	1	1	2	2	2	2	2
88	1	1	1	1		7	2	1	1	1	2	2	2	1	1
89	1	1	1	1		2	2	1	1	1	2	1	1	1	1
90															
91	1	1	1	1		1	2	1	1	1	1	1	1	1	1
92	1	1	1	1		3	2	1	1	1	2	2	1	1	1
93	1	1	1	1		14	2	2	2	2	2	2	2	1	2
94	1	2	1	1		8	2	1	1	1	2	2	2	2	2
95	1	1	1	1		9	2	2	2	2	2	2	1	1	1
96	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
97	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
98															
99	1	1	1	1		5	2	1	1	1	2	2	2	1	2
100	1	1	1	1		1	1	1	1	1	2	1	1	1	1

101	1	2	1	1		4	1	1	1	1	2	2	2	2	1
102	1	2	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
103	1	1	1	1		4	1	1	1	1	2	2	1	1	2
104	1	1	1	2	und im Internet	7	2	1	1	1	2	2	2	2	2
105	1	2	1	1		5	2	1	1	1	2	2	2	1	1
106	1	2	1	1		9	2	2	1	1	2	2	2	2	2
107	1	1	1	1		4	2	1	1	1	2	2	2	1	1
108	1	1	1	2	Internetsuche	5	2	1	1	1	2	2	2	1	2
109	1	2	1	1		5	1	1	1	1	2	2	2	1	2
110															
111	1	1	1	1		6	2	2	2	1	1	1	1	1	1
112	1	1	1	1		7	2	1	1	1	2	2	2	2	2
113	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	2	1
114	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
115	1	2	1	1		8	2	2	1	1	2	2	2	1	1
116	1	2	1	1		7	2	1	1	1	2	2	2	2	2
117	2	1	1	1		8	2	2	2	1	2	2	2	1	1
118	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
119	1	1	1	1		2	1	1	1	1	2	2	1	1	1
120															
121	1	1	1	1		5	2	1	1	1	2	2	1	2	2
122															
123	1	2	1	1		5	1	1	1	1	2	2	2	2	2
124															
125															
126	1	2	1	1		10	2	2	2	1	2	2	2	1	1
127															
128	1	1	1	1											
129	1	1	1	1		7	2	1	1	1	2	2	2	2	2
130	1	2	1	1		2	1	1	1	1	2	2	1	1	1
131	1	1	1	1		17	2	2	2	2	2	2	2	2	2
132	1	1	1	2	Anruf einer Mitarbeiterin der Arbeitsagentur	2	1	2	2	1	1	1	1	1	1
133															
134	1	1	1	1		8	1	1	1	1	2	2	2	2	2
135	1	1	2	1		6	2	1	1	1	2	2	2	1	2
136	1	1	1	1		7	1	2	2	1	1	1	1	1	2

137	1	1	1	1		4	1	1	1	1	2	1	1	1	2
138	1	1	1	1		10	2	2	2	2	2	2	2	1	1
139	1	1	1	1		8	2	2	1	1	2	2	2	2	1
140	1	1	1	1		5	1	2	1	1	2	2	2	1	1
141	1	1	1	1		2	2	1	1	1	1	1	1	1	1
142	1	1	1	1		5	2	1	1	1	2	2	1	2	2
143	1	1	1	1		14	2	2	2	2	2	2	2	2	2
144	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
145															
146	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
147	1	1	1	1		12	2	2	1	1	2	2	2	2	2
148	1	2	1	1		8	2	2	1	1	2	2	2	2	2
149	1	1	1	1		4	2	1	1	1	1	2	1	2	2
150	1	1	1	1		5	1	2	2	1	1	1	1	1	1
151															
152	1	1	1	2	Freund	9	2	2	2	1	2	1	1	1	2
153	1	1	1	1		5	2	1	1	1	2	2	2	1	1
154	1	1	1	1		10	2	2	2	1	2	2	2	2	2
155	1	1	1	1		8	2	2	2	1	2	1	2	1	1
156	1	1	1	2	Initiativbewerbung	7	2	2	1	1	2	2	2	1	1
157	1	1	1	1		1	1	1	2	1	1	1	1	1	1
158															
159															
160	1	1	1	1		8	2	2	2	2	2	1	2	1	1
161	1	1	1	1		3	2	1	1	1	2	1	1	2	1
162	1	1	1	1		12	2	2	2	2	2	2	2	2	1
163	1	1	1	2	Initiativbewerbung	9	2	2	2	2	2	2	2	1	1
164	1	1	1	1		8	2	2	2	2	2	2	2	1	1
165	1	1	1	2	Blindbewerbung	8	2	2	1	1	2	2	2	2	2
166	1	1	1	1		6	2	1	1	1	1	1	1	1	2
167	1	1	1	2	Initiativ direkt bei firma	12	2	2	2	2	2	2	2	2	1
168	1	1	1	1		8	1	1	2	1	2	2	1	1	2
169	1	1	1	2	kolega	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
170	1	1	1	1		8	2	2	2	2	2	1	1	1	1
171	1	2	1	1		7	1	2	2	1	1	1	1	1	2
172	1	1	1	1		5	2	1	2	1	2	1	1	1	1

173	1	1	1	1					7	2	2	2	2	2	2	2	1	1
174	1	1	1	1					7	2	2	2	1	2	1	2	1	1
175	1	1	1	1					4	1	1	2	1	1	1	1	1	1
176	1	1	1	1					8	2	2	2	1	2	2	2	1	1
177	1	1	1	1					17	2	2	2	2	2	2	2	2	2
178	1	1	1	1					8	2	2	2	1	2	2	2	1	1
179																		
180	1	1	1	1					13	2	2	2	2	2	2	2	1	2
181	2	1	1	1					10	2	2	2	2	2	2	2	1	1
182	1	1	1	1					7	2	2	2	1	2	1	2	1	1
183																		
184	1	1	1	1					12	2	2	2	1	2	2	2	2	2
185	1	1	1	1					8	2	2	1	1	2	2	2	1	2
186	1	1	1	1					8	2	2	2	1	2	2	1	1	1
187	1	1	1	1					8	2	2	2	2	2	2	2	1	1
188	1	1	1	2	Personalberater				10	2	2	2	1	2	2	2	1	1
189	1	1	1	1					7	2	2	1	1	2	2	1	1	1
190	1	1	1	1					13	2	2	2	2	2	2	2	2	2
191	1	1	1	1					13	2	2	2	2	2	2	2	1	1
192																		
193	1	1	1	1					7	2	2	1	1	2	2	2	2	1
194	1	1	1	1					15	2	2	2	2	2	2	2	2	2
195	2	1	1	1					12	2	2	1	1	2	2	2	2	2
196	1	1	1	1					8	2	2	2	2	2	2	2	1	1
197	1	1	1	1					1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
198	1	1	1	1					2	1	1	1	1	1	1	1	1	2
199	1	1	1	1					3	1	1	2	1	1	1	1	1	2
200	1	2	1	1					6	2	2	2	2	1	1	1	2	1
201	1	1	1	1					12	2	1	1	1	2	2	1	1	2
202	1	1	1	1					12	2	2	2	1	1	1	1	1	2
203	1	1	1	1					14	2	2	2	1	2	2	1	1	2
204	1	1	1	1					4	2	1	1	1	1	1	1	1	1

CASE	F204_10	F204_11	F204_12	F204_13	F204_14	F204_15	F204_16	F204_17	F204_18	F204_18a	F204_19	F207_CN	F207_01	F207_02	F207_03	F207_04
1	2	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1



38	2	1	1	1	1	1	1	2	1		1	3	1	2	1	2
39	2	2	2	2	1	1	1	2	1		1	3	2	1	1	1
40	2	2	2	2	1	1	1	1	1		1	4	2	2	1	1
41	2	2	1	1	2	1	1	2	1		1	2	2	1	1	1
42	1	1	2	1	1	1	1	2	1		1	1	2	1	1	1
43	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	6	2	1	1	1
44	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
45	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	4	2	2	2	2
46	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	2	1	1
47																
48	2	2	2	2	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
49	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
50																
51	2	2	1	1	1	1	1	2	1		1	1	1	1	1	1
52																
53																
54	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
55	2	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
56	2	2	1	1	1	1	1	2	2	Erfahrungsberichte von Mitarbeitern	1	3	2	1	1	1
57	1	1	1	1	1	1	1	2	1		1	1	2	1	1	1
58	2	2	1	1	1	1	1	2	1		1	3	2	1	1	1
59																
60	2	2	1	1	1	1	1	1	1		1	3	2	1	1	1
61	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	3	1	1	1	1
62	1	2	1	1	1	1	1	1	1		1	2	2	1	1	1
63	2	2	1	1	2	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
64	1	2	2	2	1	1	1	1	1		1	5	2	1	1	1
65	2	2	2	1	2	1	1	2	1		1	5	2	1	2	2
66	2	1	1	1	1	1	1	1	1		1	6	2	2	1	1
67	1	1	2	1	1	1	1	2	1		1	2	2	1	1	1
68	2	2	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
69																
70	2	2	2	1	2	1	1	2	1		1	1	1	1	1	1
71	1	1	1	1	1	1	1	2	1		1	1	1	1	1	1
72	2	2	2	1	2	2	2	2	1		1	4	2	2	2	1
73	2	2	2	2	1	1	1	2	1		1	4	2	1	2	1

74	2	1	1	1	1	1	1	2	1		1	3	2	1	1	1
75	2	2	2	2	1	1	1	2	1		1	3	2	1	1	1
76	2	2	2	2	1	1	1	2	1		1	1	1	1	1	1
77	2	2	2	2	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
78	2	1	1	1	1	1	1	1	2	ländlejob.at	1	1	1	1	1	1
79	2	1	1	1	1	1	1	2	1		1	4	1	1	1	1
80	1	1	1	1	1	1	1	2	1		1	1	1	1	1	1
81	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	2	1	1	1
82	2	1	2	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
83	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	2	1	1	1
84	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
85																
86	1	1	1	1	1	1	1	2	2	vol.at	1	1	1	1	1	1
87	2	1	1	1	2	1	1	1	1		1	2	2	1	1	1
88	2	1	1	1	1	1	1	2	2	jobbox	1	5	2	1	1	1
89	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	2	2	1	1	1
90																
91	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
92	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	3	2	1	1	1
93	2	2	2	2	2	1	1	2	1		1	3	2	1	1	1
94	2	1	1	1	2	1	1	1	1		1	8	2	1	1	1
95	2	2	1	1	1	1	1	2	1		1	3	2	1	1	1
96	1	1	1	1	1	1	1	1	2	laendlejob.at	1	1	1	1	1	1
97	1	1	1	1	1	1	1	1	1		2	1	2	1	1	1
98																
99	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	4	2	1	1	1
100	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	2	1	1	1
101	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	3	1	1	1	1
102	1	1	1	1	1	1	1	1	1		2	1	1	1	1	1
103	1	1	1	1	2	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
104	1	1	1	1	2	1	1	1	1		1	3	2	1	1	1
105	1	1	1	1	1	1	1	2	1		1	1	1	1	1	1
106	1	1	1	1	2	1	1	2	1		1	1	1	1	1	1
107	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
108	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	2	2	1	1	1
109	1	1	1	1	1	1	1	2	1		1	1	1	1	1	1



146	1	1	1	1	1	1	1	1	1		2	1	1	1	1	1
147	2	2	1	2	2	1	1	2	1		1	7	1	1	1	1
148	1	1	1	1	1	1	1	2	1		1	1	1	1	1	1
149	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
150	2	2	2	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	2	1
151																
152	2	2	2	2	1	1	1	1	1		1					
153	1	2	1	1	1	1	1	1	1		1	5	2	1	1	1
154	2	2	1	1	1	1	1	1	1		1	8	2	2	1	1
155	2	2	1	1	1	1	1	2	1		1	8	2	2	2	1
156	2	1	1	1	1	1	1	2	1		1	6	2	1	1	1
157	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	2	1	1
158																
159																
160	1	1	2	1	1	1	1	2	1		1	1	1	1	1	1
161	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
162	2	2	2	1	1	1	1	2	1		1	3	2	1	2	1
163	2	1	1	1	1	1	1	2	1		1	7	2	2	2	2
164	1	1	1	1	1	1	1	2	1		1	7	2	2	2	2
165	1	1	1	1	2	1	1	1	1		1	6	2	1	1	1
166	2	2	2	1	1	1	1	2	1		1	3	2	1	1	1
167	1	2	2	2	1	1	1	2	1		1	1	1	1	1	1
168	2	2	1	1	2	1	1	2	1		1	1	1	1	1	1
169	1	1	1	1	1	1	1	1	2	park	1	1	1	1	1	1
170	2	2	2	1	1	1	1	1	1		1	8	2	2	2	2
171	2	2	1	1	1	1	1	2	2		1	1	1	1	1	1
172	2	2	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
173	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	7	2	2	2	2
174	2	1	2	1	1	1	1	1	1		1	4	2	2	1	1
175	2	2	1	1	1	1	1	2	1		1	1	1	1	1	1
176	2	2	1	1	1	1	1	1	1		1	7	2	2	2	1
177	2	2	2	2	2	2	1	2	2	deine Mutter	1	9	2	2	2	1
178	2	1	2	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1
179																
180	2	2	2	2	1	1	1	2	1		1	7	2	1	2	2
181	2	2	1	1	1	1	1	2	1		1	3	1	2	1	2











155	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1		1
156	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	Initiativbewerbungen	1
157	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1
158																
159																
160	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1		1
161	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		2
162	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1		1
163	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1		1
164	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1		1
165	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1		1
166	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	Personalvermittler	1
167	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1		1
168	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1		1
169	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1		1
170	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	1	1		1
171	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1		1
172	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		2
173	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1
174	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1
175	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1		1
176	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1		1
177	2	2	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1		1
178	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		2
179																
180	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1		1
181	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1
182	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1
183																
184	2	2	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	2	1		1
185	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	branchenspezifische HP	1
186	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		2
187	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1
188	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		2
189	2	2	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1		1
190	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1		1

191	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	Homepages von Personalberatern	1
192																
193	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1		1
194	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1		1
195	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	1	1
196	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
197	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
198	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
199	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
200	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
201	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1
202	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1
203	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	1	1
204	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1

CASE	F208_01	F208_02	F208_03	F208_04	F208_05	F208_06	F208_07	F208_08	F208_09	F208_10	F209_01	F209_02	F209_03	F209_04	F209_05	F209_06	F209_07	F209_08	F209_09
1	1	-9	2	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	1	2	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
2	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
3	3	2	5	1	7	6	4	8	9	10	-9	-9	-9	1	-9	3	4	2	9
4	-9	-9	4	-9	-9	8	-9	-9	-9	-9									
5	2	3	4	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9	1	2	-9	3	-9	-9	-9	-9	-9
6	1	3	2	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	1	3	2	-9	-9	-9	-9	-9	-9
7	9	7	6	10	-9	-9	-9	-9	-9	8	8	6	7	9	-9	-9	-9	-9	-9
8	4	2	3	1	-9	5	-9	-9	-9	6	3	2	-9	1	-9	-9	-9	-9	-9
9																			
10	2	3	1	4	6	7	8	5	9	10	2	3	1	4	5	6	7	8	10
11	2	1	3	8	7	4	6	5	9	10	3	1	7	2	6	5	8	4	9
12	1	3	8	2	4	5	6	7	9	10	1	2	7	3	4	5	8	6	10
13	2	3	6	5	1	4	9	8	10	7	1	2	3	4	7	8	5	6	10
14	3	1	2	7	5	4	6	8	9	10	3	1	2	-9	5	4	6	-9	-9
15	-9	1	3	2	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	1	-9	2	-9	-9	-9	-9	-9
16	2	1	3	4	5	6	7	8	9	10	3	4	7	6	1	2	8	5	9
17																			
18	-9	2	3	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	1	-9	2	-9	-9	-9	-9	-9
19	-9	3	5	4	2	1	6	-9	-9	-9	-9	3	-9	4	2	1	-9	-9	-9

20	2	1	3	4	5	8	7	6	10	9	2	1	3	4	6	8	5	7	10
21																			
22	1	2	3	4	7	5	6	8	9	10	1	3	4	2	-9	-9	-9	-9	-9
23	10	1	3	2	9	4	5	6	7	8									
24	2	1	3	4	6	7	8	9	10	5	3	1	2	4	6	5	10	9	8
25	4	3	2	1	-9	-9	-9	-9	-9	5	2	1	3	4	6	5	-9	-9	-9
26																			
27	1	10	2	9	3	6	4	5	8	7	-9	10	-9	9	-9	-9	-9	-9	-9
28	5	3	2	1	-9	-9	-9	-9	-9	4	3	1	4	2	-9	-9	-9	-9	-9
29	-9	1	-9	2	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	1	-9	2	-9	-9	-9	-9	-9
30	-9	-9	4	1	6	3	5	2	-9	-9	-9	2	-9	1	-9	-9	-9	3	-9
31	6	2	5	1	9	3	8	10	4	7	5	2	6	1	8	3	9	10	4
32	3	1	7	2	4	5	8	6	9	10	3	2	9	1	4	8	6	5	7
33	3	1	5	2	6	4	7	8	9	10	3	2	4	1	5	6	7	8	9
34	1	-9	-9	-9	2	3	-9	-9	-9	-9									
35	1	2	7	3	6	4	8	5	9	10	1	2	7	3	5	4	8	6	9
36																			
37																			
38	-9	2	3	1	-9	-9	-9	-9	-9	4	-9	2	-9	1	-9	-9	-9	-9	-9
39	3	1	-9	2	-9	-9	-9	-9	-9	-9	1	2	-9	3	-9	-9	-9	-9	-9
40	3	1	4	2	-9	-9	-9	-9	-9	-9	2	3	-9	1	-9	-9	-9	-9	-9
41	4	-9	3	1	-9	2	-9	-9	-9	-9	4	-9	3	1	-9	2	-9	-9	-9
42	4	1	6	3	5	2	7	8	10	9	2	1	4	3	5	7	8	6	9
43	2	1	3	-9	4	5	-9	-9	-9	-9	3	1	4	-9	5	2	-9	-9	-9
44	3	1	4	2	-9	-9	-9	-9	-9	-9	2	1	4	3	-9	-9	-9	-9	-9
45	3	1	4	2	-9	-9	-9	-9	-9	-9	1	2	4	3	6	5	7	8	9
46	3	1	7	2	4	6	8	5	9	10	2	1	3	5	4	6	8	7	9
47																			
48	6	1	3	2	8	9	4	10	7	5	10	2	1	3	5	4	6	7	9
49	3	2	1	6	7	8	5	9	10	4	5	4	1	2	6	7	8	9	10
50																			
51	1	2	4	3	-9	-9	-9	-9	-9	5	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
52																			
53																			
54	2	1	4	3	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	1	-9	-9	-9	-9	-9
55	1	3	2	4	7	5	6	8	-9	-9	1	2	4	3	6	5	8	7	-9

56	-9	-9	2	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	1	-9	2	4	3	-9	-9	-9
57	4	1	6	2	5	3	7	8	9	10	2	1	8	5	4	3	7	6	9
58	3	1	5	2	6	4	7	8	9	10									
59																			
60	3	1	2	4	6	5	7	8	9	10	3	1	2	4	5	6	7	8	9
61																			
62	7	4	8	3	5	2	1	6	9	10	4	3	8	2	7	5	1	6	9
63	4	3	1	2	7	9	6	8	10	5	2	1	3	4	7	9	6	8	10
64	-9	3	-9	4	-9	1	-9	-9	-9	2	-9	2	-9	3	-9	-9	-9	-9	-9
65	4	1	5	2	3	6	7	8	9	10	4	1	6	5	2	3	7	8	9
66	3	1	4	2	8	5	7	6	10	9	3	1	4	2	6	7	8	5	10
67	2	1	6	3	4	5	8	7	9	10	3	2	8	1	5	4	6	7	9
68	-9	-9	2	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
69																			
70	-9	1	-9	2	-9	3	-9	-9	-9	-9	-9	1	-9	2	-9	-9	-9	-9	-9
71	1	3	4	2	-9	-9	-9	-9	-9	-9	1	3	4	2	-9	-9	-9	-9	-9
72	7	2	3	1	5	6	4	8	9	10	4	2	3	1	5	6	7	8	9
73	3	1	4	2	-9	-9	-9	-9	-9	5	3	2	4	1	-9	-9	-9	-9	-9
74	6	1	7	2	3	4	8	9	10	5	3	1	7	2	5	6	8	9	10
75	-9	-9	2	1	-9	5	4	-9	-9	3	8	3	6	2	4	1	7	5	-9
76	1	5	4	2	6	7	8	3	9	10	1	5	3	2	4	6	7	8	9
77	3	1	4	2	-9	-9	-9	-9	-9	-9	3	2	4	1	-9	-9	-9	-9	-9
78	5	1	3	2	7	9	4	6	8	10	1	3	4	2	6	5	9	7	8
79	5	1	3	2	4	6	7	8	9	10	1	3	8	2	4	5	6	7	9
80	5	1	4	3	10	2	6	7	9	8	2	1	10	3	9	4	8	7	5
81	5	1	8	3	6	2	10	9	4	7	3	1	7	2	10	4	8	9	5
82	3	2	-9	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9	2	-9	-9	1	-9	-9	-9	-9	-9
83	3	2	10	1	6	7	8	5	9	4	-9	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
84	3	2	4	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	1	-9	-9	-9	-9	-9
85																			
86	2	1	-9	3	4	5	-9	-9	-9	-9	-9	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
87	1	2	4	3	-9	-9	-9	-9	-9	-9	2	1	3	4	-9	-9	-9	-9	-9
88	2	1	4	3	5	6	7	8	9	10	2	1	4	3	8	7	6	5	9
89	1	2	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	2	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
90																			
91	-9	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9



128																			
129	2	1	-9	-9	4	3	-9	-9	-9	-9	1	2	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
130	1	2	3	5	4	6	7	8	9	10	2	1	3	5	6	7	4	8	9
131	10	1	2	3	6	4	5	8	7	9	-9	1	-9	2	-9	-9	-9	-9	-9
132	1	2	-9	-9	3	-9	-9	-9	-9	-9	2	1	-9	-9	3	-9	-9	-9	-9
133																			
134																			
135	3	2	4	1	-9	-9	-9	-9	-9	5	4	1	2	3	-9	-9	-9	-9	-9
136	7	3	6	1	5	4	8	2	9	10	5	2	7	1	3	6	8	4	9
137	9	1	2	3	7	5	4	6	8	10	9	2	3	8	1	4	5	7	6
138	-9	-9	1	2	-9	-9	-9	-9	-9	-9	1	2	-9	3	-9	-9	-9	-9	-9
139	2	-9	-9	3	-9	-9	-9	-9	-9	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
140	10	2	9	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9	9	1	8	2	-9	-9	-9	-9	-9
141	3	2	-9	1	4	-9	-9	-9	-9	-9	2	4	-9	1	3	-9	-9	-9	-9
142	8	2	5	6	7	1	4	3	9	10	8	4	3	6	7	1	2	5	9
143	4	1	3	2	-9	-9	-9	-9	-9	5	4	1	3	2	-9	-9	-9	-9	-9
144	-9	-9	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	1	2	-9	-9	-9	-9	-9
145																			
146	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
147	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	1	2	3	4	-9	-9	-9	-9	-9
148																			
149	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9									
150	6	1	2	8	4	5	3	7	9	10	7	1	3	8	4	5	2	6	9
151																			
152																			
153	4	1	5	2	3	6	7	8	9	10	2	1	8	3	4	5	7	6	9
154	7	2	1	6	5	3	4	9	8	10	-9	2	3	-9	-9	1	4	-9	-9
155	2	1	8	4	3	5	7	6	9	10	1	4	8	3	2	5	7	6	9
156	4	3	10	2	5	1	9	6	8	7	4	3	10	2	6	1	9	5	8
157	-9	-9	2	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
158																			
159																			
160	2	1	-9	3	-9	-9	-9	-9	-9	-9	3	1	-9	2	-9	-9	-9	-9	-9
161	1	2	-9	3	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
162	2	3	-9	1	4	-9	-9	-9	-9	5	1	2	-9	3	-9	-9	-9	-9	-9
163	6	1	7	2	5	3	8	4	-9	-9	7	1	8	2	4	3	6	5	-9

164	1	3	-9	2	-9	-9	-9	-9	-9	-9	1	3	-9	2	-9	-9	-9	-9	-9
165	2	1	3	5	4	6	-9	-9	-9	7	2	1	3	4	5	6	-9	-9	-9
166	4	1	3	2	-9	-9	-9	-9	-9	-9	3	1	4	2	-9	-9	-9	-9	-9
167	3	2	-9	1	-9	-9	-9	-9	-9	4	-9	-9	-9	1	-9	-9	-9	-9	-9
168	2	3	4	1	8	7	6	5	9	10	3	4	5	1	6	7	8	2	9
169	10	4	9	3	7	5	8	6	2	1	10	5	4	3	7	8	9	6	2
170	6	1	3	7	4	2	5	8	9	10	7	1	3	8	5	2	4	6	9
171	5	4	2	1	9	7	6	8	10	3	6	2	4	1	8	3	5	7	9
172	3	1	4	2	-9	-9	-9	-9	-9	-9	3	1	4	2	-9	-9	-9	-9	-9
173	2	1	6	5	3	4	8	7	-9	-9	3	2	6	5	4	1	8	7	-9
174	4	3	2	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9	2	1	-9	3	-9	-9	-9	-9	-9
175	7	2	4	1	8	6	3	5	10	9	8	2	9	1	7	5	6	3	10
176	4	1	5	2	7	3	6	8	9	10	3	1	6	2	4	5	7	8	9
177	4	1	2	3	9	6	7	8	10	5	4	1	2	3	-9	-9	-9	-9	-9
178	4	-9	-9	1	3	2	-9	-9	-9	-9	1	-9	-9	3	-9	2	-9	-9	-9
179																			
180	1	2	7	5	3	4	8	6	9	10	1	2	7	5	3	4	8	6	9
181	2	1	4	3	6	5	7	8	9	10	2	1	4	3	6	5	7	8	9
182	2	1	7	3	5	4	8	6	9	10	2	1	5	3	-9	-9	-9	-9	-9
183																			
184	-9	-9	1	2	-9	-9	-9	-9	-9	3	3	1	5	6	-9	2	4	7	-9
185	4	2	3	1	8	7	9	6	10	5	10	2	5	1	9	4	6	3	8
186	4	3	2	1	7	6	8	9	10	5	2	3	5	4	7	6	9	8	10
187	2	3	-9	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9	2	1	-9	3	-9	-9	-9	-9	-9
188	2	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	2	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
189	2	3	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	2	3	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9
190	3	1	-9	2	-9	-9	-9	-9	-9	4	-9	2	-9	1	-9	-9	-9	-9	-9
191	8	1	3	2	6	5	7	4	9	10	3	1	-9	2	-9	-9	-9	-9	-9
192																			
193	2	1	4	3	-9	-9	-9	-9	-9	-9	2	1	3	4	-9	-9	-9	-9	-9
194	8	1	4	2	7	3	5	6	9	10	6	1	3	2	7	4	8	5	9
195	-9	1	-9	2	-9	-9	-9	-9	-9	3	-9	1	3	2	-9	-9	-9	-9	-9
196	2	1	-9	3	-9	-9	-9	-9	-9	-9	2	1	-9	3	-9	-9	-9	-9	-9
197	6	2	1	3	7	8	5	4	9	10	8	3	2	1	7	6	5	4	9
198	-9	-9	6	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9
199	10	2	3	1	6	5	7	4	8	9	10	2	5	1	6	4	7	3	8

200	4	2	3	1	-9	-9	-9	-9	-9	-9	3	2	-9	1	-9	-9	-9	-9	-9
201	9	3	4	2	8	6	5	1	7	10	-9	4	3	2	-9	-9	5	1	-9
202	-9	-9	1	2	-9	4	3	5	6	-9	-9	3	1	6	5	4	2	-9	-9
203	-9	1	3	2	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	2	3	1	-9	-9	-9	-9	-9
204	-9	1	5	3	-9	2	-9	4	-9	-9	-9	1	5	3	-9	2	6	4	-9

CASE	F209_10	F210	F301_01	F301_03	F301_04	F301_05	F301_06	F301_07	F301_08	F301_09	F301_10	F302_01	F302_02	F302_03	F302_04	F302_05	F302_06	F302_07	F302_08
1	-9	2	5	3	4	5	3	5	5	4	5	5	3	5	4	5	5	4	4
2	-9																		
3	10		2	6	1	1	2	1	4	2	1	2	1	3	1	6	3	1	6
4																			
5	-9		5	6	2	2	4	2	1	1	1	4	2	6	3	5	4	5	5
6	-9		4	3	3	2	2	3	3	3	2	3	4	3	3	4	5	4	4
7	10		4	6	2	1	1	1	4	3	3	5	5	4	5	5	6	2	6
8	4		3	6	3	1	4	3	3	1	1	4	1	5	2	4	6	4	4
9																			
10	9		4	5	4	2	6	4	5	2	2	3	1	5	3	3	6	2	5
11	10		4	4	2	2	5	2	4	1	2	5	1	4	3	4	4	2	5
12	9		4	1	5	5	1	4	4	6	4	4	2	1	1	4	6	3	3
13	9		4	6	1	3	6	1	4	1	1	4	3	6	4	6	5	6	3
14	7																		
15	-9		1	5	1	3	6	1	5	3	2	6	1	6	6	5	6	2	4
16	10		4	6	4	2	6	2	5	2	2	5	3	5	4	3	4	6	4
17																			
18	-9		2	3	1	3	5	1	6	3	1	5	1	6	2	4	4	5	6
19	-9		2	3	1	1	4	1	5	3	2	2	2	5	4	3	6	3	5
20	9		3	5	1	5	2	2	4	2	1	1	1	5	1	1	6	1	4
21																			
22	-9		5	6	3	2	5	5	4	2	1	5	4	5	2	4	5	6	2
23																			
24	7		3	2	1	1	3	2	5	3	1	2	1	5	4	6	6	6	3
25	7		2	1	3	1	3	2	5	2	3	2	2	5	3	4	5	3	4
26																			
27	-9		2	5	1	3	3	1	4	2	2	4	1	1	2	3	5	2	4
28	-9		3	6	4	2	5	4	4	2	1	6	1	6	4	1	4	6	5

29	-9		1	6	4	3	6	4	6	1	1	6	6	6	1	1	5	5	1
30	-9		1	4	2	1	6	1	6	3	1	4	1	3	5	6	6	1	6
31	7		4	6	1	1	3	1	4	1	3	1	1	2	1	4	6	3	2
32	10		5	6	2	4	6	3	5	1	1	4	4	4	1	4	6	5	2
33	10		3	6	2	3	3	1	5	3	3	3	1	6	3	6	5	2	3
34																			
35	10		5	3	5	2	6	1	3	1	3	6	4	5	1	4	5	5	3
36																			
37																			
38	-9		1	6	4	3	2	1	3	3	1	2	4	5	4	2	3	6	2
39	-9		5	4	6	1	6	1	6	2	2	6	2	6	4	5	6	4	6
40	-9		3	1	3	2	3	3	4	3	4	3	3	1	2	1	1	1	2
41	-9		2	6	3	2	2	2	5	3	1	3	4	5	2	5	6	5	5
42	10		5	6	5	2	6	3	5	1	2	5	2	5	5	5	6	1	6
43	-9		3	5	4	2	4	3	5	5	5	4	4	6	4	5	4	6	5
44	-9		4	2	1	2	6	4	5	2	2	2	1	5	2	4	5	5	2
45	10		3	4	3	5	3	2	5	3	4	4	4	3	4	3	4	3	5
46	10		4	5	1	1	1	1	4	2	3	5	1	4	4	6	3	6	4
47																			
48	8		1	6	6	6	6	1	4	5	1	4	1	6	5	6	6	1	6
49	3		2	6	1	3	4	5	2	3	1	5	2	4	2	6	5	6	-9
50																			
51	1		3	3	3	3	3	1	2	1	1	3	2	4	2	5	4	5	5
52																			
53																			
54	-9		5	2	1	1	4	1	5	1	1	4	3	6	1	4	6	6	5
55	-9		5	6	4	1	5	1	4	2	2	5	2	5	4	2	6	5	4
56	-9		1	2	1	2	2	3	3	3	2	2	2	1	4	6	6	3	6
57	10		3	3	1	2	3	3	5	2	4	3	3	4	3	4	5	2	4
58																			
59																			
60	10		3	6	1	1	1	1	5	4	1	4	3	6	5	2	5	5	3
61																			
62	10		2	4	2	5	3	2	2	3	6	3	3	3	4	5	6	4	3
63	5		3	5	6	1	3	2	1	1	1	2	1	5	1	1	6	1	1
64	1		1	3	4	2	3	5	3	2	1	5	3	1	4	1	3	5	3

65	10		4	4	1	1	4	1	6	4	4	1	1	1	3	6	6	2	6
66	9		1	6	2	2	5	1	4	3	1	5	1	5	2	4	3	2	3
67	10		4	5	1	1	4	2	4	1	2	2	2	6	2	6	6	4	5
68	1		2	4	1	3	4	4	1	5	2	5	5	5	2	3	5	5	5
69																			
70	-9		2	5	1	5	4	2	4	1	3	2	4	6	4	5	5	3	3
71	-9		6	6	1	3	1	1	4	2	1	2	3	1	2	4	4	6	6
72	10		1	6	1	2	4	1	2	3	1	3	2	2	3	5	4	2	6
73	5		2	6	6	1	3	4	6	3	3	6	1	6	4	6	3	6	6
74	4		2	5	4	3	5	2	5	3	2	5	2	6	2	2	5	3	5
75	-9		4	6	1	2	4	3	6	1	4	6	2	6	4	5	6	2	5
76	10		6	5	3	1	2	1	3	1	3	3	4	2	2	4	5	2	4
77	-9		3	6	3	2	2	2	4	1	1	2	2	3	3	5	5	5	3
78	10		3	1	5	2	5	6	4	3	4	4	4	2	4	4	2	4	4
79	10		2	3	1	1	5	1	3	2	2	5	3	5	2	2	5	2	5
80	6		4	5	2	5	3	5	4	2	3	3	1	5	3	6	6	4	6
81	6		3	5	3	1	3	1	5	1	4	3	1	5	1	4	4	1	5
82	-9		4	6	5	4	6	6	4	2	1	4	4	6	5	4	5	6	2
83	-9		4	6	3	5	6	1	4	1	1	5	5	6	1	4	1	6	5
84	-9		3	6	3	5	6	3	6	1	1	5	3	3	2	4	6	6	5
85																			
86	-9		-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9	-9									
87	-9		3	4	2	2	4	1	4	3	3	3	5	5	4	5	6	3	5
88	10		4	5	1	2	2	1	5	3	2	5	1	5	2	5	6	5	5
89	-9		3	6	5	3	5	5	3	2	2	5	3	5	3	5	5	5	4
90																			
91	-9		1	6	3	1	6	6	6	1	1	6	3	6	1	2	6	4	5
92	-9		3	3	1	1	3	1	4	3	1	1	1	3	3	5	5	5	4
93	-9		3	5	2	3	6	1	6	3	2	3	2	2	2	5	6	4	6
94	-9		3	6	2	2	2	1	3	5	1	4	2	5	5	6	5	2	6
95	-9		2	4	2	1	5	2	5	2	2	4	1	5	5	3	6	3	2
96	-9		6	5	4	4	5	3	2	3	4	4	3	5	3	5	2	5	2
97	-9		5	6	2	1	4	2	3	1	1	3	3	6	1	6	6	6	2
98																			
99	5		1	6	3	5	2	5	2	1	1	3	1	3	1	4	1	6	5
100	10		3	4	4	1	4	2	2	4	1	4	2	2	2	3	2	5	5

101	10		4	6	3	4	6	4	3	1	2	4	3	5	1	6	6	6	4
102	-9		4	2	1	2	5	3	6	1	1	2	4	5	3	2	5	6	6
103	5		4	6	2	4	3	4	3	4	2	3	3	6	4	6	6	5	6
104	2		3	6	4	2	3	3	2	3	5	3	2	5	4	6	5	3	4
105	-9		3	6	1	2	1	4	4	1	1	5	4	6	2	4	6	5	3
106	10		3	6	4	4	6	3	5	2	3	5	4	6	4	4	6	5	5
107	10		2	6	2	5	6	1	2	1	1	1	3	6	1	1	6	5	3
108	8		3	5	3	3	5	6	3	1	2	2	4	5	1	4	4	2	3
109	4		4	6	2	4	6	4	2	1	1	3	5	6	1	2	5	5	5
110																			
111	9																		
112	1		2	4	1	5	6	4	4	2	3	3	6	6	4	3	6	6	3
113	5		3	6	6	4	6	6	6	4	4	6	1	6	4	6	6	6	3
114	5		4	5	1	3	6	5	5	5	1	2	5	6	5	5	6	5	3
115																			
116	3		3	6	5	2	6	1	3	1	2	5	2	4	1	2	6	6	4
117	10		5	5	6	2	5	4	5	2	4	5	2	6	3	4	5	6	5
118	-9		3	5	1	1	4	2	1	1	1								
119	8		5	5	3	3	6	2	5	1	1	3	5	2	1	1	3	3	4
120																			
121	-9		4	6	1	2	3	2	6	6	1	1	1	5	5	1	6	1	1
122																			
123	-9		4	3	3	2	4	3	4	5	4	4	3	5	3	5	2	4	3
124																			
125																			
126	-9		3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
127																			
128																			
129	-9		4	3	4	2	6	6	4	1	1	6	6	6	3	3	5	6	5
130	10		5	4	4	2	2	3	3	3	3	2	3	3	3	4	4	3	4
131	3		1	3	1	2	5	1	5	2	1	3	1	2	2	5	3	1	1
132	-9		4	2	1	5	6	1	3	1	1	3	6	6	1	3	5	6	4
133																			
134																			
135	-9		4	6	2	2	6	5	4	2	1	5	6	5	3	6	6	6	5
136	10		2	5	2	3	3	3	4	3	1	4	2	5	5	3	6	3	5

137	10		1	6	2	6	6	4	6	6	6	3	2	6	6	3	6	2	3
138	-9		4	2	1	2	2	2	4	1	2	3	2	4	2	5	5	6	3
139	1		4	5	2	1	2	1	1	1	1	2	2	4	1	5	4	3	5
140	-9		2	6	1	3	5	1	3	1	2	1	2	4	1	3	6	6	4
141	5		4	6	1	1	2	1	3	1	1	1	1	6	3	4	6	4	6
142	10		3	2	5	3	5	5	3	2	2	4	2	5	3	2	4	5	4
143	-9		2	6	1	4	1	1	6	4	4	2	3	1	5	3	6	2	6
144	-9		2	5	6	6	4	5	1	1	1	3	1	5	3	2	4	1	2
145																			
146	-9																		
147	-9		6	3	1	1	1	1	4	6	3	1	1	3	6	5	6	2	6
148																			
149																			
150	10		3	2	4	4	5	4	6	6	6	4	3	5	5	4	6	3	3
151																			
152																			
153	10		5	5	1	1	1	1	5	4	2	1	1	5	2	5	5	3	5
154	-9		4	6	2	2	4	2	6	6	4	4	3	4	4	5	6	2	6
155	10		5	5	2	1	3	3	2	1	2	2	2	5	1	5	6	2	4
156	7		3	6	1	1	3	1	3	6	2	5	4	6	4	6	6	4	5
157	-9		1	1	1	2	2	2	2	2	2								
158																			
159																			
160	-9		4	5	3	4	5	3	4	1	1	4	3	5	1	4	5	6	4
161	-9		4	5	1	4	2	1	2	1	1	2	2	6	1	5	4	5	6
162	4		4	4	2	3	1	2	4	1	1	2	2	4	1	4	2	2	6
163	-9		3	6	1	1	6	1	1	5	1	6	3	6	4	6	6	1	6
164	-9		3	6	1	1	1	1	3	1	1	1	2	5	1	6	4	6	4
165	-9		4	5	2	2	5	2	5	1	1	6	3	5	4	6	6	1	6
166	-9		4	5	1	1	5	1	6	4	1	4	1	6	4	3	5	6	1
167	-9		3	6	2	4	2	5	4	2	1	2	3	3	4	2	5	6	2
168	10		3	6	1	1	5	2	1	1	1	5	1	5	3	4	4	5	5
169	1		6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
170	10		4	4	1	2	3	1	6	4	3	5	2	2	5	6	6	1	4
171	10		1	6	1	2	1	1	4	1	1	1	1	4	1	4	6	6	6
172	-9		4	6	2	3	6	1	5	3	1	5	1	6	3	4	5	6	4

173	-9		4	3	3	1	1	1	4	2	1	2	2	5	3	2	4	3	2
174	-9		1	4	1	1	5	1	5	1	3	2	2	4	6	5	6	6	6
175	4		1	6	1	3	4	1	3	1	1	4	1	4	3	1	4	1	6
176	10		3	6	2	2	6	2	4	3	4	2	2	6	5	6	6	4	6
177	5		3	4	1	2	5	1	5	3	2	4	2	6	4	5	6	5	5
178	-9		5	2	4	1	5	4	5	3	3	5	2	6	5	3	6	4	2
179																			
180	10		5	3	1	1	4	2	2	3	2	2	1	3	4	6	6	1	6
181	10		3	1	1	1	6	1	6	1	1	2	1	6	6	5	6	6	5
182	4		4	2	2	1	6	1	6	1	1	5	1	6	2	2	5	6	4
183																			
184	-9		3	3	3	1	6	2	4	3	3	5	2	6	4	4	6	3	3
185	7		2	6	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	6	3	6
186	1		3	4	1	1	1	1	1	4	1	1	1	3	3	6	4	4	6
187	-9		4	2	3	5	6	5	5	1	1	5	5	5	4	2	6	6	2
188	-9		3	2	2	5	2	2	5	1	1	2	2	2	1	2	6	6	1
189	-9		2	2	1	4	5	3	3	5	2	3	5	6	6	1	6	5	2
190	3		1	6	1	1	6	1	5	1	1	2	1	6	1	1	3	6	2
191	-9		3	6	2	5	1	1	4	2	2	4	2	6	3	6	6	3	6
192																			
193	5		3	3	1	5	5	4	5	2	1	6	1	4	5	5	6	6	2
194	10		2	6	1	3	5	3	6	3	2	2	1	4	4	6	6	2	6
195	4		2	1	1	1	6	1	4	2	3	2	1	6	2	5	6	2	5
196	-9		4	6	1	4	2	1	4	1	1	3	3	3	1	6	5	6	6
197	10		2	6	1	3	5	2	3	3	3	2	6	6	4	6	6	6	5
198	9		4	6	4	6	6	5	5	3	4	5	5	6	1	5	6	6	2
199	9		2	6	3	4	3	4	4	3	2	3	3	5	3	3	4	4	3
200	-9		3	6	1	4	6	1	6	1	1	4	1	6	2	1	6	6	3
201	-9		2	5	4	3	6	4	6	5	5	6	1	6	6	4	6	2	5
202	-9		1	4	4	3	6	3	6	6	6	4	1	4	6	4	6	4	4
203	-9		3	5	3	5	5	5	5	5	4	5	2	6	6	4	6	3	4
204	-9		4	6	3	3	6	2	6	4	4	4	1	5	6	3	6	4	4

CASE	F302_09	F303_12	F303_01	F303_03	F303_04	F303_07	F303_13	F303_14	F303_15	F303_16	TIME SUM	FINISHED
1	5	4	4	4	5	5	5	5	4	5	191	1



38	2	4	1	2	5	1	2	1	1	1	582	1
39	5	5	6	3	4	4	4	5	6	6	344	1
40	2	2	3	2	1	3	4	3	3	4	446	1
41	2	5	1	2	5	3	2	5	5	3	773	1
42	4	4	4	3	6	2	3	3	2	6	399	1
43	5	4	6	6	5	6	6	1	1	3	579	1
44	5	6	5	2	3	2	5	4	3	2	472	1
45	3	3	4	3	4	3	4	3	5	4	321	1
46	3	3	6	4	4	4	4	4	3	5	399	1
47											213	0
48	1	1	1	6	5	1	1	1	1	1	363	1
49	-9										443	0
50											57	0
51	4	2	4	3	3	1	4	1	1	3	512	1
52											69	0
53											110	0
54	1	6	3	1	5	1	2	1	1	1	452	1
55	5	5	5	5	4	1	4	1	2	2	543	1
56	1	2	1	4	6	1	3	2	2	1	754	1
57	2	5	2	1	5	5	5	5	5	5	607	1
58											401	0
59											65	0
60	3	4	6	2	5	1	1	1	3	6	425	1
61											124	0
62	4	4	2	1	3	2	5	6	6	4	603	1
63	1	1	5	4	4	1	1	1	1	6	411	1
64	2	2	1	2	6	2	3	1	1	6	397	1
65	3	3	1	2	3	3	1	3	3	1	544	1
66	4	2	4	2	1	1	1	2	2	2	358	1
67	6	5	5	3	1	1	6	5	4	1	574	1
68	5	2	3	5	3	2	5	2	3	6	520	1
69											44	0
70	3	4	1	2	5	3	3	4	5	2	467	1
71	4	5	5	6	3	1	1	1	1	1	552	1
72	2	3	2	2	6	2	4	2	3	2	491	1
73	3	3	4	4	6	4	3	3	1	6	427	1

74	6	5	4	4	5	3	3	3	3	3	388	1
75	6	6	2	4	6	5	5	6	4	1	534	1
76	5	5	6	4	4	1	4	4	1	6	460	1
77	4	3	5	3	3	1	3	1	2	6	302	1
78	4	2	3	4	4	4	2	2	5	4	313	1
79	5	4	2	3	4	4	5	2	3	2	502	1
80	5	4	1	4	3	3	4	6	6	5	553	1
81	2	3	3	2	4	4	5	5	4	1	478	1
82	2	2	5	4	3	2	2	4	3	5	363	1
83	3	4	3	5	3	1	6	1	1	6	542	1
84	5	3	3	3	5	4	6	4	4	4	586	1
85											8	0
86											375	0
87	6	5	4	4	6	4	5	5	5	2	690	1
88	4	3	2	3	4	2	5	3	2	6	591	1
89	4	3	4	5	5	2	5	2	2	3	476	1
90											60	0
91	4	4	1	4	5	3	2	2	2	3	542	1
92	5	3	6	5	3	5	4	5	5	6	583	1
93	1	1	3	2	6	1	2	1	1	4	326	1
94	4	4	3	5	5	2	2	3	5	2	408	1
95	2	2	1	2	5	2	2	2	2	1	460	1
96	5	2	5	2	5	2	5	2	5	2	247	1
97	6	1	4	6	6	1	1	1	1	6	528	1
98											109	0
99	4	1	3	4	1	3	4	1	1	3	399	1
100	5	4	3	4	4	6	6	2	2	3	320	1
101	5	6	5	3	5	1	3	4	1	3	562	1
102	2	2	1	3	2	1	5	1	1	2	392	1
103	3	1	4	5	5	1	3	2	4	4	535	1
104	5	5	2	4	5	3	4	2	4	3	521	1
105	6	2	3	5	5	2	5	3	5	3	479	1
106	5	4	2	6	6	1	6	5	3	6	546	1
107	6	6	1	6	6	1	4	1	4	5	535	1
108	2	2	4	3	2	4	2	3	3	4	577	1
109	3	3	5	4	2	1	6	1	1	3	429	1



146											213	0
147	1	6	6	3	4	1	1	6	3	3	506	1
148											123	0
149											145	0
150	6	6	2	2	6	4	4	5	5	1	355	1
151											75	0
152											128	0
153	5	6	4	2	6	5	5	4	4	3	553	1
154	5	6	5	3	6	5	3	6	6	3	322	1
155	2	1	5	4	4	2	3	3	1	4	554	1
156	3	4	3	3	6	6	6	3	4	1	707	1
157											204	0
158											42	0
159											32	0
160	1	2	4	4	3	1	3	1	1	4	355	1
161	2	2	6	2	1	1	4	1	1	4	281	1
162	1	1	5	1	3	1	2	1	1	1	482	1
163	6	4	2	6	6	4	6	4	3	1	505	1
164	1	1	4	4	1	1	3	1	1	6	531	1
165	6	6	5	3	5	2	5	2	3	1	579	1
166	3	1	2	4	2	1	1	1	1	1	596	1
167	3	2	4	4	5	1	4	4	4	2	449	1
168	3	3	4	3	4	4	4	4	5	4	343	1
169	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	238	1
170	5	6	2	3	6	4	6	4	4	3	403	1
171	1	1	1	6	6	1	4	1	1	1	412	1
172	4	6	4	4	4	1	3	3	3	3	358	1
173	3	4	6	2	4	3	4	3	4	6	513	1
174	6	6	1	3	3	5	3	6	6	1	479	1
175	1	1	1	1	5	1	1	3	3	1	472	1
176	5	6	4	2	6	4	6	4	6	1	421	1
177	6	4	3	4	4	1	5	4	5	4	525	1
178	4	3	5	3	3	3	3	3	4	2	249	1
179											118	0
180	5	5	6	5	2	2	3	3	3	5	720	1
181	6	6	2	1	6	1	1	1	6	1	518	1

182	2	1	5	5	6	1	5	1	1	5	306	1
183											50	0
184	2	2	3	3	5	3	2	1	2	6	559	1
185	2	3	1	3	5	1	5	1	1	1	534	1
186	4	4	2	5	3	2	5	1	2	1	580	1
187	1	2	3	3	4	2	1	1	1	4	364	1
188	3	2	3	2	2	1	2	1	1	1	554	1
189	3	4	3	3	5	2	3	2	5	2	269	1
190	1	1	1	1	5	1	1	1	1	1	436	1
191	1	1	4	3	5	6	4	1	1	1	569	1
192											31	0
193	6	5	3	2	6	2	2	2	2	6	461	1
194	4	4	1	4	6	5	4	5	6	1	602	1
195	2	2	1	3	1	3	1	3	1	1	352	1
196	4	4	6	3	5	3	3	3	4	3	381	1
197	2	5	1	3	6	2	5	3	5	1	560	1
198	4	5	4	3	6	3	5	1	6	3	302	1
199	3	4	1	4	6	3	3	4	3	3	508	1
200	6	6	1	1	4	1	1	1	4	1	575	1
201	6	6	3	2	6	5	2	6	6	6	358	1
202	6	6	1	2	6	5	3	6	6	6	458	1
203	6	6	2	4	6	5	3	6	6	6	553	1
204	6	5	4	4	5	4	3	5	4	3	394	1