

Im Netz des digitalen Zeitalters – der Personalbeschaffungsprozess im Wandel

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Jennifer Hornek

1610 683 020

Mag. Peter Radlingmayr

Wien, Mai 2018

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.

21. Mai. 2018

Unterschrift

Zusammenfassung

Der Personalbeschaffungsprozess erfährt durch die Digitalisierung einen Wandel. Das digitale Zeitalter beschäftigt sich auch mit der Automatisierung von Arbeitsprozessen. Vor dem Hintergrund zunehmender Digitalisierung beschäftigt sich diese wissenschaftliche Arbeit mit der Frage, welche Bedeutung die Digitalisierung im Hinblick auf die Personalbeschaffung für ausgewählte Unternehmen in Österreich hat und wie sie sich auf den Recruiting-Prozess auswirkt. In diesem Zusammenhang soll auch geklärt werden, welche spezifische Rolle soziale Netzwerke für die befragten Unternehmen spielen. Anhand von qualitativen Interviews mit zwölf unterschiedlichen Expertinnen bzw. Experten hat sich gezeigt, dass der Personalbeschaffungsprozess größtenteils digitalisiert wurde und Teilprozesse auch schon automatisiert laufen. Dennoch zeigt sich, dass die Digitalisierung nicht die einzige treibende Kraft ist, die Einfluss auf die Personalbeschaffung nimmt. In diesem Zusammenhang kann dargelegt werden, dass der digitale Prozess dabei unterstützend dem Fachkräftemangel entgegenwirken kann. Bis auf ein einziges setzen alle befragten Unternehmen soziale Netzwerke im Recruiting-Prozess ein.

Schlüsselbegriffe: Digitalisierung, Automatisierung, Social Media, Personalbeschaffung, DSGVO, Employer Branding, Netzwerke

Abstract

As digitalization becomes a major subject in terms of recruitment and the digital period is dealing with the automation of work processes, this Master thesis analyses the importance of digitalization in the context of recruitment in selected Austrian companies. In this context there will be analyzed what impact can be seen within the recruitment process and what role social media plays. To get an insight, interviews with twelve different experts were conducted. It has been found out that the recruitment process has already been digitalized for the most part and that subprocesses have been automated. But digitalization is not the only trigger that has an impact on the recruitment. It can be said that the digitalization of the processes helps dealing with the lack of skilled labor. Apart from one company, all of them are using social media within their recruitment.

Keywords: Digitization, Automation, Social Media, Recruitment, General Data Protection Regulation, Employer Branding, Networks

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung	1
1.1 Beschreibung des Forschungsbereiches	1
1.2 Relevanz des Themas	1
1.3 Forschungsfrage	6
1.4 Zielsetzung	6
1.5 Studiendesign	6
1.6 Aufbau der Arbeit	7
2 Theorieteil	8
2.1 Personalbeschaffungsprozess	8
2.1.1 Interne vs. Externe Personalbeschaffung	11
2.1.2 E-Recruiting	17
2.2 Wandel des Recruiting-Prozesses	21
2.2.1 Vom Web 1.0 bis hin zu Web 3.0 und der verbundene Einfluss auf den Personalbeschaffungsprozess	23
2.2.2 Aktuelle Trends im Recruiting Prozess	26
2.3 Vom Netzwerk zur Personalbeschaffung	29
2.3.1 Soziale Netzwerke im Internet	30
2.3.2 Überprüfung der potentiellen Bewerberinnen/Bewerber via Social-Media- Netzwerke	37
2.3.3 Mitarbeiternetzwerke	38
2.4 Employer Branding	42
2.4.1 Gütesiegel für eine stärkere Arbeitgebermarke	44
2.4.2 Online Empfehlungswebseiten sowie Bewertungsplattformen	45
3 Empirischer Teil	48
3.1 Dokumentation des Vorverständnisses	48
3.2 Methodik	49
3.2.1 Qualitative Forschung	49

3.2.2	Erhebungsinstrument	51
3.2.3	Sampling	59
3.2.4	Sicherung der erhobenen Daten.....	61
3.2.5	Auswertungsverfahren.....	62
3.3	Ergebnisse der Forschung	64
3.3.1	Tätigkeiten sowie Erfahrung im Personalbeschaffungsprozess	64
3.3.2	Gestaltung des Personalbeschaffungsprozesses in den ausgewählten Unternehmen.....	67
3.3.3	Der Wandel des Personalbeschaffungsprozesses aufgrund der Digitalisierung	73
3.3.1	Soziale Netzwerke.....	84
3.3.2	Employer Branding	93
3.3.3	Novellierte Datenschutzverordnung (DSGVO).....	97
3.3.4	Zukunftsperspektive des Personalbeschaffungsprozesses.....	101
4	Conclusio	105
4.1	Diskussion	105
4.2	Limitation	114
4.3	Ausblicke für weiterführende Forschung	115
4.4	Fazit.....	115
	Literaturverzeichnis	i
	Abbildungsverzeichnis	xv
	Tabellenverzeichnis	xvi
	Anhang	

1 Einleitung

Der erste Teil dieser Masterarbeit soll der Leserin bzw. dem Leser einen ersten Einblick über den Forschungsbereich und die Vorgehensweise geben. Die Einleitung gliedert sich in sechs Kernaspekte. Zuerst folgt eine Beschreibung des Forschungsbereichs. Hier wird vor allem aufgezeigt, mit welchen konkreten Thematiken sich diese Masterarbeit auseinandersetzt. Im nächsten Abschnitt wird die Relevanz des Themas diskutiert. Darauf folgen die relevanten Forschungsfragen und die daraus resultierenden Unterfragen. Der Punkt 1.4 soll die Zielsetzung der Masterarbeit festlegen. Der Bereich des Studiendesigns soll eine erste Orientierung bezüglich der Erhebung der Forschungsdaten vermitteln. Abschließend wird der Aufbau der weiteren Arbeit dargelegt.

1.1 Beschreibung des Forschungsbereiches

Diese Masterarbeit beschäftigt sich mit der Thematik des digitalen Zeitalters und dem daraus resultierenden Wandel des Recruiting-Prozesses. Der Fokus wird in dieser Arbeit in erster Linie auf das Recruiting-Verhalten von ausgewählten österreichischen Unternehmen gelegt. Es soll der gesamte Personalbeschaffungsprozess in Hinblick auf Digitalisierung untersucht werden. Der Schwerpunkt der Forschung liegt primär auf der sozialen Vernetzung, angefangen von Mitarbeiternetzwerken bis hin zu sozialen Netzwerken. In der Arbeit wird somit dargelegt, welche Auswirkungen die Vernetzungen auf den Prozess der Personalbeschaffung haben. Diese Masterarbeit wird sich nicht mit anderen Teilbereichen der Personalarbeit befassen, sondern manifestiert und analysiert den Aspekt des Personalbeschaffungsprozesses im Detail.

1.2 Relevanz des Themas

Unternehmen müssen aufgrund des rasanten Wandels der Wirtschaft eine gegenwärtige Trendwende erkennen können, damit nachhaltiger Erfolg erreicht werden kann. Bereiche wie Digitalisierung, Technologisierung und Globalisierungen haben einen wesentlichen Einfluss auf die derzeitige Situation am Arbeitsmarkt (Ternès & Towers, 2017, S. 7). Heutzutage wird die Arbeitsmarktsituation als „Arbeitswelt 4.0“ deklariert. Der Fokus liegt hier vor allem auf der Digitalisierung in der Arbeitswelt (Seelig, 2017, S. 10). Arbeitswelt 4.0 ist unter anderem eine Anspielung auf die vierte industrielle Revolution, in der wir uns derzeit befinden. Es wird davon ausgegangen, dass die zukünftige Arbeitswelt sich vernetzter, digitaler und flexibler gestalten wird. Wichtige Bestandteile der

Entwicklung werden die Arbeitsformen und Arbeitsverhältnisse des gesamten Arbeitsmarktes sein (www.arbeitenviernull.de, 30.09.2017).

Die Thematiken Digitalisierung und Automatisierung haben in der Arbeitswelt eine bedeutende Rolle eingenommen und lösen in Fachkreisen unterschiedliche Diskussionen aus (Arntz, Gregory, Lehmer, Matthes & Zierahn, 2016, S. 2ff.). Prognosen für den Arbeitsmarkt zeigen konträre Entwicklungen auf. Auf der einen Seite wird von einem massiven Personalabbau aufgrund von neuen Technologien gesprochen und auf der anderen Seite bietet der digitale Fortschritt einige Chancen für den Arbeitsmarkt (Düll et al., 2016, S. 6ff.). Vor allem werden die Veränderungen durch die Digitalisierung und den technischen Fortschritt auch als große Bedrohung wahrgenommen, da die Angst herrscht, durch Maschinen ersetzt werden zu können (Hammermann & Stettes, 2015, S. 113ff.). Die Studie von Frey und Osborne (2013, S. 1ff.) hat in Fachkreisen zu Diskussionen geführt (vgl. Hammermann & Stettes, 2015, S. 113ff.). Laut der Untersuchung von Frey und Osborne (2013, S. 1ff.) sind fast 50% aller Arbeitsplätze in den USA durch eine potentielle Substituierbarkeit gefährdet. Somit ist laut der Expertenmeinung von Frey und Osborne (2013, S. 1ff.) zukünftig mit einer hohen Arbeitslosenrate zu rechnen. Gemäß der Analyse von Bonin, Gregory und Zierahn (2015) sind viel weniger Berufe von einer möglichen Automatisierungsgefahr betroffen. Demnach liegt die Automatisierungswahrscheinlichkeit in den USA bei 9% und in Deutschland bei 12%. Dennoch sehen die Autoren vor allem bei Personen mit geringer Qualifizierung und niedriger Bezahlung die Gefahr des Arbeitsplatzverlustes aufgrund von Automatisierungsprozessen. Hammermann und Stettes (2015, S. 113ff.) beziehen sich in ihrer Arbeit auf zwei entscheidende Kritikpunkte bei der Studie von Frey und Osborne, einerseits das überschätzte Potential der Automatisierung und andererseits, dass für die Etablierung neuer Technologien gesellschaftliche, rechtliche und ethische Hindernisse unzureichend berücksichtigt werden. Hammermann und Stettes (2015, S. 113ff.) merken auch an, dass es sich lediglich um ein Automatisierungspotential handelt und dies auf keinen Fall mit eventuellen Beschäftigungseffekten verglichen werden kann. Es muss ebenso berücksichtigt werden, dass neue Technologien, beziehungsweise Veränderungen, auch neue Arbeitsplätze schaffen können, sodass nicht vorab davon ausgegangen werden kann, dass die Gesamtbeschäftigung bedroht ist. Es ist essentiell, dass sich die Arbeitskräfte durch zusätzliche Qualifikationen an die neuen Gegebenheiten anpassen müssen, um den Wandel am Arbeitsmarkt bewerkstelligen zu können (Hammermann & Stettes, 2015, S. 113ff.). Automatisierung, Big Data und Social-Media-Recruiting haben Einfluss auf die Personalabteilung sowie die HR-Beratung. Neue Technologien werden als Entlastungsfaktor für Personalverantwortliche gesehen und können neue Möglichkeiten im Recruiting-

Prozess eröffnen. Häufig wird der Personalbeschaffungsprozess fast vollständig digital abgearbeitet. Es werden Online-Stellenanzeigen geschaltet sowie potentielle Kandidatinnen/Kandidaten über soziale Netzwerke direkt angesprochen. Anschließend könnte die digitale Bewerbung erfolgen, welche umgehend von der E-Recruiting-Software erfasst wird. Eine weitere Möglichkeit zu den oben genannten Maßnahmen könnte der Einsatz von Videotelefonie für das Erstgespräch beziehungsweise ein Online-Assessment, in dem die Bewerberinnen/Bewerber geprüft werden, sein. Aufgrund der vorliegenden Beispiele wird ersichtlich, dass einige Prozesse in der Personalbeschaffung bereits digitalisiert sind (Rundstedt, 2015, S. 5f.). Auch bei der aktuellen HR-Summit in Wien (www.hrsummit.at, 30.09.2017), sind die Themen Digitalisierung und Automatisierung bei den Vorträgen vertreten. Hier wird auch diskutiert, ob in zehn Jahren Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter noch gebraucht werden. Darüber hinaus wird die Möglichkeit der Verwendung von Chatbots im Recruiting Prozess angedacht (www.hrsummit.at, 30.09.2017). Das Computerprogramm Chatbot hat die Funktion, ein Gespräch mit Menschen im Internet zu führen (<https://en.oxforddictionaries.com>, 30.09.2017). All diese Diskussionsthemen zeigen, dass die Digitalisierung und die daraus entstehende Automatisierung einen Einfluss auf den Prozess der Personalbeschaffung haben beziehungsweise haben werden.

Der digitale Wandel nimmt auch Einfluss auf den Human Resource Bereich, weshalb die Bezeichnung Electronic Human Resource Management immer mehr an Bedeutung gewinnt. Es zeigt sich, dass es keine einheitliche Definition von E-HRM gibt. Es kann als Oberbegriff gesehen werden, der alle möglichen Integrationsmechanismen und Inhalte zwischen Human Resource Management und Informationstechnologien abdeckt (Bondarouk & Ruël, 2009, S. 505f.). Immer mehr Unternehmen setzen auf Online Recruiting (Thielsch, Träumer & Pytlik, 2012, S. 5ff.). Unternehmen setzen zum Beispiel im Bereich „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ auf das moderne und digitale Tool „Firstbird“. Bei dieser Methode werden die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zu Headhuntern. Derzeit wird „Firstbird“ in über 2000 Unternehmen weltweit eingesetzt (www.firstbird.com, 09.06.2017). Hays (www.hays.at, 30.09.2017) ist ein Unternehmen, das beispielweise auf moderne Strategien wie Blogs und Social-Media-Auftritte setzt.

Eine Befragung von Statistik Austria (www.statistik.at, 06.09.2017) ergab, dass im Jahr 2016 85% der österreichischen Haushalte über einen Internetzugang verfügten. Außerdem hat sich gezeigt, dass das Internet in den letzten drei Monaten vor der Befragung auch von diesen 85% genutzt wurde. Primär werden E-Mail-Services in Anspruch genommen. Am zweithäufigsten werden Informationen über Waren oder Dienstleistungen eingeholt. Mehr als die Hälfte der Internetnutzer verwenden soziale Netzwerke. Darüber

hinaus stellte sich heraus, dass bei Nutzung des Internets häufig Smartphones zum Einsatz kommen (www.statistik.at, 06.09.2017). Auf Seiten der Unternehmen in Österreich zeigte sich, dass Informations- und Kommunikationstechnologien fest im Alltag etabliert sind. Computer und Internet sind ebenfalls aus dem Arbeitsalltag nicht mehr wegzudenken. Die Erhebung ergab, dass der Computer sowie das Internet annähernd in jedem Unternehmen vorhanden sind. Sogar 46% der Unternehmen nützen soziale Netzwerke und je größer das Unternehmen, desto eher werden soziale Netzwerke in Anspruch genommen. Hinzukommt, dass 76% aller Unternehmen ihren Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern für die geschäftliche Nutzung tragbare Geräte, wie Tablets, Mobiltelefon, Netbooks oder Laptops mit Internetverbindung zur Verfügung stellen. Insgesamt verfügen 88% der Firmen über einen eigenen Webauftritt (www.statistik.at, 05.09.2017).

Informationssicherheit ist eine bedeutende Thematik für Unternehmen sowie ein wachsendes Problem, das alle Sektoren in diesem digitalen Zeitalter betrifft. Ein Mangel an Informationssicherheit kann dazu führen, dass vertrauliche Informationen von unbefugten Personen abgerufen werden können oder es kann die Integrität von Informationen beeinträchtigt werden (Ikenwe, Igbinoia & Elogie, 2016, S. 16ff.). Ein relevantes Thema für Unternehmen ist somit die Novelle des Datenschutzgesetzes, die 2018 in Kraft tritt. Die EU-Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) klärt die einheitliche Verwendung von personenbezogenen Daten, die Rechte der Betroffenen und die Pflichten der Verantwortlichen EU-weit. Beim Datenschutz handelt es sich um gesetzliche Regelungen, die den Umgang mit personenbezogenen Daten regeln. Grundlegend hat jede Einzelne/jeder Einzelne das Recht auf Schutz und Geheimhaltung der personenbezogenen Daten. Dennoch müssen oft Dritte diese Daten nutzen. Um dieses Verhältnis zu regeln wurde das Datenschutzgesetz eingeführt (www.wko.at, 30.09.2017). Auch bei der diesjährigen HR Summit in Wien (www.hrsummit.at, 30.09.2017) nimmt die Datenschutzverordnung eine zentrale Rolle ein. Die Thematik wird an beiden Tagen in unterschiedlichen interaktiven Wissen-Transfer-Sitzungen behandelt. Hier soll auch diskutiert werden welche Auswirkungen das neue Datenschutzgesetz auf die Human Resource Abteilung hat. Bei diesem Punkt werden wesentliche Veränderungen aufgrund von Digitalisierung wahrgenommen. In Österreich muss die DSGVO auf jeden Fall angewendet werden, da eine Niederlassung im Unionsgebiet laut DSGVO Artikel 3 vorliegt (EU, 2016). Unternehmen müssen sich aufgrund dessen mit unterschiedlichen Thematiken aussetzen, wie beispielsweise die Weiterleitung von Lebensläufen (Marwan, 2018), Aufbewahrung von Daten, sowie die Evidenzhaltung von Bewerberinnen/Bewerber (www.karriere.at, 22.03.2018) samt Löschung der Daten laut DSGVO Art. 65 (EU, 2016).

Neben der Digitalisierung, sind Unternehmen vor allem mit drei Herausforderungen konfrontiert: demografischen Wandel, Fachkräftemangel und gesetzliche Rahmenbedingungen (Weitzel, Eckhardt, Laumer, von Stetten & Maier, 2013, S. 1ff.). Aufgrund des demographischen Wandels wird sich die Anzahl der verfügbaren Fachkräfte am Arbeitsmarkt permanent verringern. Generell werden immer weniger erwerbstätige Personen vorhanden sein (Janze & Klinger, 2016, S. 1ff.). Es muss berücksichtigt werden, dass derzeit mehrere Faktoren gleichzeitig Einfluss auf den Arbeitsmarkt nehmen. Folgende Aspekte können identifiziert werden: Technologisierung, Globalisierungen, Digitalisierung, Fachkräftemängel und demografischer Wandel (vgl. Weitzel et al., 2013; Arzt et al., 2016; Trenès & Towers, 2017). Neben den vorher genannten Gegebenheiten spielt auch die Generation Y eine essentielle Rolle für den Arbeitsmarkt und stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Zukünftig werden immer mehr Digital Natives auf den Stellenmarkt drängen. Derzeit kann ein Generationenmix beobachtet werden, angefangen von der „Generation Babyboomer“, über die „Generation X“ bis hin zur „Generation Y“. Jede dieser Generationen hat unterschiedliche Ansprüche und Erwartungen an die Unternehmen. Nach und nach werden die Babyboomer langsam vom Arbeitsmarkt verschwinden und die Generation Y immer stärker vertreten sein (Salmen, 2012a, S. 37ff.; Spiegel Online, 2012). Es ist essentiell, die Ansprüche, Wünsche, Motive und Ziele der Nachfolgegeneration zu kennen und in die Unternehmensstrategie einfließen zu lassen (Huber und Rauch, 2013, S. 1ff.). Außerdem muss berücksichtigt werden, dass soziale Netzwerke immer mehr an Bedeutung gewinnen (vgl. Bärman, 2012) und die Generation Y eher vernetzt agiert und auf kooperative Kommunikation großen Wert legt (Kienbaum Management Consultants, 2009 zitiert in Salmen, 2012a, S. 42). Im Interview mit Spiegel Online (2012) beschreibt Thomas Sigi, der damalige Personalvorstand bei Audi, die junge Generation als pragmatisch, kooperativ und dass sie in Netzwerken agiert.

1.3 Forschungsfrage

Die zentralen Fragestellungen dieser Masterarbeit sind:

- Welche Bedeutung hat Digitalisierung im Hinblick auf die Personalbeschaffung für ausgewählte Unternehmen in Österreich und welche Auswirkungen hat es auf den Recruiting-Prozess?
- Welche spezifische Rolle nehmen soziale Netzwerke für die befragten Unternehmen ein?

Daraus resultieren folgende Unterfragen:

- Welche Potentiale und Risiken von Vernetzungen können für die ausgewählten Unternehmen aufgezeigt werden?
- Welche Veränderungen aufgrund von Digitalisierung werden im Zusammenhang mit dem Personalbeschaffungsprozess wahrgenommen?

1.4 Zielsetzung

Ziel dieser Masterarbeit ist es, anhand einer empirischen Forschung die oben angeführten Fragestellungen zu beantworten. Es sollen die möglichen Auswirkungen der Digitalisierung auf den Recruiting-Prozess herausgefunden werden. Bei der Untersuchung soll vor allem auf nachstehende Faktoren Bezug genommen werden: die Bedeutung von Digitalisierung für österreichische Unternehmen in Bezug auf den Personalbeschaffungsprozess, die subjektive Rolle sozialer Netzwerke für Unternehmen, Potentiale und Risiken von Vernetzungen und welche Veränderungen im Recruiting-Prozess wahrgenommen werden. Am Ende der Arbeit werden die Ergebnisse in Bezug auf die Forschungsfragen diskutiert und anschließend können Theorien und Hypothesen generiert werden. Außerdem besteht die Möglichkeit, neue Ideen für weitere Forschungen zu erarbeiten.

1.5 Studiendesign

Die Forschungsfragen und die daraus resultierenden Unterfragen sollten anhand einer empirischen Untersuchung in Form von qualitativen Interviews beantwortet werden. Als Quelle der Forschungen dienten halbstrukturierte Interviews mit vorab ausgewählten Interviewpartnerinnen/Interviewpartnern. Es wurden vor allem Personen befragt, die für den Recruiting-Prozess im Unternehmen verantwortlich, oder in einem

Personaldienstleistungsunternehmen tätig sind. Außerdem wurde eine Person befragt, die Unternehmen im Bereich Personalbeschaffung berät. Die befragten Personen fungierten somit als Expertinnen und Experten im Bereich Recruiting. Die Interviewten wurden über ihre subjektive Wahrnehmung befragt und sollten die Unternehmenssicht widerspiegeln. Es sollte vor allem der Schwerpunkt auf folgende Bereiche gelegt werden: die Digitalisierung, der Personalbeschaffungsprozess im Wandel, die Rolle von Netzwerken und Gefahren und Potentiale von Vernetzungen.

1.6 Aufbau der Arbeit

Nach der Einleitung in behandelte Thematik sowie die Darlegung der Zielvorstellung und der Fragestellung gliedert sich die Masterarbeit in drei Kernbereiche: Theorieteil, empirischer Teil und Conclusio. Im Kapitel 2 wird der theoretische Hintergrund der Arbeit dargelegt. Hier werden die wichtigsten Erkenntnisse des aktuellen Forschungsbereichs aufgezeigt. Im Zuge dessen wird auf die Klärung von Begriffsdefinitionen eingegangen. der Fokus wird hierbei auf die Analyse der Fachliteratur gerichtet, um ein Grundstein für die nachfolgende Ergebnisdarlegung zu schaffen. Im Kapitel 3 wird zuerst das Vorverständnis der Autorin erläutert. Anschließend folgt der empirische Teil in dem das konkrete Studiendesign erklärt wird. Neben der Erklärung wie in der Forschung vorgegangen wurde, wird auch aufgezeigt, welche Personen befragt wurden und wie in weitere Folge die Ergebnisse ausgewertet wurden. Der empirische Abschnitt 3.3 umfasst die Darlegung der Ergebnisse der Erhebung. Abschließend wird ein Conclusio der Arbeit im Kapitel 4 verfasst. Das Conclusio enthält die Themenbereiche Diskussion, Limitationen, weiteführende Forschung und Fazit. Durch die nachfolgende Analyse und Diskussion der erhobenen Daten sowie Ergebnisse soll eine Basis für das Fazit der Arbeit gelegt werden. Am Anfang jedes großen Kernbereichs erfolgt eine kurze Erklärung über den konkreten Aufbau des Bereiches, somit erhält die Leserin/der Leser einen dezidierten Einblick, was sie/ihn erwartet.

2 Theorieteil

Der Theorieabschnitt soll einen theoretischen Einblick in die Thematik geben. Für die Darlegung des theoretischen Abschnitts werden einschlägige Fachliteratur und passende Studien herangezogen.

Dieser Abschnitt gliedert sich wie folgt: Zuerst soll ein Einblick gegeben werden, was unter dem Begriff Personalbeschaffungsprozess zu verstehen ist und welche internen und externen Herangehensweisen es gibt, um Personal für das Unternehmen zu gewinnen. Im Zuge dessen soll der Aspekt von E-Recruiting Strategien näher beleuchtet werden. In diesem Zusammenhang werden die Themenfelder E-Recruiting Software, Mobile Recruiting, sowie Gamification näher erklärt. Anschließend folgt die Auseinandersetzung wie sich der Recruiting-Prozess im Laufe der Zeit verändert hat. In Folge dessen soll die Entwicklung des Web und der damit verbundene Einfluss auf den Personalbeschaffungsprozess beschrieben werden. Das Themengebiet wird dann mit dem Kapitel „Aktuelle Trends im Recruiting-Prozess“ abgerundet. Das Kernstück der Arbeit umfasst den Stellenwert von Netzwerke und deren Zusammenhang mit der Personalbeschaffung. Hier wird näher auf die Punkte soziale Netzwerke im Internet, soziale Netzwerke im Zusammenhang mit dem Personalbeschaffungsprozess, Überprüfung von potentiellen Bewerber/Bewerberinnen via Social Media Netzwerke und Mitarbeiternetzwerke eingegangen. Beim Thema Mitarbeiternetzwerken wird der Begriff Word-of Mouth erklärt. Weiters werden das digitale Mitarbeiternetzwerk Firstbird, sowie die Vorteile und Herausforderungen näher erläutert. Der letzte Punkt der theoretischen Darlegung umfasst die Thematik Employer Branding. In diesem Abschnitt soll zuerst erklärt werden, was Employer Branding ist und warum es eingesetzt wird. Weiters wird hier dann auch ein Bezug zu den Themen Gütesiegeln für eine stärkere Arbeitgebermarke, Online Empfehlungswebseiten, sowie Bewertungsplattformen erörtert. Hier wird das Beispiel kununu konkretisiert.

2.1 Personalbeschaffungsprozess

Der erste Abschnitt soll der Leserin/dem Leser einen ersten Überblick über die verschiedenen Möglichkeiten und Arten verschaffen, die ein Unternehmen hat, um Personal zu beschaffen. Weiters wird eine Erklärung erfolgen, was unter dem Prinzip der Personalbeschaffung zu verstehen ist. Es wird auch aufgezeigt mit welchen konkreten Punkten sich diese Arbeit beschäftigt und worin die Abgrenzungen liegen.

Der Personalbeschaffungsprozess ist laut Berthel und Becker (2017, S. 326) ein Teilprozess der Personalbedarfsdeckung. Bei der Personalbedarfsdeckung setzen Unternehmen notwendige Aktivitäten ein, um Personal zu gewinnen und einzusetzen. Weiters kann der Prozess der Personalbedarfsdeckung in weitere wesentliche Teilbereiche beziehungsweise -aufgaben unterteilt werden. Zuerst muss die Qualifikationsanforderung definiert werden. Hier wird primär die Frage geklärt, welche Aufgaben aktuell sowie in der Zukunft zu bewältigen sind. Anhand dieser Klärung sollen die notwendigen Anforderungen und Qualifikationen für die geeignete Stelleninhaberin/-inhaber identifiziert werden. Es ist essentiell, die zukünftigen Anforderungen eines Arbeitsplatzes zu kennen, um eine zielorientierte Personalbeschaffung und -auswahl durchführen zu können (Berthel & Becker, 2017, S. 326). Zu beachten ist, dass bevor Unternehmen mit dem Prozess der Personalbeschaffung beginnen können, diese zuerst den Personalbedarf klären müssen, denn der Bedarf ist die Grundlage für die Festlegung von geeigneten Personalbeschaffungsstrategien. Das Kernelement der Bedarfserhebung ist die Personalplanung. Das bedeutet konkret, dass anhand der Festlegung des Bedarfs die Möglichkeit besteht, das benötigte Personal in quantitativer und qualitativer Hinsicht zu eruieren (Breisig, 2005, S. 97ff.). Die Personalplanung fungiert somit auch als gedankliche Antizipation der zukünftigen Personalangelegenheiten im Unternehmen (Olfert, 2012, S. 84). Es werden Fragen geklärt, wie zum Beispiel „Wie viel Personal und mit welchen Qualifikationen werden in der Zukunft bis zu welchem Zeitpunkt benötigt“. Auf Grund der Personalplanung ist es möglich, zukünftige Erfordernisse zu erheben und geeignete Maßnahmen daraus abzuleiten (Olfert, 2012, S. 84). Als nächstes können Unternehmen die Personalbeschaffung einleiten. Oft wird Personalbeschaffung und Recruiting synonym verwendet. In dieser Teilaufgabe werden Maßnahmen in Angriff genommen, um geeignetes Personal zu suchen und zu finden. Anschließend findet die Personalauswahl statt. Unternehmen entscheiden somit für die passendste Person. Wichtig ist, das gewonnene Personal richtig und erfolgreich einzusetzen, sodass diese ihre volle Leistungsfähigkeit in der neuen Stelle entfalten können. Ein essentieller Schritt ist somit auch die Personaleinführung, die fachliche Einarbeitungsunterstützung sowie soziale Integrationsaspekte umfasst. Abschließend werden die Instrumente der Personalentwicklung und -bindung eingesetzt. Hier geht es einerseits um die Schließung von möglichen qualitativen Personalbedarfslücken und andererseits um den Erhalt des Personalbestands (Berthel & Becker, 2017, S.326f.).

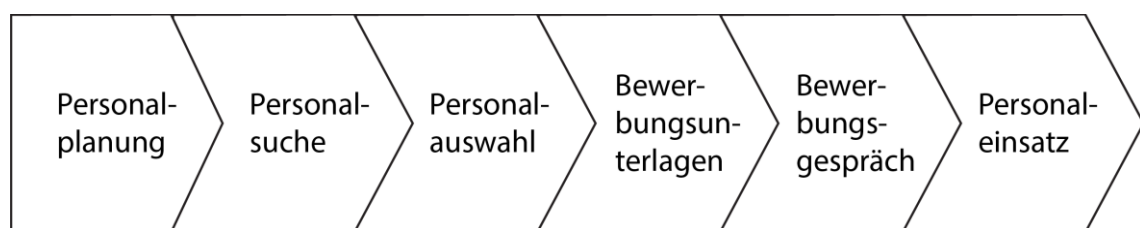
In dieser Masterarbeit wird das Thema der Personalbedarfsdeckung nur kurz behandelt und dient lediglich der Orientierung, da hierauf nicht der Hauptfokus liegt. Weiters wird auch die Auswahl von Personal nicht näher erläutert. In weiterer Darlegung wird

ausschließlich auf dem Teilbereich der Personalbeschaffung eingegangen, um eine vertiefte Analyse zu gewährleisten.

„Unter Personalbeschaffung ist die Suche und Bereitstellung von Personalressourcen zu verstehen, die der Deckung von Personalbedarf (entweder Ersatz- oder Neubedarf) dient“ (Berthel & Becker, 2017, S. 330). Das bedeutet somit, dass Personalbeschaffung beziehungsweise Recruiting den Prozess beschreibt, um geeignete und bestqualifizierte Arbeitskräfte in einer fristgerechten und kostengünstigen Weise für das Unternehmen zu finden (www.businssdictionary.com, 16.09.2017; <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>, 17.09.2017). Der Bedarf an Personal wurde wiederum idealerweise zuvor erhoben und soll mit der Methode der Personalbeschaffung gedeckt werden (Breisig, 2005, S. 152). Die Personalbeschaffung gehört somit zur Personalwirtschaft mit der Funktion, Personen in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und räumlicher Hinsicht zu gewinnen (www.businssdictionary.com, 16.09.2017; <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>, 17.09.2017). Die Personalbeschaffung verfolgt somit primär das Ziel, qualitative und quantitative Lücken im Personalbestand zu schließen (Geldern, 2017, S. 121).

Der Personalbeschaffungsprozess kann als Modell des integrierten Rekrutierungsprozesses gesehen werden, welches drei Kernaspekte umfasst. Die drei Hauptaufgaben sind Personalplanung, die Personalbeschaffung und der Personaleinsatz. Wohingegen der Punkt Personalbeschaffung zwei wesentliche Schritte beinhaltet, einerseits die Suche nach Personal und andererseits die Auswahl. Der Ablauf kann als Prozess dargestellt werden. Die einzelnen Schritte bauen aufeinander auf. Der Personalbeschaffungsprozess umfasst verschiedene Abschnitte, die in Abbildung 1 aufgelistet sind (Knapp, 2017, S. 22).

Abbildung 1: Prozessdarstellung des Rekrutierungsmanagements



Quelle: eigene Darstellung nach Knapp (2017, S. 22)

Wie oben in Abbildung 1 ersichtlich, ist die Personalbeschaffung ein sehr umfangreicher Prozess, der einige einzelne Teilschritte umfasst, sodass es überhaupt möglich ist, geeignetes Personal zu finden, beziehungsweise erfolgreich vakante Positionen zu besetzen. Der Hauptfokus bei dieser Arbeit liegt primär auf dem Punkt zwei, der

Personalsuche. Einerseits soll näher auf den passiven Weg, wie Personen bewegt werden können, sich für eine vakante Position zu bewerben, eingegangen werden (vgl. Berthel & Becker, 2017, S. 330). Andererseits wird auch die aktive Herangehensweise behandelt, bei der Unternehmen geeignete Kandidatinnen/Kandidaten direkt kontaktieren (vgl. Ullah, Witt, Ortner & Hawliczek, 2017, S. 2). Um den nötigen Bedarf an Personal abdecken zu können, muss sich das Unternehmen entscheiden, ob dieser innerbetrieblich oder außerbetrieblich erfolgen soll (Jung, 2011, S. 134).

2.1.1 Interne vs. Externe Personalbeschaffung

Die Suche nach geeigneten Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern kann intern oder extern stattfinden (www.businssdictionary.com, 16.09.2017; <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>, 17.09.2017). Bei dem internen Beschaffungsweg werden passende Personen innerhalb des Unternehmens gesucht, wohingegen bei der externen Herangehensweise der Fokus auf unternehmens- bzw. betriebsfremden Personen liegt. Bei der internen Beschaffungsmethode wird überprüft, ob es möglich ist, die vakante Position mit Arbeitskräften, welche im Unternehmen tätig sind, zu besetzen. Wohingegen der externe Weg gewählt wird, wenn keine geeigneten Personen im Unternehmen zu finden sind oder eine interne Besetzung sich als ungünstig erweist (Olfert, 2012, S. 132ff.).

Der interne Weg untergliedert sich laut Olfert (2012, S. 132ff.) in folgende Möglichkeiten:

- Innenbetriebliche Stellenausschreibung
- Personalentwicklung
- Versetzung
- Mehrarbeit
- Urlaubsverschiebung

Durch eine innerbetriebliche Stellenausschreibung wird die offene Position den bereits vorhandenen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern im Unternehmen angeboten, zum Beispiel durch einen Aushang am sogenannten „Schwarzen Brett“ oder durch einen Eintrag im Firmen-Intranet. Zeigt eine passende Person Interesse, so wird die Vakanz durch Versetzung geschlossen. Weiters könnte eine offene Stelle durch Vorgesetztenweisung besetzt werden (Olfert, 2012, S. 132f.; Knapp, 2017, S. 43ff.). Anhand von Personalentwicklungsprogrammen sollen bereits bestehende Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter aufgrund von betrieblichen Bedürfnissen aus- bzw. fortgebildet werden. Durch die Personalentwicklung sollen die Qualifikationen der Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer verbessert

werden. Die betroffenen Personen sind somit in der Lage, die vakante Position zu bekleiden und die entsprechenden Aufgaben zu übernehmen (Olfert, 2012, S. 135; Knapp, 2017, S. 46f.; Berthel & Becker, 2017, S. 332). Bei Mehrarbeit gilt für einzelne, mehrere oder alle Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter eine Verlängerung ihrer Arbeitszeit. Das Unternehmen hat somit die Möglichkeit, durch Flexibilisierung der Arbeitszeit saisonalen Bedarfschwankungen entgegenzuwirken. Eine weitere Möglichkeit ist die Verschiebung des Urlaubsantritts seitens der Arbeitnehmerin/des Arbeitnehmers, das bedeutet, der Urlaub wird auf einen anderen Zeitpunkt verlegt (Olfert, 2012, S. 137f.; Knapp, 2017, S. 41ff.). Es zeigt sich, dass die Instrumente der innenbetrieblichen Stellenausschreibung, Personalentwicklung und Versetzung Maßnahmen umfassen, die mit einer Personalbewegung einhergehen, wohingegen Aspekte der Mehrarbeit und Urlaubsverschiebung keine Personalbewegung aufzeigen (Olfert, 2012, S. 134).

Bei der externen Herangehensweise können folgende Maßnahmen angewendet werden: (Wilden, Gudergan & Lings, 2010, S. 56; Olfert, 2012, S. 142ff.; Knapp, 2017, S. 67ff.)

- Stellenanzeigen im Internet oder Printmedien
- Personalberater
- Arbeitskräfteüberlassung
- Scouting/Sourcing
- Karrieremessen
- Employer Branding
- Initiativbewerbung
- Hochschulmarketing bzw. College-Recruiting
- Arbeitsmarktservice
- Kontakte/Netzwerke/Mitarbeiter werben Mitarbeiter

Nachfolgend soll auf die einzelnen Methoden der externen Herangehensweise näher eingegangen werden.

Stellenanzeigen können sowohl von Unternehmen, als auch von einer Person, die gerade auf der Suche nach einem Job ist, verfasst werden. Die erstellten Inserate können dann in Printmedien oder im Internet geschaltet werden (Olfert, 2012, S. 142f.). Neben Printmedien können Unternehmen Vakanzen auch im Internet online stellen. Eine Möglichkeit wäre die firmeneigene Homepage zu verwenden, das bedeutet, dass die offene

Position auf der eigenen Website des Unternehmens ausgeschrieben wird. Weiters gibt es diverse Online-Jobbörsen (Olfert, 2012, 148f.) wie karriere.at (www.karriere.at, 05.02.2018). Außerdem werden auch Social-Media-Plattformen wie Facebook für Stelleninserate genutzt (www.facebook.at, 04.02.2018). Veröffentlicht ein Unternehmen ein Stelleninserat, ist es notwendig, dass die passenden Bewerberinnen/Bewerber zum richtigen Zeitpunkt erreicht werden können (Knapp, 2017, S. 67f.). Unternehmen müssen sich für ein geeignetes Medium entscheiden, sodass die „richtigen“ Personen für das Unternehmen gewonnen werden können. Das bedeutet zum Beispiel, wenn sich eine Arbeitgeberin/ein Arbeitgeber dazu entschließt, in einer Zeitung das Inserat zu veröffentlichen, muss diese auch von der Zielgruppe gelesen werden (Bröckermann, 2016, S. 58f.). Darüber hinaus erfüllen Stellenanzeigen ebenso die Funktion als Instrument der Personalwerbung (Dincher, 2013, S. 26f.). Somit fungiert das Inserat einerseits als Werbeträger und andererseits als Kommunikationsmittel. Es ist essentiell, dass das Jobinserat bei der Leserin/dem Leser Interesse weckt und Aufmerksamkeit gewonnen wird. Die erzielte Reaktion ist, dass sich die Bewerberin/der Bewerber beim Unternehmen bewirbt. Es ist daher ausschlaggebend, die richtige Plattform zu wählen, um die richtige Zielgruppe anzusprechen (Knapp, 2017, S. 67f.).

Personalberater bieten private Arbeitsvermittlungsdienste an. Das Angebot kann von einem zum anderen Personalberater variieren. Grundsätzlich bedeutet Beratung lediglich eine Unterstützung beim Personalbeschaffungsprozess, dennoch umfasst der Service meist eine Hilfestellung bei der Auswahl, wie die Durchführung einer Vorselektion der potentiellen Bewerberinnen/Bewerber. Somit nimmt ein Personalberater eine wichtige Rolle bei der Suche beziehungsweise Auswahl ein. Ein Unternehmen kann aus verschiedenen Gründen den Service eines Personalberaters in Anspruch nehmen, wie zum Beispiel der Wunsch nach Diskretion, Unvoreingenommenheit und Anonymität oder fehlendes Know-how, sowie Kapazität (Berthel & Becker, 2017, S. 335f.). Ein Personalberatungsunternehmen kann auch die Funktion als Headhunter übernehmen, das bedeutet, dass potentielle Arbeitskräfte direkt angesprochen beziehungsweise von einem anderen Unternehmen abgeworben werden können (Knapp, 2017, S. 58).

Bei der Arbeitskräfteüberlassung stellt ein Unternehmen, oder auch Überlasser genannt, seine Arbeitskräfte einem anderen Unternehmen zur Verfügung. Somit fungiert das andere Unternehmen als Beschäftigetrieb. Die Arbeitskräfte werden dem Beschäftigetrieb zur Erbringung von Arbeitsleistung überlassen. Die überlassenen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter sind im Unternehmen eingegliedert und unterliegen somit auch einer fachlichen und organisatorischen Weisung seitens des Beschäftigetriebs (www.wko.at, 04.02.2018). Wie oben beschrieben gestaltet sich diese Form in einem

Dreiecksverhältnis zwischen Überlasser oder Arbeitgeber, Beschäftigterbetrieb und Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer. Neben Begriffen wie Arbeitskräfteüberlasser haben sich auch die Begriffe Zeitarbeit, Leiharbeit und Personalleasing etabliert und werden oft auch synonym verwendet (Bröckermann, 2016, S. 60f.).

Unter Active Sourcing fallen alle Aktivitäten, die zur Identifizierung und Ansprache potentiell geeigneter Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter dienen (Berthel & Becker, 2017, S. 343). Active Sourcing charakterisiert sich vor allem durch eine dienstleistungsorientierte Herangehensweise (vgl. Ullah et al., 2017, S.2). Für die zielgerichtete Analyse können e-Portale wie Lebenslaufdatenbanken, Social-Media-Seiten (Facebook, LinkedIn, XING etc.) sowie Suchmaschinen herangezogen werden (Berthel & Becker, 2017, S. 343). Unternehmen haben somit auch die Chance, Arbeitskräfte von anderen Unternehmen abzuwerben (Olfert, 2012, S. 154). Beim Scouting beziehungsweise Sourcing werden die potentiellen Kandidaten direkt angesprochen (Berthel & Becker, 2017, S. 343). Darunter fallen Methoden wie die Analyse und Bewertung der Initiativbewerbungen, Hochschulmarketing, Rekrutierungsmessen sowie der Einsatz von Soziale Medien. Unternehmen können die erstellten Profile auf Soziale Medien-Plattformen suchen und bewerten (Dincher, 2013, S. 33).

Karrieremessen erfüllen den Zweck, Arbeitssuchende und Unternehmen in Kontakt zu bringen (Weiß, 2012, S. 108). Unternehmen können mit potentiellen Arbeitskräften auch über Karrieremessen in Kontakt treten. Hier findet das Kennenlernen immer persönlich statt und der erste Kontakt ist somit mündlich (Bröckermann, 2016, S. 64). Bei dieser Methode haben Unternehmen, neben der Möglichkeit mit den interessierten Personen direkt in Kontakt zu treten, auch die Chance, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren (Bröckermann, 2016, S. 64). Es ist wichtig, dass Unternehmen die Interaktion mit den arbeitssuchenden Personen nützen (Weiß, 2012, S. 108). Es gibt auch Karrieremessen, die sich speziell an Studierende richten. Beispielweise werden auf der Website „www.studieren.at“ 17 unterschiedliche Karrieremessen gelistet, die Studierende sowie Absolventinnen/Absolventen ansprechen sollen (www.studieren.at, 31.03.2018). Die österreichische Karrieremesse „absolvent“ fokussiert sich auf Absolventinnen/Absolventen, Maturantinnen/Maturanten und Young Professionals. Unter anderem sind dort Unternehmen wie kununu oder Hofer vertreten (www.absolvent.at, 31.03.2018).

Bei einer Initiativbewerbung, oder auch Blindbewerbungen genannt, erhält das Unternehmen eine Bewerbung, welche sich nicht auf eine aktuell vakante Stelle bezieht. Ein Unternehmen erhält meistens Initiativbewerbungen, wenn dieses als besonders attraktiver Arbeitgeber zählt (Berthel & Becker, 2017, S. 342f.). Unternehmen können Blindbewerbungen für den Aufbau eines internen Pools nutzen und gute Bewerbungen somit in

Evidenz halten. Im Bedarfsfall können dann die Bewerberinnen/Bewerber direkt angesprochen werden (Knapp, 2017, S. 51). Die Initiativbewerbungen können von der Bewerberin/dem Bewerber online, mündlich oder schriftlich eingereicht werden. Der Umfang kann stark variieren, angefangen von einer kurzen E-Mail bis hin zu einem Anschreiben mit Lebenslauf. Sollte die Person nicht die vollständigen Bewerbungsunterlagen geschickt haben, kann das Unternehmen bei Bedarf diese dann nachfordern (Bröckermann, 2016, S. 70).

Bei Personalwerbung beziehungsweise Employer Branding können unterschiedliche Strategien angewandt werden, wie beispielsweise Videos, Plakate, Radio-, TV- und Kinowerbung. Auch Stellenangebote fallen unter das Prinzip der Personalwerbung (Bröckermann, 2016, S. 52f.). Employer Branding im Kontext mit dem Recruiting-Prozess kann als Paket von psychologischen, wirtschaftlichen und funktionalen Vorteilen gesehen werden, die potentielle Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter mit der Beschäftigung in einem bestimmten Unternehmen in Verbindung bringen. Das Wissen über diese Wahrnehmungen kann Unternehmen dabei helfen, eine attraktive und wettbewerbsfähige Arbeitgebermarke aufzubauen und zu festigen. Wie sich zeigt, hat die Wahrnehmung der Employer Brand Auswirkungen auf die Wahl der zukünftigen Arbeitgeberin/des zukünftigen Arbeitgebers und aus diesem Grund ist es wichtig, dass sich Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber positionieren (Wilden et al., 2010, S. 56). Attraktive Unternehmen erhalten eher Blindbewerbungen und können somit aus einem größeren Pool von Talenten schöpfen (Berthel & Becker, 2017, S. 342f.).

Beim Hochschulmarketing beziehungsweise College-Recruiting haben Unternehmen unterschiedliche Möglichkeiten, um direkte oder indirekte Anwerbung zu praktizieren, wie Fachvorträge, Anzeigen in Hochschulpublikationen, Einladung zur einer Besichtigung des Unternehmens, Betreuung von Abschlussarbeiten, Vergabe von Praktika und Verteilung von Informationsmaterial. Der Einsatz von Hochschulmarketing soll unter anderem dabei helfen, sich als attraktive Arbeitgeberin/attraktiver Arbeitgeber bei den Absolventinnen/Absolventen zu präsentieren, um diese frühzeitig an das Unternehmen zu binden. Dies kann wiederum als Strategie gesehen werden, um den Auswirkungen des demografischen Wandels entgegenwirken zu können (Berthel & Becker, 2017, S. 337). In Form von universitären Karrierecentern können Unternehmen und Hochschulabsolventinnen/-absolventen in Interaktion treten. Es wird hierbei der Kontakt zwischen Arbeitgeberin/Arbeitgeber und Absolventinnen/Absolventen hergestellt. Hier besteht unter anderem die Möglichkeit, dass Studierende ihren ersten Job vermittelt bekommen (Weiß, 2012, S. 108).

Unternehmen haben auch die Möglichkeit, bei der Personalsuche die Unterstützung des Arbeitsmarktservice in Österreich in Anspruch zu nehmen (www.ams.at, 05.02.2018). Es kann entweder ein Serviceauftrag erteilt werden oder direkt im eJob-Room nach einer passenden Person gesucht werden. Bei dem Serviceauftrag gibt das Unternehmen seine konkreten Vorstellungen dem Arbeitsmarktservice bekannt, legt fest, wie das Anforderungsprofil auszusehen hat und bekommt anschließend passende Personen vermittelt. Für die Vermittlung wird auf die interne Datenbank des Arbeitsmarktservices zugegriffen (www.ams.at, 03.02.2018). Im eJob-Room hat das Unternehmen selbst die Möglichkeit, nach geeigneten Arbeitskräften zu suchen oder durch die Veröffentlichung der vakanten Stelle von potentiellen Bewerberinnen/Bewerber gefunden zu werden (www.ams.at, 04.02.2018). Ziel einer Arbeitsvermittlung seitens des Arbeitsmarktservice ist es, Unternehmen und potentielle Arbeitskräfte in Kontakt zu bringen und somit Arbeitslosigkeit zu reduzieren beziehungsweise zu verhindern (Knapp, 2017, S. 55).

Der Hauptnutzen von Online-Netzwerken liegt vor allem in der Möglichkeit, sich einem großen Publikum virtuell präsentieren zu können, erläutert Knapp (2017, S. 65f.). Personen erstellen ein Profil von sich und somit erhalten Personalverantwortliche zusätzliche Informationen über die Bewerberin/den Bewerber sowie ihre bzw. seine Bereitschaft zur Veränderung. Auch die Profilbesitzerin/der Profilbesitzer möchte durch die Zurverfügungstellung von persönlichen Informationen und Daten, wie Kompetenzen, Interessen oder Fähigkeiten die Aufmerksamkeit anderer wecken, um in Kontakt treten zu können beziehungsweise einen „Friend“ oder „Follower“ zu gewinnen. Es gibt unterschiedliche Online-Netzwerke, die verschiedene Schwerpunkte setzen, angefangen von Business-Orientierung bis hin zu einer überwiegenden Freizeitausrichtung. Dennoch verfolgen alle dieselbe Zielsetzung, einerseits die Selbstdarstellung der Profilinhaberin/des Profilinhabers und andererseits die Vernetzung innerhalb von konkreten Gruppen. Somit weisen die Online-Netzwerke auch einen ähnlichen oder auch gleichen Aufbau auf. Für die Profilinhaberin/dem Profilinhaber ist zu beachten, dass die eigene Präsentation auch negative Folge haben kann. Es sollten somit permanent Einträge und Fotos überprüft und kritisch reflektiert werden. Unpassende Einträge, komprimierende Fotos sowie nicht gewünschte „Kontakte“ sollten entfernt werden (Knapp, 2017, S.65f.). Knapp (2017, S.66) empfiehlt Online-Netzwerke lediglich als zusätzliche Informationsquelle zu nutzen. Den persönlichen Kontakt sieht Knapp (2017, S. 66) als unerlässlich, um sich für eine passende Person entscheiden zu können.

Auch bestehende Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter können das Unternehmen bei der Personalbeschaffung durch ihre Empfehlungen unterstützen (Olfert, 2012, S. 154). Bei dem Prinzip „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ werden die eigenen Kontakte beziehungsweise

Netzwerke von den bestehenden Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern genutzt, um potentielle Arbeitskräfte für das Unternehmen gewinnen zu können. Es findet somit eine Anwerbung seitens der Betriebsangehörigen statt. Die Unternehmen können den Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern für die Anwerbung eine Belohnung anbieten. Die gewährte Belohnung soll als Anreiz dienen (Knapp, 2017, S. 51f.).

Bei einer externen Beschaffung des Personals kann das Unternehmen zwischen einem eher passiven oder aktiven Vorgang wählen. Die Auswahl ist abhängig von der Notwendigkeit, der Arbeitsmarktsituation sowie der Größenordnung des Personals. Außerdem muss für die Entscheidung das Budget, welches für die Beschaffung zur Verfügung steht, miteinbezogen werden (Jung, 2011, S. 143f.). Bei der passiven Herangehensweise bestehen kaum Anwerbungsmaßnahmen seitens des Unternehmens. Passive Methoden können unter anderem Eigenwerbung, Dienste des Arbeitsmarktservice, Bewerberpool oder Arbeitskräfteüberlassung sein. Wohingegen das Unternehmen bei dem aktiven Weg ersichtliche Anwerbungsmaßnahmen praktiziert (Jung, 2011, S. 144ff.). Wie oben beschrieben gibt es unterschiedliche Methoden und Herangehensweisen für die Personalbeschaffung. Die Auswahl der geeigneten Strategie ist abhängig von diversen Faktoren, wie beispielsweise die Abhängigkeit von den Anforderungen des konkreten Beschaffungsvorhabens (Dincher, 2013, S. 33). Um eine optimale Ausschöpfung des Bewerberpotentials zu erwirken, empfiehlt Dincher (2013, S. 33) eine Kombination von mehreren Beschaffungsmethoden.

2.1.2 E-Recruiting

Der Begriff E-Recruiting umfasst eine moderne Form der Personalgewinnung, die durch Digitalisierung geprägt ist (Knapp, 2017, S. 82f.). Die unterschiedlichen E-Recruiting-Strategien können einzeln eingesetzt oder auch miteinander kombiniert werden. Weiters kann ein Unternehmen E-Recruiting Methoden sowie klassische Instrumente, wie Messen, gleichzeitig anwenden (Huesmann, 2013, S. 121). Der Umfang von E-Recruiting ist sehr breit und kann sich auf folgende Bereiche erstrecken (Berthel & Becker, 2017, S. 340f.; Knapp, 2017, S. 82f.):

- Die Schaltung von Stellenanzeigen in Online-Jobbörsen. Online-Jobbörsen können auch mit einer Art Agent-Technologie gekoppelt sein, sodass der Nutzen für Arbeitssuchende und Unternehmen erhöht werden kann. Dieser personalisierte Job-Agent-Match stimmt die Profile von Stellensuchenden mit den vakanten Stellenangeboten ab. Die/der Arbeitssuchende bekommt per E-Mail eine Liste mit allen passenden Jobs (Lee, 2005, S. 90).

- Die zu Hilfenahme von „Such-Tools“, um gezielt und kostengünstig potentielle Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter ansprechen zu können.
- Der Einsatz von Mobile-Recruiting – Die Kontaktaufnahme mit geeigneten Bewerberinnen/Bewerbern findet über mobile Endgeräte statt.
- Die Anwendung von Social-Media-Strategien, um einerseits die potentiellen Arbeitskräfte direkt anzusprechen und andererseits Personen auf vakante Stellen in Unternehmen aufmerksam zu machen.
- Das Designen einer Karriere-Website des Unternehmens und das Miteinbeziehen von Marketingaspekten, wie ansprechendes Corporate Design, Angebote an zielgruppenspezifischen Informationen, Kontaktmöglichkeiten, Aufforderung zu Initiativbewerbungen, sowie die Erstellung von Blogs.
- Interessierte Personen können sich auch in Form von Online-Bewerbungsformularen bewerben.
- Die Verwendung von Recruiting Games zum Beispiel auf der Website - Hier wird unter anderem mit Hilfe von Spielen das Interesse der Bewerberinnen/Bewerber gewonnen sowie Informationen durch die Spielergebnisse generiert.
- Die filmische Darstellung des Unternehmens in Form von Video-Podcast (Strategie des Personalmarketings und Employer Branding).
- Anhand einer Software können automatisierte Vorselektionen der eingelangten Bewerbungen getroffen werden. Sollte die Bewerbung nicht in das geforderte Profil passen, übernimmt das Programm auch die Versendung der Absage.

E-Recruiting-Strategien werden unter anderem aufgrund der Möglichkeiten, rund um die Uhr präsent zu sein sowie Informationen über offene Positionen weltweit verbreiten zu können, eingesetzt. Weiters möchten Unternehmen auch die Chance nutzen, Bewerberinnen/Bewerber gezielt anzusprechen (Berthel & Becker, 2017, S. 340f.). Mit dem Einsatz von E-Recruiting-Methoden kann das Image als modernes und innovatives Unternehmen verbessert werden (Huesmann, 2013, S. 127). Bevor eine Bewerberin/ein Bewerber zu einem Jobinterview eingeladen wird, wird diese/dieser anhand von Online-Tests geprüft (Furtmueller, Wilderom & Tate, 2011, S. 247). Umso leichter die Kontaktaufnahme beziehungsweise der Bewerbungsprozess für Bewerbende aufgebaut wird, desto größer ist die Gefahr, dass nicht geeignete Bewerbungsunterlagen eintreffen und diese auch bewältigt werden müssen. So kann es unter anderem passieren, dass sich Personen bewerben, denen es an Ernsthaftigkeit für die ausgeschriebene Position fehlt. Weiters muss berücksichtigt werden, wenn gewisse Vorgaben bei der Eingabe der Daten

gegeben sind oder Beschränkungen bei den Datenformaten, dann könnte dies wiederum Widerstände bei der bewerbenden Person auslösen (Huesmann, 2013, S. 127f.). Dadurch, dass sich E-Recruiting Methoden ständig weiterentwickeln, ist es notwendig, diese ständig zu pflegen und zu aktualisieren. Zum Beispiel muss das Unternehmensprofil in sozialen Netzwerken sowie Karriereseiten auf dem aktuellsten Stand gehalten werden. Werden die Profile nicht gepflegt, kann das negative Auswirkungen für das Unternehmen haben. Es ist notwendig, dass die Maßnahmen, wie Stellenausschreibung auf Social-Media-Plattformen mit dem strategischen Marketing und Employer Branding abgestimmt werden. Die Verwendung von Social Media kann somit für die Personalbeschaffung sowie für das Personalmarketing genutzt werden. Anhand von E-Recruiting-Maßnahmen können Personen gezielt und geografisch unabhängig angesprochen werden. Durch die neuen und unterschiedlichen Möglichkeiten können Unternehmen beispielweise neue Kommunikationsmöglichkeiten ausprobieren (Huesmann, 2013, S. 127ff.). Es ist einfach für Bewerberinnen/Bewerber, ihre Lebensläufe an viele verschiedene Organisationen mit wenig Aufwand und Kosten zu senden (Furtmueller et al., 2011, S. 254). Die Entwicklung sowie Etablierung des Online-Weges bringt einige Vorteile mit sich, wie die Möglichkeit eines verlängerten Ausschreibungszeitraum, gezieltere Ansprache potentieller Arbeitskräfte, geringere Beschaffungskosten sowie schnellere Beschaffung und Auswahl, Einbeziehung interaktiver Elemente in den Auswahlprozess, direkt Ansprache der Bewerberinnen/Bewerber über soziale Netzwerke und die Integration von E-Recruiting-Software (Albert, 2017, S. 99).

2.1.2.1 E-Recruiting Software

Die Anwendung von E-Recruiting-Software in Unternehmen ist auch eine Möglichkeit den Recruiting-Prozess zu digitalisieren (Berthel & Becker, 2017, S. 340f.; Knapp, 2017, S. 82f.). Bei einer Google-Recherche wird ersichtlich, dass es unzählige und unterschiedliche Angebote für Unternehmen im Bereich E-Recruiting-Software gibt. Bei der Eingabe von „E-Recruiting Software“ in die Suchmaschine Google stellt sich heraus, dass es ungefähr 2.750.000 Treffer beziehungsweise Ergebnisse zu diesem Thema gibt. Es kommen unter anderem Vorschläge wie prescreen, softgarden, hunter-software, eRecruiter, rexx systems und viele andere (www.google.at, 23.03.2018). Das Institute for Competitive Recruiting (ICR) hat ein Gütesiegel Deutschlands „Beste Bewerbermanagement Software“ für die E-Recruiting Software etabliert (www.competitiverecruiting.de, 23.03.2018). Die Untersuchung von Institute for Competitive Recruiting (www.competitiverecruiting.de, 23.03.2018) hat aufgezeigt, dass den befragten Personen bei der Anwendung von Bewerbermanagement folgende Kriterien wichtig sind:

Nutzerfreundlichkeit, Pflege und Verwaltung von Bewerberdaten, Datensicherheit, sowie Kommunikation mit Kandidatinnen/Kandidaten.

2.1.2.2 Mobile Recruiting

Laut einer Erhebung von Statista haben in Österreich 68% der Bevölkerung ab 15 Jahren im Jahr 2017 ein Smartphone. Die Zahl steigt seit 2013 kontinuierlich, denn im Jahr 2013 waren es lediglich 43% (<https://de.statista.com>, 31.03.2018). Es zeigt sich auch, dass Smartphones, Tablets-PCs und Notebooks zum alltäglichen Gebrauch gehören, in beruflicher und privater Hinsicht (www.statistik.at, 05.09.2017; www.statistik.at, 06.09.2017; <https://de.statista.com>, 31.3.2018). Eine Studie von Weitzel et al. (2017a, S. 1ff.) zeigt folgende Erkenntnisse bezüglich Mobile Recruiting auf: Mobile Recruiting eröffnet Arbeitgeberinnen/Arbeitgebern neue Möglichkeiten um zukünftige Arbeitskräfte anzusprechen sowie im besten Fall auch für das Unternehmen zu gewinnen. 41,6% der befragten Unternehmen sind der Meinung, dass durch Mobile Recruiting potentielle Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter situations- und ortsbezogen angesprochen werden. Außerdem sehen sieben von zehn Unternehmen durch Mobile Recruiting die Chance, die eigene Reichweite bei der Kandidatenansprache zu erhöhen, um besonders die Generation Y und Z zu erreichen. Die große Herausforderung sehen die Unternehmen vor allem darin, dass die Nutzung von Mobile Recruiting mit einem hohen technischen Aufwand verbunden ist. Weiters ist ersichtlich, dass 7 von 10 Bewerberinnen/Bewerbern der Ansicht sind, dass es gut ist, wenn Internet-Stellenbörsen Apps für mobile Endgeräte zur Suche nach offenen Stellen anbieten. Weiters muss berücksichtigt werden, dass die Kandidatinnen/Kandidaten auch über ihr Smartphone die Karriere-Website des Unternehmens betrachten können. Aus diesem Grund ist es wichtig, dass die Auflösung der Website auch auf mobilen Endgeräten funktioniert. Neben der Informationssuche können Kandidatinnen/Kandidaten auch die Stellensuche und die Bewerbung über Smartphones erstellen. Dennoch muss hier berücksichtigt werden, dass hierfür noch eher Notebooks eingesetzt werden. Gründe hierfür könnten sein, dass die Bewerbungsunterlagen nicht immer am mobilen Endgerät verfügbar sind, sowie dass sich die Bewerberinnen/Bewerber Gedanken über die Datensicherheit machen. Es wird vermutet, dass Mobile Recruiting in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird, da der Bewerbungsprozess vereinfacht sowie beschleunigt und an die Zielgruppe angepasst werden kann (Weitzel et al., 2017a, S. 1ff.).

2.1.2.3 Recruiting Games

Gamification wird laut Deterding, Dixon, Khaled und Nacke (2011, S. 29) als die Verwendung von Spieldesign-Elementen im Nicht-Spiel-Kontexten deklariert. Die Autoren Deterding, et al. (2011, S. 29) legen dar, dass "Gamification" sich durch den Komplex aus Spieltrieb, spielerischer Interaktion und spielerischem Design auszeichnet. Gamification kann laut Diercks und Kupka (2013, S. 7) erstens zu einer Steigerung des Absatzes eines Produkts führen, zweitens zum Einsatz für eine spielerische Vermittlung von Arbeitgebermarketing-Inhalten und Berufsorientierungsangeboten sowie drittens zur Aufwertung eines Recruiting-Prozesses verwendet werden. Aus diesem Grund nimmt Gamification eine wichtige Rolle bezüglich Recrutainment ein (Simpson & Jenkins, 2015, S. 1). Diercks (2017, S. 247) beschreibt Recrutainment als Kunstwort, das sich aus den Begriffen Recruiting und Entertainment zusammensetzt. Recrutainment definiert den Einsatz spielerisch-simulativer und benutzerorientiert Elemente in Berufsorientierung, Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting (Diercks & Kupka, 2013, S. 17). Unternehmen suchen nach innovativen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern. Gamification im Zusammenhang mit Recruiting und Auswahl kann durch die Anwendung von „Quests“ und Herausforderungen ein idealer Weg sein, um diese Talente zu identifizieren, anzusprechen sowie anzuwerben (Simpson & Jenkins, 2015, S. 1ff.). Die Spiele verfolgen einerseits das Ziel, dass die Personen an dem Spiel teilnehmen und andererseits kann das Firmenimage aufgebessert werden beziehungsweise das Interesse an einer vakanten Stelle geweckt werden (Wozniak, 2015, S. 257ff.). Eine Steigerung des langfristigen Aktivierungspotenzials für die Arbeitgebermarke könnte beispielsweise genutzt werden, indem ein Jobangebot im Spiel platziert wird und kurze Spielsessions mehrmals in der Woche stattfinden (Salmen, 2012b, S.303). Bei Gamification im HR Zusammenhang geht es darum, geschäftlich orientiert zu sein und die Aktivitäten so auszurichten, dass sowohl die Spieler- als auch die Geschäftsziele erreicht werden (Simpson & Jenkins, 2015, S. 1ff.).

2.2 Wandel des Recruiting-Prozesses

Die Methoden zur Personalbeschaffung haben sich verändert, beziehungsweise erweitert, sodass sich die Anforderungen an Unternehmen auch gesteigert haben (Herman, 2015, S. 9ff.). Die potentiellen Bewerberinnen/Bewerber haben mittlerweile eine andere Erwartungshaltung bezüglich Gestaltung, Inhalt, Art und Weise der Kommunikation mit dem zukünftigen Arbeitgeber/der zukünftigen Arbeitgeberin (Salmen, 2012a, S. 28ff.).

In den letzten Jahrzehnten konnte ein Wechsel von der klassischen Stellenanzeige zum Social-Media-Recruiting beobachtet werden. In den 90er-Jahren dominierten in erste Linie Stelleninserate in Printmedien, wie Tageszeitungen. Die interessierten Personen hatten anschließend die Möglichkeit, die Bewerbungsunterlagen dem suchenden Unternehmen postalisch zu übermitteln. Der Prozess hat sich als sehr langwierig herausgestellt und sich über mehrere Wochen erstreckt. Zusammengefasst kann gesagt werden, dass der Recruiting-Prozess für Unternehmen und Interessenten/Interessentinnen sehr kosten- und zeitintensiv war; zum Beispiel die Kosten für Bewerberinnen/Bewerber für Kopien oder Postsendungen. Die Bewerberinnen/Bewerber hatten nur eingeschränkte Möglichkeiten, sich über das Unternehmen zu informieren. Nach und nach hat sich der Prozess der Personalbeschaffung verändert. Die ersten Unternehmen präsentierten ihre aktuellen Vakanzen auf der Unternehmenswebsite und im Laufe der Zeit wurden es immer mehr (Salmen, 2012a, S. 28ff.). Auch das Internet-Recruiting hat sich in Laufe der Zeit weiterentwickelt. Mitte der 90er wurde die Möglichkeit etabliert, Inserate in Online-Jobbörsen zu veröffentlichen. Somit war der Grundstein des Online-Recruiting gelegt. Anschließend wurden Vakanzen auch auf der firmeneigenen Webseite veröffentlicht. Der Prozess wurde verfeinert, indem Bewerberinnen/Bewerber auch Bewerberformulare über die Homepage ausfüllen konnten (Knapp, 2017, S. 55).

Ab den 2000er Jahren rückten immer mehr Themen wie Web 1.0, digitale Revolution und E-Recruiting in den Vordergrund. Hier war vor allem die einseitige Kommunikation im Fokus. Das bedeutet, dass die Unternehmen die wichtigen Informationen den potentiellen Interessentinnen/Interessenten zur Verfügung stellten. Hier wurden primär Bewerbungen per E-Mail versandt und die postalische Aussendung nahm immer weiter ab. Die Bedeutung des Internets nahm rasant zu und hatte wesentlichen Einfluss auf die Personalgewinnung (Salmen, 2012a, S. 30f.).

In den letzten Jahren gewann Social-Media-Recruiting immer mehr an Bedeutung und ist heute hinsichtlich des Prozesses der Personalgewinnung kaum noch wegzudenken. Hier spielt vor allem die digitale Gewinnung und Bindung eine wesentliche Rolle. Das Web 1.0 entwickelte sich zum Web 2.0 weiter. Bei dieser neuen Version des Internets standen vor allem Netzwerke und der gegenseitige Austausch im Fokus. Nun konnte jeder zum Sender und Empfänger werden (Salmen, 2012a, S. 31f.). Außerdem erlebt laut Ullah et al. (2017, S. 1) der Prozess der Personalbeschaffung seit 2014 einen großen Umbruch. Die direkte Ansprache von potentiellen Bewerberinnen/Bewerber gewinnt immer mehr an Bedeutung. Das bedeutet auch, dass der passive Weg des „Post & Pray“-Prinzips durch Active Sourcing abgelöst wurde. Der Wandel wird vor allem durch den Kampf um geeignete Fachkräfte verstärkt (Ullah et al., 2017, S. 1). Der Prozess von

Post & Pray zeichnet sich durch eine passive Herangehensweise aus. Die Unternehmen veröffentlichen eine Stellenanzeige und warten darauf, dass sich die Bewerberinnen/Bewerber beim Unternehmen melden (Ullah et al., 2017, S. 1). Wörtlich übersetzt aus dem Englischen ins Deutsche bedeutet der Begriff „Post & Pray“ „Posten und Beten“ (vgl. www.leo.org, 29.01.2018a, www.leo.org, 29.01.2018b). Das bedeutet nicht, dass die passive Herangehensweise nicht mehr eingesetzt wird, dennoch wird sie oft mit aktiveren Methoden ergänzt, wie zum Beispiel mehr Aktivitäten im Bereich Employer-Branding (Ullah et al., 2017, S. 1). Hier wird auch ersichtlich, dass auch Marketingaktivitäten im Human-Resource-Bereich eingesetzt werden (Ullah et al., 2017, S. 1f.). Außerdem zeigt sich somit auch, dass sich die Unternehmen bei den Bewerberinnen/Bewerbern bewerben. Weiters werden Recruiting Events und Messen immer mehr eingesetzt (Ullah et al., 2017, S. 1). Eine direkte Ansprache von Bewerberinnen/Bewerbern kann somit mit einer Kaltakquise verglichen werden. Unternehmen müssen hier die potentiellen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter direkt ansprechen und für sich gewinnen. Das bedeutet, dass die betroffenen Personen somit vor der direkten Ansprache noch nichts wissen (Ullah et al., 2017, S.1). Die Methode des Active Sourcing kann mit dem Begriff Direktansprache gleichgesetzt werden und wird in dieser Arbeit auch synonym verwendet (vgl. Ullah et al., 2017, S.1). Abschließend ist noch zu betonen, dass das Prinzip der Direktansprache keine neue Erfindung ist, sondern sich lediglich durch die Methoden der Digitalisierung weiterentwickelt hat (Ullah et al., 2017, S.1ff.).

Viele Unternehmen bieten somit neben der klassischen Methode der Bewerbung in Papierform auch die Möglichkeit der Online-Bewerbung an, weiters sind diese auch auf diversen Social-Media-Plattformen, wie XING vertreten. Es gibt somit viele unterschiedliche Methoden, Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen (Knapp, 2017, S. 55).

2.2.1 Vom Web 1.0 bis hin zu Web 3.0 und der verbundene Einfluss auf den Personalbeschaffungsprozess

Folgender Abschnitt fokussiert sich auf die Entwicklungen und Veränderungen des Internets beziehungsweise des World Wide Webs und die dadurch entstehenden Auswirkungen auf den Personalbeschaffungsprozess. Das World Wide Web ist das größte Konstrukt an Informationen und hat seit der Etablierung einige Fortschritte erzielt (Aghaei, Nematbakhs & Farsani, 2012, S. 1ff.). Nachfolgend sollen die einzelnen Entwicklungsschritte aufgezeigt werden. Es ist ersichtlich, dass sich die Entwicklung in aufeinanderfolgende Phasen gliedern, welche eine fortlaufende Nummerierung aufweisen. Unter

anderem bezieht sie sich auf die Veränderung der Kommunikationsformen die im Internet entwickelt wurden. Es zeigt sich somit auch, dass die fortlaufende Weiterentwicklung des Webs auch Einfluss auf den Personalbeschaffungsprozess hat (Woźniak, 2014a, S. 4). Aghaei et al. (2012, S. 1ff.) definieren Web 1.0 als Netz von Informationsverbindungen, Web 2.0 als Netz von Verbindungen zwischen Menschen, Web 3.0 als Netz von Wissensverbindungen. In Blogs, (vgl. <http://blogfarm.medienbildung-unifl.de>, 23.03.2018) Interviews (vgl. <http://bigthink.com>, 23.03.2018) und Fachartikeln (vgl. Aghaei et al., 2012, S. 8; Choudhury, S. 2014, S. 8099; Solanki & Dongaonkar, 2016, S. 77) wird schon über die Auswirkungen von 4.0 spekuliert, dennoch ist dies noch ein revolutionärer Gedanke (Solanki & Dongaonkar, 2016, S. 77). Es gibt noch keine genaue Vorstellung über Web 4.0 und seine Technologien. Eine Vermutung von Aghaei et al. (2012, S. 8) ist, dass künstliche Intelligenz mehr an Bedeutung gewinnen wird. Eine weitere Hypothese ist, dass die Realität mit dem Internet immer mehr verschmilzt (blogfarm.medienbildung-unifl.de, 23.03.2018).

2.2.1.1 Web 1.0

Das Web 1.0 wurde von Tim Berners-Lee (1998) geprägt und wird als erste Generation des World Wide Web definiert (Solanki & Dongaonkar, 2016, S. 75). Die Benutzerin/der Benutzer konnte lediglich die Informationen sehen, die von den Websitebetreiberinnen/Websitebetreibern zur Verfügung gestellt wurden, daher wird dieser Abschnitt der Evolution auch als „Read-Only“-Web bezeichnet. Das bedeutet, Informationen wurden online gestellt und die Userin/der User konnte diese suchen sowie lesen. Somit fungierten die Websitebetreiberinnen/Websitebetreiber als Sender und die Leserinnen/Leser als Empfänger (Choudhury, 2014, S. 8096; Solanki & Dongaonkar, 2016, S. 75ff.). Es bestand somit sehr geringer Kommunikationsaustausch zwischen den Verbraucherinnen/Verbrauchern und das Web war folglich eher passiver Natur (Choudhury, 2014, S. 8096). Zuerst diente das Internet zur analogen Platzierung von Stellenausschreibungen sowie als Ergänzung zu den Inseraten, welche in Printmedien veröffentlicht wurden. Dieses Stadium war von einer einseitigen Kommunikation zwischen Unternehmen und potentiellen Bewerberinnen/Bewerbern geprägt, dennoch hatten Unternehmen die Möglichkeit, Vakanzen auf ihrer Website online zu stellen. Weiters konnten Kandidatinnen/Kandidaten auch schon auf Online-Stellenbörsen, wie beispielsweise monster.com, nach Jobs suchen (Woźniak, 2014b, S. 693). Neben Stelleninseraten konnten auch Informationen über das Unternehmen auf der Webseite veröffentlicht werden (Choudhury, 2014, S. 8096; Solanki & Dongaonkar, 2016, S. 75ff.). Durch die Funktion des Web 1.0

war es Unternehmen möglich, eine Online Präsenz aufzubauen und ihre Informationen rund um die Uhr zugänglich zu machen (Choudhury, 2014, S. 8096).

2.2.1.2 Web 2.0

Das Konzept des Web 2.0 wurde von Dale Dougherty und O'Reilly VP im Jahr 2004 mit einer Konferenz-Brainstorming-Sitzung zwischen O'Reilly und MediaLive International geprägt (O'Reilly, 2005). Im Web 2.0 können die Benutzerinnen/Benutzer miteinander interagieren. Die Informationen begannen in beiden Richtungen zwischen Inhaltsgebern/Inhaltsgeberinnen und Leserinnen/Leser zu fließen (Solanki & Dongaonkar, 2016, S. 75f.). Im Web 2.0 wurde das Prinzip des klassischen Senders und Empfänger Modell aufgehoben (Woźniak, 2014b, S. 693). Mit Web 2.0 konnten Nutzerinnen/Nutzer ihre Ansichten und Ideen über soziale Netzwerke mit anderen Personen auf der ganzen Welt teilen. Dies war die Ära nutzergenerierter Inhalte und enormer Social-Media-Interaktionen, wie beispielsweise Bloggen, Video-Sharing, Chat, Hosting-Dienste, Web-Anwendungen, E-Mails, Instant Messages, Podcasting, Bild-Sharing, Weblog und so weiter. Somit wurden alle Arten von Online-Interaktivität möglich und diese haben sich als großer Erfolg erwiesen (Solanki & Dongaonkar, 2016, S. 75ff.). Das Besondere am Web 2.0 waren vor allem die neuen Wege der Kommunikation und die Interaktionsmöglichkeiten zwischen den Userinnen/Usern. Die Web-Anwendungen erleichterten kollektive Wissensproduktion sowie soziale Vernetzungen und erhöhten den Informationsaustausch zwischen Benutzerinnen/Benutzer (Choudhury, 2014, S. 8097). Das Recruiting im Web 2.0 war unter anderem mit der Verwendung von Material verbunden, das von Teilnehmerinnen/Teilnehmern in Online-Communities erstellt wurde und somit hatten Unternehmen die Möglichkeit, auch die Kommunikation zwischen den potentiellen Kandidatinnen/Kandidaten zu beobachten. Das bedeutete einerseits die Möglichkeit, soziale Netzwerke zu schaffen sowie andererseits die Etablierung von Foren in denen sich die Teilnehmerinnen/Teilnehmer mitteilen und austauschen konnten (Woźniak, 2014b, S. 693).

2.2.1.3 Web 3.0

In diesem Abschnitt nimmt vor allem der Begriff Semantic Web eine essentielle Rolle ein. Das semantische Web ist kein neues Web, sondern eine Erweiterung des bestehenden Webs. Ein Beispiel hierfür könnte sein, dass jemand nach Flügen in eine ausgewählte Stadt wie zum Beispiel London sucht. Gleichzeitig zu dem gewünschten Suchergebnis – den Flugzeiten – werden auch weitere relevante Informationen gefiltert und angezeigt wie beispielsweise Wetterbedingungen zum Zeitpunkt des Aufenthaltes,

Stadtführer, Hotels, Restaurants oder Mietwägen. Diese Entwicklung reduziert somit die Anstrengung bei der Suche nach Dienstleistungen und Produkten (Solanki & Dongaonkar, 2016, S. 76). Ein wesentlicher Punkt ist, dass das Web jetzt nicht mehr nur von Menschen lesbar ist, sondern auch für Maschinen (Aghaei et al., 2012, S. 5). Somit besteht auch die Möglichkeit, dass Maschinen lernen können, ein Beispiel hierfür ist die künstliche Intelligenz (Solanki & Dongaonkar, 2016, S. 77). Das exponentielle Wachstum des Internets ermöglichte auch die Entwicklung des Marktes für Online-Jobbörsen (Kessler, Béchet, Roche, El-Bèze & Torres-Moreno, 2008, S. 625). Anhand der semantischen Technologie ist es laut Tolksdorf et al., (2006, S. 17ff.) möglich, die Auffindbarkeit und die Vergleichbarkeit von Stellenanzeigen und Bewerberprofilen im Web zu verbessern. Aufgrund der Technologie kann auch eine bessere Übereinstimmung zwischen Kandidatinnen/Kandidaten und Stellenangebot gewährleistet werden (García-Sánchez, Martínez-Béjar, Contreras, Fernández-Breis & Castellanos-Nieves, 2006, S. 248ff.). Anhand der Ähnlichkeitsfunktion lässt sich zum Beispiel ein besseres Matching von Stellenausschreibung und Bewerberprofilen etablieren (Tolksdorf et. al., 2006, S. 17ff.). Dennoch muss berücksichtigt werden, dass der Aufbau einer Ontologie für Bewerber- und Stellenanzeigen komplex ist. Wenn zum Beispiel ein Unternehmen Französisch-Kenntnisse verlangt und eine Person gibt im Lebenslauf romanische Sprachen an, könnte es aufgrund der unpräzisen Angabe zu keinem Matching kommen. Matching-Ergebnisse zwischen Bewerberinnen/Bewerbern und Job-Profil gestalten sich somit schwierig (Furtmueller et. al., 2011, S. 251). Diese Entwicklung bietet jedoch trotzdem sowohl für Unternehmen als auch für Kandidatinnen/Kandidaten Vorteile. Unternehmen können ihre Reichweite erhöhen sowie eine zielgerichtete Ansprache erreichen. Semantische Jobportale erleichtern für die Bewerberinnen/Bewerber die Suche, da diese eine präzise Vorauswahl treffen (Tolksdorf et al., 2006, S. 17ff.). Um eine effektive Arbeitgebermarke zu etablieren, werden unterschiedliche Strategien angewendet, wie etwa Internetspiele, Wettbewerbe oder emotional aufgeladene Events. Der Inhalt der Kommunikation sollte eher spezifisch sein und die Aktivitäten sollten der Wahrheit entsprechen (Woźniak, 2014b, S. 693). Die menschliche Interaktion ist personalisierter (Solanki & Dongaonkar, 2016, S. 77).

2.2.2 Aktuelle Trends im Recruiting Prozess

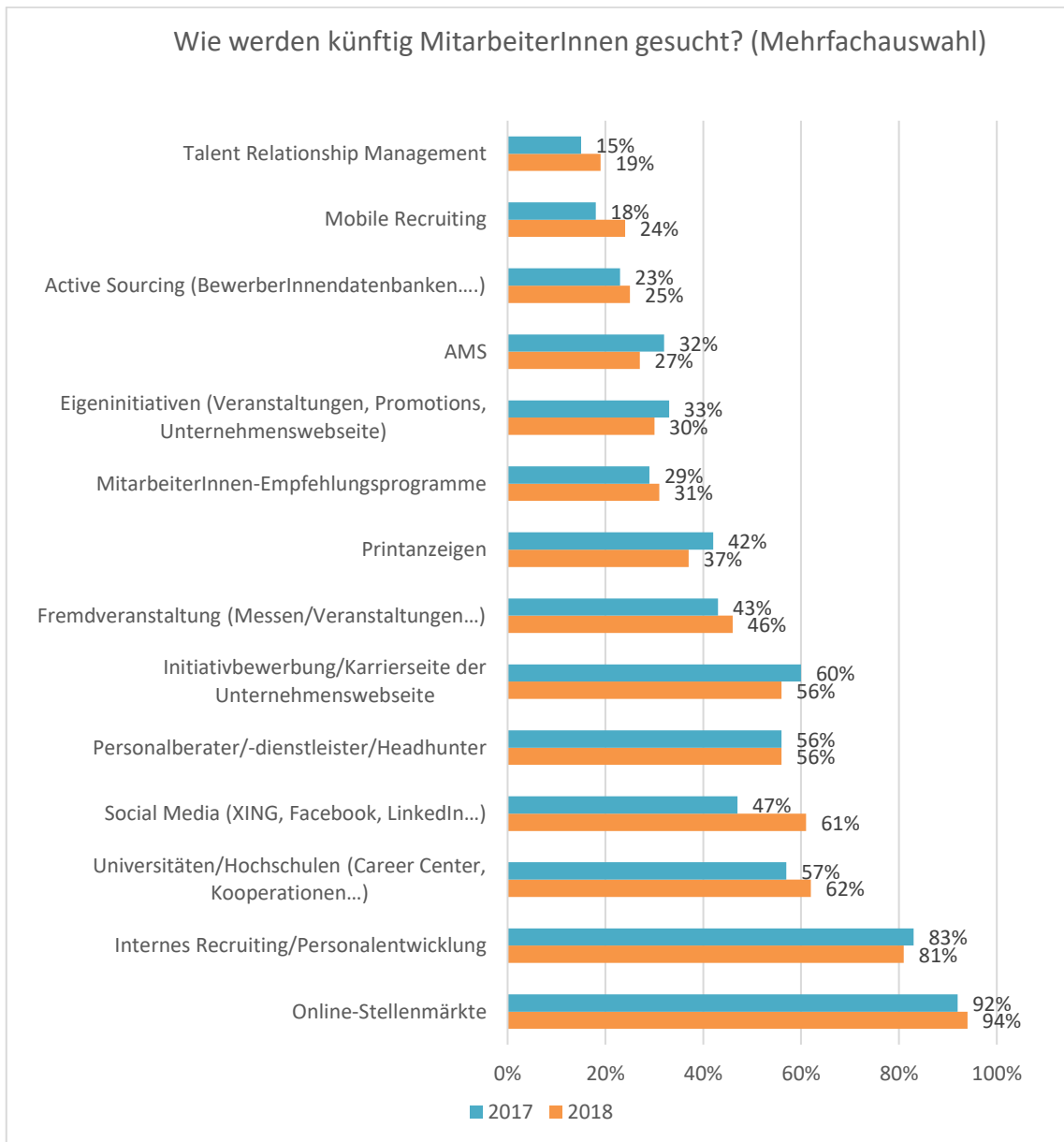
Anhand einer Studie von XING (2017, S. 1 ff.) können folgende Kernaussagen zu den Recruiting Trends 2017 getroffen werden:

Derzeit befindet sich der Arbeitsmarkt im Wandel und das ist vor allem anhand des massiven Fachkräftemangels ersichtlich. Der Fachkräftemangel wird einerseits durch den demografischen Wandel und andererseits durch die zunehmende Alterung der Gesellschaft verstärkt. Um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken, kann derzeit lediglich der Punkt des allgemein steigenden Bildungsniveaus aufgezeigt werden (XING, 2017, S. 1 ff.).

Im Bereich des Rekrutierungsprozesses kann man erkennen, dass es nicht den einen Rekrutierungskanal für alle Stellenanzeigen gibt. Außerdem wird aufgrund des Wandels am Arbeitsmarkt deutlich, dass die aktiven Rekrutierungsmethoden erfolgsversprechender sind, als die passiven. Vor allem durch das Active Sourcing besteht die Möglichkeit, die potentiellen Personen, wie Fachkräfte gezielt anzusprechen um diese für das eigene Unternehmen zu gewinnen. Durch die gezielte und personalisierte Ansprache ist außerdem eine kostengünstige und passgenaue Besetzung möglich. Die Methode des Active Recruiting gewinnt aufgrund des steigenden Wettbewerbs am Arbeitsmarkt und durch die Möglichkeit einer gezielten Ansprache immer mehr an Bedeutung (XING, 2017, S. 1 ff.).

Aktuelle Erhebungen von Career Monitor (2018, S. 1ff.) zeigen, dass Online-Stellenmärkte das beliebteste Medium sind, um potentielle Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zu finden. Es konnte hierbei sogar eine Steigerung von Jahr 2017 auf 2018 verzeichnet werden. Weiters ist auffallend, dass Social-Media-Plattformen wie XING und Facebook an Bedeutung für die Personalsuche gewonnen haben. An zweiter Stelle liegt das interne Recruiting. Social-Media-Plattformen und Universitäten/Hochschulen haben fast die gleiche Gewichtung. Es werden auch gerne externe Beraterinnen/Berater wie Personaldienstleister oder Headhunter für die Personalsuche zwischengeschaltet. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich Unternehmen überlegen müssen, wo und wie sie sich präsentieren möchten, denn wie in Abbildung 2 abgebildet, werden die unterschiedlichen Kanäle intensiv genutzt. Weiters ist ersichtlich, dass Printanzeigen einen Rückgang verzeichnen. Es kann darüber hinaus aufgezeigt werden, dass der Online-Bereich mit steigender Tendenz eine wichtige Rolle in der Personalgewinnung einnimmt. Auch Active Sourcing, wie Bewerberdatenbanken, können einen Anstieg verzeichnen. Unternehmen sollten sich somit bei diesen Formaten attraktiv und überzeugend positionieren, um die Chancen zu verbessern, gefunden zu werden (Career Monitor, 2018, S. 1ff.).

Abbildung 2: Wie werden künftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesucht?

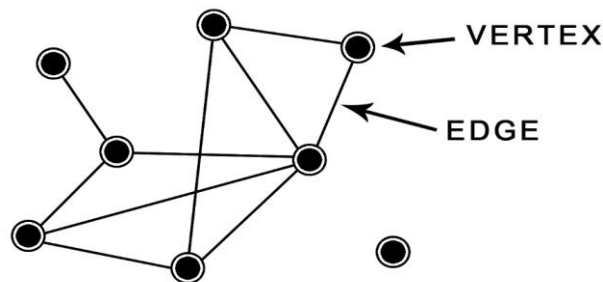


Quelle: Eigene Darstellung nach Career Monitor (2018, S. 3)

2.3 Vom Netzwerk zur Personalbeschaffung

Newman (2003, S. 168f.) definiert ein Netzwerk als eine Menge von Elemente, welche wir Eckpunkte (vertices) oder Knoten (nodes) nennen, mit Verbindungen zwischen ihnen, die sogenannten Kanten (edges). Die grafische Darstellung eines möglichen Netzwerkes wird in folgender Abbildung 3 gut dargestellt und soll lediglich zum besseren Verständnis dienen.

Abbildung 3: Ein Beispiel eines Netzwerkes mit Eckpunkte und Kanten



Quelle: Eigene Darstellung nach Newman (2003, S. 169)

Es gibt eine Vielzahl von Systemen auf der Welt, die die Form eines Netzwerkes annehmen. Folgende Netzwerke können beispielhaft genannt werden: das Internet, das World Wide Web, soziale Netzwerke von Bekannten oder andere Verbindungen zwischen Individuen, organisatorische Netzwerke und Netzwerke von Geschäftsbeziehungen zwischen Unternehmen und viele mehr (Newman, 2003, S. 168f.). Umgelegt auf soziale Netzwerke könnte es auch wie folgt dargestellt werden, dass die Knoten für die Personen stehen und die Kanten symbolisieren den Austausch zwischen ihnen (vgl. Newman, 2003, S. 169). Eine Menge von Knoten, die durch Kanten verbunden sind, ist die einfachste Art eines Netzwerkes, denn es gibt viele unterschiedliche Möglichkeiten eines Netzwerkes, die auch viel komplexer sein können als die oben genannte Darstellung. Zum Beispiel besteht die Möglichkeit, dass es mehr als eine andere Variante von Knoten und Kanten in einem Netzwerk gibt. Betrachten wir zum Beispiel soziale Netzwerke mit Menschen einmal näher, dann können die Knoten als unterschiedliche Dinge verstanden werden, wie Frauen oder Männer, Menschen unterschiedlicher Herkunft, Einkommen, unterschiedlichen Alters und vieles mehr. Kanten könnten wiederum für Freundschaften, berufliche Bekanntschaften oder geographische Nähe und ähnliches stehen. Weiters könnten sie symbolisieren, wie gut sich zwei Menschen kennen (Newman, 2003, S. 168f.). Die Idee hinter dem Web war laut Berners-Lee (1998) ein gemeinsamer

Informationsraum, in dem Personen die Möglichkeit haben, zu kommunizieren und Informationen zu teilen. Er legte somit den Grundstein für eine vernetzte Welt.

2.3.1 Soziale Netzwerke im Internet

Das Internet hat drastisch verändert wie Menschen interagieren, kommunizieren, Geschäfte führen, Jobs suchen, Partnerin/Partner finden und einkaufen (Clark & Roberts, 2010, S. 507). Soziale Netzwerke haben in allen Lebensbereichen an Relevanz zugenommen (Schryen, 2012, S. 19ff.). Wie eine aktuelle Erhebung von „We are social“ (Kemp, 2017) zeigt, sind 39% der Weltbevölkerung auf Social Media Plattformen aktiv. Davon verwenden 36% Social Media auch via Handy. Im Bereich Social Network ist Facebook am beliebtesten. Wohingegen WhatsApp den Platz eins in der Rubrik Messenger, Chat App oder VoIP belegt.

Boyd und Ellison, (2007, S. 211) definieren Social-Network-Plattformen als webbasierten Service, der Nutzerinnen/Nutzern folgende drei Möglichkeiten bietet:

1. Anwenderinnen/Anwender können ein öffentliches oder halböffentliches Profil innerhalb eines begrenzten Systems anlegen.
2. Der Austausch mit anderen Userinnen/Usern, mit welchen eine Verbindung geteilt wird.
3. Das Durchlaufen der Liste an Verbindungen, die innerhalb des Systems gemacht wurden.

Die Art und Nomenklatur der Verbindungen kann von einer zur anderen Seite unterschiedlich sein (Boyd und Ellison 2007, S. 211). In der Darlegung von Boyd und Ellison (2008, S. 211) wird ausschließlich von Social-Network-Sites gesprochen und auf den Terminus von Networking verzichtet auch wenn die Begriffe Social-Network-Site und Social-Networking-Sites des Öfteren synonym verwendet werden. Sie sehen die Verwendung von Networking aufgrund von Umfang und Schwerpunkt eher kritisch. Ihrer Meinung nach wird Networking häufiger dazu benutzt, um die Beziehungen zwischen Fremden zu klassifizieren. Während auf diesen Seiten „Networking“ möglich ist, ist es nicht die primäre Funktion von vielen dieser Seiten, noch unterscheidet es sie von anderen Formen der computervermittelten Kommunikation (Boyd und Ellison 2007, S. 211). Hier ist dennoch anzumerken, dass Autoren (Richter, Riemer & Brocke, 2011, S. 90) wie Beer (2008, S. 516ff.) der Definition von Boyd und Ellison (2007, S. 211) kritisch gegenüberstehen, denn sie empfinden diese als zu breit gefasst. Bei der Definition von Boyd und Ellison besteht laut Beer (2008, S. 516ff.) die Gefahr, dass die beschriebenen

Merkmale auch auf andere Webseiten zutreffen, wie zum Beispiel YouTube, die kritisch gesehen keine Social-Network-Sites sind. Social Networking im Internet beziehungsweise Internet Social Networking charakterisiert laut Richter et al. (2011, S. 90) das Phänomen der sozialen Vernetzung im Internet. Somit bezieht sich das Konzept auf alle Aktivitäten die eine Userin/ein User setzt, um ihre/seine sozialen Netzwerke zu erweitern sowie aufrecht zu erhalten. Ein soziales Netzwerk umfasst eine Gruppe von Individuen mit der Struktur von Kontakten oder Interaktionen zwischen ihnen (Newman, 2003, S. 174f). Wassermann und Faust (1994 zitiert in Richter et al., 2011, S. 90) legen dar, dass die betroffenen Personen und ihre Aktivitäten im sozialen Netzwerk voneinander abhängig und die Verbindungen Kanäle für den Austausch immaterieller Ressourcen sind. Richter et al. (2011, S. 90) zeigen auf, dass Social Networking im Internet ein allgemeines Phänomen ist, das auf vielfältige Weise auftreten und durch eine Reihe von Technologien erleichtert werden kann. In sozialen Netzwerken tauschen sich Personen miteinander aus, Empfehlungen und Meinungen werden geteilt. Das heißt auch, dass kommuniziert wird und persönliche Informationen zur Verfügung gestellt werden (Schryen, 2012, S. 19ff.). Soziale Netzwerke können auch im Unternehmenskontext eingesetzt werden. Zum Beispiel für die Verbindung von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern oder auch für die Verbesserung von Kundenbeziehungen (Richter et al., 2011, S. 89). Für die Gewinnung von Personal bedeutet das vor allem die Möglichkeit einer zielgruppenorientierten Ansprache und die darauf abgestimmte Recruiting-Strategie (Schryen, 2012, S. 19ff.).

Die Masterarbeit beschäftigt sich primär mit dem Konzept der sozialen Netzwerke im Internet und deren Funktionen mit der Definition von Social-Network-Sites von Boyd und Ellison, (2007, S. 211) als technologische Basis.

Es gibt verschieden Arten von Social-Media-Seiten. Grabs, Vogl und Bannour (2017, S. 32) legen folgende Einteilungen für Social Media fest:

- Soziale Netzwerke (z.B. Facebook)
- Foto-Videonetzwerke (z.B. YouTube)
- Mobile Communitys (z.B. Instagram)
- Blogs (z.B. Mode-Blogs)
- Foren- und Bewertungsplattformen (z.B. gutefrage.net)
- Open-Source-Plattformen (z.B. Wikipedia)
- Musik- und Audioplattformen (z.B. Soundcloud)
- Sharing-Plattformen (z.B. Scribd)

Anzumerken ist, dass es bei einigen Social-Media-Plattformen Überschneidungen gibt, wie zum Beispiel bei Snapchat. Auf der einen Seite ist es ein soziales Netzwerk und auf der anderen Seite können Nutzerinnen/Nutzer Fotos und Videos untereinander austauschen (Grabs et al., 2017, S. 32). Social-Media-Plattformen zeichnen sich vor allem durch den Aspekt aus, dass Personen, Konsumentinnen/Konsumenten sowie auch Produzentinnen/Produzenten von Informationen sein können (Knapp, 2017, S. 87). Seng, Fiesel und Krol (2013, S. 314f.) teilen die verschiedenen Social-Media-Kanäle in drei wesentliche Kategorien ein: kollaborative Plattformen, Communities und Entertainment Plattformen. Die unterschiedlichen Kanäle sollen dabei unterstützen, den verschiedenen Anforderungen und Erwartungen gerecht werden zu können. Für die Auswahl des richtigen Kanals muss vorab geklärt werden, welche Form des Austausches angestrebt werden soll (Seng et al., 2013, S. 314f.). Kollaborative Plattformen dienen primär dem Informationsaustausch, wie zum Beispiel Wikipedia. Entertainment-Plattformen werden in erster Linie für die Unterhaltung eingesetzt. Ein gutes Beispiel hierfür ist YouTube. Weiters kann mit Entertainment-Plattformen der Personalbeschaffungsprozess unterhaltend gestaltet werden (Seng et al., 2013, S. 315f.). Bei einer Community handelt es sich um ein selbstorganisiertes Netzwerk von Menschen mit gemeinsamen Zielen oder Interessen, die durch den Austausch von Ideen, Informationen und anderen Ressourcen zusammenarbeiten. Eine virtuelle Community besteht aus Teilnehmerinnen/Teilnehmer, die sich an Online-Diskussionen über gemeinsame Interessen beteiligen (www.businessdictionary.com, 03.03.2018).

2.3.1.1 Soziale Netzwerke im Zusammenhang mit dem Personalbeschaffungsprozess

Die Verwendung von professionell und nicht professionell orientierten Social-Networking-Websites kommt auf der ganzen Welt zum Einsatz. Die Entstehung sozialer Netzwerke haben die Landschaft in der Jobsuche und im Rekrutierungsprozess verändert (Nikolaou, 2004, S. 179). Social-Network-Plattformen können genutzt werden, um vakante Positionen zu suchen. Andererseits können aufgrund eines Social-Media-Auftritts Unternehmen potentielle Bewerberinnen/Bewerber anziehen, beziehungsweise die Attraktivität des Unternehmens steigern sowie potentielle Kandidatinnen/Kandidaten über soziale Netzwerke screenen (Nikolaou, 2004, S. 179ff.). Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich Social-Media-Aktivitäten in vier wesentliche Anwendungsfelder für Unternehmen gliedern: Schaltung von Jobangebote beziehungsweise Informationen zur Verfügung stellen, Suche nach Kandidatinnen/Kandidaten in Form von Active Sourcing, Suche nach Informationen sowie Imagewerbung beziehungsweise Employer Branding

(Weitzel et al., 2017b, S. 6). Sollte ein Unternehmen erwägen, sich in den sozialen Medien zu präsentieren, ist es wichtig, dass dieser Auftritt mit dem der eigenen Website übereinstimmt (Huesmann, 2013, S. 127). Weiters verwenden Arbeitgeberinnen/Arbeitgeber soziale Netzwerke als Quelle, um Hintergrundinformationen über Arbeitssuchende zu erlangen. Bewerberinnen/Bewerber könnten aufgrund der Informationen, die sie auf Social-Media-Plattformen preisgeben, die Stelle nicht bekommen (Clark & Roberts, 2010, S. 507). Der Einsatz bringt Unternehmen unterschiedliche Vorteile im Personalbeschaffungsprozess, als ersten wäre hier zu nennen, dass potentielle Kandidatinnen/Kandidaten direkt angesprochen werden können (Albert, 2017, S. 99). Außerdem bieten soziale Netzwerke eine kurze Reaktionszeit sowie ein großes Feld, um potentielle Kandidatinnen/Kandidaten zu erreichen (Gravili & Fait, 2017, S. 185). Darüber hinaus kann ein authentisches Auftreten verstärkt werden (Gravili & Fait, 2017, S. 185). BITKOM (2015, S. 18) legt dar, dass soziale Netzwerke bei dem Aufbau einer langfristigen Beziehung sowie bei einer transparenten Positionierung helfen. Außerdem können Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter miteingebunden werden und ein frühzeitiger Austausch mit Kandidatinnen/Kandidaten kann genutzt werden (BITKOM, 2015, S. 18).

Blogs können mit Online-Tagebüchern verglichen werden. Eine Verfasserin/ein Verfasser oder mehrere stellen zu persönlichen oder fachlichen Thematiken Texte oder Fotos online. Bei Netzwerke können die registrierten Benutzerinnen/Benutzer mit dem Ziel, Kontakte zu gewinnen und zu pflegen ihre Profile mit anderen innerhalb eines beschränkten Rahmens teilen. Arbeitskräfte können sich innerhalb von Blogs und Netzwerke untereinander austauschen, wohingegen Podcasts dem Unternehmen bei der Kommunikation mit Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer dienen. Podcast sind somit selbstproduzierte Audio- sowie Tonaufnahmen, die dabei helfen sollen, eine attraktive Arbeitgebermarke zu etablieren und zu stärken (Berthel & Becker, 2017, S. 352).

Eine Studie von Nikolaou (2004, S. 183ff.) zeigt auf, dass sich jüngere und ältere Userinnen/User in der Verwendung von Social-Media-Webseiten unterscheiden. Hinsichtlich des Alters gibt es ein differentielles Muster: ältere Arbeitssuchende, die LinkedIn verwenden, und jüngere, die Facebook und Jobbörsen verwenden. Jüngere neigen dazu, mehr Zeit online auf Social-Media-Webseiten zu verbringen und sie regelmäßiger zu besuchen, wie zu erwarten war. Außerdem wurde ersichtlich, dass jüngere HR-Professionals auch aktiver auf Facebook sind (Nikolaou, 2004, S. 184f.). Knapp (2017, S. 89ff.) führte im Jahr 2016 eine Umfrage bezüglich Bewerberverhalten in den sozialen Medien durch. Die Studie hat gezeigt, dass die befragten Studentinnen und Studenten und hauptsächlich bei Facebook präsent sind.

Die Untersuchung von Career Monitor (2018, S. 4) legt auch dar, dass soziale Netzwerke im Personalbeschaffungsprozess immer mehr an Bedeutung gewinnen. Die Zahlen zeigen bei den verschiedenen Social-Media-Recruiting-Kanälen einen Anstieg zum vorgehenden Jahr. Die Erhebung setzt sich vor allem damit auseinander, welche Plattformen für Social-Media-Recruiting verwendet werden. Die wichtigste Position nimmt hierbei das Businessnetzwerk XING ein und direkt dahinter liegt LinkedIn. Facebook und kununu belegen Platz drei und vier (Career Monitor, 2018, S. 4).

Folgende Social-Media-Kanäle werden für den Recruiting-Prozess laut Career Monitor (2018, S. 4) eingesetzt:

- XING
- LinkedIn
- Facebook
- Kununu
- Whatchado
- hokify
- YouTube
- Instagram:
- Twitter
- Blog
- Stack Overflow
- WhatsApp
- Snapchat

In weitere Folge wird lediglich auf die drei wichtigsten sozialen Plattformen eingegangen, da eine ausführliche Erklärung jeder einzelnen Plattform den Rahmen der Masterarbeit übersteigen würde.

2.3.1.2 XING

Die Plattform XING ging im Jahr 2003 online. Derzeit umfasst das Soziale Netzwerk von XING etwa 12 Millionen User und ist somit die führende Plattform für berufliche Kontakte im deutschsprachigen Raum (<https://corporate.xing.com>, 09.09. 2017). XING unterscheidet sich von vielen anderen sozialen Netzwerken wie Facebook darin, dass es

primär für die Pflege von Geschäftskontakten vorgesehen ist und sich somit auch für den geschäftsmäßigen Austausch von Informationen eignet (Pötzscher, 2012). Folgende Ziele können mit XING erreicht werden: Aufbau und Pflege von Kontakten, fachlicher Austausch mit anderen Mitgliedern, Jobsuche und -finden, Präsentation und Repräsentation, Recruiting im Bereich der Professionals sowie Akquise und Vertrieb (Pötzscher, 2012; <https://corporate.xing.com>, 09.09. 2017).

XING bietet zur Unterstützung im E-Recruiting Bereich eine ganzheitliche Paketlösung an. Diese umfasst XING TalentManager, XING Stellenanzeigen zusammen mit dem XING JobManager, XING EmpfehlungsManager und das Employer Branding Profil auf XING und kununu. Neben diesem Angebot können die Nutzerinnen/Nutzer noch den Service einer Beraterin/eines Beraters in Anspruch nehmen. Zusammenfassend verkauft XING seine Angebote als 360° Lösung. Die Lösung setzt sich unter anderem aus dem XING Karrierenetzwerk zusammen, das in etwa 12 Millionen potentielle Kandidatinnen/Kandidaten umfasst. Außerdem bietet das Paket die Möglichkeit, geeignete Talente zu finden und diese auch direkt ansprechen zu können. Unternehmen haben auch die Chance, offene Jobs bei XING-Stellenanzeige zu inserieren. Darüber hinaus können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Rolle als Botschafterinnen/Botschafter übernehmen und Empfehlungen über das Unternehmen aussprechen. Zu guter Letzt können Unternehmen sich ein Employer-Branding-Profil aufbauen und sich als attraktiver Arbeitgeber etablieren. Dies könnte helfen, um sich von anderen Mitbewerberinnen/Mitbewerbern abzuheben (<https://recruiting.xing.com>, 09.09. 2017).

2.3.1.3 LinkedIn

LinkedIn zählt zu den beruflichen Netzwerken im Internet und ging im Jahr 2003 online. Das Unternehmen verfolgt das Ziel, Fach- und Führungskräfte weltweit miteinander zu verbinden, sodass diese produktiver und erfolgreicher agieren können. Darüber hinaus haben seine Userinnen/User Zugang zu Personen, Stellen, News, Updates und Insider-Informationen, was dabei helfen soll, im Berufsleben erfolgreich zu bleiben (www.press.linkedin.com, 07.01.2018).

LinkedIn (www.press.linkedin.com, 07.01.2018) bietet folgende Services für Unternehmen an, die Unternehmen im Personalbeschaffungsprozess unterstützen sollen:

- Stelleninserat online Stellen
- Talentsuche
- Unternehmensmarke aufbauen

Weiters bietet das Unternehmen für seine Mitglieder zahlreiche Artikel, wie zum Beispiel Modern Recruiter's Guide zum Nachlesen. So bietet das Unternehmen den User/Userinnen ihr Wissen an (<https://business.linkedin.com>, 08.01.2018).

2.3.1.4 Facebook

Facebook zählt zu einer der größten Social-Media-Plattformen weltweit und wurde im Jahr 2004 von Mark Zuckerberg gegründet (www.businessdictionary.com, 02.02.2018). Zurzeit wird Facebook von zwei Milliarden Menschen pro Monat benutzt, um mit Freunden und Familie in Verbindung treten zu können und auch zu bleiben. Darüber hinaus können Inhalte und Dinge entdeckt werden, die für die Nutzerin/den Nutzer bedeutend sind (<https://newsroom.fb.com>, 09.01.2018).

Facebook bietet unterschiedliche Services für seine Userinnen/User an, wie zum Beispiel die Erstellung eines Profils. Die Produkte von Facebook umschließen folgende Angebote (<https://newsroom.fb.com>, 09.01.2018):

- Profil: Userinnen/User haben die Möglichkeit, ein eigenes Profil über sich zu erstellen und genau festzulegen, welche Informationen in diesem Profil geteilt werden sollen. Des Weiteren können Veranstaltungen und Aktivitäten, die der Profilinhaberin/den Profilinhaber wichtig sind, organisiert und hervorgehoben werden.
- News Feed: Bei diesem Feature haben die Benutzerinnen/Benutzer die Möglichkeit, sich laufend über die Neuigkeiten von Freunden, Seiten oder andere Verbindungen, wie zum Beispiele Gruppen und Veranstaltungen zu informieren. Die Neuigkeiten werden in Form einer Liste dargestellt, welche ständig aktualisiert wird. Außerdem besteht die Möglichkeit, die angezeigten Inhalte beziehungsweise Neuigkeiten zu kommentieren und diese auch zu personalisieren.
- Messenger: Anhand einer Messaging-App können andere Benutzerinnen/Benutzer auf ihrem Telefon kontaktiert werden, angefangen von der Versendung von privaten Nachrichten, bis hin zu kostenlosen Anrufen. Es wird angezeigt, welche Person zu diesem Zeitpunkt online ist und welche nicht.
- Gruppen: Facebook teilt mit, dass mehr als 500 Millionen Userinnen/User in den unterschiedlichen Facebook-Gruppen beigetreten sind. Innerhalb der Gruppen können individuelle Privatsphäre-Einstellungen eingestellt werden. Außerdem besteht die Möglichkeit, Aktualisierungen online zu stellen, Fotos und Dateien zu teilen und Veranstaltungen zu organisieren.

- Events: In diesem Bereich werden Treffen organisiert, Einladungen verwaltet und Benachrichtigungen sowie Erinnerungen an Freunde versendet. Aktuell werden in etwa mehr als 16 Millionen Veranstaltungen verwaltet.
- Fotos und Videos: Laut Facebook wurden schon mehr als 350 Millionen Fotos hochgeladen, was die Plattform zum beliebtesten Austauschort für Fotos macht. Es kann eine unbegrenzte Zahl an Videos und Fotos hochgeladen werden. Die hochgeladenen Videos oder Fotos können mit Zusatzinformationen wie Untertitel und Ortsangaben versehen werden. Nutzerinnen/Nutzer können ihre Freunde markieren und diese auch automatisch mit ihnen teilen.
- Suche im Social Graph: Hier werden den Userinnen/Usern alle Informationen aufgezeigt, die mit der betroffenen Person geteilt wurden.
- Seiten: Dieser Service kann vor allem von Künstlerinnen/Künstler, Personen des öffentlichen Lebens, Unternehmen, Marken und (gemeinnützige) Organisationen genutzt werden. Es werden öffentliche Profile erstellt, womit Facebook-Präsenz aufgebaut werden kann. Anhand dieser Präsenz kann mit der Facebook-Gemeinde in Kontakt beziehungsweise Verbindung getreten werden. Wird die Seite von einer Userin/einem User gelikt, dann werden auf Wunsch die Aktualisierungen der Seite im News Feed angezeigt. Weiteres können Inhalte der Seite gelikt, kommentiert und geteilt werden. Somit kann die Reichweite und Sichtbarkeit der Seite erhöht und optimiert werden.

Unternehmen haben die Möglichkeit, Personen gezielt mit Werbeanzeigen zu erreichen und somit ihre Aufmerksamkeit zu gewinnen. Die geschalteten Werbeanzeigen und die Resultate können anhand von Berichten beobachtet und ausgewertet werden. (www.facebook.com, 09.01.2018; www.facebook.com, 10.01.2018).

2.3.2 Überprüfung der potentiellen Bewerberinnen/Bewerber via Social-Media-Netzwerke

Unternehmen können vorab einen sogenannten Background-Check machen (Bröckermann, 2016, S. 84). Unternehmen haben Angst, eine falsche Entscheidung bei der Personalauswahl zu treffen und wenden aus diesem Grund ein Screening-Verfahren an, um zukünftige Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zu überprüfen (Brody, 2010, S. 210ff.). Es zeigt sich, dass die Überprüfung von potentiellen Kandidatinnen/Kandidaten über Social-Networking-Sites als Teilprozess der Personalbeschaffung gesehen werden kann (Vicknair, Elkersh, Yancey & Budden, 2010, S. 7ff.) Bei den Überprüfungen von potentiellen

Bewerberinnen/Bewerbern werden somit auch soziale Netzwerke wie XING herangezogen. Diese Quellen soll dem Personalverantwortlichen dabei unterstützen, zusätzliche Eindrücke und Informationen über die betroffene Person zu erhalten (Career Monitor, 2018, S. 6). Bei der Untersuchung von Career Monitor (2018, S. 6) ist ersichtlich, dass vor allem die Business-Netzwerke XING und LinkedIn für einen Background-Check bevorzugt werden. Den dritten Platz belegt Facebook als Informationsquelle für ein Screening-Verfahren. Weiters werden Personen auch bei Google gesucht. Dennoch ist zu beachten, dass 33% der befragten Personen gar keine weiteren Aktivitäten unternehmen, um zusätzliche Informationen über die Kandidatin/den Kandidaten zu gewinnen (Career Monitor, 2018, S. 6). Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die ausgewählten Medien weitere, aussagekräftige Informationen liefern sollen, um die ausgewählte Person besser einschätzen zu können (Career Monitor, 2018, S. 6). Lediglich bei anonymisierten Bewerbungsunterlagen können potentielle Kandidatinnen/Kandidaten nicht vorab gescreent werden (Furtmueller et. al., 2011, S. 251). Bröckermann (2016, S. 86) warnt von einer Verletzung der Rechte der Bewerberin/des Bewerbers. Seiner Meinung nach ist es fraglich, welche Informationen diesbezüglich in den Auswahlprozess miteinbezogen werden dürfen. Außerdem sollte jeder Mensch außerhalb des Arbeitsplatzes einen privaten Bereich erhalten, in diesem er sich auch anders verhalten darf. Es ist wichtig, dass Unternehmen diese Grenzen einhalten und die ethischen Rahmenbedingungen eingehalten werden (Bröckermann, 2016, S. 86). Eine Erhebung von Ollington, Gibb und Harcourt (2013, S. 248ff.) zeigt, dass Facebook am häufigsten benutzt wird, um Bewerberinnen/Bewerber zu screenen, dennoch wird für die endgültige Auswahl ein persönliches Gespräch wichtig sein, um überprüfen zu können, ob die Kandidatin/der Kandidat die richtige Person für das Unternehmen ist (Chapman & Webster, 2003, S. 113ff.).

2.3.3 Mitarbeiternetzwerke

Die persönliche Werbung ist eine kostengünstige und effektive Form der Anwerbung (Harlander, Heidack, Köpfer & Müller, 1994, S. 312). Bei einer Empfehlung bringt sich eine externe oder unternehmensinterne Person im Personalbeschaffungsprozess mit ein und schlägt eine passende Mitarbeiterin/einen passenden Mitarbeiter für die vakante Position vor (Weiß, 2012, S. 109). Kundenempfehlungsprogramme haben sich als wichtiges Marketing Tool etabliert. Sie verfolgen das Ziel, bestehende Konsumentinnen/Konsumenten zu ermutigen, die Serviceleistungen des Unternehmens ihres sozialen Umfelds beziehungsweise Netzwerks weiterzuempfehlen (Wentzel, Tomczak & Henkel,

2014, S. 119). Dennoch können nicht nur Kundinnen/Kunden Unternehmen weiterempfehlen, sondern auch Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter. Diese Person ist vom Unternehmen überzeugt und kann sich mit diesem identifizieren. Es werden hierbei gezielt Personen angesprochen, um sie für das Unternehmen zu gewinnen (Harlander et al., 1994, S. 312). Arbeitssuchende können einen Job durch Freunde oder Verwandte finden (Montgomery, 1991, S. 1408). Sollte sich ein Unternehmen dazu entschließen, Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter für die externe Personalbeschaffung einzusetzen, ist es notwendig, dass das Firmenimage von den derzeitigen Arbeitskräften als positiv wahrgenommen wird (Pillat, 1994, S. 86). Mitarbeiterempfehlungen sind eine Form der „Word of Mouth“-Kommunikation (WOM). Die Ursache von Mitarbeiterempfehlungen kann entweder intrinsisch oder extrinsisch sein. Im Zusammenhang mit Mitarbeiterempfehlungen werden Personen, die eine positive Arbeitseinstellung haben, wahrscheinlich ein auf intrinsischer Motivation basierendes WOM-Verhalten ausüben. Dennoch können auch Personen mit keiner positiven Arbeitseinstellung „Word of Mouth“-Kommunikation zu Gunsten des Unternehmens betreiben, wenn extrinsischen Belohnungen (beispielweise monetärer Anreiz) von der Organisation für Empfehlungen angeboten werden. Arbeitskräfte, die ein positives Gefühl gegenüber ihrer Arbeitgeberin/ihrer Arbeitgeber haben, werden aufgrund von Freude an der Beteiligung und des Gefühls, Teil des Unternehmens zu sein, diese eher intrinsisch motivierende Empfehlung abgeben (Shinnar, Young & Meana, 2004, S. 273). Zu beachten ist, dass das Phänomen der Mitarbeiterempfehlungen kein neues Thema ist (Dannhäuser, 2015, S. 8).

2.3.3.1 Word of Mouth

Silverman (2011, S. 51) definiert Word of Mouth als einen Austausch von Informationen über ein Produkt oder eine Dienstleistung unter Menschen, die unabhängig vom Hersteller/von der Herstellerin sind. Arndt (1967, S. 190) definiert Word-of-mouth advertising als *“oral, person-to-person communication between a perceived non-commercial communicator and a receiver concerning a brand, a product, or a service offered for sale.”* Word of Mouth kann somit als mündliche, persönliche Kommunikation zwischen Empfängerin/Empfänger und nicht kommerziellem Kommunikator in Bezug auf eine Marke, ein Produkt oder Dienstleistung angesehen werden (Arndt, 1967, S. 190). Buttle (1998, S. 243) betont, dass Word of Mouth sich nicht zwingend marken-, produkt- oder serviceorientiert sein muss. Es kann sich auch auf die Organisation fokussieren (Buttle, 1998, S. 243). Das bedeutet, der Fokus liegt auf einer direkten Kommunikation zwischen Personen innerhalb eines sozialen Umfelds und umschließt eine wertende Meinungsäußerung über Marken, Produkte, Services sowie dem Unternehmen

(<https://wirtschaftslexikon.gabler.de>, 02.04.2018). Außerdem betont Silverman (2011, S. 51), dass die Produzentin/der Produzent keine Kontrolle über diese Informationen hat, sodass die Annahme besteht, dass diese frei von Verzerrungen sind sowie vollständiger, vertrauenswürdiger und präziser sind, als kommerzielle Informationen. Weiters muss berücksichtigt werden, dass aufgrund von elektronischen Communitys virtuelle Mundpropaganda erzeugt wird, die weder Face-to-Face beziehungsweise direkt und mündlich stattfindet, noch vergänglich ist (Buttle, 1998, S. 243). Durch die Etablierung von Social-Media-Plattformen haben Personen viele verschiedene Möglichkeiten, mit Freundinnen/Freunden in Kontakt zu treten. Mundpropaganda kann Personen helfen, die Entscheidungsfindung einfacher und leichter zu gestalten. Es muss berücksichtigt werden, dass im digitalen Zeitalter eine große Fülle von Informationen herrscht und viele Menschen aufgrund dessen überlastet sind. Außerdem werden Meinungen von anderen aufgrund von fehlendem Wissen eingeholt (Silverman, 2011, S. 27f.). Beziehungen zwischen Individuen erlauben die Übertragung beziehungsweise den Fluss von Informationen im gesamten Netzwerk. Somit können Arbeitssuchende auch ihr Netzwerk in der Suche nach einem neuen Job miteinbeziehen (Wanberg, Kaner & Banas, 2000, S. 492f.). Mundpropaganda kann als effektive Informationsquelle für die externe Personalbeschaffung gesehen werden, dennoch muss berücksichtigt werden, dass Arbeitgeberinnen/Arbeitgeber im Allgemeinen nicht viel dazu beitragen können (Uen, Ahlstrom, Chen & Liu, 2015, S. 104). Trotzdem wird bei der Studie von Uen et al., (2015, S. 104) ersichtlich, dass Organisationen in der Lage sind, Word-of-Mouth Empfehlungen zu steuern, in dem sie das Employer Brand Management verbessern und im Zuge dessen das wahrgenommene organisatorische Ansehen der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter stärken. Anhand dieser Studie wird deutlich, dass Unternehmen die Mundpropaganda von Personal durch Employer-Brand-Management-Praktiken effektiv kontrollieren können (Uen et al., 2015, S. 104). Social Media ist sehr nützlich um Mundpropaganda in Hinblick auf neue Ideen und Produkte zu verbreiten. Dennoch kämpfen Unternehmen mit den Auswirkungen von negativer Online-Mundpropaganda. Es muss berücksichtigt werden, dass Aussagen oder Aktivitäten von Userinnen/User in nur wenigen Stunden riesige Wellen schlagen und sogar zu Empörungen führen können. Diese sogenannten Online-Firestorms stellen eine große Herausforderung für Unternehmen dar (Pfeffer, Zorbach & Carley, 2014, S. 117).

2.3.3.2 Digitale Mitarbeiternetzwerke am Beispiel von Firstbird

Firstbird ist ein digitales Mitarbeiter-Empfehlungsprogramm und soll Unternehmen dabei unterstützen, neue Arbeitskräfte über persönliche Empfehlungen zu gewinnen. Das

Unternehmen Firstbird bietet seinen Kundinnen/Kunden strategische Unterstützung an, um das Mitarbeiter-Empfehlungsprogramm an die individuellen Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens anzupassen (www.firstbird.com, 02.04.2018). Anschließend werden die derzeitigen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zu Talentscouts. Firstbird ist der Meinung, dass die Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer am besten das Unternehmen, sowie deren Kultur und Vision veranschaulichen können. Außerdem kann so das Netzwerk der Personen genutzt werden. Vakante Positionen werden automatisch über das Bewerbermanagementsystem importiert oder können maßgeschneidert in Firstbird erstellt werden. Anhand eines Matchingverfahrens werden die Talentscouts abhängig von Standort und Abteilung über die vakante Stelle informiert. Anschließend können die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter die Jobs auf sozialen Netzwerken teilen (Facebook, Twitter, LinkedIn und XING) und potentielle Bewerberinnen/Bewerber empfehlen. Neben der Social-Media-Verbreitung können diese auch per Link via E-Mail und WhatsApp weitergeleitet werden. Aufgrund eines sogenannten Tracking-Mechanismus und personalisierten Links wird ersichtlich, über welche Person und über welches Netzwerk die Bewerbung eingelangt ist. Das Unternehmen erhält dann Feedback über die Kandidatinnen/Kandidaten von den Talentscouts. Es besteht auch die Möglichkeit, dass Personen direkt von einer Mitarbeiterin/einem Mitarbeiter empfohlen werden. Hierbei können Bewerbungsunterlagen direkt hochgeladen und eine personalisierte Empfehlung kann hinzugefügt werden. Anschließend wird diese Bewerbung automatisch an die Personalverantwortlichen weitergeleitet. Außerdem wird das Unternehmen fortlaufend, beispielsweise über den Stand der Verbreitung, informiert. Firstbird kann mit einem Belohnungssystem gekoppelt werden, zum Beispiel mit verbundenen Prämien (www.firstbird.com, 02.04.2018). Anhand von Firstbird kann die Anzahl von passenden Bewerberinnen/Bewerbern sowie die Motivation der Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter gesteigert werden. Ebenso wird der administrative Aufwand gesenkt. Aufgrund eines Punktesystems wird das Interesse der Arbeitskräfte geweckt und aufrechterhalten. Die Aktionen der Talentscouts werden in Form von Punkten entlohnt, mit welchen Sie in einem Ranking steigen. Somit erhalten sie Anerkennung und es wird ein freundschaftlicher Wettbewerb angekurbelt. Zusätzlich wird eine App angeboten, sodass der Prozess auch über Smartphones ausgeführt werden kann (www.firstbird.com, 03.04.2018). Neben der Einbindung von sozialen Medien bietet das Programm auch einen spielerischen Hintergrund (www.firstbird.com, 02.04.2018; www.firstbird.com, 03.04.2018). Mitarbeiterempfehlungsprogramme können auch mit Social-Media-Plattformen verbunden werden, wie beispielsweise bei Firstbird. Social Media bietet die Möglichkeit, schneller und effizienter mit Personen in Kontakt zu treten, sowie mit einem weit größeren Publikum (Dannhäuser, 2015, S. 8).

2.3.3.3 Vorteile und Herausforderungen

Eine Untersuchung von Brown, Setren und Topa (2016, S. 161ff.) hat gezeigt, dass empfohlene Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter eher eingestellt werden sowie einen anfänglichen Lohnvorteil erleben, der sich jedoch im Laufe der Zeit auflöst. Mitarbeiterempfehlungen helfen Unternehmen, Kosten bei der Personalbeschaffung einzusparen, da Aufwände wie Gestaltung und Schaltung einer Stellenausschreibung entfallen (Sharma & Swarup, 2016, S. 2). Laut Weiß (2012, S. 109) haben die empfohlenen Personen oft mehr und bessere Informationen über das Unternehmen beziehungsweise über die vakante Position. Dennoch warnt Weiß (2012, S. 109) auch vor einer sogenannten Vetternwirtschaft, da auch Gruppenbildungen im Unternehmen entstehen können (Pillat, 1994, S. 88). Eine weitere Herausforderung könnte sein, dass die Belohnung aufgrund der Verbreitung von positiver Mundpropaganda, die Wirkung als Rekrutierungsquelle untergräbt, da sie möglicherweise nicht länger als unabhängig von der Organisation wahrgenommen wird, wenn die potentiellen Kandidatinnen/Kandidaten von den monetären Anreizen wissen (van Hoyer, Weijters, Lievens & Stockman, 2016, S. 43f.). Dieser Aspekt wurde dann auch bei der Erhebung bestätigt. Arbeitssuchende wurden weniger angezogen, wenn sie wussten, dass ein finanzieller Anreiz für eine positive Mundpropaganda geboten wurde. Außerdem war die Anziehung stärker, wenn die Information von einer erfahreneren Quelle (Mitarbeiterin/Mitarbeiter) und von einer stärkeren Bindung wie beispielsweise Freundin/Freund zur Verfügung gestellt wurde (van Hoyer et al., 2016, S. 43ff.).

2.4 Employer Branding

Das interne Marketingkonzept spezifiziert die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens als einer der wichtigsten Zielgruppe für Marketingstrategien. Eine Komponente des internen Marketings ist „Employer Branding“ sowie speziell die „Arbeitgeber-Attraktivität“. Arbeitgeberattraktivität ist definiert als die vorgesehenen Vorteile, die eine potentielle Mitarbeiterin/ein potentieller Mitarbeiter sieht, wenn sie oder er für eine bestimmte Organisation arbeitet. Es ist ein essentielles Konzept, um Arbeitskräfte mit überlegenen Fähigkeiten und Wissen zu gewinnen. Diese umfassen für Unternehmen eine Hauptquelle für einen Wettbewerbsvorteil (Berthon, Ewing & Hah, 2005, S. 151). Das Markenimage hängt weitgehend von den Gedanken und Ideen ab, die Individuen mit dem Unternehmen verbinden. Der Markenname sollte positive Einstellungen und Gefühle hervorrufen, welche sich von seinen Konkurrenten unterscheiden sowie einen Mehrwert für die Firma schaffen (Drury, 2016, S. 30). Laut einer Untersuchung von

Moroko und Uncles (2008, S. 160ff.) gibt es zwei wesentliche Dimensionen für den Erfolg einer Arbeitgebermarke: Attraktivität und Richtigkeit. Mit einer Arbeitgebermarke möchte sich ein Unternehmen als Arbeitgeber profilieren und positionieren, um bei künftigen, potentiellen, aktuellen sowie ehemaligen Arbeitskräften ein unverwechselbares Vorstellungsbild des Unternehmens als Arbeitgeberin/Arbeitgeber zu etablieren (Bejar, 2012, S. 71). Die Etablierung einer Arbeitgebermarke soll dabei helfen, begehrte Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter einerseits für das Unternehmen zu gewinnen und andererseits an das Unternehmen zu binden (Moroko & Uncles, 2008, S. 160). Eine Studie von Kanar, Collins und Bell (2010, S. 193ff.) zeigt, dass Arbeitssuchende positive und negative Informationen unterschiedlich interpretieren und dass negative Informationen, wenn sie vorhanden sind, einen wichtigen Einfluss auf die organisatorische Attraktivität nehmen.

Die besten beziehungsweise beliebtesten Arbeitgeberinnen/Arbeitgeber erhalten in der Regel mehr Bewerbungen als andere Unternehmen und können somit aus einem größeren Pool an Talenten wählen, um geeignete Personen zu finden (Drury, 2016, S. 29). Mit Personalmarketing-Strategien möchte das Unternehmen eine mittelfristige Sicherung von qualifizierten und motivierteren Arbeitskräfte sicherstellen (Albert, 2013, S. 81). Es können laut Albert (2013, S. 81) vier zentrale Ziele von Personalmarketing identifiziert werden:

1. Besseres Image
2. Höherer Bekanntheitsgrad
3. Langfristige Bindung
4. Wettbewerbsvorteile

Personalmarketing möchte Bewerberinnen/Bewerber sowie Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter als Kundinnen/Kunden betrachten und sich an ihren Bedürfnissen orientieren. Somit kann Personalmarketing als bewerberorientiertes Denken und Handeln beschrieben werden (Albert, 2013, S. 82). Um erfolgreiches Personalmarketing betreiben zu können, muss das Image des Unternehmens positiv mit der Zielgruppe korrelieren (Albert, 2013, S. 82). Unternehmen müssen beachten, dass aufgrund des demografischen Wandels die Anzahl an verfügbaren Nachwuchskräften sinkt. Aus diesem Grund ist es essentiell, sich als attraktive Arbeitgeberin/attraktiver Arbeitgeber für potentielle Bewerberinnen/Bewerber zu positionieren sowie sich auf die Dinge zu konzentrieren, die das Unternehmen ausmachen (Drury, 2016, S. 29).

Instrumente des Personalmarketings können sein (Albert, 2013, S. 83: (Drury, 2016, S. 30):

- Pressearbeit
- Imageanzeigen
- Stellenanzeigen
- Website
- Veröffentlichung von sozialen Leistungen, die ein Unternehmen geleistet hat
- Tag der offenen Tür im Unternehmen
- Mund- zu Mund Propaganda seitens der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Aushang von vakante Stellen im Unternehmen
- Messeauftritt
- Hochschulmarketing
- Alumni-Netzwerken aktiv sein
- Teilnahme an Auszeichnungen für Arbeitgeber

Personalwerbung verfolgt das Ziel der Informations- und Kommunikationsfunktion (Hentze & Kammel, 2001, S. 275). Für erfolgreichen Einsatz von Employer Branding ist es essentiell, dass die Botschaft auch mit der Unternehmensrealität übereinstimmt. Ein Widerspruch könnte negative Folgen für den Ruf sowie das Image des Unternehmens bedeuten. Das Unternehmen könnte sogar seine Glaubwürdigkeit verlieren (Bergmann, 2013, S. 106f.).

2.4.1 Gütesiegel für eine stärkere Arbeitgebermarke

Im Bereich der Bewertung zur Qualität der Personalarbeit sind diverse Wettbewerbe etabliert (Berthel & Becker, 2017, S. 357). Für die Stärkung der Arbeitgebermarke nehmen Unternehmen an sogenannten Arbeitgeber-Rankings beziehungsweise Employer Awards teil. Die bestehenden Awards unterscheiden sich sehr stark voneinander, sodass ein Vergleich sehr schwerfällt. Unternehmen müssen zuerst abklären, ob sie überhaupt bei einem Award teilnehmen möchten. Anschließend muss analysiert werden, an welchen der unzähligen Awards das Unternehmen teilnehmen möchte. Die Adressaten im Kontext des Employer Awards umschließen somit Award-Anbieter, Unternehmen sowie Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer. Die Awards können in Form von Ratings oder

Rankings aufgebaut sein (Naundorf & Spengler, 2012, S. 28). Es gibt unterschiedliche Wettbewerber beziehungsweise Labels, die Unternehmen den Titel „guter Arbeitgeber“ verleihen (Berthel & Becker, 2017, S. 356). Unternehmen sollten gründlich prüfen und analysieren bei welchem Employer Award sie teilnehmen. Bei der Auswahl sollte die Zielgruppe des Unternehmens sowie die Fundierung des Awards berücksichtigt werden (Naundorf & Spengler, 2012, S. 28). Auch Arbeitgeberbewertungsportale zeichnen „Top-Arbeitgeber“ mit einem Gütesiegel aus. Des Weiteren können Unternehmen diese Auszeichnung nutzen, um diese auf ihrer Karriere-Website sowie bei einem Messeauftritt zu präsentieren (Naundorf & Spengler, 2012, S. 28; Berthel & Becker, 2017, S. 356).

Folgende können aufgelistet werden (Berthel & Becker, 2017, S. 356):

- „Great-Place-to-work“
- „Top-Job“
- „Best Pers Award (BPA)“
- „kununu“
- „FOCUS Top nationale Arbeitgeber“
- „Top Employers“
- „Top Arbeitgeber“

2.4.2 Online Empfehlungswebseiten sowie Bewertungsplattformen

Anhand der Entwicklung des Internets wird somit auch die Mundpropaganda, wie zum Beispiel anhand von Online-Feedback-Mechanismen, digitalisiert. Online-Feedback-Mechanismen nutzen die bidirektionalen Kommunikationsfähigkeiten des Internets, um Word-of Mouth-Netzwerke zu etablieren. Mitglieder können hierbei ihre Erfahrungen und Meinungen über unterschiedliche Themen, wie beispielsweise Unternehmen, Produkte, Dienstleistungen und ähnliches kundtun (Dellarocas, 2002, S. 1407). Online-Produkt-Bewertungsnetzwerke helfen Informationen zu übertragen, die Kundinnen/Kunden nutzen können, um Produkte im Online-Handel zu bewerten. Diese Netzwerke beinhalten häufig eine explizite soziale Komponente, die es den Konsumentinnen/Konsumenten einerseits ermöglicht, zu sehen, wie Community-Mitglieder einzelne Produkte bewertet haben und andererseits den sozialen Status der bewertenden Person (Chen, Dhanasobhon, & Smith, 2007, S. 1). Das Besondere ist vor allem, dass Menschen ihre persönlichen Gedanken, Reaktionen und Meinungen der globalen Gemeinschaft leicht zugänglich machen können. Unternehmen können dadurch ihre Zielgruppe mit einem geringen

Kostenaufwand erreichen. Anhand dieser Online-Feedback-Mechanismen ist die Möglichkeit gegeben, das Verhalten einer Händlerin/eines Händlers mit anderen Händlerinnen/Händlern gegenüber zu stellen. Somit wird das Verhalten der gesamten Community gegenüber dieser Händlerin/diesem Händler in der Zukunft beeinflusst (Dellarocas, 2002, S.1407f.). Online-Feedback-Mechanismen beeinflussen eine breite Palette von Aktivitäten der Organisationen. Auf der einen Seite kann das digitale Feedback dazu genutzt werden, um Markenaufbau und Kundengewinnung zu fördern. Es zeigt sich unter anderem, dass diese Form von Kunden-Kommunikation das Konsumentenverhalten beeinflusst. Positive Rezensionen können als effektiver und kostengünstiger Kanal genutzt werden, um Kundinnen/Kunden zu gewinnen sowie zu binden. Auf der anderen Seite können ebenso negative Bewertungen dem Unternehmen beziehungsweise der Marke schaden (Dellarocas, 2002, S.1409; Chevalier & Mayzlin, 2006, S. 345ff.). Außerdem können die Kundenbewertungen für die Produktentwicklung sowie Qualitätskontrolle eingesetzt werden. Darüber hinaus kann die Qualität in der Lieferkette verbessert werden (Dellarocas, 2002, S.1409).

Bewerberinnen/Bewerber informieren sich über ihre zukünftige Arbeitgeberin/ihren zukünftigen Arbeitgeber, um eine Vorselektion treffen zu können sowie in späterer Folge unangenehme Überraschungen vorbeugen zu können. Auch das Internet eignet sich hierbei als eine geeignete Informationsquelle. Arbeitgeberbewertungsportale und somit auch digitale Mundpropaganda nehmen eine essentielle Rolle in einer ganzheitlichen Employer Branding Strategie ein (Reuter, 2015, S. 251ff.). Zukünftige Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter können somit mit einem Maus-Klick viele relevante Informationen über Unternehmen, wie zum Beispiel die Sichtweise von derzeitigen sowie ehemaligen Arbeitskräften, die mit ihren individuellen Erfahrungen und Wahrnehmungen geprägt sind, in Erfahrung bringen. Vor allem solche Bewertungsplattformen schaffen hohe Transparenz. Außerdem ist die Stellung des Unternehmens im Vergleich zu ihren Mitbewerberinnen/Mitbewerbern ersichtlich, um in weiterer Folge deutlich zu machen, wodurch sie sich von der Konkurrenz abheben. Unternehmen möchten sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren und Begehren auslösen, wodurch die Handlung ausgelöst werden soll, die aussagekräftige Bewerbung an das Unternehmen zu übermitteln (Reuter, 2015, S. 253ff). Wichtig ist zu klären, auf welchen Portalen das Unternehmen vertreten ist und was über das Unternehmen gesprochen werden soll. Sollte sich ein Unternehmen dazu entscheiden, auf Plattformen wie kununu aktiv zu sein, ist es notwendig, Präsenz aufzubauen, diese zu pflegen und sich eine diesbezügliche Strategie vorzubereiten. Außerdem müssen Unternehmen überlegen, wie sie mit den Kommentaren und Bewertungen umgehen. Sollte sich das Unternehmen dazu entschließen, aktiv auf die Rezensionen einzugehen, ist es bedeutend, nicht überstürzt zu handeln, sondern sich vertieft mit dem

Inhalt auseinander zu setzen und diesen auch zu reflektieren (Reuter, 2015, S. 262ff.). Es ist laut Reuter (2015, S. 280f.) nicht sinnvoll, auf jede Äußerung aktiv einzugehen, denn man kann nicht alle Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter zufriedenstellen und es sollte auf keinen Fall in eine „Schlammschlacht“ ausarten.

Kununu ist eine Online-Arbeitgeber-Bewertung-Plattform, auf der Bewerberinnen/Bewerber, sowie Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter die Möglichkeit haben, die verschiedenen Unternehmen zu bewerten. Derzeit listet die Plattform 668.093 Arbeitgeber und rund 2,5 Millionen Bewertungen ([hwww.kununu.com](http://www.kununu.com), 29.03.2018.) Seiten wie kununu helfen Unternehmen dabei sich als attraktive Arbeitgeberin/attraktiver Arbeitgeber zu positionieren sowie Stärken und Vorteile aktiv zu kommunizieren. Außerdem haben Bewerberinnen/Bewerber die Möglichkeit sich über unterschiedliche Dinge zu informieren zum Beispiel „Wie ist das Arbeitsklima? oder Welcher Dresscode wird verlangt?“. Weiters können auch Fragen direkt an das Unternehmens-Profil, die Userinnen/User sowie das Unternehmen gestellt werden. Anhand eines kostenpflichtigen Employer-Branding-Profiles können Unternehmen die Erfahrungsberichte und Bewertungen mit eignen Unternehmensinformationen ergänzen, zum Beispiel welche Benefits angeboten werden. Außerdem besteht die Möglichkeit, dass Unternehmen bei einzelnen Bewertungen auch Stellung beziehen können. Dieser Service ist kostenlos (www.kununu.com, 29.03.2018).

3 Empirischer Teil

Zuerst soll das Vorverständnis der Autorin aufgezeigt werden und mögliche Vorannahmen in diesem Zusammenhang sollen genannt werden. Dieser Abschnitt behandelt auch die Auseinandersetzung, mit welcher Methode die Forschungsfragen beantwortet werden, sowie wie genau bei der Forschung vorgegangen wurde. Abschließend werden die Ergebnisse der Erhebung dargelegt.

3.1 Dokumentation des Vorverständnisses

Nach Literaturrecherchen zum Forschungsgegenstand und der Analyse bisheriger empirischer Befunde aus dem Bereich Personalbeschaffung im Zusammenhang mit der Digitalisierung wurden von der Autorin folgende Vorannahmen getroffen:

- Aufgrund der Vielzahl an Social-Media-Nutzern/Nutzerinnen werden Soziale Plattformen wie Facebook einen wesentlichen Stellenwert für Unternehmen einnehmen, auch um die Generation Y erreichen zu können.
- Durch die große Anzahl an Facebook Userinnen/Usern werden Bewerberinnen/Bewerber vor allem über Facebook vorab gescreent.
- Derzeit befinden sich auch unterschiedliche Generationen auf dem Arbeitsmarkt, die „verschiedene“ Erwartungen an Unternehmen haben. Unternehmen werden aus diesem Grund auch verschiedene Methoden bei der Personalbeschaffung einsetzen. Einerseits wegen der unterschiedlichen Einflüsse am Arbeitsmarkt und andererseits wegen des demografischen Wandels.
- Aufgrund der Verarbeitung von personenbezogenen Daten im Personalbeschaffungsprozess wird die Novelle des Datenschutzgesetzes ein relevantes Thema für österreichische Unternehmen sein. Die befragten Unternehmen werden in diesem Zusammenhang Adaptionen im Recruiting-Prozess vornehmen, sodass die Einhaltung der DSGVO gewährleistet werden kann und die drohenden Strafen vermieden werden können.

Das dargelegte Vorverständnis der Autorin beruht neben den im Theorieteil angeführten Darlegungen auch auf Basis eigener Erfahrungswerte als Mitarbeiterin im Bereich Sales und Recruiting eines Personaldienstleistungsunternehmens.

3.2 Methodik

Ziel dieser Arbeit ist es, die auf Seite 8 angeführten Forschungsfragen und die daraus ableitenden Unterfragen zu beantworten. Für die Beantwortung wurde die Methode der qualitativen Forschung herangezogen. Im nachfolgenden Abschnitt soll ein Einblick in die qualitative Herangehensweise gegeben werden und dargelegt werden, welche Gütekriterien für die Forschung beachtet wurden. Anschließend wird das Erhebungsinstrument erläutert. Der Abschnitt des Erhebungsinstruments gliedert sich wiederum in folgende Unterkategorien: Kennzeichen qualitativer Interviews, Formen qualitativer Interviews, Konzeption qualitativer Interviews, Pretest, Rahmenbedingungen der Interviews und ethische Richtlinien qualitativer Interviews. Der nächste Punkt enthält das Sampling der Studie. Im Zuge dessen werden die Definition der Strichprobe sowie die Stichprobenszusammensetzung näher erläutert. Der nachfolgende Punkt enthält die Erklärung wie die Sicherung der erhobenen Daten gewährleistet werden kann. Abschließend wird das Auswertungsverfahren näher beschrieben. Die praktischen Handlungsfelder sollen mit theoretisch fundierten Quellen belegt und erklärt werden.

3.2.1 Qualitative Forschung

Anhand einer qualitativen Untersuchung soll ein besseres Verständnis von der sozialen Wirklichkeit beziehungsweise Wirklichkeiten erlangt werden. Außerdem soll hiermit die Möglichkeit geschaffen werden, Abläufe, Deutungsmuster und Strukturmerkmale zugänglicher zu machen (Flick, von Kardorff & Steinke, 2015, S. 14). Der qualitative Zugang bietet die Möglichkeit, bei der Konzeption des Erhebungsinstruments Raum für das Neue im Untersuchten zu schaffen und gleichzeitig das Unbekannte im scheinbar Bekannten zu entdecken. Offenheit soll somit gegeben sein, während bei standardisierten Methoden eine feste Vorstellung über den untersuchten Sachverhalt bei der Erstellung gebraucht wird (Flick et al., 2015, S. 14). Zu berücksichtigen ist, dass der Terminus qualitative Forschung ein Oberbegriff von verschiedenen Forschungsmethoden ist. Diese Ansätze unterscheiden sich unter anderem in ihren theoretischen Annahmen, in ihrem Gegenstandsverständnis sowie ihrer methodischen Fokussierung (Flick et al., 2015, S. 18). Laut Zepke (2016, S. 13f.) sollte eine qualitative Untersuchung das Prinzip der Offenheit erfüllen. Aufgrund des Prinzips der Offenheit wird die Möglichkeit gegeben, unerwartete und aufschlussreiche Informationen zu erhalten (Lamnek, 2010, S. 19f.). Um das Prinzip der Offenheit zu unterstützen, werden bei dem Fragenbogen beziehungsweise während der Interviewsituation keine vorab definierten Antwortmöglichkeiten vorgeben (Lamnek, 2010, S. 20). Anhand eines flexiblen Vorgehens ist eine Anpassungsfähigkeit an

veränderte Bedingungen und Konstellationen gegeben (Lamnek, 2010, S. 23f.). Ein grundlegendes Element der qualitativen Forschung ist die Kommunikation zwischen Forscherin/Forscher und der befragten Person, weswegen auf alltägliche Regeln der Kommunikation während des Untersuchungsprozesses zu achten ist (Lamnek, 2010, S. 21ff.). Die forschende Person ist Teil des Interaktionsfeldes. Das heißt, es wird die Interaktion sowie Kommunikation zwischen der Untersucherin/dem Untersucher und der befragten Person genutzt (Zepke, 2016, S. 15f.). Außerdem kann sich der Ablauf aufgrund des prozesshaften Charakters verändern (Lamnek, 2005, S. 21ff.). Weiters müssen die einzelnen Forschungsschritte dargelegt werden, damit die Nachvollziehbarkeit der Interpretation sichergestellt werden kann (Lamnek, 2005, S. 23ff.). Es wird mit der qualitativen Herangehensweise das Ziel verfolgt, die Differenzierungen in der Realitätsbeschreibung darzulegen (Zepke, 2016, S. 17). Der Hauptfokus bei der qualitativen Methode liegt dabei auf der Entdeckung von Theorieaussagen mithilfe von empirischer Daten (Brüsemeister, 2008, S. 19f.). Die Erfahrungsrealität wird bei der qualitativen Methode verbalisiert (Bortz & Döring, 2006, S. 269ff.). Lamnek (2005, S. 21) ergänzt diesbezüglich noch, dass qualitative Forschung Hypothesen generieren möchte.

Grundlage einer empirischen Forschung ist, die gewonnenen Ergebnisse anhand von Gütekriterien einzuschätzen. Die Qualität und Aussagekraft der erhobenen Ergebnisse werden somit anhand von Maßstäben überprüft. Diese Maßstäbe werden zuvor festgelegt beziehungsweise entwickelt. Zu beachten ist, dass die Maßstäbe der quantitativen Forschung nicht bei der qualitativen Herangehensweise angewendet werden dürfen. Es müssen dennoch Richtlinien aufgezeigt werden, die eine Qualitätssicherung bestimmen. Das heißt für die qualitative Forschung sind Argumente zu finden, die die Qualität belegen. Zum Beispiel ist es bei einer quantitativen Herangehensweise möglich, Kennwerte zu erreichen, wohingegen die qualitative Forschung eher eine kommunikative Vorgehensweise aufzeigt (Mayring, 2016, S. 140).

Diese Arbeit orientierte sich an sechs allgemeinen Gütekriterien einer qualitativen Forschung nach Mayring (2016, S. 144ff.), die in nachfolgender Aufzählung näher beschrieben werden:

- Verfahrensdokumentation: Es ist notwendig, das Verfahren, wie die Ergebnisse erhoben wurden, konkret zu dokumentieren. Das bedeutet, es wird das Vorverständnis sowie die Erhebung und die Auswertung der Daten dargelegt (Mayring, 2016, S. 144f.).
- Argumentative Interpretationsabsicherung: Es muss beachtet werden, dass sich Interpretationen nicht so einfach beweisen lassen, wie beispielweise das

Nachrechnen von Rechenoperationen. Aus diesem Grund müssen die Interpretationen argumentativ fundiert sein (Mayring, 2016, S. 145).

- Regelgeleitetheit: Auch wenn der qualitative Ansatz Raum für einen offenen Zugang lässt, muss sich die Forschung dennoch an bestimmte Verfahrensregeln halten, wie beispielsweise an die vorab definierten Analyseschritte (Mayring, 2016, S. 145f.).
- Nähe zum Gegenstand: Die qualitative Forschung soll die natürliche Lebenswelt, die Interessen und die Relevanzsysteme der befragten Person einfangen (Mayring, 2016, S. 146).
- Kommunikative Validierung: Dieser Bereich umfasst zum Beispiel den Punkt, dass sich die beforschte Person mit den Ergebnissen identifizieren kann. Hierbei besteht die Möglichkeit die Ergebnisse und Interpretationen mit der betroffenen Person zu diskutieren, so kann überprüft werden ob die Ergebnisse stimmig sind (Mayring, 2016, S. 147).
- Triangulation: Bei der Anwendung von Triangulation wird die Forschungsfrage mittels unterschiedlichen Lösungswegen überprüft. Anschließend werden die Ergebnisse miteinander verglichen. Hier müssen die Ergebnisse keine komplette Übereinstimmung aufzeigen (Mayring, 2016, S. 147f.).

3.2.2 Erhebungsinstrument

Anhand einer umfangreichen qualitativen Untersuchung sollten die Auswirkungen der Digitalisierung auf den Personalbeschaffungsprozess aufgezeigt werden. Als Methode wurden qualitative Interviews durchgeführt. Als Quelle der Forschung dienten somit leitfadengestützte Experteninterviews. Der Leitfaden wurde anhand einschlägiger Fachliteratur, passender Studien und der Fragestellungen dieser Masterarbeit konzipiert. Die Interviewpartnerinnen/Interviewpartner wurden über ihre Tätigkeiten beziehungsweise Erfahrungen sowie ihre subjektive Wahrnehmung befragt. Noch vor der Durchführung der Leitfadeninterviews wurden die ausgewählten Personen über das Ziel der Arbeit, den Ablauf des Interviews und über die nächsten Schritte aufgeklärt. Hier war es vor allem auch relevant, den Interviewpartnerinnen und Interviewpartnern zu erläutern, was mit den erhobenen Daten passiert. Nachdem die ausgewählten Personen zugesagt haben, wurde ein Termin für das Gespräch vereinbart. Die Interviews wurden Face-to-Face, telefonisch oder über Video-Chat geführt. Vorab wurde ein Zeitraum von 60 Minuten für jedes Interview festgelegt.

Aus zwei wesentlichen Gründen wurde die Herangehensweise von qualitativen Interviews ausgewählt: Einerseits um die Erfassung von Expertenwissen zu ermöglichen, andererseits um die subjektive Wahrnehmung der befragten Personen darzulegen. Bei der Durchführung hat die Interviewerin/der Interviewer die Möglichkeit sich an einem Leitfaden zu orientieren, dennoch sollte genug Spielraum für Abwandlungen in der Formulierung, bei der Reihenfolge der definierten Fragen sowie beim Nachfragen vorhanden sein (Hopf, 2016, S. 349f.).

3.2.2.1 Kennzeichen qualitativer Interviews

Anhand von qualitativen Interviews sollen Daten über Lebensbereiche, Lebensformen, Biografien, Wertevorstellungen, Meinungen, Handlungsmotive und gesellschaftliche Problemstellungen erhoben werden. Ein typisches Merkmal von qualitativen Interviews ist, dass die Informationen durch mündliche Kommunikation gewonnen werden (Misoch, 2015, S.13f.). Es muss somit berücksichtigt werden, dass sich die Kommunikation bei dem qualitativen Interview asymmetrisch gestaltet. Die asymmetrische Kommunikation wird dadurch ersichtlich, dass die Interviewerin/der Interviewer überwiegend die Rollen als Fragende/Fragender und Zuhörende/Zuhörender einnimmt, während die befragte Person die Rolle als Erzählende/Erzählender und Antwortende/Antwortender übernimmt (Lamnek, 2010, S. 306; Misoch, 2015, S.13). Bei qualitativen Interviews werden die Aspekte der Wirklichkeit von der interviewten Person rekonstruiert und die befragte Person steht im Mittelpunkt der Untersuchung (Horner, 2011 zitiert in Misoch, 2015, S.13).

3.2.2.2 Formen qualitative Interviews

In der qualitativen Forschung existieren verschiedene Formen von Interviews. Die verschiedenen Interviewtechniken differenzieren sich lediglich im Strukturierungsgrad, das bedeutet, dass manche Interviewformen einen stärkeren Strukturierungsgrad aufweisen, wohingegen die einzelnen Interviewmethoden in der Offenheit der Frageformulierung und der qualitativen Auswertung große Ähnlichkeiten aufzeigen (Mayring, 2016, S 66ff.). Interviews können in drei wesentliche Strukturierungsgrade eingeteilt werden: standardisierte Interviews, halboffene bzw. halb-/semi-strukturierte Interviews und offene/unstrukturierte/narrative Interviews (Misoch, 2015, S. 13f.). Bei standardisierten Interviews wird die Abfolge der Fragen sowie die Antwortmöglichkeiten vordefiniert, wohingegen bei halbstrukturierte Interviews ein Leitfaden angefertigt wird, welcher sich auf die Kernthemen der Untersuchung fokussiert. Das heißt, dass zwar Fragestellungen vorab definiert werden, dennoch die Abfolge der Fragen von Interview zu Interview variieren

kann (Misoch, 2015, S.13f.). Bei der letzten Möglichkeit wird auf das typische Schema von Frage-Antwort verzichtet (Bortz & Döring, 2006, S. 208), das bedeutet, dass weder Fragen noch Antwortoptionen vorbereitet werden (Misoch, 2015, S. 14). Es besteht die Möglichkeit einer Einstiegsfrage wie beim narrativen Interview anzufertigen (Zepke, 2016, S. 49). Die befragte Person kann maßgeblich den Interviewprozess steuern (Misoch, 2015, S. 14). Wie sich zeigt, gibt es in der Praxis eine Vielzahl an unterschiedlichen Interviewmethoden der qualitativen Forschung, wie zum Beispiel das fokussierte Interview, Leitfadeninterview, Experteninterview, narrative Interview und viele mehr (vgl. Strübing, 2013, S. 83ff.; Lamnek, 2002, S. 157ff.). Im folgenden Abschnitt wird jedoch nur auf eine Interviewmethode näher eingegangen: das Experteninterview, da ausschließlich diese Interviewtechnik Anwendung bei der Untersuchung gefunden hat.

Experteninterviews sind eine Form von qualitativen Interviews. Die Kommunikation gestaltet sich bei der Herangehensweise asymmetrisch. Im Fokus steht hier vor allem die Gewinnung von Sachinformationen. Der Strukturierungsgrad ist auch ein wesentliches Merkmal bei Experteninterviews, denn oft werden Leitfadeninterviews angewendet. Bei dieser Art des qualitativen Interviews wird angenommen, dass die befragten Personen über exklusives Wissen verfügen (Kaiser, 2014, S. 2ff.). Als „Expertinnen/Experten“ fungieren somit Personen, die besondere Wissensstände aufweisen, beziehungsweise werden sie häufig auch Sachverständige, Kenner oder Fachleute genannt (Liebold & Trinczek, 2009, S. 32f.). In diesem Fall verfügten die interviewten Personen über spezifisches Wissen hinsichtlich des Personalbeschaffungsprozesses im Zusammenhang mit dem digitalen Zeitalter. Trotz Strukturierung ist für Experteninterviews eine offene Gesprächstechnik charakteristisch (Liebold & Trinczek, 2009, S 38). Anhand von Experteninterviews sollen Strukturzusammenhänge und Wandlungsprozesse von Handlungssystemen wie beispielsweise in Entscheidungsprozessen und Problemlösungen von Unternehmen aufgezeigt werden. Es sollen „Insider-Erfahrungen“ und eine privilegierte Problemsicht dargelegt werden (Liebold & Trinczek, 2009, S. 53f.).

3.2.2.3 Konzeption qualitativer Interviews

Es ist somit laut Lamnek (2002, S. 165) essentiell, dass die Interviewerin/der Interviewer das Gespräch nicht durch ihre/seine eigenen Deutungen und Wertungen beeinflusst. Es muss somit das Prinzip der Zurückhaltung durch die Forscherin/den Forscher eingehalten werden (Lamnek, 2002, S. 165). Weiters muss der interviewten Person die Möglichkeit gegeben werden, eine eigene Relevanzsetzung treffen zu können und deswegen sollte ein vorstrukturiertes oder standardisiertes Verfahren vermieden werden (Lamnek,

2002, S. 165). Aus diesem Grund werden bei der qualitativen Herangehensweise entweder halb-strukturierte oder offene Interviews angewendet (Hopf, 2015, S. 349). Bei dieser Erhebung wurde das Prinzip von leitfadengestützten Interviews angewendet und aus diesem Grund wird in nachfolgender Darlegung lediglich auf dieses Konzept näher eingegangen.

Leitfaden-Interviews gehören zu dem teilstrukturierten Verfahren (Zepke, 2016, S. 49). Der Leitfaden wird für das Gespräch vorbereitet und soll die wichtigsten Themenfelder der Erhebung abdecken. Der vorab definierte Leitfaden hilft dabei, dass auf keines der relevanten Themen beziehungsweise Fragestellungen während der Befragung vergessen wird (Misoch, 2015, S. 66). Ein Leitfaden gewährleistet, dass die verbalen Daten anschließend miteinander verglichen werden können und bildet somit ein Gerüst für die Erhebung und nachfolgende Analyse und Auswertung (Misoch, 2015, S. 66; Zepke, 2016, S. 51). Während der Durchführung sollen möglichst alle Themen behandelt werden, dennoch sollte genug Raum für unerwartete und neue Themen sein. Während der Durchführung war es wichtig, das Spannungsfeld zu bewältigen und die Frage, wie genau man sich am Leitfaden hält (Zepke, 2016, S. 49). Laut Strübing (2013, S. 82) sollen Suggestivfragen bei qualitativen Interview vermieden werden. Aus diesem Grund soll während dem Gespräch auf Fragen, wie zum Beispiel „Sind Sie nicht auch der Meinung, dass...?“ verzichtet werden (Strübing, 2013, S. 82). Während des Interviews ist es von äußerster Wichtigkeit, stets in der Fragehaltung zu bleiben und die Fragen offen zu formulieren, sodass keine eigenen Bewertungen und Anschauungen in das Interview einfließen können. Wie oben bereits erwähnt, dient der Leitfaden lediglich als Richtlinie, es ist auch möglich spontan neue Thematiken zu eröffnen, sowie die Funktion des Nachfragens zu nutzen (Zepke, 2016, S. 56f).

Bei der Konzeption des Leitfadens wurde nach dem Schema von Zepke (2016, S. 51ff.) vorgegangen: Einstieg, Hauptteil und Schluss. Für die Erstellung der Themenblöcke und Fragen des Leitfadens wurden die Forschungsfragen inklusive Unterfragen sowie theoretische Vorüberlegungen herangezogen (Zepke, 2016, S. 49). Jeder Themenblock wurde mit einer sogenannten Leitfrage eröffnet, diese erfüllte zugleich eine Erzählauforderung (Kruse, 2015, S. 213). Durch erzählgenerierende Fragestellungen soll einerseits eine inhaltliche Fokussierung, andererseits eine selbstläufige Schilderung erreicht werden (Liebold & Trinczek, 2009, S. 35f.). Der Leitfaden wurde somit offen und unbürokratisch konzipiert, sodass entsprechender Raum für freie Erzählungen und eigener Relevanzsetzung gegeben war (Liebold & Trinczek, 2009, S. 35). Der Schwerpunkt wurde auf folgende Bereiche gelegt: Wie sich der Personalbeschaffungsprozess gestaltet. Welcher Wandel aufgrund der Digitalisierung im Bereich des

Personalbeschaffungsprozesses wahrgenommen werden kann. Welche Rolle soziale Netzwerke im Zusammenhang mit der Personalbeschaffung einnehmen. Außerdem welche Bedeutung Employer Branding für den Personalbeschaffungsprozess hat. Welche Veränderungen aufgrund der novellierten Datenschutzverordnung wahrgenommen werden. Abschließend wurde noch erhoben, wie sich der Personalbeschaffungsprozess in den kommenden fünf Jahren verändern wird. Hier muss berücksichtigt werden, dass alle zwölf Interviews im ersten Quartal 2018 geführt wurden, sodass von einem gleichen Zeitraum beziehungsweise Ausgangspunkt ausgegangen werden kann. Somit umschließt die Zukunftsperspektive den Zeitraum im Jahr 2023. Für die Durchführung wurden zwei unterschiedliche Leitfäden konzipiert. Die zwei unterschiedlichen Leitfäden befinden sich im Anhang. Der erste Leitfaden fokussierte sich auf die Personen, welche im Recruiting-Bereich tätig sind beziehungsweise einen wesentlichen Einfluss auf die Personalbeschaffung im Unternehmen haben. Wohingegen sich der zweite Leitfaden an Personen richtete, die Unternehmen im Bereich Personalbeschaffung beraten. Es muss hierbei berücksichtigt werden, dass aus diesem Grund nicht der gleiche Leitfaden verwendet werden konnte und die Fragen, die sich auf die Sichtweise der Unternehmen fokussierten, abgeändert wurden, wie beispielsweise Frage 2.1 *„Welche E-Recruiting Strategien werden bei Ihnen im Unternehmen angewendet?“*. Diese Frage wurde wie folgt abgewandelt: 2.1 *„Welche E-Recruiting Strategien empfehlen Sie anderen Unternehmen?“*. Hier zeigt sich, dass in diesem Fall nicht erhoben wurde, welche E-Recruiting Strategien im Unternehmen angewendet werden. Es ist auch nicht relevant wie sich der Personalbeschaffungsprozess gestaltet sowie welche Methoden bzw. Strategien im Recruiting-Prozess zum Einsatz kommen. Ziel dieses Interviews war es, die Expertise der befragten Person einzufangen, sowie welche Strategien und Maßnahmen im Hinblick auf die Digitalisierung ihrer Meinung nach empfehlenswert sind. Auch bei der Darlegung der Ergebnisse musste berücksichtigt werden, dass zwei unterschiedliche Leitfäden angewendet wurden.

3.2.2.4 Pretest

Vorab wurde mithilfe eines Pretests der Interviewleitfaden mit einer unabhängigen Person überprüft. Der Pretest ist nicht in die Auswertung mit eingeflossen, sondern diente lediglich der Testung des Leitfadens. Die involvierte Person hatte die Möglichkeit nach Durchführung des Interviews Anmerkungen ihrerseits, wie beispielsweise die Empfindung von unverständlichen Formulierungen, darzulegen. Die Erläuterungen wurden notiert (vgl. Schnell, Hill & Esser, 2011, S. 340).

Anhand eines Pretests sollten folgende Punkte überprüft werden (Schnell et al., 2011, S. 340):

- Verständnis der Fragen seitens der befragten Person
- Schwierigkeit der Fragen für die interviewte Person
- Interesse und Aufmerksamkeit des Befragten im Zusammenhang mit den Fragen
- Fluss des Interviewablaufs
- Effekte der Frageanordnung
- Dauer der Befragung
- Belastung der befragten Person aufgrund des Interviews

Während des Pretests wurden die Eindrücke notiert und anschließend mit der befragten Person besprochen, auch die Ergebnisse wurden auf Grund dessen analysiert. Anhand des Pretests konnte aufgezeigt werden, dass es Verständnisprobleme bei der Abschlussfrage 7 und bei der Unterfrage 6.2 gab. Diese Fragen wurden im Nachhinein noch abgeändert. Weiters wurden noch Definitionen für die Begriffe Digitalisierung, Mitarbeiternetzwerke und Personalbeschaffung erstellt, sodass alle interviewten Personen das gleiche Verständnis aufweisen.

3.2.2.5 Rahmenbedingungen des Interviews

Bei diesem Punkt soll das Setting beziehungsweise die Rahmenbedingungen der Interviews aufgezeigt werden. Es ist wichtig, folgende Punkte vor ab abzuklären: die Zahl der Befragten (Einzelinterview, Paarinterview, Gruppendiskussion), welcher Kanal angewandt wurde (persönlich, telefonisch, Videochat, online, Tagebuch) und den Modus des Gesprächs (mündlich, schriftlich) (Meyen, Löblich, Pfaff-Rüdiger & Riesmeyer, 2011, S. 85). Es ist essentiell, dass sich die befragten Personen wohlfühlen und eine entspannte sowie vertraute Umgebung geschaffen wird. Aus diesem Grund konnten die Interviewten entscheiden, wo das Gespräch geführt werden sollte beziehungsweise ob persönlich, telefonisch oder via Videochat. Somit soll auch erreicht werden, dass nach Möglichkeit eine angenehme Situation geschaffen wird, sodass authentische Informationen gewonnen werden können (Lamnek, 2010, S. 322).

Folgende Rahmenbedingungen konnten wie folgt für die durchgeführten Interviews dargelegt werden. Insgesamt wurden zwölf Personen befragt, davon wurde ein Interview über Telefon, zwei via Skype und die restlichen neun persönlich geführt. Wenn die Gespräche persönlich stattfanden, wurden diese in die Büroräumlichkeiten der befragten

Person abgehalten. Die zwölf Interviews verzeichnen eine Gesamtdauer von circa 650 Minuten, das bedeutet eine Durchschnittsdauer von 54,17 Minuten pro Interview.

Bevor ein Interview begonnen werden kann, ist es wichtig, eine angenehme Gesprächsatmosphäre zu schaffen und aus diesem Grund wurde auf folgende Aspekte geachtet: bei der Interviewpartnerin/dem Interviewpartner sich für ihre/seine Bereitschaft zu bedanken, die Interviewerin sollte sich kurz selbst vorstellen, das Thema kurz erläutern und die Rahmenbedingungen klären (Mitschnitt, Dauer des Interviews, Zielsetzung) (Zepke, 2016, S. 55f.).

3.2.2.6 Ethische Richtlinien bei qualitativen Interviews

Es ist essentiell, dass sich jegliche Art von Forschung an ethische Grundprinzipien hält, um zu gewährleisten, dass den befragten Personen durch ihre Teilnahme an derartigen Interviews keinerlei Form von Schaden zugefügt wird. Bei der Forschung gibt es zwei wesentliche Herangehensweisen. Entweder die Forschung am Menschen oder die Forschung mit Menschen. Die Unterscheidung liegt darin, dass bei der Forschung am Menschen sehr private, sensible oder belastende Themen für die befragte Person untersucht werden. Wohingegen bei der Forschung mit Menschen eher weniger intime Themen, wie zum Beispiel eine qualitative Forschung zum Thema Nutzung von Online-Banking durch ältere Personen, beleuchtet und analysiert werden. Das bedeutet, dass der Fokus bei der Erhebung auf der Erkennung von Mustern liegt und nicht auf der Ermittlung von möglichen Belastungsfaktoren beziehungsweise möglicher Traumata (Misoch, 2015, S. 15f.).

Die Erhebung orientierte sich an diesen sieben ethischen Grundprinzipien nach Misoch (2015, S. 18ff.) und Willig (2013 zitiert in Misoch, 2015, S. 18ff.), die in folgender Aufzählung dargelegt werden:

1. **Respekt:** Dieser Aspekt umfasst den respektvollen Umgang seitens der Interviewerin/des Interviewers gegenüber der befragten Person während des ganzen Interviewprozesses, auch wenn sie/er eine andere Meinung oder Einstellung zu dieser Thematik vertritt. Auch wenn die/der Forschende anderer Meinung beziehungsweise Einstellung ist, ist es essentiell, eine neutrale sowie professionelle Position einzunehmen. Nur durch respektvollen Umgang wird eine Basis des Vertrauens geschaffen, die wiederum wichtig für eine erfolgreiche Durchführung des Interviews ist.

2. Informationspflicht: Hier ist es notwendig, dass die interviewenden Personen zuvor über die zentralen Fragestellungen, Ziele der Erhebung, sowie potentielle Risiken die durch die Befragung entstehen können, aufgeklärt werden.
3. Vertraulichkeit/Anonymität/Datenschutz: Während des ganzen Prozesses muss dem Interviewpartner/der Interviewpartnerin Diskretion und Anonymität für die erhobenen Daten gewährleistet werden. Es ist sinnvoll, den befragten Personen, diese Einhaltung auch schriftlich zu garantieren. Bei der Darlegung der Ergebnisse ist es somit relevant, dass andere Personen nicht erkennen, wer diese Aussage getätigt hat.
4. Einverständnis: Vor der Durchführung muss das Einverständnis der potentiellen Befragten eingeholt werden, sodass das Interview durchgeführt sowie aufgezeichnet werden darf. Um sich abzusichern, kann sich der Forscher/die Forscherin die Einverständniserklärung seitens der interviewten Person auch schriftlich geben lassen.
5. Freiwilligkeit der Teilnahme und Widerrufsrecht: Grundvoraussetzung jedes qualitativen Interviews ist die freiwillige Teilnahme seitens der potentiellen Befragten. Die Interviewpartner/Interviewpartnerinnen haben außerdem die Möglichkeit, jederzeit vom Interview zurücktreten zu können. Bei einem Rücktritt beziehungsweise Widerruf dürfen die erhobenen Daten auf keinem Fall für die Auswertung herangezogen werden, sondern müssen unmittelbar gelöscht werden.
6. Wahrung der Persönlichkeitsrechte: Die untersuchende Person muss die Wahrung der Persönlichkeitsrechte der befragten Personen während des gesamten Prozesses sicherstellen, angefangen bei der Erhebung bis hin zur Darlegung der Ergebnisse sowie Veröffentlichung der Studie. Dieser Punkt umfasst vor allem die Einhaltung der ethischen Grundprinzipien, die Ausübung eines respektvollen Umgangs, die Zusicherung der Anonymität, sowie Sicherstellung der Datenschutzrichtlinien.
7. Schutz der Befragten: Für den Teilnehmer/die Teilnehmerin darf das Interview keinesfalls jegliche negativen Auswirkungen haben. Weiters dürfen den Personen zu keinem Zeitpunkt physische, psychische, soziale oder ökonomische Schäden zugefügt werden. Ein Raum für eine Selbststeuerung der Belastung seitens der befragten Person bei sensiblen Themen kann hierbei sehr hilfreich sein. Bedeutende Kernpunkte bei diesem ethischen Prinzip sind Vertraulichkeit, Anonymität und Wahrung der Datenschutzrichtlinien, die in jedem Fall eingehalten werden müssen.

Um eine seriöse Auswertung und Durchführung der leitfadengeschützten Interviews zu gewährleisten, galt es in jedem Fall, sich an diese sieben ethischen Grundprinzipien zu halten (vgl. Misoch, 2015, S. 18ff.).

3.2.3 Sampling

Nachdem die Frage geklärt war, was untersucht werden soll beziehungsweise der Forschungsgegenstand abgegrenzt wurde, musste abgeklärt werden, wer die Zielgruppe der Erhebung ist. Konkret musste geklärt werden, wer befragt werden soll, um die zentralen Forschungsfragen beantworten zu können. Anhand der Forschungsfragen wurde die potentielle Zielgruppe abgeleitet (Reichertz, 2016, S. 176ff.; Zepke, 2016, S. 29f.). Nachfolgend wird die genaue Auswahlstrategie beziehungsweise das Sampling aufgezeigt. Anhand der Stichprobendefinition wird dargelegt, auf welche Merkmale bei der Auswahl geachtet wurde, um ein differenziertes Bild zu erhalten (Zepke, 2016, S. 32f.). Abschließend wird die genaue Stichprobenszusammensetzung beschrieben, sodass die Leserin/der Leser einen Überblick erhält, wer befragt wurde. Beispielweise enthält dieser Punkt, in welche Branche die befragte Person tätig ist.

3.2.3.1 Definition der Stichprobe

Bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner wurden folgende Merkmale berücksichtigt:

1. Die befragten Personen haben Einfluss auf den Recruiting-Prozess im Unternehmen oder weisen viel Know-how im Bereich Personalbeschaffung auf.
2. Die Rolle einer Expertin/eines Experten nehmen somit Personen ein, die im Recruiting Bereich tätig sind oder auch Personen, die Unternehmen im Bereich Personalbeschaffung beraten.
3. Die Personen, die im Personalbereich tätig sind, sollen einschlägige Berufserfahrung von mindestens drei Jahren vorweisen.
4. Um ein differenziertes Bild zu erhalten, sollen alle ausgewählten Personen für unterschiedliche Unternehmen tätig sein.
5. Bei der Untersuchung liegt der Fokus vor allem auf dem Fachwissen und den Kenntnissen der einzelnen Personen.

6. Es wird bei der Auswahl der Interviewpartnerinnen und Interviewpartner nicht auf das Geschlecht geachtet, da dieser Faktor keine Rolle für die Beantwortung der Forschungsfrage spielt.
7. Weiters sollten mehr als 50 Personen aktuell im Unternehmen beschäftigt sein, sowie zwischen 40-50 neue Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter im Jahr gesucht werden. Diese Sampling-Auswahl trifft nicht für das Unternehmen zu, das andere Unternehmen im Bereich Recruiting berät.

3.2.3.2 Stichprobenzusammensetzung

Anhand der Stichprobenzusammensetzung wird ein genauerer Einblick in das Sampling-Verfahren vermittelt. Es soll dargelegt werden, wie alt die befragten Personen sind, in welcher Branche sie tätig sind und welche Position sie aktuell bekleiden. Abschließend wird ersichtlich, wie viele Jahre Berufserfahrung die Person im Bereich Recruiting haben. Die nachfolgende Tabelle 1 soll die genaue Darstellung des Samplings aufzeigen, beziehungsweise welche Merkmale die einzelnen Personen aufweisen. Insgesamt wurden zwölf Expertinnen und Experten befragt. Eine Person berät Unternehmen im Bereich Personalbeschaffung und die restlichen elf Befragten sind im Recruiting-Prozess im Unternehmen involviert. Wie oben bereits erwähnt, hat das Geschlecht der befragten Personen keine Relevanz für die Beantwortung der Forschungsfragen. Es wird lediglich aufgezeigt, wie viele Frauen und Männer insgesamt befragt wurden. Von zwölf Teilnehmerinnen/Teilnehmern wurden insgesamt sechs Frauen und sechs Männer interviewt. Wie in Tabelle 1 ersichtlich ist, wurden zwölf Personen befragt, die eine von Alterspanne von 24-58 Jahren aufweisen. Die befragten Personen bringen im Durchschnitt 14,17 Jahre Berufserfahrung im Recruiting-Bereich mit, wobei die Berufsjahre zwischen 3-30 Jahre schwanken. Drei Branchen kommen jeweils doppelt vor, Finanzdienstleistung, Beratung und Personaldienstleistung. Die restlichen sechs interviewten Personen arbeiten in unterschiedlichen Branchen. Bei der Unternehmensstruktur zeigt sich, dass vier Unternehmen mehr als 1.000 Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter beschäftigen. Weiters haben andere vier Unternehmen einen aktuellen Mitterstand von 500-999 Personen und zwei Unternehmen beschäftigen derzeit zwischen 100-140 Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer. Ein weiteres Unternehmen hat derzeit ein Personalstand von 50-99 Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter. Bei der Rubrik durchschnittlich gesuchte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Jahr schwankt die Zahl von 31 bis mehr als 1.000.

Tabelle 1: Darstellung des Sampling

Interviewte Person	Alter	Position	Branche	Berufserfahrung	MitarbeiterInnen derzeit	Gesuchte MitarbeiterInnen pro Jahr (inkl. Praktika)
A01	25	MitarbeiterIn im HR Bereich	Internet, Werbung, Marketing	3 Jahre	50-99	ca. 31-50
A02	42	GeschäftsführerIn	Personaldienstleister	17 Jahre	100-149	ca. 100
A03	49	GeschäftsführerIn	Personaldienstleister	20 Jahre	0-4	ca. 4 - 5
A04	36	Human Resources GeneralistIn	Produktion, Industrie	12 Jahre	500-999	ca. 40-50
A05	24	RecruiterIn	Handel	5 Jahre	1.000+	1.000+
A06	32	Manager Human Resources	Beratung	7 Jahre	500-999	ca. 130
A07	41	Senior ManagerIn	Beratung	15 Jahre	1.000+	ca. 300
A08	53	ProkuristIn	Personaldienstleister	25 Jahre	500-999	ca. 400
A09	29	Recruiting und Employer Branding	Finanzdienstleitung	8 Jahre	1.000+	ca. 800-999
A10	58	HR Business PartnerIn	Finanzdienstleitung	30 Jahre	1.000+	1.000+
A11	39	Personal - Recruiting, Interne Weiterbildung	NGO	15 Jahre	100-149	ca. 40-50
A12	39	RecruiterIn	Technik	13 Jahre	500-999	ca. 150

Quelle: Eigene Darstellung

3.2.4 Sicherung der erhobenen Daten

Bei qualitativer Forschung ist es notwendig, eine fachgerechte Aufbereitung des erhobenen Materials vorzunehmen. Der Prozess des Aufbereitungsverfahrens umfasst den Schritt zwischen Erhebung und Auswertung. Bei diesem Schritt wird das gewonnene

Material festgehalten, verschriftlicht sowie aufbereitet und geordnet. Anhand der Protokollierungstechnik Transkription sollen die erhobenen Daten fachgerecht aufbereitet werden, sodass eine Sicherung des Material gewährleistet ist (Mayring, 2015, 85f). Aufgrund der Transkription kann das geführte Gespräch wahrheitsgetreu wiedergegeben werden (Korwall & O'Connell, 2015, S.437ff.).

Das Gespräch wurde anhand einer Audioaufnahme aufgezeichnet (Lamnek, 2010, S. 325) und die aufgezeichneten Interviews wurden anschließend in eine Textdatei transformiert (Mayring, 2016, S. 89). Diesbezüglich ist zu beachten, dass das transkribierte Material die Grundlage für die interpretative Auswertung darstellt (Mayring, 2016, S. 89). Bei der Verschriftlichung von verbalem Material in der qualitativen Forschung gibt es laut Mayring (2016, S. 89) unterschiedliche Methoden für das Transkribieren. In dieser Arbeit wurde der Prozess der wörtlichen Transkription angewendet. Bei einer wörtlichen Transkription wird auf Basis des gewonnenen Datenmaterials eine umfassende Textfassung angefertigt, die wiederum als Grundlage für die Darlegung der Ergebnisse dient (Mayring, 2016, S. 89). Bei der Anwendung der wörtlichen Transkription wurde die Methode der Übertragung in Standard-Schriftdeutsch durchgeführt. Bei der Übertragung in Standard-Schriftdeutsch findet eine Umwandlung der aufgenommenen Dateien in die Standardsprache statt, Dialekte und Grammatikfehler werden bereinigt. Außerdem können Satzbau und Stil verändert werden. Diese Methode wurde angewandt, da der Inhalt der Gespräche im Fokus stand (Mayring, 2016, S. 91). Bei der Transkription wurde die Empfehlungen von Mayring (2016, 89ff.) aufgegriffen, da das transkribierte Material als Basis für die Auswertung dient und bei dem Auswertungsverfahren auf die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2015, 2016) zurückgegriffen wurde.

3.2.5 Auswertungsverfahren

Für die Auswertung, Strukturierung und Interpretation des Datenmaterials wurde das Auswertungsverfahren der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2015, 2016) angewandt. Der Prozess der Auswertung setzte sich aus zwei relevanten Bereichen zusammen: Aufbereitung sowie Auswertung des gewonnenen Materials (Mayring, 2016, S. 85ff.). Nach der Erhebung der Informationen war es relevant, das Datenmaterial festzuhalten, aufzuzeichnen, aufzubereiten und zu sortieren. Wenn innerhalb dieses Prozesses Fehler passieren sollten, kann sich das negativ auf die Auswertung der Ergebnisse auswirken (Mayring, 2016, S. 85ff.).

Die Inhaltsanalyse zeichnet sich vor allem darin aus, dass diese Herangehensweise einerseits die Informationen schrittweise analysiert und andererseits, dass diese streng

methodisch kontrolliert werden. Bei der Auswertung wird ein Kategoriensystem etabliert, das anhand des erhobenen Materials und des Leitfadens hergeleitet wird. Durch die einzelnen Kategorien kristallisieren sich die wesentlichen Aspekte heraus (Mayring, 2016, S. 114f.). Die qualitative Inhaltsanalyse benötigt ein systematisches Vorgehen und muss sich mittels Gütekriterien überprüfen lassen (Mayring, 2015, S. 29). Bei einem systematischen Vorgehen müssen vorab Regeln der Textanalyse definiert sowie das Ablaufmodell der Analyse konkret dargelegt werden. Die Inhaltsanalyse muss einerseits an den konkreten Gegenstand und andererseits an das Material angepasst werden, dennoch muss diese Anpassung aufgezeichnet werden (Mayring, 2015, S. 50f.). Anhand der Stichprobenzusammensetzung wird genau ersichtlich, welche Merkmale die einzelnen Interviewpartnerinnen und Interviewpartner aufweisen. Bei dieser Forschung wurden Personen befragt, die über einschlägige Berufserfahrung im Bereich Personalbeschaffung verfügen. Die befragten Personen nahmen freiwillig an dem Interview teil. Es wurde für die Datenerhebungen leitfadengestützte Experteninterviews gewählt. Die aufgenommenen Interviews wurden anschließend fachgerecht transkribiert. Das transkribierte Material diente als Grundlage für die Auswertung (Mayring, 2015, S. 54ff.). Die Befragung soll neben der Expertenmeinung auch die Unternehmensrealität widerspiegeln.

Beim Interpretationsvorgang wurde die Analysetechnik der Strukturierung ausgewählt (Mayring, 2015, S. 60ff.). Anhand der Methode der Strukturierung sollte sich eine bestimmte Struktur aus dem Material herauskristallisieren. Die Struktur wurde mittels eines Kategorisierungssystems gebildet. Wie in der Tabelle im Anhang ersichtlich, wurde jede einzelne Kategorie benannt, wie beispielsweise Digitalisierung. Das Kodier-System wurde in drei Rubriken aufgebaut: Name der Kategorie, Kodier-Regel und Ankerbeispiel (Mayring, 2015, S. 103). Um den roten Faden der Forschungsarbeit noch mehr herauszuheben, wurden die einzelnen Kategorien anhand der Themenblöcke des Leitfadens und des transkribierten Materials abgeleitet. Die Kodier-Regeln ermöglichen eine eindeutige Zuordnung der dazugehörigen Textpassagen. Anhand der Ankerbeispiele werden konkrete Textstellen aufgezeigt, die unter die dazugehörige Kategorie fallen (Mayring, 2015, S. 94f.). Bei der inhaltlichen Strukturierung wurde das Material zu konkreten Themen sowie Inhaltsbereichen extrahiert und zusammengefasst. Welche Inhalte aus dem Material extrahiert wurden, wird anhand der unterschiedlichen Kategorien bestimmt (Mayring, 2015, S. 99).

3.3 Ergebnisse der Forschung

Dieser Abschnitt beschäftigt sich mit den Ergebnissen der Studie. Es werden hier die Resultate der Forschung dargelegt. Der Aufbau gliedert sich in Grob- und Feinkategorien. Die Grobkategorien liefern einen Überblick über die einzelnen Themenschwerpunkte und die Feinkategorien zeigen somit eine tiefergehende Analyse mit dem erhobenen Material.

3.3.1 Tätigkeiten sowie Erfahrung im Personalbeschaffungsprozess

Hier soll eine kurze Zusammenfassung über die befragte Person stattfinden, welche Tätigkeiten sie derzeit im Personalbeschaffungsprozess übernimmt sowie welche Erfahrungen sie im beruflichen Kontext mitbringt. So erhält die Leserin/der Leser einen tiefergehenden Einblick, wer für diese Untersuchung befragt wurde und wie viel fachliches Know-how die befragte Person aufgrund von beruflicher Erfahrung mitbringt.

A1 bekleidet derzeit die Position als HR-Projektmitarbeiterin/Projektmitarbeiter und ist seit drei Jahren im Recruiting Prozess tätig. Diese Person ist überwiegend im Recruiting-Bereich eingesetzt, aber sie/er ist noch für andere Aufgabenbereiche, wie Projektarbeiten im HR Bereich (Konzeption von On-boarding Prozessen, Auswahl von arbeitsmedizinischer Betreuung etc.) und HR-Administration zuständig. Im Zusammenhang mit dem Recruiting-Prozess übernimmt sie/er das Bewerbermanagement, die Beratung von Führungskräften wie beispielsweise im Bereich Personalauswahl sowie die gesamte Abwicklung. Im Bereich der Personalbeschaffung ist diese Person auch mit Themen wie Administration, Marketing und Social Media konfrontiert.

A2 hat zurzeit die Position der Geschäftsleitung in einem Personaldienstleistungsunternehmen inne. Neben den Geschäftsführertätigkeiten ist diese Person ebenso im operativen Geschäft tätig, das heißt, er/sie ist auch in den gesamten Personalbeschaffungsprozess eingebunden. Diese Person kennt die Seite des Arbeitskräfteüberlassers sowie die Sicht der überlassenen Person. Seit etwa 17 Jahren ist sie/er im Bereich Personalbeschaffung tätig.

A3 bekleidet derzeit die Funktion als Geschäftsführerin/Geschäftsführer sowie Eigentümerin/Eigentümer einer Personal- und Mediaagentur. Der Fokus dieses Unternehmens liegt auf dem Verkauf von Recruiting-Produkten. Andere Unternehmen werden diesbezüglich in den Bereichen Recruiting-Prozesse und HR-Tools beraten. Diese Person bringt langjährige Erfahrung im Bereich Personalbeschaffung mit. Zuerst war sie/er für Arbeitskräftevermittlung zuständig und hat später eine facheinschlägige Website

betrieben, auf die hier nicht näher eingegangen werden kann, da sonst die Anonymität der Person nicht gewährleistet ist. Neben der geschäftsführenden Tätigkeit ist sie/er auch aktiv im operativen Geschäft eingebunden und berät Kunden/Kundinnen im Bereich Recruiting-Produkte.

A4 ist in einem Industrieunternehmen HR-Generalistin/HR-Generalist und zuständig für die Zweigniederlassungen in Österreich. Neben Recruiting betreut sie/er noch die Bereiche Personalentwicklung sowie Eintritte und Ausritte. Zuvor war diese Person bei einem Personalberater beschäftigt und sie bringt in etwa 12 Jahre Berufserfahrung mit. Sie/Er ist für den ganzen Prozess zuständig und arbeitet diesbezüglich mit den zuständigen Führungskräften zusammen. Derzeit ist diese Person damit betraut, einige Neuerungen im Unternehmen hinsichtlich des Personalbeschaffungsprozesses umzusetzen.

A5 übernimmt die Position im HR-Management, welche primär für das IT-Recruiting und Personalmarketing verantwortlich ist. Weiters ist sie/er etwa seit 5 Jahren im Recruiting-Bereich tätig und betreut im jetzigen Unternehmen den gesamten Prozess, angefangen von der Vakanz bis hin zu Onboarding.

A6 ist stellvertretende Leiterin/stellvertretender Leiter im Personalbereich. Neben der generalistischen Position ist diese Person auch sehr stark im Recruiting Prozess miteingebunden und für den gesamten Prozess verantwortlich. Außerdem ist sie/er auch für arbeitsrechtliche Fragen zuständig sowie für die betriebliche Gesundheitsförderung. Darüber hinaus ist sie/er Ansprechpartner/Ansprechpartnerin für Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Hinblick auf unterschiedliche Problemstellungen. Er/Sie ist jetzt schon seit über 7 Jahren im Bereich Personalbeschaffung tätig und war bei unterschiedlichen Unternehmen im Recruiting eingesetzt.

A7 ist derzeit als Senior Managerin/Manager in der Personalabteilung beschäftigt. Sie/Er wird in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt, wie Projektmanagement (Diversity, Performance Management etc.). Außerdem ist sie/er für die HR-Businesspartnerinnen/-partner der eigenen Unternehmensgruppe zuständig, in dem sie/er auch das Recruiting betreut. In dieser Funktion ist sie/er in den gesamten Prozess involviert. Diese Person bringt 15 Jahre Berufserfahrung im HR-Bereich mit, mit dem Fokus auf der Personalauswahl.

A8 leitet als Prokuristin/Prokurist zwei Abteilungen mit etwa 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Weiters arbeitet sie/er sehr eng mit der Geschäftsführerin/dem Geschäftsführer zusammen. Seit über 25 Jahren ist diese Person in der Branche der Arbeitskräfteüberlassung tätig und ist auch ständig mit dem Thema Personalbeschaffung konfrontiert. Durch ihre/seine langjährige Berufserfahrung hat sie/er den Wandel von der

analogen bis hin zur digitalen Personalbeschaffung mitverfolgt. Auch heute ist diese Person immer wieder in den Recruiting-Prozess involviert und das vor allem für Spezialpositionen.

A9 ist seit etwa acht Jahren im Personalbeschaffungsprozess für die Gewinnung von Praktikantinnen/Praktikanten zuständig. Die Bedarfsplanung neuer Praktikantinnen/Praktikanten wird ein Jahr im Vorhinein für das kommende Jahr erstellt. In der Planung übernimmt die befragte Person eine tragende Rolle. Weiters begleitet sie/er den On-Boarding-, sowie Austrittsprozess der Praktikantinnen/Praktikanten. Bei der Suche nach geeigneten Personen ist sie/er vor allem für die Gewinnung und Vorselektion der Bewerber/Bewerberinnen sowie für die Terminkoordination zuständig. Ab und zu werden auch die Bewerbungsgespräche von der Person übernommen. In diesem Zusammenhang ist sie/er auch für das Employer Branding im Bereich Praktika verantwortlich.

A10 fungiert als HR-Business Partnerin/Partner in dem Unternehmen. Sie/Er betreut den Prozess beziehungsweise die Person während dem Recruiting-Prozess. Darüber hinaus ist sie/er verantwortlich für die Ein- und Austritte, aber auch während des Dienstverhältnisses obliegt ihr/ihm diese Betreuung. Seit über 30 Jahren ist diese Person mit dem Personalbeschaffungsprozess beauftragt und hat somit auch verschiedene Abteilungen kennengelernt. Sie/Er selbst gibt an, schon mehrere 1.000 Bewerbungsgespräche geführt zu haben. Auch derzeit ist sie/er für den gesamten Personalbeschaffungsprozess in seiner/ihrer Abteilung verantwortlich.

A11 ist zuständig für das zentrale Recruiting einer NGO. Seit Frühling vorigen Jahres wurde das Recruiting umgestellt und wird nun zentral geführt. Diese Person verwaltet den gesamten Personalbeschaffungsprozess im Unternehmen und ist zuständig für folgende Positionen: Fixstellen, Praktikumsplätze sowie Zivildienstler. Weiters organisiert sie/er auch die interne Weiterbildung. Seit 15 Jahren sieht sie/er den Personalbeschaffungsprozess aus unterschiedlichen Blickwinkeln. Hinsichtlich des arbeitsmarktpolitischen Bereichs als Projektleiterin/Projektleiter sowie derzeit aus der Perspektive des zentralen Recruitings.

A12 nimmt die Rolle der Recruiting-Expertin/des Recruiting-Experten im Unternehmen ein. Im Zuge dessen übernimmt die Person die Aufgaben der Vorauswahl und Durchführung der Erstgespräche. Anschließend spricht sie/er Empfehlungen für potentielle Kandidatinnen/Kandidaten für die zweite Runde aus. Seit circa 13 Jahren ist diese Person im Personalbeschaffungsprozess tätig und war mit unterschiedlichen Rollen konfrontiert, zum Beispiel war sie/er schon als Personalberater tätig und hat den Recruiting

Prozess somit aus unterschiedlichen Perspektiven kennengelernt. Seit 2014 ist sie/er selbständig und seit 2016 für das Unternehmen tätig.

3.3.2 Gestaltung des Personalbeschaffungsprozesses in den ausgewählten Unternehmen

Die Befragung hat gezeigt, dass der Personalbeschaffungsprozess sich wie folgt gestaltet: Zu Beginn des Personalbeschaffungsprozesses wird meist mit einer Vakanz in einem Unternehmen begonnen, jedoch berichten zwei befragte Personen (A09, A12), dass eine Bedarfsplanung bereits vorab für das kommende Jahr erstellt wird „...*grundsätzlich ist das ein Thema, das im Budgetprozess schon startet. Im Herbst startet der Budget-Prozess ... Der IST-Stand kann dann noch immer anders aussehen. Aber grundsätzlich haben wir hier einen Prozess, der vorgelagert ist.*“ (A12 Zeile 85-90) Bevor mit der Suche begonnen werden kann, muss noch geklärt werden, „*ob wir überhaupt jemanden einstellen dürfen, das heißt, ob eine Planstelle vorhanden ist.*“ (A10 Zeile 19) Hier muss auch berücksichtigt werden, dass bei einem Personaldienstleister der Personalbeschaffungsprozess überwiegend durch eine offene Stelle in einem anderen Unternehmen gestaltet wird. Das andere Unternehmen tritt dann an den Personaldienstleister heran und erteilt den Auftrag zur Personalsuche. Anschließend wird die Suchstrategie festgelegt - je nach Position kann diese variieren. Der erste Schritt umfasst häufig die Schaltung eines Stelleninserates in einem passenden Medium. Hier wird dann auf den passiven Weg gesetzt. Die Unternehmen hoffen, dass sich die passenden Personen auf das Stelleninserat hin bewerben, der sogenannte Post and Pray-Vorgang. Dennoch setzen einige Unternehmen auch auf die aktive beziehungsweise direkte Kandidatenansprache über Businessnetzwerke wie XING oder LinkedIn. Weiters folgt die Überprüfung der Bewerbungsunterlagen sowie die Vorselektion von geeigneten Kandidatinnen/Kandidaten. Der Bewerbungsprozess ist überwiegend in mehrere Phasen unterteilt. Angefangen über den Erstkontakt über Telefon, Videochat oder E-Mail bis hin zum persönlichen Gespräch und dem finalen Gespräch. Auch werden hierbei Personaldiagnostik und das Assessment Center angewandt. Sollte die passende Kandidatin/der passende Kandidat gefunden worden sein, werden die Vertragsunterzeichnung sowie später der Onboardingprozess eingeleitet. Auch Absagen werden von den Unternehmen versendet. Die befragten Personen erzählen überwiegend, dass die HR-Abteilung eng mit den jeweiligen Führungskräften zusammenarbeitet und gemeinsam Anforderungsprofil und Suchstrategie festlegt. Darüber hinaus sind diese auch bei den Bewerbungsgesprächen vertreten. Die HR-Abteilung nimmt diesbezüglich dann eine beratende Rolle ein.

Zusätzlich betont A07, dass Employer Branding einen wesentlichen Bestandteil im Personalbeschaffungsprozess einnimmt, um die Hauptzielgruppe zu erreichen und diese zu einer Bewerbung zu bewegen. Weiters merkt A01 an, dass Aufbau und Pflege des Bewerberpools wichtig ist. Exemplarisch kann folgendes Beispiel für diese Kategorie dargelegt werden:

„Prinzipiell, wie vorher schon erwähnt, der klassische Prozess vom Profilerklärungsgespräch bis zur Einstellung. Im Normalfall gibt es ein bis zwei Bewerbungsgespräche, bei Führungskräften gibt es auch ein Assessment Center... Ja, so gestaltet sich der Personalbeschaffungsprozess bei uns. Absagen werden auch versendet.“ (A05 Zeile 16-20)

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass sich der Personalbeschaffungsprozess in allen Unternehmen sehr ähnlich gestaltet, zuerst tritt eine Vakanz auf. Anhand dieser wird eine geeignete Suchstrategie definiert, der Bewerbungsprozess eingeleitet und die passende Person anschließend ausgewählt.

3.3.2.1 Arbeitsmarktsituation

In nachfolgender Darlegung wird ersichtlich, dass die Arbeitsmarktsituation einen wesentlichen Einfluss auf den Personalbeschaffungsprozess hat. Von den befragten Personen wird in diesem Zusammenhang oft die Arbeitsmarktsituation angesprochen. Beispielsweise von A4: *„Wir haben zum Beispiel ein großes Problem gerade im ländlichen Raum auch Facharbeiter oder Arbeiter überhaupt zu finden“.* (A4 Zeile 27-29) Neben den regionalen Schwierigkeiten finden die interviewten Personen (A01, A05, A09, A11, A12) vor allem gewisse Positionen schwierig zu besetzen, beispielweise im technischen beziehungsweise IT-Bereich. Außerdem zeigt die Erfahrung, dass es sich mittlerweile auch als problematisch darstellt, Arbeiterinnen/Arbeiter zu finden. In manchen Berufsfeldern gibt es derzeit weniger Personen als in anderen, sodass es sich schwierig gestaltet, passendes Personal zu finden. Hier ist es relevant, neben einer klassischen Schaltung eines Inserats auch andere Strategien anzuwenden, wie beispielsweise der Einsatz von Campus-Recruiting oder die Kooperation mit Ausbildungsfakultäten. A05, A07 und A09 sind sich einig, dass bei unzureichendem Bewerberangebot andere Beschaffungswege eingesetzt und etabliert werden müssen, wie zum Beispiel Active Sourcing. Ergänzend ist hierzu zu sagen, dass A03 anmerkt, die Technik sei so fortgeschritten, dass es diese Positionen noch gar nicht gibt, beziehungsweise der Bewerbermarkt sehr eingeschränkt ist. Die Schwierigkeiten resultieren aus dem demografischen Wandel sowie dem wachsenden Fachkräftemangel, deshalb müssen Unternehmen geeignete Strategien etablieren um diesen Problemstellungen entgegen zu wirken.

Weiters hat die junge Generation am Arbeitsmarkt eine andere Erwartungshaltung gegenüber der Arbeitgeberin/dem Arbeitgeber.

„Die Generation Y, Z sind keine Generationen mehr, die sich gerne bewerben, sondern die eigentlich sagen „Okay, ich habe was gelernt, ich bin gut, ich habe etwas zu bieten“ und diese möchten sich auch den Arbeitgeber aussuchen können. die Jugend tickt anders.“ (A03 Zeile 85-89).

Außerdem betont A02, dass die junge Generation mit der Technologie, wie Smartphones, aufgewachsen ist.

„...alleine dieser technische Fortschritt, diese ganz neue Art und Weise zu kommunizieren, in Kontakt zu treten, sich mit der ganzen Welt per Knopf quasi verlinken und vernetzen zu können, ruft einfach eine ganz andere Erwartungshaltung auf das Leben und aber auch auf den Bewerbungsprozess hervor.“ (A02 Zeile 144-148).

Hier könnte die Annahme getroffen werden, dass die Suchstrategie sowie die Ansprache an die jeweilige Erwartungshaltung angepasst werden muss.

3.3.2.2 E-Recruiting-Strategien

Hier erfolgt eine Auflistung, welche E-Recruiting-Strategien die ausgewählten Unternehmen einsetzen, hierzu muss berücksichtigt werden, dass sich diese Zusammenhänge im Gespräch ergeben haben und nicht beispielsweise mit einer Checkliste abgefragt wurden. Deswegen muss beachtet werden, dass eventuelle Methoden nicht aufgelistet sind, die trotzdem eingesetzt werden. Folgende E-Recruiting-Strategien können diesbezüglich angeführt werden:

- Online-Jobbörsen (A01, A02, A04, A05, A06, A07, A08, A09, A10, A11, A12)
 - karriere.at (A01, A02, A04, A05, A08, A10)
 - stepstone (A04, A05, A07)
 - standard.at (A01)
 - hokify (A02, A04)
 - bestestellen.at (A07)
 - willhaben (A08)
 - monster.at (A08)
 - unijobs oder Uni-Job-Portale wie WU (A01, A09)
- Social-Media-Plattformen (A01, A04, A05, A06, A07, A08, A09, A10, A11, A12)

- LinkedIn (A01, A05, A07, A08, A09)
- XING (A01, A04, A05, A06, A07, A08, A09, A12)
- Facebook (A04, A06, A07, A10, A11)
- Kununu (A01, A06)
- YouTube (A06)
- Stack Overflow (A01)
- Watchadoo (A06, A09)
- Videotelefonie/ Videointerviews (A05, A07, A09 A12, A10)
- E-Recruiting Software (A01, A05, A06, A07, A08, A09, A10, A11, A12)
- Firmenwebseite (A04, A05, A08, A11, A12)
- Online Assessment/ Personaldiagnostik (A01, A07)

Zusammengefasst kann dargelegt werden, dass alle zwölf befragten Unternehmen Online Jobbörsen einsetzen, wobei hier überwiegend auf karriere.at gesetzt wird. *„...ansonsten verwenden wir auch noch ein Printmedium.“ (A02 Zeile 35)* Hier ist es den Unternehmen wichtig, die Plattformen zielgruppenadäquat auszuwählen. karriere.at oder standard.at sind eher da, um eine breite Masse zu erreichen und dann gibt es diesbezüglich spezifischere Plattformen, wie beispielsweise unijobs.at, die sich vor allem für Studentenjobs eignen. Dennoch merkt A11 an, dass sich für ihr/sein Unternehmen karriere.at als nicht passendes Medium herausgestellt hat, da die Rücklaufquote zu hoch ist und sich zusätzlich kaum geeignete Bewerberinnen/Bewerber auf dieses Stelleninserat bewerben. Hier ist es besser auf branchenspezifische Plattformen sowie Verteiler zu inserieren. Weiters empfindet A09 karriere.at ebenso als nicht vorteilhaft, da das Preis-Leistungsverhältnis nicht stimmt. Laut eigenen Angaben sind die Kosten zu hoch und der Service unzureichend. A02 ist der Meinung, dass zurzeit ein zu großes Angebot an unterschiedliche Jobplattformen vorhanden ist, sodass es schwer abzugrenzen ist, auf welchem Medium, welche Personengruppen zu finden sind. Weiters wird unterstrichen, dass es früher im Zeitalter der Printmedien einfacher war zu unterscheiden, wer über welche Zeitungen zu erreichen war.

„...je nach Position muss man auf einem anderen Kanal suchen, wobei das in den Printmedien früher alles sehr eindeutig war. Man wusste ganz einfach: gehobenes Personal – Standard & Presse, mittleres Management – Samstagskurier, Arbeiter - Sonntagskrone und da wusste man ganz genau, da macht man seinen Treffer.“ (A02 Zeile 38-41)

Einige verwenden auch E-Recruiting-Softwares und diese sind mit einem digitalen Bewerberverwaltungssystem gekoppelt. Weiters wird noch das Tool der Videotelefonie eingesetzt. Hier werden unter anderem Video Chats mit den Bewerberinnen/Bewerbern geführt. Außerdem werden Kandidatinnen/Kandidaten auch aufgefordert ein Video von sich aufzunehmen. Zum Beispiel erzählt A05, dass Personalverantwortliche gefilmt wurden, wie sie den potentiellen Bewerberinnen/Bewerber Fragen stellen. Diese wurden anschließend aufgefordert die Fragen per Video zu beantworten. Solche Methoden werden vor allem bei Positionen angewandt, bei denen die Personen sehr kommunikativ sein sollen, gibt A05 an. A09, A10, und A12 sehen auch eine Herausforderung bei der Videotelefonie mit den Kandidatinnen/Kandidaten. Es macht einen Unterschied, ob die Person vor Ort ist oder per Video zu sehen ist. Denn beispielsweise ist es schwieriger Körpersprache und Reaktionen zu lesen, wenn diese einem nicht gegenüber sitzt. Ebenso kann es zu technischen Problemen kommen, wie schlechte Übertragungsqualität oder dass die Kamera unpassend eingestellt ist, sodass das Gegenüber nicht gut zu erkennen ist. Außerdem sollten die Kandidatinnen/Kandidaten auch darauf achten, was sich im Hintergrund befindet. Aufgrund einer technischen Störung kann es zu Unterbrechungen sowie Verzögerungen kommen. Dennoch muss angemerkt werden, dass der Einsatz von Videotelefonie essentiell ist, vor allem bei Bewerbungen aus dem Ausland, A12 bezieht sich in diesem Zusammenhang auf Bewerberinnen/Bewerber aus Indien. Hierbei müssen jedoch weitere Herausforderungen beachtet werden. Die Zeitverschiebung kann sich als weiteren Stolperstein herausstellen. E-Recruiting Softwares unterstützen Unternehmen Bewerbungen zu verwalten.

„Wir arbeiten mit einem Bewerber-Managementsystem... Mit dem werden natürlich unterschiedliche Job-Plattformen bespielt. Es gibt Schnittstellen, die hier im System eingebettet worden sind. Wenn sich dann ein Kandidat bei uns bewirbt, dann kommt er auf jeden Fall in dieses Bewerber-Managementsystem.“ (A12 Zeile 23-27)

A07 und A08 erzählen während dem Interview, dass die digitale Bewerbung über die Website abgewickelt wird. Der diesbezügliche wesentliche Vorteil ist, dass derartig große Mengen an Bewerbungen kaum anders zu bewältigen wären, da das Programm multifunktional ist. Es ist unter anderem möglich, Bewerberdaten zu verwalten, Inserate in verschiedenen Medien zu schalten, Online Assessment, Absagen und Evidenzen auszusenden sowie Videointerviews abzuwickeln. Hierdurch werden die Prozesse automatisiert. Dennoch merken A09 und A10 an, dass das verwendete Online Bewerbungstool in ihrem Unternehmen kompliziert ist und somit eher keine Erleichterung mit sich bringt.

A03 ist der Meinung, dass es sehr wichtig ist, dass die Vakanz genau analysiert werden, *„weil man sollte nicht alle Stellen wie im Gießkannenprinzip mit den gleichen*

Stellenmärkten befeuern oder umgekehrt... Mit einer E-Recruiting Strategie versuchen wir den Kunden beizubringen, er muss sich die Stelle anschauen auch dort wo er auch regional ist, dass es auch Sinn macht wo er schaltet.“ (A03 Zeile 37-41) Weiters verwendet das Unternehmen ein Tool, um zu überprüfen welche Strategien beziehungsweise welche Plattformen in den letzten 12 Monaten bespielt wurden, um so geeignete Maßnahmen einleiten zu können. A03 ist der Meinung, dass eine schlechte Rücklaufquote bei karriere.at ein Hinweis für eine schwer zu besetzende Position ist.

3.3.2.3 Kommunikation mit Bewerberinnen/Bewerber

Anhand der Erhebung kann nachfolgende Kommunikation zwischen Bewerberinnen/Bewerber und Unternehmen dargelegt werden. Die Kommunikation mit den Bewerberinnen/Bewerbern findet schriftlich via Social Media Plattformen, E-Mail und Online-Bewerbung sowie persönlich statt. Der Kontakt kann jedoch ebenso telefonisch als auch via Videotelefonie stattfinden. Der Erstkontakt ist meistens schriftlich, unter anderem durch ein standardisiertes Antwortschreiben auch automatisiert. Sehr selten kommen Kandidatinnen/Kandidaten persönlich vorbei oder rufen an. Dennoch ergänzt A04 diesbezüglich, dass die Person, welche die Bewerbungsunterlagen persönlich vorbeibringt, besser im Gedächtnis bleibt, als die Bewerberin/der Bewerber, die ihre/der seine Unterlagen über die obengenannten Möglichkeiten übermittelt.

Es wäre jedoch nicht händelbar, wenn alle persönlich vorbeikämen. Der schriftliche Kontakt bringt den Vorteil mit sich, dass E-Mails beispielsweise, je nach zur Verfügung stehender Zeit, abgerufen werden können. Wohingegen ein Telefonanruf den Arbeitsfluss unterbricht.

„Für mich ist es arbeitstechnisch schon ein bisschen angenehmer. Man muss schon sagen, wenn man gerade irgendwas konzentriert arbeitet, reißt einem ein Telefonat schon mehr aus einer Tätigkeit heraus, als wenn ich sage, da ist ein E-Mail gekommen, das kann ich später auch beantworten, wenn ich sage da läutet das Telefon, dann braucht man wahrscheinlich wieder zehn, fünfzehn Minuten bis man drin ist indem was man vorher getan hat.“ (A09 Zeile 207-212)

Außerdem erzählt A01, dass das Unternehmen primär die schriftliche Kommunikation per E-Mail bevorzugt, in weitere Folge wird mit der Kandidatin/dem Kandidaten telefonisch oder persönlich kommuniziert. A12 merkt an, die schriftliche Kommunikation sei für die Rekrutierung von internationalem Personal essentiell, da sich der Kontaktaufbau aufgrund der Zeitverschiebung als eher schwierig erweisen kann. In diesem Unternehmen werden zum Beispiel die Termine für das Bewerbungsgespräch mit internationalen

Bewerberinnen/Bewerbern per E-Mail vereinbart und nicht telefonisch. Es sind sich alle befragten Personen einig, dass der persönliche Kontakt in Bezug auf das Vorstellungsgespräch eine wichtige Rolle im Auswahlprozess einnimmt. Auch soziale Netzwerke wie beispielweise XING werden für die Kommunikation mit den Bewerberinnen/Bewerbern eingesetzt, entweder in Form der aktiven Kandidatenansprache seitens des Personalverantwortlichen oder wenn die potentiellen Bewerberinnen/Bewerber diese Plattformen nutzen, um mit den Unternehmen in Kontakt zu treten. Abschließend legt A01 dar, dass zur Beantwortung immer das Medium, mit welchem in Kontakt getreten wurde, beibehalten wird um entsprechend auf die Bewerbung zu reagieren. Dies wird mit folgendem Beispiel veranschaulicht:

„...wenn du im Telefoninterview warst und du wirst nicht genommen, dann sagen wir dir per Telefon ab. Wenn du beim Interview bei uns warst, dann sagen wir auch per Telefon ab. Wenn du aber nur per Mail Kontakt hattest, weil du dich mit deinen Unterlagen beworben hast, dann wirst du in der Regel auch eine E-Mail bekommen, wenn es nicht gereicht hat.“ (A01 Zeile 100-104)

3.3.3 Der Wandel des Personalbeschaffungsprozesses aufgrund der Digitalisierung

Im nachfolgenden Abschnitt soll dargelegt werden, inwiefern sich der Personalbeschaffungsprozess in Hinblick auf die Digitalisierung verändert hat. Primär geht es in diesem Bereich um den Wandel, den die befragten Personen wahrnehmen. Es werden die prägnantesten Veränderungen aufgezeigt. Eine Veränderung ist beispielsweise, dass sich der Personalbeschaffungsprozess digitalisiert hat. Das zeigt sich zum Beispiel, indem Inserate auf Online-Plattformen geschaltet werden. Jedoch ist hier überwiegend das Prinzip des Post and Pray vertreten.

„Im Personalbeschaffungsprozess nehme ich wahr, dass immer mehr Plattformen aufpoppen, die immer zur Antwort das ganz normale Inseraten-Business haben. Das heißt, ich inseriere auf einer Plattform und muss warten, ob mich ein Bewerber hier findet.“ (A02 Zeile 76-78).

Der große Unterschied zu früher ist, dass die Inserierung jetzt Online passiert und somit eine größere Zielgruppe erreicht werden kann. Eine mögliche Erklärung für den überwiegenden Einsatz des Post and Pray-Weges könnte sein, dass bei einer Gesamtbeurteilung noch genügend Bewerbungen einlangen. In diesem Zusammenhang betont beispielsweise A05, dass Active Sourcing hauptsächlich dann angewendet wird, wenn

nicht genug Bewerbungen eingetroffen sind. Hier wird ersichtlich, dass altbewährte Methoden erst geändert werden, wenn diese nicht mehr funktionieren.

Außerdem werden E-Recruiting-Systeme eingesetzt. Das heißt, der Prozess wird hier durch eine digitale Bewerberverwaltung digitalisiert. Es werden unter anderem die Daten digital erfasst und somit schneller geteilt, bewertet und analysiert, erläutert A01. Durch die Digitalisierung wird auch versucht, den Prozess für Bewerberinnen/Bewerber einfacher sowie benutzerfreundlicher zu gestalten. Außerdem bringt der technologische Fortschritt die Möglichkeit mit sich, den Personalbeschaffungsprozess teils zu automatisieren.

„...wenn ich jetzt an unsere Bewerbungssoftware denke, dann muss ich jetzt nicht irgendwas in das E-Mail reinkopieren und sonst irgendwas. Man zieht seinen gespeicherten Lebenslauf quasi auf das Inserat, der Link kommt rein und automatisch werden die Felder, die das Unternehmen schon braucht, ausgefüllt...“ (A10 Zeile 128-132)

Die neue Technik unterstützt die Personalverantwortlichen dahingehend, dass sie schneller eine größere Menge an Bewerbungen bearbeiten können. *„Ja, ich kann nicht 8.000 Bewerbungen im Jahr händisch bearbeiten. Hier bietet mir die Technik die Möglichkeit, höhere Mengen zu bearbeiten.“ (A07 Zeile 125-126)* Dadurch können Unternehmen Zeit und Geld einsparen. Die weltweite Vernetzung dank sozialer Netzwerke geben Unternehmen die Chance, Zugriff auf mehrere Profile zu erlangen, ohne diese Person persönlich oder das Umfeld kennen zu müssen. Das Web bringt somit für Bewerberinnen/Bewerber und Unternehmen in Summe mehr Informationen. Beide Seiten kommen so auch schneller an Informationen. Zusammenfassend zeigt sich, dass sich auch neue Wege der Informationssuche etabliert haben.

„Ich glaube, dass diese Digitalisierung eine hohe Transparenz schaffen kann. Dass da eine unheimliche Informationsflut auch da sein kann, in dem Sinn, dass man sagt, früher hatten es Bewerber wahrscheinlich schwerer, diese gesamten Informationen über ein Unternehmen zu bekommen. Das haben sie früher vielleicht in Büchern nachgelesen. Jetzt bekommen sie halt schon die Informationen auf der Website. Werden sie auch relativ rasch die Informationen finden - und das erleben wir, dass der Bewerbungsprozess schneller wird.“ (A06 Zeile 80-85)

Durch die neuen Technologien ergeben sich auch für Unternehmen mehr oder andere Möglichkeiten im Recruiting-Prozess. Es können unterschiedliche Suchstrategien und Wege der Ansprache im Online-Bereich erfolgen (soziale Netzwerke, Online-Jobbörsen). Hier kann zwischen einer passiven oder direkten Herangehensweise gewählt werden. Vor allem die direkte Ansprache über soziale Netzwerke ist eine neue Chance für Unternehmen, um Personal für sich zu gewinnen. Neben den neuen Ansprachewegen

sind sich alle befragten Personen einig, dass die Kommunikation mit Bewerberinnen/Bewerbern immer öfter schriftlich, beispielsweise per E-Mail, stattfindet.

Aufgrund der Beschleunigung des Prozesses, die der technologische Fortschritt mit sich bringt, müssen Unternehmen immer schneller agieren. Einerseits um die Bewerberinnen/Bewerber nicht zu verlieren, andererseits auch um die Erwartungshaltung einer schnellen Rückmeldung zu gewährleisten. *„Es ist aber so, dass Kandidaten sich immer eine schnellere Reaktion erwarten, eben durch diese Digitalisierung.“ (A05 Zeile 64-65)* Der Prozess um eine passende Kandidatin/passenden Kandidaten zu finden, stellt sich nicht nur in die eine Richtung als schwierig dar, sondern es ist auch aufgrund der Vielzahl der vorhandenen Plattformen für die Bewerberin/den Bewerber nicht einfach, die richtige Seite für die richtige Position zu wählen, betont A02.

3.3.3.1 Automatisierungspotential

Die Frage, die sich im Zusammenhang mit dem Thema Digitalisierung stellt, ist, in wie weit sich der gesamte Personalbeschaffungsprozess automatisieren lässt oder auch schon automatisiert wurde. Anhand der Analyse soll dieser Punkt näher betrachtet werden. Es soll ermittelt werden, ob der Recruiting-Prozess schon derzeit automatisiert abläuft oder welches Potential in diesem Zusammenhang noch vorhanden ist. Wie bereits erläutert, sind Teilprozesse des Personalbeschaffungsprozesses bereits automatisiert. Vor allem die Kommunikation mit Bewerberinnen/Bewerbern zeigt die ersten Anzeichen einer Automatisierung. Standardisierte Antworten sowie Absagen werden entweder automatisch oder mit einem Knopfdruck versandt. Anhand eines Bewerbermanagement-Tools können Bewerberdaten automatisch in das System eingespielt sowie Inserate auf die unterschiedlichen Medien verteilt werden. Anhand dieser Funktion kann der Prozess optimiert und schneller konzipiert werden sowie die Personalverantwortlichen im Recruiting Prozess entlasten.

A12 sieht bezüglich der Vorselektion der Kandidatinnen/Kandidaten Potential im Zusammenhang mit einer Automatisierung. Während des Gespräches findet auch eine Erläuterung dieser Möglichkeit statt: Der teilnehmenden Person werden Fragen gestellt, die mit Ja oder Nein zu beantworten sind. Anhand dessen kann vollautomatisiert geprüft werden, ob die Person geeignet ist. *„...dann werden sie angerufen, mit denen wird ein Termin ausgemacht, das heißt die Anforderungen sind abgeklärt.“ (A12 Zeile 220-221)* Diese Möglichkeit kann vor allem in der Vorauswahl angewandt werden, beispielweise durch die Abfrage von fachlichen Kompetenzen.

„Die fachliche Kompetenz sind meistens Knock-out-Kriterien, ohne die geht es nicht weiter. Also wenn der Kandidat oder die Kandidatin Englisch sprechen muss, dann geht es einfach nicht ohne, das ist so ein KO-Kriterium, wo ich sage, ich habe drei bis fünf und erst dann, wenn diese positiv beantwortet sind, gehe ich in den nächsten Prozess...“ (A12 Zeile 194-198)

Ergänzend ist noch anzumerken, dass digitale Personaldiagnostik-Verfahren dabei unterstützen, das Auswahlverfahren objektiver zu gestalten. A01 sieht hier die Chance Fehlentscheidungen aufgrund des „Bauchgefühls“ entgegenzuwirken. Auch ein Thema in diesem Zusammenhang sind Chatbots. Inwieweit diese eingesetzt werden können, ist noch unklar.

Es kann zusammengefasst werden, dass alle befragten Personen einer Automatisierung des Personalbeschaffungsprozesses auch kritisch gegenüberstehen. In diesem Zusammenhang wird das Thema Empathie dargelegt. Eine Person muss ins Team passen, das bedeutet unter anderem, dass Maschinen nicht in der Lage sind, sich emphatisch in Menschen hineinzusetzen. Im Interview zeigt sich, dass der persönliche Kontakt zwischen Unternehmen und Bewerberin/Bewerber essentiell ist, betonen alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Aus diesem Grund ist eine Vollautomatisierung aus aktueller Sicht nicht möglich. Ein gewisser Rahmen von Automatisierung unterstützt zwar die Personalverantwortlichen, doch diese stößt auch an seine Grenzen.

„... was man dann noch digitalisieren soll, stellt sich mir ein bisschen rätselhaft vor, weil es geht immer noch um Menschen und wenn man jemand anders in seinem Unternehmen als Mitarbeiter haben möchte, hilft nichts darüber hinweg, dass man sich persönlich einen Eindruck von dem verschaffen muss. Das wird man, meines Erachtens, einfach nicht irgendwie vollautomatisiert werden können oder das wird meiner Meinung nach nie ein PC machen können oder andere Systeme, was auch immer.“ (A09 Zeile 139-144)

„Eben noch mal gesagt, solange es unterstützt, finde ich es gut, aber wenn es den Menschen eben ersetzt im Sinne von Empathie oder anderen zwischenmenschlichen Kompetenzen, da sehe ich es kritisch. Weil das auch nicht funktioniert aus meiner Sicht.“ (A01 Zeile 220-222)

3.3.3.2 Erfahrung mit Digitalisierung

Es zeigt sich, dass die digitale Technik vor allem eine unterstützende Funktion mit sich bringt. Außerdem wird der Prozess beschleunigt und Unternehmen müssen schnell und rasch agieren sowie reagieren können. Es zeigen sich einige Vorteile für Unternehmen aufgrund der Digitalisierung.

„Und die Digitalisierung bewirkt für uns, dass wir auch den Recruiting-Prozess professioneller, strukturierter und auch schneller abhandeln können. Abhandeln ist jetzt vielleicht falsch - durchführen können.“ (A06 Zeile 96-98)

Dennoch können Neuerungen auch auf Widerstand oder Skepsis im Arbeitsumfeld stoßen. Aufgrund der Digitalisierung verändern sich die Methoden sowie die Prozesse und es ist wichtig, dass die betroffenen Personen demgegenüber offen sind. Es ist nicht immer leicht Altbewährtes zu ändern. *„...und jetzt muss ich mich so schnell immer wieder auf was umstellen.“ (A07 Zeile 120)* A04 hat einige neue Wege in dessen Unternehmen etabliert und versucht noch einige Neuerungen einzuführen. Das ist nicht immer einfach, da die Kolleginnen/Kollegen noch sehr wenig Erfahrung mit E-Recruiting-Strategien und Digitalisierung haben. Dennoch muss berücksichtigt werden, dass Veränderungen auch Ressourcen benötigen und A10 betont, dass das Unternehmen oft nicht die nötigen Mittel, wie Zeit oder Budget zur Verfügung hat, um gewisse Strategien zu etablieren.

„Es ist schon alles recht neu. Auch mit vielen Zweifeln behaftet. Wenn man selber kein XING-Profil hat und keinen Kollegen, der über diesen Weg in das Unternehmen gekommen ist, dann ist das halt alles neu. Dann muss man, glaube ich, viel erklären, viel darüber reden und dann sind sie eh offen. Es ist jetzt nicht so, dass sie sich dem verschließen würden, aber fragen viel nach, weil es da noch keine Erfahrung gibt.“ (A04 Zeile 168-171)

Ebenso könnte es diesbezüglich zu Konflikten zwischen Alt und Jung kommen. Es muss beachtet werden, dass die jüngere Generation eher mit den neuen Technologien sowie sozialen Netzwerken aufgewachsen sind. Auch bei A04 zeigt sich, dass die Führungskräfte eher älter sind und aufgrund dessen nicht so viel Erfahrung damit haben. Es kann sein, dass sie die neuen Prozesse noch nicht verstehen. A04 nennt im Zuge dessen das Beispiel, wenn jemand in sozialen Netzwerken angibt, dass sie/er auf der Suche nach etwas Neuem ist, obwohl die Person derzeit noch in einer Beschäftigung ist. Die Erwartungshaltung hat sich verändert. Denn früher wurde nicht so oft der Job gewechselt. Hier ist es auch notwendig, Aufklärungsarbeit zu betreiben. Aufgrund dessen kann es zu Spannungen bei der Einführung von neuen Methoden und Strategien kommen.

„Wenn ich jetzt in unsere Leitungsteams reinschaue, dann denke ich mir, ist die große Herausforderung der jetzigen Zeit, dass man einerseits Rücksicht nimmt auf die neuen Entwicklungen, aber die altbewährten Systeme auch nicht ganz aus den Augen verliert, miteinbezieht.“ (A11 Zeile 161-164)

3.3.3.3 Konkrete Maßnahmen

In der Erhebung wird ersichtlich, dass die befragten Unternehmen versuchen, den gesamten Teil oder Teilbereiche des Recruiting-Prozesses zu digitalisieren. Dieser Wandel

umfasst oft auch andere HR-Bereiche, wie zum Beispiel die Personalentwicklung, erklärt A12. Primär werden hierfür sogenannte E-Recruiting-Methoden und -Software eingesetzt.

„...im Bereich der Digitalisierung, verstärkter Ausbau in der Personalbeschaffung in Richtung Online, ob das jetzt unsere Website ist mit dem Stellenmarkt, ob es jetzt die Verknüpfung ist mit anderen digitalen Plattformen in Bereich Beschaffung, die die Bewerber quasi reinliefern ...“ (A08 Zeile 86-89)

Für die Unternehmen ist es außerdem wichtig, mit der Zeit zu gehen und innovativ zu bleiben. *„Zum einen haben wir bemerkt, dass unsere Website veraltet ist und diese wird momentan eben erneuert. Hierzu wird es eine digitale Bewerberplattform geben...“ (A02 Zeile 103-104).* A04 versucht derzeit, einige Neuerungen im Unternehmen umzusetzen und das Unternehmen an das digitale Zeitalter anzupassen und arrangiert sich mit den Mitteln, die zur Verfügung stehen. Das Unternehmen von A04 setzt beispielsweise noch keine E-Recruiting-Software ein. Aus diesem Grund ist es sehr schwer, eine Evidenzdatenbank aufzubauen, legt A04 dar. Die Person muss kreativ agieren, um die Bewerbermasse mit Outlook allein bewältigen zu können. Unter anderem beschäftigt sich A02 in Folge dessen gerade mit sozialen Netzwerken im Zusammenhang mit dem Personalbeschaffungsprozess. Das Unternehmen sieht hier großen Aufholbedarf, da ein solches noch gar nicht vorhanden und laut eigenen Angaben nicht mehr zeitgemäß ist. Hier zeigt sich, dass Unternehmen ihren aktuellen Status durchleuchten und erkennen müssen, was derzeit eingesetzt wird beziehungsweise in welchen Bereichen Aufholbedarf besteht. An diesem Beispiel zeigt sich auch, dass die Prozesse ständig adaptiert werden müssen, auch wenn etwas in der Vergangenheit funktioniert hat. Auch Unternehmen, wie jene von A02 und A04, passen derzeit ihre Prozesse an die Digitalisierung an. A11 betont, dass es notwendig ist, die etablierten Prozesse zu reflektieren und dass die Digitalisierung sich nicht von einem auf den anderen Tag umsetzen lässt. Auch nach Umsetzung müssen gegebenenfalls weitere Adaptierungen vorgenommen werden.

„Maßnahmen, naja wir versuchen einfach immer wieder neue Maßnahmen zu setzen, um innovativ zu bleiben, um modern zu bleiben auch den Bewerber gegenüber, wie zum Beispiel der Einsatz des Videointerview-Tools. Da setzen wir auf jeden Fall Maßnahmen.“ (A05 Zeile 86-88)

3.3.3.4 Potential

In diesem Unterkapitel wird dargelegt, welche Potentiale im Personalbeschaffungsprozess in Hinblick auf die Digitalisierung erfasst werden können. Auch wenn soziale Netzwerke eine Entwicklung der Digitalisierung sind, wird in diesem Abschnitt auf eine

genauere Analyse verzichtet, da diese noch explizit stattfindet. Die Weiterentwicklung der Technologie, beziehungsweise die Digitalisierung, hat Unternehmen neue Möglichkeiten eröffnet, welche es zuvor nicht gab. Weiters zeigt sich, dass die fortschrittlichen Technologien Unternehmen im Personalbeschaffungsprozess unterstützen und den Arbeitsprozess erleichtern. Es wird unter anderem dadurch Zeit eingespart sowie der administrative Aufwand reduziert.

„... es gibt teilweise schon Erleichterungen im Recruiting-Prozess, wie beispielsweise Skype-Interviews zu führen, wenn ich jetzt einen Kandidaten habe, der derzeit in Tirol wohnt, dann muss ich ihn zum Erstgespräch nicht persönlich vor Ort einladen, sondern kann das Erstgespräch einfach mal über Skype führen. Das heißt, da tun wir uns einfach leichter und können dem Bewerber auch den Bewerbungsprozess vereinfachen.“ (A05 Zeile 93-98)

Aufgrund von Bewerbermanagement-Systemen kann der Prozess ganzheitlich verwaltet werden. Außerdem kann über die E-Recruiting-Software mit den Bewerberinnen/Bewerbern kommuniziert werden und beispielsweise können Online Assessments weitergeleitet werden. All diese Funktionen verbindet die Software. So können auch andere Bereiche im Unternehmen eingebunden werden, wie beispielsweise die Personalentwicklung. Somit kann auch der Bewerbungsprozess schneller abgewickelt werden und dieser wird dadurch auch beschleunigt. Durch die Zeitersparnis und technische Unterstützung wird der Prozess effizienter. Außerdem erklärt A09, dass die E-Recruiting-Software auch verwendet wird, um Reports zu erstellen. Es ist auch der Vorteil gegeben, dass alles dokumentiert ist und dass es Transparenz auch für andere Kolleginnen/Kollegen mit sich bringt, erläutert A01. A08 erklärt auch, dass es einfacher ist, eine Evidenzdatenbank aufzubauen.

„...Ich sag mal, wenn ich eine klassische Briefbewerbung bekommen habe, die habe ich mir mal angeschaut. War diese Person für die Position nicht geeignet, aber vielleicht für eine andere, dann legte ich diese weg und dieses Weglegen artete dahingehend aus, dass er nie wieder angeschrieben wurde, dass er vergessen wurde. Im Gegensatz zu heute beim digitalen Beschaffungsprozess, wo ich auch meine Datenbank im Hintergrund habe, kann ich auf den wieder zurückgreifen.“ (A08 Zeile 93-99)

Neben der Arbeitserleichterung durch die Automatisierung können auch Arbeitskräfte eingespart werden, legt A09 dar. Zusätzlich hilft die automatisierte Vorselektion oder das Online-Personaldiagnostikverfahren den Auswahlprozess zu objektivieren. Außerdem besteht die Möglichkeit, die Kandidatinnen/Kandidaten anders anzusprechen, beispielsweise mit Active Sourcing. Darüber hinaus können Unternehmen schneller mit diesen in Kontakt treten, sei es über mobile Endgeräte, soziale Netzwerke oder per E-Mail. Ein Vorteil ist unter anderem auch, dass mehr Informationen verfügbar beziehungsweise

greifbar sind. Durch soziale Netzwerke sowie das Web sind die Informationen nicht nur verfügbar, sondern können sich viel schneller verbreiten werden und verfügen über eine größere Reichweite. Hinsichtlich des Onlinestellens eines Inserats kann über das Internet eine viel größere Masse erreicht werden, als lediglich mit einem Printmedium. Online-Jobbörsen werden eingesetzt, „...um den Bekanntheitsgrad steigern zu können.“ (A05 Zeile 64) Darüber hinaus merkt A06 an, dass Offline-Strategien wie Karrieremes- sen mit digitalen Komponenten verbunden werden können.

„...jetzt auf einer klassischen Karrieremesse, dass man jetzt nicht nur mit seinem Stand präsent ist, sondern den Mitarbeiter in irgendeiner Form die Möglichkeit gibt, über ein Tablet rasch ein paar Grunddaten einzugeben und quasi sein Interesse für die Position, für das Unternehmen zu bestätigen, das kann eine Form sein.“ (A06 Zeile 148-151)

Zusammenfassend kann dargelegt werden, dass die Potentiale vor allem aus den neuen Möglichkeiten resultieren, die zuvor noch nicht gegeben waren.

3.3.3.5 Herausforderung

Anhand der Interviews können folgende Herausforderungen im Personalbeschaffungsprozess aufgrund der Digitalisierung dargelegt werden. Auch hier wird nicht näher auf soziale Netzwerke in diesem Zusammenhang eingegangen, diese werden lediglich kurz erwähnt. Die nähere Auseinandersetzung findet in der Kategorie Social Media statt. Die neuen Technologien stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Das Unternehmen ist dann sozusagen auch von der Technik abhängig, beispielsweise wenn die Übertragungsqualität bei Skype unzureichend ist, kann das den Prozess negativ beeinflussen, erklärt A12. Die neuen Systeme müssen etabliert werden und hierbei können Unternehmen auf Widerstände stoßen und diese müssen gelöst werden, erläutern A04 und A11. Für Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter kann es schwierig sein, die neue Technik anzuwenden oder es mangelt an Verständnis, warum eine Veränderung notwendig ist. Bei einem Veränderungsprozess muss beachtet werden, ob das Unternehmen die notwendigen Ressourcen hat. Auch aus diesem Grund können Arbeitgeberinnen/Arbeitgeber nicht immer alles umsetzen, was sie möchten, da weder Zeit, Geld noch die notwendigen Möglichkeiten (zurzeit) vorhanden sind.

„Das heißt, wir haben zu wenig Ressourcen, wir haben keine offiziellen LinkedIn Search Profile, wo jeder wirklich einsteigen kann ins LinkedIn oder XING suchen kann. Wir hätten auch die Zeit nicht, wenn man dringend jemand sucht und wir wissen, dass es schwierig ist, dann schalten wir einen Personalberater ein, der uns unterstützt.“ (A10 Zeile 161-165)

Die Benutzerfreundlichkeit des Bewerbungsprozesses kann auch zum Nachteil für Unternehmen werden. Es wird versucht, den Bewerbungsprozess so einfach wie nur möglich zu gestalten und das könnte dazu führen, dass die Personen sich nicht mit der Frage auseinandersetzen, in welchem Unternehmen sie tatsächlich arbeiten möchten.

„Wenn ich bedenke, dass ich mich mit einem Klick bewerben kann, dann schaue ich vielleicht nicht so genau, wo bewerbe ich mich da. Was nicht gut ist. Wir wollen schon Leute, die wirklich zu uns wollen.“ (A04 Zeile 218-221).

Außerdem merkt A09 an, dass das Unternehmen keine gute Erfahrung mit One-Click-Bewerbungen gemacht hat, da Unterlagen des Öfteren nicht vollständig waren, was anschließend mehr Aufwand zur Folge hatte, die fehlenden Dokumente nachzufordern. Es muss beachtet werden, dass das Erreichen einer breiten Masse wie bei karriere.at nicht immer zielführend ist, da die Unternehmen sehr viele Bewerbungen erhalten, erklärt A11. A06 legt dar, dass dadurch der administrative Aufwand steigt. Weiters ist auch dann nicht garantiert, dass die passende Person dabei ist. A01 erläutert, dass Personalverantwortliche auch mit Themen wie Big Data konfrontiert sind und diese müssen verarbeitet sowie richtig einsetzen werden. Eine weitere Herausforderung für Unternehmen ist die Verarbeitung von personenbezogenen Daten, die im Zusammenhang mit dem Recruiting-Prozess entstehen.

„...die Datenschutzgrundverordnung, das macht das ganze wieder komplexer. Das heißt, auch hier hängt das mit der Digitalisierung zusammen, hier die rechtlichen Rahmenbedingungen einzuhalten.“ (A01 Zeile 147-150)

Unternehmen sind mit einer großen Menge an Daten konfrontiert, die vor allem im Personalbeschaffungsprozess sensibel sind. Hier bringt die novellierte Datenschutzgrundverordnung neue Herausforderungen mit sich. *„Das was wir durch die Digitalisierung gewonnen haben, verlieren wir durch die Bürokratie.“ (A03 Zeile 138-139)* Außerdem müssen die Unternehmen beachten, dass sie durch den beschleunigten Prozess schneller agieren müssen, erläutert A06. Das Angebot an unterschiedlichen Methoden sowie Plattformen ist groß. Personalverantwortliche müssen genau analysieren, auf welchen Medien sie welche Personengruppe erreichen wollen und das stellt die Unternehmen auch vor eine Herausforderung. A03 ist der Meinung, dass der Recruiting-Prozess nicht schneller geworden ist, da Unternehmen genau analysieren müssen, auf welchen Medien sie ihre Vakanz veröffentlichen. Laut A03 muss auch beachtet werden, dass potentielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch die Stelleninserate auf mobilen Endgeräten lesen und dann könne die Bewerbung über Bewerbungsformulare eine große Herausforderung darstellen. Dies vor allem, da sich die Eingabe der Daten über Mobiltelefone eher mühsam darstellt. *„Das kommt mir schon irgendwie vor, dass die Kommunikation*

immer weniger auf persönlicher Ebene, sondern halt digitalisiert stattfindet.“ (A09 Zeile 204-205) Wie sich zeigt, reduziert sich der persönliche Kontakt mit den potentiellen Bewerberinnen/Bewerbern und das könnte zur Entmenschlichung führen, „...dennoch ist die menschliche Beziehung ein wichtiger Part.“ (A11 Zeile 188). A11 betont, dass der unpersönliche Charakter den Prozess negativ beeinflussen könnte.

3.3.3.6 Veränderungen der Kommunikation mit Bewerberinnen/Bewerbern aufgrund der Digitalisierung

Die größte Veränderung in der Kommunikation mit Bewerberinnen/Bewerbern ist, dass diese überwiegend schriftlich stattfindet, vor allem in den ersten Phasen, erklären die befragten Personen. Interessierten Kandidatinnen/Kandidaten bewerben sich in erster Linie in schriftlicher Form und das vor allem über E-Mail oder Bewerbungsformulare. Es kommen kaum noch Bewerbungen über den postalischen Weg. Auch die Anfragen seitens der Bewerberinnen/Bewerber finden primär über E-Mail statt und es wird nur mehr selten in der Personalabteilung angerufen oder persönlich die Bewerbung abgegeben legt A04 dar. Gerade im Anfangsstadium ist die Kommunikation automatisiert - unter anderem durch standardisierte Antworten seitens der Unternehmen. Außerdem wird hierbei oft mit Vorlagen gearbeitet, die auch automatisch versendet werden können oder durch einen einzigen Klick umgehend eine Absage mitgeteilt. A04 hat auch das Gefühl, dass heutzutage aufgrund der Digitalisierung hauptsächlich kurz und prägnant kommuniziert wird. Die persönliche Kommunikation ist dennoch essentiell im Bewerbungsprozess, doch diese findet erst später statt. Abschließend erläutert A01, dass vor allem die persönliche Kommunikation eine wertschätzende Funktion erfüllt.

„Da ist jetzt die Frage, ob es nur an der Digitalisierung liegt oder auch an der Zielgruppe, mit der ich vor allem arbeite. Ich habe viel mit Kandidaten zu tun, die jetzt so zwischen 20 und 30 sind und da muss ich sagen, da ist in letzter Zeit meine Erfahrung, dass die auf einen Anruf nicht so schnell reagieren wie auf ein E-Mail, dass sich hier wirklich der Kommunikationskanal auch ändert. Weg von der Telefonie, aus meiner Sicht, mehr in die schriftliche Kommunikation beispielsweise.“ (A07 Zeile 144-149)

„Die Bewerber bewerben sich über die Website. Die Kommunikation findet dann über E-Mail statt und später dann persönlich.“ (A11 Zeile 137-138)

Neben der Verlagerung der Kommunikationswege von persönlich beziehungsweise mündlich zu schriftlich haben sich auch neue Wege etabliert, wie beispielweise die Videotelefonie. Hier muss vor allem beachtet werden, dass früher einiges, was heute möglich ist, nicht funktioniert hat. Unter anderem beschreiben A02, A04 und A10, dass sich die Kommunikation mit den Bewerberinnen/Bewerbern aufgrund fehlender technischer

Möglichkeiten früher komplizierter gestaltet hat. Die verlagerte Kommunikation und die neuen Wege bieten den Unternehmen einige Vorteile, wie sich schneller miteinander verbinden zu können und indem sich der Prozess effizienter gestaltet. Außerdem können Gespräche quer über den Globus geführt werden.

„Ich denke, das ist ein wesentlicher Vorteil, die neuen Kommunikationswege und die Digitalisierung, weil es eben Tools gibt, wie Skype, wo man sich für ein erstes Kennenlernen mal unkompliziert und rasch mit einander in Verbindung setzen kann - auch zu Erleichterung der Bewerber. Die Prozesse werden extrem beschleunigt.“ (A02 Zeile 167-170)

Außerdem betonen A08 und A11 in diesem Zusammenhang, dass die Masse an Bewerbungen auch nicht anders bewältigbar wäre, der administrative Aufwand wäre zu hoch, wenn noch eine Masse an handschriftlicher Bewerbungen eingehen würde. Außerdem schafft der schriftliche Verkehr Transparenz aufgrund der Dokumentation. Auch Kolleginnen/Kollegen können somit Einsicht nehmen und leicht auf den neuesten Stand gebracht werden, erklärt A01. Dennoch sind die Unternehmen mit einigen Herausforderungen aufgrund dessen konfrontiert. A03, A05, A06, A07, A10 und A11 stellen fest, dass die Masse an Bewerbungen immer größer wird. Bewerberinnen/Bewerber beschäftigten sich bei der Einreichung der Unterlagen nicht immer mit der Frage, ob sie tatsächlich für das Unternehmen tätig sein möchten. Unternehmen wollen Personen finden, die tatsächlich für sie arbeiten möchten. In diesem Zusammenhang sinkt auch die Qualität der Bewerbungen. Weiters sieht A02 bei der Veränderung auch kritisch, dass Personalverantwortliche ebenso einiges von der Handschrift ablesen konnten. In diesem Kontext erläutert A01, dass man bei einem Telefongespräch mehr über die Person erfahren kann, als bei einer E-Mail, da mehr Analysemöglichkeiten gegeben sind. Außerdem steht A02 Kommunikation über WhatsApp und SMS kritisch gegenüber aufgrund der neuen Datenschutzgrundverordnung. Hier muss noch überprüft werden, ob dies überhaupt noch zulässig ist.

„...noch einmal, was ich auch vorher angesprochen habe, dass vielleicht so standardisierte Bewerbungen die gleichzeitig an mehrere Unternehmen adressiert werden, das ist auch für mich Kommunikation. Früher habe ich mich hingeworfen - das ist schon ein paar Jahre her. Vielleicht noch handgeschriebene Lebensläufe geschickt. Das mache ich nicht, wenn ich das an 50 Unternehmen streue, sondern beschäftige ich mich noch gezielter mit dem Unternehmen. Das ist vielleicht auch was, was sich teilweise verändert hat.“ (A06 Zeile 192-198)

Außerdem muss abschließend auch angemerkt werden, dass es viel mehr Möglichkeiten gibt, mit Kandidatinnen/Kandidaten in Kontakt zu treten, über E-Mail, Telefon, Face to

Face, SMS/WhatsApp und soziale Netzwerke und einige diese Wege waren früher nicht gegeben:

„Es wird den Bewerbern vereinfacht mit dem Unternehmen zu kommunizieren, deswegen würde ich einmal sagen, dass jetzt viel mehr Kommunikation vorhanden ist, als früher, weil es einfach die Möglichkeiten nicht gegeben hat.“ (A05 Zeile 113-115)

3.3.1 Soziale Netzwerke

Soziale Netzwerke können auch im Personalbeschaffungsprozess eingesetzt werden, das zeigt sich auch in der Erhebung. In der Befragung wird deutlich, dass soziale Netzwerke eine mit steigender Tendenz wichtige Rolle in der Personalbeschaffung einnehmen.

„Auf jeden Fall immer größere Rollen. Wie gesagt, wir nutzen schon XING und LinkedIn für die direkte Ansprache. Wir sind gerade dabei ein Facebook-Profil aufzubauen. Wir benutzen im Lehrlingsbereich sogar Snapchat. Wir sind auf Jobplattformen wie karriere.at, wie stepstone. Wir sind auf kununu vertreten. Das heißt diese Kanäle werden immer wichtiger und Unternehmen haben teilweise gar nicht mehr die Möglichkeit sich zu entscheiden, bin ich da jetzt vertreten oder bin ich da jetzt nicht vertreten, denn man muss als Unternehmen schon fast überall vertreten sein.“ (A05 Zeile 129-135).

Es ist für die Unternehmen somit wichtig, auf Plattformen Aktivitäten zu setzen, auf denen sich die Zielgruppe befindet, um diese auch zu erreichen. *„...ich finde, dass Recruiting/Personalbeschaffung Vertrieb ist und ich persönlich bin der Meinung, im Vertrieb, wie sie im Verkauf tätig sind, dann ist es meistens so, dass sie verschiedene Touchingpoints benötigen.“ (A12 Zeile 293-295).* Aus diesem Grund erläutert A12, dass soziale Netzwerke wichtig sind, um sich in die Gedächtnisse der Kandidatinnen/Kandidaten rufen zu können. Unternehmen sollten alle Möglichkeiten nutzen, die es gibt. Es ist essentiell, auch dort aktiv zu sein, wo sich die potentiellen Bewerberinnen/Bewerber für das Unternehmen aufhalten. Aufgrund des sogenannten „War for Talents“ ist es notwendig, die richtigen Personen für sich zu gewinnen und da ist es laut A12 hilfreich, mehrere Kanäle zu bespielen, um so das Ziel erreichen zu können und die Erinnerung der Bewerberinnen/Bewerber zu aktivieren. Mit dieser Strategie können über unterschiedliche Kanäle Touchpoints gesetzt werden. Dhebar (2013, S. 199) zeigt auf, dass alle Unternehmen Kundinnen/Kunden auf unterschiedliche Weise an verschiedenen sogenannten Touchpoints berühren, wie beispielsweise Produkte, Dienstleitungen, Kommunikation, elektronischer Interaktion, die gemeinsam die Schnittstelle zwischen einem Unternehmen und seinen Kundinnen/Kunden bilden. Auch Kundinnen/Kunden berühren

Unternehmen über diese Touchpoints. Unternehmen müssen diese Touchpoints mit dem zentralen Ziel, an allen Berührungspunkten im gesamten Beziehungszyklus ein überzeugendes Kundenerlebnis zu entwickeln, entsprechend gestalten (Dhebar, 2013, S. 199).

Für A11 sind soziale Netzwerke wichtig, wenn Unternehmen die junge Generation erreichen möchten. Außerdem sind Social-Media-Aktivitäten wichtig, um Networking zu betreiben, erklärt A08, sowie den Kontakt zu Bewerberinnen/Bewerber aufzubauen und zu pflegen.

3.3.1.1 Social-Media-Aktivitäten

In nachfolgender Darlegung wird ausschließlich auf den Einsatz von sozialen Netzwerken im Zusammenhang mit dem Personalbeschaffungsprozess eingegangen. Es soll die Frage geklärt werden, warum Arbeitgeberinnen/Arbeitgeber Social-Media-Aktivitäten setzen beziehungsweise was genau praktiziert wird. Hier soll somit keine nochmalige Aufzählung stattfinden, welche sozialen Netzwerke konkret eingesetzt werden, da dieser Punkt bei dem Kapitel der E-Recruiting-Strategien enthalten ist. Unternehmen können verschiedene Ziele mit Social-Media-Aktivitäten verfolgen. Wie sich zeigt, werden überwiegend Business-Netzwerke wie LinkedIn und XING eingesetzt, dennoch verwenden einige Unternehmen auch Facebook. Soziale Netzwerke werden unter anderem eingesetzt, um Informationen zu verbreiten. Es können Vakanzen über Social-Media-Plattformen geschaltet werden. *„Wir schauen halt und hoffen, dass viel weiter geteilt wird und wir unsere Inserate besser verteilen können.“ (A11 Zeile 303-304).* In dem Unternehmen von A09 werden regelmäßig Jobs über Social-Media-Plattformen beworben. Außerdem verwendet das Unternehmen von A09 Google AdWords, um die Inserate zielgruppenadäquat über Facebook platzieren zu können.

„Man kann sich das so vorstellen, man definiert einfach eine Zielgruppe, die man haben möchte und aufgrund der „Cookies“, die ein Mensch in seinem Surfverhalten im Internet hinterlässt, lässt es sich relativ leicht zu einer Person zuordnen und dadurch spielt Facebook das Inserat oder die Werbung einfach nur dieser Zielgruppe aus.“ (A09 Zeile 273-276)

Darüber hinaus können Reports erstellt werden, um zu überprüfen, ob die einzelnen Kampagnen erfolgreich waren oder noch adaptiert werden müssen erklärt A09. Außerdem können soziale Netzwerke genutzt werden, um Personalbewerbung beziehungsweise Employer Branding zu betreiben. Hier werden unter anderem firmenrelevante Informationen Online gestellt. Unternehmen haben somit auch die Chance, Netzwerke

aufzubauen sowie diese zu pflegen. Außerdem besteht die Möglichkeit, über soziale Netzwerke Unternehmensprofile zu entwerfen.

„Ja, ja, natürlich geht es auch Employer Branding, um sich positiv in Szene zu setzen und sich natürlich auch als Marke irgendwie so zu positionieren ist ganz wichtig. Ja, wir bewerben natürlich da auch unsere Veranstaltungen und diverse Projekte, einfach wichtige Informationen.“ (A11 Zeile 328-331)

Außerdem können Arbeitgeberinnen/Arbeitgeber die Möglichkeit nutzen, interessante Personen direkt über soziale Netzwerke anzusprechen. A05 sieht Active Sourcing als gute Quelle, wenn über die Inseratenschaltung nicht genügend Bewerbungen eintreffen. Bei der direkten Kandidatenansprache werden eher die privaten Profile der Personalverantwortlichen A01, A05, A07, A08, A10 benutzt. Beispielsweise werden bei A05 Lizenzen im Premiumbereich zur Verfügung gestellt. A07 betont in diesem Zusammenhang, dass zwar jede Recruiterin/jeder Recruiter ein eigenes Profil hat, dieses aber nur im Unternehmenskontext verwendet werden darf. Es zeigt sich auch, dass die Personen kein Problem haben, mit dem privaten Profil die Kandidatinnen/Kandidaten zu kontaktieren. Auch wenn Firmen die Lizenzen zu Verfügung stellen, ist mit dem privaten Profil gemeint, dass die richtigen Namen angegeben werden. *„Das findet über das Mitarbeiter-Profil statt, weil wir der Meinung sind, dass die persönliche Ansprache so persönlich wie möglich sein sollte.“ (A01 Zeile 282-283)* A01 ergänzt diesbezüglich noch, dass es ein essentieller Bestandteil des Active Sourcing ist und es in diesem Prozess wichtig ist, die Arbeitgeberin/den Arbeitgeber gut zu verkaufen. Das geht jedoch nur, wenn die Recruiterin/der Recruiter hinter dem Unternehmen steht. *„Es ist ein Unternehmen, für das ich auch persönlich stehe, das heißt ich kann mich mit meinem Arbeitgeber identifizieren und somit habe ich auch überhaupt kein Problem, da genannt zu werden.“ (A01 Zeile 291-294).* Bei A01 wird Active Sourcing vor allem im Technikbereich angewendet. *„Active Sourcing spielt vor allem in Fachbereichen eine große Rolle in dem Talente schwer zu finden sind. Es bringt somit eine hohe Qualität des Rücklaufes und ist in dem Sinne dann eigentlich auch eine günstige Quelle.“ (A01 Zeile 304-306).* Für Active Sourcing werden die sozialen Netzwerke XING, LinkedIn und Stack Overflow verwendet. In dem Unternehmen von A11 wurde überlegt, ob XING oder LinkedIn für die Personalsuche verwendet werden sollen und es wurde erkannt, dass es momentan noch nicht nötig ist, da die Trefferquote über facheinschlägige Jobbörsen ausreicht. A06 und A10 stehen dem Ressourcenaufwand bei dem Thema Active Sourcing über XING, LinkedIn oder Jobplattformen sehr kritisch gegenüber. Aus diesem Grund wird die direkte Kandidatenansprache derzeit eher nicht praktiziert. A06 fügt diesbezüglich hinzu, dass es nicht sicher ist, wie aktuell der Bewerberpool ist. Außerdem erwähnt A10 ebenso, dass es auch

sehr heikel ist, auf diesem Weg Personen von der Konkurrenz abzuwerben, weshalb diesbezüglich auf Personalberater gesetzt wird. A02 findet Active Sourcing derzeit eher unattraktiv, da man Lizenzen kaufen muss und das Unternehmen nicht weiß, ob die richtige Person gefunden wird.

„Wie ich das schon vorgehend erwähnt habe, die Plattformen sind, genau wenn es interessant werden könnte, kostenpflichtig. Und ich sehe da eben einen Knackpunkt. Man bezahlt schon zu einem Zeitpunkt, wo man noch nicht weiß, ob diese Active-Sourcing-Suche überhaupt erfolgreich sein wird. Ich denke, dass noch zu wenige Personen in diesen Active-Sourcing-Kanälen vertreten sind und wenn dann eben im gehobenen Management Bereich...“ (A02 Zeile 202-207)

Dennoch empfindet A02 Active Sourcing in der Zukunft für wichtig, da die junge Generation angesprochen und gefunden werden will. Nicht nur Unternehmen können in Kontakt mit potentiellen Bewerberinnen/Bewerbern über soziale Netzwerke treten, sondern auch interessierte Personen können mit dem Unternehmen über Social Media Plattformen kommunizieren.

Aufgrund von Profilinhalten können Unternehmen auch weitere Informationen über die Bewerberin/den Bewerber erlangen und diese für den Auswahlprozess heranziehen. Von einigen befragten Personen, A01, A04, A05, A06, A10, A11, wird das aber kritisch gesehen. A01 merkt an, dass Backgroundchecks nicht immer die beste Quelle sind, da die betroffene Person sich vielleicht nicht gut über soziale Netzwerke präsentieren kann. Dann wäre es unvorteilhaft, wenn diese Person nicht berücksichtigt werden würde, aber eigentlich gut auf die offene Position passt.

„Wie gesagt, ich halte davon überhaupt nichts, jemanden anderen jetzt persönlich „auszustalken“, mehr zu ihm zu erfahren. Man kann das meiste, sage ich, wenn man halbwegs geschickt ist, im Interview auch so herausfinden, ohne dass man eine Zeit investiert um in seiner Privatsphäre zu stöbern.“ (A09 Zeile 173-176)

Diesbezüglich merkt A11 an, dass man zwar zu einem besseren Gesamtbild kommen kann, dennoch stellt das keine Notwendigkeit dar. Ein Screening der Bewerberinnen/Bewerber kann unter anderem stattfinden, wenn noch Unklarheiten bezüglich der Bewerbungsunterlagen bestehen oder *„Wenn man das Gefühl hat, da stimmt irgendwas nicht.“ (A12 Zeile 461-462)* In diesem Zusammenhang erläutert A12, dass eher Führungspositionen von einem Backgroundcheck betroffen sind, um zu überprüfen, wie sich diese Personen über soziale Netzwerke präsentieren. A07 ergänzt diesbezüglich, dass nicht pauschal gesagt werden kann, wann ein Backgroundcheck angebracht wäre, dennoch ist es sinnvoll, bei Personen, die auch in ihrer zukünftigen Position mit soziale Netzwerken konfrontiert sind, diesen vorzunehmen.

Die verschiedenen sozialen Netzwerke bringen für die Unternehmen unterschiedlichen Nutzen. Bei A05 werden auf den Business-Netzwerken überwiegend berufliche Themen veröffentlicht. LinkedIn und XING sind eher Business-Netzwerke, wobei XING eher für den DACH-Bereich und LinkedIn im internationalen Kontext eingesetzt werden erklärt A03 und A05. Neben Active Sourcing können auf XING und LinkedIn auch Inserate veröffentlicht werden. Für A03 sind Blister oder YouTube „Social Media Verstärker“, in denen man gute Filme und Postings machen kann. Stack Overflow ist ein eigenes soziales Netzwerk für Entwicklerinnen/Entwickler beziehungsweise IT-Fachpersonen, erzählen A01 und A03. Hier können Unternehmen auch Inserate veröffentlichen und nach passenden Personen suchen, sowie diese direkt ansprechen. Außerdem betitelt A01 „...*Stack Overflow als Facebook nur für Engineers. Das heißt, es ist eigentlich ein soziales Netzwerk, das aber schon diese Active Sourcing Komponente mit integriert hat...*“ (A01 Zeile 317-319) A01 erläutert, dass Unternehmen auf Facebook eher nach Personen suchen können, nicht primär nach geeigneten Kandidatinnen/Kandidaten. Bei Stack Overflow ist die Suchmöglichkeit präziser und Unternehmen können Jobprofile mit den passenden Personen finden. A10 sieht Facebook eher als Freizeitnetzwerk und für den beruflichen Kontext eher nicht geeignet. A09 sieht hingegen wieder Facebook geeignet, um aufgrund der großen Reichweite sowie der hohen Anzahl an Userinnen/User, Werbung zu machen. Um die junge Generation zu erreichen sieht A09 Facebook geeignet und A05 empfindet Snapchat als passend. Auch Instagram wird im Unternehmen von A09 angewendet, um eine jüngere Zielgruppe anzusprechen. Das Unternehmen von A06 verwendet soziale Medien eher in ihrer passiven Herangehensweise. Es kann gesagt werden, dass alle soziale Netzwerke Unternehmen dabei unterstützen, eine Community aufzubauen, diese zu pflegen, sowie für Employer Branding eingesetzt werden können.

Bezüglich Social-Media-Aktivitäten merkt A05 noch an, dass das Unternehmen mit einer Agentur zusammenarbeitet und hierbei ein genauer Plan aufgestellt wird, welche Beiträge im kommenden Monat veröffentlicht werden sollen. A03 rät Unternehmen vor allem im Anfangsstadium und wenn es das Budget zulässt, sich diesbezüglich professionelle Hilfe kommen zu lassen, „...*weil sonst mache ich das intuitiv und nicht wie ein Fachmann...aber ein Unternehmer der keinen blassen Dunst davon hat, sollte das nicht nach dem Motto: „Das mache ich jetzt mal“, tun. Das wäre nicht sinnvoll.*“ (A03 Zeile 228-231) Auch A02 überlegt, sich professionelle Unterstützung bei dem Aufbau einer Social-Media-Strategie zu holen.

3.3.1.2 Vorteile beim Einsatz

Anhand der Interviews können folgende Vorteile beim Einsatz von Soziale Netzwerke im Personalbeschaffungsprozess aufgezeigt werden. A07 sieht den Vorteil bei dem Aufbau von sozialen Netzwerken in der Möglichkeit, sich mit den Kandidatinnen/Kandidaten zu verbinden, um so auch besser mit ihnen in Kontakt bleiben zu können. Außerdem ist A02 der Meinung, dass soziale Netzwerke helfen können, auch Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter miteinander zu verbinden und das Zugehörigkeitsgefühl dadurch zu stärken. Weiters können über Social-Media-Plattformen und das eigens aufgebaute soziale Netzwerk geeignete Personen gefunden werden.

„Früher konnte ich maximal jemanden fragen, ob irgendwer irgendwen kennt oder im Telefonbuch nachgeschaut oder dann mal im Internet quasi auf Unternehmenswebseiten geschaut und geschaut was gibt es denn da für Personen, die könnten dort sitzen, angerufen und durchgefragt. Durch die Digitalisierung kann ich jetzt die Kandidatenprofile im Netz sehr schnell finden.“ (A07 Zeile 130-134)

Soziale Netzwerke bieten weitere Möglichkeiten abseits der klassischen Inseratenschaltung. Es können Personen durch Postings auf Plattformen erreicht werden, die nicht aktiv auf Jobsuche sind, betont A05 in diesem Zusammenhang. Hier können Unternehmen auch proaktiv Kandidatinnen/Kandidaten ansprechen. Social-Media-Aktivitäten bieten auch Unterstützung, wenn Positionen schwer zu besetzen sind, empfinden A01, A03, A05 und A09. Über die Profile erhalten Arbeitgeberinnen/Arbeitgeber zusätzliche Informationen über die Kandidatinnen/Kandidaten. Weiters können Unternehmen die Echtzeitkommunikation nutzen, um Beiträge weltweit rasch zu verbreiten. Somit kann die Community genutzt werden, um Informationen auch in ihren Netzwerken zu streuen, beispielsweise durch die Funktion des Teilens bei Facebook. Außerdem können Unternehmensprofile ausgebaut werden, um den Bekanntheitsgrad zu steigern und sich dadurch als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. A11 sieht die Möglichkeit durch soziale Netzwerke die junge Generation zu erreichen. *„Digital Natives die so aufgewachsen sind, ist es völlige Normalität, über Plattformen zu agieren...“ (A11 Zeile 260-261)* A05 erklärt, dass Unternehmen aufgrund von Social-Media-Aktivitäten die Möglichkeiten haben, ihren Bekanntheitsgrad zu erhöhen sowie sich dadurch besser im Gedächtnis der Bewerberinnen/Bewerber zu positionieren. *Da man sagt okay, ich möchte einfach breitwirksam Werbung für so etwas machen, dann nutzt man auch Social-Media-Kanäle. (A09 Zeile 72-74)*

3.3.1.3 Herausforderungen beim Einsatz

Hier soll dargelegt werden, worauf Unternehmen bei der Anwendung von Social-Media-Aktivitäten achten müssen und wo genau die Herausforderungen liegen. Unternehmen sollten beachten, dass sich Informationen sehr schnell über das Netz verbreiten.

„Eben, dass man immer schneller reagieren muss, dass sich auch negative Dinge verbreiten, wie kununu gibt es immer wieder Bewertungen, die nicht so sind, wie es sich das Unternehmen wünschen würde. Auch diese Dinge verbreiten sich sehr sehr rasch.“ (A05 Zeile 101-103)

Es ist bedeutend, dass Unternehmen ein authentisches Auftreten via Social-Media-Seiten pflegen, denn es ist nicht zielführend, Unwahrheiten zu verbreiten, denn es gibt Bewertungswebseiten wie kununu, die dann diese Unwahrheiten aufzeigen können. Das könnte dann einen sogenannten Shitstorm auslösen. Unternehmen müssen berücksichtigen, dass soziale Netzwerke rund um die Uhr online sind.

„...es noch notwendiger, relativ zeitnah auf Feedback der Bewerber reagieren zu können, weil die sind ja jetzt nicht nur Montag bis Freitag von 09:00 bis 16:00 Uhr online, sondern der Bewerber ist vielleicht auch einmal am Sonntag online und bekrittelt einmal was im Unternehmen, oder am Samstag. Das heißt, da ist auch wieder die Herausforderung, statt in der neuen Woche, aktuell rasch auf diese Anfragen reagieren zu können. Was das ganze wieder dynamischer macht, belebter, schneller...“ (A06 Zeile 169-174)

Hier zeigt sich, dass soziale Netzwerke auch die Unternehmen transparenter machen und sich diesen negativen Meldungen auch stellen müssen. Zusammenfassend kann dargelegt werden, dass es notwendig ist, dass die Echtzeitkommunikation beachtet wird und dass sich die Beiträge weltweit und rasch verbreiten können. Unternehmen können deshalb nicht einen Beitrag Online stellen und nicht mehr beachten, fügt A01 hinzu. Für die Community-Pflege ist es notwendig, regelmäßig Beiträge zu posten, sodass Unternehmen im Kontakt mit ihrem Netzwerk bleiben. A05 erklärt, dass Unternehmen darauf achten müssen, wie sie Postings gestalten, sonst könnte sich das negativ auf das Firmenimage auswirken. Laut A11 sollten die Beiträge ansprechend formuliert, sowie professionell gestaltet sein. A02 findet, dass Postings eine persönliche Note benötigen, die nicht zu sehr in die Privatsphäre gehen dürfen. Außerdem ist es laut A10 wichtig vorab zu klären, ob genug Ressourcen vorhanden sind, da die Betreuung von sozialen Netzwerken sehr zeitintensiv ist. Eine inadäquate Betreuung könnte dem Firmenimage auch schaden erklärt A05. Es ist somit wichtig, dass Unternehmen Social-Media-Aktivitäten professionell ausüben und ausreichen Zeit investieren. Außerdem rät A03, dass Unternehmen eine einheitliche Ansprache wählen, *„...wenn du per Sie bist, dann bleib immer per Sie.“ (A03 Zeile 212)* Außerdem ist es wesentlich, dass Unternehmen aktiv bleiben

und regelmäßig Beiträge posten beziehungsweise kommunizieren und somit proaktiv agieren, erklärt A04. Wie sich zeigt, gibt es viele unterschiedliche soziale Netzwerke und hier stellt sich die große Herausforderung, die richtigen auszuwählen, sodass auch die relevante Zielgruppe erreicht werden kann. A02 sieht die Community-Pflege als einen relevanten Eckpunkt bei Social-Media-Aktivitäten, aber es muss eine klare Abgrenzung geben. Aus diesem Grund werden keine Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter mit ihrem/seinem privaten Profil angenommen.

3.3.1.4 Mitarbeiternetzwerke

Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können eine bedeutende Rolle im Personalbeschaffungsprozess durch ihre Empfehlung einnehmen empfinden alle befragten Personen. Das heißt, Unternehmen können das Netzwerk des derzeitigen Personals nutzen, um so Arbeitskräfte für das Unternehmen zu gewinnen. Unternehmen können entweder ein offizielles Programm haben, wie beispielsweise „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ oder aufgrund von guter Reputation Mitarbeiterempfehlungen bekommen. Das bedeutet auch, wenn es hier kein offizielles Programm gibt, bekommen Arbeitgeberinnen/Arbeitgeber dennoch von ihrem derzeitigen Personal Empfehlungen weitergeleitet. A01 und A07 sehen Mitarbeiterempfehlung relevant für Positionen, welche schwer zu besetzen sind, *„weil wir eben glauben, gerade in diesem Fachbereich, das ist ein sehr kleiner Markt hier in Österreich. Da kennen sich die Leute auch gut untereinander, da denken wir einfach, dass unsere Mitarbeiter auch die besten Netzwerke haben...“* (A07 Zeile 66-69) Es zeigt sich, dass Mitarbeiterempfehlungen eine wichtige Rolle im Personalbeschaffungsprozess einnehmen, bei A12 steigt sogar der Anteil an Empfehlungen.

Die Unternehmen (A01, A05, A06, A07, A09, A12) führen ein offizielles Programm bezüglich Mitarbeiterempfehlungen. Bei A09 gibt es zwar nur ein offizielles Programm für „Lehrlinge werben Lehrlinge“, dennoch erhält das Unternehmen auch von anderen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern Empfehlungen. Ebenso besteht die Möglichkeit, Mitarbeiterempfehlungsprogramme zu digitalisieren, beispielsweise setzt das Unternehmen von A07 Firstbird ein. Hier haben die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter die Möglichkeit, die vakanten Positionen über soziale Netzwerke zu teilen. Nicht nur für die Empfehlung erhalten die Teilnehmerinnen/Teilnehmer Punkte, sondern auch für das Teilen in ihren Netzwerken. Bei offiziellen Mitarbeiterempfehlungsprogrammen können Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter aufgrund ihrer Empfehlung eine Gegenleistung von den Unternehmen erhalten. Unternehmen können ein Prämiensystem (A01, A05, A07, A09, A12) aufbauen oder die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter mit anderen Benefits (A06, A07, A09) belohnen.

„Derzeit haben wir Gutscheine für Wellnessaufenthalte, für feineres Essen. Es gibt auch dazu Urlaubstage. Abhängig von der erworbenen Position im Unternehmen gibt es ein entsprechendes Package, das von uns angeboten wird, das ist der derzeitige Stand.“ (A06 Zeile 300-302)

Bei A09 werden die Lehrlinge mit unterschiedlichen Gutscheinen oder Geldbeträgen belohnt. A07 bieten neben einer Geldprämie auch andere Anreize, je nach dem welchen Level die Anwenderin/der Anwender in Firstbird erreicht hat. A03 erzählt im Interview, dass auch die sozialen Netzwerke wie XING und LinkedIn die Möglichkeit bieten, jemanden zu empfehlen beziehungsweise die Funktion eines Empfehlungsmanagers. Darüber hinaus gibt es laut A03 Tools, die überprüfen, mit wem die eigenen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter vernetzt sind.

Es zeigt sich, dass nicht jeder der befragten Unternehmen ein Programm etabliert hat (A02, A04, A08, A10, A11). Auch wenn beispielsweise das Unternehmen von A10 kein offizielles Programm hat, bekommen sie dennoch immer wieder Bewerbungen von derzeitigen Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern weitergeleitet.

„Ich denke, wir haben, wage ich zu behaupten, einen guten Zugang zu den Mitarbeitern, sodass es auch ohne dem gut funktioniert. Wenn sich jemand wirklich wohlfühlt und jemand empfehlen würde, jemanden werben würde, dann würde es auch ohne Prämie gehen. Geht auch ohne Prämie.“ (A10 Zeile 274-277)

Auch A02 sieht Mitarbeiterempfehlungen sowie Mundpropaganda als wichtige Ressource für das Unternehmen und aufgrund dessen konnten auch einige vakante Positionen besetzt werden. Auch bei A04 funktionieren Mitarbeiterempfehlungen sehr gut, auch wenn kein offizielles Programm vorhanden ist. A02 wird, nach derzeitigem Stand, diesbezüglich kein Belohnungssystem in Zukunft etablieren.

Folgende Vorteile sehen die befragten Personen an Mitarbeiterempfehlungen: hohe Bewerberqualität (A01, A03, A05, A06, A07, A09), zuverlässig (A06) günstige Methode (A01), Partizipation derzeitigen Personals (A01), gute soziale Komponente (A03) und gute Treffsicherheit (A11). Die empfohlenen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter sind loyaler, motivierter und erzielen eine bessere Leistung, erzählt A05 im Interview. Außerdem erklärt A12, dass Mitarbeiterempfehlungen ein gutes Indiz für eine gewisse Mitarbeiterbindung ist.

„Eigentlich sehr positiv, weil es gibt kaum eine Person, die eine andere Person zu einem eigenen Unternehmen empfehlen würde, wenn er nicht zumindest überzeugt wäre, dass das passen würde.“ (A09 Zeile 345-347)

„...da die Personen schon bei uns sind, wissen die ja, auf was es in bestimmten Positionen ankommt und wenn da jetzt ganz direkt weiterempfohlen wird, dann passt meistens die Treffsicherheit einfach ganz gut.“ (A11 Zeile 387-390)

Es zeigt sich, dass Mitarbeiterempfehlungen auch Herausforderungen für das Unternehmen mit sich bringen. A06 und A09 warnen, dass durch Mitarbeiterempfehlungsprogramme auch das eigene Personal von anderen Unternehmen abgeworben werden könnte. A06 merkt diesbezüglich an, *„eine Herausforderung ist es dann, wenn zu viele abgeworben werden, ...sodass man da auch ein bisschen entgegenwirken muss.“* (A06 Zeile 318-320) A08 warnt davor, dass irgendwann das Netzwerk erschöpft ist und dass dieses Faktum berücksichtigt werden muss. Es ist auch nicht immer klar, ob eine Bewerbung auch im Unternehmen eingelangt wäre, wenn es die Geldprämie nicht gegeben hätte, merkt A10 kritisch an. A03 legt dar, dass es sein könnte, dass Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter sich nicht trauen, zum Beispiel weil sie Angst haben, dass eine Empfehlung ihnen schaden könnte. Der Aufbau eines Mitarbeiterempfehlungsprogramm kann anstrengend und fordernd sein, dennoch - wenn es etabliert und angenommen wurde, sieht A05 keine Herausforderungen mehr diesbezüglich.

3.3.2 Employer Branding

Die Befragten sind sich einig, dass Unternehmen sich mit dem Thema Employer Branding beschäftigen sollten und dieses auch nach außen kommunizieren sollen. *„Es geht wirklich, ich glaube schon, wie Vertrieb wo sieht er mich überall und dass er dann auch von alleine auf mich zukommt und das sind dann auch die guten Kandidaten.“* (A12 344-346). Aufgrund von Initiativbewerbungen kann ein Unternehmen messen, ob eine starke Arbeitgebermarke aufgebaut wurde, erklärt A01. Anhand von unterschiedlichen Strategien können sich die Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber am Arbeitsmarkt positionieren und nehmen deswegen auch im Personalbeschaffungsprozess eine wichtige Rolle ein. A01 sieht aufgrund des Fachkräftemangels eine steigende Bedeutung von Employer Branding. Auch A09 erachtet Employer Branding als wichtig, wodurch das Unternehmen mehr Bewerbungen erhält.

„Es liegt einfach an unserer Branche und an unserer Bewerberzielgruppe und quasi an der Menge, weil wir im Jahr insgesamt 150-200 Fixstellen Plus noch einmal 100 Praktika und Traineeplätze vergeben. Davon sind 70% Hochschulabsolventen oder Maturanten. Da zahlt es sich wirklich aus, einerseits Maturanten aber auch quasi die Zielgruppe der Studierenden über Employer Branding anzusprechen und ist auch notwendig, diese in der

Quantität und Qualität für uns gewinnen zu können. Ohne das Hochschulmarketing würden wir die Personen nicht gewinnen können.“ (A07 Zeile 263-269)

„Ja ich glaube, Transparenz schaffen, Information bieten und auch durchaus auf Kritik auch zu reagieren. Ich glaube wir verschließen uns nicht vor Kritik, sondern nehmen das als Motivation, um in gewissen Bereichen noch etwas besser zu werden und versuchen hier auch nichts schön zu reden, sondern transparent zu wirken und Information zu schaffen.“ (A06 Zeile 53-56)

A04 erzählt im Interview, dass das Unternehmen in einer Region Probleme hat, geeignet Personen zu finden, da einerseits ein Fachkräftemangel herrscht und andererseits die Konkurrenz besser positioniert ist. Unternehmen sollten beachten, dass sich Bewerberinnen/Bewerber vorab auf sozialen Netzwerken oder auch eigene Arbeitgeberbewertungsplattformen informieren können. A04 sieht zwar die Notwendigkeit an Employer Branding, dennoch wird von Unternehmen kaum eine Strategie verfolgt. Im Interview betont A04 auch, dass das Thema eventuell noch vernachlässigt wird, weil das Unternehmen derzeit die Positionen noch besetzen kann. In Zukunft könnte das Thema aufgrund des Fachkräftemangels an Wichtigkeit zunehmen

„Die Themen wären eigentlich in Marketing angesiedelt, das ist ein bisschen kompliziert, ja. Das ist schwierig, ja ich habe eine XING-Seite, ich habe eine Facebook-Seite, ein Karriere-Profil gemacht. Ja, solche Dinge, aber darüber hinaus ist es schwierig was zu tun.“ (A04 Zeile 294-297)

A10 sieht an Employer Branding kritisch, dass es sehr Zeit- und kostenintensiv ist. Weiters müssen Unternehmen auch beachten, dass eine starke Marke „über viele Jahre aufgebaut...“ (A10 Zeile 288) wird. Aufgrund von fehlenden Ressourcen ist es im Unternehmen A10 nicht möglich, aktiv eine Employer-Branding-Strategie aus HR-Sicht aufzubauen. Auch A01 betont, dass es notwendig ist, ausreichende Ressourcen für Employer Branding zu besitzen sowie die Unterstützung des Top-Management. Auch bei A02 spielt Employer Branding derzeit noch kaum eine Rolle, das sei aber eher branchenabhängig. „Bei uns generell in der Branche der Personaldienstleister hat ein Employer Branding so gut wie keine Bedeutung.“ (A02 Zeile 286-287) Die Arbeitskräfte werden dem Beschäftigterbetrieb überlassen und die Kundin/der Kunde hat diesbezüglich ihr/sein eigenes Employer Branding. In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass Personaldienstleister aufgrund der Dreiecksbeziehung zwischen Überlasser, Beschäftigter und Arbeitnehmerin/Arbeitnehmer mit anderen Anforderungen beim Aufbau von einer Employer Brand konfrontiert sind. Eine mögliche Erklärung für die derzeitige Vernachlässigung des Employer Branding könnte sein, dass die Arbeitskräfte in der Regel nur eine gewisse Dauer beim Überlasser angestellt sind sowie diese ihre Arbeitsleistung

nicht im Unternehmen der Arbeitgeberin/des Arbeitgebers leisten. Die Dreiecksbeziehung könnte auch das Zugehörigkeitsgefühl beeinträchtigen, da die/der Überlassene gleichzeitig für zwei Betriebe arbeitet. A02 sieht zukünftig, dass auch die Branche von Fachkräftemangel betroffen sein wird und deshalb wird es notwendig sein, auch hier eine starke Arbeitgebermarke aufzubauen. *„Hier werden sich auch die Bewerber aussuchen, wo sie arbeiten möchten, von welchen Unternehmen sie überlassen werden möchten.“* (A02 Zeile 293-295) Zurzeit hat das Unternehmen von A02 von einer guten Mundpropaganda profitiert, aber für die Zukunft wird es laut eigenen Angaben so sein, dass dieses Thema proaktiv angegangen wird. A11 betont, dass das Unternehmen generell positive Werbung praktiziert, *„...weil wir auch zum Großteil auf Spenden angewiesen sind. Daher ist es natürlich wichtig, dass wir uns gut und positiv positionieren können.“* (A11 Zeile 401-402) Diese positive Positionierung wirkt sich dann indirekt auch auf das Image sowie die Arbeitgebermarke aus, da das Unternehmen an Bekanntheit dazugewinnt.

3.3.2.1 Aufbau Arbeitgebermarke

Das Unternehmen A04 arbeitet mit verschiedenen Methoden am Aufbau einer Employer Brand. Hier werden auch Offline-Wege, wie Plakette, Banner und Flyer, eingeschlagen. Außerdem nimmt Campus Recruiting für die Unternehmen A04, A07 und A09 eine wichtige Rolle ein. In diesem Prozess wird mit Ausbildungsinstitutionen zusammengearbeitet, um geeignete Nachwuchskräfte frühzeitig an das Unternehmen binden zu können. Genau in diesen Bereichen weiß das Unternehmen, dass es schwer ist, jemanden zu finden. Auch A05 setzt auf eine Kombination von unterschiedlichen Employer-Branding-Strategien, wie beispielsweise eigene Kampagnen, Folder, Arbeitgebervideos, Messeauftritt, Campus Recruiting, Relaunch der Webseite sowie auch Bannerschaltung und Imageinserate, *„das heißt ein ganzheitliches Konzept“* (A05 Zeile 209-210). Weiters holt sich A05 Feedback von den derzeitigen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter und es werden auch Umfragen gestartet, um das Employer Branding aufzubauen. A12 schlägt Strategien wie Karrierewebseite, Messen, Event und soziale Medien für den Aufbau einer Arbeitgebermarke ein. Außerdem können auch aktiv Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in das Employer Branding miteinbezogen werden. Auf der Homepage von A12 sind nur Personen abgebildet, die auch aktiv für das Unternehmen arbeiten. A07 betont, dass die unterschiedlichen Maßnahmen an die verschiedenen Zielgruppen angepasst werden müssen, um so die Werte über alle Kanäle zu vermitteln. A02 und A08 bauen auf gute Mitarbeiterinnen-/Mitarbeiterbetreuung, um sich als attraktive Arbeitgeberin/attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Das Unternehmen von A01 empfindet es für notwendig, hierbei die Unternehmenswerte *„authentisch nach außen zu präsentieren.“* (A01 Zeile 417). Neben der

Bespielung von diversen Plattformen ist der Messeauftritt für das Unternehmen von A09 bedeutsam. Es zeigt sich, dass Messeauftritte notwendig sind, um Praktikantinnen/Praktikanten für das Unternehmen zu gewinnen. Auch Mitarbeitervideos oder Imagevideos werden beispielsweise bei A06 und A09 eingesetzt, um den Bekanntheitsgrad zu steigern. Unter anderem beantwortet das derzeitige Personal diverse Fragen in den Videos. So bekommen andere Personen einen Einblick in das Unternehmen auch aus der Mitarbeiterperspektive. A06 ist der Meinung, dass für den Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke ein Mix aus verschiedenen Perspektiven erforderlich ist, wie beispielsweise Karrieremessen, soziale Medien und Mundpropaganda. Wenn Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter positiv für das Unternehmen sprechen, nehmen diese beim Aufbau einer Arbeitgebermarke eine bedeutende Rolle ein. *„...wenn man es als Unternehmen schafft, dass jemand so stolz ist, dass man dort arbeitet, dass die Leute es selber tun, dann hat man alles richtig gemacht...“ (A03 Zeile 342-344)*

3.3.2.2 Zusammenhang zwischen Social-Media-Plattformen und Employer Branding

Folgende Analyse zeigt, dass soziale Netzwerke auch eingesetzt werden können, um die Marke zu positionieren. Social-Media-Aktivitäten können als Teilstrategie für Employer Branding gesehen werden. Es können neben relevanten Firmeninformationen auch Produkte, Projekte, Veranstaltungen, Vakanzen oder andere Inhalte veröffentlicht werden. A05 betont, dass soziale Netzwerke dabei helfen, sich bei den Bewerberinnen/Bewerbern ins Gedächtnis rufen zu können. Wichtig ist es, die zielgruppenrelevanten Kanäle mit den passenden Inhalten zu befüllen. A06 erläutert, dass durch soziale Netzwerke die Möglichkeit besteht, die Benefits eines Unternehmens transparent darzulegen und sich somit auch als attraktive Arbeitgeberin/attraktiver Arbeitgeber positionieren zu können.

„...Personen haben die Möglichkeit im Internet oder in sozialen Medien sich zu erkundigen, ja wo will ich denn hingehen, wer ist denn ein guter Arbeitgeber und wo lass ich da lieber aus. Ich denke, wenn man sich hier nicht gut präsentiert und hier nicht versucht eine Marke zu generieren die stark ist, dann wird man es sehr schwer haben in Zukunft.“ (A02 Zeile 301-305)

A11 sieht vor allem die Relevanz von Employer Branding im Zusammenhang mit Social Media, um eine junge Zielgruppe erreichen können. Deshalb ist es notwendig, auf sozialen Netzwerken präsent zu sein. A01 ist der Meinung, dass aufgrund der Digitalisierung auch Employer Branding verstärkt auf soziale Netzwerke betrieben wird. Trotzdem sollte berücksichtigt werden, dass auf den verschiedenen Plattformen auch unterschiedliche

Personengruppen präsent sind. *„Das heißt, Social-Media-Marketing prinzipiell ja, aber nur wirklich, wenn Zeit investiert wird und dahinter eine Strategie steht, ein Konzept steckt.“* (A05 Zeile 228-229) Bewertungsplattformen wie kununu können auch für Employer Branding Maßnahmen gesetzt werden. Unternehmen können hierbei aktiv auf die Bedürfnisse, Bewertungen und Kommentare der Userinnen/User eingehen. A06 sieht kununu als eine Methode die Transparenz schafft und Unternehmen die Möglichkeiten bietet, sich zu verbessern.

„...weil wir auch eine gewisse Reflexion bekommen, ein gewisses Feedback auf unseren Bewerbungsprozess, aber auch auf das, wie die Personen, die bei uns arbeiten uns wahrnehmen. Das sind schon Instrumente, wo man dann auch entsprechend wirken kann. Natürlich, wenn jetzt mal nur schlechte Bewertungen kommen, dann ist das natürlich schon ein Thema, dass man mit Führungskräften ausdiskutieren muss.“ (A06 Zeile 58-62)

Im Unternehmen A09 wird versucht, vor allem auf negative Kommentare einzugehen. A09 sieht kritisch, dass es nicht klar ist, wer die Bewertung abgibt, beispielsweise könnte die Person aufgrund einer Ablehnung verärgert sein. A10 erläutert, dass Arbeitgeberbewertungsplattformen zwar Einfluss haben, derzeit aber noch keine Relevanz haben, da der Prozentsatz der beispielsweise auf kununu vorhandenen Bewertungen zu gering ist. Weiters sieht A10 auch kununu zukünftig nicht wichtig für den Personalbeschaffungsprozess. A07 steht kununu ebenfalls eher kritisch gegenüber, da eine aktive Benutzung für Unternehmen sehr kostspielig ist.

3.3.3 Novellierte Datenschutzverordnung (DSGVO)

Aufgrund der Interviews können folgende Ergebnisse im Zusammenhang mit der novellierten Datenschutzverordnung und dem Personalbeschaffungsprozess erhoben werden. Die große Herausforderung, die sich für die Unternehmen in Bezug auf dem Personalbeschaffungsprozess ergibt, ist die Frage, was mit den erworbenen Daten der Bewerberin/des Bewerbers passiert, beziehungsweise wie diese weiterverarbeitet werden. Zuerst muss sich ein Unternehmen darüber im Klaren sein, welche Daten im Zuge des Personalbeschaffungsprozesses erworben werden. *„Also, das ist halt einfach, man muss sehr vorsichtig mit den Daten umgehen.“* (A12 Zeile 433-434) In diesem Zusammenhang stellen die Evidenzhaltung sowie der Aufbau eines Bewerberpools Unternehmen vor einer großen Herausforderung, denn die Kandidatinnen/Kandidaten haben ein Recht auf die Vernichtung der Unterlagen. Sollte ein Unternehmen einen Bewerberpool aufbauen, ist es wichtig, diesbezüglich deren Erlaubnis einzuholen. Bei der Löschung der Daten muss ein Unternehmen sichergehen, dass diese aus dem ganzen System

verschwunden sind. Nicht nur die restlose Eliminierung im eigenen Unternehmen ist problematisch, zum Beispiel wenn Lebensläufe an Führungskräfte weitergesendet wurden, sondern auch wenn Bewerbungsunterlagen an Dritte weitergesendet wurden. *„Welche Daten werden dann in verarbeiteter Form weitergegeben beziehungsweise müssen weitergegeben werden. In unserem Fall an die Beschäftigten - das heißt an Dritte weitergegeben werden.“ (A02 Zeile 376-378)* A10 erwähnt diesbezüglich auch noch, dass Beratungsunternehmen sich überlegen müssen, wie diese es handhaben werden, wenn sie Bewerbungsunterlagen an die Kundin/den Kunden weitergeben. Laut A03 werden vor allem Plattformen wie XING und LinkedIn aufgrund der DSGVO profitieren, da die Bewerberinnen/Bewerber zustimmen, ihre Daten preiszugeben und das aus freien Stücken.

Die Unternehmen müssen ihren bestehenden Personalbeschaffungsprozess an die novellierte Datenschutzgrundverordnung anpassen und es trifft alle Unternehmen, egal in welcher Branche sie tätig sind und welche Tätigkeit sie ausüben. Das Besondere an der DSGVO ist, dass die Unternehmen gesetzlich gezwungen sind, sie durchzuführen und bei Nichtbefolgen strenge Sanktionen, wie hohe Geldstrafen, eingeleitet werden. Jedoch ist die subjektive Wahrnehmung unterschiedlich. Manche müssen ihrer Meinung nach diesbezüglich mehr unternehmen und andere wieder weniger. Auch A01 betont während dem Gespräch, dass das Thema für Aufregung sorgt.

„... wir im Prozess aufgrund der Verordnung auch einiges verändern müssen. Wir sind auch noch dabei zu schauen, wo muss genau was passieren damit wir erfüllen, also da läuft gerade das Projekt.“ (A07 Zeile 288-290).

„Insgesamt ist das, finde ich, ein bisschen ein Angst-Wort jetzt. Diese ganze Datenschutzgrundverordnung ist neu und man hat jedwedes Gefühl, auf was müssen wir jetzt alles aufpassen, machen wir da eh keinen Fehler.“ (A11 Zeile 474-477)

3.3.3.1 Konkrete Maßnahmen

Eine wesentliche Maßnahme ist die Einverständniserklärungen von den Bewerberinnen/Bewerbern für diverse Problemstellungen einzuholen.

„Bei diesem Vernetzungstreffen hat sich herauskristallisiert, dass in der Umsetzung dieses Abfragen oder Einholen des Einverständnisses im ersten Schritt des Bewerbungsprozesses ein großes Thema ist. Das heißt, dass man sich vom Kandidaten, der sich bewirbt, schon mit dem Absenden der Bewerbung so viel wie möglich Einverständniserklärung abholt, damit man eben in Nachhinein keine Probleme bekommen kann...“ (A01 Zeile 450-455)

Bezüglich Einverständniserklärung und DSGVO, wird die Webseite neu design erklärt A02, da die DSGVO im digitalen Bewerberprozess besser umsetzbar ist.

„...weil es einfach in einem digitalen Bewerbungsprozess einfacher und transparenter möglich ist, sich die Einverständniserklärungen dazu einzuholen, damit der Bewerber hier entsprechend bei uns aufbewahrt und wieder kontaktiert werden darf sofern es eine freie Stelle gibt und das ist einfach digital besser einzuholen.“ (A02 Zeile 383-387).

Auch A09 unterstreicht diese Aussage im Interview, da das Unternehmen ausschließlich nur mehr Bewerbungen über die E-Recruiting-Lösung akzeptieren wird. Des Weiteren legt auch A08 dar, dass sie ausschließlich Bewerbungen über die Webseite dulden. Außerdem gibt es bei A08 eine eigene Anlaufstelle, die sich um die Löschung der Daten kümmert und auch die Anfragen diesbezüglich entgegennimmt. Sozusagen kann die Fehlerquelle gesenkt werden, da die Bewerberdaten ausschließlich nur mehr über einen Kanal den Weg in das Unternehmen finden und sind nicht mehr auf mehrere Medien verteilen. Außerdem könnte es laut A03 sinnvoll sein, zu prüfen wo die Daten gehostet sind. A03 übermittelt die Daten nach Europa, sodass es diesbezüglich zu keinen Auffälligkeiten kommen kann, wenn diese beispielsweise in Amerika liegen.

Bei den Interviews zeigt sich, dass nicht immer alle Personen der HR-Abteilung in den Prozess der Umstellung in Hinblick auf die DSGVO eingebunden sind.

„Ich muss Ihnen ehrlich sagen, ich bin in der Gruppe, die das bei uns umsetzt, nicht drinnen.“ (A07 Zeile 286-287).

„Wir haben eine interne Taskforce, die sich diesem Thema annimmt.“ (A06 Zeile 359).

Die Personalverantwortlichen werden dann später eingeschult beziehungsweise wird ihnen erklärt, wie sie alles umsetzen sollen. Weiters wenden die Unternehmen A02, A03 Schulungen sowie Rechtsberatungen an, um sich auf die DSGVO vorzubereiten und anschließend umsetzen zu können. Ergänzend ist noch darzulegen, dass die Datenschutzverordnung nicht nur für den Personalbeschaffungsprozess relevant ist, sondern auch für die darauffolgenden Prozesse.

3.3.3.2 Persönliche Bewertung

Bei den befragten Personen sind gemischte Gefühle zum Ausdruck gekommen. Ein paar sehen diesbezüglich große Veränderungen in Bezug auf den Personalbeschaffungsprozess und andere wieder weniger. A01, A02, A03, A04, A05, A06, A11 und A12, sind der Meinung, dass die DSGVO den Personalbeschaffungsprozess beeinflusst, sowie verändert. Es fallen unterschiedliche Beschreibungen, wie der Personalbeschaffungsprozess

wird mühsamer, komplizierter, beeinträchtigt, schwieriger. Dennoch sieht unter anderem A02 eine rasche Anpassung des Personalbeschaffungsprozesses an die DSGVO.

„Ja, natürlich sehr stark, also wir müssen jetzt! Wir sind auch gerade dabei, und relativ fortgeschritten, ein Datenverarbeitungsverzeichnis zu erstellen und die entsprechenden internen Recruiting-Prozesse zu adaptieren, Bewerber zu informieren, was mit deren Daten passiert. Man muss überlegen, wie bauen wir die Evidenzdatenbank mit Zustimmungen von Bewerbern auf, wollen wir das überhaupt. Die Kommunikation mit den Bewerbern verändert sich, sodass man wirklich auch sagt: wie gehe ich jetzt mit einem Bewerber um der jetzt nicht über den klassischen Kanal kommt, sondern auch über eine Mitarbeiterempfehlung. Was kann ich mit der Bewerbung passé machen, kann ich die genauso einer Führungskraft weitergeben. Das sind alles Sachen, die den Recruiting-prozess bei uns sehr stark beeinflussen.“ (A06 Zeile 347-356)

„...macht es uns Arbeitgeber die in diesem Bereich arbeiten zum Horror, weil man viel angreifbarer ist durch kleinste Fehler.“ (A03 Zeile 368-369)

A01 betont, dass Unternehmen einerseits den Bewerbungsprozess für die Kandidatinnen/Kandidaten einfach gestalten möchten, dennoch die DSGVO dieses Vorhaben beispielweise bei der One-Click-Bewerbung verhindert. Weiters ist als kritisch zu betrachten, dass die Personalverantwortlichen nicht wissen was auf sie zu kommt und wie alles funktionieren wird. *„...es gibt hier eine hohe Unsicherheit bei einem hohen Strafraum, was natürlich für Aufregung sorgt und weil gerade natürlich im Recruiting mit personenbezogenen Daten gearbeitet wird.“ (A01 Zeile 469-471)* Auch A11 sieht die neue DSGVO als „Angstwort“. Weiters sieht A03 die Strafen als überzogen und nicht zielführend. Europäische Unternehmen verlieren an Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Ländern wie Asien und Amerika. Generell ist ein achtsamer Umgang mit den Daten sehr wichtig. *„...es ist generell schwieriger, beliebig einfach E-Mails herum zu schicken...“ (A10 Zeile 359-360)* A01, A09 und A10 sehen die große Problematik in der Löschung der Daten, sowie Weiterleitung der Bewerbungsunterlagen.

„Es ist eine enorme Herausforderung für Unternehmen einfach festzustellen, wo werden überall Daten von nicht nur Bewerbern sondern vielleicht auch zukünftigen Mitarbeitern gespeichert, hinterlegt, wo physisch, wo Digital und eben wie kann man einen durchgehenden Prozess gewährleisten, damit das alles bei Bedarfsfall aus dem Unternehmen verschwindet.“ (A09 Zeile 447-451)

A09 merkt an, dass andere Bereiche im Unternehmen, wie beispielsweise der Kundenkontakt, noch mehr von der DSGVO betroffen sind. A02 und A11 sehen die Digitalisierung praktisch im Zusammenhang mit der Datenschutzgrundverordnung, da die neuen Regelungen leichter umzusetzen sind.

A08 und A10 sind der Meinung, dass sich der Personalbeschaffungsprozess aufgrund der DSGVO kaum verändern wird.

„Bei uns wenig bis gar nicht! Außer dass wir heute einem Bewerber sagen können, wir möchten seine Daten löschen... Bei uns haben die Bewerber die Möglichkeit ... kundzutun, dass die Daten eines Bewerbers/einer Bewerberin gelöscht werden sollen. Das ist bei uns einfach umzusetzen. Wir haben damit nicht so wirklich das große Problem.“ (A08 273-278).

„Ich glaube kaum, es wird Regelungen geben, dass man irgendwie eine Zustimmungserklärung und so weiter unterschreiben muss, das wird wahrscheinlich sein, wie wenn man was bestellt und wo man dann allgemeine Geschäftsbedingungen lesen muss und dann wird der Bewerber wahrscheinlich ein Hacker machen oder nicht oder zwei Hacker und ich denke, so wird sich das einspielen.“ (A10 Zeile 366-370).

3.3.4 Zukunftsperspektive des Personalbeschaffungsprozesses

Aufgrund der unterschiedlichen Wahrnehmungen ist es diesbezüglich sehr schwierig, eine Prognose für die zukünftige Entwicklung sowie Gestaltung des Personalbeschaffungsprozesses zu treffen. Die interviewten Personen wurden befragt, wie sich ihrer Meinung nach der Personalbeschaffungsprozess vor dem Hintergrund zunehmender Digitalisierung in den kommenden 5 Jahren verändern wird. Da sich die unterschiedlichen Meinungen und Vorstellungen differenzieren, werden die einzelnen Aussagen kurz zusammengefasst.

A01 sieht einige Bereiche, die zukünftig an Wichtigkeit gewinnen werden, beziehungsweise neue Technologien, die in den Markt eintreten. Social-Media-Recruiting wird eine bedeutende Rolle im Personalbeschaffungsprozess einnehmen, einerseits durch die zielgruppengerechten Ansprachen mittels Social-Media-Tools und andererseits durch den Aufbau starker Arbeitgebermarken. Weiters wird sich aufgrund der demografischen Entwicklung sowie dem Fachkräftemangel die Position am Arbeitsmarkt noch mehr verschieben. Deshalb wird Transparenz am Arbeitsmarkt und Aufrichtigkeit seitens der Unternehmen unumgänglich sein, sodass eine Arbeitgeberin/ein Arbeitgeber halten muss was er verspricht.

„Das Thema Big Data, das heißt der Umgang mit der Vielfalt an Daten, die es gerade im Recruiting gibt. Das Thema One-Click-Bewerbungen jetzt auch im Zusammenhang mit der DSGVO, das ist jetzt was ich als Diskrepanz angesprochen habe...“ (A01 Zeile 505-507)

Weiters werden die Themen Active Sourcing und Mitarbeiterempfehlungen in der Zukunft noch wichtiger werden. Abschließend zeigt sich, dass die Technik sich weiterentwickeln wird, sodass es möglich sein wird, Bewerbungsgespräche mit der Virtual Reality zu verbinden.

A02 ist der Meinung, dass sich der Personalbeschaffungsprozess in der Umbruchsphase befindet, die in den kommenden fünf Jahren enden wird. Es werden neue Plattformen dazu kommen und andere wieder vom Markt verschwinden, dennoch lässt sich hier schwer eine Prognose treffen, welche das sein werden. Active Sourcing wird stärker eingesetzt werden und die klassische Zusendung der Bewerbungsunterlagen wird dadurch nicht länger angewandt. *„Also die Motivation sämtliche Unternehmen mit Bewerbungsschreiben abzuklappen und um einen Job zu betteln wird abgeschafft.“* (A02 Zeile 408-409).

A03 sieht Sprachassistenten, wie Siri, als wesentlichen Bestandteil im zukünftigen Personalbeschaffungsprozess und in weiterer Folge die künstliche Intelligenz, da diese Tools immer cleverer werden. Sprachassistenten werden der/den Arbeitssuchenden im weiteren Sinn mit einer sprachgesteuerten Jobsuche im Prozess unterstützen. Weiters werden Daten sowie Netzwerke immer mehr an Bedeutung gewinnen. Diese Person ist der Meinung, dass sich kaum jemand aus dem Digitalisierungsprozess raushalten werden. Vor allem vor dem Hintergrund, dass Daten immer bedeutender werden und der Mensch immer gläserner wird. *„Also in der Digitalisierung werde ich mich mit meinen Daten offenbaren müssen, um überhaupt mithalten zu können. Das ist kein wahnsinnig Schönes, das ist Orwell 1984 aber schon viel viel weitergedacht“* (A03 Zeile 451-454).

A04 sieht zwei wesentliche Veränderungen. Einerseits, dass das Mobile Recruiting an Bedeutung gewinnen wird, jedoch müssen hierfür die Anbieter noch ihr Angebot verbessern, da es noch an Benutzerfreundlichkeit bei mobilen Endgeräten mangelt. Und andererseits hat diese Person das Bedürfnis, dass es eine Art „Überplattform“ gibt, die alle anderen Accounts und Kontakte miteinander verbindet, sodass nicht jedes Netzwerk beziehungsweise jede Seite einzeln betreut werden muss, sondern quasi eine All-Inclusive Lösung angeboten wird. *„Ich muss mein XING-Profil hochfahren, meinen Skype-Account, mein Facebook und überall habe ich irgendjemanden... Ich warte auf diese Überplattform, wo ich alles drinnen habe und alle meine Kontakte mitnehmen kann“* (A04 Zeile 360-364).

A05 sieht, dass der spielerische Aspekt in der Personalbeschaffung immer wichtiger werden wird und es immer mehr in Richtung Gaming gehen wird. Weiters wird der Prozess der Bewerbung immer einfacher und rascher werden, zum Beispiel durch die

Möglichkeit der One-Click-Bewerbung. *„Ich glaube, dass es für Bewerber immer einfacher wird, sich zu bewerben...“ (A05 Zeile 268).* Die Onlinepräsenz wird weiter steigen, sowie mehr Tools im Prozess eingesetzt werden, beispielsweise durch Interview-Tools.

A06 ist der Meinung, dass der Prozess noch schneller wird. Diesbezüglich ist auch anzumerken, dass die Bewerberinnen/Bewerber noch rascher zu Informationen über die Arbeitgeberin/den Arbeitgeber kommen. Weiter werden Schritte, die derzeit noch in Papierform abgewickelt werden, digitalisiert werden. Außerdem werden Tools, wie Mitarbeiter-werben-Mitarbeiter in elektronischer Form abgewickelt. Anstatt der händischen Unterschrift können das Einverständnis mit einem Kreuz eingeholt werden. *„Das ist was von der Digitalisierung, wo viel wirklich vom Papier in die digitale Welt geht.“ (A06 Zeile 404-405)*

A07 Neben der Digitalisierung wird eine weitere Kraft den Personalbeschaffungsprozess beeinflussen, nämlich die demografische Entwicklung. Es wird sich Angebot und Nachfrage verschieben, sodass die Unternehmen sich noch mehr anstrengen müssen wird, Personal für sich zu gewinnen. *„Arbeitgeber müssen sicher jetzt viel mehr verkaufen bei Bewerbern.“ (A07 Zeile 328)* Weiters wird das Automatisierungspotential eine wichtige Rolle spielen, wie beispielsweise ein automatisches Matching im Hintergrund.

A08 empfindet, dass Netzwerke noch mehr an Bedeutung gewinnen werden aufgrund der Digitalisierung. Früher wurde persönlich Networking betrieben, jetzt verlagert sich das in die digitale Welt. *„Durch die Digitalisierung wird das Netzwerk sehr sehr stark vorangetrieben. Das Networking war früher ein persönliches, heute ist das Networking auch durch die sozialen Medien sehr stark gegeben...“ (A08 Zeile 329-331)* Trotz Datenschutzgrundverordnung wird der Digitalisierungsprozess voranschreiten. Der Prozess wird sich weiterhin beschleunigen, die Unternehmen werden schneller an ihr Personal kommen, sowie Arbeitskräfte schneller zu ihrer Position.

A09 erläutert, dass es sehr schwierig ist, zukünftige Prognosen diesbezüglich zu treffen. Momentan ist es eher so, dass für Unternehmen eine Testphase im Gange ist, in welcher sie erste Erfahrungen sammeln können, um für sich festzustellen, ob die Prozesse sinnvoll gestaltet sind sowie eine Arbeiterleichterung mit sich bringen. Die große Frage, die sich stellen wird ist, ob es tatsächlich automatisiert werden kann oder es dem Unternehmen mehr schadet beziehungsweise ob dadurch Personen verloren werden, die zuvor schon berücksichtigt wurden.

„Also ich glaube einfach, manches braucht einfach seine Zeit bis es zum Wohle der Unternehmen, also von Bewerbern und Personalbereich, angenommen wird. Dann muss

man wie gesagt Feedback spiegeln und sagen, ist es das wirklich und danach entscheiden.“ (A09 Zeile 558-560)

A10 findet es auch eher schwer Zukunftsprognosen abzugeben. *„Es hat viele Themen schon gegeben, viele Moden schon gegeben. Die ganz ganz In waren und dann nicht mehr In waren. So wird das auch mit dem Digitalisierungsthema sein.“ (A10 Zeile 377-379)* Der Personalbeschaffungsprozess wird noch stärker automatisiert werden. Die Daten werden schneller zugänglich sein, dennoch stellt sich die Frage wie die Datenschutzgrundverordnung gewisse Daten blockiert.

A11 sieht bis jetzt schon sehr große Veränderungen, die in den kommenden fünf Jahren selbstverständlich und zu Standards werden, sodass die Kleinbetriebe auch von den Entwicklungen betroffen sein werden. *„Ja, es wird, glaube ich, einfach mehr und selbstverständlicher werden als es mittlerweile ist.“ (A11 Zeile 484-485)* Weiters wird der Prozess immer einfacher werden, außerdem es ist wichtig, dass alles über mobile Endgeräte abwickelbar ist.

A12 ist der Ansicht, dass der Prozess der Digitalisierung weiter fortgesetzt wird, sowie auch die Automatisierung in diesem Zusammenhang zunehmen wird, wie beispielsweise bei der Vorselektion. *„...Digitalisierungs-Fortschritt auch im Personalbereich sich weiter fortsetzen wird. Auch im KMU Bereich auch aufgrund der DSGVO und dann glaube ich auch schon, dass es mehr in Richtung Automatisierung gehen wird.“ (A12 Zeile 492-494)* Die Frage, die sich diesbezüglich stellt, ist, wie die Systeme des Unternehmens angepasst werden müssen.

4 Conclusio

Der letzte Abschnitt dieser Masterarbeit setzt sich wie folgt zusammen: Zuerst sollen die Ergebnisse in Hinblick auf fach einschlägige Literatur und passende Studien diskutiert werden. Weiters wird die Limitation der Untersuchung dargelegt. Außerdem soll ein Ausblick für eine anknüpfende Forschung aufgezeigt werden. Zum Schluss wird ein Gesamtfazit der Arbeit erstellt.

4.1 Diskussion

Wie sich in der Erhebung zeigt, ist das primäre Ziel der Personalbeschaffung, geeignetes Personal für eine offene Position zu finden. Das stimmt auch mit der Definition von Berthel und Becker (2017, S. 330) überein, die davon ausgehen, dass Personalbeschaffung das Ziel verfolgt, den Personalbedarf im Unternehmen zu decken. Nachdem der Bedarf erhoben ist, können geeignete Suchstrategien abgeleitet werden. Es kann dargelegt werden, dass auch unterschiedliche Strategien bei der Suche angewendet werden. Hier ist anzumerken, dass häufig zuerst auf eine zielgruppenadäquate Inserierung auf Online-Jobbörsen gesetzt wird. Eine Untersuchung von Career Monitor (2018, S. 1f.) legt dar, dass die häufigste Quelle für die Suche nach Personal, Online-Stellenmärkte sind. Man könnte davon ausgehen, dass die Schaltung eines Inserates auf Online-Jobbörsen mittlerweile „State of the Art“ ist, und somit nicht wirklich als innovative E-Recruiting Strategie gesehen werden kann. Weiters zeigt sich, dass Personalsuche über Printmedien noch weiter zurückgehen wird (Career Monitor, 2018, S. 1f.). Auch im Interview haben lediglich zwei befragte Personen darüber berichtet, dass ihr Unternehmen noch über Printmedien sucht. Es zeigt sich, dass viele Unternehmen eine Kombination aus unterschiedlichen Online- und Offline-Methoden anwenden. Im Online-Bereich werden für die Personalsuche soziale Netzwerke, Online-Stellenmärkte und die eigenen Homepages eingesetzt. Außerdem setzen Unternehmen auf Mitarbeiternetzwerke sowie Mundpropaganda, Campus Recruiting, Messeauftritte und Employer Branding. Hier ist anzumerken, dass Employer Branding auch über soziale Netzwerke betrieben wird. Die Studie von Career Monitor (2018, S. 3) zeigt, dass die Zusammenarbeit mit Hochschulen und Universitäten die drittwichtigste Ressource in der Personalsuche ist. Initiativbewerbungen, Karrierewebsites und Fremdveranstaltungen wie Messen belegen Platz sechs und sieben (Career Monitor, 2018, S. 3). Abschließend ist anzumerken, dass Personaldienstleister bei Employer Branding mit der Situation der Dreiecksbeziehung konfrontiert sind. Eine Möglichkeit könnte sein, mit Unterstützung von sozialen Netzwerken, Beziehungen

aufzubauen und das Zugehörigkeitsgefühl zu stärken. Unternehmen nutzen Social-Media-Plattformen, um Beziehungen mit Konsumentinnen/Konsumenten aufzubauen und zu stärken (Sashi, 2012, 259f.). Leonardi, Huysman und Steinfield (2013, S.15) legen dar, dass Unternehmen auch soziale Netzwerke einsetzen können, um Beziehungen zu Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern aufzubauen. Social-Media-Plattformen helfen dabei, eine gemeinsame Basis zu schaffen und die Interaktion und Zugehörigkeit erleichtert (Leonardi et al., 2013, S. 8).

In Hinblick auf die immer stärker werdende Automatisierung durch die Digitalisierung entstehen zu diesem Thema differenzierte Sichtweisen in Fachkreisen (Frey & Osborne, 2013, S.1ff; Hammermann & Stettes, 2015, S. 113ff.). Die befragten Personen stehen dem Thema kritisch gegenüber, da sie der Meinung sind, dass eine Maschine nicht in der Lage ist, den Recruiting-Prozess komplett zu übernehmen. Außerdem zeigt sich, dass die Empathie eines Personalverantwortlichen eine wichtige Rolle für die Auswahl des Personals spielt. Durch die Automatisierung geht vor allem auch der persönliche Kontakt verloren, welcher der Bewerberin/dem Bewerber gegenüber Wertschätzung vermittelt. Teile des Personalbeschaffungsprozesses finden derzeit schon automatisiert statt, wie beispielsweise standardisierte Antworten, die automatisch versendet werden. Die Teilautomatisierung wird als Arbeitserleichterung wahrgenommen. Es kann davon ausgegangen werden, dass eine Vollautomatisierung des Personalbeschaffungsprozesses nicht möglich ist, da die persönliche sowie menschliche Komponente eine tragende Rolle spielt.

„Ich glaube, dass es auf eine gewissen Art und Weise Sinn macht, Prozesse zu optimieren. Ich bin aber nicht der Überzeugung, dass es Sinn macht solche Prozesse zu automatisieren, wo auch ein bisschen ein menschliches Gespür und gewisse Menschlichkeit notwendig ist.“ (A06 Zeile 112-115)

Durch die Erhebung wird ersichtlich, dass die Digitalisierung neue Möglichkeiten für den Personalbeschaffungsprozess bietet, die im analogen Zeitalter nicht vorhanden waren. Es zeigt sich, dass sich der Recruiting-Prozess immer mehr in die digitale Welt verlagert. Auch bei der Erhebung von Career Monitor (2018, S. 1) wird dargelegt, dass zwei wichtige Kanäle für die Personalsuche Online-Stellenmärkte und Social-Media-Kanäle sind. Knapp (2017, S. 82f.) versteht unter den Begriff E-Recruiting eine moderne Form der Personalbeschaffung für die charakteristisch ist, dass der Prozess digitalisiert wird. Um die neuen Möglichkeiten der Personalbeschaffung zu eruieren, ist es notwendig, die Entwicklung des Webs anzusehen, da dessen Veränderung Online-Recruiting erst ermöglicht. Im Web 1.0 konnten Unternehmen lediglich Informationen zur Verfügung stellen (Choudhury, 2014, S. 8096; Solanki & Dongaonkar, 2016, S. 75ff.). Einerseits konnten

Informationen und Vakanzen auf der Webseite veröffentlicht werden, andererseits konnten offene Positionen auf Online-Jobbörsen geschaltet werden (Woźniak, 2014b, S. 693). Das war der erste Schritt, um eine Online-Präsenz aufzubauen sowie Informationen rund um die Uhr zugänglich zu machen (Choudhury, 2014, S. 8096). Die Weiterentwicklung zu Web 2.0 war die Geburtsstunde der sozialen Netzwerke (Solanki & Dongaonkar, 2016, S. 75ff.). Die grundlegendste Veränderung war die Kommunikation sowie Interaktionsmöglichkeiten, denn jeder konnte nun zum Sender und Empfänger werden (Choudhury, 2014, S. 8097; Woźniak, 2014b, S. 693). Für die Personalbeschaffung bedeutet das, dass Bewerberinnen/Bewerber aktiv mit dem Unternehmen kommunizieren und sich über soziale Netzwerke vernetzen können (Choudhury, 2014, S. 8097). Mit dem Übergang zum Web 3.0 wurde Maschinen ermöglicht, im Internet zu lesen (Solanki & Dongaonkar, 2016, S. 77). Das bedeutet unter anderem für den Recruiting-Prozess, dass ein Matching-Verfahren zwischen Vakanze und Kandidatin/Kandidat möglich wurde (Tolksdorf et al., 2006, S. 17ff.). Die neuen Technologien unterstützen die Personalverantwortlichen im Beschaffungsprozess, durch sie können Ressourcen sowie Zeit eingespart werden. Aufgrund dessen werden E-Recruiting Softwares als positiv wahrgenommen. Diese bieten eine Bewerberverwaltung, in der Daten digital erfasst, geteilt, bewertet und analysiert werden können. Weiters zeigt sich, dass die steigende Bewerbermenge ohne E-Recruiting-Software kaum bewältigbar wäre. Auch bei der Software gibt es automatisierte Schnittstellen, wie beispielsweise die automatische Schaltung von Inseraten auf diversen Online-Jobbörsen. Auch bei der Darlegung von Rundstedt (2015, S. 5f.) wird ersichtlich, dass die neuen Technologien eher als Entlastungsfaktor gesehen werden.

Es zeigt sich, dass die Digitalisierung einen organisatorischen Wandel mit sich bringt und wie ein Change-Prozess gesehen werden kann. Die Unternehmen müssen den Personalbeschaffungsprozess an die Digitalisierung anpassen. Durch die Digitalisierung erhalten die Unternehmen einen Druck von außen, der eine Neuausrichtung mit sich bringt (Thom & Etienne, 2002, S. 21). Diese Neustrukturierung soll die Unternehmen wettbewerbsfähig halten (Todnem, 2005, S. 369). Allerdings berichten die befragten Personen, dass es auch zu Widerstand oder Skepsis kam. Wadell und Sohal (1998, S. 543ff.) sehen Widerstand als natürliche Reaktion bei Veränderungen. Bei den befragten Personen zeigt sich, dass es essentiell ist, im Prozesswandel Aufklärung zu betreiben und den Nutzen der Neuerung aufzeigen. Bei der Umsetzung von konkreten Maßnahmen wird ersichtlich, wie die Unternehmen den Personalbeschaffungsprozess an die Digitalisierung anpassen. Beispielsweise wird erkenntlich, dass immer mehr online umgesetzt

wird. A02 betont in diesem Zusammenhang, dass die Webseite nicht mehr zeitgemäß ist und aus diesem Grund neu gelauncht werden muss.

Aufgrund der Digitalisierung verändert sich auch die Kommunikation mit den Bewerberinnen/Bewerbern. Die Kommunikation findet immer öfter schriftlich statt, vor allem in den ersten Phasen des Prozesses. Der Hauptkommunikationskanal ist der E-Mail-Verkehr. Dennoch nimmt der persönliche Kontakt eine wichtige Rolle im Personalbeschaffungsprozess ein, dieser findet aber erst später statt. Für die Auswahl der richtigen Person ist eine persönliche Interaktion unumgänglich. Auch die Untersuchung von Chapman und Webster (2003, S. 113ff.) legt dar, dass für die Endauswahl ein persönliches Gespräch ausschlaggebend ist, ob die Bewerberin/der Bewerber genommen wird oder nicht.

Anhand der Untersuchung können folgende Potentiale sowie Herausforderungen im Personalbeschaffungsprozess in Bezug auf die Digitalisierung in Tabelle 2 dargelegt werden.

Tabelle 2: Potentiale und Herausforderungen von Digitalisierung

Potentiale	Herausforderungen
Neue Möglichkeiten	Abhängigkeit von Technik
Unterstützende Funktion	Widerstände beim Wandel
Zeitersparnis	Schwierigkeiten bei der Anwendung von neuer Technik
Senkung des Administrationsaufwands	Ressourcenaufwand
Schnellere Abwicklung des Bewerbungsprozesses	Manche Tools sind sehr kostspielig
Besserer Aufbau eines Bewerberpools aufgrund von E-Recruiting Systeme	Qualität der Bewerbungen sinkt aufgrund von steigender Quantität
Arbeitserleichterung	Umgang mit personenbezogene Daten
Transparenz	Entmenschlichung aufgrund von Automatisierung und Reduktion von persönlicher Kommunikation
Mehr Informationen durch Internet erhältlich	Großes Angebot an verschiedenen Überblick- dennoch welche ist die Richtige
Größere Reichweite	Schnelle und weltweite Verbreitung von Informationen
Benutzerfreundlichkeit	Beschleunigter Prozess

Quelle: eigene Darstellung

Bei der Untersuchung wird ersichtlich, dass von elf Unternehmen zehn auf mindestens einem sozialen Netzwerk vertreten ist. Die befragten Unternehmen setzen auch die sozialen Netzwerke im Personalbeschaffungsprozess ein. Wobei hier vor allem die Businessnetzwerke XING und LinkedIn die Nase vorne haben. Dennoch sollte Facebook nicht unterschätzt werden, einige Unternehmen sind auch dort vertreten. Dieses Ergebnis deckt sich mit der Erhebung von Career Monitor (2018, S. 4), bei dem die sozialen Netzwerke XING, LinkedIn und Facebook die Plätze eins bis drei belegen. Für Unternehmen ist es wichtig, auf den Plattformen vertreten zu sein, auf denen sich auch die entsprechende Zielgruppe befindet. Auch eine Studie von „We are social“ (Kemp, 2017) zeigt, dass 36% der Weltbevölkerung im Jahr 2017 auf Social Media Plattformen aktiv waren. Knapp (2017, S.65f.) sieht den Hauptnutzen in Online-Netzwerken darin, dass Unternehmen sich einem großen Publikum präsentieren können. Soziale Netzwerke können unterschiedlich angewendet werden da sie, wie Knapp (2017, S.65f.) erläutert, eine unterschiedliche Schwerpunktsetzung haben. Unternehmen haben die Möglichkeit, den Bewerberinnen/Bewerbern Informationen über das Unternehmen zur Verfügung zu stellen, angefangen von Vakanzen bis hin zur Story über das Unternehmen oder aktuelle Veranstaltungen. Darüber hinaus können Unternehmen sich auch Informationen über die Kandidatinnen/Kandidaten durch ihre Onlineprofile holen, je nachdem wie viel dort preisgegeben wird. Ein Screening der Bewerberinnen/Bewerber wird eher selten angewendet. Meistens wird ein Backgroundcheck nur dann praktiziert, wenn noch Fragen offen sind, die Person eine höhere Position im Unternehmen bekleiden soll oder wenn die Position Social-Media-Affinität verlangt. Über welche sozialen Netzwerke eher Bewerberinnen/Bewerber gescreent werden, konnte bei der Untersuchung nicht festgestellt werden. In diesem Zusammenhang zeigt sich, dass für eine endgültige Entscheidung des Unternehmens ein persönliches Gespräch notwendig ist. Außerdem kann durch die Digitalisierung Networking praktiziert werden und somit eine Community aufgebaut werden. Das eigene Netzwerk kann dann auch genutzt werden, um Informationen zu verbreiten. Weiters bieten soziale Netzwerke die Möglichkeit, proaktiv auf geeigneten Personen zuzugehen. Darüber hinaus können soziale Netzwerke für den Aufbau sowie die Stärkung einer Employer Brand genutzt werden, sodass die Unternehmen sich präsent zeigen und der Bekanntheitsgrad gesteigert wird. Es können unterschiedliche Nutzen aufgrund des Einsatzes von sozialen Netzwerken aufgezeigt werden. Unternehmen können mit sozialen Netzwerken die jüngere Generation erreichen. Auch die Studie von Knapp (201, S. 89ff.) aus dem Jahr 2016 zeigt, dass Studierende, vor allem auf Facebook, vertreten sind. Weiters besteht die Möglichkeit, mit Kandidatinnen/Kandidaten in Verbindung zu treten und eine Beziehung aufzubauen. Es muss nicht darauf gewartet werden, ob sich die richtige Person meldet, denn über soziale Netzwerke können durch

eine Suchfunktion Personen gefunden werden. Anschließend kann eine dieser auch aktiv angesprochen werden. Im Zuge dessen muss auch hier berücksichtigt werden, dass soziale Netzwerke Gefahren mit sich bringen. Unternehmen machen sich durch soziale Netzwerke transparenter. Bei Arbeitgeberbewertungsplattformen wird ersichtlich, wie andere Personen das Unternehmen wahrnehmen. Diese Bewertungen sind für jeden rund um die Uhr zugänglich. Es ist notwendig, die Echtzeitkommunikation zu beachten und zeitnah auf Anfragen, Beschwerden etc. einzugehen. Durch die weltweite Vernetzung können sich auch negative Kommentare rasch und global verbreiten. Eine weitere Herausforderung könnte sein, dass sich das Private mit dem Beruflichen vermischt und Personen von Mitarbeiterinnen/Mitarbeitern oder Kolleginnen/Kollegen online hinzugefügt werden. In der Literatur werden folgende Vorteile identifiziert: direkte Ansprache von Bewerberinnen/Bewerbern (Albert, 2017, S. 99), steigern der Attraktivität (Nikolaou, 2004, S. 179ff) sowie die große Reichweite und Verstärkung von Authentizität (Gravili & Fait, 2017, S. 185). Durch die Vernetzung kann ein frühzeitiger Austausch zwischen Arbeitgeberin/Arbeitgeber und Bewerberin/Bewerber stattfinden. Weiters unterstützen soziale Netzwerke bei dem Aufbau einer authentischen und transparenten Arbeitgebermarke. Die derzeitigen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter werden aktiv miteingebunden und fungieren als Markenbotschafter (BITKOM, 2015, S. 18). Wie sich zeigt, bieten soziale Netzwerke viele Vorteile für den Personalbeschaffungsprozess, die dabei helfen können, wettbewerbsfähig zu bleiben.

Employer Branding unterstützt Unternehmen, sich als attraktive Arbeitgeberin/attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Bezüglich des Aufbaus einer Arbeitgebermarke wird auf eine Kombination von unterschiedlichen Strategien gesetzt. Angefangen von Social-Media-Aktivitäten bis hin zu offline Kanälen, wie Campus Recruiting oder Messeauftritten. Auch Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter können dabei helfen, ein Employer Brand zu etablieren. Social-Media-Aktivitäten können dabei helfen, die Marke weltweit bekannt zu machen. Es zeigt sich, dass hier eine Kombination von Offline- und Online-Strategien notwendig ist, um einen ganzheitlichen Ansatz zu verfolgen. Eine Untersuchung von Moroko und Uncles (2008, S. 160ff.) zeigt, dass zwei essentielle Dimensionen einer Employer Brand Attraktivität und Richtigkeit sind. Aus diesem Grund sind Social-Media-Aktivitäten notwendig, weil sie einerseits die Attraktivität erhöhen und andererseits die Richtigkeit aufgrund der Transparenz bestätigt werden kann (BITKOM, 2015, S. 18).

Auch Mitarbeiternetzwerke können eine wichtige Rolle im Personalbeschaffungsprozess durch ihre Empfehlung einnehmen. Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter können der Arbeitgeberin/dem Arbeitgeber Personen aus dem eigenen Umfeld vorschlagen. Es zeigt sich, dass einige der befragten Unternehmen auch offizielle Programme etabliert haben. Hier

erhalten die Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter entweder eine Geldprämie oder ein anders Benefit für eine Empfehlung. Auch wenn ein Unternehmen kein offizielles Programm praktiziert, werden dennoch Mitarbeiterempfehlungen weitergegeben. Das zeigt, dass die Person vom Unternehmen überzeugt ist. Es kann dargelegt werden, dass Mitarbeiterempfehlungen eine sehr wertvolle Ressource aufgrund der hohen Bewerberqualität für Unternehmen sind. Außerdem können derzeitige Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter in den Unternehmensprozess mit eingebunden werden. Auch eine Studie von Myers und Sadaghiani (2010, S. 225ff) zeigt, dass die Generation Millenials motiviert ist, in ihrem Unternehmen aktiv mitzuwirken. In Form von Mitarbeiterempfehlungsprogramme besteht die Möglichkeit die Generation Y im Unternehmensprozess mit einzubinden.

Es gibt zwei wesentliche Treiber, die neben der Digitalisierung Einfluss auf die Personalbeschaffung haben, einerseits die novellierte Datenschutzgrundverordnung und andererseits die Arbeitsmarktsituation. Da die DSGVO eine verpflichtende EU-Richtlinie ist, müssen sich die Unternehmen an diese Verordnung halten und den Personalbeschaffungsprozess entsprechend adaptieren (EU, 2016). Die Fachgruppe Wien der gewerblichen Dienstleister hat für ihre Mitglieder eine eigene Broschüre bezüglich der novellierten Datenschutzgrundverordnung herausgebracht. Die Roadmap soll bei der Umsetzung der DSGVO helfen, sowie eine Adaption des gesamten Unternehmensprozesses gewährleisten. Ein Punkt der Roadmap umfasst den Bewerbungsprozess. In der Broschüre werden unterschiedliche Maßnahmen dargelegt, ein Aspekt umfasst die Frage wie mit einer Initiativbewerbungen aufgrund der DSGVO umgegangen werden soll (WKW, 2018, 2ff.). Dadurch, dass die Datenschutzgrundverordnung erst am 25. Mai 2018 in Kraft tritt, können noch keine genaueren Auswirkungen festgestellt werden (EU, 2016; www.wko.at, 15.04.2018), dennoch wird bei der Roadmap ersichtlich, dass Anpassungen im Personalbeschaffungsprozess vorgenommen werden müssen (WKW, 2018, 2ff.). Der Adaptionsprozess muss bis 26. Mai 2018 erfolgen, sonst drohen den Unternehmen Sanktionen (EU, 2016; www.wko.at, 15.04.2018). Im Zuge des Personalbeschaffungsprozesses muss geklärt werden, welche personenbezogenen Daten erhoben werden. Laut Art. 30 DSGVO (EU, 2016) sind Unternehmen dazu verpflichtet, ein Verarbeitungsverzeichnis anzulegen. Dieses Dokument muss Inhalte wie beispielsweise den Zweck der Verarbeitung, Übermittlung von personenbezogenen Daten, Aufbewahrungsfristen und so weiter enthalten (EU, 2016). Die befragten Personen sehen vor allem folgende Themen von der DSGVO betroffen: Evidenzhaltung, sowie Aufbewahrung von Bewerbungen, Weiterleitung von Bewerbungsunterlagen und Löschung der Daten. Laut Art. 17 DSGVO (EU, 2016) haben Bewerberinnen/Bewerber das „Recht auf Vergessenwerden“, das heißt unter anderem, dass die Daten komplett gelöscht werden müssen,

wenn die betroffene Person darauf besteht oder es keinen Grund beziehungsweise keine Rechtfertigung mehr für die Aufbewahrung der Daten vorhanden ist (EU, 2016). Hier ist die große Herausforderung die vollständige Eliminierung der Daten, weil nicht immer ersichtlich ist, wo überall Daten gespeichert sind. Ein konkretes Beispiel könnte dafür sein, dass die Bewerbungsunterlagen einer Führungskraft weitergeleitet wurden. Dann könnten die Daten nach einem Back-Up im E-Mail-Archiv liegen und das würde gegen die DSGVO verstoßen (EU, 2016). Eine entsprechende Maßnahme ist die rechtzeitige Einholung von Einverständniserklärungen von den Kandidatinnen/Kandidaten. Lediglich zwei Personen sind der Meinung, dass die DSGVO keinen bis wenig Einfluss auf den Recruiting-Prozess hat. Die Mehrheit der befragten Personen ist der Meinung, dass der Personalbeschaffungsprozess sich dadurch verändert. Es spielen hierbei auch negative Emotionen mit, wie beispielsweise:

„Ich glaube, dass sich vieles schwieriger gestalten wird wie es bis dato ist und nicht unbedingt nur positive Aspekte für Bewerber mit sich bringt, weil beispielsweise gerade das Thema in Evidenz halten ein Thema ist, was ganz viel besprochen wird, wo es wahrscheinlich keine Lösung geben wird...“ (A05 Zeile 252-255)“.

Auch neben der Datenschutzgrundverordnung ist die derzeitige sowie zukünftige Arbeitsmarktsituation ein bedeutendes Thema im Zusammenhang mit dem Personalbeschaffungsprozess. Während der Gespräche wurde deutlich, dass Unternehmen auch schon derzeit mit dem Fachkräftemangel konfrontiert sind. Es zeigt sich, dass es vor allem Probleme im Technik-, IT- und Spezialisten-Bereich gibt. Außerdem klagt ein Unternehmen darüber, dass es im Facharbeiter- oder auch Arbeiter-Bereich immer schwieriger wird. Neben bestimmten Positionen kommt es auch in gewissen Regionen, wie Kärnten in Österreich, zu Problemen. Außerdem berichten die Unternehmen, dass auch die junge Generation eine andere Erwartungshaltung an die Unternehmen hat, sodass der Personalbeschaffungsprozess auch an ihre Bedürfnisse angepasst werden muss. Es wird festgestellt, dass die junge Generation schon mit der Technologie aufgewachsen ist. Somit wird ersichtlich, dass die Unternehmen aufgrund des Fachkräftemangels sowie den unterschiedlichen Generationen am Arbeitsmarkt auch verschiedene Suchstrategien wählen.

„Ich sag mal, weil unterschiedliche Zielgruppen auch unterschiedlich angesprochen werden müssen und quasi immer abhängig von Angebot und Nachfrage. Also in knappen Bewerbermärkten sich andere Ansprachen Wege wählen, wie in anderen Bewerbermärkten, wo es auch sehr viel Nachfrage gibt.“ (A07 Zeile 46-49)

Es zeigt sich auch, dass es Positionen gibt, die einfacher zu besetzen sind und andere wiederum schwieriger. Im Zuge dessen gewinnt Active Sourcing im

Personalbeschaffungsprozess immer mehr an Bedeutung. Wenn auf herkömmlichen Weg, der Schaltung eines Inserates keine geeignete Person gefunden wird oder die Unternehmen schon die Erfahrung gemacht haben, dass die Position in Vergangenheit schwer zu besetzen war, wird oft der aktive Weg der direkten Kandidatenansprache gewählt. *„Active Sourcing spielt vor allem in Fachbereichen eine große Rolle in dem Talente schwer zu finden sind.“ (A01 Zeile 304-305)* Auch die Untersuchung von Career Monitor (2018) legt dar, dass Active Sourcing von 2017 auf 2018 einen Anstieg verzeichnet. Eine Studie von XING (2017, S.1ff.) erläutert, dass Active Sourcing mit dem Fachkräftemangel immer wichtiger werden wird. Somit kann festgestellt werden, dass nicht alleine die Digitalisierung ausschlaggebend für die Veränderung des Personalbeschaffungsprozesses ist. Auch in der Literatur zeigt sich, dass sich unterschiedliche Studien, sowie Fachartikel mit den Themen Fachkräftemangel und demografischer Wandel beschäftigen (Weitzel et. al., 2013, S. 1ff; Janze & Klinger, 2016, S. 1ff.). Dieses Faktum spiegelt die Wichtigkeit dieser Themen wider. Außerdem wird in der Zukunft auch die Generation Y, sowie deren Erwartungshaltung eine größere Rolle spielen (Huber und Rauch, 2013, S. 1ff). Anhand dessen wird ersichtlich, dass der digitale Prozess auch manchmal eine Antwort auf andere Treiber ist, wie beispielsweise der Einsatz von Active Sourcing aufgrund des demografischen Wandels.

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die befragten Personen in den kommenden fünf Jahren keine grundlegenden Änderungen beim Personalbeschaffungsprozess sehen. Im Zuge dessen werden Methoden wie Active Sourcing verstärkt eingesetzt, einerseits wegen dem Fachkräftemangel und andererseits aufgrund des Generationenmix am Arbeitsmarkt. Folge dessen werden Social-Media-Recruiting und Employer Branding noch mehr an Bedeutung gewinnen. Zwei der befragten Personen glauben, dass Methoden im Personalbeschaffungsprozess eingesetzt werden, die aktuell noch keine oder kaum Anwendung finden. Auf der einen Seite soll die Möglichkeit bestehen, Bewerbungsgespräche mit der Technik von Virtual Reality zu verbinden und auf der anderen Seite sollen Sprachassistentinnen/Sprachassistenten, wie Siri, bei der Suche nach einem passenden Job eingesetzt werden. In Bezug auf das digitale Zeitalter kann die Annahme getroffen werden, dass der Personalbeschaffungsprozess immer mehr oder sogar zu Gänze digitalisiert wird. Um wettbewerbsfähig zu bleiben, wird es weiterhin wichtig sein, dass Unternehmen ihre Prozesse an äußere Einflüsse, wie Digitalisierung, Fachkräftemangel, technologischer Fortschritt, rechtliche Rahmenbedingungen, demografischer Wandel und Generationenmix anpassen. Außerdem werden die Entwicklungen von den befragten Personen sehr unterschiedlich wahrgenommen und aufgrund dessen ist es schwierig, eine Zukunftsprognose zu treffen. Folgende Methoden und Strategien werden

von den Befragten genannt, dass diese zukünftig an mehr Bedeutung gewinnen werden: Recruiting-Games, One-Click Bewerbung, Social Media-Recruiting, Employer Branding, Active Sourcing und Mobile Recruiting.

4.2 Limitation

Folgende Limitationen dürfen bei der Aussagekraft der Ergebnisse nicht außer Acht gelassen werden:

Die Stichprobe von zwölf Personen kann lediglich ein beschränktes Ergebnis liefern. Unter anderem basieren Ergebnisdarlegungen auf Einzelaussagen und es wurde nicht jeder Person exakt die gleichen Fragen gestellt, da sich neue Themenfelder im Gespräch ergeben haben. Um eine höhere Aussagekraft zu erreichen, wäre es sinnvoll, die Arbeit mit einer quantitativen Untersuchung zu ergänzen. Es darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die verschiedenen Unternehmen auch verschiedene Positionen suchen. Wie in den Ergebnissen ersichtlich, ist es laut den befragten Personen sehr schwierig, Fachkräfte zu finden, somit könnte angenommen werden, dass ein Unternehmen, das viele Fachkräfte, wie IT-Personal, finden muss, eine andere Strategie benötigt als Unternehmen, die nicht so sehr mit dieser Herausforderung konfrontiert sind. Außerdem muss berücksichtigt werden, dass diese Forschung lediglich die Unternehmenssicht widerspiegelt. Die Wahrnehmung potentieller Bewerberinnen/Bewerber wird in dieser Untersuchung außer Acht gelassen.

Außerdem ist eine qualitative Forschung von subjektiver Wahrnehmung der befragten Personen geprägt. Darüber hinaus nimmt die Interviewerin/der Interviewer eine zentrale Rolle bei der Forschung ein und muss stets versuchen eine neutrale Haltung einzunehmen. Dieser Fakt stellt eine große Herausforderung bei der Befragung dar.

Weiters muss beachtet werden, dass sich die Forschung auf eine Querschnittstudie bezieht und es sich hierbei um eine Momentaufnahme handelt. Die Daten wurden somit nicht über einen längeren Zeitraum erhoben. Es wurde zwar darauf geachtet, Personen aus verschiedenen Branchen zu befragen, dennoch muss berücksichtigt werden, dass die Untersuchung eine Einschränkung aufweist und nicht unbedacht auf alle Branchen beziehungsweise Unternehmen umgelegt werden kann. Außerdem stellt eine Expertenmeinung auch eine subjektive Wahrnehmung dar.

4.3 Ausblicke für weiterführende Forschung

Ich empfehle für weitere Forschungen folgende neue Faktoren mit einzubeziehen:

Es muss berücksichtigt werden, dass zwölf unterschiedliche Personen zum Thema befragt wurden und es sich bei einer qualitativen Forschung um ein Hypothesen generierendes Verfahren handelt. Aus diesem Grund ist es essentiell, die Erhebung mit einer quantitativen Untersuchung zu ergänzen. Dadurch besteht die Möglichkeit, durch eine größere Stichprobe die verschiedenen Unternehmen sowie Branchen miteinander zu vergleichen. Es könnte aufgezeigt werden, ob es Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen gibt.

Um die Ergebnisse präzisieren zu können, wäre es vorteilhaft, bei einer weiterführenden Forschung eine Gruppendiskussion mit den befragten Personen durchzuführen, sodass die unterschiedlichen Blickwinkel der Expertinnen und Experten beleuchtet werden können. Es können im Austausch mit anderen Sichtweisen die Prozesse und Erfahrungen der einzelnen Unternehmen näher betrachtet werden. Hier kann ein vertiefter Einblick geschaffen werden. Weiters können Meinungen und Einstellungen einzelner Teilnehmerinnen/Teilnehmer sowie Gruppenmeinungen und kollektive Erfahrungen gewonnen werden.

Außerdem sollte eine weiterführende Forschung auch die Wahrnehmung von potentiellen Bewerberinnen/Bewerbern beleuchten, da diese auch eine wesentliche Rolle im Personalbeschaffungsprozess einnehmen. In dieser Forschung wird anhand von Experteninterviews aufgezeigt, was Personalverantwortliche derzeit für Strategien anwenden, um geeignete Kandidatinnen/Kandidaten für das Unternehmen zu gewinnen, dennoch wird nicht ersichtlich, ob diese Methoden auch den Bedürfnissen beziehungsweise Wünschen der zukünftigen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter entsprechen. Es sollte somit die Sichtweise der Unternehmen mit denen der Bewerberinnen/Bewerber verglichen werden, sodass auch überprüft werden kann, ob die eingesetzten Strategien überhaupt sinnvoll sind oder doch Adaption benötigen.

4.4 Fazit

Bei der Erhebung zeigt sich, dass in erster Linie für die Personalsuche Stellenausschreibungen in Online-Stellenmärkte gewählt werden. Bezüglich der Suche nach geeignetem Personal hat sich zurzeit nicht viel verändert, denn Unternehmen setzen immer noch überwiegend auf den Post & Pray-Weg. Dennoch hat sich dieser Prozess in die digitale Welt verlagert. Die digitale Welt gehört somit schon zum Alltag der Unternehmen und

nimmt eine wichtige Rolle im Personalbeschaffungsprozess ein. Die Digitalisierung unterstützt Personalverantwortliche im Recruiting-Prozess und bietet auch Möglichkeiten, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und der Erwartungshaltung der Generation Y gerecht zu werden. Es zeigt sich, dass der Personalbeschaffungsprozess rascher abgehandelt werden kann, da auch Teilprozesse schon automatisiert sind. Die Digitalisierung hat zur Folge, dass die Kommunikation mit den Bewerberinnen/Bewerbern unpersönlicher ist. Außerdem bietet das digitale Zeitalter Möglichkeiten, die es im analogen Bereich nicht gab. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass die Digitalisierung wichtig ist für den Personalbeschaffungsprozess und sich in Zukunft vermutlich verstärken wird.

Ein weiterer wichtiger Punkt im Zusammenhang mit der Digitalisierung sind soziale Netzwerke. Soziale Netzwerke können für folgende Bereiche genutzt werden: Einerseits zur Zurverfügungstellung von Informationen, wie zum Beispiel Firmeninhalte oder Vakanzen, aber auch zum Einholen von Informationen über Bewerberinnen/Bewerber sowie für das proaktive Agieren von Unternehmen in Form von Active Sourcing. Außerdem können Communities aufgebaut werden, wodurch sich die Unternehmen mit Bewerberinnen/Bewerbern vernetzen können. Des Weiteren können Social-Media-Aktivitäten für den Aufbau und die Stärkung der Employer Brand gesetzt werden. Bei der Untersuchung wird ersichtlich, dass von elf Unternehmen zehn auf mindestens einem sozialen Netzwerk vertreten sind. Soziale Netzwerke bieten folgende Vorteile für Unternehmen: Unterstützung beim Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke sowie Employer Branding Maßnahmen, Informationen zu erhalten und zu teilen, Etablierung eines globalen Netzwerks, Zugehörigkeitsgefühl der derzeitigen Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter stärken, aktive Kandidatenansprache, große Reichweite und Transparenz schaffen. Dadurch ergeben sich diese Herausforderungen: globale und schnelle Verbreitung von Informationen, Echtzeitkommunikation, richtige Gestaltung von Beiträgen, Grenzen zwischen Privaten und Beruflich beibehalten, Ressourcenaufwand. Festzustellen ist auch, dass fast alle befragten Unternehmen soziale Netzwerke im Zusammenhang mit der Personalbeschaffung nutzen, dennoch unterscheiden sich diese in der Anwendung sowie auf welchen die Unternehmen vertreten sind.

Auch für die Praxis können Implikationen aus den Forschungsergebnissen abgeleitet werden. Die neuen Möglichkeiten sollten von den Unternehmen genutzt werden und in die Personalbeschaffung etabliert werden. In diesem Zusammenhang ist es relevant, altbewährte Methoden zu hinterfragen, wie beispielsweise die Inserierung in Online-Jobbörsen. Es kann aufgezeigt werden, dass Unternehmen noch überwiegend auf den Post and Pray-Weg setzen. Hier muss berücksichtigt werden, dass sich derzeit schon die ersten Schwierigkeiten bei der Besetzung von Fachpositionen zeigen. Aufgrund dessen

wird auch schon häufiger auf die aktive Kandidatensprache bei der Besetzung von Fachpositionen gesetzt. In diesem Zusammenhang ist es notwendig, die zunehmende Automatisierung kritisch zu betrachten. Wie sich zeigt, ist der persönliche Kontakt im Personalbeschaffungsprozess eine relevante Komponente, der jedoch aufgrund der Digitalisierung und Automatisierung vermehrt abnimmt. Unternehmen sollten hier besonders darauf achten, den persönlichen Austausch nicht zu vernachlässigen. Es ist relevant, auf externe Treiber wie Digitalisierung, Fachkräftemangel, technologischer Fortschritt, rechtliche Rahmenbedingungen, demografischer Wandel und Generationenmix zu achten und den Personalbeschaffungsprozess entsprechend anzupassen.

Aufgrund der Forschung können drei wesentliche Hypothesen generiert werden

- Aufgrund der nötigen persönlichen Interaktion und menschlichen Komponente ist eine Vollautomatisierung des Personalbeschaffungsprozesses nicht möglich.
- Social-Media-Recruiting und vor allem Active Sourcing sowie Employer Branding werden aufgrund der jungen Generation, des demografischen Wandels und Fachkräftemangel zukünftig noch mehr an Bedeutung gewinnen.
- Die Digitalisierung ist nicht der einzige Einfluss auf den Personalbeschaffungsprozess und sie hat diesen verändert.

Literaturverzeichnis

- Aghaei, Sareh/Nematbakhsh, Mohammad Ali/Farsani, Hadi Khosravi (2012). Evolution of the World Wide Web: From Web 1.0 to Web. 4.0. *International Journal of Web & Semantic Technology (IJWesT)*,3, 1-10.
- Albert, Günther (2013). *Betriebliche Personalwirtschaft*. 12. Auflage, Herne: Kiehl.
- Albert, Günther (2017). *Betriebliche Personalwirtschaft*. 14. Auflage, Herne: Kiehl.
- Arndt, Johan (1967). Word of Mouth Advertising and Informal Communication. In Cox, Donald F. (Hrsg.). *Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior*. (S.188-239). Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Arntz, Melanie/Gregory, Terry/Lehmer, Florian/Matthes, Britta/Zierahn, Ulrich (2016). *Arbeitswelt 4.0 - Stand der Digitalisierung in Deutschland Dienstleister haben die Nase vorn*. IAB-Kurzbericht, 22, 1-8.
- Bärmann, Frank (2012). *Social Media im Personalmanagement: Facebook, XING, Blogs, Mobile Recruiting und Co. erfolgreich einsetzen*. Heidelberg: mitp-Verl.
- Berthel, Jürgen/Becker, Fred G. (2017). *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit*. (11. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Beer, David (2008). Social network(ing) sites... revisiting the story so far: A response to danah boyd & Nicole Ellison. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 13(2), 516–529.
- Béjar, Isabel (2012). Vom Internal zum External Employer Branding. In Beck, Christoph (Hrsg.). *Personalmarketing 2.0 Vom Employer Branding zum Recruiting*. (2. Auflage) (S. 71-86). Köln: Luchterhand.
- Bergmann, Rainer (2013). Externe Wege der Personalgewinnung. In Bröckermann, Reiner/Pepels, Werner (Hrsg.). *Das neue Personalmarketing- Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber Band: 1 Handbuch Personalgewinnung*. (2. Auflage) (S. 91-113). Berlin: BWV.
- Berners-Lee, Tim (1998). *The World Wide Web: A very short personal history*. Online: www.w3.org/People/Berners-Lee/ShortHistory.html [Abruf am 07.01.2018].

- Berthon, Pierre/Ewing, Michael/Hah, Li Lian (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- BITKOM (2015). *Social Media*. (3. Auflage). Berlin: Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V.
- Bondarouk, Tanya V./Ruël, Hubertus Johannes Maria (2009). Electronic Human Resource Management: challenges in the digital era. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(3), 505–514.
- Bonin, Holger/Gregory, Terry/Zierahn, Ulrich (2015). Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland. *ZEW Kurzexpertise*, 57, 1-44.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*. (4. Auflage). Heidelberg: Springer.
- Boyd, Danah M./Ellison, Nicole B. (2007). Social Network Sites: Definition, history, and scholarship. *Journal of computer-mediated communication*, 13(1), 210-230.
- Breisig, Thomas (2005). *Personal: Eine Einführung aus arbeitspolitische Perspektive*. Herne: Verl. Neue Wirtschaft-Briefe.
- Bröckermann, Reiner (2016). *Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management*. (7. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Brody, Richard G. (2010). Beyond the basic background check: hiring the “right” employees. *Management Research Review*, 33(3), 210-223.
- Brown, Meta/Setren, Elizabeth/Topa, Giorgio (2016). Do Informal Referrals Lead to Better Matches? Evidence from a Firm's Employee Referral System. *Journal of Labor Economics*, 34(1), 161-209.
- Brüsemeister, Thomas (2008). *Qualitative Forschung. Ein Überblick*. (2. Auflage). Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Buttle, Francis A. (1998). Word of mouth: understanding and managing referral marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 6(3), 241–254.
- Career Monitor (2018). *Career Monitor Was Personalistinnen wollen*. Online: <http://publikationen.careerverlag.at/career-monitor-2018/59763201> [Abruf am 01.02.2018].
- Chapman, Derek S./Webster, Jane (2003). The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2-3), 113-20.

- Chen, Pei-Yu/Dhanasobhon, Samita/ Smith, Michael D. (2007). An Analysis of the Differential Impact of Reviews and Reviewers at amazon.com. Vortrag auf der Twenty Eighth International Conference on Information Systems. Montreal, Canada., Montreal, 09. Dezember, 2007.
- Chevalier, Judith A./Mayzlin, Dina (2006). The Effect of Word of Mouth on Sales: Online Book Reviews. *Journal of Marketing Research*, 43(3), 345-354.
- Choudhury, Nupur (2014). World Wide Web and Its Journey from Web 1.0 to Web 4.0. *International Journal of Computer Science and Information Technologies*, 5(6), 8096-8100.
- Clark, Leigh A./Roberts, Sherry J. (2010). Employer's Use of Social Networking Sites: A Socially Irresponsible Practice. *Journal of Business Ethics*, 95(4), 507–525.
- Dellarocas, Chrysanthos (2003). The Digitization of Word of Mouth: Promise and Challenges of Online Feedback Mechanisms. *Management Science*, 49(10), 1407-1424.
- Dannhäuser, Ralph (2015). Trends im Recruiting. In Dannhäuser, Ralph (Hrsg.). *Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise (2. Auflage) (S. 1-32)* Wiesbaden: Springer Gabler.
- Deterding, Sebastian/Dixon, Dan/Khaled, Rilla/Nacke, Lennart (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining “Gamification”. Vortrag auf der MindTrek '11 Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments, Tampere, 28-30. September, 2011.
- Dincher, Roland (2013). *Personalmarketing und Personalbeschaffung. Einführung und Fallstudie zur Anforderungsanalyse und Personalakquisition. (3. Auflage)*. Neuhofen/Pfalz: Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement.
- Diercks Joachim/Kupka, Kristof (2013). Recrutainment – Bedeutung, Einflussfaktoren und Begriffsbestimmung. In Diercks Joachim/Kupka, Kristof (Hrsg.). *Recrutainment Die Bedeutung spielerische Ansätze in Personalmarketing und -auswahl. (S. 1-18)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Diercks, Joachim (2017). Recrutainment: Unterhaltsam und effizient rekrutieren. In Buckmann, Jörg (Hrsg.). *Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können: Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding. (S. 247-262) (2. Auflage)*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden: Imprint: Springer Gabler.
- Dhebar, Anirudh (2013). Toward a compelling customer touchpoint Architecture. *Business Horizons*, 56(2), 199—205.

- Drury, Pauline (2016). Employer branding: Your not-so-secret weapon in the competition for young workers. *Human Resource Management International Digest*, 24(3), 29-31.
- Düll, Nicola/Bertschek, Irene/Dworschak, Bernd/Meil, Pamela/Niebel, Thomas/Ohnemus, Jörg/Vetter, Tim/Zaiser, Helmut (2016). Arbeitsmarkt 2030: Digitalisierung der Arbeitswelt. Fachexpertisen zur Prognose 2016. ZEW-Gutachten und Forschungsbericht, 1-142.
- EU (2016). VERORDNUNG (EU) 2016/679 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 27. April 2016 zum Schutz natürlicher Personen bei der Verarbeitung personenbezogener Daten, zum freien Datenverkehr und zur Aufhebung der Richtlinie 95/46/EG (Datenschutz-Grundverordnung). *Amtsblatt der Europäischen Union*, L 119/1. Online: http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=CELEX:32016R0679&from=DE#ntr4-L_2016119DE.01000101-E0004 [Abruf am 22.03.2018].
- Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (2015). Was ist qualitative Forschung? Einleitung und Überblick. In Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke Ines (Hg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. (11. Auflage) (S. 1-30). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Frey, Carl B./ Osborne, Michael A. (2013). The future of employment: How susceptible are jobs to computerization?. Working Paper, 1-77.
- Furtmueller, Elfi/Wilderom, Celeste /Tate, Mary (2011). Managing recruitment and selection in the digital age: e-HRM and resumes. *Human Systems Management*, 30, 243–259.
- García-Sánchez, Francisco/Martínez-Béjara, Rodrigo/ Contreras, Leonardo/ Fernández-Breis, Jesualdo Tomás/Castellanos-Nievesd, Dagoberto (2006). An ontology-based intelligent system for recruitment. *Expert Systems with Applications*, 31, 248–263.
- Geldern, Hans (2017). *Personalmanagement 360 Grundbegriffe kurz erklärt*. Konstanz: München: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Grabs, Anne/Vogl, Elisabeth/Bannour, Karim-Patrick (2017). *Follow me!: erfolgreiches Social Media Marketing mit Facebook, Twitter und Co.* (4. Auflage). Bonn: Rheinwerk.
- Gravili, Ginevra/Fait, Monica (2017). *Social recruitment in HRM: a theoretical approach and empirical analysis*. Bingley: Emerald.
- Hammermann, Andrea/Stettes, Oliver (2015). Bewältigung von Stress in einer vernetzten Arbeitswelt: Befunde aus der BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung. *IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*. 42(2), 113-135.

- Harlander, Norbert/Heidack, Clemens/Köpfler, Friedrich/Müller, Klaus-Dieter (1994). Personalwirtschaft. (3. Auflage). Landsberg/Lech: verlag moderne industrie.
- Hentze, Joachim/Kammel, Andreas (2001). Personalwirtschaftslehre 1. Grundlagen, Personalbedarfsermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz. (7. Auflage). Bern: Wien: Paul Haupt.
- Hermann, Arnold (2015). Einsichten zu Social Media Recruiting. Wie Sie Netzwerke wirklich richtig nutzen. (2. Auflage). Freiburg: München: Haufe Gruppe.
- Hopf, Christel (2015). Qualitative Interviews – Ein Überblick*. In Flick, Uwe/ Von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hg.). Qualitative Forschung. Ein Handbuch. (11. Auflage) (S. 349-359). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Honer, A. (2011). Interview. In: R. Bohnsack et. al. (Hrsg.), Hauptbegriffe der Qualitativen Sozialforschung (S. 94–99). Opladen: Budrich zitiert in Misoch, Sabine (2015). Qualitative Interviews. Berlin: München: Boston, Mass.: De Gruyter Oldenbourg.
- Huber, Thomas/Rauch, Christian (2013). Generation Y Das Selbstverständnis der Manager von morgen. Eine Trendstudie des Zukunftsinstituts im Auftrag von Signium International, 1-43.
- Huesmann, Monia (2013). Stärken und Schwächen des E-Recruitments. In Bröckermann, Reiner/Pepels, Werner (Hrsg.). Das neue Personalmarketing- Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber Band: 1 Handbuch Personalgewinnung. (2. Auflage) (S. 115-132). Berlin: BWV.
- Ikenwe, Iguehi Joy/Igbinovia, Osahon Magnus/Elogie, Ademakhe Ann (2016). Information security in the digital age: The case of developing countries. Chinese Librarianship: An International Electronic Journal, 42, 16-24.
- Janze, Alexandra/Klinger, Stephan (2016). Klinger, Stephan, and Alexandra Janze. "Verwaltung 2.0-Zur Bedeutung von strategischem Internetrecruiting im öffentlichen Sektor. Forschungsforum der österreichischen Fachhochschulen, 1-6.
- Jung, Hans (2011). Personalwirtschaft. (9. Auflage). München: Oldenbourg.
- Kaiser, Robert (2014). Qualitative Experteninterviews. Konzeptionelle Grundlagen und praktische Durchführung. Wiesbaden: Springer VS.
- Kemp, Simon (2017). Digital in 2017: Global Overview. Online: <https://wearesocial.com/special-reports/digital-in-2017-global-overview> [Abruf am 24.11.2017].
- Kessler, Rémy/Béchet, Nicolas/Roche, Mathieu/EI-Bèze, Marc/Torres-Moreno, Juan Manuel (2008). Automatic Profiling System for Ranking Candidates Answers in

Human Resources. In Meersman, Robert/Tari, Zahir/Herrero, Pilar (eds). On the Move to Meaningful Internet Systems: OTM 2008 Workshops. (S. 625-634). Berlin: Heidelberg: Springer.

Kienbaum Management Consultants (2009). Was motiveierte die Generation Y im Arbeitsleben? Studie der Motivationsfaktoren der jungen Arbeitnehmergeneration im Vergleich zur Wahrnehmung dieser Generation durch ihre Manager zitiert in 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!. (S.21-55). Göttingen: BusinessVillage.

Kanar, Adam M./Collins, Christopher J./Bell, Bradford S. (2010). A comparison of the effects of positive and negative information on job seekers' organizational attraction and attribute recall. *Human Performance*, 23(3), 193-212.

Knapp, Erich (2017). Rekrutierungsmanagement. Erfolgreiche Mitarbeitergewinnung für Unternehmen. (2. Auflage). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Kowal, Sabine/O'Connell, Daniel (2015). Zur Transkription von Gesprächen. In Flick, Uwe/von Kardorff, Ernst/Steinke, Ines (Hg.). *Qualitative Forschung. Ein Handbuch.* (11. Auflage) (S. 437-446). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.

Kruse, Jan (2015). *Qualitative Interviewforschung. Ein integrativer Ansatz.* (2. überarbeitete und ergänzte Auflage). Weinheim: Basel: Beltz Juventa.

Lamnek, Siegfried (2002). Qualitative Interviews. In König, Eckard/Zedler, Peter (Hrsg) *Qualitative Forschung: Grundlagen und Methoden.* (2. Auflage) (S. 157-193). Weinheim [u.a.]: Beltz.

Lamnek, Siegfried (2005). *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch.* (4. Auflage). Weinheim: Beltz.

Lamnek, Siegfried (2010). *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch.* (5. Auflage). Weinheim [u.a.]: Beltz.

Lee, In (2005). E-Recruiting: Categories and Analysis of Fortune 100 Career Web Sites. In Torres-Coronas, Teresa/Arias-Oliva, Mario. *e-Human Resources Management: Managing Knowledge People.* (S. 86-100). Hershey: London: Melbourne: Singapore: Idea Group Publishing.

Leonardi, Paul M./Huysman, Marleen/Steinfeld, Charles (2013). Enterprise Social Media: Definition, History, and Prospects for the Study of Social Technologies in Organizations. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 19(1),1–19.

- Liebold, Reante/Trinczek, Rainer (2009). Experteninterview. In Kühl, Stefan/Strodtholz, Petra/Taffertshofer, Andras (Hrsg.). Handbuch Methoden der Organisationsforschung: quantitative und qualitative Methode. (S. 32-56). Wiesbaden: VS, Verlag für Sozialwissenschaften.
- Mayring, Philipp (2015). Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. (12. Auflage). Weinheim: Basel: Beltz.
- Mayring, Philipp (2016). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. (6. Auflage). Weinheim: Beltz.
- Marwan, Daniel (2018). Neue Datenschutzverordnung: Vorteile für Bewerber. Online: <https://derstandard.at/2000072014541/Neue-Datenschutzgrundverordnung-Vorteile-fuer-Bewerber> [Abruf am 22.03.2018].
- Misoch, Sabine (2015). Qualitative Interviews. Berlin: München: Boston, Mass.: De Gruyter Oldenbourg.
- Meyen, Michael/Löblich, Maria/Pfaff-Rüdiger, Senta/Riesmeyer, Claudia (2011). Qualitativ Forschung in der Kommunikationswissenschaft. Eine praxisorientierte Einführung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Montgomery, James D. (1991). Social Networks and Labor-Market Outcomes: Toward an Economic Analysis. *The American Economic Review*, 81(5), 1408-1418.
- Moroko, Lara/Uncles, Mark D. (2008). Characteristics of successful employer brands *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175.
- Myers, Karen K./Sadaghiani, Kamyab (2010). Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationships and Performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 225-238.
- Naundorf, Jessica/Spengler, Thomas (2012). Notwendige Bedingungen für die Aussagekraft von Employer-Award-Ergebnissen. *Personal quarterly: Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis*, 64(3), 28-33.
- Nikolaou, Ioannis (2014). Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179-189.
- Newman, Mark (2003). The structure and function of complex networks. *SIAM Review*, 45, 167-256.
- Olfert, Klaus (2012). Personalwirtschaft. 15. Auflage. Herne: Kiehl.
- Ollington, Nickolas/Gibb, Jenny/Harcourt, Mark (2013). Online social networks: an emergent recruiter tool for attracting and screening. *Personnel Review*, 42(3), 248-265.

- O'Reilly, Tim (2005). What Is Web 2.0 Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software. Online: <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html> [Abruf am 23.03.2018]
- Pillat, Rüdiger (1994). Neue Mitarbeiter - erfolgreich anwerben, auswählen und einsetzen. (6. Auflage). Freiburg im Breisgau: Haufe.
- Pfeffer, Jürgen/Zorbach, Thomas/Carley, Kathleen M. (2014). Understanding online firestorms: Negative word-of-mouth dynamics in social media networks. *Journal of Marketing Communications*, 20(1-2), 117-128.
- Pötzscher, Jan (2012). Die Bedeutung von XING im Recruiting-Prozess. Online: <http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/fachartikel/detail/die-bedeutung-von-XING-im-recruiting-prozess/> [Abruf am: 16.09.2017].
- Reichertz, Jo (2016). *Qualitative und interpretative Sozialforschung. Eine Einladung*. Wiesbaden: Springer VS.
- Reuter, Nikolaus (2015). Arbeitgeberbewertungsportale – die neue Macht der Bewerber? In Dannhäuser, Ralph (Hrsg.). *Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/Praxistipps/ Rechtshinweise (2. Auflage) (S. 251-292)*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Richter, Daniel/Riemer, Kai /vom Brocke, Jan (2011). Internet Social Networking. Research State of the Art and Implications for Enterprise 2.0. *Business & Information Systems Engineering*, 2, 89-101.
- 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!*. (S.21-55). Göttingen: BusinessVillage.
- 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!*. (S. 283-312). Göttingen: BusinessVillage.
- Sashi, C. M. (2012). Customer engagement, buyer-seller relationships, and social media. *Management Decision*, 50(2), 253-272.
- Schnell, Rainer/Hill, Paul B./Esser, Elke (2011). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. (9. Auflage). München: Oldenbourg.

- Schryen, Guido (2012). Soziale Netzwerke in Unternehmenskontexten – Potentiale und Anforderungen. Information Management und Consulting, Sonderheft Social Media, 19-24.
- Seelig, Alina (2017). Herausforderungen. Betriebliches Gesundheitsmanagement In Ternès Anabel/Towers, Ian (HG.). Herausforderungen HRM-Kommunikation als Chance. Hintergrundinformationen, Trends und Tipps mit englischsprachigen Fallbeispielen für die Praxis. (S. 9-16). München: AVMpress.
- Seng, Anja/Fiesel, Laura/Krol, Bianca (2013). Erste Schritte auf dem Weg zum erfolgreichen Social Media Recruiting. In Bröckermann, Reiner/Pepels, Werner (Hrsg.). Das neue Personalmarketing- Employee Relationship Management als moderner Erfolgstreiber Band: 1 Hand The motivations for and outcomes of employee referrals. Journal of Business and Psychologybuch Personalgewinnung. (2. Auflage) (S. 305-328). Berlin: BWV.
- Sharma, Aarti/Swarup, Santi K. (2016). Contribution of Employee Referrals and Its Determinants Assisting in Hiring Appropriate Organizational Talent: A Conceptual Framework. Intercontinental Journal of Human Resource Research Review, 4(12), 1-11.
- Shinnar, Rachel S./Young, Cheri A. /Meana, Marta (2004). The motivations for and outcomes of employee referrals. Journal of Business and Psychology, 19(2), 271-283.
- Silverman, Geroge, (2011). The Secrets of Word-of-Mouth Marketing How to Trigger Exponential Sales Through Runaway Word of Mouth. (2. Auflage), New York: AMACOM.
- Simpson, Penny/Jenkins, Pete (2015). Gamification and Human Resources: an overview. Brighton: Brighton Business School.
- Solanki, Manishkumar/Dongaonkar, Rbhijit (2016). A Journey of Human Comfort: Web 1.0 to Web 4.0. International Journal of Research and Scientific Innovation (IJRSI), 3 (9), 75-78.
- Spiegel Online (2012). Die Generation Y ändert die Unternehmen. Online: <http://www.spiegel.de/karriere/generation-y-audi-personalvorstand-thomas-sigi-im-interview-a-848764.html> [Abruf am: 19.09.2017].
- Strübing, Jörg (2013). Qualitative Sozialforschung. Eine komprimierte Einführung für Studierende. München: Oldenbourg.
- Ternès, Anabel/Towers, Ian (2017). Vorwort. In Ternès, Anabel/Towers, Ian (HG). Herausforderungen HRM-Kommunikation als Chance. Hintergrundinformationen, Trends

und Tipps mit englischsprachigen Fallbeispielen für die Praxis. (S. 7). München: AVMpress.

Thielsch Meinald T./Träumer Lisa/Pytlík Leoni (2012). E-recruiting and fairness: the applicant's point of view. *Information Technology and Management*, 13, 59–67.

Thom, Norber/ Etienne Michèle (2002). Change Management in der Gesundheitsversorgung am Beispiel des Spitals. *Managed Care*, 8, 21-23.

Todnem, Rune (2005). Organisational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4), 369-380.

Tolksdorf, Robert/Mochol, Malgorzata/ Heese, Ralf/Eckstein, Rainer/Oldakowski, Radoslaw/Bizer, Christian (2006). Semantic-Web-Technologien im Arbeitsvermittlungsprozess. *Wirtschaftsinformatik*, 48 (1), S. 17–26.

Uen, Jin Feng/Ahlstrom, David /Chen, Shuyuan/Liu, Julie (2015). Employer brand management, organizational prestige and employees' word-of-mouth referrals in Taiwan. *Asia Pacific Management Review*, 53, 104–123.

Ullah, Robindro/Witt, Michael/Ortner, Tobias/Hawliczek, Jan (2017). Erfolgsfaktor Sourcing: Such- und Ansprachestrategien im World Wide Web. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.

Vicknair, Jamie/Elkersh, Dalia/Yancey, Katie/Budden, Michael C. (2010). The use of social networking websites as a recruiting tool for employers. *American Journal of Business Education*, 3(11), 7-12.

van Hoye, Greet/Weijters, Bert /Lievens, Filip/Stockman, Sara (2016). Social Influences in Recruitment: When is Word-of-Mouth Most Effective?. *International Journal of Selection and Assessment*, 24(1), 42-53.

von Rundstedt, Constantin (2015). Wie die Digitalisierung Recruiting verändert. *Talent Management*, 5(1), 5-6.

Waddell, Dianne/Sohal, Amrik S. (1998). Resistance: a constructive tool for change management. *Management Decision*, 36(8), 543–548.

Wanberg, Connie R./Kanfer, Ruth/Banas, Joseph. T. (2000). Predictors and outcomes of networking intensity among unemployed job seekers. *Journal of Applied Psychology*, 85, 491–503.

Wasserman, S. /Faust, K. (1994). Social network analysis: methods and applications. zitiert in Richter, Daniel/Riemer, Kai/vom Brocke, Jan (2011). *Internet Social*

Networking. Research State of the Art and Implications for Enterprise 2.0. Business & Information Systems Engineering, 2, 89-101.

Weitzel, Tim/Eckhardt, Andreas/Laumer, Sven/von Stetten Alexander/Maier, Christian (2013). Recruiting Trends 2013. Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Automotive, Finanzdienstleistung und IT, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Weitzel, Tim/Laumer Sven/ Maier, Christian/Oehlhorn, Caroline/Wirth, Jakob/ Weinert, Christoph (2017a). Mobile Recruiting – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2017 und der Bewerbungspraxis 2017, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Weitzel, Tim/Laumer Sven/Maier, Christian/Oehlhorn, Caroline/Wirth, Jakob/Weinert, Christoph (2017b). Active Sourcing und Social Recruiting – Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2017 und der Bewerbungspraxis 2017, Research Report, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

Weiß, Malte (2012). Rekrutierung von Mitarbeitern: eine echte Herausforderung! In Weiß, Kersti. Strategisches Management. Erfolgreiche Entwicklung von Personen und Organisationen. (S.101-113). Kassel: Kassel University Press.

Wentzel, Daniel/Tomczak, Torsten/Henkel, Sven (2014). Can Friends Also Become Customers? The Impact of Employee Referral Programs on Referral Likelihood. Journal of Service Research, 17(2), 119-133.

Willig, C. (2013). Introducing qualitative research in psychology. zitiert in Misoch, Sabine (2015). Qualitative Interviews. Berlin: München: Boston, Mass.: De Gruyter Oldenbourg.

Wilden, Ralf/Gudergan, Siegfried/Lings, Ian (2010). Employer Branding: Strategic Implications for Staff Recruitment. Journal of Marketing Management, 26(1-2), 56-73.

WKW (2018). ROAD MAP. Datenschutzgesetz NEU 2018. Ausarbeitung für Personaldienstleister. Unveröffentlichte Broschüre, Wien: Fachgruppe Wien der gewerblichen Dienstleister.

Wozniak, Jacek (2014a). On a typology of e-recruitment methods and its' consequences, Vortrag auf der Proceedings of The International Conference Global Economics and Governance 2014, Bucharest, 2014. Online: <https://www.researchgate.net/publication/279995866> [Abruf am 02.01.2018].

Wozniak, Jacek (2014b). On e-recruitment and four ways of using its methods. Vortrag auf der Proceedings of 8th International Scientific Conference "Business and Management 2014", Vilnius, 15-16. Mai, 2014.

Wozniak, Jacek (2015). The Use of Gamification at Different Levels of E-Recruitment. Management Dynamics in the Knowledge Economy, 3(2), 257-278.

XING (2017). ACTIVE RECRUITING Das Erfolgsrezept in Zeiten des Fachkräftemangels? Whitepaper. 1-20.

Zepke, Georg (2016). Lust auf qualitative Forschung!. Eine Einführung für die Praxis. Wien: tso, Texte zur Systemischen Organisationsforschung.

Online Quellen

https://www.firstbird.com/de/?creative=184871091590&keyword=first%20bird&gclid=CjwKEAjwjunJBRDzl6iCpoKS4G0SJACJAx-VRszzDF7rvTthkAvL7IKr7a6U4Rslt2NDNIOBgaKO5RoC7JDw_wcB [Abruf am 09.06.2017].

https://www.statistik.at/web_de/statistiken/energie_umwelt_innovation_mobilitaet/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_unternehmen/index.html [Abruf am 05.09.2017].

https://www.statistik.at/web_de/statistiken/energie_umwelt_innovation_mobilitaet/informationsgesellschaft/ikt-einsatz_in_haushalten/index.html [Abruf am 06.09.2017].

<https://corporate.xing.com> [Abruf am 09.09. 2017].

https://recruiting.xing.com/e-recruiting-loesungen/xing360/?sc_o=recruiting_product_link_XING-E-Recruiting-360 [Abruf am: 09.09.2017].

<http://www.businssdictionary.com/definition/recruitment.html> [Abruf am 16.09.2017].

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/personalbeschaffung.html> [Abruf am 17.09.2017].

<https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/datenschutz.html> [Abruf am 30.09.2017].

<https://www.hays.at/> [Abruf am 30.09.2017].

<https://www.hrsummit.at/> [Abruf am 30.09.2017].

<http://www.arbeitenviernull.de/glossar.html> [Abruf am 30.09.2017].

<https://en.oxforddictionaries.com/definition/chatbot> [Abruf am: 30.09.2017].

<https://press.linkedin.com/de-de/about-linkedin?trk=uno-reg-guest-home-about> [Abruf am 07.01.2018].

<https://business.linkedin.com/talent-solutions/recruiting-tips/the-modern-recruiters-guide> [Abruf am 08.01.2018].

<https://newsroom.fb.com/products> [Abruf am 09.01.2018].

<https://www.facebook.com/business/overview> [Abruf am 09.01.2018].

<https://www.facebook.com/business/products/ads> [Abruf am 10.01.2018].

<https://dict.leo.org/englisch-deutsch/post> [Abruf am 29.01.2018a].

<https://dict.leo.org/englisch-deutsch/pray> [Abruf am 29.01.2018b].

<http://www.businessdictionary.com/definition/Facebook.html> [Abruf am 02.02.2018].

<http://www.ams.at/service-unternehmen/personalsuche> [Abruf am 03.02.2018.]

<https://www.facebook.com/groups/jobs.wien/?fref=mentions> [Abruf am 04.02.2018].

<http://www.ams.at/service-unternehmen/personalsuche/ejob-room> [Abruf am 04.02.2018].

<https://www.wko.at/service/arbeitsrecht-sozialrecht/Arbeitskraefteueberlassung.html> [Abruf am 04.02.2018].

<http://www.ams.at/service-unternehmen/personalsuche/geschaeftsstellen> [Abruf am 05.02.2018].

<https://www.karriere.at/> [Abruf am 05.02.2018].

<http://www.businessdictionary.com/definition/community.html> [Abruf am 03.03.2018].

<https://www.karriere.at/blog/datenschutz-grundverordnung.html> [Abruf am 22.03.2018].

https://www.google.at/search?client=firefox-b&dcr=0&ei=BaW2WoeHA8aQkwXwm-buYCQ&q=E-Recruiting+Software&oq=E-Recruiting+Software&gs_l=psy-ab.3..35i39k1l2j0l2j0i30k1j0i10i30k1j0i30k1l4.2550.4146.0.4866.4.3.1.0.0.0.290.594.0j2j1.3.0....0...1.1.64.psy-ab..0.4.624...0i13k1j0i13i30k1j0i13i10i30k1.0.OkClqR-BBvY [Abruf am 23.03.018].

<http://www.competitiverecruiting.de/Deutschlands-Beste-Bewerbermanagement-Software-Systeme-2017-2018.html> [Abruf am 23.03.018].

<http://bigthink.com/videos/from-web-30-to-web-40> [Abruf am 23.03.2018].

<http://blogfarm.medienbildung-unifl.de> [Abruf am 23.03.2018].

<https://www.kununu.com/at>, [Abruf am 29.03.2018].

<http://www.studieren.at/karrieremessen-in-oesterreich> [Abruf am 31.03.2018].

<http://www.absolvent.at/>, [Abruf am 31.03.2018].

<https://de.statista.com/statistik/daten/studie/568185/umfrage/smartphone-besitz-und-smartphone-nutzung-in-oesterreich/> [Abruf am 31.03.2018].

<https://www.firstbird.com/de/how-it-works/> [Abruf am 02.04.2018].

<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/word-mouth-51942> [Abruf am 02.04.2018].

<https://www.firstbird.com/de/why-choose-us/> [Abruf am 03.04.2018].

https://www.wko.at/service/wirtschaftsrecht-gewerberecht/EU-Datenschutz-Grundverordnung.html?gclid=Cj0KCQjw8MvWBRC8ARIsAOFSVBWfPPtkrDJQgM4G4NJI-PtQQb4xyz7G5XiVaeaSKx0HngpWwZfuS0KMaAuvnE-ALw_wcB&dclid=CJ6P28X0u9oCFdyWdwodo00ACA [Abruf am 15.04.2018].

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Prozessdarstellung des Rekrutierungsmanagements	10
Abbildung 2: Wie werden künftige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gesucht?	28
Abbildung 3: Ein Beispiel eines Netzwerkes mit Eckpunkte und Kanten	29

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Darstellung des Sampling	61
Tabelle 2: Potentiale und Herausforderungen von Digitalisierung.....	108

Anhang

Interviewleitfaden

Interviewleitfaden 1 mit Personalverantwortliche

Datum: _____ Ort: _____ Form: _____

Branche: _____ Funktion: _____

Interviewdauer: _____ Alter: _____ Geschlecht: m | w

Einstiegsfrage

1 Bitte beschreiben Sie mir Ihre derzeitige Tätigkeit!

1.1 Welche Erfahrung haben Sie im Bereich der Personalbeschaffung?

1.2 Welche Tätigkeiten übernehmen Sie in der Personalbeschaffung?

Hauptfragen

2 Wie gestaltet sich der Personalbeschaffungsprozess in Ihrem Unternehmen?

2.1 Welche E-Recruiting-Strategien werden bei Ihnen im Unternehmen angewendet?

2.2 Wie erfolgt die Kommunikation mit den Bewerbern/Bewerberinnen?

3 Wenn Sie an das Thema Digitalisierung denken, welchen Wandel nehmen Sie beim Personalbeschaffungsprozess wahr?

3.1 Welche Erfahrungen haben Sie bzw. Ihr Unternehmen in Bezug auf Digitalisierung gemacht?

3.2 Wie verändert sich die Personalbeschaffung aufgrund der Digitalisierung in Ihrem Unternehmen?

3.3 Welche konkreten Maßnahmen setzt Ihr Unternehmen im Personalbeschaffungsprozess bezüglich Digitalisierung um?

3.4 Welche Vorteile ergeben sich für das Unternehmen beim Personalbeschaffungsprozess durch die Digitalisierung?

3.5 Welche Herausforderungen ergeben sich für das Unternehmen beim Personalbeschaffungsprozess durch die Digitalisierung?

3.6 Welche Veränderungen nehmen Sie bei der Kommunikation mit Bewerbern/Bewerberinnen aufgrund der zunehmenden Digitalisierung wahr?

4 Wie ist Ihre persönliche Einschätzung: Welche Rollen nehmen soziale Netzwerke im Personalbeschaffungsprozess ein? (XING, Facebook, LinkedIn, karriere.at)

4.1 Welche Social-Media-Aktivitäten werden von Ihrem Unternehmen angewandt?

4.2 Worauf muss ein Unternehmen beim Einsatz von sozialen Netzwerken Ihrer Meinung nach achten?

4.3 Wie sehen Sie den Einsatz von sozialen Netzwerken im Personalbeschaffungsprozess?

4.4 Wie sehen Sie den Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter-Netzwerken im Personalbeschaffungsprozess? Beispiele wären „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ oder Firstbird.

5 Welche Bedeutung hat Employer Branding in Bezug auf den Personalbeschaffungsprozess in Ihrem Unternehmen?

5.1 Welche Strategien setzt Ihr Unternehmen ein, um eine effektive Arbeitgebermarke aufzubauen?

5.2 Welchen Stellenwert haben Social-Media-Plattformen im Bereich Employer Branding?

6 Wie wirkt sich die novellierte Datenschutzverordnung (DSGVO) in Ihrem Unternehmen auf den Personalbeschaffungsprozess aus?

6.1 Welche konkreten Maßnahmen werden in Ihrem Unternehmen geplant und umgesetzt, um für die neuen Verordnungen die geeigneten Voraussetzungen zu schaffen?

6.2 Wie bewerten Sie die Auswirkungen der DSGVO auf den Personalbeschaffungsprozess?

Abschluss

7 Bitte denken Sie an die Zukunft: Wie wird sich Ihrer Meinung nach der Personalbeschaffungsprozess vor dem Hintergrund zunehmender Digitalisierung in den kommenden 5 Jahren verändern?

Definitionen

Personalbeschaffungsprozess: „Unter Personalbeschaffung ist die Suche und Bereitstellung von Personalressourcen zu verstehen, die der Deckung von Personalbedarf (entweder Ersatz- oder Neubedarf) dient (Berthel & Becker, 2017, S.330).“ Das bedeutet, dass Personalbeschaffung beziehungsweise Recruiting den Prozess beschreibt, um geeignete und bestqualifizierte Arbeitskräfte in einer fristgerechten und kostengünstigen Weise, für das Unternehmen zu finden. Die Suche nach geeigneten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen kann intern oder extern stattfinden (www.businssdictionary.com, 16.09.2017; <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>, 17.09.2017).

Digitalisierung: Die Themen Digitalisierung und Automatisierung haben in der Arbeitswelt eine bedeutende Rolle eingenommen (Arntz, Gregory, Lehmer, Matthes & Zierahn 2016, S. 2ff.). Der Begriff E-Recruiting umfasst eine moderne Form der Personalgewinnung und zeichnet sich dadurch aus, dass der Prozess digitalisiert wird (Knapp, 2017, S. 82f). Der Umfang von E-Recruiting ist sehr breit und kann sich auf folgende Bereiche erstrecken (Berthel & Becker, 2017, S. 340f.; Knapp, 2017, S. 82f.): die Schaltung von Stellenanzeigen in Online-Jobbörsen, der Einsatz von Mobile-Recruiting, die Anwendung von Social-Media-Strategien, die Verwendung von Recruiting Games, die Nutzung von E-Recruiting Software.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter-Netzwerke: Auch bestehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können das Unternehmen bei der Personalbeschaffung durch ihre Empfehlungen unterstützen (Olfert, 2012, S. 154). Bei dem Prinzip von „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ werden die eigenen Kontakte beziehungsweise Netzwerke von den bestehenden Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen genutzt, um potentielle Arbeitskräfte für das Unternehmen gewinnen zu können. Es findet somit eine Anwerbung seitens der Betriebsangehörigen statt. Die Unternehmen können den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen für die Anwerbung eine Belohnung geben. Die gewährte Belohnung soll als Anreiz dienen (Knapp, 2017, S. 51f).

Interviewleitfaden 2 mit Personalberatungsunternehmen

Datum: Ort:

Branche: Funktion:

Interviewdauer: _____ Alter: _____ Geschlecht: m | w

Einstiegsfrage

1 Können Sie mir etwas über Ihr Unternehmen erzählen?

1.2 Bitte beschreiben Sie mir Ihre derzeitige Tätigkeit.

1.3 Welche Erfahrung haben Sie im Bereich Personalbeschaffung?

1.4 In Welchen Bereichen werden andere Unternehmen beraten?

Hauptfragen

2 Welche E-Recruiting Strategien werden anderen Unternehmen von Ihnen empfohlen?

2.1 Welche E-Recruiting Strategien werden bei Ihnen im Unternehmen angeboten?

3 Wenn Sie an das Thema Digitalisierung denken, welchen Wandel nehmen Sie beim Personalbeschaffungsprozess wahr?

3.1 Wie verändert sich die Personalbeschaffung aufgrund der Digitalisierung Ihrer Meinung nach?

3.2 Welche konkreten Maßnahmen empfehlen Sie anderen Unternehmen im Personalbeschaffungsprozess bezüglich Digitalisierung um?

3.3 Welche Vorteile ergeben sich für Sie beim Personalbeschaffungsprozess durch die Digitalisierung?

3.4 Welche Herausforderungen ergeben sich für Sie beim Personalbeschaffungsprozess durch die Digitalisierung?

3.5 Welche Veränderungen nehmen Sie bei der Kommunikation mit Bewerbern/Bewerberinnen aufgrund der zunehmenden Digitalisierung wahr?

4 Wie ist Ihre persönliche Einschätzung: Welche Rollen nehmen soziale Netzwerke im Personalbeschaffungsprozess ein? (XING, Facebook, LinkedIn, kariere.at)

4.1 Welche Social-Media-Aktivitäten werden von Ihrem Unternehmen empfohlen?

4.2 Worauf muss ein Unternehmen beim Einsatz von sozialen Netzwerken Ihrer Meinung nach achten?

4.3 Wie sehen Sie den Einsatz von sozialen Netzwerken im Personalbeschaffungsprozess?

4.4 Wie sehen Sie den Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter-Netzwerken im Personalbeschaffungsprozess? Beispiele wären „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ oder Firstbird.

5 Welche Bedeutung hat Employer Branding in Bezug auf den Personalbeschaffungsprozess in Ihrem Unternehmen?

5.1 Welche Strategien werden von Ihrem Unternehmen empfohlen, um eine effektive Arbeitgebermarke aufzubauen?

5.2 Welchen Stellenwert haben Social Media Plattformen im Bereich Employer Branding?

6 Wie wirkt sich die novellierte Datenschutzverordnung (DSGVO) Ihrer Meinung nach auf den Personalbeschaffungsprozess aus?

6.1 Wie bewerten Sie die Auswirkungen der DSGVO auf den Personalbeschaffungsprozess?

Abschluss

7 Bitte denken Sie an die Zukunft: Wie wird sich Ihrer Meinung nach der Personalbeschaffungsprozess vor dem Hintergrund zunehmender Digitalisierung in den kommenden 5 Jahren verändern?

Definitionen

Personalbeschaffungsprozess: „Unter Personalbeschaffung ist die Suche und Bereitstellung von Personalressourcen zu verstehen, die der Deckung von Personalbedarf (entweder Ersatz- oder Neubedarf) dient (Berthel & Becker, 2017, S.330).“ Das bedeutet, dass Personalbeschaffung beziehungsweise Recruiting den Prozess beschreibt, um geeignete und bestqualifizierte Arbeitskräfte in einer fristgerechten und kostengünstigen Weise, für das Unternehmen zu finden. Die Suche nach geeigneten Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen kann intern oder extern stattfinden (www.businessdictionary.com, 16.09.2017; <http://wirtschaftslexikon.gabler.de>, 17.09.2017).

Digitalisierung: Die Themen Digitalisierung und Automatisierung haben in der Arbeitswelt eine bedeutende Rolle eingenommen (Arntz, Gregory, Lehmer, Matthes & Zierahn 2016, S. 2ff.). Der Begriff E-Recruiting umfasst eine moderne Form der Personalgewinnung und zeichnet sich dadurch aus, dass der Prozess digitalisiert wird (Knapp, 2017, S. 82f). Der Umfang von E-Recruiting ist sehr breit und kann sich auf folgende Bereiche erstrecken (Berthel & Becker, 2017, S. 340f.; Knapp, 2017, S. 82f.): die Schaltung von Stellenanzeigen in Online-Jobbörsen, der Einsatz von Mobile-Recruiting, die Anwendung von Social-Media-Strategien, die Verwendung von Recruiting Games, die Nutzung von E-Recruiting Software...

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter-Netzwerke: Auch bestehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können das Unternehmen bei der Personalbeschaffung durch ihre Empfehlungen unterstützen (Olfert, 2012, S. 154). Bei dem Prinzip von „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“ werden die eigenen Kontakte beziehungsweise Netzwerke von den bestehenden Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen genutzt, um potentielle Arbeitskräfte für das Unternehmen gewinnen zu können. Es findet somit eine Anwerbung seitens der Betriebsangehörigen statt. Die Unternehmen können den Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen für die Anwerbung eine Belohnung geben. Die gewährte Belohnung soll als Anreiz dienen (Knapp, 2017, S. 51f)

Kordiersystem

Hauptkategorie	Kodier-Regel formulieren	Ankerbeispiel festlegen
<p>Tätigkeiten, sowie Erfahrung im Personalbeschaffungsprozess</p>	<p>Hierbei geht es darum festzuhalten, welche Tätigkeiten die Personen im Personalbeschaffungsprozess übernehmen sowie welche beruflichen Erfahrungen sie in diesem Bereich mitnehmen.</p>	<p>„Ich bin Geschäftsführer. Ich leite das Unternehmen, bin auch Eigentümer. Wir haben das letzte Jahr begonnen. Wir sind im Aufbau. Meine Tätigkeit ist eigentlich selber der beste Verkäufer zu sein, damit die anderen mitziehen. Schau das die Mitarbeiter die Handwerkzeuge haben und die Tools haben, die sie brauchen, um die Produkte an den Mann zu bekommen und meine weiteren Tätigkeiten sind Marketing Branding und das Unternehmen so aufzustellen das es am Markt auch erkannt wird.“ (A03 Zeile 11-16)</p> <p>„Naja, ich war davor in der Personalberatung 10 Jahre lang, also Recruiting aus externen Sicht so zu sagen. Jetzt eben Recruiting intern für alle Unternehmen in meiner Unternehmensgruppe. Das sind eben die zwei Perspektiven... Ja also Erfahrungen im ganzen Prozess quasi.“ (A04 Zeile 10-14)</p>
Hauptkategorie	Kodier-Regel formulieren	Ankerbeispiel festlegen
<p>Gestaltung des Personalbeschaffungsprozesses in den ausgewählten Unternehmen</p>	<p>In diese Kategorie fallen die Aussagen, welche die generelle Gestaltung des Personalbeschaffungsprozesses in den ausgewählten Unternehmen beschreiben.</p>	<p>„Prinzipiell, wie vorher schon erwähnt, der klassische Prozess vom Profilerklärungsgespräch bis zur Einstellung. Im Normalfall gibt es ein bis zwei Bewerbungsgespräche, bei Führungskräften gibt es auch ein Assessment Center ... Ja so gestaltet sich der Personalbeschaffungsprozess bei uns. Absagen werden auch versendet.“ (A05 Zeile 16-20)</p> <p>„Großteils in den digitalen Weg auf der einen Seite. Auf der zweiten Seite über Empfehlung. Das ist eigentlich die zwei Hauptstandbeine, die wir in der Personalbeschaffung haben.“ (Zeile A08 15-17)</p>

Feinkategorie	Kodier-Regel formulieren	Ankerbeispiel festlegen
Arbeitsmarktsituation	Hier soll die aktuelle Arbeitsmarktsituation im Zusammenhang mit dem Personalbeschaffungsprozess erfasst werden.	„Also in knappen Bewerbermärkten müssen andere Ansprache Wege gewählt werden.... Ich sage jetzt einmal, wenn ich in Marketing einen Jobausschreibung Hausnummer Eventmanagement, das ist so eine Position da kann ich ein Inserat schalten für den üblichen Onlinekanälen, erhalte innerhalb von 2 Wochen, die 100-150 Bewerbungen. Da gibt es auch viele Personen am Markt, da sind auch einige wirklich sehr qualifiziert. Da muss ich sonst nichts tun. Aber wenn ich einen Spezialisten in IT Umfeld suche oder auch einen spezialisierten Steuerberater, wenn ich da ein Inserat schalte, dann passiert da mal gar nichts.“ (A07 Zeil 47-55)
E-Recruiting Strategien	In dieser Kategorie wird festgehalten, welche E-Recruiting Strategien im Unternehmen angewandt werden.	„Wir verwenden klassisch Bewerberverwaltungssysteme, digital natürlich. Wenn sich ein Bewerber über die Homepage bewirbt, dann wird das automatisch in die Bewerberverwaltung weitergeleitet und von dort aus bearbeiten wir das. Ich kann Dokumente hochladen. Darüber funktioniert auch unsere Kommunikation mit den Führungskräften. Wir haben mit XING, mit LinkedIn, wir arbeiten mit Videointerviews, Jobplattformen wie karriere.at und stepstone. Quer durch. (A05 Zeile 22-27)
Kommunikation mit den Bewerbern/Bewerberinnen	Es soll dargelegt werden, wie die Kommunikation mit den Bewerbern/Bewerberinnen erfolgt.	„Die Bewerber sollten sich bei uns per E-Mail bewerben auf ein Stelleninserat hin, sollten dann von uns kontaktiert werden. Jeder Bewerber bekommt eine schriftliche Information, dass wir sein Bewerbungsschreiben erhalten haben, dass es bearbeitet wird und sofern wir tiefergehendes Interesse an einer Person haben, wird diese vorab am Telefon bei einem ganz kurzen Interview rekrutiert und sofern, dass auch wieder passend ist wird sie zu einem persönlichen Gespräch eingeladen.“ (A02 Zeile 49-54)

Hauptkategorie	Kodier-Regel formulieren	Ankerbeispiel festlegen
Der Wandel des Personalbeschaffungsprozesses aufgrund der Digitalisierung	Dieser Aspekt umfasst Aussagen, die sich mit der Digitalisierung im Unternehmen beschäftigen und auch inwiefern sich die Personalbeschaffung im Zusammenhang der Digitalisierung verändert hat.	„Prinzipiell nehmen wir wahr das Inserate hauptsächlich nur mehr Online geschaltet werden. Printinserate gibt es nur mehr ganz ganz selten und man erreicht einfach nicht die Zielgruppe oder die große Zielgruppe, die man erreichen möchte. Was wir auch wahrnehmen, dass die Anzahl der Bewerbungen steigt, aber die Qualität der Bewerbungen sinkt und das immer wichtiger wird als Unternehmen präsent zu sein auf Jobplattformen, auf Online Kanäle, um den Bekanntheitsgrad steigern zu können. Es ist aber so dass Kandidaten sich immer eine schnellere Reaktion erwarten eben durch diese Digitalisierung.“ (A05 Zeile 59-65)
Feinkategorie	Kodier-Regel formulieren	Ankerbeispiel festlegen
Automatisation	In dieser Kategorie soll das Automatisationspotential des Personalbeschaffungsprozesses aufgezeigt, einerseits der derzeitige Stand, sowie andererseits die zukünftige Prognose.	„Ich bin ein bisschen vorsichtig, weil ich unter Automatisierungsprozess - wenn man so will – läuten bei mir ein bisschen die Alarmglocken, wenn ich höre irgendwelche Roboter, die jetzt zur Vorselektion herangezogen werden, die jetzt auf Grund von definierten Kriterien entscheiden sollen ob eine Person geeignet ist für das Unternehmen oder nicht.“ (A06 Zeile 108-111)
Erfahrung mit Digitalisierung	In diesen Bereich fallen Aussagen, die sich mit den Erfahrungen der befragten Personen beschäftigen, die sie in Bezug auf die Digitalisierung gemacht haben.	„Das würde ich jetzt auch nicht an der Digitalisierung festmachen, sondern einfach die Arbeitsumgebung und auch die Arbeitsinhalte das ändert sich jetzt immer schneller, obwohl auch durch die Digitalisierung. Darauf muss man sich einstellen und einfach Veränderungen offen gegenüber sein. Da merke ich schon, dass ich selber oder auch Kollegen oft zuerst bisschen Widerstände haben. Also so quasi so habe ich es immer gemacht und hier dann immer umstellen und jetzt muss ich mich so schnell immer wieder auf was umstellen.“ (A07 Zeile 115-120)

Konkrete Maßnahmen	Diese Kategorie beschäftigt sich damit, welche konkreten Maßnahmen die Unternehmen im Personalbeschaffungsprozess bezüglich Digitalisierung umsetzen.	„Zum einen haben wir bemerkt, dass unsere Website veraltet ist und diese wird momentan eben erneuert. Hierzu wird es eine digitale Bewerberplattform geben das heißt hinsichtlich des schriftlichen Ausfüllens, des schriftlichen Bewerbungsbogen-Prozesses, der wird jetzt bei uns im Unternehmen abgeschafft werden... es ist einfach nicht mehr zeitgemäß, das ist das Eine. Das Zweite ist, dass man sich, ob man will oder nicht mit den sozialen Medien auseinandersetzen muss. Was wir eigentlich bis jetzt vernachlässigt haben und wo ein großer Nachholbedarf entsteht und sei es einfache Geschäftsmodelle zu entwickeln, die in die digitale Richtung gehen, quasi in einen Innovationsprozess zu gehen und hier gibt es aktuell ein neues Projekt.“ (A02 Zeile 103-112)
Vorteile	In diesem Bereich sollen Vorteile, die sich aufgrund der Digitalisierung ergeben, aufgezeigt werden.	„Es funktioniert schneller. Es funktioniert transparenter, der gesamte Prozess funktioniert hochwertiger im Sinne von Qualität und Quantität und er wird aus Bewerberbrille gesehen auch bewerberfreundlicher.“ (A01 Zeile 159-161)
Nachteile	In diesem Bereich sollen Nachteile, die sich aufgrund der Digitalisierung ergeben aufgezeigt werden.	Aktuell sicher die Datenschutzverordnung nur ein Beispiel, ja. (A07 Zeile 141)
Veränderung der Kommunikation mit Bewerbern/Bewerberinnen	Hier wird die subjektive Wahrnehmung erfasst, wie sich die Kommunikation mit den Bewerbern/Bewerberinnen aufgrund der Digitalisierung verändert hat.	„Also mir kommt vor es wird viel mehr eben automatisiert kommuniziert anstatt das persönlich kommuniziert wird.“ (A09 Zeile 198-199)
Hauptkategorie	Kodier-Regel formulieren	Ankerbeispiel festlegen
Soziale Netzwerke	In dieser Kategorie soll die persönliche Einschätzung dargelegt werden, welche Rolle soziale Netzwerke im Personalbeschaffungsprozess einnehmen.	„Ich glaube, dass sie eine wichtige Rolle einnehmen wird im Hinblick auf die Information für den Bewerber und auf die Transparenz um Dinge aufzuzeigen.“ (A06 Zeile 201-202)

Feinkategorie	Kodier-Regel formulieren	Ankerbeispiel festlegen
Social-Media-Aktivitäten	Hier soll aufgezeigt werden, welche Social-Media-Aktivitäten umgesetzt werden beziehungsweise warum soziale Netzwerke im Personalbeschaffungsprozess eingesetzt werden.	„Ja das habe ich auch schon erläutert, sehr stark in Facebook, wir sind auf YouTube, posten sehr viele Videos, sind auf Instagram, wir sind auf XING, auf LinkedIn, auf kununu und watchado dazu. Das sind einmal die Social Media Bereiche, wo wir aktiv sind.“ (A06 Zeile 237-239)
Vorteile beim Einsatz	Hier soll erläutert werden, welche Vorteile für Unternehmen entstehen können aufgrund des Einsatzes von soziale Netzwerke im Personalbeschaffungsprozess.	„Prinzipiell einfach, um den Bekanntheitsgrad zu steigern. Man ruft sich immer stärker ins Gedächtnis, der Kandidaten. Man spricht auch Personen an die gerade nicht auf Job suche sind. Aber sehen Hey, das Unternehmen hat gerade einen coolen Job. Könnte ich mir mal anschauen, könnte ich mich mal bewerben, das heißt auch die latent suchenden Personen können dadurch angesprochen werden.“ (A05 Zeile 160-164)
Herausforderungen beim Einsatz	In dieser Kategorie soll dargelegt werden, worauf laut den befragten Personen Unternehmen beim Einsatz von sozialen Netzwerken achten sollen.	„Gut durchdachte Ansprache, überlege dir vorher wie du die Leute ansprichst. Wenn du per du bist, dann bleib immer per du, wenn du per Sie bist, dann bleib immer per Sie. Erzähle keine Unwahrheiten.“ (A03 Zeile 211-213)
Mitarbeiternetzwerke	Hierbei geht es um die subjektive Wahrnehmung von Mitarbeiternetzwerke im Zusammenhang mit dem Personalbeschaffungsprozess.	„Mitarbeiterempfehlungen das wird in Zukunft immer wichtiger, das ist sicher auch ein Recruiting Trend für die kommenden Jahre, weil es vor allem Fachbereiche betrifft in denen es grundsätzlich schon schwierig ist gutes Personal über klassische Wege schon zu finden. Mitarbeiter Empfehlungen haben den Vorteil, dass sie eine hohe Qualität im Rücklauf haben, Vergleichsweise wieder eine günstige Quelle...“ (A01 Zeile 382-386)
Hauptkategorie	Kodier-Regel formulieren	Ankerbeispiel festlegen
Employer Branding	In diesen Bereich fallen inhaltliche Aspekte, welche Bedeutung Employer Branding in Bezug auf den Personalbeschaffungsprozess hat.	„Bei uns generell in der Branche der Personaldienstleister hat ein Employer Branding so gut wie keine Bedeutung.“ (A02 Zeile 286-287)

Feinkategorie	Kodier-Regel formulieren	Ankerbeispiel festlegen
Arbeitgebermarke	Hier wird zusammengefasst, welche Strategien die ausgewählten Unternehmen einsetzen, um eine effektive Arbeitgebermarke aufzubauen.	„Wir haben auf allen möglichen Plattformen sei es jetzt eben karriere.at, willhaben und so weiter überall Unternehmens Profile natürlich mit Employer Branding Lösungen verknüpft. Wir sind ganz stark auf Messen vertreten. Wir sind zwischen acht und zehn Messen im Jahr. Meistens auf Hochschulen oder früher auch auf der Best derzeit nicht mehr. Wo wir halt versuchen unser Unternehmen zu bewerben.“ (A09 Zeile 381-385)
Zusammenhang zwischen Social Media Plattformen und Employer Branding	Diese Kategorie umfasst die subjektive Wahrnehmung der befragten Personen, welchen Stellenwert social Media Plattformen im Bereich Employer Branding haben.	„Unterstützend beim Employer Branding bei dem Storytelling auf jeden Fall, das heißt da gibt es irgendein Thema und das spielt man dann über die unterschiedlichen social Media Plattformen.“ (A12 Zeile 406-408)
Hauptkategorie	Kodier-Regel formulieren	Ankerbeispiel festlegen
novellierte Datenschutzgrundverordnung (DSGVO)	In dieser Kategorie wird aufgezeigt, wie sich die novellierte Datenschutzverordnung auf den Personalbeschaffungsprozess in den ausgewählten Unternehmen auswirkt und wie sich dieser aufgrund dessen verändern wird.	„Bei uns wenig bis gar nicht! Außer dass wir heute einem Bewerber sagen können, wir möchten seine Daten löschen.“ (A08 Zeile 273-274)
Feinkategorie	Kodier-Regel formulieren	Ankerbeispiel festlegen
Konkrete Maßnahmen	Dieser Aspekt umfasst die konkreten Maßnahmen die in den befragten Unternehmen geplant und umgesetzt werden, um für die neuen Verordnungen die geeigneten Voraussetzungen zu schaffen.	„Wir haben eine interne Taskforce, die sich diesem Thema annimmt. Da werden jetzt die angesprochenen Prozesse und Informationen überarbeitet.“ (A06 Zeile 359-360)
persönliche Bewertung	Hier soll erläutert werden, wie die befragten Personen die dazugehörigen Auswirkungen bewerten.	„Grundsätzlich ja, Schutz der personenbezogenen Daten eines Arbeitnehmers hochzuhalten. Das ist ganz wichtig, darf nicht durch die Gegend geschickt werden. Nur wie es damit was damit getrieben wird, wie vorher gesagt halte ich für vollkommen überzogen.“ (A03 Zeile 372-374)

Hauptkategorie	Kodier-Regel formulieren	Ankerbeispiele festlegen
Zukunftsperspektive des Personalbeschaffungsprozesses	Hier wird beschrieben, wie sich der Personalbeschaffungsprozess vor dem Hintergrund zunehmender Digitalisierung in den kommenden 5 Jahren verändern wird.	„Buh, ein schwieriges Thema ich denke was noch mehr zunehmen wird ist ein Erstgespräch, ein Erstkontakt über Videokonferenzsysteme, dass sie sich wo einloggen. Was dann noch sein wird, ist schwer zu sagen. Ich wage es nicht so weit in die Zukunft zu schauen.“ (A10 Zeile 374-377)