

# **Menschen finden, die ein Unternehmen zum Erfolg bringen – im realen und im virtuellen Raum**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Stefanie Pollak

51807476

Begutachter/in: Mag. Andreas Kremla

Wien, Mai 2022

## 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.

05.05.2022

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'S. Per'.

Unterschrift

# **Zusammenfassung**

Mitarbeiter:innen sind unbestritten eine der, wenn nicht die, wichtigste Ressource eines Unternehmens. Um überhaupt zu existieren und zukünftig erfolgreich zu wirtschaften sind Unternehmen gefordert, diese Ressource zu fokussieren. Die folgende Arbeit beschäftigt sich mit jenen Themen, die bei der Suche nach potenziellen Kandidat:innen unumgänglich sind. Die Bedeutung von Human Resource Management und Recruiting wird mittels Literaturanalyse beleuchtet. Zusätzlich werden damit auch die aktuellen Trends im Recruiting näher betrachtet. Außerdem wurde vier Forschungsfragen nachgegangen. Eine davon hinterfragt, welche bisherigen Entwicklungen Recruiting prägen und welche Ansätze heute relevant sind. Mittels Expert:inneninterviews wurde anschließend explizit hinterfragt, unter welchen speziellen Herausforderungen Recruiting während der Covid-19-Pandemie stattgefunden hat. Mittels der weiteren Forschungsfragen welche unterstützenden und welche hinderlichen Faktoren bei der Abwicklung von Online-Recruiting laut Expert:innen auftreten können und wo Online-Recruiting aus Expert:innensicht gut einsetzbar ist, wurde dieser Themenbereich vertiefender untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen während der Pandemie durchaus damit konfrontiert waren, neue Wege innerhalb des Recruitings zu beschreiten, Online-Recruiting selbst mittlerweile aber als wertvolle und unabdingbare Ressource angesehen wird. Expert:innen sind sich einig, dass Online-Recruiting wesentliche Vorteile mit sich bringt, durchaus aber auch einige Nachteile beleuchtet werden können. Weiter hat die empirische Forschung auch ergeben, dass Entwicklungen im Recruiting wichtig und wertvoll sind, die aktuelle Pandemie diese allerdings enorm beschleunigt hat.

Schlüsselbegriffe: Recruiting, Rekrutierung, Human Resource Management, HRM, SHRM, Mitarbeiter:innen finden, Personalbeschaffung, recruitment, Social Media Recruiting, Online Recruiting, e-Recruiting, Digitales Recruiting, Digital Recruiting, Recruitingtrends, Trends im Recruiting, Recruiting heute, Recruiting today, how to do recruiting, ...

## **Abstract**

Employees are indisputably one of, if not the, most important resource of a company. In order to exist and to be successful in the future, companies are required and challenged to focus on this resource. The following thesis deals with the topics that are essential when looking for potential candidates. The importance of human resource management and recruiting is highlighted by means of the analysis of diverse literature. In addition, the current trends in recruiting are also examined more closely. In the course of this thesis, four research questions were pursued. One of them questions which previous developments have shaped recruiting and which approaches are relevant today. By means of expert interviews, it was also explicitly questioned under which special challenges recruiting took place during the Covid 19 pandemic. By means of further research questions, which supporting and which hindering factors can occur in the processing of online recruiting according to experts and where online recruiting can be used well from an expert point of view, this topic was examined in more depth. The results show that companies were confronted with new topics in recruiting during the pandemic, but that online recruiting itself is now viewed as a valuable and indispensable resource. Experts agree that online recruiting has significant advantages, but there are also some disadvantages that can be highlighted. Empirical research has also shown that developments in recruiting are important and valuable, but that the current pandemic has accelerated them enormously.

Keywords: Recruiting, Rekrutierung, Human Resource Management, HRM, SHRM, Mitarbeiter:innen finden, Personalbeschaffung, recruitment, Social Media Recruiting, Online Recruiting, e-Recruiting, Digitales Recruiting, Digital Recruiting, Recruitingtrends, Trends im Recruiting, Recruiting heute, Recruiting today, how to do recruiting, ...

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1	Problemstellung.....	1
1.2	Formulierung der Forschungsfragen.....	5
1.3	Zielsetzung der Masterarbeit .....	6
1.4	Darstellung und Aufbau der Masterarbeit .....	6
1.5	Methodik des theoretischen Hintergrundes.....	7
<b>2</b>	<b>Theoretischer Hintergrund .....</b>	<b>8</b>
2.1	HR-Management und Recruiting .....	8
2.1.1	Begriffserklärung, Erläuterung und Herkunft .....	8
2.1.2	Entwicklung.....	9
2.1.3	Trends im Recruiting .....	15
2.2	Recruiting im virtuellen Raum.....	21
2.2.1	Begriffserklärung.....	21
2.2.2	Welche Möglichkeiten von virtuellem Recruiting bestehen? .....	22
2.2.3	Einsatz von Online-Recruiting .....	26
2.3	Exkurs: Recruiting-Leitfaden der Wirtschaftskammer Österreich .....	29
2.4	Best Recruiters.....	32
<b>3</b>	<b>Empirischer Teil .....</b>	<b>33</b>
3.1	Methodik .....	33
3.2	Beschreibung der Stichprobe .....	37
3.3	Gütekriterien der empirischen Untersuchung.....	38
3.4	Annahmen zu den Ergebnissen.....	39
<b>4</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>40</b>
4.1	Case Summarys.....	40
4.1.1	Case Summary 1 .....	41
4.1.2	Case Summary 2 .....	43
4.1.3	Case Summary 3 .....	45

4.1.4	Case Summary 4 .....	46
4.1.5	Case Summary 5 .....	47
4.1.6	Case Summary 6 .....	49
4.1.7	Case Summary 7 .....	50
4.1.8	Case Summary 8 .....	52
4.1.9	Case Summary 9 .....	53
4.1.10	Case Summary 10 .....	55
4.2	Darstellung der Ergebnisse .....	56
4.2.1	Bisheriger/derzeitiger Ablauf und subjektiv wahrgenommene Veränderungen im Bereich HRM/Recruiting – Forschungsfrage I.....	58
4.2.2	Herausforderungen: Veränderungen aufgrund der Covid-19- Pandemie und Abwicklung während der Pandemie – Forschungsfrage II ...	65
4.2.3	Wahrgenommene Vor- und Nachteile von Online-Recruiting: Förderliche Faktoren und hinderliche Faktoren – Forschungsfrage III .....	68
4.2.4	Einsatzgebiet von Online-Recruiting – Forschungsfrage IV.....	69
4.3	Ergebnisse im Überblick.....	70
<b>5</b>	<b>Diskussion und Interpretation der Ergebnisse .....</b>	<b>72</b>
5.1	Limitationen.....	75
5.2	Ausblick.....	76
5.3	Empfehlungen für Unternehmen.....	77
5.4	Fazit .....	78
<b>6</b>	<b>Danksagung.....</b>	<b>79</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>80</b>
<b>8</b>	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>88</b>
<b>9</b>	<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>89</b>
<b>10</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>90</b>
10.1	Erhebungsinstrument .....	90

# 1 Einleitung

Mitarbeiter:innen stellen einen wesentlichen Erfolgsfaktor für Unternehmen dar. Daher ist es unumgänglich, sich vor allem in Zeiten des Fachkräftemangels (Dannhäuser, 2017) ausgiebig mit dem Thema, „die richtigen Menschen für ein Unternehmen finden“, zu beschäftigen. Diese Masterarbeit widmet sich der Entwicklung von Recruiting. Dabei soll sowohl der reale als auch der virtuelle Raum betrachtet werden. Gerade Letzterer hat in den letzten Jahren und nicht zuletzt durch die Covid-19-Pandemie an enormer Bedeutung gewonnen. Diese Arbeit soll sowohl unterschiedliche Recruiting-Ansätze und Strategien näherbringen als auch maßgebliche Veränderungen, derzeitige und zukünftige Herausforderungen für Recruiting erläutern. Dazu wird diese Arbeit in einen theoretischen und einen empirischen Teil gegliedert. Beide sollen einen umfassenden Einblick bieten und bestenfalls zu weiteren Arbeiten anregen.

## 1.1 Problemstellung

Derzeit sind Unternehmen mit der Herausforderung konfrontiert, sowohl geeignetes als auch gut qualifiziertes Personal zu rekrutieren und für sich zu gewinnen. Diese Herausforderung steht unter dem Aspekt des derzeitigen Fachkräftemangels (Dannhäuser, 2017, S. 2f.).

Für den Fortbestand und eine erfolgreiche Zukunft eines Unternehmens ist allerdings gerade sein Personal von großer Bedeutung. Dabei sollten laut einer Vielzahl an Expert:innen Unternehmen Augenmerk darauf haben, dass vorhandenes und zukünftiges Personal sein Handwerk sowohl in theoretischer als auch in praktischer Hinsicht beherrscht, Motivation etwas Alltägliches ist und die Arbeit an sich als gerne ausgeübt wird.

Recruiting hat die konkrete Stellenbesetzung innerhalb eines Unternehmens zum Ziel. Die Hauptaufgaben des Recruitings liegen darin, das Unternehmen sowohl quantitativ als auch qualitativ mit ausreichendem Personal zu versorgen und den Personalbedarf ständig im Blick zu haben. Dazu muss im Recruiting der Bedarf an Personal sowohl identifiziert als auch geplant und gelöst werden (Institut für Managementberatung, 2019). Nach Breauigh (2008) durchläuft Recruiting mehrere Prozesse. Zum einen geht es wie bereits erwähnt um das Ziel, bestimmte Positionen zu einer bestimmten Zeit, mit bestimmten Qualifikationen zu bestimmten Ressourcen zu besetzen. Anschließend muss eine Strategie entwickelt werden. Dabei geht es darum festzulegen, wer rekrutiert werden soll, also die Zielgruppe, die rekrutiert wird, innerhalb welchem Zeitraum Aktivitäten gesetzt werden, wie viel Zeit sich für die Rekrutierung genommen wird, wie die Zielgruppe erreicht wird, wie kommuniziert wird, wer rekrutiert und wieviel Budget dafür zur

Verfügung steht. Anschließend sind die entsprechenden Aktivitäten zu setzen. Darunter fallen die Recruiting-Methoden, die Recruiter:innen selbst und das Stellenangebot zu offerieren. Daraus ergeben sich dann Ergebnisse und im besten Fall kann die Stellenbesetzung vorgenommen werden (Breaugh, 2008, S. 104).

Recruiting hat bereits zahlreiche Entwicklungen hinter sich. Eine große Herausforderung, welcher Recruiting ab 1993 gegenüberstand, war die Entwicklung und Etablierung des World Wide Webs. Nicht nur Unternehmen, auch speziell die Personalbeschaffung, mussten sich damit auseinandersetzen, dieses Medium erfolgreich einzusetzen und für zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zu nutzen (Jäger, 2018, S. 1). Zusätzlich zeichnet sich aktuell ein demographischer Wandel ab. Aufgrund der Geburtenrückgänge und der immer älter werdenden Bevölkerung wird von einem Fachkräftemangel ausgegangen. Dies bedeutet, dass Unternehmen und im Speziellen auch das Recruiting vor der Herausforderung stehen, ihren Personalbedarf mit fachlich qualifiziertem Personal zu decken, während aktuell davon auszugehen ist, dass dies aufgrund des Mangels eine Hürde darstellt (Achouri, 2010, S. 11). Weiter kann ein brandaktueller Themenbereich, welcher das Recruiting vor eine große Herausforderung stellt, genannt werden: die Covid-19-Pandemie. Zahlreiche Regelungen in Bezug auf das Zusammentreffen von Menschen, die Besetzung von Büroräumlichkeiten mit Personal, sowie viele weitere haben dafür gesorgt, dass sich Recruiting mit noch nie zuvor dagewesenen Faktoren auseinandersetzen muss, um auch weiterhin einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten zu können.

Aufgrund des eingangs erwähnten Fachkräftemangels sind sich viele Autor:innen einig, dass es insbesondere im Recruiting gerade deshalb strikterer Spielregeln bedarf (Nachtwei & Von Bernoff, 2015, S. 3). Diese betreffen vor allem den Einsatz von geeigneten Programmen (IT-Programme) und Methoden während des Recruiting-Prozesses. Nachtwei und Bernoff (2015) erwähnen im Zusammenhang dessen auch, dass diese Spielregeln, und auch das Befolgen dieser, unbedingt mit der Unternehmensstrategie vereinbar sein müssen.

Recruiting soll Unternehmen dabei unterstützen, Erfolg zu ernten. Um ein Unternehmen genau dabei zu unterstützen muss klar sein, dass Mitarbeiter:innen eine immer knapper werdende Ressource darstellen (Tomaczek, Esch, Kernstock & Hermann, 2009, S. 260ff.). Diese stellen Mitarbeiter:innen auch deshalb dar, weil die Geburtenrate sinkt und Pensionsantritte steigen (Kocher, 2019).



Aber nicht nur der erwähnte Fachkräftemangel, auch die zunehmende Digitalisierung hat ebenso im Recruiting Einzug gehalten. Digitalisierung ist nichts Neues mehr und begleitet uns bereits seit Jahren. Allerdings können auch einige digitale Prozesse im Recruiting genannt werden, die derzeit schon einen Standard und längst nichts Unbekanntes mehr darstellen. An dieser Stelle können zum Beispiel Bewerber:innen-Managementsysteme genannt werden. Diese ermöglichen es Bewerber:innen bereits seit mehreren Jahren, auf der Website des Unternehmens, durch eine dafür bestimmte Benutzeroberfläche eine elektronische Bewerbung an das Unternehmen zu übermitteln (Verhoeven, 2020, S. 9). Daraus sind bereits zwei Vorteile zu nennen: zum einen müssen nicht unzählige Papierbewerbungen administriert werden und zum anderen kann die Datenqualität, zum Beispiel durch Vorgabefelder etc. bereits bei der Eingabe der Daten durch die Bewerber:innen erhöht werden. Auch für Bewerber:innen ist nach Verhoeve (2020, S. 9) ein klarer Vorteil zu nennen. Diese ersparen sich auf diesem Wege die Kosten für teure Bewerbungsunterlagen wie z.B. Mappen und den dazugehörigen Inhalt, welche durch Bewerber:innen-Managementsysteme nur noch online zur Verfügung gestellt werden muss.

Ein erwähnenswerter Aspekt ist daher auch, dass sich durch die Digitalisierung und das Internet weiter die Kommunikation zwischen Unternehmen und Bewerber:innen verändert hat. Mit der sogenannten „Generation Y“, die erste Generation, welche mit dem Medium Internet und vor allem mobiler Kommunikation aufgewachsen ist, existiert eine Gruppe von Menschen, welche gelernt hat, sich vor allem online auszutauschen – sowohl zu beruflichen als auch zu privaten Zwecken (Dannhäuser, 2017, S. 2).

Aktuell kann erwähnt werden, dass bereits 69% der unter 30-jährigen Österreicher:innen das Internet als wichtigstes Medium wahrnehmen (Statista, 2021). Nur 48,5% - also nicht einmal die Hälfte – aller Österreicher:innen nutzen Zeitungen als Nachrichtenquelle. Diese beiden Zahlen zeigen, welche große Rolle die Digitalisierung auch im Recruiting spielt. Das Angebot von oben erwähnten Bewerber:innen-Managementsystemen ist nur der Anfang, um jene Zielgruppe zu erreichen, die ein Unternehmen als Mitarbeiter:innen gewinnen möchte.

Interessant ist auch, dass laut Statista aktuell 37% aller Österreicher:innen täglich Social Media nutzen (Statista, 2021). Das zeigt, dass eine Vielzahl von Personen in Österreich mittlerweile über Social Media angesprochen werden kann und soll. Unternehmen haben durch die Digitalisierung mehr denn je die Möglichkeit, sich online zu präsentieren und

Mitarbeiter:innen bzw. Fachkräfte für sich zu gewinnen. Daher spielt auch die Entwicklung von Recruiting in diese Richtung eine größere Bedeutung als je zuvor.

Innerhalb des Recruitings gibt es viele Instrumente. An dieser Stelle können Employer Branding, Personalmarketing und Active Sourcing genannt werden. Auch gibt es verschiedene Instrumente, die sich über die letzten Jahre weiterentwickelt haben. Von externen Stellenanzeigen in Printmedien, wie sie vor allem in früheren Jahren üblich waren, über Stellenanzeigen in Online Medien bis hin zu innerbetrieblichen Stellenanzeigen, haben sich viele weitere Instrumente entwickelt. Die eigene Unternehmenswebsite ist mittlerweile, wie die oben angeführten Zahlen bestätigen, unabdingbar. Daneben hat sich nach Recruiting via Messen und Events sowie Mitarbeiter:innen-Empfehlungen auch Recruiting im virtuellen Raum, auch Social Recruiting genannt, entwickelt (Institut für Managementberatung, 2019).

Recruiting und die damit umfasste Arbeit muss zusammengefasst zwischen Möglichkeiten, wie z.B. neue digitale Technologien, aber auch Herausforderungen, wie z.B. dem eingangserwähnten Fachkräftemangel, zurecht kommen. Dr.in Elke Eller nennt in Ihrem Artikel „Worauf sich Personaler/innen jetzt einstellen sollten – der Bundesverband der Personalmanager zu den 10 HR-Trends 2019“ (Eller, 2019) Trends des Recruiting. Dazu zählen zum Beispiel das Nutzen intelligenter Technologien, digitale Bildung, neue Arbeitskonzepte und einige mehr (Eller, 2019).

Bernhardt (2019) schreibt, dass auch in dieser Zeit, eine Zeit digitaler Gesellschaft, Recruiter:innen und Bewerber:innen früher oder später trotzdem noch persönlich aufeinandertreffen. Dies soll vor allem deshalb geschehen, sodass beide Seiten einen Einblick bzw. Eindruck erhalten (Bernhardt, 2019, S. 8ff.).

Die Veränderung der Gesellschaft und der digitale Wandel stellen aber auch unterschiedliche Herausforderungen an Recruiter:innen. Was allerdings bleibt, ist die Aufgabe, geeignete Kandidat:innen für offene, womöglich auch in der Zukunft liegende, Stellen zu erkennen (Bernhardt, 2019, S. 9). Weiter ist zu nennen, dass Recruiter:innen nun auch eine hohe Vertriebsorientierung mitbringen müssen, da diese in der heutigen Zeit durchaus mit Vertriebler:innen vergleichbar sind. Außerdem sind kommunikative Fähigkeiten und eine hohe Lernbereitschaft zu nennen (Dannhäuser, 2017, S. 6).

Erwähnenswert ist, dass Unternehmen heute mehr als denn je aktiver und kreativer in ihren Personalbeschaffungsmaßnahmen sein müssen. Jene Zeiten, in welchen Unternehmen unzählige Bewerbungen erhalten haben und die Aufgabe darin bestand, diese auszuwählen und die geeignetsten Kandidat:innen darunter zu finden, sind schlichtweg vorbei. Gerade wegen dem Mangel an Fachkräften, aber auch vieler bereits bestehender Festanstellungen von potenziellen Kandidat:innen bei Konkurrenzunternehmen, müssen sich Unternehmen auch im Bereich Recruiting aktiv um Ihre potenziellen Mitarbeiter:innen bemühen (Dannhäuser, 2017, S. 3 f.).

Was sich daraus entwickelt hat ist die sogenannte aktive Kandidat:innen-Suche oder auch Active Sourcing. Dies kann als Lösung zur Personalbeschaffungsproblematik gesehen werden und bedeutet die aktive Suche nach geeigneten Mitarbeiter:innen vor allem im Internet. Das Ziel ist, wie bei allen Personalbeschaffungsmethoden, ein Unternehmen auch in Zukunft mit ausreichend und vor allem geeigneten Personal zu versorgen. Aber Active Sourcing beinhaltet nicht nur das aktive Suchen nach potenziellen Mitarbeiter:innen im Web, sondern auch das Finden und Auswählen sowie die Disziplin, genau diese Personen für das Unternehmen zu gewinnen (Dannhäuser, 2017, S. 5).

Die soeben angeführte Problemstellung und Einführung in diesen Themenbereich führen zu den im nächsten Kapitel vorgestellten Forschungsfragen, welche mittels Literaturanalyse und eigens durchgeführter Forschung beantwortet werden sollen.

## **1.2 Formulierung der Forschungsfragen**

Aus Ableitung der Literatur und bisheriger empirischer Forschung ergeben sich folgende Forschungsfragen, die anschließend beantwortet werden sollen:

- I. Welche bisherigen Entwicklungen prägen Recruiting und welche Ansätze sind heute relevant?
- II. Unter welchen speziellen Herausforderungen fand Recruiting im Zuge der Covid-19 Pandemie statt?
- III. Welche unterstützenden und welche hindernden Faktoren können bei Online-Recruiting auftreten?

#### **IV. Wo kann Online-Recruiting aus Sicht von Expert:innen erfolgreich eingesetzt werden?**

### **1.3 Zielsetzung der Masterarbeit**

Die primäre Zielsetzung der vorliegenden Masterarbeit ist, den theoretischen Part der Literaturanalyse mit dem empirischen Part der qualitativen Forschung zu verbinden, und die zuvor erwähnten Forschungsfragen zu beantworten. Beide Teilgebiete liefern daher zusammen die erforderlichen Antworten auf die gestellten Forschungsfragen. Zusätzlich soll die derzeitige und zukünftige Bedeutung von Recruiting, insbesondere auch Online Recruiting, dargestellt und erläutert werden. Die durchgeführten Expert:innen-Interviews sollen dazu den aktuellen Einblick bieten. Weiter sollen die erzielten Ergebnisse dazu dienen, die diversen Zukunftseinschätzungen zusammenzufassen und dahingehend Möglichkeiten in Aussicht stellen. Die behandelten Themen sollen einen ersten Überblick schaffen, da aufgrund des Umfanges nicht in aller Tiefe auf die einzelnen Themenbereiche eingegangen werden kann. Vielmehr sollen unterschiedliche Aspekte und Bereiche aufgezeigt werden, die eine weitere Recherche und Beschäftigung zulassen. Zudem soll die Arbeit dazu dienen, eventuelle Maßnahmen im Bereich Recruiting ableiten zu können und zu weiteren zukünftigen Forschungen anregen, die in unterschiedlicher Tiefe und Richtungen auf die angesprochenen Themen eingehen können. Die folgende Arbeit soll auch dazu dienen, Zusammenhänge zu erkennen und bestehende sowie zukünftige Entwicklungen aus Expert:innen-Sicht zu erfragen sowie auch Empfehlungen für Unternehmen abzuleiten.

### **1.4 Darstellung und Aufbau der Masterarbeit**

Die vorliegende Masterarbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. Der theoretische Teil dieser Arbeit soll mittels Literaturanalyse, die im Kapitel 1.2 genannten, Forschungsfragen beantworten und ist in mehrere Unterkapitel gegliedert. Der gesamte theoretische Hintergrund wird in Kapitel 2 dargestellt. Das Unterkapitel 2.1 befasst sich mit HR-Management und Recruiting. In den dazugehörigen weiteren Unterkapiteln werden Begriffserklärungen, Erläuterungen und die Herkunft, sowie die Entwicklung in diesen Bereichen, aber auch diverse Ansätze und die damit verbundenen Trends im Recruiting vorgestellt. Anschließend behandelt das Unterkapitel 2.2 Recruiting im virtuellen Raum. Die darin enthaltenen Unterkapitel beschäftigen sich mit einer entsprechenden Erklärung, den verschiedensten Möglichkeiten innerhalb virtuellen Recruitings

sowie den Einsatzmöglichkeiten von Online-Recruiting. Außerdem wird ein kurzer Exkurs in einen möglichen Recruiting-Leitfaden geboten. In Kapitel 2.4 wird eine der größten Recruiting-Studien im deutschsprachigen Raum in Kürze vorgestellt. Das Kapitel 3 veranschaulicht und beschreibt die in dieser Arbeit angewandte Methodik. Kapitel 4 stellt die Ergebnisse der empirischen Forschung mittels einzelner Case Summaries dar und geht damit in Schritten auf die einzelnen Forschungsfragen ein, gefolgt von Kapitel 5, welches eine Diskussion sowie Interpretation und Zusammenfassung der Ergebnisse, aber auch Limitationen und den Ausblick für weitere Forschung sowie Empfehlungen für Unternehmen beinhaltet. Damit wird in diesem Kapitel mit einem Fazit diese Arbeit abgeschlossen. Das letzte Kapitel 6 beinhaltet lediglich eine Danksagung der Autorin.

## **1.5 Methodik des theoretischen Hintergrundes**

Beginnend mit dem theoretischen Teil dieser Arbeit, welcher Literaturanalyse als Methodik zur Ausarbeitung der anschließenden Themen anwendet, dient dieser Part, unterstützend zur anschließenden empirischen Forschung, zur Beantwortung der bereits vorgestellten Forschungsfragen. Dabei wird zu deren Beantwortung bestehende Literatur, sowie Studien, als auch Berichte und Metaanalysen herangezogen. Für die Suche und Ausarbeitung der soeben erwähnten Bestandteile, werden zum einen Online Suchmaschinen, wie beispielsweise Google Scholar, aber auch Research Gate und zum anderen diverse online zugängliche Bibliotheken herangezogen. Diese bieten Informationen zu diverser Literatur und ermöglichen den Zugang zu wissenschaftlichen Beiträgen sowie Journalen. Für eine umfangreiche Suche und eine breite Möglichkeit zur Ausarbeitung der Literatur wurden vor allem Suchbegriffe wie Recruiting, Rekrutierung, Human Resource Management, HRM, SHRM, Mitarbeiter:innen finden, Personalbeschaffung, recruitment, Social Media Recruiting, Online Recruiting, e-Recruiting, Digitales Recruiting, Digital Recruiting, Recruitingtrends, Trends im Recruiting, Recruiting heute, Recruiting Möglichkeiten, Recruiting Ansätze, Formen Recruiting, Recruiting aktuell, Herausforderungen Recruiting, Entwicklung Recruiting, Erläuterung Recruiting, Online Recruiting und viele mehr verwendet. All diese soeben erwähnten Begriffe haben zahlreiche Ergebnisse geliefert und führten zu einer umfangreichen Verarbeitung der erhaltenen Literatur.

## **2 Theoretischer Hintergrund**

### **2.1 HR-Management und Recruiting**

Das Human Resource Management hat in den letzten Jahren eine beachtliche Entwicklung erfahren. Recruiting selbst kann als einer von vielen Teilbereichen des HR-Managements hervorgehoben werden. Beide Bereiche werden in den folgenden Unterkapiteln näher erläutert.

#### **2.1.1 Begriffserklärung, Erläuterung und Herkunft**

Der Begriff Human Resource Management, welcher sich grundsätzlich mit Personalleitung und ab den 1920er Jahren auch mit Wohlfahrt beschäftigte, übernahm dann auch unter anderem das „Arbeitsmanagement“ (Armstrong, 2020, S. 4). Erst im Jahr 1977 wurde durch Armstrong (1977) beobachtet, dass Mitarbeiter:innen die Schlüssel-Resource in einem Unternehmen darstellen.

Schon 1987 hat David E. Guest zwischen traditionellem Personalmanagement und Human Resource Management differenziert (Guest, 1987, S. 503). Demnach wird betont, dass HRM (Human Resource Management) ein weitläufiges Set aus Richtlinien umfasst, welche die organisationale Integration, das Engagement der Mitarbeiter:innen, Flexibilität zum einen und aber auch die Qualität der Arbeit zum anderen umfasst (Guest, 1987, S. 503). Human Resource Management beschäftigt sich damit, wie Mitarbeiter:innen in einem Unternehmen beschäftigt, gemanaget und entwickelt werden (Armstrong, 2020 S. 3). Der Begriff an sich ist umstritten, denn beispielsweise Osterby und Coster (1992; zitiert in Armstrong, 2020, S. 3) argumentieren, dass Human Resource Management Menschen in ihrer Wertigkeit auf dieselbe Stufe wie unter anderem Material, Geld oder Technologie reduziert, und, dass alle Ressourcen nur in dem Maße wertvoll sind, in dem sie ausgebeutet oder in einen wirtschaftlichen Wert umgewandelt werden können.

Definiert werden kann Human Resource Management als ein strategischer, integrierter und kohärenter Ansatz, welcher die Beschäftigung, Entwicklung und aber auch das Wohlbefinden der Mitarbeiter:innen im Unternehmen in den Vordergrund rückt (Armstrong, 2020, S. 4). Boxall und Purcell (2003) definieren in diesem Zusammenhang Human Resource Management als alle Aktivitäten, die mit der Verwaltung von Mitarbeiter:innen in einem Unternehmen zu tun haben. Eine weitere umfassende Definition von HRM bietet Watson (2010) an. Nach dieser Definition ist HRM eine betriebswirtschaftlich gesehene Nutzung und Bemühung um das Wissen, die Fähigkeiten und engagiertes

Verhalten, welches Menschen in einem Unternehmen zur Abwicklung ihrer Arbeitstätigkeiten beitragen, um ein Unternehmen in Hinblick auf ihren zukünftigen Erfolg zu unterstützen.

### 2.1.2 Entwicklung

Die Entwicklung vom traditionellen Personalmanagement hin zum Human Resource Management war nach Guest (1987, S. 504) notwendig, um einen Wettbewerbsvorteil zu finden. Dieser konnte erreicht werden, indem Verbesserungen im Management von Personal und organisationalen Strukturen und deren besserer Vereinbarkeit gesucht wurden (Guest, 1987, S. 504). Human Resource Management kann als Philosophie darüber angesehen werden, wie Menschen in Unternehmen verwaltet werden und zur Verbesserung der organisatorischen Effektivität beitragen. Dennoch fordert Armstrong (2020, S. 3), dass HRM sich auch mit den ethischen Dimensionen betreffend der Mitarbeiter:innen im Unternehmen beschäftigt und diese keinesfalls außer Acht lassen sollte (Armstrong, 2020, S. 3).

Nach Ulrich (2020) hat HRM heute vor allem fünf bedeutende Rollen eingenommen.

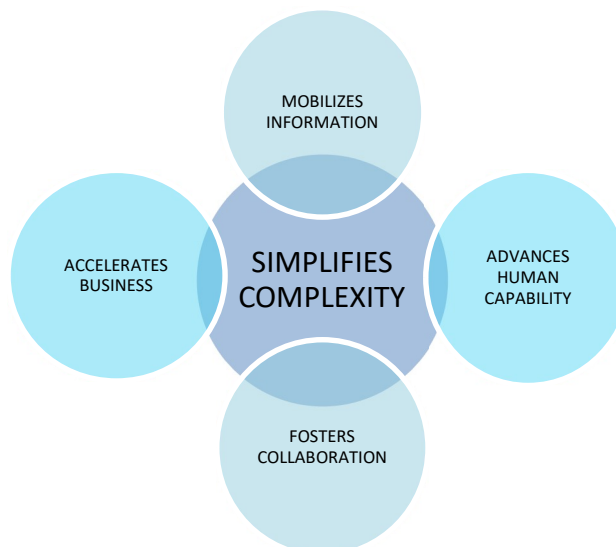


Abbildung 1: HR Competency Model 2020; Dave Ulrich (2020)

Auf die Bedeutung dieser Rollen soll kurz eingegangen werden.

- Unter **accelerates business**, also Business-Beschleunigung, versteht Ulrich das Ausmaß, in welchem HRM dazu in der Lage ist, die Geschäftsergebnisse zu verstehen und damit zu arbeiten. Dazu muss HRM wettbewerbsfähig sein und Markteinblicke haben, aber auch das erforderliche Personal genauso wie das

Wissen und die Kompetenzen das Business zu beeinflussen. Weiter muss auch Agilität im HRM gefördert werden, damit ein Unternehmen zukunftsfähig bleibt (Ulrich, 2020, S. 2ff.).

- **Mobilizes information** bedeutet das Antreiben von fließenden Informationen. Diese sollen transparent und zugänglich sein. HR hat die Kompetenz, Informationen an die richtigen Stellen zu liefern. Außerdem wird auch der Aspekt der Verständlichkeit von Informationen darunter zusammengefasst (Ulrich, 2020, S. 2ff.).
- Die Bezeichnung **advances human capability** bezeichnet nicht nur, über eine ausreichende Anzahl an Mitarbeiter:innen zu verfügen, sondern diese auch zur richtigen Zeit, zu den richtigen Kosten, mit den richtigen Qualifikationen am richtigen Ort zu haben. HR muss außerdem auch den zukünftigen Bedarf sehen und sich darauf vorbereiten (Ulrich, 2020, S. 2ff.).
- **Fosters collaboration** bedeutet, die Zusammenarbeit und Geschäftsfähigkeit des Unternehmens nach vollstem Ermessen zu unterstützen und zu dessen Erfolg beizutragen (Ulrich, 2020, S. 2ff.).
- Und zu guter Letzt sollte HRM dazu beitragen, die Komplexität im Unternehmen zu reduzieren, was als **simplifies complexity** bezeichnet werden kann (Ulrich, 2020, S. 2ff.). Nachdem der Konkurrenzdruck aber immer mehr zugenommen hat, wurde die Ressource Mitarbeiter:innen mehr und mehr bedeutend für den Unternehmenserfolg (Wright & McMahan, 2011, S. 93).

HRM wird allerdings von einigen Personalmanager:innen kritisch betrachtet und als nur eine Initiative oder auch Altes in Neues verpackt, gesehen. Es ist zu diskutieren, ob dies der Fall ist und HRM einfach nur ein neuer Trendbegriff für Personalmanagement ist. Dennoch muss erwähnt werden, dass mit diesem „neuen“ Ansatz Mitarbeiter:innen als, wie bereits erwähnt, Schlüsselressource angesehen werden und Tugend, aber auch deren Verwaltung in die strategischen Planungsprozesse eines Unternehmens miteingebunden werden (Armstrong, 2020, S. 4).

In den letzten 40 Jahren hat sich deshalb strategisches Human Resource Management (SHRM) als wesentlicher und dominanter Ansatz des ursprünglichen Human Resource Management herausgestellt. Ziel dieses Ansatzes war es, Mitarbeiter:innen in einer turbulenten und sich schnell ändernden Umwelt zu managen. Priorität war, Personen im Unternehmen mit Richtlinien und Managementpraktiken zu verknüpfen, damit Unternehmensziele, und damit vor allem die Finanzziele und Marktergebnisse, erreicht werden (Kramar, 2014, S. 1069). Im Vergleich zum klassischen Human Ressource Management



meinen Wright und McMahan (2011), dass SHRM das Kapital Mitarbeiter:innen neu entdeckt hat und damit erst wesentlich der Fokus auf das Humankapital als Vermittler:in im Hinblick auf HR-Praktiken und die Leistungen der Mitarbeiter:innen gelegt wurde und definieren SHRM als „das Muster geplanter Human Resource Einsätze und Aktivitäten, welches es einem Unternehmen ermöglichen soll, die geplanten Ziele zu erreichen“ (Wright & McMahan, 2011, S. 93).

Allerdings hat sich kürzlich ein weiterer interessanter Ansatz etabliert. Die Rede ist von Sustainable Human Resource Management, was nachhaltiges Human Ressource Management bedeutet und in etwa in den letzten zehn Jahren entstanden ist (Kramar, 2014, S. 1069). Dieser Ansatz versucht, das typische Human Ressource Management und Nachhaltigkeit zu verbinden. Nachhaltiges Human Ressource Management befasst sich mit allen organisatorischen Ergebnissen, im Vergleich zu strategischem Human Resource Management, welches sich hauptsächlich mit den finanziellen Ergebnissen beschäftigt. Damit werden unter diesem Ansatz sowohl menschliche als auch soziale Ergebnisse, aber natürlich auch finanzielle Ergebnisse, berücksichtigt. Sustainable Human Ressource Management versucht daher, das Unternehmen als gesamtes zu sehen und daher auch auf die Auswirkungen von HRM auf das Unternehmen selbst, aber auch die Vielzahl von Stakeholdern zu achten (Kramar, 2014, S. 1069).

HR-Tätigkeiten werden jetzt weitgehendst als geschäftliche Angelegenheiten eines Unternehmens betrachtet. Der Schwerpunkt sollte laut einer Vielzahl an Autor:innen auf der Geschäftsausrichtung liegen und zu einem strategischen Fit beitragen. Es sind wichtige Anforderungen, sich im Unternehmen entsprechend zu platzieren und aber auch auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter:innen einzugehen, um Motivation bei der Entwicklung von neuen und veränderten Anforderungen zu erhalten (Keegan & Francis, 2010, S. 873).

Einen wesentlichen Beitrag zu der bisherigen Entwicklung von HRM zu SHRM und Sustainable Human Resource Management trägt, wie bereits erwähnt, der Fachkräftemangel bei (Dannhäuser, 2017, S. 2f.). Der Mangel an Bewerber:innen und vor allem Fachkräften führte seit einigen Jahren zum sogenannten „War for Talent“ (Ullah & Witt, 2018, S. 8). Darunter ist der „Kampf“ unter Unternehmen um die geeignetsten Kandidat:innen zu verstehen. Unternehmen mussten vor allem in den letzten Jahren erkennen, dass jene Zeit gekommen ist, in welcher sich nicht ausschließlich Kandidat:innen für eine Anstellung in einem Unternehmen bewerben müssen. Unternehmen selbst müssen sich bei potenziellen Mitarbeiter:innen bewerben und eine Arbeitgeber:innen-Marke etablieren, was auch als Employer Branding bezeichnet wird (Graf, 2014, S. 73). Dem-

nach, war eine Entwicklung im Bereich Human Resource Management unbedingt erforderlich um vor allem Augenmerk auf bestehende, aber immer wichtiger auch neue Mitarbeiter:innen, zu legen.

Human Resource Management verfolgt nach Armstrong (2020, S. 5) unterschiedliche Ziele:

- Unterstützung des Unternehmens bei der Erreichung seiner Ziele indem Human Resource Strategien entwickelt und implementiert werden, welche im Einklang mit der Unternehmensstrategie sind.
- Beitrag zur Entwicklung einer High-Performance-Kultur.
- Sicherstellung, dass das Unternehmen über qualifizierte, talentierte und engagierte Mitarbeiter:innen verfügt, die für den Unternehmenserfolg maßgeblich sind.
- Schaffung eines positiven Arbeitsverhältnisses zwischen Management und Mitarbeiter:innen.
- Schaffung eines Klimas des gegenseitigen Vertrauens.
- Förderung eines ethischen Ansatzes im Personalmanagement.

Zusammenfassend beschreibt der Begriff Human Ressource Management heute Personalführungsaktivitäten. Der Begriff an sich kann als jener bezeichnet werden, der bleiben wird, auch wenn viele Autor:innen der Ansicht sind, dass dieser nur als Etikett oder Neubenennung von typischem Personalmanagement dient. Allerdings kann angemerkt werden, dass dennoch betont wird, dass Notwendigkeit in einer strategischen und sachlichen Etablierung liegt, welche auch Mehrwert im Sinne der Effektivität und Effizienz für Unternehmen erzielt, die mit dem Aufwand von Zeit, Geld und Mühen über HR-Aktivitäten erzielen (Armstrong, 2020, S. 11). Im Bereich des Human Resource Management sind viele neue Themen aufgekommen. Diese sollen an dieser Stelle nur erwähnt, nicht aber näher darauf eingegangen werden. Dazu zählen beispielsweise Interessen von Mitarbeiter:innen, Humankapitalmanagement, Betonung auf Engagement, kompetenzbasiertes HRM, Talentmanagement, Performance-Management, Belohnungsmanagement aber auch electronic Human Resource Management (e-HRM).

Recruiting selbst kann nach Breugh (2008) definiert werden als Maßnahmen eines Unternehmens, welche gesetzt werden um potenzielle Kandidat:innen, welche noch nicht für das Unternehmen tätig sind, auf eine offene Stelle des Unternehmens durch eine

Stellenausschreibung aufmerksam zu machen. Diese Maßnahmen sollen zur Beeinflussung dienen, damit sich Personen für das Unternehmen bewerben beziehungsweise Interesse an einer offenen Stelle haben und ein Stellenangebot erhalten möchten und dies im besten Fall sogar annehmen (Breaugh, 2008). Es ist jener Prozess, der das Finden von potenziellen Kandidat:innen und das Anstellen dieser im Unternehmen beschreibt (Armstrong, 2020, S. 226). Wie bereits mehrfach erwähnt ist es heute mehr denn je von Bedeutung, dass Arbeitgeber:innen sich attraktiv positionieren, ihre Arbeitgeber:innen-Marke präsentieren und sich ebenfalls bei ihren Kandidat:innen bewerben (Graf, 2014, S. 73). Recruiting an sich kann in internes und externes Recruiting unterteilt werden. Internes Recruiting bezieht sich auf die Besetzung von offenen Positionen durch bereits im Unternehmen beschäftigte Mitarbeiter:innen (Hausmann, 2019; Scherm & Süß, 2016; Scholz & Scholz, 2016; Stock-Homburg & Groß, 2019). Hierfür gibt es die Möglichkeit der Beförderung, also des Aufstieges von Mitarbeiter:innen, oder auch die Versetzung von Mitarbeiter:innen innerhalb des Unternehmens (Hausmann & Braun, 2021). Beim externen Recruiting wiederum geht es um die Suche nach neuen Mitarbeiter:innen, um offene Stellen im Unternehmen zu besetzen (Hausmann, 2019; Scherm & Süß, 2016; Scholz & Scholz, 2016; Stock-Homburg & Groß, 2019).

Viele Autor:innen haben im Zuge der Rekrutierungsforschung Organisationsmodelle des Recruitings dargeboten. Folgendes Organisationsmodell nach Breaugh et. al (2008) soll kurz dargestellt werden:



**Abbildung 2: Eigene Darstellung eines Organisationsmodell des Recruitings nach Breaugh et. al. (2008)**

Nach Armstrong (2020, S. 226) können vereinfachend zehn verschiedene Stufen des Recruiting- und Auswahl-Prozesses kurz genannt werden:

1. Anforderungen definieren
2. Durch Attraktivität Kandidat:innen anziehen
3. Bewerbungen stiften
4. Bewerbungsgespräche/Interviews
5. Eventuell Tests (Assessmentcenter, Case Studies, etc.)
6. Kandidat:innen beurteilen
7. Einholung von Referenzen (wenn gewünscht)
8. Prüfen der Bewerbungen
9. Anstellung anbieten
10. Weiterverfolgung

Auch im Bereich des Recruitings hat sich hinsichtlich der Forschungen in den letzten Jahren einiges verändert. Saks (2005) beispielweise argumentiert, dass sich der Großteil der früheren Forschung hinsichtlich Recruiting hauptsächlich auf die Korrektheit und

Vollständigkeit von Stellenbeschreibungen, womit genaue Informationen über eine Stelle im Unternehmen und welche Tätigkeiten damit verbunden sind, gemeint sind, und traditionellen Rekrutierungsmethoden, wie zum Beispiel Inserate in Printmedien, konzentrierte. Jüngere Forschungen hingegen haben sich von diesen Thematiken eher abgewandt und sich vor allem mit den unterschiedlichen Zeitpunkten von Rekrutierungsmaßnahmen sowie auch der Art der Kontakte und aber auch Online-Recruiting auseinandergesetzt (Breaugh, 2008, S. 103). Zu den heute bevorzugten Werbekanälen im Kampf um die besten Mitarbeiter:innen zählen die Karriereseite des Unternehmens beziehungsweise die Unternehmenswebsite, Employer Branding, Online Jobbörsen, Stellenanzeigen (eher online als offline), Talentepools, Job- und Karrieremessen, Social Media beziehungsweise Soziale Netzwerke, Active Sourcing und Personalvermittler:innen (Firstbird, 2020).

Zu definieren sind an dieser Stelle auch die Rollen jener Personen im Unternehmen, die als Recruiter:innen bezeichnet werden. Recruiter:innen sind Fachkräfte im Bereich Human Resource Management in einem Unternehmen, die sich mit der Personalbeschaffung und der Sicherung der Ressource Mitarbeiter:innen beschäftigen. Recruiter:innen sind dabei ausschließlich für das entsprechende Unternehmen tätig und für diese Aufgabe im Unternehmen verantwortlich, weshalb an dieser Stelle eine klare Abgrenzung zu Personalberater:innen und Headhunter:innen vorzunehmen ist, welche ihre Tätigkeiten für mehr als nur ein Unternehmen durchführen und dies als ihren Tätigkeitsbereich definieren (Panczuk, 2016, S. 24).

### **2.1.3 Trends im Recruiting**

Was sich in den letzten Jahren gezeigt hat ist, nach Meinungsäußerungen vieler Experti:innen, dass heute aktives Recruiting betrieben werden muss. Der Trend, eine Stelle zu inserieren und zu hoffen, dass sich die besten Kandidat:innen bewerben ist vorbei und hat sich zu dem Trend „Aktives Recruiting“ gewandelt (Dannhäuser, 2017, S. 3). Das bedeutet auch, dass Unternehmen nicht darum herum kommen, in ihre Personalbeschaffungsmaßnahmen Kreativität einfließen zu lassen und dafür zu sorgen, als attraktive:r Arbeitgeber:in wahrgenommen zu werden. Nach Dannhäuser (2017) ist es daher erforderlich, potenzielle Kandidat:innen ausfindig zu machen und diese aktiv anzusprechen. Die Ansprache sollte auf Augenhöhe basieren, um eventuell neue Mitarbeiter:innen von sich als Arbeitgeber:in zu überzeugen. Ein wichtiges Argument in diesem Zusammenhang ist auch, dass viele Talente oder Fachkräfte, die ein Unternehmen gerne für sich gewinnen möchte, bereits in einer Festanstellung stehen und typische

Inserat-Schaltungen oder Online-Ausschreibungen nicht wahrnehmen, da sich diese nicht auf aktiver Suche nach einem neuen Job befinden.

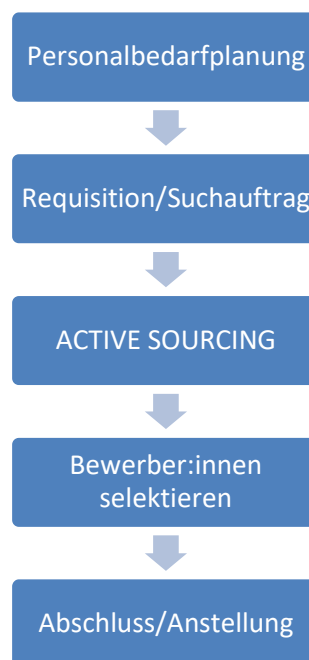
Recruiting hat bereits zahlreiche Entwicklungen hinter sich. Seit 1993 ist Recruiting mit der Etablierung und der ständigen Entwicklung des World Wide Webs konfrontiert. Dem, mittlerweile sehr erfolgreichen Medium, musste, wie bereits angesprochen, nicht nur von Unternehmen, sondern im Speziellen auch der Personalbeschaffung große Aufmerksamkeit entgegengebracht werden. Eine Auseinandersetzung dahingehend, World Wide Web so einzusetzen, um erfolgreich Mitarbeiter:innen zu finden und aber auch generell für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit zu nutzen, war unabdingbar (Jäger, 2018, S. 1). Nach Dannhäuser (2017, S. 5) ist die aktive Kandidat:innen-Suche im Web, und im besten Fall auch die Gewinnung dieser, eine wichtige Möglichkeit, um das Problem „War of Talent“ zu lösen. Active Sourcing ist der Begriff dafür, auf welchen in Kapitel 2.2 „Recruiting im virtuellen Raum“ genauer eingegangen wird.

Auch im Recruiting hat also sowohl die Digitalisierung als auch der vielfach umstrittene Generationenwandel Einzug gehalten. Heute ist vor allem Social Media kaum noch aus dem Recruiting wegzudenken, sondern hat sich viel mehr als unverzichtbares Werkzeug im Bereich der Kommunikation mit Bewerber:innen etabliert. Was früher durchaus skeptisch betrachtet wurde, bietet heute eine Möglichkeit, um potenzielle Mitarbeiter:innen zu werben, welche zum sogenannten War-for-Talent-Kreis zählen (Weitzel S. 7). Zu erwähnen ist, dass HR über eine zunehmende strategische Bedeutung verfügt. Damit geht einher, dass auch die Anforderungen an HR gestiegen sind, welche in der zum Beispiel aktuell durchaus komplexen und wachsenden Wettbewerbssituation und dem Kampf um Talente, flexible und vor allem agile Reaktionen und Handlungen verlangen (Landau, 2017, S. 10).

Damit sich Social Media Plattformen bei der Suche und Beschaffung von Personal als wertvoll und nützlich erweisen können, ist es unabdingbar diese professionell zu betreiben und dahingehend auch Veränderungen laufend zu etablieren sowie für Aktualität zu sorgen (Weitzel, 2017, S. 9). Im Zuge der Social Media Kommunikation mit potenziellen Kandidat:innen haben sich drei wichtige Erfolgsfaktoren gezeigt. Zuerst sei die Zielgruppenorientierung genannt. Diese beinhaltet vom Verstehen der Zielgruppen, das Respektieren dieser, wie auch eine angemessene Ansprache der entsprechend gewünschten Gruppe. Weiter ist ein authentisches Kommunizieren, also ein authentischer Dialog zwischen Unternehmen und Zielgruppe beziehungsweise potenziellen Kandidat:innen ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Zuletzt sei noch der Change als Erfolgsfaktor genannt. Damit gemeint ist, eine laufende Anpassung als auch ein Umbauen der Organisation zum sogenannten Recruiting 2.0 (Weitzel, 2017, S. 9). Sozialen Netzwerken werden insofern

große Bedeutung zugeschrieben, als sich ein Unternehmen dadurch mit seinen Zielgruppen verbinden kann. Diese können ein Unternehmen innerhalb des Bereiches Recruiting dahingehend unterstützen, als dass gewisse Zielgruppen direkt angesprochen werden können, ein Wissensaustausch geboten, die Bedürfnisse der Zielgruppen wahrgenommen werden und damit neue Mitarbeiter:innen gewonnen und bestehende Mitarbeiter:innen an das Unternehmen gebunden werden können (Kimball & Rheingold, 2000). Neben der Unternehmenswebsite, Mitarbeiter:innen-Empfehlungen und vielen Internet-Jobbörsen können Social Media Kanäle heute als Hauptkanäle für die Suche und Ansprache von potenziellen Mitarbeiter:innen genannt werden (Weitzel, 2017, S. 9). Viele Expert:innen sind der Meinung, dass Unternehmen nicht mehr in der Position sind auf Bewerber:innen zu warten und unter einer Vielzahl an Bewerbungen passende Kandidat:innen auszuwählen. Mehr als je zuvor liegt es heute auch an den Unternehmen, sich bei potenziellen Mitarbeiter:innen zu bewerben und diese für das Unternehmen zu gewinnen. Auch Dannhäuser (2017, S. 54) erwähnt, dass die Proaktivität der Unternehmen, hinsichtlich Personalmarketing und -recruiting durchaus weiter angestiegen ist.

Demnach kann ein Recruiting-Prozess heute nach Panczuk (2016) in 5 Schritten wie folgt dargestellt werden:



**Abbildung 3: Eigene Darstellung 5-Step-Recruiting Process nach Panczuk (2016)**

Eine über vier Jahre laufende Studie von ICR (Institute for Competitive Recruiting, 2017) zeigt, dass die meisten Bewerbungen über Online-Jobbörsen sowie die Unternehmenswebsite, gefolgt von Social Media Plattformen, in den Unternehmen eingehen. In einer weiteren Studie von Weitzel & König (2009) konnte gezeigt werden, dass das Internet in mittelständischen Unternehmen bei der Veröffentlichung von freien Stellen dominiert und klassische Printmedien eher der Vergangenheit angehören. Darüber hinaus ergaben die Ergebnisse, dass die meisten Mitarbeiter:innen, welche neu im Unternehmen eingestellt wurden, über das Internet an das Unternehmen kamen. Weiter wird erwähnt, dass das Internet auch weiterhin mehr an Bedeutung gewinnen und interne Kandidat:innen-Pools ebenso wichtiger werden. Vielfach kritisch wird allerdings hinterfragt, ob Printmedien in Zukunft überhaupt Bedeutung haben werden, oder zur Gänze von den Online-Schaltungen abgelöst werden.

Um zielführendes Recruiting zu betreiben, und potenzielle Kandidat:innen für ein Unternehmen zu gewinnen, können nach Firstbird (2020) die folgenden acht unterstützenden Maßnahmen genannt werden. Vor allem standardisierte Recruiting-Prozesse sollen Recruiter:innen den Ablauf erleichtern und Zeitersparnis bieten. Einen weiteren wichtigen Aspekt stellt die zielgruppenspezifische Suche dar. Dies bedeutet, dass in einer Ausschreibung genau definiert werden muss, was das Unternehmen sucht. Die Ansprache sollte daher zielgerichtet sein. Weiter wird von respektvollem Recruiting gesprochen, was so viel wie die Wahrung der Arbeitgeber:innen-Marke und den respektvollen, sowie ehrlichen Umgang mit Bewerber:innen bedeutet. Darüber hinaus wird nach Firstbird (2020) erwähnt, dass Unternehmen das Augenmerk darauf legen sollten, passende Kandidat:innen für eine Stelle zu suchen und nicht perfekte Kandidat:innen, welche schlichtweg nicht existieren. Zudem sollte auch auf Personen geachtet werden, die womöglich gerade in einer Anstellung stehen, aber sich dennoch verändern möchten, also sozusagen Wechselepotenzial aufzeigen. Zusätzlich sollten Recruiter:innen auf positive Botschaften achten und ein Unternehmen mit all seinen Vorteilen präsentieren. Um auch zukünftig passende Mitarbeiter:innen zu finden, können auch bestehende Mitarbeiter:innen eine wichtige Rolle spielen. Diese können durch Mundpropaganda als Markenbotschafter:innen dienen. Als letzte Maßnahme wird noch erwähnt, auch internes Recruiting zu betreiben und damit bestehende Mitarbeiter:innen nicht außer Acht zu lassen, die sich eventuell verändern möchten (Firstbird, 2020).

Eine Blitzumfrage des Institute for Competitive Recruiting (ICR) im April 2020 brachte allerdings erschreckende Ergebnisse. An dieser haben mehr als 500 Arbeitgeber:innen aus dem deutschsprachigen Raum teilgenommen. Nach dieser trifft die aktuelle Covid-



19-Pandemie Recruiting insofern hart, als dass dadurch deutlich weniger Bewerber:innen zu finden sind. Aber auch die Nachfrage der Unternehmen nach neuen Mitarbeiter:innen sinkt. Es hat sich gezeigt, dass es nur wenige Ausnahmen hinsichtlich dessen gibt. Allen voran stellt die IT-Branche eine solche dar, denn nach der Umfrage wollen 35% aller teilnehmenden Unternehmen ihr Recruiting auch in der Corona-Krise ausbauen. Die Ergebnisse zeigen, dass 46% der teilnehmenden Unternehmen weniger bis deutlich weniger Bewerbungen erhalten. Auch wurde in der Umfrage des ICR (2020) auf die Entwicklung von Recruiting eingegangen. Hierzu berichteten 56% der teilnehmenden Unternehmen, dass Recruiting generell abnehmen wird und 44%, dass Recruiting im eigenen Unternehmen zurückgefahren wird. Allerdings ist zu erwähnen, dass zwei Drittel der teilnehmenden Unternehmen die Notwendigkeit sehen, Recruiting zunehmend zu digitalisieren und dies auch umsetzen möchten. In Zeiten der Covid-19-Pandemie gaben ebenso 57% der befragten Unternehmen an, dass Bewerbungsgespräche ausschließlich mittels Videotelefonie stattfanden.

Eine Studie der Hays AG (2022) beschäftigte sich ebenfalls mit den aktuellen Trends im Human Resource Management, speziell auch im Recruiting. Die Studie, mit 978 Teilnehmer:innen, ergab ein einheitliches Bild. 46% der befragten Personen sind der Meinung, dass der Trend aktuell darin besteht, Mitarbeiter:innen an das Unternehmen zu binden, da, im Gegensatz zu Recruiting, neue Mitarbeiter:innen schwer zu finden sind. Im Vorjahr gaben dies 40% an. Dahingehend ist ersichtlich, dass in Zeiten des Fachkräftemangels und, wie auch bereits erwähnt, des Bewerber:innen-Mangels, das Binden von bestehenden Mitarbeiter:innen essenziell ist. 33% der befragten Personen geben zudem an, dass ein wesentlicher Aspekt der aktuellen Trends darin liegt, neue Mitarbeiter:innen für das Unternehmen zu gewinnen. Im Vergleich ist daher erkennbar, dass Unternehmen, gezielter darauf setzen, ihre bestehenden Mitarbeiter:innen zu halten und die Suche nach neuen Mitarbeiter:innen eher nachfolgend wichtig eingeordnet wird. Das bedeutet auch, dass der Schwerpunkt bei den Retention-Maßnahmen liegt und die Recruiting-Maßnahmen nicht unbedingt oberste Priorität haben. Die Arbeitsstrukturen zu flexibilisieren ist für 30% und Mitarbeiter:innen auf digitale Transformationen vorbereiten für 23% der befragten Personen im Bereich der Trends. Im Vorjahr lag die Zustimmungsrate in diesen beiden Bereichen bei 35% beziehungsweise 28%. Dies zeigt, dass in diesen beiden Teilbereichen die Zustimmungsrate etwas gesunken ist, wo sie hingegen in den ersten beiden Bereichen sichtlich gestiegen ist. Weitere Trends liegen darin, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter:innen zu fördern mit einer Befürwortungsrate von 22% (im Vorjahr 26%) und die Unternehmenskultur weiterzuentwickeln, wofür 21% der befragten Personen stimmten (im Vorjahr 20%). Gleichbleibend liegt der Trend auch

darin, Talent Management in Unternehmen auszubauen. In den letzten beiden Jahren war dies für 20% aller Teilnehmer:innen von Bedeutung. Zu den Trends zählen aber laut Hays (2022) auch neue Vergütungsmodelle aufzusetzen (19%), eine agile Organisation einzuführen (14%), die demografische Entwicklung im Unternehmen zu steuern (13%) und auch die Führung im Unternehmen auszubauen (12%). Für 12% der befragten Personen beschreibt auch das Betreiben von Krisenmanagement und für 9% die Förderung von Diversität einen Trend im Recruiting beziehungsweise im Human Resource Management (Hays, 2021).

Zusammengefasst ist erkennbar, dass bestehende Mitarbeiter:innen im Unternehmen zu halten einiges an Bedeutung gewonnen hat und damit der Trend, sich auf das vorhandene Personal zu fokussieren, gestiegen ist. Neue Mitarbeiter:innen für ein Unternehmen zu finden ist auch weiterhin von Bedeutung, der Schwerpunkt hat sich allerdings auf die bestehende Belegschaft verlagert. Was flexiblere Arbeitsstrukturen und die Vorbereitung auf digitale Transformationen angeht, so ist der Trend etwas zurückgegangen. Dies könnte daran liegen, dass Menschen in den letzten zwei Jahren, vermutlich auch aufgrund der Covid-19-Pandemie, enorm damit konfrontiert waren und diese Trends bereits eine Welle geschlagen haben. Gestiegen ist allerdings auch die Ansicht, die Unternehmenskultur weiterentwickeln zu müssen. Insofern ist erkennbar, dass sich die Schwerpunkte wesentlich zwischen den Bereichen bestehende Mitarbeiter:innen an ein Unternehmen binden und neue Kandidat:innen für ein Unternehmen finden verlagert und verschoben haben.

Eine Studie, welche im Auftrag der Monster Worldwide Deutschland GmbH mit dem Marktforschungsunternehmen Dynata 2021 weltweit unter 3.100 Recruiter:innen und personalverantwortlichen Personen durchgeführt wurde zeigt, dass trotz der Covid-19-Pandemie 82% der Arbeitgeber:innen auch weiterhin neues Personal einstellen möchten. Davon planen 47% offene Stellen zu er- oder besetzen und 35% geben sogar an, dass sie die Belegschaft innerhalb ihres Unternehmens vergrößern möchten. Die Pandemie sorgt aber dennoch in allen Unternehmen für langfristige Veränderungen. Die Studie ergab, dass 93% der befragten Recruiter:innen beziehungsweise personalverantwortlichen Personen meinen, auch zukünftig die richtigen Kandidat:innen zu finden, trotzdem aber 40% wiederum der Ansicht sind, weiterhin mit dem Fachkräfte- beziehungsweise Bewerber:innen-Mangel konfrontiert zu sein. Weitere Ergebnisse zeigen, dass die Technologie-Industrie den größten Personalbedarf hat, während man im Gesundheits- sowie im Finanz- und Bankwesen davon ausgegangen wird, dass reduzierte

Stellen wieder besetzt werden können. Allerdings erwarten 32% der befragten Personen, dass im Gastgewerbe weiterhin mit einem Anstellungsstopp zu rechnen ist (Monster, 2021).

## **2.2 Recruiting im virtuellen Raum**

Mit der Entwicklung und Etablierung 1993 des World Wide Webs stand auch Recruiting in den letzten Jahren vor der Herausforderung, Recruiting im virtuellen Raum zu betreiben und potenziellen Kandidat:innen die Möglichkeit zu bieten, den Weg in ein Unternehmen Online zu beschreiten (Jäger, 2018, S. 1). Auch an dieser Stelle soll erwähnt werden, dass aufgrund des demografischen Wandels, welcher die ältere Arbeitsgeneration, und damit größtenteils die sogenannten Babyboomers und Generation X, immer kleiner werden lässt, die wertvolle und heute aber sehr knappe Ressource Mitarbeiter:innen anhand junger Schulabsolvent:innen, und generell jüngeren Menschen, sichergestellt werden muss. Es ist nicht außer Acht zu lassen, dass sich dementsprechend schon das Recruiting an diesen Menschen ausrichten muss, um einem Unternehmen den Bestand an Mitarbeiter:innen zu sichern (Weise, 2011).

Durch die im März 2020 beginnende Covid-19-Pandemie und den gesetzten Maßnahmen der Bundesregierung wurden Unternehmen zusätzlich gezwungen, den traditionellen Weg der persönlichen Rekrutierung auf eine Online-Form zu erweitern. In Kapitel 4 Ergebnisse wird aufgrund der durchgeführten Expert:inneninterviews innerhalb der einzelnen Case Summaries näher darauf eingegangen.

### **2.2.1 Begriffserklärung**

Recruiting im virtuellen Raum wird allgemein als Online-Recruiting oder e-Recruiting bezeichnet. Dazu wird das Internet genutzt, um offene Stellenangebote zu veröffentlichen, um potenzielle Mitarbeiter:innen zu werben und eine ganze Community allgemein über Jobs im Unternehmen und die Organisation an sich zu informieren. Weiter wird dadurch eine gewisse Online-Kommunikation zwischen Kandidat:innen und dem Unternehmen ermöglicht (Armstrong, 2020, S. 229). Durch diese Darbietung können Personen sich für offene Stellen in einem Unternehmen direkt Online oder mittels E-Mail bewerben und die entsprechenden Unterlagen an das Unternehmen übermitteln. Auch gegebenenfalls notwendige Tests können vorab Online durchgeführt werden.

Online-Recruiting oder e-Recruiting beinhaltet damit zusammengefasst alle Aktivitäten, die der Personalbeschaffung dienen. Dies umfasst alles, was sich über die Stellenausschreibung, die Kandidat:innen-Suche, die Bewerbung von Kandidat:innen, die Auswahl dieser und die Kommunikation mit diesen erstreckt (Personio, 2022). Recruiting im virtuellen Raum kann aber unter anderem auch als Active Sourcing bezeichnet werden. Das wesentliche Ziel von Active Sourcing ist die Sicherstellung der Ressource Personal im Unternehmen (Dannhäuser, 2017, S. 5). Nach Dannhäuser (2017) liegt die Disziplin in diesem Bereich vor allem darin, Mitarbeiter:innen Online im Web zu finden, auszuwählen und aber auch gleichzeitig für das Unternehmen zu gewinnen. Nach Armstrong (2020, S. 229) zählen zu den wichtigsten Arten von Online-Recruiting-Tools die unternehmenseigene Website mit dazugehöriger Karriereseite, Jobbörsen, sowie Social Media Netzwerke und Partner- oder Agenturseiten. Wie bereits erwähnt, beinhaltet der Begriff Online-Recruiting nicht nur eine Bewerbung per E-Mail. Der Prozess des Online-Recruitings startet viel eher schon mit der Ausschreibung von offenen Stellen eines Unternehmens Online und endet meist mit der Anstellung von neuen Mitarbeiter:innen im Unternehmen (Staufenbiel, Abruf: 03.03.2022).

Nach Schnitzler (2020) bedient sich der erste Schritt des Online-Recruitings, aus hauptsächlich Zeit- und Kostengründen, technologischer Entwicklungen. Dies kann so erklärt werden, dass Tools des Webs die persönliche und physische Kommunikation innerhalb der Bewerber:innen-Ansprache kopieren und transformieren, damit diese anhand der Technologie in eine webbasierte, unpersönliche oder auch anonyme Kommunikation gewandelt wird (Schnitzler, 2020, S. 9).

### **2.2.2 Welche Möglichkeiten von virtuellem Recruiting bestehen?**

Da sich virtuelles Recruiting mit allen Aktivitäten befasst, die der Personalbeschaffung auf virtuellem Wege dienen, bestehen auch unterschiedliche Möglichkeiten, wie dieses eingesetzt werden kann (Personio, 2022). Wie bereits im vorangegangenen Kapitel erwähnt, gibt es unterschiedliche Tools oder Plattformen, die im Zuge des virtuellen Recruitings verwendet werden. Diese bieten zudem auch unterschiedliche Möglichkeiten auf diese im Folgenden eingegangen werden soll.

Die eigene Unternehmenswebsite kann heute schon als Standard betrachtet werden. Unternehmen haben durch eine professionelle Website die erhöhte Möglichkeit, überhaupt wahrgenommen zu werden. Denn die meisten Unternehmen, die solches nicht bieten, werden meist nicht wahrgenommen (Clever Digital, 2019). Über die Unterneh-

menswebsite werden Informationen über das Unternehmen zur Verfügung gestellt. Potenzielle Kandidat:innen haben damit die Chance, sich über ein Unternehmen zu informieren. Um entsprechend potenzielle Mitarbeiter:innen auf das Unternehmen und eine mögliche Anstellung aufmerksam zu machen, ist es von großer Bedeutung für Arbeitgeber:innen sich attraktiv zu positionieren, ihre Arbeitgeber:innen-Marke auffällig zu präsentieren und sich ebenfalls bei ihren Kandidat:innen mittels ihrer Unternehmenswebsite zu bewerben (Graf, 2014, S. 73).

Soziale Netzwerke bieten eine weitere Möglichkeit, eine Generation anzusprechen, die im Zeitalter der Technologie und Digitalisierung aufgewachsen ist. Zeiten der traditionellen Suche nach Mitarbeiter:innen oder der Ausschreibung von offenen Stellen sind vorbei, potenzielle Kandidat:innen müssen ebenfalls via Social Media auf das Unternehmen aufmerksam gemacht werden, da diese eine der meist genutzten Plattformen darstellen (Singh & Sharma, 2014, S. 229). Social Media Recruiting hat in vielerlei Hinsicht traditionelle Printmedien für die Schaltung von Inseraten abgelöst. Die Umstellung auf Social Media Recruiting fokussiert sich neben jenen Kandidat:innen, die ohnehin am Unternehmen interessiert sind, vor allem auf passive Personen. Das sind Personen, die nicht aktiv auf Jobsuche sind und für die eine Bewerbung für eine Anstellung im Unternehmen grundsätzlich keine aktive Idee darstellt. Aber auch das Employer Branding und das verbreiten dieser Marke rücken mit Social Media Recruiting in den Vordergrund (Khullar & Pandey, 2014, S. 216). Zu den wichtigsten Social-Media-Plattformen zählen Facebook, Instagram, YouTube, Xing, LinkedIn, Pinterest, Snapchat, TikTok und Twitter (Grelck, 2021). Nach einer Studie von Statista (2021) nutzen insgesamt 57,1% aller Österreicher:innen soziale Medien. 89,5% aller 16 bis 24 jährigen, 79,9% aller 25 bis 34 jährigen, gefolgt von 71,3% aller 35 bis 44 jährigen und 50,7% aller 45 bis 64 jährigen Personen nutzten im Beobachtungszeitraum April bis Juni 2021 Social Media Plattformen (Statista, 2021). Daher ist es wenig überraschend, dass Social Media auch in der Unternehmenswelt an enormer Bedeutung gewonnen hat.

Nach Khullar und Pandey (2014) können verschiedene Phasen des Social Media Recruitings erläutert werden. Die folgende Grafik soll diese in Kürze veranschaulichen, wobei aufgrund des Umfanges nicht im Detail auf die einzelnen Stufen eingegangen wird.

### Social recruiting 1.0

- Posten/veröffentlichen von offenen Jobs
- Potenzielle Kandidat:innen erkennen
- In dieser Stufe geht es um das anwerben von Kandidat:innen lediglich über einen neuen Kanal
- Minimaler Aufwand wird hingehend der Candidate Experience investiert

### Social recruiting 2.0

- Konzentriert sich gemeinsam mit Social recruiting 1.0 auf aktive Arbeitssuchende, die sich auf offene Stellen bewerben
- Schafft Interaktion
- Fördert Engagement
- Möchte Mitarbeiter:innen auswählen und binden, die Interesse am Unternehmen haben
- Transparente Verbundenheit zwischen Menschen und Informationen

### Social recruiting 3.0

- Personalbeschaffung tritt aus Komfortzone heraus
- Ausschlaggebend ist das nicht-aktive/passive Individuum
- Konzentration auf die "besten" Talente
- Aufbau von Konversationen, anziehen von potenziellen Kandidat:innen
- Herausstechen aus der Konkurrenz

### Social recruiting 4.0

- Recruiting wird von einer Kostenstelle zu einem Profitcenter für das Unternehmen
- Reduzierung der Rekrutierungskosten
- Förderung einer "qualitativen" Community
- Etablierung einer starken Arbeitgeber:innenmarke
- Aufkommen von Gamification

### Social recruiting 5.0

- Fortschrittlichste Form von Social Recruiting
- Kombination von Basics, Personalisierung, Autarkie, Vorhersagbarkeit und Big Data
- Verwendete Medien diversifizieren
- Nutzung von Mobile Recruiting
- Im Fokus sind: Beziehung zu Kandidat:innen, Identifizierung von Motivatoren der Kandidat:innen, Verständnis von Geschäftsstrategie und kultureller Fit
- Ideenfindung um die Zukunft und die Ressource Mitarbeiter:innen zu sichern

Abbildung 4: Eigene Darstellung Phasen des Social Media Recruitings nach Khullar & Pandey (2014)

Jobbörsen sind ein Überbegriff für Jobportale und sind heute zahlreich vertreten. Diese dienen einem Unternehmen dazu, die Personalsuche über ihre Karriereseite der unternehmenseigenen Website auszuweiten. Für jobsuchende Personen hat dies auch den Vorteil, dass Jobbörsen beziehungsweise -portale die Jobsuche insofern erleichtern, als dass sie auf einer zentralen Seite unterschiedlichste Stellenangebote von zahlreichen Unternehmen finden (Online.recruiting.net, 2022). Wie bereits erwähnt kann die Personalsuche heute über zahlreiche Jobportale ausgeweitet werden. Zu den bekanntesten zählen Karriere.at, Stepstone.at, Willhaben.at, Meinjob.at, Monster.at und hokify.at, um nur einige zu nennen (Österreich.gv.at, 2022).

Ein weiterer Aspekt von Recruiting im virtuellen Raum kann auch in Gamification gesehen werden. Gamification beschreibt Online Spiele, die an Unternehmenssituationen ausgerichtet sind und die Möglichkeit bieten, mit Talenten und potenziellen Kandidat:innen in Kontakt zu treten. Gemeint ist damit beispielsweise das Lösen von Herausforderungen in bestimmten Geschäftssituationen. Für Bewerber:innen stellt Gamification eine Abwechslung dar und kann den Anreiz bieten, sein Können unter Beweis zu stellen (Khullar & Pandey, 2014, S. 220). Genauer gesagt kann unter Gamification die Übernahme von spieltypischen Elementen und aber auch Vorgängen in ursprünglich spielfremde Situationen beziehungsweise Zusammenhänge verstanden werden (Gabler Wirtschaftslexikon, 2021). Als Ziele von Gamification können zum Beispiel die Motivationssteigerung aber auch Verhaltensänderungen von Menschen genannt werden. Erwähnenswert ist, dass hinsichtlich Gamification auch Kritik ausgeübt wird. Der Erfolg sei nämlich Kritiker:innen nach stark von der Haltung der Anwender:innen gegenüber Spielen abhängig. Hinsichtlich dessen ist annehmbar, dass es durchaus Menschen gibt, die sich Spielen nur ungerne aussetzen und daher eine Abneigung gegenüber Gamification verspüren (Gabler Wirtschaftslexikon, 2021).

Zu erwähnen sind auch Recruiting-Tools selbst. Dabei handelt es sich um Programme, die es ermöglichen, potenzielle Mitarbeiter:innen schnell und effektiv zu finden, um freie Stellen in einem Unternehmen ehestmöglich zu besetzen und den Bedarf an Personal zu decken. Recruiting-Tools sollen den Bewerbungs- und Rekrutierungsprozess aber auch die Koordination hinsichtlich dessen vereinfachen (Workwise, 2022). Vor allem können an dieser Stelle Bewerber:innen-Managementsysteme genannt werden, die Arbeitgeber:innen helfen, ihre Bewerbungs- und Rekrutierungsprozesse zu optimieren. Da es zahlreiche Software in dieser Hinsicht gibt, sollen nur ein paar dieser angeführt werden (eigene Recherche):

- Prescreen
- Rextx system

- Personio
- Hokify
- Manatal
- MoBerries
- HRpuls
- Und viele mehr.

### 2.2.3 Einsatz von Online-Recruiting

Die Reife eines Unternehmens, hinsichtlich Online-Recruiting, bildet sich nach Schnitzler (2020) ab

- In der Präsenz einer unternehmenseigenen Karrierewebseite
- Im Vorhandensein von Social-Media-Accounts
- In der aktiven Integration von Bewertungsportalen
- In einer Corporate Community (Blogs, Chatrooms, etc.).

Die vier angeführten Punkte dienen unter anderem auch als Spiegelbild der Kommunikation via Netzwerke und unterschiedlichen Berührungspunkten mit potenziellen Bewerber:innen (Schnitzler, 2020, S. 10).

Der Einsatz von Online-Recruiting ist mit einigen Geboten und Verboten, oder auch Do's und Don'ts (Johnson, 2018), behaftet. Nach Johnson (2018) können diese wie folgt definiert werden:

Tabelle 1: Do's und Don'ts bei der Nutzung von Online-Recruiting	
DO's	DON'TS
Übersichtliche und gut aufbereitete Karriereseite auf der unternehmenseigenen Website	Unterschätzen der investierten Zeit in mobile Geräte
Zukunftsplanung (Nicht nur auf derzeitige Rekrutierungsprojekte fokussieren – auch die Zukunft beachten)	Vernachlässigen der Interaktion mit Kandidat:innen
Bereitstellung von visuellem Content – Videos nutzen	Online-Rekrutierung entmenschlichen
Empfehlungen nutzen	
Beurteilungen vor Einstellungen nutzen	

Quelle: Johnson [Blog-Eintrag, 2018]



Auch Recruiting via Social Media sollte gut durchdacht sein. Wichtig ist es hierbei, als Unternehmen authentisch aufzutreten. Die verwendete Sprache sollte unbedingt an die Zielgruppe und den Kanal angepasst werden. Es ist durchaus zu unterscheiden, ob zum Beispiel Anwälte auf der Business-Vernetzungs-Plattform LinkedIn oder junge Schulabsolvent:innen via der Video-Plattform TikTok oder Social-Media-Plattform Facebook angesprochen werden sollen. Unabdingbar ist unter anderem auch eine schnelle Reaktion auf potenzielle Kandidat:innen. Diese könnten ansonsten Anstellungen in anderen Unternehmen vorziehen. Unerlässlich wird es aber vor allem zukünftig sein, das Recruiting an die gesamte Candidate Journey anzupassen, um dem Unternehmen die Ressource Mitarbeiter:innen zu sichern (TalentBait, 2021).

Auch Online-Recruiting bringt Vor- und Nachteile mit sich. Ein wesentlicher Vorteil ist, dass sich der Auswahlprozess vereinfachen lässt. Eine Software kann bei der Durchsicht und dem Vergleich von Bewerbungen die Arbeit erleichtern und vieles abnehmen. So können bereits durch eine Software passende Kandidat:innen gefiltert werden und den Recruiter:innen obliegt dann eine genauere Durchsicht von bereits weniger Kandidat:innen (Staufenbiel, Abruf: 03.03.2022). Außerdem bietet Online-Recruiting, dies ist auch anschließend den Ergebnissen aus den Expert:inneninterviews deutlich entnehmbar, wesentliche Zeit- und Kostenersparnis. Im Recruiting oder während des Recruiting-Prozesses stellt der Zeitfaktor eine wesentliche Ressource dar. Vor allem in Zeiten des Bewerber:innen- und Fachkräftemangels ist es von großer Bedeutung, im Recruiting-Prozess schnell zu sein, um potenzielle Kandidat:innen nicht an die Konkurrenz zu verlieren (Dannhäuser, 2017, S. 3 f.). Online- oder e-Recruiting kann auch das Image als modernes Unternehmen aufbessern und damit für junge Mitarbeiter:innen ein Unternehmen besonders attraktiv erscheinen lassen. Unternehmen sollten dahingehend jedenfalls darauf setzen, diesem Image gerecht zu werden und die Reichweite für potenzielle Mitarbeiter:innen zu vergrößern. Zusätzlich lässt sich mit Online-Recruiting die Aktualität steigern, denn Online ausgeschriebene Stellen zum Beispiel lassen sich ohne großen Zeitaufwand aktualisieren. Außerdem erwähnenswert ist, dass durch Online-Recruiting auch potenziellen Kandidat:innen der Bewerbungsprozess vereinfacht wird, indem die Bewerbung schneller umsetzbar und einzelne Dokumente einfach hochladbar sind (Staufenbiel, Abruf: 03.03.2022).

Allerdings sind auch Nachteile zu erwähnen, welchen Unternehmen im Bereich Online-Recruiting gegenüberstehen. Dazu zählt zum einen der Überfluss an Angeboten, den es zu überblicken gilt. Die Vielzahl an Sozialen Medien oder anderen Online Plattformen ist

heute bereits enorm und kann daher dazu veranlassen, den Fokus zu verlieren. Anzudenken ist auch, dass für die Einführung und Umsetzung von Online-Recruiting jedenfalls auch Schulungen für die damit betrauten Mitarbeiter:innen zur Verfügung gestellt werden müssen, welche mit Kosten verbunden sind. Auch eine Recruiting-Software kann mit höheren Kosten verbunden sein und stellt daher anfangs eine Investition dar. Abschließend sei an dieser Stelle auch erwähnt, dass technische Störungen oder ein Versagen der Online-Kapazitäten nicht zur Gänze ausschließbar sind (Staufenbiel, Abruf: 03.03.2022).

Die HR Benchmark Studie wurde im zweiten Quartal 2021 von NetFederation GmbH durchgeführt und beschäftigt sich mit dem aktuellen Stand digitaler Kommunikation im Bereich HR und Recruiting. Dazu wurden 50 deutsche Unternehmen mit Konzernstruktur befragt, deren Karrierewebsite analysiert sowie auch deren Social Media Auftritte untersucht. Die Ergebnisse zeigten, dass die meisten Unternehmen sehr aktiv auf den Social Media Plattformen sind, trotzdem aber die Kommunikation und ein Austausch mit potenziellen Kandidat:innen aufgrund von fehlenden Chat und Messenger-Diensten erschwert wird. Darüber hinaus hat die Studie ergeben, dass Bewerber:innen zwar ein transparentes, reales und vor allem glaubwürdiges Bild von einem Unternehmen erwarten beziehungsweise als wichtig erachten, die meisten Unternehmen dies aber nicht bieten. In 96% der untersuchten Websites wird zwar die Unternehmenskultur dargestellt, die Nachhaltigkeitsstrategie der Unternehmen wird aber weitestgehend vernachlässigt. Gerade für die jüngere Generation ist diese von großer Bedeutung, daher ist es überraschend, dass nur 50% der untersuchten Unternehmen darauf eingehen (NetFed, 2021; Perwiss, 2021).

Eine weitere interessante Studie wurde von Best Recruiters in Kooperation mit der FH Wiener Neustadt zwischen April und Mai 2021 durchgeführt. Die Studie „Eagle Eye: Die ideale Stellenanzeige – Vorsprung durch Wissen“ (2021) befragte 120 Student:innen mittels Online-Fragebogen. Ziel der Studie war es, eine ideale Gestaltung von Stellenausschreibungen zu erhalten. Die Ergebnisse sind wenig überraschend. Mit 45,8% war die Anführung einer Ansprechperson das wichtigste Element in einer Stellenausschreibung. Ebenfalls sehr wichtig, mit 30,7%, ist die Erwähnung von Benefits, gefolgt von einem Gütesiegel mit 15,6%. Das Gehalt ist mit 6% und das Anforderungsprofil mit nur 1,9% eher weniger wichtig. Das Gehalt wird allerdings in realistischen Zahlen bevorzugt und das Anforderungsprofil sollte sich auf das Wesentliche konzentrieren. Auch wird von den Student:innen eine Kombination aus Text und Icons bevorzugt (Perwiss, 2021; Best Recruiters, 2021).

## **2.3 Exkurs: Recruiting-Leitfaden der Wirtschaftskammer Österreich**

Im Zuge der Recherchearbeiten für die vorliegende Masterthesis wurde der Recruiting-Leitfaden der Wirtschaftskammer Österreich für kleine und mittelgroße Unternehmen als praxisnahe Unterstützung angesehen. Aus diesem Grund werden auf den folgenden Seiten Hinweise, Erklärungen sowie Tipps und Ratschläge der Wirtschaftskammer Österreich hinsichtlich erfolgreichem Recruiting erläutert (Wirtschaftskammer Österreich 2021, Abruf: 07.03.2022).

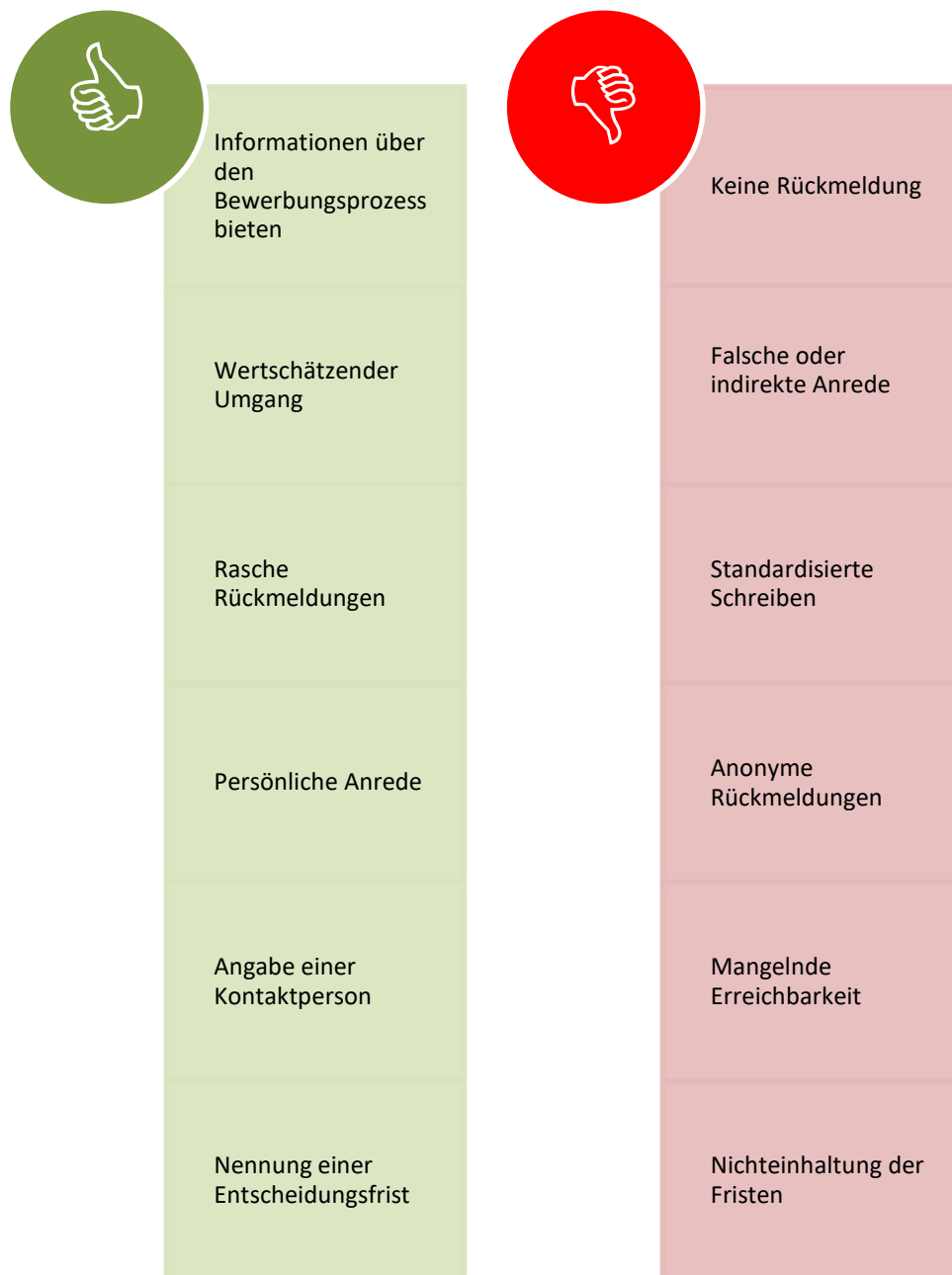
Allen voran steht die Personalsuche im Vordergrund. Damit verbunden ist die Stellenausschreibung. Laut WKO (2021) stellt die Stellenanzeige damit den ersten Kontaktpunkt zwischen Unternehmen und potenziellen Kandidat:innen dar. Die Veröffentlichung einer Stellenausschreibung hat demnach die Aufgabe, nicht nur eine offene Stelle, sondern auch das Unternehmen selbst als attraktive:n Arbeitgeber:in zu präsentieren. An dieser Stelle wird geraten, ausreichend Informationen zur Verfügung zu stellen sowie auch die Rahmenbedingungen einer Position im Unternehmen zu erläutern. Allerdings sollte nach der WKO (2021) auch das Unternehmen gezielt und aussagekräftig beschrieben werden. Dazu können und sollen auch die Vorteile von einer Anstellung in einem Unternehmen hervorgehoben werden. Wie auch schon in den vorangegangenen Seiten erwähnt, stehen zur Ausschreibung beziehungsweise Veröffentlichung einer Position zahlreiche Möglichkeiten zur Verfügung. Um darauf kurz einzugehen, beziehen sich diese auf Print- bzw. Online-Jobbörsen und auch Social Media Plattformen. Der Leitfaden betont jedoch, dass regionale und branchenspezifische Jobbörsen nicht außer Acht gelassen werden sollen. Weiter kann die Suche nach potenziellen Kandidat:innen auch über Mitarbeiter:innen-Empfehlung oder Business-Portalen erfolgen.

Die WKO (2021) weist auch auf eine entsprechende Bewerber:innen-Kommunikation hin. Demnach ist es essenziell, den potenziellen neuen Mitarbeiter:innen auf Augenhöhe zu begegnen und eventuelle Nervosität zu nehmen. Wertschätzung wird als Mittel angesehen, welches einer erfolgreichen Bewerber:innen-Kommunikation führt. Ein hierzu erwähnenswerter Aspekt ist, den Kandidat:innen eine Ansprechperson zu nennen, damit diese jederzeit die Möglichkeit haben, sich mit Fragen an diese zu wenden. Außerdem sollte der Bewerbungsprozess so rasch als möglich, aber trotzdem zielgerichtet und effizient, durchgeführt werden. Auch wird auf Active Sourcing eingegangen. Dahingehend wird die Wichtigkeit betont, auf mögliche Mitarbeiter:innen zuzugehen und aktiv den Kontakt zu suchen.

Die Positionierung als attraktive:r Arbeitgeber:in und damit die Arbeitgeber:innen-Marke wird auch im Recruiting-Leitfaden der WKO (2021) nicht außer Acht gelassen. Die Unternehmenswebseite ist meistens das erste Ziel von Kandidat:innen, um sich über ein Unternehmen zu informieren. Demnach kann diese als Visitenkarte des Unternehmens angesehen werden und hinterlässt einen ersten Eindruck. Es ist daher nicht überraschend, dass, nach Meinung der Autor:innen des Leitfadens, die Unternehmenswebseite konkrete Informationen über das Unternehmen, dessen Kultur, die Mitarbeiter:innen und mögliche Benefits beinhalten sollte. Recruiting via Social Media Plattformen wird im Leitfaden auch als modernes Recruiting beschrieben. Diese bieten den Unternehmen die Möglichkeit, in einfacher Weise und hauptsächlich kostenlos mit potenziellen Mitarbeiter:innen zu kommunizieren. Dabei können sich unterschiedliche Social Media Plattformen auch auf unterschiedliche Zielgruppen konzentrieren. Die Pflege und Aktualisierung des Unternehmensprofils sowie aber auch eine rasche Reaktion auf Anfragen oder Kommentare sollte nicht vernachlässigt werden. Empfehlenswert ist es nach der WKO (2021), ein sogenanntes „Talente Pool“ aufzubauen, welches aus bestehenden und ehemaligen Mitarbeiter:innen, Praktikant:innen oder auch Bewerber:innen besteht, die einmal nicht auf eine bestimmte Stelle gepasst haben. All diese Personen könnten für andere Stellen relevant sein. Zusätzlich sollten auch Empfehlungen durch Mitarbeiter:innen bei der Suche nach neuem Personal gefördert werden.

Heute spielen digitale Bewerbungsgespräche eine große Rolle. Nicht zuletzt wurden diese durch die Covid-19-Pandemie verstärkt durchgeführt. Aber auch schon davor hielten, wenn auch nicht viele, einige Unternehmen diese Option bereit. Für Personen, die sich in einer beruflichen Anstellung befinden hat dies den Vorteil, ein etwaiges Bewerbungsgespräch ohne Anreise und flexibel führen zu können. Gut überlegt sollte allerdings auch der Onboarding-Prozess beziehungsweise die Einschulungsphase sein. Diese kann durchaus zum Teil digital unterstützt werden. Die WKO (2021) schlägt dazu schriftliche Manuale, Video-Tutorials, Live-Einschulungen mittels Video-Call oder E-Learning-Plattformen vor.

Speziell im Umgang mit potenziellen Mitarbeiter:innen weist die WKO (2021) auch auf einige Punkte hin, die zu beachten sind.



**Abbildung 5: Eigene Darstellung Umgang mit Bewerber:innen nach WKO (2021)**

Kapitel 2.3 sollte nur einen kleinen Einblick in den Recruiting-Leitfaden der Wirtschaftskammer Österreich (2021) bieten. Alle und vor allem detailliertere Informationen sind auf <https://www.wko.at/service/unternehmensfuehrung-finanzierung-foerderungen/kmu-recruiting-leitfaden-wko.pdf> enthalten [Abruf: 07.03.2022].

## 2.4 Best Recruiters

In diesem Kapitel soll die Studie „Best Recruiters“ der career Institut & Verlag GmbH aus dem Jahr 2020/2021 vorgestellt werden. Dabei handelt es sich um die größte Recruiting-Studie im deutschsprachigen Raum. Jedes Jahr werden mittels Studie die Recruiting-Performances von über 1.000 Arbeitgeber:innen aus Österreich, Deutschland, der Schweiz und Liechtenstein untersucht. Dafür wird ein wirtschaftlicher Kriterienkatalog herangezogen. Der Fokus liegt auf der Candidate Journey für Bewerber:innen. Ein Ziel dieser Studie ist auch, Unternehmen die Möglichkeit zu bieten, anhand der Ergebnisse und Best Practices für die Verbesserung ihrer Recruiting- oder HR-Prozesse Maßnahmen zu entwickeln, und diese zu optimieren. Damit könnten Unternehmen regelmäßig ihre Potenziale erkennen, um nicht hinter der Konkurrenz zu bleiben. Abschließend werden den teilnehmenden Unternehmen einzelne Ergebnisberichte zur Verfügung gestellt. Der Kriterienkatalog umfasst neun Kategorien des Recruiting-Prozesses:

- Karriere-Website
- Social Web
- Mobile Recruiting
- Inhalt der Online-Stellenanzeige
- Usability der Online-Stellenanzeige
- Bewerbungsresonanz
- Usability im Bewerbungsprozess
- Kontaktaufnahme per E-Mail
- Talent Relationship Management.

Die ersten drei Bereiche beschäftigen sich vor allem mit der Effizienz der Bewerber:innen-Ansprache. Alle weiteren fokussieren sich auf die Aussagekräftigkeit von Online-Stellenanzeigen sowie die Reaktion der Bewerber:innen und den Umgang mit diesen. Im Jahr 2020/21 wurde erstmals eine weitere Kategorie, nämlich „Krisenfestigkeit – New Work“, aufgenommen. Dabei wurden Aspekte der Arbeitsgestaltung, Digitalisierung, Wissen- und Gesundheitsmanagement, Diversity und Inclusion sowie Cultural Fit gemessen.

Die Top zehn österreichischen Unternehmen der Studie sollen an dieser Stelle kurz erwähnt werden:

1. BDO Austria GmbH
2. Eurest Restaurationsbetriebs-GmbH
3. Deloitte Österreich
4. Bundesrechenzentrum GmbH
5. ERBER Group
6. EY Österreich
7. WALTER GROUP
8. Österreichische Lotterien GesmbH
9. TGW Logistics Group GmbH
10. Vienna Insurance Group AG Wiener Versicherung Gruppe

<https://bestrecruiters.eu/verleihungen/ergebnisse/oesterreich-2020-21/>

(Abruf:

08.03.2022).

## **3 Empirischer Teil**

### **3.1 Methodik**

Mittels empirischer Forschung wird genauer auf das Thema eingegangen. Vor allem soll es hier um die Erfahrung von Herausforderungen sowie positiven und negativen Faktoren gehen. Weiter wird in diesem Teilbereich die aktuelle Covid-19-Pandemie eine Rolle spielen und zukünftige notwendige Veränderungen darbieten. Erforscht wurde auch, wo Online-Recruiting Erfolg bringen kann. Dabei wurde ein qualitativer Ansatz gewählt. Dieser soll tiefere Einblicke in unterschiedliche Sichtweisen, aber infolgedessen auch neue Perspektiven auf das Forschungsthema ermöglichen (Bortz & Döring, 2006, S. 307). In jenem Terrain, welches in dieser Arbeit behandelt wird, gibt es aktuell noch kaum Hypothesen, die zu prüfen gewesen wären. Da hier erstmals sondiert beziehungsweise Hypothesen generiert werden müssen, hat sich die Autorin für einen qualitativen Forschungszugang entschieden. Zusätzlich bietet qualitative Forschung Transparenz und ist praxisnah, was ein weiterer Grund, für die Entscheidung qualitative Forschung zu betreiben, war.

Der empirische Teil dieser Masterarbeit wurde mit Hilfe von Expert:inneninterviews erarbeitet. Als Expert:innen sind in diesem Zusammenhang Personalberater:innen, Recruiter:innen, HR-Business-Partner:innen aber eventuell auch Betriebsrät:innen zu verstehen. Aufgrund der derzeitigen Covid-19-Pandemie und den sich regelmäßigen Änderungen der Maßnahmen und Verhaltensregeln wurde den Interviewpartner:innen angeboten, die Interviews entweder persönlich oder via Videotelefonie durchzuführen. Allerdings ist zu erwähnen, dass alle Interviewpartner:innen ein Gespräch via Microsoft Teams dem persönlichen Gespräch vorgezogen haben. Diesem Umstand war aufgrund der aktuellen Lage der Covid-19-Pandemie nichts einzuwenden. Ein Interview war für in etwa 60 Minuten Zeitinanspruchnahme geplant. Die Interviewpartner:innen stammen aus unterschiedlichen Branchen, welche allerdings alle innerhalb der Dienstleistungsbranche zusammengefasst werden können, und wurden mittels eines Anschreibens kontaktiert.

Der anschließende Teil dieser Arbeit beschäftigt sich mit folgenden Forschungsfragen:

- I. Welche bisherigen Entwicklungen prägen Recruiting und welche Ansätze sind heute relevant?
- II. Unter welchen speziellen Herausforderungen fand Recruiting im Zuge der Covid-19 Pandemie statt?
- III. Welche unterstützenden und welche hindernden Faktoren können bei Online-Recruiting auftreten?
- IV. Wo kann Online-Recruiting aus Sicht von Expert:innen erfolgreich eingesetzt werden?

Um die Forschungsfragen zu beantworten, wurde zur Datenerhebung die qualitative Befragung, das Leitfadeninterview eingesetzt. Um genauer zu sein, sind diese Interviews auch als Expert:inneninterviews zu sehen. Ziel war es also, für die Beantwortung und Durchführung der Interviews Expert:innen zu gewinnen. Das Leitfadeninterview wurde deshalb gewählt, da dieses zum einen die notwendige Offenheit für individuelle und neue Ansichten bietet, zum anderen aber auch sicherstellt, dass für die Forschung relevante und eventuell neue Aspekte angesprochen werden (Helfferich, 2011, S. 36f.; S. 179f.).

Die wesentlichen Inhalte des Interview-Leitfadens können mit der nachfolgenden Übersicht dargestellt werden:



Tabelle 2: Kurzübersicht Interviewleitfaden

Abschnitt	Fragen
<b>1. Einstieg</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?</li> </ul>
Basisdaten und aktuelle Vorgehensweise	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie viele MitarbeiterInnen beschäftigt das Unternehmen?</li> <li>• Beschreiben Sie bitte Ihren derzeitigen Recruiting-Prozess!</li> <li>• Beschreiben Sie bitte wo Sie aktuell potenzielle MitarbeiterInnen suchen/finden!</li> <li>• Wie ist Ihr Recruiting Prozess aktuell konkret gegliedert?</li> </ul>
<b>2. Hauptteil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Was macht Ihre Recruiting-Strategie erfolgreich?</li> </ul>
Recruiting-Strategie, Herausforderungen, Pandemie, Online-Recruiting	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie kam es zu dieser Strategie?</li> <li>• Mit welchen Herausforderungen waren Sie aufgrund der Pandemie im Bereich Recruiting konfrontiert?</li> <li>• Welche Rolle spielt Online-Recruiting in Ihrem Unternehmen?</li> </ul>
<b>3. Abschluss</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn Sie nun die letzten 2 Jahre reflektieren – inwiefern hat sich Ihre Recruiting-Strategie verändert?</li> </ul>
Veränderungen bisher und erforderlich	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn Sie nun an die Zukunft denken, was muss Ihrer Meinung nach im Bereich Recruiting passieren, um auch zukünftig die richtigen MitarbeiterInnen für Ihr Unternehmen zu gewinnen?</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung

*Anmerkungen:* Diese Tabelle beinhaltet lediglich eine Kurzfassung und damit nur die wesentlichen Abschnitte des Interviewleitfadens. Der vollständige Leitfaden ist dem Anhang zu entnehmen

Geplant waren zehn Interviews zu in etwa 45 - 60 Minuten. Tatsächlich wurden auch zehn Interviews geführt. Die Dauer der Gespräche stimmte mit der geplanten Zeit überein – jedes Interview dauerte zwischen 40 und 60 Minuten.

Anschließend wurde die Transkription der Interviews mittel literarischer Umschrift nach Zepke (2016, S. 77ff.) durchgeführt. Diese ist außerdem zeitnah nach der Durchführung eines jeden Interviews erfolgt, um den Arbeitsaufwand im Rahmen zu halten. Die Auswertung des, durch die durchgeführten Interviews, erhobenen Datenmaterials wurde

nach dem methodischen Grundverständnis der Themenanalyse (Froschauer & Lueger, 2020, S. 182ff.) und der Codestrukturanalyse durchgeführt. Dafür wurden aus dem Datenmaterial zentrale, und für die Analyse und Beantwortung der Forschungsfragen bedeutsame Kategorien abgeleitet (Froschauer & Lueger, 2020 S. 172ff.). Zunächst wurde im Zuge der Codestrukturanalyse das erhobene Material nach Zusammenhängen in Themen mit Codes versehen und somit Themen gebildet bzw. nach diesen gruppiert. Dabei ergab sich die Möglichkeit, dass erste Gruppierungen von Codes, oder auch Cluster, entstanden sind.

Um eine übersichtliche Bearbeitung zu gewährleisten wurden die Interview Transkripte im Zuge eines Kodierleitfadens, welcher folgend dargestellt wird, analysiert.

Tabelle 3: Kodierleitfaden mit Feinkategorien

Kategorie	Definition	Kodierregeln
<b>1. Entwicklungen</b>	Textstellen, welche auf die bisherige und derzeitige Recruiting-Abwicklung sowie mögliche oder notwendige Veränderungen hinweisen.	Ausschließlich Beschreibung der Recruiting-Strategie und derer Entwicklung selbst, keine Hinweise zu Kontextfaktoren wie etwa Schnittstellen.
1.1. Bisheriger/ derzeitiger Ablauf		
1.2. Subjektiv wahrgenommene Veränderungen im HRM/Recruiting		
<b>2. Herausforderungen</b>	Textstellen, welche auf organisatorische Rahmenbedingungen hinsichtlich Recruiting während der Pandemie und deren notwendigen Veränderungen hinweisen.	Aussagen, welche organisatorische und abwicklungstechnische Veränderungen beschreiben, beziehungsweise den Ablauf während der Pandemie, keine generellen Abwandlungen.
2.1 Veränderungen aufgrund der Covid-19-Pandemie		
2.2. Abwicklung während der Pandemie		
<b>3. Wahrgenommene Vor- und Nachteile von Online Recruiting</b>	Beschreibungen, welche sowohl positive als auch negative Aspekte von Online Recruiting betreffen.	Aussagen welche auf förderliche und hinderliche Ereignisse des Online Recruiting zutreffen und Erfolge oder Misserfolge beschreiben.
3.1 Förderliche Faktoren		
3.2 Hinderliche Faktoren		

<b>4. Einsatzgebiet von Online-Recruiting</b>	Textstellen, welche darauf hinweisen, wo sich Online-Recruiting besonders gut einsetzen lässt.	Aussagen, welche beschreiben, wo sich Online-Recruiting besonders lohnt beziehungsweise besonders positiv entfalten kann.
---	--	---

---

Quelle: Eigene Darstellung

*Anmerkungen:* Diese Tabelle wurde aufgrund der Erkenntnisse, welche im Zuge der durchgeführten Forschung erzielt wurden, erstellt.

Nach der Erstellung des Kodierleitfadens konnten aufgrund der erhaltenen Gruppierungen im nächsten Schritt Zusammenhänge erarbeitet werden, welche es zugelassen haben, Feinkategorien zu erstellen. Diese Erstellung der Feinkategorien bedeutete ein Analysieren von passenden Textpassagen, um das Verständnis zu vertiefen. Abschließend wurden die Interpretation und Deutung des erhobenen Datenmaterials durchgeführt und erarbeitet. Im Bereich der Ergebnisdarstellung und Diskussion wird das erhobene Material in Bezug auf die Forschungsfragen verdichtet und interpretiert.

### 3.2 Beschreibung der Stichprobe

Die Stichprobe bestand aus zehn Interviewpartner:innen aus unterschiedlichen Branchen. Gemeinsam ist allen jedenfalls, dass es sich grob zusammengefasst um die Dienstleistungsbranche handelt. Die Stichprobe beinhaltet genauer Interviewpartner:innen aus dem Finanz-/Bankensektor, Personaldienstleistungsbereich, Versicherungsbereich und staatlichen Unternehmen. Den Interviewpartner:innen wurde außerdem freigestellt, ob diese in der Datenauswertung und Ergebnisdarstellung anonym bleiben. Alle zehn befragten Personen gaben den Auftrag, das Unternehmen während der Transkription und vor allem im Zuge der Ergebnisdarstellung anonym zu behandeln. Daher werden keine Unternehmensnamen genannt. Bei den interviewten Personen handelt es sich um Mitarbeiter:innen, die innerhalb der jeweiligen Unternehmen Stellen innerhalb der HR-Abteilung einnehmen beziehungsweise mit dem Thema Recruiting innerhalb ihrer Tätigkeit dauerhafte Berührungspunkte haben, als Personalberater:innen, oder als HR-Business-Partner:innen tätig sind. Obwohl persönliche Gespräche angeboten wurden, ist zudem zu erwähnen, dass, aufgrund der aktuell vorherrschenden Covid-19-Pandemie, von allen befragten Personen die Durchführung des Interviews via Videotelefonie mittels MS Teams gewünscht wurde. Diesen Wünschen wurde selbstverständlich nachgegeben.

Tabelle 4: Merkmale der befragten Personen

Unternehmen	Branche/Bereich	Unternehmensgröße (Anzahl der Mitarbeiter:innen)	Rolle der interviewten Person
U1	Dienstleistung/ Personaldienstleistung	200	Leitung strategisches Recruiting
U2	Dienstleistung/ Bankendienstleistung	45.000 (15.300 davon in Österreich)	Mitarbeiter:in Recruiting
U3	Dienstleistung/ Versicherungsdienstleistung	4800	HR-Businesspartner:in
U4	Dienstleistung/ Refractory-Services	13.600	HR-Businesspartner:in
U5	Dienstleistung/ Telekommunikationsdienstleistung	17.000 (8.000 davon in Österreich)	HR-Businesspartner:in
U6	Dienstleistung/ Immobiliendienstleistung	1.000	Leitung Recruiting
U7	Dienstleistung/ Logistikdienstleistung	20.000	Leitung zentrales Recruiting
U8	Dienstleistung/ Versicherungsdienstleistung	4.000	Leitung Recruiting
U9	Dienstleistung/ Bankendienstleistung	3.400	Mitarbeiter:in Recruiting
U10	Dienstleistung/ Bankendienstleistung	5.000	Leitung Recruiting

Quelle: Eigene Forschung (2021)

*Anmerkungen:* Die dargestellten Daten wurden im Zuge der eigens durchgeführten Forschung erzielt.

### 3.3 Gütekriterien der empirischen Untersuchung

Gütekriterien dienen dazu, empirische Forschungsprozesse und -untersuchungen zu kontrollieren und deren Qualität zu gewährleisten. Zu den klassischen und im allgemein bekannten Gütekriterien zählen vor allem Objektivität, Reliabilität und Validität. Diese drei Hauptgütekriterien sind allerdings nur auf empirische Arbeiten anzuwenden, die sich mit quantitativen Zugängen beschäftigen.

Im Gegensatz dazu, sind im qualitativen Forschungsbereich Gütekriterien nur vage und wenig eindeutig definiert. Da es sich im Folgenden allerdings um einen qualitativen Forschungszugang handelt, soll an dieser Stelle kurz auf wenige von mehreren Gütekriterien nach Mayring (2002) eingegangen werden.

Demnach wird die Verfahrensdokumentation als ein Gütekriterium genannt. Die Verfahrensdokumentation wird in dieser Arbeit insofern eingehalten, als dass die angewandten Methodiken beschrieben und erläutert werden. Aus diesem Grund ist nachvollziehbar, wie die Autorin im Forschungsprozess und der Erstellung dieser Arbeit vorgegangen ist.

Auch die kommunikative Validierung zählt nach Mayring (2002) als ein Gütekriterium qualitativer Forschungsuntersuchungen. Dieses Kriterium kann insofern als gegeben betrachtet werden, als dass im Zuge der Expert:inneninterviews immer wieder rücksichernd nachgefragt und die Bestätigung der befragten Personen eingeholt wurde. Die Transkripte wurden den Expert:innen außerdem zur Durchsicht zur Verfügung gestellt, was ebenfalls eine Rücksicherung des Verstandenen ermöglicht. Weiter soll an dieser Stelle noch die argumentative Interpretationsabsicherung als Gütekriterium nach Mayring (2002) erwähnt werden. Die Interpretation der erhobenen Daten kann nicht überprüft werden, weshalb es notwendig ist, diese argumentativ zu belegen. Dies wird in dieser Arbeit weitestgehend dargestellt.

### **3.4 Annahmen zu den Ergebnissen**

Hinsichtlich der Ergebnisse wurde erwartet, dass aufgrund der verschiedenen Branchen auch unterschiedliche Sichtweisen wahrnehmbar sind. Außerdem wird vermutet, dass jede Branche andere Fokusse setzt und diese sich dahingehend auch im Recruiting widerspiegeln. Weiter wurde angenommen, dass sich über die letzten Jahre in jedem Unternehmen Strategien bezüglich Recruiting entwickelt und eingebürgert haben. Aufgrund der derzeitigen Covid-19-Pandemie wurde angenommen, dass Recruiting, in jeder Branche der befragten Personen, vor großen Herausforderungen stand und neue Maßnahmen und Strategien entwickelt werden mussten. Diese oder Teile davon werden vermutlich beibehalten. Recruiting im virtuellen Bereich hat gerade in den letzten Jahren, aufgrund der zunehmenden Digitalisierung, maßgeblich an Bedeutung gewonnen. Sicherlich waren nach wie vor viele UnternehmerInnen diesbezüglich skeptisch. Daraus wird allerdings angenommen, dass sich genau durch dieses negative Ereignis der Covid-19-Pandemie neue Blickwinkel und Möglichkeiten eröffnet haben, vor allem im Hinblick auf Recruiting im virtuellen Raum. Viele Unternehmer:innen waren dadurch gezwungen, diese Form des Recruitings umzusetzen. Aus den Interviews sollten sich positive wie auch negative Faktoren diesbezüglich ausarbeiten sowie potenzielle Veränderungen in diesem Bereich erkennen lassen. Es wurde erwartet, dass die befragten Personen Online-Recruiting mittlerweile als unverzichtbar betiteln und einen Mehrwert daraus gewinnen können. Zudem wird auch erwartet, dass Online-Recruiting auch in der Zukunft

großgeschrieben wird, wenn nicht noch mehr an Bedeutung gewinnt als bisher. Außerdem wird angenommen, dass in den vergangenen zwei Jahren ein Großteil aller Unternehmen, und hier alle befragten Unternehmen, mit Online-Recruiting konfrontiert beziehungsweise mehr oder weniger aufgrund der Maßnahmen, während der Covid-19-Pandemie, dazu gezwungen waren. Aufgrund der gesammelten Erfahrungen steht die Annahme im Raum, dass Unternehmen Online-Recruiting als fixen Bestandteil bei der Suche nach neuen Mitarbeiter:innen erachten. Trotzdem wurden auch kritische Betrachtungsweisen erwartet, welche die Entwicklung des Recruitings in unterschiedliche Lichter und diese auch gegenüberstellen. Auch wurde angenommen, dass die befragten Personen rein aus ihren persönlichen Erfahrungen berichten, und als befragte Einzelpersonen vermutlich auch nicht immer im Einklang der Interessen ihres Unternehmens sind und daher Vor- und Nachteile auch aus persönlichem Empfinden heraus betrachten. Zu erwarten ist allerdings, dass sich alle Interviewpartner:innen der Digitalisierung und des Generationenwandels bewusst sind und damit eine Entwicklung hin zu Online-basierten Möglichkeiten nicht abstreiten lassen.

## **4 Ergebnisse**

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Literaturrecherche und der Expert:inneninterviews dargestellt. Beginnend mit Case Summarys werden die Interviews und die Eindrücke daraus zusammengefasst und die aktuellen Unternehmenssituationen beschrieben. Dabei handelt es sich ausschließlich um Gesprochenes aus den geführten Gesprächen. Dazu wurde für jedes Unternehmen beziehungsweise für jedes Interview eine eigene Case Summary erstellt und auf die wesentlichen Punkte eingegangen. Anschließend folgt die Ergebnisdarstellung, welche inhaltlich die Beantwortung der Forschungsfragen zum Ziel hat, gefolgt von einer Gesamtzusammenfassung sowie Diskussion und Interpretation der gewonnenen Inhalte.

### **4.1 Case Summarys**

Die folgenden Case Summarys stellen eine Zusammenfassung der einzelnen Interviews dar. Für jedes befragte Unternehmen beschreibt eine eigene Case Summary die wesentlichen Erkenntnisse aus den Interviews sowie die derzeitige Situation der Unternehmen. Zu erwähnen ist, dass alle befragten Personen sowie auch die entsprechenden

Unternehmen namentlich nicht genannt werden möchten und daher auch innerhalb der Case Summarys anonym behandelt werden.

Die nachfolgende Tabelle zeigt in Kurzform die Gliederung der nachfolgend angeführten Case Summarys:

Tabelle 5: Eckdaten der befragten Unternehmen

Unternehmen	Branche	Spezieller Dienstleistung
U1	Dienstleistungsbranche	Personaldienstleistung
U2	Dienstleistungsbranche	Bankendienstleistung
U3	Dienstleistungsbranche	Versicherungsdienstleistung
U4	Dienstleistungsbranche	Refractory-Services
U5	Dienstleistungsbranche	Telekommunikationsdienstleistung
U6	Dienstleistungsbranche	Immobiliendienstleistung
U7	Dienstleistungsbranche	Logistikdienstleistung
U8	Dienstleistungsbranche	Versicherungsdienstleistung
U9	Dienstleistungsbranche	Bankendienstleistung
U10	Dienstleistungsbranche	Bankendienstleistung

Quelle: Eigene Forschung (2021)

*Anmerkungen:* Die dargestellten Daten wurden im Zuge der eigens durchgeführten Forschung erzielt.

#### 4.1.1 Case Summary 1

Unternehmen U1 ist auf Personaldienstleistung spezialisiert und beschäftigt aktuell 200 Mitarbeiter:innen, welche tatsächlich intern, also im Unternehmen direkt, tätig sind. Das Headquarter des Unternehmens befindet sich in Wien, die Recruiting-Abteilung allerdings in Linz. Das Unternehmen U1 verfügt darüber hinaus derzeit über 22 Standorte in ganz Österreich, wobei Burgenland das einzige Bundesland ohne Standort von U1 ist. Im Recruiting selbst sind aktuell 40 Personen beschäftigt. Die Standardisierung der Abläufe im Unternehmen wurde als eher gering definiert. Laut Aussagen der interviewten Person befindet sich das Unternehmen derzeit mitten in einem Change-Prozess. Viele Abläufe im Unternehmen stünden gerade unter einem Veränderungsaspekt. Aus dem Interview ging klar hervor, dass das Unternehmen eine Notwendigkeit zum Wechsel von

Passivität hin zu Aktivität bei der Suche nach Mitarbeiter:innen anstreben würde. Demnach wäre es für das Unternehmen wichtig, sich nicht mehr darauf zu verlassen, dass sich passende Mitarbeiter:innen bewerben. Nach Aussagen der interviewten Person gehöre der Denkansatz, Mitarbeiter:innen müssen sich bei den Unternehmen bewerben längst der Vergangenheit an. Es sei für U1 offensichtlich, dass man sich in der aktuellen Zeit auch als Unternehmen bei potenziellen Kandidat:innen bewerben müsse. Das bedeute auch, dass das Unternehmen Active Sourcing betreibt und gezielt Online um potenzielle Mitarbeiter:innen werben würde. Im Unternehmen würden gewisse Veränderungen, verstärkt hervorgerufen durch die Covid-19-Pandemie, wie zum Beispiel die Möglichkeit von Home Office, auch in Zukunft als unabdingbar gelten. Demnach sei man in U1 der Meinung, dass Unternehmen ihren Mitarbeiter:innen zukünftig, und auch weiterhin, flexible und vor allem hybride Arbeitsmodelle bieten müssten, um erfolgreich Mitarbeiter:innen an das Unternehmen binden zu können. Wer seinen Mitarbeiter:innen in Zukunft, vor allem nach einem Ende der Covid-19-Pandemie, die Möglichkeit von beispielsweise Home Office wieder nehmen würde, würde in Zukunft nicht bestehen können geschweige denn Erfolg bei der Suche nach potenziellen Mitarbeiter:innen haben.

Weiter sei man der Ansicht, dass die Umstellung auf Online-Abwicklung und das Arbeiten von zu Hause erfolgreich war und auch zukünftig einen großen Mehrwert bieten würde. Das Führen von Bewerbungsgesprächen Online wäre für das Unternehmen zu Beginn zwar etwas ungewohnt gewesen, heute aber ein fixer Bestandteil und kaum noch wegzudenken. Kandidat:innen würden über die eigene Website mittels eines Bewerber:innen-Systems und über diverse Online Plattformen wie Karriere.at oder Hokify, aber auch Xing und LinkedIn gesucht werden. Recruiter:innen könnten zusätzlich strategisch noch entscheiden, auf welchen weiteren Plattformen es Sinn machen würde, eine bestimmte Stelle zu inserieren. Spannend ist, dass man sich in diesem Unternehmen mittlerweile ausschließlich Online bewerben können soll. Das bedeutet, dass postalische Bewerbungen nicht mehr berücksichtigt werden würden. Es würde derzeit abgewogen werden, ob E-Mail-Bewerbungen ebenso wie Online-Bewerbungen über die Website oder Plattformen angenommen werden. Sobald sich Kandidat:innen für eine offene Stelle beworben haben, würde durch das Recruiting-Team ein vorab Telefoncheck durchgeführt werden.

Neben dem Telefoninterview wäre auch ein Videointerview oder, sofern es die Gegebenheiten zulassen, ein persönliches Interview gängig. Grundsätzlich würde der Recruiting-Prozess in diesem Unternehmen einem „klassischen“ Modell folgen. Nach dem Eingang von Bewerbungen würden diese gesichtet und bereits einer Vorselektion unterzogen werden. Geeignete Kandidat:innen würden dann zu einem Bewerbungsgespräch



geladen werden. Dieses würde aktuell ausschließlich Online stattfinden. Weiter würde meist ein Zweitgespräch geführt werden, aufgrund dessen dann bereits eine Entscheidung über eine Anstellung oder Ablehnung folgen könnte.

In Unternehmen U1 würde außerdem gerade eine neues Tool für das Rekrutieren von Bewerber:innen getestet. Dieses nenne sich „pitch you“ und bedeutet Recruiting per Whats App. Mit diesem Tool möchte man sich von der Konkurrenz abheben und weg von einem klassischen Bewerbungsprozess. Nach einem erfolgten Bewerbungsgespräch, welches, wie erwähnt in verschiedensten Formen stattfinden kann, erfolge besten Falls eine Anstellung geeigneter Kandidat:innen. Die interviewte Person ist der Meinung, dass es auch in Zukunft hybrider Recruiting-Modelle bedürfe und Online Recruiting damit an immenser Bedeutung gewonnen hätte.

#### **4.1.2 Case Summary 2**

Das Unternehmen U2 ist im Bankensektor angesiedelt und ist über verschiedene Länder verteilt. Alle zusammengefasst, sind derzeit in etwa 45.000 Mitarbeiter:innen beschäftigt. Zieht man nur den Unternehmensstandort Österreich heran sind es ungefähr 15.300 Mitarbeiter:innen. Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich, ebenfalls wie das Recruiting selbst, in Wien. Im Recruiting sind derzeit acht Mitarbeiter:innen angestellt. Die Abläufe im Unternehmen seien grundsätzlich weitgehend standardisiert. Im Unternehmen hätte es zwar bereits vor der Covid-19-Pandemie Home-Office-Vereinbarungen gegeben, Bewerbungsgespräche hätten aber grundsätzlich vor Ort stattgefunden. Nach Aussagen der interviewten Person hätte vor der Pandemie niemand daran gedacht, Bewerbungsgespräche Online durchzuführen. Auch dieses Unternehmen sei damit konfrontiert gewesen, von einen auf den anderen Tag im Home Office zu arbeiten und weiterhin einen reibungslosen Geschäftsablauf zu bieten. Damit wäre es zwar auch eine Umstellung für die Mitarbeiter:innen im Recruiting gewesen, Bewerbungsgespräche Online zu führen, man hätte sich aber schnell damit zurecht gefunden und könne dieser Form auch Vorteile wie zum Beispiel Zeitersparnis aberkennen.

Im Unternehmen ginge man davon aus, dass nach einem Ende der Covid-19-Pandemie zwar auch wieder vermehrt der persönliche Kontakt zu potenziellen Kandidat:innen gesucht werden würde, aber weiterhin auch Formen von Online-Gesprächen bestehen bleiben würden. Demnach würde man einen Mittelweg suchen, um die Vorteile von persönlichem Kontakt und Online-Kontakt zu vereinen. Die interviewte Person sprach auch davon, dass sich manche Kandidat:innen, hier vor allem Personen, die sich für eine Lehrstelle bewarben, durchaus bemerkbar gewesen wäre, dass sich diese aufgrund des

Stattdessen eines Online-Gesprächs anstatt eines persönlichen Gesprächs, besonders viel Mühe in der Hintergrundgestaltung, gemeint ist damit ein aufgeräumtes Zimmer, gegeben hätten. Derzeit wäre der Recruiting-Prozess so gegliedert, dass nach dem Eingehen von Bewerbungen diese von Recruiter:innen gescreent werden würden. Damit würde die Vorselektion durch das Recruiting-Team vorgenommen werden. Anschließend würde diese Vorselektion mittels eines Systems an die Führungskräfte übermittelt werden, welche sodann ihre Beurteilung abgeben könnten. Damit würde dann entschieden werden, ob Kandidat:innen zu einem Gespräch eingeladen werden würden, oder ob diese eine Absage erhalten sollten.

Grundsätzlich würde dann ein Erstgespräch stattfinden, worauf anschließend ein Zweitgespräch folgen würde. In bestimmten Fällen würde aber auch ein Erstgespräch und eine Case Study durchgeführt werden. Wie bereits erwähnt, würden die Bewerbungsgespräche derzeit, aufgrund der aktuellen Lage, Online stattfinden. Die Zweitgespräche würden dann meist vor Ort stattfinden, sofern dies zulässig wäre. Diese Abfolge würde vermutlich auch in Zukunft erhalten bleiben. Dies erklärt die interviewte Person mit den Vorteilen, die man durch eine erste Online-Runde gewinnen würde. Diese wären vor allem Zeit- und Kostenersparnis und damit die Möglichkeit, viele Kandidat:innen mehr rekrutieren zu können.

Man gehe im Unternehmen davon aus, dass Online Recruiting zu einem Standard-Tool werden würde, dass ab sofort nicht mehr wegzudenken wäre. Online Recruiting wäre aus der Sicht des Unternehmens überall da besonders gut einsetzbar, wo es Kundenkontakt gäbe. Auch wäre es sinnvoll, wenn Personen aus nicht unmittelbarer Entfernung rekrutiert werden sollten. Dies biete vor allem den Vorteil der Kostenersparnis. Die befragte Person teilte im Interview auch mit, dass der Ablauf des Online Recruitings und vor allem die Möglichkeit, das Bewerbungsgespräch Online zu führen, bei den Kandidat:innen besonders gut angekommen sei beziehungsweise immer noch gut ankommen würde. Die darbietende Flexibilität stelle für viele Bewerber:innen einen wesentlichen Vorteil dar.

Einen Bereich im Zuge des Online Recruitings, der noch weiter ausgebaut werden solle, sehe man im Unternehmen bei den Assessmentcentern. Die Möglichkeit, wo mehrere Kandidat:innen zeitgleich anwesend seien und Aufgaben bewältigen würden, stelle derzeit noch eher eine Herausforderung dar. Anfangs wäre generell von technischen Schwierigkeiten bei Online-Bewerbungsgesprächen zu berichten gewesen, mittlerweile gäbe es dahingehend aber kaum noch Probleme. Online Recruiting bedeute für U2 das „Mitgehen mit der Zeit“ und dahingehend auch vom Ersten Berührungspunkt mit den Kandidat:innen schon eine agile Arbeitsweise. Auf die Frage, was sich in den letzten

zwei Jahren an der Recruiting-Strategie des Unternehmens geändert hätte, wurde ganz klar und flott geantwortet, dass die Strategie von „ortsabhängig“ auf online gewechselt sei.

#### **4.1.3 Case Summary 3**

Unternehmen U3 ist im Versicherungssektor tätig und beschäftigt dort aktuell rund 4.800 Mitarbeiter:innen. Der Hauptsitz des Unternehmens befindet sich in Wien. Das Recruiting wird von HR-Business-Partner:innen betrieben. Die Anzahl dieser Personen beläuft sich auf aktuell 13. Diese Business-Partner:innen sind über ganz Österreich verstreut. Die Abläufe im Unternehmen seien weitgehend standardisiert. Aus dem Gespräch ging hervor, dass das Unternehmen sich derzeit stark damit konfrontiert sehe, Mitarbeiter:innen für das Unternehmen zu finden. Auch hier sei man der Überzeugung, dass die Zeiten, in welchen sich ausschließlich Kandidat:innen bei einem Unternehmen bewerben müssten, vorbei seien, und sich Unternehmen mehr als je zu vor um potenzielle Mitarbeiter:innen bemühen müssten und auch deutlich mehr Aufwand betreiben müssten, um von sich überzeugen zu können. Generell könne in U3 derzeit von einem Mangel an Bewerber:innen gesprochen werden. Die interviewte Person deutete auch darauf hin, dass dies womöglich auch mit der Branche zu tun haben könnte und gerade junge Menschen Versicherungen als eher unattraktive Arbeitgeber:innen ansehen würden.

Schon seit längerem würden in U3 für die Suche von Mitarbeiter:innen Online Plattformen genutzt werden, welche die klassischen Printmedien weitgehend abgelöst haben. Man lege aber auch großen Wert auf Mitarbeiter:innen-Empfehlungen. In Hinblick auf Praktikant:innen-Stellen würde nun aber überlegt werden, zusätzliche Medien zu nutzen, wie zum Beispiel die tägliche U-Bahn-Zeitung, um eine große Reichweite zu nutzen und damit potenzielle Kandidat:innen gewinnen zu können. Obwohl man im Unternehmen auch Nachteile in der Führung von Online-Bewerbungsgesprächen sehe, gibt die interviewte Person an, dass eine solche Durchführung durchaus auch Spaß bereiten würde und der zeitliche Aufwand in Grenzen gehalten werden könne. Ein typischer Bewerbungsverlauf beinhalte zwei Gespräche, ab und an könne aber auch ein drittes Gespräch stattfinden, um mehr Sicherheit zu gewinnen oder noch etwaige Unklarheiten zu klären. Zusätzlich würde zum bestehenden Mangel an Bewerber:innen erwähnt werden, dass im Unternehmen Überalterung eine große Rolle spiele. Das Durchschnittsalter im Unternehmen betrage 47 Jahre. Dies wäre ein weiterer Grund für Fluktuation und würde das Unternehmen zusätzlich vor die Herausforderung stellen, auch den zukünftig bevorstehenden Personalbedarf zu decken. Die Verantwortung für den Recruiting-Prozess liege

hier bei den einzelnen HR-Business-Partnern. Mit Online-Recruiting sehe sich das Unternehmen dem Markt der Bewerber:innen nochmal einen Schritt näher und möchte diesen Prozess auch dann beibehalten, wenn die Covid-19-Pandemie zu einem Ende finden würde. Aufgrund des Mangels an Bewerber:innen wäre ein Empfehlungstool im Unternehmen etabliert worden, welches dazu beitragen solle, potenzielle Mitarbeiter:innen zu finden. Nach Aussagen der interviewten Person würde die derzeitige Recruiting-Strategie vor allem Schnelligkeit aber auch die Authentizität den Bewerber:innen gegenüber ausmachen. Aus HR-Business-Partner:innen-Sicht sei das Unternehmen derzeit aber nicht flexibel genug, um auf Marktgehälter zu reagieren. Viele Unternehmen würden ein höheres Gehalt anbieten, weshalb sich dieses Unternehmen auch in einer eher schlechteren Position als attraktive:r Arbeitgeber:in sehe. Die Maßnahmen dafür, könnten aber nicht im Recruiting getroffen werden und würden daher der Unternehmensleitung obliegen. Da Online-Bewerbungsgespräche und das dazugehörige Recruiting auch zukünftig Online durchgeführt werden würden, sei es dem Unternehmen besonders wichtig, Online ebenfalls so auf Bewerber:innen zu wirken, wie es dies auch in einem persönlichen Gespräch würde – also die Authentizität zu wahren.

#### **4.1.4 Case Summary 4**

Das Unternehmen U4 bezieht sich auf „Refractory Services“ und hat seinen Hauptsitz ebenfalls in Wien. Auch das Recruiting findet von diesem Standort aus statt. Es handelt sich bei diesem Unternehmen um einen globalen Konzern, welcher weltweit 13.600 Mitarbeiter:innen auf allen Kontinenten beschäftigt. Derzeit sind fünf Personen als HR-Business-Partner:innen im Unternehmen in Österreich tätig. Diese Personen beschäftigen sich explizit mit Recruiting. Die Abläufe im Unternehmen würden als sehr standardisiert beschrieben werden. Auch in U4 sei man sich des Mangels an qualifiziertem Personal bewusst. Die interviewte Person teilte allerdings offen mit, dass das Unternehmen in den letzten Jahren kaum bis gar nicht in Themen des Employer Branding investiert habe. Dieses Thema solle in den Jahren 2022 und 2023 in Angriff genommen und damit eine Abteilung geschaffen werden, die sich sowohl Employer Branding als auch dem Talent Research und der Haltung von Mitarbeiter:innen widmen würde. Bevor das Unternehmen extern rekrutiert, würde vorerst intern versucht werden, Mitarbeiter:innen die Möglichkeit zu bieten, sich auf offene Stellen im Unternehmen zu bewerben. Das bedeutet, dass vor einer externen Schaltung jedenfalls intern rekrutiert werden würde. Ansonsten werde für die Suche von Mitarbeiter:innen sowohl Online Plattformen als auch Headhunter:innen genutzt. Wichtig sei dem Unternehmen auch, interne Netzwerke zu nutzen, also Empfehlungen von Mitarbeiter:innen.

Wichtige Ressourcen im Recruiting-Prozess seien vor allem das notwendige EDV-Equipment sowie die im Unternehmen genutzten Systeme. Darüber hinaus würde der Faktor Zeit als wesentliche Ressource angesehen werden. Der Recruiting-Prozess beginne mit dem Anlegen einer Stelle. Dazu würde die suchende Führungskraft die Jobbeschreibung übermitteln. Anschließend würden mit geeigneten Kandidat:innen Bewerbungsgespräche stattfinden. Diese könnten aus zwei bis drei Runden bestehen. Die Strategie in den letzten Jahren wäre es, die HR-Strategie einheitlich zu gestalten, damit im gesamten Konzern ein Standard bestehen würde. Die interviewte Person gibt allerdings an, dass gerade im letzten Jahr die Strategie im Bereich Human Resources sehr vernachlässigt worden wäre, da andere Themen, wie zum Beispiel Supply, Lead Teams und Lieferschwierigkeiten deutlich mehr Aufmerksamkeit auf sich gezogen hätten. Im Interview wird betont, dass zukünftige Mitarbeiter:innen heute abgeholt werden wollen würden. Das hieße, dass dem Unternehmen bewusst sei, dass es sich für Bewerber:innen am Markt möglichst attraktiv darstellen müsse, um diese für sich zu gewinnen. Um die Attraktivität zu erhöhen, sei man im Unternehmen gerade dabei, unterschiedliche Strategien zu evaluieren. Da das Unternehmen international agiert, sei es durchaus schon vorgekommen, dass Online-Bewerbungsgespräche stattgefunden hätten. Eine deutlich größere Herausforderung sei es gewesen, den Onboarding-Prozess Online so gut wie möglich zu gestalten und neuen Mitarbeiter:innen dennoch das Gefühl zu geben, willkommen und umsorgt zu sein. Zukünftig solle Online-Recruiting weiterhin ein fixer Bestandteil im Unternehmen sein, allerdings solle auch der persönliche Kontakt wieder vermehrt hergestellt werden. Vorzustellen sei, dass das Erstgespräch jedenfalls Online bleiben, das Zweit- beziehungsweise Drittggespräch dann aber vor Ort stattfinden würde. Demnach spiele Online-Recruiting jetzt und auch in Zukunft eine bedeutende Rolle in U4.

#### **4.1.5 Case Summary 5**

Unternehmen U5, mit Hauptsitz in Wien, ist in der Telekommunikationsbranche tätig. Dieses Unternehmen ist außerhalb von Österreich auch im südosteuropäischen Raum tätig und beschäftigt zwischen 17.000 und 18.000 Mitarbeiter:innen. In Österreich beläuft sich die Mitarbeiter:innen-Anzahl auf etwa 8.000, davon sind ungefähr 13 Personen als HR-Business-Partner:innen tätig, welche sich unter anderem auch mit Recruiting beschäftigen. Die Abläufe im Unternehmen würden als standardisierter Prozess identifiziert werden. Um offene Positionen zu besetzen, liege der Fokus in diesem Unternehmen vor allem auf interner Mobilität. Das bedeute, dass danach getrachtet werden würde, offene Stellen vorrangig intern weiter zu besetzen. Der Grund liege hier aber vor allem auch in

den Kosten, die das Unternehmen tragen müsste, wenn es Stellen extern besetze. Allerdings sei man sich durchaus bewusst, dass es für gewisse Stellen Skills benötige, die im Unternehmen selbst noch nicht vorhanden oder wenig ausgeprägt seien. Dann würde eine externe Besetzung bevorzugt werden.

Stellen würden ausschließlich Online geschaltet werden, von Printmedien und Printinseraten hätte man sich zurückgezogen. Auch Social Media Kanäle wie Karriere.at, LinkedIn und Xing seien bedeutende Tools in dieser Hinsicht. An Headhunter:innen als Unterstützung bei der Personalsuche bediene man sich sehr selten, da dies eine Kostenfrage darstelle. Um Online-Bewerbungsgespräche durchzuführen, würde auch das sogenannte HR-View-Tool genutzt werden. Damit würden Video-Interviews durchgeführt werden. In Unternehmen U5 würde es als wichtig angesehen werden, dass Kandidat:innen auch die Möglichkeit hätten, dass zukünftige Team kennenzulernen. Dazu versuche man, in der zweiten Gesprächsrunde das Team, in dem die zu rekrutierende Person arbeiten soll, miteinzubinden, sofern dies möglich sei. Zuvor würde ein erstes Gespräch stattfinden. Auch wenn die Covid-19-Pandemie den persönlichen Kontakt nur eingeschränkt zugelassen hätte, hätte die Einbindung des Teams in Bewerbungsgespräche auch virtuell sehr gut funktioniert und damit einen fixen Bestandteil eingenommen. Aus Sicht des Unternehmens biete diese Form den Kandidat:innen einen weiteren Einblick in das Unternehmen beziehungsweise den zukünftigen Tätigkeitsbereich und hätte auch andere Fragen seitens der Bewerber:innen und des Teams zum Vorschein gebracht. Für gewisse Positionen fänden auch sogenannte Hearings statt. Hearings würden den Kandidat:innen Aufgaben zu bewältigen geben und Führungskräfte könnten sehen, wie diese damit umgehen würden. Laut U5 hätten und haben jüngere Kandidat:innen keine Schwierigkeit damit gehabt, Online-Gespräche zu führen und sich vor einer Kamera zu präsentieren. Für ältere Personen sei der Umgang mit technischen Mitteln im Zuge eines Bewerbungsgesprächs anfangs schwieriger gewesen. Aufgrund der Pandemie wären aber alle Altersgruppen damit konfrontiert gewesen, was laut der interview Partnerin dazu geführt hätte, dass nun auch ältere Menschen technisch und auch Online sehr gut zurecht kämen. Anfangs hatte man es als Herausforderung gesehen, Menschen aufgrund eines Kennenlernens, das ausschließlich Online stattgefunden hat, einzustellen. Mit der Zeit habe dies aber gut funktioniert und man sei mit jeder getroffenen Entscheidung zufrieden. Im Unternehmen sehe man sich durch die jüngeren Generationen mit mehr Flexibilität konfrontiert. Demnach wisse das Unternehmen, um zukünftig erfolgreich passende Mitarbeiter:innen zu finden, dass es durchaus Flexibilität im Arbeitsalltag bieten müsse. Die interviewte Person sei sich sicher, dass diese Umstellung auf Online-Recruiting, die eigentlich im Zuge der Covid-19-Pandemie stattfinden hätte müssen, bleiben würde. Das virtuelle Arbeiten im Allgemeinen stelle für das Unternehmen jetzt und

zukünftig einen nicht mehr wegzudenkenden Bestandteil dar. Online-Recruiting hätte nun eine sehr große Bedeutung im Unternehmen U5.

#### **4.1.6 Case Summary 6**

Das Unternehmen U6 ist in der Immobilienbranche tätig und hat seinen Hauptstandort ebenfalls in Wien mit Niederlassungen in ganz Österreich. Aktuell werden 1.000 Mitarbeiter:innen im Unternehmen U6 beschäftigt. Davon beschäftigen sich tatsächlich fünf Personen mit Recruiting. Auch hier würden die Abläufe im Unternehmen als standardisierter Prozess wahrgenommen werden. Im Unterschied zu allen anderen Unternehmen gab die interviewte Person hier an, dass ein Mangel an Bewerber:innen nicht wahrgenommen werden könnte. Was im Unternehmen aber vor allem seit der Covid-19-Pandemie bemerkbar wäre, wäre eine höhere Fluktuation als sonst. Die interviewte Person erklärt dies unter anderem auch damit, dass aufgrund der mehr oder weniger zur Zeit noch gezwungenen Nutzung von Home Office, welche den Mitarbeiter:innen durchaus mehr Flexibilität biete, viele Personen gemerkt hätten, dass Pendeln nicht mehr unbedingt und auch nicht in jedem Beruf notwendig sei, um einen Job auszuüben. Dies biete die Möglichkeit, nun auch Jobs anzunehmen, die nicht in unmittelbarer Nähe vom Wohnort sind. Für die Suche nach passenden Kandidat:innen würden vor allem die eigene Website und Online Plattformen, wie Karriere.at, aber auch „Immojobs“ genutzt werden. Aber auch Personalberater:innen würden zur Unterstützung herangezogen werden, damit die geeignetsten Kandidat:innen identifiziert werden könnten. Ebenfalls würde in Unternehmen U6 auf die Weiterempfehlung von Mitarbeiter:innen Wert gelegt werden. LinkedIn und Xing seien weitere feste Bestandteile bei der Suche nach potenziellen Mitarbeiter:innen. Sobald der Bedarf für eine offene Stelle erkannt werden würden, folge eine interne Besprechung inklusive Überarbeitung und gegebenenfalls Neubearbeitung des Stellenprofiles. Demnach würden anschließend die Anforderungen an diese Stelle festgelegt werden. Sobald eine Stelle geschaltet sei, beurteile die jeweilige Führungskraft die Passung zur gesuchten Stelle. Anschließend komme es zu einem Bewerbungsgespräch. Aufgrund der Covid-19-Pandemie fände das Erstgespräch in jedem Fall Online statt. Das Zweitgespräch würde dann aber in der Regel immer vor Ort stattfinden.

Vor der Pandemie hätten Online-Gespräche nur im äußersten Ausnahmefall stattgefunden. Obwohl man sich an diese Vorgehensweise schon durchaus gewöhnt hätte, sei es dem Unternehmen von Wichtigkeit, zumindest das Zweitgespräch auch zukünftig vor Ort zu führen, um das Persönliche nicht zur Gänze auszuschließen. Aus Sicht des Recruitings sei es unbedingt erforderlich, ein zweites Bewerbungsgespräch zu führen und noch einmal genauer hinzusehen. Die derzeitige Recruiting-Strategie würde deshalb als

erfolgreich angesehen werden, da sie dem Unternehmen zum einen Schnelligkeit durch die zum Teil Online Abwicklung biete, aber Bewerber:innen laut Interview auch dazu ermutigen würde, offen zu sprechen. Das Unternehmen würde seine Kandidat:innen kennenlernen und verstehen wollen, was Bewerber:innen von ihm erwarten würden. Mitarbeiter:innen blieben im Durchschnitt zehn Jahre im Unternehmen, was aus Sicht der befragten Person als lange eingestuft wird. Es sei dem Unternehmen wichtig, Mitarbeiter:innen auf lange Sicht anzustellen. Die interviewte Person sehe HR auch ganz klar als Prozesshüter. Die Ansicht, sich über Zeitverläufe Gedanken zu machen und auf lange Sicht zu planen, würde im Unternehmen vertreten werden. Ganz wesentlich sei hier, dass das Unternehmen vor der Pandemie nicht auf Home Office ausgerichtet war.

Herausforderungen für das Recruiting, welche durch die Pandemie hervorgerufen wurden, wären zum einen, die technische Ausstattung bereit zu stellen gewesen und zum anderen Bewerbungsgespräche Online zu führen. Auch der ganze Prozessablauf würde nun Online dokumentiert werden. Im Unternehmen sei man sich sicher, dass Online-Recruiting bleiben würde und bis zu 80% der Bewerbungsgespräche Online geführt werden. Zumindest die Erstelektion solle in dieser Weise weitergeführt werden. Online-Recruiting spiele daher erst seit der Pandemie eine bedeutende Rolle im Unternehmen. Die interviewte Person erwähnt abschließend, dass alte Strukturen und Prozesse nicht einfach auf eine Online Abwicklung umgelegt werden würden, sondern es viel mehr von Bedeutung sei, sich mit der Vielfältigkeit von Online-Recruiting auseinanderzusetzen und auch neue Möglichkeiten und Methoden zu nutzen.

#### **4.1.7 Case Summary 7**

Unternehmen U7, mit aktuell 20.000 Mitarbeiter:innen, ist in der Logistikbranche mit Hauptsitz in Wien tätig. Das Recruiting im Unternehmen U7 ist auf zwei Bereiche aufgeteilt und umfasst insgesamt 20 Mitarbeiter:innen. Genauer gesagt ist Recruiting in diesem Unternehmen in zentrales und regionales Recruiting unterteilt. Die Prozesse beziehungsweise Abläufe sehe die interviewte Person als sehr standardisiert an. In U7 würden, um geeignete Mitarbeiter:innen zu finden, zwei Suchstrategien angewandt werden. Zum einen würden Stellen auf der Karriereseite der unternehmenseigenen Website und auf diverse Online-Plattformen wie Karriere.at, Willhaben, Standard, Kurier, LinkedIn und Stepstone geschaltet werden. Andererseits würde die Strategie der Direktansprache gewählt werden. Das bedeute, dass potenzielle Kandidat:innen direkt über Social Media Plattformen und die oben angeführten Online-Plattformen angesprochen werden



würden. Wenn nicht ausreichend Kapazitäten für eine umfangreiche Suche nach Kandidat:innen vorhanden seien, würden auch Personalberater:innen in den Suchprozess mitbezogen werden. Dies hätte laut diesem Unternehmen den Vorteil, dass weitere Netzwerke genutzt werden könnten. Außerdem verfüge das Unternehmen über ein sogenanntes Talent-Netzwerk. Dieses beinhalte Kandidat:innen, die an einer Anstellung im Unternehmen interessiert, aber vorläufig nicht geeignet wären oder für die entsprechende Stelle interessiert wären. Diese Kandidat:innen würden dann bei entsprechender Passung für andere Stellen erneut kontaktiert werden. Grundsätzlich beginne der Recruiting-Prozess hier mit der Bedarfserkennung einer zu besetzenden Stelle. Anschließend würde nach interner Abstimmung ein Inserat erstellt und dieses über die erwähnten Plattformen veröffentlicht werden. Wenn Bewerbungen eingetroffen seien, würden diese gescreent und anschließend, bei Passung, vorerst ein Online-Gespräch via Microsoft Teams geführt werden. Wenn dies positiv verlaufen sei, erfolge ein zweites Gespräch, welches allerdings persönlich stattfinde, um ein persönliches Kennenlernen zu ermöglichen. Anschließend erfolge eine Zu- oder Absage. Online-Gespräche wären vor der Covid-19-Pandemie kein Regelfall gewesen. Durch die Pandemie fänden aber nun alle Erstgespräche Online statt, was auch zukünftig der Fall bleiben würde. Auf Nachfrage, welche Strategie hinsichtlich Recruiting im Unternehmen verfolgt werden würde, erläuterte die interviewte Person, dass die Strategie verfolgt werden würde, den Kandidat:innen schnellstmöglich Feedback zu geben. Dem Unternehmen sei der Erstkontakt besonders wichtig und möchte daher auch spätestens drei Tage nach einem Gespräch Rückmeldung geben.

Da das Unternehmen Zeit als einen der wichtigsten Faktoren am derzeitigen Bewerber:innen-Markt, auch aufgrund des Mangels an Bewerber:innen sehe, würde man sich aufgrund der Schnelligkeit bei Rückmeldungen von anderen Unternehmen abheben wollen. Die aktuelle Arbeitsmarktsituation hätte zu dieser Strategie geführt. Eine Herausforderung sehe man derzeit im Mangel an Bewerber:innen sowie dem Druck der Konkurrenz. Im Recruiting selbst hätte man das Gefühl, im Unternehmen als wichtiger Bestandteil wahrgenommen zu werden. Auch hier würde als wichtigste Veränderung der Recruiting-Strategie in den letzten zwei Jahren angegeben werden, dass man vom passiven Vorgehen bei der Kandidat:innen-Suche zum aktiven Vorgehen übergegangen sei. Für das Unternehmen wäre es eine Herausforderung gewesen, Kandidat:innen aufgrund der Pandemie auf Online-Gespräche umzustellen, da der persönliche Kontakt sehr geschätzt werden würde. Zukünftig würden Erstgespräche aber weiterhin Online geführt werden, da man erkannt hätte, schneller in der Abwicklung zu sein.

#### 4.1.8 Case Summary 8

Ebenfalls in der Versicherungsbranche tätig ist Unternehmen U8. Dieses verfügt über Hauptsitz in Wien und aktuell 4.000 Mitarbeiter:innen. Personen, die sich rein mit Recruiting befassen, belaufen sich auf acht. Die Prozesse oder Abläufe seien mitunter auch aufgrund von Aufsichten und einer gewissen Erfüllungspflicht standardisiert. U8 würde potenzielle Kandidat:innen auf verschiedenen Wegen suchen. Zum einen würden Online-Karriereplattformen, zum anderen bestehen Partnerschaften mit Schulen, Universitäten und großen Dienstleister:innen genutzt werden. Außerdem sei ein weiterer Weg die Weiterempfehlung von bestehenden Mitarbeiter:innen. Derzeit würde die Bewerber:innen-Management-Software „PreScreen“ verwendet werden, welche es ermögliche, Inserate auf unterschiedlichen Plattformen zu schalten. Es wurde erwähnt, dass sich das Unternehmen gerade bei der Suche nach Mitarbeiter:innen im Student:innen-Bereich auf Online Plattformen konzentrieren würde. Eine Plattform, die hier betont wurde, ist „Studyflix“. Dies sei eine Plattform, welche Lernvideos zur Prüfungsvorbereitung anbieten würde. Damit könnten Student:innen verstärkt erreicht werden. Auf die Gruppe der Student:innen würde bei der Suche nach potenziellen Kandidat:innen großer Wert gelegt werden, da das Unternehmen das Ziel verfolge, Mitarbeiter:innen für einen längeren Zeitraum zu gewinnen.

In diesem Unternehmen würde ab Erkennen des Personalbedarfes ein Inserat durch das Recruiting und Mitwirkung der Führungskraft erstellt werden. Ein Inserat würde auf, wie bereits erwähnt, verschiedensten Plattformen Online gestellt werden. Die eingehenden Bewerbungen würden dann anhand von, mit der Führungskraft vereinbarten, Kriterien vom Recruiting Team vorselektiert werden. Anschließend würde, aufgrund der Covid-19-Pandemie, ein Online Gespräch mit der Fachabteilung stattfinden. War dies positiv und würden die Kandidat:innen als geeignet angesehen werden, würden diese zu einem Zweitgespräch, welches persönlich stattfinden würde, eingeladen werden. Sobald es die Gegebenheiten aber wieder zulassen würden, sollen auch die Erstgespräche zu einem Teil wieder persönlich geführt werden.

Das Unternehmen bezeichne sich als Traditionsunternehmen und lege besonderen Wert darauf, Menschen langfristig im Unternehmen zu behalten. Weiter würde die Vielfalt im Unternehmen großgeschrieben werden. Aufgrund der gewünschten Vielfalt im Unternehmen würde bei einer Bewerbung auch kein Vorwissen gefordert werden, eine Ausbildung fände dementsprechend im Unternehmen statt. Laut der interviewten Person sei tatsächlich jede Person im Unternehmen willkommen. Die derzeitige Digitalisierung würde durchaus als notwendig gesehen werden, dennoch möchte das Unternehmen

nicht überall das Erste in der Umsetzung sein und sehe es als nicht unbedingt erforderlich, auf jeden Zug mitaufzuspringen. Allerdings würde Work-Life-Balance als wichtig erachtet werden, weshalb man im Unternehmen die Einführung des Home Office willkommen hieße und gerne umsetzen würde. Die Recruiting-Strategie würde als erfolgreich betrachtet werden, weil diese Vielfalt biete und vor allem für Gleichbehandlung und Gleichberechtigung stehen würde.

Als Herausforderung sehe man derzeit allerdings eine überalterte Arbeitnehmer:innen-Struktur. Aufgrund des Generationenwandels erwähnt die interviewte Person, dass Social Media Kanäle sicherlich eine große Rolle dabei spielen würden, zukünftig geeignete Kandidat:innen für das Unternehmen zu finden. Daher sehe man auch die Notwendigkeit, in den nächsten zwei Jahren ein eigenes Employer Branding Team zu entwickeln. Die größte Herausforderung aufgrund der Covid-19-Pandemie sei es gewesen, von einem auf den anderen Tag auf eine Online Abwicklung umzustellen und damit den persönlichen und direkten Kontakt zu Kandidat:innen zu verlieren. Zukünftig sehe das Unternehmen die Wichtigkeit dahingehend, Online und Real zu kombinieren und einen geeigneten Mittelweg zu finden, um zum einen den Anforderungen nach Flexibilität aber auch den persönlichen Bedürfnissen der Kandidat:innen und Mitarbeiter:innen gerecht zu werden.

#### **4.1.9 Case Summary 9**

Das Unternehmen U9 beschäftigt aktuell in etwa 3.400 Mitarbeiter:innen und ist in der Bankenbranche tätig. Außerdem sind fünf Personen mit Recruiting beschäftigt, wobei drei der fünf Personen in einem Teilzeitbeschäftigungsverhältnis stehen. Die Hierarchien im Unternehmen werden gleich zu Beginn des Interviews als sehr flach beschrieben. Sowohl Recruiting-Prozesse als auch andere Prozesse im Unternehmen würden als sehr standardisiert beschrieben werden, da immer nach gleichem Ablauf gearbeitet werden würde. Zu besetzende Stellen würden über die unternehmenseigene Website und der entsprechenden Karriereseite ausgeschrieben werden. Außerdem bediene man sich bei der Suche nach Mitarbeiter:innen den Online Plattformen Karriere.at, Standard.at sowie verschiedenen Fachhochschulen und Universitäten, aber auch Headhunter:innen. Weiter lege man auch in Unternehmen U9 Wert auf Mitarbeiter:innen-Empfehlungen. Dafür würde es ein eigenes „Mitarbeiter:innen-werben-Mitarbeiter:innen-Programm“ geben. Social Media Plattformen würden außer LinkedIn kaum genutzt werden, um Mitarbeiter:innen zu finden. Der Prozess im Recruiting würde ebenfalls mit der Bedarfserkennung starten. Anschließend würde eine Stellenbeschreibung erstellt werden. Danach

folge ein Genehmigungsprozess, welcher vom Bereichsleiter zu Recruiter:innen, HR-Manager:innen bis hin zu Vorständ:innen reichen könne. Wenn eine Position beziehungsweise Stellenbeschreibung genehmigt sei, würde diese Online freigeschaltet werden. Anschließend würden zwei bis drei Bewerbungsgespräche mit geeigneten Kandidat:innen geführt und abschließend die Entscheidung für oder gegen Kandidat:innen getroffen werden. In einigen Bereichen würden neben den Bewerbungsgesprächen auch Case Studies durchgeführt werden.

Derzeit werde die Recruiting-Strategie verfolgt, Qualität, Qualitätsaustausch und Qualitätsoptimierung zu sichern und dahingehend gezielt Mitarbeiter:innen zu suchen und finden. Die interviewte Person gibt an, dass es ein Ziel des Unternehmens sei, sich als digitales Unternehmen zu entwickeln. Aus diesem Grund seien die technischen Anforderungen an Bewerber:innen relativ hoch. Ein Grund für diese Strategie und dieses Ziel sei jedenfalls der aktuelle Trend. Es werde durchaus als Herausforderung gesehen, qualifizierte Mitarbeiter:innen zu finden, nicht zuletzt aufgrund der aktuellen Marktsituation. Um sich zukünftig die Ressource Mitarbeiter:innen zu sichern, wisse das Unternehmen, dass im Bereich Employer Branding noch einiges zu tun sei, um unter der zahlreichen Konkurrenz als attraktives Unternehmen angesehen zu werden. Im Zuge des Interviews gibt die interviewte Person an, dass das Unternehmen aufgrund der Covid-19-Pandemie keinen wirklichen Herausforderungen gegenübergestanden wäre. Es hätte zwar alles auf Online umgestellt werden müssen, allerdings hätte dies einwandfrei funktioniert. Im Unternehmen sei man dieser Online Umstellung gegenüber sehr positiv eingestellt, da man die Ansicht vertrete, dass dies vieles erleichtert hätte und auch für Kandidat:innen durchaus praktisch sei. Allerdings wurde auch erwähnt, dass in diesem Unternehmen bereits vor der Pandemie Online-Bewerbungsgespräche geführt worden wären und diese keine Neuheit gewesen wären. Auch Video-Calls beziehungsweise Online-Besprechungen und Home Office hätten im Unternehmen nichts Neues dargestellt. Der Unterschied mit Beginn der Pandemie wäre darin gelegen, dass dies nun zu 100 Prozent der Fall wäre, früher wäre eher eine Kombination aus Online und Persönlich die Regel gewesen. Zukünftig, auch nach der Pandemie, würden Erstgespräche immer Online geführt werden. Das Unternehmen hätte auch an Online Messen teilgenommen, welche aus Sicht der interviewten Person sehr gut funktioniert hätten. Online-Recruiting würde in Zukunft eine noch größere Rolle spielen. Man hätte sich bereits von klassischen Printmedien für eine Inserat-Schaltung verabschiedet. Grundsätzlich würde das Unternehmen in Zukunft hybrid funktionieren wollen. Online-Recruiting sei für die interviewte Person generell überall gut einsetzbar, allerdings solle dies bei Lehrlingen aufgrund des niedrigen Alters eher vermieden und der persönliche Kontakt bevorzugt werden.

#### 4.1.10 Case Summary 10

Auch Unternehmen U10 ist in der Bankenbranche beschäftigt. Es handelt sich dabei um ein Unternehmen mit ungefähr 5.000 Mitarbeiter:innen, wobei für ganz Österreich drei Mitarbeiter:innen im Bereich Recruiting tätig sind. Im Unternehmen würden Standard-Prozesse verfolgt werden, was bedeutet, dass ein standardisiertes Vorgehen erwünscht und gelebt würde. Vor allem in den Bundesländern setze man im Unternehmen bei der Suche nach Mitarbeiter:innen auf Mundpropaganda und Weiterempfehlung. Ansonsten wäre ein neues Recruiting-Tool eingeführt worden, welches über die unternehmenseigene Karriereseite umgesetzt werden würde. Weiter würden potenzielle Mitarbeiter:innen über Online-Plattformen wie Willhaben und Karriere.at sowie über Universitäten und Fachhochschulen gesucht werden. Zusätzlich würden aber auch „myAbility“, Superheld:in und Bankkarriere.at genutzt werden. Im Unternehmen werde laut dem Interview ganz klar Passive Search betrieben, abgesehen vom Empfehlungsmanagement, welches eine direkte Kandidat:innen-Ansprache bedeute. Personaldienstleister:innen würden sehr selten herangezogen werden. Würden Expert:innen gesucht werden, nähme sich das HR eher aus dem Recruiting-Prozess zurück und überlasse den jeweiligen Führungskräften die Handhabe über diesen Prozess und die letztendliche Auswahl. Ansonsten würden Recruiter:innen immer am Bewerbungsprozess teilnehmen.

Nachdem eine Stelle Online gestellt worden wäre und sich Kandidat:innen beworben hätten, würden ein bis zwei Gespräche oder auch Case Studies durchgeführt werden. Das Unternehmen sei gerade dabei, ein Online-Assessmenttool einzuführen, welches die Vorselektion von potenziellen Mitarbeiter:innen erleichtern solle. Dabei sollten gewisse Automatismen durch Knock-out-Fragen eine Vorselektion vornehmen. Grundsätzlich würden Standardprozesse verfolgt werden, da es dem Unternehmen nach Aussagen der interviewten Person wichtig sei, im Sinne von Ethik und Respekt allen Kandidat:innen dieselbe Chance zu bieten und gleich zu behandeln. Die aktuelle Recruiting-Strategie würde aufgrund von Effizienz und Automatisierung gelebt werden. Auf Nachfrage nach einer konkreten Definition der derzeitigen Strategie wurde erwähnt, dass diese derzeit nicht eindeutig erläutert werden könne, da sich diese im Umbruch befände. Der Hintergrund wurde nicht erklärt, da es sich um „interne Entscheidungen“ handle.

Als größte Herausforderung im Recruiting könne vor allem das Budget genannt werden. Eine weitere Herausforderung, welche im Zusammenhang mit der Covid-19-Pandemie erwähnt wurde, sei Online Onboarding. Das Unternehmen hätte versucht, in der Anfangsphase so gut als möglich vor Ort zu begleiten, musste aber, wie alle anderen auch, aufgrund der Maßnahmen dann auf Home Office und Online Onboarding umstellen. Aber

das Setting der Online-Bewerbungsgespräche wäre im Unternehmen durchaus bekannt gewesen, da diese hin und wieder schon in dieser Weise durchgeführt wurden. Online Messen hätten nach Meinung der interviewten Person nicht gut funktioniert. In Unternehmen U10 sei man der Ansicht, dass zukünftig ein hybrider Prozess, also eine Kombination aus Online-Vorselektion und eventuell Erstgespräch und vor Ort Zweitgesprächen, der Weg sein würde. Online Recruiting würde im Zusammenhang mit Zeit und Ressourcen durchaus positiv gesehen werden.

## **4.2 Darstellung der Ergebnisse**

Folglich werden an dieser Stelle die, über alle Unternehmen zusammengefassten, Ergebnisse angeführt, welche im Zuge der Literaturrecherche und der empirischen Forschung, den Expert:inneninterviews, erzielt wurden. Es wird auf jede Forschungsfrage einzelnen eingegangen und die dazu gewonnenen Inhalte präsentiert.

Forschungsfrage I, welche bisherigen Entwicklungen das Recruiting prägen und welche Ansätze heute relevant sind, kann überwiegend mit den Inhalten von Kapitel 2 sowie den darin vorgestellten zwei Studien der Hays AG (2022) und der Monster Worldwide Deutschland GmbH, mit dem Marktforschungsunternehmen Dynata, (2021) beantwortet werden. In diesem Zusammenhang kann erwähnt werden, dass die Entwicklung vom traditionellen Personalmanagement hin zum Human Resource Management nach Guest (1987, S. 504) deshalb notwendig war, da im ständigen Konkurrenzkampf um Mitarbeiter:innen dringend ein Wettbewerbsvorteil gegenüber den Konkurrenzunternehmen erzielt werden musste. Es fand eine Entwicklung dahingehend statt, dass durch die typische Philosophie des HRM, wie Menschen in Unternehmen verwaltet werden und zur Verbesserung der organisatorischen Effektivität beitragen, auch ethische Dimensionen nach und nach betrachtet wurden (Armstrong, 2020, S. 3).

Angesichts dessen und vor allem in den letzten 40 Jahren hat sich strategisches Human Resource Management (SHRM) entwickelt und wird als wesentlicher und dominanter Ansatz des ursprünglichen Human Resource Management angesehen. Die Entwicklung hin zu einem solchen Ansatz bietet die Möglichkeit, Mitarbeiter:innen in einer turbulenten und sich schnell ändernden Umwelt zu managen. Prägend ist hier vor allem, dass sich Prioritäten dahingehend entwickelt haben, Personen im Unternehmen mit Richtlinien und Managementpraktiken zu verknüpfen, um damit Unternehmensziele zu erreichen und dem Unternehmen die Zukunft zu sichern (Kramar, 2014, S. 1069).

Weiter hat die Entwicklung dahingehend geführt, als dass ein weiterer interessanter Ansatz etabliert wurde. Sustainable Human Resource Management, bedeutet nachhaltiges Human Resource Management und spielt vor allem seit den letzten zehn Jahren eine bedeutende Rolle (Kramar, 2014, S. 1069). Dieser Ansatz prägt heute stark, denn er versucht, das typische Human Ressource Management und Nachhaltigkeit zu verbinden. Dabei geht es vor allem darum, sich mit allen organisatorischen Ergebnissen zu befassen. Dies führt heute dazu, dass sowohl menschliche als auch soziale Ergebnisse, aber natürlich auch finanzielle Ergebnisse, berücksichtigt werden und von großer Bedeutung sind. Außerdem ist zu erwähnen, dass die Entwicklung von HRM hin zu SHRM auch durch den Fachkräftemangel hervorgerufen wurde (Dannhäuser, 2017, S. 2f.). Der Mangel an Bewerber:innen und vor allem an Fachkräften führte seit einigen Jahren zum sogenannten „War for Talents“, weshalb Unternehmen all diese Entwicklungen mittragen sollten, um im Kampf um die besten Kandidat:innen Stellung halten zu können (Ullah & Witt, 2018, S. 8). Wesentlich für die bisherige Entwicklung von Recruiting ist, dass Unternehmen erkennen mussten, dass es nicht mehr ausreicht auf Bewerber:innen zu warten, um sich die Ressource Humankapital zu sichern, sondern aktiv auf potenzielle Kandidat:innen zugegangen werden muss. Recruiting an sich kann in internes und externes Recruiting unterteilt werden. Wie bereits in Kapitel zwei erwähnt, bezieht sich internes Recruiting auf die Besetzung von offenen Positionen durch bereits im Unternehmen beschäftigte Mitarbeiter:innen, wobei sich externes Recruiting wiederum der Suche nach neuen Mitarbeiter:innen, um offene Stellen im Unternehmen zu besetzen, widmet (Hausmann, 2019; Scherm & Süß, 2016; Scholz & Scholz, 2016; Stock-Homburg & Groß, 2019).

Spielte früher passives Recruiting, also das Warten auf Bewerber:innen eine große Rolle, so ist heute aktives Recruiting, das aktive Zugehen auf potenzielle Kandidat:innen, wichtiger als je zuvor, um in Zeiten des Bewerber:innen-Mangels auch an neue Mitarbeiter:innen zu gelangen. Jüngere Forschungen widmen sich vor allem den unterschiedlichen Zeitpunkten von Rekrutierungsmaßnahmen sowie auch der Art der Kontakte und setzen sich aber auch mit Online-Recruiting auseinander (Breaugh, 2008, S. 103). Recruiting hat zahlreiche Entwicklungen hinter sich, wobei einer der größten Herausforderungen, welcher Recruiting ab 1993 gegenüberstand, die Entwicklung und Etablierung des World Wide Webs war. Das gesamte Unternehmen, und damit im speziellen auch das Recruiting, mussten sich damit auseinandersetzen, wie dieses neue Medium erfolgreich eingesetzt und genutzt werden kann (Jäger, 2018, S. 1).

Bereits 69% der unter 30-jährigen Österreicher:innen nehmen das Internet als wichtigstes Medium wahr (Statista, 2021). Demnach ist es nicht überraschend, dass nach Dannhäuser (2017, S. 5) die aktive Kandidat:innen-Suche im Web, und damit auch via Social Media, eine wichtige Möglichkeit darstellt, um das Problem „War for Talent“ zu lösen. Online-Recruiting stellt heute wohl eine der wichtigsten Entwicklungen im Recruiting dar und kann womöglich als der derzeitig relevanteste Ansatz angesehen werden.

Zusätzlich soll die erste Forschungsfrage auch anhand der folgenden Ergebnisdarstellung, welche im nächsten Kapitel 4.2.1 enthalten ist, ergänzend beantwortet werden.

#### **4.2.1 Bisheriger/derzeitiger Ablauf und subjektiv wahrgenommene Veränderungen im Bereich HRM/Recruiting – Forschungsfrage I**

Im Zuge der Interviews kam zum Vorschein, dass sich Recruiting in den meisten Unternehmen ganz klar von einer passiven zu einer aktiven Vorgehensweise entwickelt hat. Dies soll auch bedeuten, dass Unternehmen heute aktiv etwas tun müssen um neue Mitarbeiter:innen zu beschäftigen, und nicht mehr in einer passiven Situation verharren können.

Im Interview mit Unternehmen U7 hat eine Aussage die Entwicklung von Recruiting knapp auf den Punkt gebracht:

*„Ja, vom Passiven hin zum Aktiven“ (U7, Zeile 241).*

Aber auch eine weitere interviewte Person gibt zur Entwicklung von HR und Recruiting folgendes an.

*„Aber wie gesagt, da war das noch zu meiner Zeit, Führungskräfte waren ja früher viel autarker und haben ja Einstellungen gemacht und HR hat einfach nur abgewickelt. Also das wir den Lead in diesem Ganzen übernommen haben, war schon eine längere Geschichte“ (U5, Zeile 427 – 430).*

Die Aussagen lassen klar darauf schließen, dass Veränderungen sowohl im Bereich HR, als auch im Speziellen im Recruiting spürbar waren beziehungsweise sind.

Aktuell wird aufgrund des bestehenden Mangels an Bewerber:innen beziehungsweise Fachkräften die Notwendigkeit erkannt, auf Bewerber:innen aktiv zuzugehen, anstatt auf Bewerbungen zu warten.

Unternehmen U1 erläutert dazu folgendes:



*„(...) außerdem, da wir aktuell auch durch Corona einen Bewerbermangel haben, da sind wir nicht die Einzigen, gar nicht mal auf die Personaldienstleistungsbranche bezogen, sondern einfach alle Unternehmen, viele Unternehmen, müssen wir uns jetzt einfach auch gute Sachen einfallen lassen, wie wir diese Leute einfach auch zu uns holen können. Und wenn wir sie hier nicht finden, dann international“ (U1, Zeile 376 – 381)*

und

*„Ich sage jetzt mir fällt das als Beispiel jetzt ein, zum Beispiel IT-Spezialisten, egal was für eine Berufssparte jetzt genau, aber jede Person im IT-Bereich, ich sage jetzt ein SAP-Manager, ich sage jetzt ein Programmierer oder, da gibt es so viele Sparten, und bei dieser Zielgruppe, bei dieser Personengruppe zum Beispiel, da musst du schon verdammt geile Benefits haben, als Arbeitgeber, dass die sich entscheiden, dass sie zu dir kommen. Das ist beispielsweise eine Gruppe, die kriegst du so nicht als Bewerber, die sagen, ok ich bin jetzt verfügbar, ich bin gerade arbeitslos und auf Jobsuche. Solche Personen musst du über Social Media abwerben, glaube ich. Also, sonst kommst du fast nicht an diese Personen ran. Und da musst du einfach wirklich gute Argumente in petto haben, dass sich diese Person überhaupt überlegt, „ok ich bin jetzt mit meiner Arbeit eigentlich nicht unzufrieden, aber der Arbeitgeber ist jetzt so geil und hat so coole Vorteile, da überlege ich’s mir“ – und da muss man wirklich feilen daran“ (U1, Zeile 398 – 409).*

Zusätzlich können dazu folgende Aussagen aus den geführten Interviews angeführt werden:

*„Naja, was schon ist, und das merkt man einfach auch bei gewissen Positionen bei uns, weil wir so speziell sind, das ist nicht der Markt wo man ausschreibt, so wie früher, und die Bewerber laufen einem die Tür ein. Und ja, man kann quasi aussuchen, so wie im Paradies. Ja, also man ist als Unternehmen, man muss die Leute mittlerweile abholen. Also das heißt die Bewerber wollen auch abgeholt werden, weil es ist eine andere Generation mittlerweile auch, (...)“ (U4, Zeile 259 – 264).*

*„Naja, also durch die Arbeitsmarktsituation gibt es einen starken Rückgang der Bewerbungen. Das heißt, passive Bewerbungen funktionieren in vielen Bereichen nicht mehr wie vor zehn Jahren, sondern man muss die Kandidaten aktiv ansprechen“ (U7, Zeile 137 – 139).*

Eine passende Aussage dazu kann auch von Unternehmen 8 angeführt werden:

*„Hat sich in den letzten Jahren eigentlich schon viel verändert, also Corona war sicher nochmal so ein Initialzündler, aber wir haben schon beobachtet, schon seit längerem, dass die klassischen Inserat-Kanäle, dass das nicht das Einzige ist. Deswegen ist auch Employer Branding wahnsinnig wichtig. Also da haben wir einfach viel zu tun, um die Zielgruppe entsprechend zu finden und auch anzusprechen“ (U8, Zeile 245 – 249).*

Das zeigt, dass die Unternehmen erkannt haben, welche Wichtigkeit die Ressource Mitarbeiter:innen für den Erfolg und den Bestand eines Unternehmens darstellen und dass dahingehend Anstrengungen zu setzen sind.

Aber um noch einmal konkret auf den Mangel an Bewerber:innen zurückzukommen, ist einzig Unternehmen 6 im Vergleich zu allen anderen neun interviewten Unternehmen ganz anderer Meinung:

*„Also, weniger Bewerber kommen sicher nicht. Das hängt aber auch damit zusammen, dass wir mehr Stellen offen haben, und uns geht's gut, also wir haben Stellen kontinuierlich Wachstum, Immobilienbranche boomt nach wie vor. Also, zu wenige Bewerber haben wir nicht. Das Thema ist, dass natürlich, dass wir nicht die einzige Immobilienfirma sind und also, wir haben schon einen ordentlichen Konkurrenzkampf mit den anderen Firmen, weil, die suchen alle natürlich“ (U6, Zeile 282 – 287).*

Damit ist Unternehmen 6 in einer Alleinstellung und kann die Auswirkungen des Mangels an Bewerber:innen nicht mit den anderen Interviewpartner:innen teilen. Dies war im Zuge der Interviews sehr überraschend, da tatsächlich neun von zehn Unternehmen mit dem Mangel an Bewerber:innen zu kämpfen haben. Unternehmen 9 sieht hierin eher eine Herausforderung:

*„Ja, qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Bewerber, zu bekommen. Ja, das ist die Grundsatzherausforderung“ (U9, Zeile 167 – 168).*

Andere Unternehmen beschreiben die aktuelle Situation im Recruiting auch so:

*„Die potenziellen guten und richtigen Kandidaten zu finden, aufgrund der aktuellen Situation ist es einfach so, dass der Arbeitsmarkt nicht so besonders ist. Also der Rücklauf der Bewerber und Bewerberinnen sehr gering ist, also teilweise richtige, es gab früher immer die klassischen ich sag jetzt „Löcher“ – Sommerloch, Urlaubsloch, Weihnachtsloch, etc., aber aktuell ist es schon so, dass wenig Bewerbungen sind. Aber nicht nur bei uns im Haus, sondern generell, wenn man mit HR redet, ja. Also es hat irgendwas ausgelöst in der Arbeitswelt, was man noch nicht so genau weiß“ (U2, Zeile 325 – 331).*

*„Man muss auch ganz ehrlich sagen, die Bewerberflut, die es zu einzelnen Positionen früher gegeben hat, die gibt es heute nicht mehr. Sowohl intern als auch extern“ (U5, Zeile 338 – 340).*

*„Ganz im Gegenteil, das ist ja HR, HR ist ja eher so, muss man eher so als Prozesshüter sehen so ein bisschen, als Wächter des Prozesses. Da also sind die Führungskräfte auch immer hinzu, wie soll ich sagen, hinzubekommen, dass sie den Prozess auch einhalten“ und „Also was ich glaube, was wesentlich ist, im Vergleich zu früher, dass man sich die Zeitschiene vielleicht auch im Vorfeld schon überlegt und auch festlegt“ (U6, Zeile 210 – 212, 240 - 241).*

*„Der Grund ist der, wir haben mehr Stellen offen, oder allgemein der Arbeitsmarkt ist so, dass mehr Stellen gesucht werden als qualifiziertes Personal am Arbeitsmarkt verfügbar ist. Somit kämpft man in der IT glaube ich gegen fünf andere, um eine Stelle zu besetzen. Das ist der Hauptmotor, Hauptgrund, dass wir einfach auf Geschwindigkeit, den persönlichen Kontakt und die persönliche Information setzen“ (U7, Zeile 127 – 131).*

Ausgehend von den soeben dargestellten Aussagen im Zuge der Interviews ist erkennbar, dass der derzeitige Arbeitsmarkt beziehungsweise die Verfügbarkeit von Kandidat:innen eine deutliche Herausforderung darstellt.

In den Interviews wird durch die Gesprächspartner:innen unter anderem auch erläutert, dass zukünftig Handlungsbedarf besteht um Recruiting standhaft darzustellen:

*„Sonst, glaube ich, dass wir in Zukunft auch stärker in das Thema Einbeziehung der Mitarbeiter und der Teams in den Abteilungen gehen werden. Und von diesem zentralen Recruiting, was wir jetzt noch machen, weggehen auch ein bisschen auch Agilität. Das ist zwar jetzt ein modisches Schlagwort, aber wir haben Abteilungen, wo die Führungskräfte so viel zu tun haben, operativ noch, dass sie zum Recruiting nicht kommen. Dann verlieren wir aber die Leute. Wenn sie nicht gescheit rekrutieren können, weil sie keine Zeit haben“ (U6, Zeile 259 – 265).*

*„(...) digitalere Lösungen anzustreben, die Verwaltungspersonal reduziert. Also das ist auch ein sehr wichtiger Weg“ (U8, Zeile 591 – 592).*

In Unternehmen U3 wird hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung und des Mangels an Bewerber:innen zudem erkannt, dass sich die Ansprache ändern muss:

*„Ich glaube, dass wir die Ausschreibungen ansprechender formulieren müssen. Gegebenenfalls auch hinsichtlich der Textierung uns was überlegen“ und „Ich muss in der Ausschreibung, was wir zum Teil eh schon tun, auch ein bisschen schon rüberbringen, was wir denn alles bieten. Nicht nur was wir uns vorstellen, was für Voraussetzungen notwendig sind, sondern was wir auch alles bieten“ (U3, Zeile 900 – 901, 913 – 915).*

Zudem beschreibt ein Absatz im selbigen Interview ganz gut, dass sich mittlerweile auch Unternehmen bei Kandidat:innen bewerben müssen und es längst nicht mehr dabei belassen können, auf eingehende Bewerbungen zu warten:

*„(...) Erstens, schauen Sie, Sie bewerben sich bei mir und ich bewerbe mich auch bei Ihnen, das heißt, jetzt nicht dass ich da etwas faken möchte, aber auch mir ist es wichtig, dass Sie ein klares, aber auch ein gutes und ein ehrliches Bild vom Unternehmen oder von der möglichen Stelle bekommen“ (U3, Zeile 127 – 131).*

Eine weitere Entwicklung im Recruiting besteht darin, wie Bewerbungen mittlerweile in ein Unternehmen gelangen. Waren es früher eher die schriftlichen Bewerbungen, welche mittels Post übermittelt wurden, so findet dieser Prozess heute fast ausschließlich Online statt, wie folgende Aussage deutlich zeigen:

*„Also wir hatten, sagen wir mal so, es wurde bei uns ein neues System eingeführt, also SAP Success Factor basierend, und dadurch ist es jetzt sehr standardisiert.*

*Also wir haben an und für sich, wir nehmen keine Bewerbungen mit Lebenslauf von extern, sondern wir haben die Inseerte, da kann man sich bewerben, dann kommt man auf die Plattform wo man alles hochlädt und dann geht es so wirklich Schritt für Schritt durch“ (U4, Zeile 131 – 135).*

Die Entwicklung, weg vom klassischen Recruiting, hin zu vollständigem Online-Recruiting oder einer Kombination zwischen persönlichem Recruiting und Online-Recruiting ist für alle zehn interviewten Unternehmen ein präsenter und auch zukünftiger Wandel. Alle interviewten Personen gaben in den Interviews an, dass Online-Recruiting bis heute enorm an Bedeutung gewonnen hat und dieses in Zukunft durchaus ein wesentlicher Bestandteil sein wird, wenn es um Recruiting geht. Online-Recruiting stellt für alle Interviewpartner:innen mittlerweile einen fixen Bestandteil dar. Nach der Frage, welche Bedeutung Online Recruiting jetzt und in Zukunft in den Unternehmen spielen wird, können die folgenden Aussagen angeführt werden.

*„Ahm, eine Große. Auf jeden Fall. Wir haben mit LinkedIn und Xing sage ich jetzt mal, sind für uns wichtiger Kooperationspartner wo wir auch über Lizenzen verfügen. Die Active Sourcing Tools sind total wichtig für uns. Gleichzeitig gehört aber auch Facebook, Instagram genauso zu Social Media dazu. Und ich sage jetzt auch Facebook Kampagnen“ (U1, Zeile 617 – 620).*

*„Es hat eine hohe Bedeutung. Und es wird in Zukunft ein Standard Tool oder Werkzeug sein, das wir anwenden (...)“ (U2, Zeile 528 – 529).*

*„Das wird einfach das neue Normal sein“ (U3, Zeile 741).*

*„Also es wird sicherlich ein Bestandteil sein, glaube ich schon, ja. Besonders diese Generation, die neue Generation, die sind ja so und so firm mit diesen ganzen Themen“ sowie „Und ich denke schon, dass, wie gesagt, diese Online Geschichte, wird, ist einfach Bestandteil“ (U4, Zeile 443 – 444, 449 – 450).*

*„Ich glaube, die Bedeutung wird jetzt gleich groß bleiben beziehungsweise wird man jetzt mehr schauen, welche Kanäle man online noch nutzen kann“ (U5, Zeile 645 – 646).*

*„Also, ganz sicher, wie gesagt, das Online Recruiting wird sicher bleiben! Nicht ausschließlich, aber wir werden nachher auch sicher 80% Online-Interviews machen, weil es einfach schneller ist. Und für die Erstselektion ist es vollkommen ausreichend, so ein Online-Interview zu machen“ (U6, Zeile 392 – 395).*

*„Ja momentan, wie gesagt, eine sehr starke, weil das hilft uns, den Recruiting-Prozess einfach weiterzuführen, auch wenn der nächste Lockdown jetzt ansteht. Also ich könnte mir gar nicht vorstellen, man lässt das jetzt vier Wochen, weil man nur persönliche Interviews führt, nur einen Test vor Ort machen kann. Ja und zukünftig wird man sehen, es wird sicher eine Bedeutung haben, weil ja, weil einfach auch für die Zielgruppen, man muss sich einfach anpassen, flexibel sein am Markt auch auf die Bedürfnisse“ (U8, Zeile 464 – 469).*

*„Naja, also eine große Rolle. Ja. Wir schalten auch keine Printmedien oder sonst irgendetwas. Bei uns ist alles sozusagen über Job-Portale. Und den Prozess Online abzuwickeln, ich sage mal, zukünftig wird es einfach hybrid sein, aber es wird bleiben! Ein großer Teil wird bleiben“ (U9, Zeile 299 – 302).*

Abschließend fasst eine Aussage im Interview mit Unternehmen 7 die Bedeutung von Human Ressource Management und Recruiting sehr gut zusammen:

*„Ja, also ich glaube auch durch diese Knappheit, diese Ressource, also der Mensch, qualifiziertes Personal, so knapp ist, ist einfach speziell Recruiting jetzt auch gefragt und auf eine strategische Ebene gehoben worden und wir sind, also ich bin in mehreren Lenkungsausschüssen oder Vorstandssitzungen, wo ich die Recruiting-Strategie mit den einzelnen Vorständen bespreche, wo es sehr stark um Kennzahlen geht. Das heißt, auch hier geht man weg von dem rein administrativen und sagt okay wir brauchen Kennzahlen, wir müssen korrigieren, wir müssen selbst wissen, wir müssen reporten, also ich sage immer, mittlerweile kommt es mir mehr so vor als würde ich ein Sales-Marketing-Team führen, wo es darum geht Candidate-Journey/ Customer Journey/ Customer Experience und da legen wir sehr viel Wert darauf. Es ist stark digitalisiert worden, es ist stark, also wir müssen ja auch Fähigkeiten mitbringen, dass man auch Content, auch dieses Kreativere und dieses nach außen hin zeigen was kann der Arbeitgeber, ganze Thema Employer Branding, was ein wichtiger Punkt für das Recruiting ist, ja und hier in der Kommunikation. Das heißt, alleine schon das Recruiting, da rede ich noch gar nicht über die Vertragsthemen oder sonstige Personalthemen, nur wirklich das Recruiting ist extrem gewachsen an der Herausforderung und dadurch*

*auch in der Wahrnehmung von Management, weil, wie gesagt, dass ein Vorstand sich so im Detail mit diesen Themen auseinandersetzt, war wahrscheinlich vorher nicht notwendig (...)*“ (U7, Zeile 213 – 230).

#### **4.2.2 Herausforderungen: Veränderungen aufgrund der Covid-19-Pandemie und Abwicklung während der Pandemie – Forschungsfrage II**

Anschließend soll an dieser Stelle auf Forschungsfrage II, „Unter welchen speziellen Herausforderungen fand Recruiting im Zuge der Covid-19 Pandemie statt?“ eingegangen werden. Im Laufe der Interviews hat sich herausgestellt, dass die Nutzung von Online Plattformen und Social Media für die Suche von Mitarbeiter:innen durchaus schon von allen Unternehmen auch vor der Pandemie genutzt wurden, aber nur zwei der zehn befragten Unternehmen bereits vor der Pandemie Online-Bewerbungsgespräche durchaus auch standardmäßig geführt haben. In den meisten Unternehmen war dies nur in Ausnahmesituationen bis gar nicht der Fall. Ersteres lässt sich aus folgenden Aussagen zur Frage, wo potenzielle Mitarbeiter:innen gesucht werden, ableiten:

*„Also die \*Unternehmen\* Homepage natürlich, karriere.at, standard.at, bankkarriere.at, Linkedin, Xing, Stepstone, ah e-financial-carriers.at, jusjobs, unijobs, willhaben, hotelcarrier, gastrojobs. Es kommt natürlich immer darauf an, wir schalten nicht immer überall alles, sondern man kann sagen klassisch schalten wir jede Stelle auf Stepstone, auf Karriere, ja und willhaben“* (U2, Zeile 160 – 164).

*„Ja, standardmäßig posten wir auf unserer Homepage die Stellen. (...) Es gibt eine Schnittstelle dann zu karriere.at, also oder allgemein gesagt zu gewissen Plattformen. Wir arbeiten eben mal standardmäßig mit karriere.at zusammen, hinzu können dann noch andere Plattformen kommen, wie eben diverse Fachhochschulen oder WU oder universitäre Plattformen, oder auch das schwarze Brett vom Juridicum zum Beispiel oder von der Haupt-Uni. (...) Zusätzlich gibt es noch andere Jobplattformen auch unter willhaben (...)“* (U3, Zeile 47 – 55).

*„Also wir sind ganz weg von Printinseraten oder Printschaltungen. Wir sind online unterwegs. Natürlich auf unserer Homepage, auf unserer Karriere-Seite A1, dann Karriere AT und dann die Social Media Kanäle LinkedIn, Xing ist eigentlich jetzt nicht mehr, ist schon noch da, aber eigentlich so LinkedIn und all diese Social Media Kanäle (...)“* (U5, Zeile 62 – 65).

*„Ja, also wir arbeiten auf zwei unterschiedlichen Kanälen. Wir haben auf der einen Seite die Ausschreibungen, wo wir unsere Inserate auf unserer Karriereseite*

*ausschreiben und auf allen großen österreichischen Online-Plattformen, wie Karriere.at, Willhaben, Standard, Kurier, LinkedIn, (...). Stepstone haben wir auch. Und die zweite Suchstrategie ist die der Direktansprache. Das heißt wir sprechen Kandidaten auch aktiv an über LinkedIn, Xing, Stack Overflow (...)*“ (U7, Zeile 39 – 44).

*„Wir suchen über Karriere.at, Standard.at, verschiedenste Fachhochschulen oder Universitäten, wo wir posten, und über Headhunter“* (U9, Zeile 39 – 40).

Zweiteres, Aussagen darüber, Bewerbungsgespräche schon vor der Pandemie Online geführt zu haben, entstanden im Zuge des Gespräches, als sich die Frage dazu, nämlich „war es schon vor der Pandemie üblich, dass man Gespräche virtuell geführt hat“ ergeben hat. Diese sind:

*„Ja, haben wir auch schon. (...) Naja, ist ja logisch. Wenn ich aus der ganzen Welt sozusagen Leute suche, dann ist das Erstgespräch immer ein Call“* (U9, Zeile 217, 221 – 222).

*„Ja, wir haben so erste Termine schon auch über Teams gemacht, aber nie in diesem Ausmaß“* (U7, Zeile 307 – 308).

Auf der anderen Seite wurde ganz klar gesagt:

*„Nein! Vor Corona hat keiner überlegt, Interviews via Skype, telefonisch oder wie auch immer zu machen“* (U2, Zeile 491 – 492).

Dementsprechend bestand die größte Herausforderung darin, von einem auf den anderen Tag das komplette Recruiting Online, aber auch das Onboarding von neuen Mitarbeiter:innen abzuwickeln. Damit verbunden waren anfänglich auch technische Schwierigkeiten, wie eine reibungslose Internetverbindung oder die Vertrautheit mit den diverssten Online Programmen wie zum Beispiel Microsoft Teams.

*„(...) grundsätzlich waren da die Recruitings, Recruiting-Gespräche, beschränkt auf den virtuellen Kontakt. Was man sich am Anfang nicht so wirklich vorstellen konnte, dass das auch funktioniert, dass man jemanden einstellt, indem man ihn zweimal bei Videokonferenz gesehen hat, und nicht dieses persönliche Feeling quasi dazu bekommen hat. Das war eigentlich im Recruiting jetzt vielleicht eine der größten Herausforderungen“* (U5, Zeile 593 – 598).

*„Also man muss schon sagen, ich werde es glaube ich nicht vergessen, es war ein Mittwoch, also, das Unternehmen ist selbst sehr, sehr gut strukturiert und sehr gut vorbereitet auf wirklich viel, weil mit der Pandemie hat niemand gerechnet,*



*und ich kann nur sagen wir haben am Mittwoch, den 11. sind alle, in allen Abteilungen, zusammengerufen worden und alle 50 Prozent der Abteilungen wurden nach Hause geschickt am nächsten Tag. Was war der Grund? Natürlich um die IT zu schauen, dass es funktioniert und es war richtig, weil zwei Tage später hat es geheißen ab Montag ist Lockdown und es sind alle zu Hause. Und wenn wir jetzt davon ausgehen, dass allein in \*Unternehmen\* 15.300 Mitarbeiter zu Hause sitzen, ob die IT dann noch funktioniert hätte, wäre die Frage gewesen und natürlich war es manchmal ein wenig langsam oder wie auch immer, aber es hat funktioniert, also wir haben gearbeitet (...)" (U2, Zeile 373 – 383).*

*„Also, die größte Herausforderung unabhängig davon, für alle, war, dass wir das technische Equipment benötigt haben, um unsere Arbeit fortsetzen zu können“ (U3, Zeile 599 – 600).*

*„Naja, als erstes muss man natürlich sagen zwei Sachen: die Technik, eh klar, wir waren jetzt auch nicht aufgelegt auf Home Office und so. Das heißt, es ist, wir haben es dann schnell geschafft, aber am Anfang in den ersten zwei Wochen war es natürlich schwierig mit Laptops, Kamera, Ton und so weiter, also die technische Herausforderung“ (U6, Zeile 321 – 324).*

*„Also sagen wir mal so, die größte Herausforderung des Unternehmens was sicher auch Auswirkungen aufs Recruiting hatte war, von einen Tag auf den anderen alles auf IT umzustellen, also von zu Hause zu arbeiten“ (U8, Zeile 311 – 313).*

Eine weitere Herausforderung welcher Recruiting durch die Covid-19-Pandemie gegenüberstehen musste, war es, den Onboarding Prozess Online zu gestalten und neuen Mitarbeiter:innen dennoch so gut als möglich zur Seite zu stehen. Dies war für die meisten befragten Unternehmen ein wesentlicher Aspekt.

*„Aber, was natürlich jetzt fürs Recruiting schwierig war, das habe ich dann selber gemerkt, wenn neue Mitarbeiter kommen, diese onzuboarden“ (U4, Zeile 317 – 319).*

*„Ist jetzt peripher nur mehr Recruiting, aber immerhin eine Schnittmenge, ich meine, das Thema Onboarding, hat uns eher vor eine Herausforderung gestellt und damit die Retention-Rate“ (U10, Zeile 248 – 250).*

*„(...) wir haben Leute eingestellt, die wir nie persönlich kennengelernt haben, die auch das Unternehmen nie persönlich kennengelernt haben. Die nie vor ihrem*

*ersten Arbeitstermin in der Unternehmenszentrale waren. Das war eine Umstellung und das war auch eine Herausforderung“ (U7, Zeile 287 – 297).*

#### **4.2.3 Wahrgenommene Vor- und Nachteile von Online-Recruiting: Förderliche Faktoren und hinderliche Faktoren – Forschungsfrage III**

Auch wenn die Umsetzung von Online-Recruiting-Prozessen verstärkt oder vor allem durch die Pandemie erzwungen wurde, so sind sich dennoch alle befragten Interviewpartner:innen einig, dass diese, trotz Startschwierigkeiten und einer anfänglichen Umgewöhnungsphase, auch Positives abgewonnen werden kann. Forschungsfrage III beschäftigt sich mit unterstützenden und hinderlichen Faktoren in Bezug auf Online-Recruiting. Zu den meistgenannten unterstützenden Faktoren zählen vor allem Schnelligkeit beziehungsweise Gewinn an Zeit, Flexibilität und Agilität.

*„Dass es bei den KandidatInnen gut ankommt, auch wegen der zeitlichen Flexibilität“ (U2, Zeile 561).*

*„Zeitersparnis. Kostenersparnis. Ja. Weil einfach ja, Reisekosten muss der Bewerber nicht auf sich nehmen, man muss nicht diskutieren, ob die Firma das zahlt. Zeit, ist einfach auch ein Faktor. Das heißt, man hat das dann genau eingeteilt von dann bis dann. Das sind aus meiner Sicht die zwei größten Vorteile“ (U4, Zeile 462 – 465).*

*„Schnelligkeit, Flexibilität und ja, Schnelligkeit und Flexibilität sind einfach die wie Dinge, ja und mit der Zeit gehen“ (U5, Zeile 688 – 689).*

*„Ja, also ganz klar Geschwindigkeit (...)“ (U6, Zeile 515).*

*„Wir sind schneller, das ist sicherlich der größte Erfolg“ (U7, Zeile 389).*

*„Es geht schneller. (...) Dadurch geht es einfach um ein Vielfaches schneller, kostet weniger Ressourcen“ (U8, Zeile 477, 481 - 482).*

*„Na das Positive ist, dass Personen von unterschiedlichen Standorten sich zusammenschalten können. Also wir haben zum Teil drei, vier, fünf Leute in Calls drinnen und die sitzen überall wo anders. Und der Kandidat, der Bewerber, hat da die Möglichkeit die Personen einfach das erste Mal kennenzulernen, einen ersten Eindruck zu gewinnen und die müssen nicht extra anreisen“ (U9, Zeile 320 – 324).*

*„Aber ich glaube der Zeitfaktor ist ein Großer, oder der Ressourcenfaktor“ (U10, Zeile 388 – 389).*

Darüber hinaus werden auf der anderen Seite auch einige hinderliche Faktoren genannt, bei welchen sich die Aussagen der interviewten Personen deckten. Zu diesen Faktoren zählen vor allem der Verlust an persönlichem Kontakt, ein Verlust an Bauchgefühl, sowie der Verlust der tatsächlich sozialen Komponente aber auch die technische Funktionsfähigkeit.

*„Hinderlich vielleicht, dass die Personen nicht twentyfourseven auf dem Social Media Kanal online sind, ahm, das verzögert die Kommunikation“ (U1, Zeile 701 – 702).*

*„Tja, wenn natürlich technische Probleme gegeben sind“ (U2, Zeile 585).*

*„Naja, das Zwischenmenschliche leidet einfach, weil es ist natürlich man hat schon ein Gesicht, man hat ein Bild, aber es ist diese Körpersprache, ja dieses einfach ja, jemanden spürend wahrnehmen geht zum Teil verloren“ (U4, Zeile 471 – 473).*

*„Dass das Persönliche hintansteht, was aber immer wichtig ist“ (U5, Zeile 693).*

*„Naja, eigentlich fällt mir nur die Technik ein“ (U6, Zeile 524).*

*„Ja, dieses eindimensionale (...)“ (U7, Zeile 397).*

*„Ja, das haben wir auch vorhin schon gesagt, dass einfach ein Kanal wegfällt. Es ist einfach schwieriger jemanden einzuschätzen, das schon. (...) Dann ist vielleicht die Internetverbindung nicht die beste. Dann ist die Technik nicht so optimal, die Kamera funktioniert nicht. Das sind glaube ich schon hinderliche Faktoren, die jemanden auch sehr verunsichern oder stressen können“ (U8, Zeile 491 – 492, 501 - 504).*

#### **4.2.4 Einsatzgebiet von Online-Recruiting – Forschungsfrage IV**

Forschungsfrage IV stelle den interviewten Personen die Frage, wo Online-Recruiting aus Sicht von Expert:innen erfolgreich eingesetzt werden kann. Hier kamen unterschiedliche Ansätze zum Vorschein! Während die einen Online-Recruiting vor allem für Positionen im Vertrieb oder in der IT gut einsetzbar finden, sehen andere überhaupt keine

Einschränkungen. Andere wiederum betonen, dass bei jungen Leuten, wie beispielsweise Lehrlingen, eher Abstand gehalten und die persönliche Variante Vorzug erhalten sollte.

*„Im kaufmännischen Sektor und vor allem im IT-Bereich“ (U1, Zeile 720).*

*„Natürlich im Vertrieb“ (U2, Zeile 542).*

*„Also, definitiv in den Innendienstjobs. Alles was im Innendienst ausgeschrieben ist. Im Außendienst würde ich es aus der Ferne zwar auch als möglich sehen, aber nicht so ideal“ (U3, Zeile 770 – 771).*

*„Naja, eh, also das kann ich jetzt auch nicht global beantworten. Das ist jetzt eine Frage, aber an und für sich international. Das ist einfach die Antwort. Da sehe ich es gut“ (U4, Zeile 487 – 488).*

*„Also bei unseren Corporate Funktionen überall sehr gut“ (U7, Zeile 414).*

*„Also überall, wo wenig Kundenkontakt zum Beispiel gefragt ist“ (U8, Zeile 438).*

*„Ja, in allen technischen, wenn ich wen für die IT suche, da ist es perfekt! Wenn ich jetzt im Vertrieb jemanden suche, würde ich eher vorschlagen, das persönliche Kennenlernen ist wichtig. Bei Lehrlingen kann ich es mir auch nicht vorstellen“ (U9, Zeile 427 – 430).*

Ein Unternehmen erwähnt auch, dass das Bildungsniveau ausschlaggebend für die Einsetzbarkeit von Online-Recruiting ist:

*„Also, ganz grob würde ich sagen, je höher das Qualifikationsniveau desto besser oder leichter geht das Online-Recruiting“ (U6, Zeile 558 – 559).*

## 4.3 Ergebnisse im Überblick

**Forschungsfrage I und damit „Welche bisherigen Entwicklungen prägen Recruiting und welche Ansätze sind heute relevant?“** wird bereits anhand der durchgeführten Literaturanalyse ausführlich in Kapitel 5.2 Darstellung der Ergebnisse beschrieben. Im Zuge der Expert:inneninterviews hat sich vor allem herausgestellt, dass eine der bedeutendsten Entwicklungen jene ist, in welcher Recruiting von einer passiven in eine aktive Rolle geschlüpft ist. Alle befragten Unternehmen haben, und dies ist ebenfalls den dargestellten Aussagen ab Kapitel 5.2 zu entnehmen, erkannt, dass sich längst nicht nur

Kandidat:innen bei einem Unternehmen bewerben müssen, sondern Unternehmen aufgrund der derzeitigen Arbeitsmarktsituation aktiv auf potenzielle Unternehmenseinsteiger:innen zugehen müssen, um sich auch zukünftig die mitunter wichtigste Ressource in einem Unternehmen zu sichern. Wichtig ist, sich um Fachkräfte oder auch allgemein Bewerber:innen zu bemühen und eine Anstellung im eigenen Unternehmen so attraktiv wie möglich darzustellen.

**„Unter welchen speziellen Herausforderungen fand Recruiting im Zuge der Covid-19 Pandemie statt?“ ist Forschungsfrage II**, die ebenfalls in den Kapiteln zuvor beantwortet wird. An dieser Stelle konnte den Interviews entnommen werden, dass die webbasierte Welt und damit die Online-Präsenz nichts Neues darstellt und eine Entwicklung dahingehend absehbar war. Aber die Covid-19-Pandemie stellte das Recruiting durch eine enorme Beschleunigung vor die Herausforderung, die von einem auf den anderen Tag umzusetzen. Nichtsdestotrotz haben alle Unternehmen darauf entsprechend reagiert und sich diesen Gegebenheiten angepasst. Heute kann sich kaum noch ein Unternehmen Online-Recruiting wegdenken. Die größten Herausforderungen bestanden in der spontanen Umstellung, die technische Ausstattung sowie der Onboarding-Prozess.

**Forschungsfrage III, „Welche unterstützenden und welche hindernden Faktoren können bei Online-Recruiting auftreten?“**, zeigt wie bei vielem anderen auch, dass auch Online-Recruiting mit Vor- und Nachteilen behaftet ist. Wesentliche Vorteile, die auch im Kapitel zuvor anhand von Aussagen belegt werden, sind vor allem Kosten- und Zeitersparnis sowie die Flexibilität die man als Unternehmen den Kandidat:innen gegenüberbringen kann. Trotzdem war es für die meisten Interviewpartner:innen erwähnenswert, dass ein wesentlicher Nachteil der Verlust des persönlichen Kontaktes ist. Das typische „Bauchgefühl“, das bei einem persönlichen Gegenüber entsteht, ist damit nicht vorhanden. Wie aber auch anhand der oben angeführten Aussagen aus den Interviews erkennbar ist, überwiegen die Vorteile und Online-Recruiting wird dennoch als etwas Positives empfunden.

**Bei Forschungsfrage IV „Wo kann Online-Recruiting aus Sicht von Expert:innen erfolgreich eingesetzt werden?“** waren sich die Interviewpartner:innen nicht einig. Einige finden Online-Recruiting im kaufmännischen Bereich und der IT gut aufgehoben, andere wiederum Vertrieb und Innendienstjobs. Auch dazu sind die wesentlichen Aussagen im Kapitel 5.2.4 dargestellt.

Tabelle 6: Forschungsergebnisse in Kurzfassung

	Forschungsfrage	Ergebnisse
I.	Welche bisherigen Entwicklungen prägen Recruiting und welche Ansätze sind heute relevant?	Vom passiven zum aktiven; als Unternehmen bei potenziellen Kandidat:innen bewerben; Positionierung als attraktive:r Arbeitgeber:in; Aktive Ansprache; Management von Mitarbeiter:innen; Fokus auf Mitarbeiter:innenbindung
II.	Unter welchen speziellen Herausforderungen fand Recruiting im Zuge der Covid-19 Pandemie statt?	Vorrangig Online-Abwicklung; Online-Onboarding; Gespräche mussten Online geführt werden; fast ausschließlich Online-Recruiting; persönliche Gespräche nur Ausnahme; Herausforderung Equipment-Ausstattung Abwicklung mit Online-Tools
III.	Welche unterstützenden und welche hindernden Faktoren können bei Online-Recruiting auftreten?	Unterstützend vor allem: Zeit- und Kostenersparnis; mehrere Gespräche in kürzerer Abfolge möglich; Flexibilität Hinderlich vor allem: Verlust an persönlichem Kontakt; Verlust des typischen Baugefühls
IV.	Wo kann Online-Recruiting aus Sicht von Expert:innen erfolgreich eingesetzt werden?	Eher Uneinigkeit vorrangig; aber vor allem im kaufmännischen Bereich; in der IT; Vertrieb und Innendienstjobs

Quelle: Eigene Darstellung durch eigens durchgeführte Forschung (2022)

*Anmerkungen:* Die dargestellten Daten wurden im Zuge der eigens durchgeführten Forschung erzielt.

## 5 Diskussion und Interpretation der Ergebnisse

Eine wesentliche Erkenntnis aus den Expert:inneninterviews ist, dass Online Recruiting mehr denn je an Bedeutung gewonnen hat. Die wenigsten Unternehmen hatten vor der Covid-19-Pandemie Erfahrungen mit der Abwicklung von Online-Recruiting. Bewerbungsgespräche waren in allen bis auf zwei Unternehmen etwas Neues. Alle zehn Unternehmen wurden durch die eintretende Pandemie gezwungen, die unternehmerischen Tätigkeiten von zu Hause aus und Online abzuwickeln, aber auch, einen reibungslosen und voranschreitenden Prozess im Recruiting zu garantieren. Trotz Pandemie stellt die Ressource Mitarbeiter:innen einen wesentlichen Erfolgsfaktor in Unternehmen dar und nichtsdestotrotz mussten und müssen Unternehmen großes Augenmerk darauf legen,

die richtigen und erfolgsversprechenden Mitarbeiter:innen für ihr Unternehmen zu finden. Allen voran hat sich im Zuge der Interviews gezeigt, dass Recruiting aufgrund der aktuellen Marktsituation und dem Mangel an Bewerber:innen, auch aber aufgrund des immer stärkeren Bewusstseins über die Wichtigkeit dieser menschlichen Ressource, enorm an Bedeutung in Unternehmen gewonnen hat. Recruiting ist nicht einfach. So müssen unterschiedliche Zielgruppen angesprochen und die Unternehmen selbst als attraktive Arbeitgeber:innen hervorgehoben werden. Der Konkurrenzdruck und der Kampf um die besten Kandidat:innen ist in der heutigen Zeit eine große Herausforderung.

Weiter hat sich gezeigt, dass alle befragten Unternehmen mit den Herausforderungen der Covid-19-Pandemie, nämlich die unternehmerische Tätigkeit, von einem auf den anderen Tag Online abzuwickeln – meist alleine im Home Office – zwar kurzzeitig gefordert waren, dennoch aber alle gut damit umgehen und sich auf die Gegebenheiten einstellen konnten. Darüber hinaus war es zu Beginn eher die Herausforderung, alle Mitarbeiter:innen mit dem technischen Equipment auszustatten und auch die Kapazitäten so zu bieten, dass Verbindungsproblemen entgegengewirkt wurde. Alle Unternehmen haben sich aber an diese Gegebenheiten gewöhnt, wollen viele davon sogar beibehalten und sehen es mittlerweile als ein Muss, auch zukünftig hybrider zu sein und hybride Abwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Online-Bewerbungsgespräche sind für alle befragten Unternehmen nicht mehr wegzudenken. Zwar soll das Ausmaß nach der Pandemie wieder geringer werden, zumindest aber Erstgespräche werden zukünftig fast ausschließlich Online geführt werden.

Im Zuge der Gespräche wurden durch die Interviewpartner:innen förderliche sowie hinderliche Faktoren genannt. Als förderlich werden besonders die Faktoren Zeit und Kosten genannt. Darüber hinaus stellt auch Schnelligkeit einen positiven Faktor dar, denn können durch eine Online-Abwicklung durchaus mehr Bewerber:innen pro Tag rekrutiert werden. Die betroffenen Personen müssen keinen Ortswechsel vornehmen und auch Anfahrts- beziehungsweise Reisekosten spielen in der Welt des Online-Recruitings keine Rolle mehr.

Als hinderliche Faktoren gelten vor allem der Verlust an persönlichem Kontakt gefolgt von den technischen Problemen, die in diesem Zusammenhang auftreten können. Dies ist durchaus kritisch zu sehen, denn treten Verbindungsprobleme auf, oder ist die Anwendung eines Tools nicht bekannt, so können bei den Kandidat:innen Verunsicherung und Stressgefühl auftreten. Online-Recruiting während der Pandemie, welches gezwungenermaßen keine Alternativen offen gelassen hat, wurde als dimensional beschrieben.

Aus den zehn Interviews geht hervor, dass Online-Recruiting, wie vieles andere auch, Vor- und Nachteile mit sich bringt. Vergleicht man die Aussagen über förderliche und hinderliche Faktoren so ist feststellbar, dass die Vorteile überwiegen. Vor allem wenn eine Kombination möglich ist, welcher nach dem Ende der Pandemie nichts im Wege steht, kann Online-Recruiting vorteilhaft für Unternehmen genutzt werden. Beispielsweise können, wie auch schon in den Interviews berichtet, Online-Erstgespräche Zeit- und Kostenersparnis für beide Seiten, Unternehmen und Kandidat:innen, hervorheben. Zu hinterfragen ist allerdings, ob bei der Durchführung einer Erstselektion via Online-Recruiting aufgrund des fehlenden persönlichen Eindrucks, es nicht sogar dazu führen könnte, dass die falschen Kandidat:innen aussortiert werden.

Eine Interpretation der Ergebnisse ist, dass erfolgreiche Unternehmen, welche als attraktive Arbeitgeber:innen bekannt sein möchten, nicht darum herum kommen werden, Online-Recruiting einzusetzen. Online-Recruiting bietet sowohl den Unternehmen, als auch den Kandidat:innen Flexibilität und steht auch im Zeichen der Schnellebigkeit der Zeit. Für die jüngsten Generationen bedeutet Online-Recruiting mittlerweile ein gewisser Standard, der zukünftig nicht mehr verschwinden kann. Es könnte dahingehend gesehen werden, als dass Online-Recruiting zur Entwicklung der Gesellschaft und der Digitalisierung dazu gehört. Online-Recruiting eröffnet aber auch eine weitere Türe: das Rekrutieren von potenziellen Kandidat:innen weltweit. Dies war vor einigen Jahren noch unvorstellbar. Heute können Bewerbungsgespräche, vor allem durch die gezwungene Beschleunigung durch die Covid-19-Pandemie, kostengünstig und schnell unabhängig von Orten, und damit grenzüberschreitend, durchgeführt werden.

Auch, wenn Online-Recruiting viele Vorteile mit sich bringt, vergessen werden dürfen nicht die Herausforderungen, vor welchen man bei der Umstellung darauf, vor allem im Zuge der Covid-19-Pandemie stand. Aus den Interviews ging hervor, dass eine der größten Herausforderungen darin bestand, eine reibungslose Online-Abwicklung zu garantieren und die Mitarbeiter:innen mit entsprechendem Equipment auszustatten um von zu Hause aus voll funktionsfähig zu sein. Weiter war es anfangs etwas ungewohnt, Bewerbungsgespräche Online durchzuführen und ein Gefühl für die Kandidat:innen zu entwickeln. Auch dies muss kritisch hinterfragt werden, denn gerade der Erstkontakt verbleibt meist in Erinnerung. Trotzdem muss auch beachtet werden, dass Online nicht unbedingt derselbe Ersteindruck entsteht, als würde man sich persönlich gegenüber sitzen.

Durch die Interviews wurde klar, dass Recruiting einer der wichtigsten Bestandteile eines Unternehmens ist. Denn hier geht es hauptsächlich darum, die besten oder passendsten Mitarbeiter:innen für ein Unternehmen zu finden und das Unternehmen mit dieser unverzichtbaren Ressource ausreichend auszustatten. Es ist klar, dass Unternehmen nur



dann erfolgreich sein können, wenn sie der Ressource Mitarbeiter:innen alle Aufmerksamkeit schenken, die sie benötigt. Während der Interviews wurde durch die Interviewpartner:innen ganz klar betont, dass Online-Recruiting nicht mehr wegzudenken ist. Es ist ein Tool, dass uns alle weiterhin begleiten und unverzichtbar wird.

## **5.1 Limitationen**

Eine Limitation, die hinsichtlich dieser Arbeit genannt werden kann, ist dass es sich bei den befragten Unternehmen ausschließlich um Unternehmen der Dienstleistungsbranche handelt. Eine weitere Segmentierung der Dienstleistungsbranche wurde nicht vorgenommen. Obwohl es im Zuge dieser Arbeit nicht Ziel war, eine repräsentative Stichprobe zu erreichen, stellt dies dennoch eine Einschränkung der Ergebnisse dar. Weiter wurden „nur“ zehn Unternehmen befragt, was eine geringe Stichprobe bedeutet, und sich aufgrund dessen nicht unbedingt auf die Gesamtheit aller Dienstleistungsbetriebe umlegen lässt. Zusätzlich wurden alle Interviews, allerdings auf Wunsch der Interviewpartner:innen und aufgrund der Lage der Covid-19-Pandemie, Online via Microsoft Teams durchgeführt. Die Ablehnung persönlicher Gespräche ist zwar aufgrund der Pandemie und den damit einhergehenden Maßnahmen nachvollziehbar, könnte aber eine Einschränkung der Ergebnisse darstellen.

Zusätzlich ist zu erwähnen, dass die Interviewpartner:innen nicht nach Dauer der Betriebszugehörigkeit gewählt wurden sondern diese von den angefragten Unternehmen festgelegt und als Kontaktpersonen genannt wurden. Das bedeutet, dass die Dauer der Betriebszugehörigkeit kein Kriterium für das Interview und die damit verbunden gewonnen Daten darstellte. Eventuell führt auch eine unterschiedliche Betriebszugehörigkeitsdauer zu unterschiedlichen Ansichten. Daraus ist auch zu schließen, dass die interviewten Personen unterschiedlichen Generationen angehören, was zusätzlich einen anderen Betrachtungswinkel mit sich bringen kann. Dies könnte auch bedeuten, dass in Hinblick auf Online-Recruiting persönliche Vorzüge oder Präferenzen innerhalb der Befragung eine Rolle spielten. Auch wenn personenbezogene Daten in keiner Weise zur Stichprobenauswahl herangezogen wurden und auch kein Auswahlkriterium darstellen hätten sollen, und aus diesem Grund auch in den Case Summarys keine Angaben zu den Personen erfolgten, ergab sich unter den befragten Personen ein relativ hoher Frauenanteil. Dies kann unter anderem auch als Limitation angesehen werden.

## 5.2 Ausblick

Ein fehlender Aspekt, welcher für zukünftige Forschungen von Bedeutung sein könnte, ist ob Online-Recruiting Auswirkungen auf Diversität hat. So wäre es zukünftig interessant, ob Online-Recruiting eventuell positive oder negative Aspekte für, zum Beispiel, Menschen mit Behinderungen oder anderer Herkunft hat. Zudem wäre es auch interessant zu messen, ob es hinsichtlich der unterschiedlichen Altersgruppen und Generationen unterschiedliche Auffassungen zum Thema Online-Recruiting gibt und inwiefern sich diese in der Umsetzung unterscheiden. Fakt ist, die Online-Welt hat uns erreicht. Vor einigen Jahren wäre es nicht denkbar gewesen, dass Unternehmen ausschließlich im Home Office arbeiten. Zweifelsohne hat die Covid-19-Pandemie den entsprechenden Beitrag und die Beschleunigung hinsichtlich dessen mit sich gebracht. Nichtsdestotrotz wäre eine Studie, die von jetzt bis über Jahre misst, inwiefern sich alte Muster wieder einschleichen, wie zum Beispiel 100%ige Anwesenheit in den Büroräumlichkeiten oder ausschließlich persönliche Bewerbungsgespräche, oder ob mit den durch die Covid-19-Pandemie, mehr oder weniger erzwungen Maßnahmen weiterhin die Zukunft beschritten wird.

Für weitere Forschungen wäre es auch interessant in Erfahrung zu bringen, wie unterschiedliche Generationen Online-Recruiting betrachten und wie man mittlerweile damit umgehen sollte, um die nachfolgenden Generationen zu gewinnen. Dahingehend könnte auch untersucht werden, was dazu beigetragen hat, den Umgang mit Online-Recruiting als positiver oder negativer zu empfinden und welche Auswirkungen Online-Recruiting auf die Arbeitgeber:innenattraktivität hat. Zusätzlich sollten zukünftige Forschungen tiefergehen, indem die Dienstleistungsbranche entweder um weitere Branchen erweitert wird, oder indem die Dienstleistungsbranche in weitere Unterbranchen segmentiert wird, um auch dahingehend Unterschiede zu untersuchen und zu erklären. Für weitere Forschung in diesem Bereich wäre auch interessant, ob persönliche Gespräche etwas an den Ergebnissen ändern würden, oder ob diese tiefergreifendere Antworten hervorrufen. Es bleibt spannend, wie sich die Zukunft, aber auch die folgenden Generationen entwickeln werden und welcher Wandel als nächstes folgt. Fakt ist, es werden auch in Zukunft Entwicklungen folgen, die nicht beeinflussbar sein werden. Gemeinsam ist aber allen Unternehmen und Personen, dass man sich auch darauf einstellen und anpassen wird müssen, um auch in Zukunft die Zielerreichung voranzutreiben.

### 5.3 Empfehlungen für Unternehmen

Nach ausführlicher Literaturanalyse und empirischer Forschung ist es an dieser Stelle möglich, Empfehlungen für Unternehmen abzuleiten. Wie bereits die Studie der Hays AG (2022) zeigt, sollten Unternehmen erkennen, wie wichtig ihr derzeitiger Bestand an Mitarbeiter:innen ist. Hinsichtlich dessen ist es ratsam, den Fokus auf das vorhandene Personal nicht aus den Augen zu verlieren. Dazu sollte überlegt werden, ob auch diverse Benefits beziehungsweise Incentives unterstützen können, die Zufriedenheit der aktuellen Belegschaft zu halten oder im besten Fall zu steigern.

Weiter sollten Unternehmen akzeptieren, dass eine Positionierung als attraktive:r Arbeitgeber:in unbedingt erforderlich ist. Bei der Suche nach neuen Mitarbeiter:innen sollten weiter zahlreiche verschiedene Kanäle genutzt und darauf geachtet werden, dass nicht jede Zielgruppe innerhalb derselben Plattform erreichbar ist und auch in unterschiedlicher Weise erreicht werden möchte. Anschließend kann hierzu auch ein gewisser Methoden-Mix angesprochen werden. Recruiting und der darauffolgende Prozess sollten zum einen auf die Zielgruppe abgestimmt sein. Es darf sich mitunter aber durchaus unterschiedlicher Methoden und Kombinationen bedient werden. Die Expert:inneninterviews haben gezeigt, dass die Kombination aus virtuellem und persönlichem Kontakt beziehungsweise Bewerbungsprozess durchaus Vorteile mit sich bringen kann, die laut Expert:innen auch von vielen Kandidat:innen geschätzt wird. Wichtiger als je zu vor wird es auch sein, sustainable HR auch online zu repräsentieren, da Nachhaltigkeit für die Gesellschaft eine immer größere Rolle spielt. Einmal mehr könnten und sollten Unternehmen hierzu zusätzlich zu ihrer Unternehmenswebsite Social Media Plattformen nutzen, um eine große Gemeinschaft zu erreichen und die Vorteile des Unternehmens zu präsentieren. Abschließend soll betont werden, dass Unternehmen ohne Online-Recruiting nicht mehr auskommen werden. Arbeitgeber:innen sollten dahingehend ausprobieren, in welcher Weise, mit welchen Plattformen oder Kanälen sie sich Online am besten identifizieren können. Der Auftritt der Unternehmens sowie die Suche und Ansprache potenzieller Kandidat:innen kann nur dann erfolgreich sein, wenn sich das Unternehmen authentisch und ehrlich präsentiert, für seine Werte steht und diese auch Online lebt. Wichtig ist, dass alle Versprechungen und Darstellungen des Unternehmens sowohl in der realen als auch in der virtuellen Welt eingehalten werden müssen. Online-Recruiting bedeutet ein Mitgehen mit der Zeit und wird zukünftig unverzichtbar sein.

## 5.4 Fazit

Blickt man nun auf die eingangs, in Kapitel 3.4, erwähnten erwarteten Ergebnisse zurück, so zeigt sich, dass vieles davon bestätigt wurde. Die empirische Forschung ergab den Eindruck, dass sich die befragten Unternehmen den ständigen Wandelungen, welche sich über alle Bereiche, nämlich die Gesellschaft, die Unternehmenswelt, die Digitalisierung, Technologie und viele mehr erstrecken, durchaus bewusst sind und erkannt haben, dass in einigen Bereichen noch durchaus zu tun ist. Es wurde mehrfach erwähnt, dass gerade im Recruiting der persönliche Kontakt sehr wichtig ist, denn dieser bildet letztendlich die Grundlage dafür, Kandidat:innen einzuschätzen und das menschliche Bauchgefühl sowie den Ersteindruck der Kandidat:innen in die Entscheidung miteinfließen zu lassen, um ein Unternehmen nicht nur mit Mitarbeiter:innen, sondern mit den richtigen Mitarbeiter:innen zu versorgen. Während der Interviews wurde der Eindruck vermittelt, dass in allen Unternehmen die Ressource Mitarbeiter:innen sehr hoch geschätzt wird und man durchaus daran interessiert ist, Mitarbeiter:innen für einen längeren Zeitraum im Unternehmen zu halten. Allerdings gaben auch neun von zehn Unternehmen an, dass sie derzeit unter einem Bewerber:innen-Mangel leiden und der Druck unter den Unternehmen, die besten Mitarbeiter:innen zu finden, enorm ist.

Nur ein Unternehmen präsentierte sich dahingehend in einem anderen Licht und berichtete davon, sich im Bereich der Bewerbungen nicht beschweren zu können. Vermutlich muss an dieser Stelle auch die Dienstleistungsbranche wieder in einzelne Unterbranchen segmentiert werden, um dahingehend Unterschiede diskutieren zu können. Es stellte sich heraus, dass alle Unternehmen mit der Umstellung auf Online-Recruiting gut zurechtgekommen sind sowie dies immer noch tun, und dies mittlerweile als fixen Bestandteil bei der Personalbeschaffung ansehen. Kein Unternehmen kann sich Online-Recruiting wieder wegdenken. Erwähnenswert an dieser Stelle ist, dass Online-Recruiting aber nicht nur aufgrund der Covid-19-Pandemie eine wichtige Rolle spielt/e, sondern auch im Hinblick auf den Generationenwandel als wichtig erachtet wird. Die Literaturrecherche und auch die Durchführung der Expert:inneninterviews, sowie deren Auswertung und Darstellung der Ergebnisse waren durchaus interessant und haben der Autorin einen umfassenden Einblick geboten.

Erkennbar ist, dass eine Auseinandersetzung mit den erarbeiteten Themenbereichen, vor allem aber Online Recruiting und den sich dahingehend entwickelnden Trends, für Unternehmen gerade im Zuge des War for Talent eine immer wichtigere Rolle einnehmen und daher unabdingbar sein wird.

## 6 Danksagung

Die Autorin möchte sich an dieser Stelle bei ihrem Betreuer Mag. Andreas Kremla für die laufende Unterstützung, die hilfreichen Ideen und Kommentare im Zuge der Erstellung dieser Arbeit bedanken. Weiters bei den Unternehmen, die bereit waren, Interviewpartner:innen für die durchgeführte Forschung zur Verfügung zu stellen und sich mit dem Thema auseinanderzusetzen, sowie auch Einblicke in ihr Unternehmen zugelassen haben. Größter Dank gilt außerdem meinem Partner Dominik sowie meiner langjährigen Freundin Rebecca, die mich beide über meine gesamte Studienzeit unterstützt, motiviert sowie immer zum Korrekturlesen bereit waren. Danke auch an meine Familie für die Unterstützung.

## 7 Literaturverzeichnis

- Achouri, Cyrus (2010). Recruiting und Placement. Methoden und Instrumente der Personalauswahl und -platzierung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler GWV Fachverlage GmbH.
- Armstrong, Michael (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice. United Kingdom: Kogan Page.
- Aumann, Volker (2019). Recruiting im Zeitalter von Utility 4.0 – Perspektiven für die Energiewirtschaft. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Breaugh, James A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. Human Resource Management Review Vol. 18, 103 – 118.
- Bernhardt, Christian (2019). Nonverbale Kommunikation im Recruiting – Wie Sie passende Bewerber erkennen und für Ihr Unternehmen gewinnen. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2006). Forschungsmethoden und Evaluation: für Human- und Sozialwissenschaftler; mit 87 Tabellen (4.Auflage). Heidelberg: Springer-Medizin-Verlag.
- Boxall, Peter/Purcell, John (2003). Strategy and Human Resource Management, Basingstoke, Palgrave Macmillan. In Armstrong/Michael (2020) Armstrong's handbook of human resource management practice. United Kingdom: Kogan Page.
- Dannhäuser, Ralph (2017). Praxishandbuch Social Media Recruiting – Experten Know-How/ Praxistipps/ Rechtshinweise. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2020). Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Stuttgart: UTB GmbH.
- Graf, Nele (2014). Innovationen im Personalmanagement – Die spannendsten Entwicklungen aus der HR-Szene und ihr Nutzen für Unternehmen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, Gabler Verlag.
- Guest, David E. (1987). Human Resource Management and industrial relations. London School of Economics. Journal of Management Studies 24:5, 0022-2380.
- Hausmann, Andrea (2019b). Kunst- und Kulturmanagement. Kompaktwissen für Studium und Praxis (2. Aufl.). Springer VS. In Hausmann/Braun (2021) Recruiting in Kulturbetrieben – Leitfaden für die erfolgreiche Personalgewinnung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Helfferrich, Cornelia (2011). Die Qualität qualitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews (4. Auflage). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- ICR, Institute for Competitive (2017). Recruiting, Heidelberg (Hrsg.), IRC Recruiting Reports 2012 – 2016
- Jäger, Wolfgang (2018). „Recruiting 1.0 – 4.0“: Strategien, Prozesse und Systeme im Wandel der Zeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Keegan, Anne/Francis, Helen (2010). Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. The International Journal of Human Resource Management, 21 (6), pp 873 – 898. In Armstrong/Michael (2020) Armstrong's handbook of human resource management practice. United Kingdom: Kogan Page.
- Khullar, Arunima/Pandey, Prakhar (2014). Effective use of social media recruiting. International Journal Intercultural Information Management, Vol. 4, No. 4.

- Kramar, Robin (2014). Beyond strategic human resource management: is sustainable human resource management the next approach? *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 25, No. 8, 1069 – 1089.
- Landau, Sylvia (2017). Recruiting muss heute hochflexibel und agil sein! In Dannhäuser/Ralph (2017) *Praxishandbuch Social Media Recruiting – Experten Know-How/ Praxistipps/ Rechtshinweise*. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Mayring, Philipp (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung* (5. Aufl.). Weinheim, Basel: Beltz Verlag.
- Nachtwei, Jens/Von Bernoff, Charlotte (2015). *Human Resources Consulting Review 2015* (Band 5/2015). Veröffentlichungsreihe für Qualitätssicherung in Personalauswahl und -entwicklung (VQP).
- Panczuk, Myron (2016). *Corporate Recruiting Best Practice*. Books on Demand.
- Rump, Jutta/Eilers, Silke (2013). Arbeitswelt 2030 - Herausforderungen für HR. In Marco Esser/Bernhard Schelenz (Hrsg.). *Zukunftssicherung durch HR Trendmanagement* (S.153-167). Erlangen: Publicis.
- Saks, A.M. (2005). The impracticality of recruitment research. In A. Evers N. Anderson & O. Voskuil (Eds.), *Handbook of personnel selection* (pp. 47–72). In Breaugh, James A. (2008). Employee recruitment: Current knowledge and important areas for future research. *Human Resource Management Review* Vol. 18, 103 – 118.
- Scherm, Ewald/Süß, Stefan (2016). *Personalmanagement* (3. Aufl.). Vahlen. In Hausmann/Braun (2021) *Recruiting in Kulturbetrieben – Leitfaden für die erfolgreiche Personalgewinnung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.



- Schnitzler, Sven (2020). Online-Kommunikation im Recruiting für KMU. Reifegrad von Employer Branding & Candidate Experience. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Scholz, Christian/Scholz, Tobias (2019). *Grundzüge des Personalmanagements* (3. Aufl.). Vahlen. In Hausmann/Braun (2021) Recruiting in Kulturbetrieben – Leitfaden für die erfolgreiche Personalgewinnung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Singh, Kulwinder/Sharma, Sheetal (2014). Effective use of social media for talent acquisition and recruitment. *International Journal Intercultural Information Management*, Vol. 4, No. 4, 228 – 237.
- Stock-Homburg, Ruth/Groß, Matthias (2019). Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente (4. Aufl.). Springer Gabler. In Hausmann/Braun (2021) Recruiting in Kulturbetrieben – Leitfaden für die erfolgreiche Personalgewinnung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Tomaczek, Torsten/ Esch, Franz-Rudolf/ Kernstock, Joachim/ Herrmann, Andreas (2009). Behavioral Branding – Wie Mitarbeiterverhalten die Marke stärkt. 2. Auflage. Wiesbaden: Gabler, GWV Fachverlage GmbH.
- Ullah, Robindro/ Witt, Michael (2018). Praxishandbuch Recruiting – Grundlagenwissen – Prozess-Know-How – Social Recruiting. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft, Steuern, Recht GmbH.
- Verhoeven, Tim (2020). Digitalisierung im Recruiting. Wie sich Recruiting durch künstliche Intelligenz, Algorithmen und Bots verändert. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Watson, Tony J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21 (6), pp 915 –

931. In Armstrong/Michael (2020) Armstrong's handbook of human resource management practice. United Kingdom: Kogan Page.

Weise, Daniela (2011). Rekrutierung der Net Generation: E-Recruiting mit Hilfe von Web 2.0-Tools. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

Weitzel, Tim (2011) Allgemeine Trends im Recruiting. In Dannhäuser/Ralph (2017) Praxishandbuch Social Media Recruiting – Experten Know-How/ Praxistipps/ Rechtshinweise. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Weitzel, Tim/König, Wolfgang (2009). Recruiting Trends im Mittelstand 2009. Monster Worldwide Deutschland GmbH.

Wright, Patrick M./McMahan, Gary C. (2011). Exploring human capital: putting human back into strategic human resource management. Human Resource Management Journal, Vol. 21, No. 2, 2011, 93 – 104).

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

### **Online Quellen**

Career Institut & Verlag GmbH (2021). <https://bestrecruiters.eu/die-studie/studienbericht/> [Abruf: 08.03.2022]

Career Institut & Verlag GmbH (2021). <https://bestrecruiters.eu/eagle-eye/> [Abruf: 08.03.2022]

Clever Digital (2019). <https://cleverdigital.de/website/warum-eine-unternehmensweb-site-heute-wichtiger-denn-je-ist/> [Abruf: 23.02.2022]

- Dierks, Jo (2019). <https://blog.recruitment.de/2019/01/10/was-sind-und-wie-funktionieren-eigentlich-deepfakes-perspektivisch-ein-grosses-problem-fuer-den-einsatz-von-ki-im-recruiting/> [Abruf: 04.10.2021]
- Eller, Elke (2019). <https://crosswater-job-guide.com/archives/74175/worauf-sich-personaler-innen-jetzt-einstellen-sollten-der-bundesverband-der-personalmanager-zu-den-10-hr-trends-2019/> [Abruf 04.10.2021]
- Firstbird (2020). Die 8 besten Recruiting Maßnahmen [Blog-Eintrag], veröffentlicht am 27.10.2020 auf Firstbird.com. Online: <https://www.firstbird.com/de/blog/die-8-besten-recruiting-massnahmen/> [Abruf: 01.03.2022]
- Hamann, Valerie (2021). Social Media Recruiting Best Practices: Recruiting Kampagnen Beispiele [Blog-Eintrag], veröffentlicht am 25.03.2021 auf TalentBait.de. Online: <https://competitiverecruiting.de/Ergebnisreport-ICR-Blitzumfrage-Recruiting-in-Zeiten-von-Corona.html#.Xw65KpMzZTY> [Abruf: 01.03.2022]
- Hays AG (2022). HR-Report 2022 Organisationen unter Druck. [https://www.hays.at/documents/10192/118775/Hays\\_Studie-HR-Report-2022.pdf/afd5adc6-bcdc-751e-a370-85552e3463a0?t=1644837577523](https://www.hays.at/documents/10192/118775/Hays_Studie-HR-Report-2022.pdf/afd5adc6-bcdc-751e-a370-85552e3463a0?t=1644837577523) [Abruf: 08.03.2022]
- Institut für Managementberatung (2019). <https://ifm-business.de/aktuelles/business-news/personalrecruiting-methoden-und-instrumente-fuer-erfolgreiche-personalbeschaffung.html> [Abruf: 23.09.2021]
- Institute for Competitive Recruiting (2020). <https://competitiverecruiting.de/Ergebnisreport-ICR-Blitzumfrage-Recruiting-in-Zeiten-von-Corona.html#.Xw65KpMzZTY> [Abruf: 01.03.2022]

- Johnson, Alexandra (2018). 9 Dos and Don'ts of Online Recruiting for Your Business [Blog-Eintrag], veröffentlicht am 30.10.2018 auf Harver.com. Online: <https://harver.com/blog/online-recruiting/#Video> [Abruf am 23.02.2022]
- Kimball, Lisa/Rheingold, Howard (2000). How online social networks benefit organisations. <http://www.rheingold.com/Associates/onlinenetworks.html> [Abruf: 23.02.2022]
- Kocher, Martin (2019). Fachkräftemangel – Masterplan Demografie und Arbeitsmarkt. [https://science.apa.at/site/politik\\_und\\_wirtschaft/de-tail?key=SCI\\_20190801\\_SCI84535736249797920](https://science.apa.at/site/politik_und_wirtschaft/de-tail?key=SCI_20190801_SCI84535736249797920) [Abruf: 14.08.2021]
- Monster Worldwide Deutschland GmbH (2021). <https://www.monster.de/mitarbeiter-finden/hr-know-how/monster-hr-magazin/branchendaten/monster-insights-2021-hr-trends-und-entwicklungen/> [Abruf: 08.03.2022]
- NetFederation GmbH (2021). <https://www.netfed.de/hr-benchmark/2021/benchmark/> [Abruf: 08.03.2022]
- Online.recruiting.net (2022). <https://www.online-recruiting.net/was-ist-eine-online-jobboerse/> [Abruf: 23.02.2022]
- Österreich.gv.at (2022). [https://www.oesterreich.gv.at/themen/arbeit\\_und\\_pension/jobboersen\\_und\\_stellenangebote/Seite.2880120.html](https://www.oesterreich.gv.at/themen/arbeit_und_pension/jobboersen_und_stellenangebote/Seite.2880120.html) [Abruf: 23.02.2022]
- Personio (2022). <https://www.personio.de/hr-lexikon/e-recruiting/#1> [Abruf: 23.02.2022]
- Perwiss (2021). <https://www.perwiss.de/studien-personalbeschaffung.html#Studien-2021> [Abruf: 08.03.2022]

- Statista (2021). <https://de.statista.com/themen/2110/mediennutzung-in-oesterreich/>  
[Abruf: 23.09.2021]
- Statista (2021). <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/298406/umfrage/nutzung-von-sozialen-netzwerken-in-oesterreich-nach-altersgruppen/> [Abruf: 23.02.2022]
- Staufenbiel (2022). <https://www.staufenbiel.de/magazin/bewerbung/e-recruiting-definition-vorteile-und-nachteile.html> [Abruf: 03.03.2022]
- TalentBait GmbH (2022). <https://www.talentbait.com/talentbait-vs-inhouse-recruiting>  
[Abruf: 23.02.2022]
- Wirtschaftskammer Österreich (2021). <https://www.wko.at/service/unternehmensfuehrung-finanzierung-foerderungen/kmu-recruiting-leitfaden-wko.pdf> [Abruf: 07.03.2022]
- Workwise GmbH (2022). <https://hire.workwise.io/hr-praxis/personalsuche/recruiting-tools> [Abruf: 23.02.2022]

## 8 Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: HR Competency Model 2020; Dave Ulrich (2020) .....	9
Abbildung 2: Eigene Darstellung eines Organisationsmodell des Recruitings nach Breugh et. al. (2008).....	14
Abbildung 3: Eigene Darstellung 5-Step-Recruiting Process nach Panczuk (2016) .....	17
Abbildung 4: Eigene Darstellung Phasen des Social Media Recruitings nach Khullar & Pandey (2014).....	24
Abbildung 5: Eigene Darstellung Umgang mit Bewerber:innen nach WKO (2021) .....	31

## 9 Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Do's und Don'ts bei der Nutzung von Online-Recruiting.....	26
Tabelle 2: Kurzübersicht Interviewleitfaden .....	35
Tabelle 3: Kodierleitfaden mit Feinkategorien.....	36
Tabelle 4: Merkmale der befragten Personen.....	38
Tabelle 5: Eckdaten der befragten Unternehmen .....	41
Tabelle 6: Forschungsergebnisse in Kurzfassung .....	72

# 10 Anhang

## 10.1 Erhebungsinstrument

### Einstieg

Kurze Einführung an den/die Interviewte/n mit Aufklärung über Verwendung der Daten bzw. Datenschutz – und über die Ergebnisse, die er/sie nachher bekommt

### Erhebung der Basisdaten

- In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?
- Wo befindet sich Ihr Unternehmen?
- Wie viele MitarbeiterInnen beschäftigt das Unternehmen?
- Was genau ist Ihrer Rolle?
- Leitungsfunktion? Falls ja: Wie viele MA führen Sie?
- Beschreiben Sie bitte Ihren derzeitigen Recruiting-Prozess!
- Beschreiben Sie bitte wo Sie aktuell potenzielle MitarbeiterInnen suchen/finden!
  - Welche verschiedenen Möglichkeiten bzw. Tools werden genutzt?
  - Über wen erfolgt die Suche nach MitarbeiterInnen?
  - Welche Ressourcen werden benötigt?
  - Wie viele Personen sind mit/im Recruiting beschäftigt?
  - Wie weit sind die Abläufe des Recruitings in Ihrem Unternehmen standardisiert?
- Recruiting Prozesse
  - Wie ist Ihr Recruiting Prozess aktuell konkret gegliedert?
  - Wer ist dafür verantwortlich?
  - Welche Faktoren haben zu Ihrer derzeitigen Recruiting-Strategie beigetragen?

### Hauptteil

- Was macht Ihre Recruiting-Strategie erfolgreich?
  - Wie kam es zu dieser Strategie?
  - Welche Aspekte sehen Sie als Herausforderung?
  - Welche Aspekte sind aus Ihrer Sicht zukünftig anzupassen?
  - Was würden Sie benötigen, um eine solche Veränderung durchzuführen?



- Aktuell beziehungsweise bereits seit 1 ½ Jahren hat die Covid-19 Pandemie unser aller Leben in jeglicher Hinsicht verändert! Mit welchen Herausforderungen waren Sie aufgrund der Pandemie im Bereich Recruiting konfrontiert?
  - Welche Änderungen mussten Sie aufgrund dessen vornehmen?
  - Welche der Veränderungen wird Sie zukünftig begleiten?
  
- Welche Rolle spielt Online-Recruiting in Ihrem Unternehmen?
  - Wie wird dies durchgeführt?
  - Welche Bedeutung geben Sie Online-Recruiting?
  - Welche Erfolge können Sie Online-Recruiting zuschreiben?
  - Welche hinderlichen Faktoren können Sie in Bezug auf Online-Recruiting nennen?
  - Wo ist Online-Recruiting für Sie besonders gut einsetzbar?
  - Wo bzw wie würden Sie Online-Recruiting noch gerne ausbauen?
  - Was würden Sie anderen Unternehmen Ihrer Größe punkto Online-Recruiting empfehlen?

## **Abschluss**

- Wenn Sie nun die letzten 2 Jahre reflektieren – inwiefern hat sich Ihre Recruiting-Strategie verändert?
  - Was daran empfinden Sie als positiv und was als negativ?
- Wenn Sie nun an die Zukunft denken, was muss Ihrer Meinung nach im Bereich Recruiting passieren, um auch zukünftig die richtigen MitarbeiterInnen für Ihr Unternehmen zu gewinnen?
- Welche erwähnenswerten Punkte fallen Ihnen noch ein, die im Zusammenhang mit dem bisher besprochenen zu ergänzen sind?