

## General Management MBA

WIEN Universitätsbibliothek

The approved original version of this diploma or  
master thesis is available at the main library of the  
Vienna University of Technology.

<http://www.ub.tuwien.ac.at/eng>



# Globales Talentmanagement und die Rolle der sozialen Netzwerke

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades

**Master of Business Administration (MBA)**

an der Universität für Weiterbildung (Donau-Universität Krems)

und der Technischen Universität Wien, Continuing Education Center

eingereicht von

**Nuray Emre, BSc**

BetreuerIn

**Dr. Silvana Brunner**

Frankfurt, 21.09.2017

## Eidesstattliche Erklärung

Ich, NURAY EMRE

geboren am 24.02.1980, in Karasu/Sakarya

erkläre, hiermit

1. dass ich meine Master Thesis selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Master Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meine/n ArbeitgeberIn über Titel, Form und Inhalt der Master Thesis unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Frankfurt, 21.09.2017

Ort, Datum

.....  
Unterschrift

## **Vorwort**

Mit dieser Arbeit schließe ich mein MBA Studium ab. In letzten Jahren konnte ich nicht nur neue Freunde kennen lernen, sondern besuchte Lehrveranstaltungen von ProfessorInnen, die zu Mentoren und Vorbildern wurden. Dafür sage ich: Danke!

Ich bedanke mich an dieser Stelle bei meiner Betreuerin Dr. Silvana Brunner, die immer ein offenes Ohr hat und mich im Laufe dieser Arbeit stets mit guten Tipps und Ratschlägen versorgte.

Ich widme diese Arbeit meiner Mutter, meinem Vater und meinem Freund "Fikret", die mir immer eine große Stütze waren.

## **Abstract English**

On the labor market itself, different generations are represented, who have different experiences, professional and practical knowledge. Demographic change also means that companies need to think about how to get new and competent staff. An important task is the procurement of personnel. This can be done through the classic way, or through the use of new media. The use of the Internet, the company's homepage and the radio media have long been no longer the only means of recruiting staff. Through the Web 2.0 portals for social media could be created. Facebook, Xing, LinkedIn, and Co. are just a few pages that companies can use directly to attract new employees. Here profiles can be systematically searched and people directly addressed, or the companies create fan pages and write about positions.

This master thesis follows the research question "What advantages and disadvantages of social media can be identified for human resource purposes and are these equally applicable to all companies and sectors of industry?". For this reason, interviews with HR experts are conducted along the lines of a list of advantages and disadvantages, and these are then evaluated according to the qualitative content analysis according to Mayring (2010). The qualitative analysis therefore allows recommendations for the e-recruiting process in the company.

At the beginning the work deals with the different generations and an analysis of the labor market in Austria. This is followed by a description of what talent and talent management are, and what the tasks of recruitment are. Social media is also presented as a marketing and recruitment tool. Following the discussion on literature, the method of qualitative content analysis and the development of the interviews are described. In the following, the interviews are analyzed descriptively and their advantages and disadvantages are determined.

The work has shown that e-recruiting can already be used very well for younger generations and also offers many advantages (availability of time- and location-independent media, easy handling, "everyday" generation Y). However, it is problematic that the older generations rarely want to work and work with the new recruitment. Furthermore, anonymity is a critical factor because you never know who responds and whether the given data is correct.

## **Abstract Deutsch**

Jedes Unternehmen ist davon abhängig, Personal zu beschaffen. Da der Arbeitsmarkt bedingt durch den demographischen Wandel und die unterschiedlichen Generationen und Talente ein komplexes Feld darstellt, müssen Unternehmen immer neuere und attraktivere Möglichkeiten der Personalbeschaffung einsetzen. Eine Form der Personalbeschaffung ist das E- Recruiting.

E- Recruiting baut auf der Nutzung des Web 2.0 auf – wie etwa Facebook, LinkedIn oder Xing – und spricht vor allem jüngere Generationen an. Vorteile sind beispielsweise die Unabhängigkeit von Zeit und Ort, wodurch Talente weltweit für das Unternehmen rekrutiert werden können.

Diese Masterarbeit folgt der Forschungsfrage "Welche Vor- und Nachteile von Social Media können für den HR- Bereich identifiziert werden und gelten diese für alle Unternehmen und Branchen gleichermaßen?" Aus diesem Grund werden Interviews mit HR-Experten durchgeführt um eine Liste von Vor- und Nachteilen erstellen zu können. Die Interviews werden nach der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) ausgewertet, wodurch Empfehlungen für den E-Recruiting-Prozess im Unternehmen gegeben werden können.

Zu Beginn beschäftigt sich die Arbeit mit den verschiedenen Generationen und einer Analyse des Arbeitsmarktes in Österreich. Darauf folgt eine Beschreibung dessen, was Talent und Talent Management sind und welche Aufgaben der Rekrutierung es gibt. Social Media wird auch als Marketing- und Rekrutierungsinstrument präsentiert. Nach der Diskussion über die Literatur werden die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse und die Entwicklung der Interviews beschrieben. Im Folgenden werden die Interviews deskriptiv analysiert und deren Vor- und Nachteile bestimmt. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung und einer Ausblick für zukünftige Forschung ab.

Die Arbeit konnte erkennen, dass e-Recruiting bereits für jüngere Generationen sehr gut genutzt werden kann und bietet auch viele Vorteile (zeit- und ortsunabhängigen Medien, einfache Handhabung, Alltag der Generation Y). Allerdings ist es problematisch, dass die älteren Generationen selten mit der neuen Rekrutierung

arbeiten und arbeiten wollen. Darüber hinaus ist die Anonymität ein kritischer Faktor, weil man nie weiß, wer antwortet und ob die gegebenen Daten korrekt sind.

# Inhaltsverzeichnis

|  |             |
|--|-------------|
| <b>VORWORT</b>   | <b>I</b>    |
| <b>ABSTRACT ENGLISH</b>  | <b>II</b>   |
| <b>ABSTRACT DEUTSCH</b>  | <b>III</b>  |
| <b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>   | <b>VIII</b> |
| <b>TABELLENVERZEICHNIS</b>   | <b>IX</b>   |
| <b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>   | <b>X</b>    |
| <b>EXECUTIVE SUMMARY</b>   | <b>XI</b>   |
| <b>EINLEITUNG</b>  | <b>1</b>    |
| 1.1 FORSCHUNGSFRAGE  | 3           |
| 1.2 RELEVANZ DER ARBEIT  | 4           |
| 1.3 METHODIK   | 4           |
| 1.4 ZIEL DER ARBEIT  | 5           |
| 1.5 AUFBAU DER ARBEIT  | 5           |
| <b>2 THEORETISCHER TEIL</b>  | <b>7</b>    |
| 2.1 GENERATIONEN   | 7           |
| 2.1.1 BABYBOOMER GENERATION  | 7           |
| 2.1.2 GENERATION X   | 7           |
| 2.1.3 GENERATION Y   | 8           |
| 2.2 GENERATIONSSPEZIFISCHE UNTERSCHIEDE                                | 9           |
| 2.3 STRUKTURWANDEL   | 10          |
| 2.4 DER ÖSTERREICHISCHE ARBEITSMARKT                                   | 11          |
| 2.5 DEMOGRAPHISCHER WANDEL   | 12          |
| 2.5.1 GEBURTENRATE   | 14          |
| 2.5.2 STEIGENDES ALTER DER BEVÖLKERUNG                                 | 15          |
| 2.5.3 MIGRATION  | 17          |
| 2.6 DEMOGRAPHISCHER WANDEL UND DER EINFLUSS AUF DAS PERSONALMANAGEMENT | 18          |
| 2.6.1 FACHKRÄFTEMANGEL   | 19          |
| 2.7 STRATEGISCHES PERSONALMANAGEMENT                                   | 20          |
| 2.7.1 RECRUITING – ALS UNTERNEHMERISCHE KERNKOMPETENZ                  | 20          |
| 2.7.2 STRATEGISCHE BEDEUTUNG DER PERSONALAUSWAHL                       | 21          |
|  | V           |

|             |  |           |
|-------------|--|-----------|
| 2.7.3       | INTERNE VS. EXTERNE PERSONALBESCHAFFUNG                                  | 22        |
| 2.7.4       | VORGEHEN BEI DER PERSONALBESCHAFFUNG                                     | 24        |
| 2.7.5       | ÜBERSICHT PERSONALAUSWAHLVERFAHREN                                       | 25        |
| <b>2.8</b>  | <b>STELLENWERT UND FUNKTION VON EMPLOYER BRANDING</b>                    | <b>26</b> |
| 2.8.1       | DAS INTERNE EMPLOYER BRANDING  | 26        |
| 2.8.2       | DAS EXTERNE EMPLOYER BRANDING  | 27        |
| <b>2.9</b>  | <b>DIGITALE ASPEKTE DER PERSONALBESCHAFFUNG – SOCIAL MEDIA &amp; Co.</b> | <b>27</b> |
| <b>2.10</b> | <b>SOCIAL MEDIA PHÄNOMEN</b>   | <b>29</b> |
| 2.10.1      | WEB 2.0 VERSUS SOCIAL MEDIA  | 30        |
| 2.10.2      | FACEBOOK & Co. FÜR DIE UNTERNEHMENSNUTZUNG                               | 31        |
| <b>2.11</b> | <b>GLOBALES TALENTMANAGEMENT</b>   | <b>32</b> |
| 2.11.1      | DEFINITION DES TALENTS   | 32        |
| 2.11.2      | DEFINITION DES GLOBAL TALENT MANAGEMENT                                  | 34        |
| 2.11.3      | ZIELGRUPPEN UND VERANTWORTLICHE DER GLOBAL TALENT MANAGEMENT             | 42        |
| 2.11.4      | DEFINITION DER GLOBAL TALENT MANAGEMENT FÜR DIESE FORSCHUNG              | 42        |
| <b>3</b>    | <b><u>EMPIRISCHER TEIL</u></b>   | <b>44</b> |
| <b>3.1</b>  | <b>METHODIK</b>  | <b>44</b> |
| <b>3.2</b>  | <b>LEITFRAGENINTERVIEW UND EXPERTENGESPRÄCHE</b>                         | <b>46</b> |
| <b>3.3</b>  | <b>INTERVIEWS</b>  | <b>47</b> |
| <b>3.4</b>  | <b>INTERVIEWPARTNERINNEN UND IHRE BERUFLICHE FUNKTION</b>                | <b>47</b> |
| <b>3.5</b>  | <b>TRANSKRIPTION</b>   | <b>48</b> |
| <b>3.6</b>  | <b>ERGEBNISSE</b>  | <b>48</b> |
| 3.6.1       | ENTSTEHUNG DES MATERIALS   | 48        |
| 3.6.2       | FORMALE KRITERIEN  | 48        |
| 3.6.3       | FRAGESTELLUNG DER QUALITATIVEN ANALYSE                                   | 49        |
| 3.6.4       | SCHRITTE DER ANALYSE   | 49        |
| <b>3.7</b>  | <b>INTERPRETATION DER ERGEBNISSE</b>                                     | <b>50</b> |
| <b>3.8</b>  | <b>ABGELEITETE VOR- UND NACHTEILE VON SOCIAL MEDIA IM E- RECRUITING</b>  | <b>56</b> |
| <b>4</b>    | <b><u>FAZIT</u></b>  | <b>57</b> |
| <b>5</b>    | <b><u>LITERATURVERZEICHNIS</u></b>                                       | <b>59</b> |
| <b>6</b>    | <b><u>ANHANG</u></b>   | <b>64</b> |
| <b>6.1</b>  | <b>QUALITATIVER TEIL: EXPERTENINTERVIEW – LEITFRAGEN:</b>                | <b>64</b> |
| <b>6.2</b>  | <b>INTERVIEW A1:</b>   | <b>65</b> |
| <b>6.3</b>  | <b>INTERVIEW A2:</b>   | <b>67</b> |



|            |                      |           |
|------------|----------------------|-----------|
| <b>6.4</b> | <b>INTERVIEW A3:</b> | <b>74</b> |
| <b>6.5</b> | <b>ANALYSERASTER</b> | <b>79</b> |

## **Abbildungsverzeichnis**

|  |    |
|--|----|
| Abbildung 1: Darstellung des Bevölkerungswachstums nach Bundesländern.....             | 13 |
| Abbildung 2: Österreichische Bevölkerung im demografischen Wandel nach dem Alter ..... | 16 |
| Abbildung 3: Arbeitsschritte der Qualitativen Analyse .....                            | 46 |

## **Tabellenverzeichnis**

|   |    |
|---|----|
| Tabelle 1: Generationsspezifische Unterschiede.....                 | 9  |
| Tabelle 2: Vor- und Nachteile der internen Personalbeschaffung..... | 23 |
| Tabelle 3: Vor- und Nachteile der externen Personalbeschaffung..... | 24 |
| Tabelle 4: Vor- und Nachteile des E- Recruitings .....              | 56 |

## Abkürzungsverzeichnis

|                                    |                                       |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| Generation Y (1980-2000)           | Young Professionals                   |
| Generation X (1965-1980)           | Berufserfahrene                       |
| SMS                                | Short Message Service                 |
| TRM                                | Talent Relationship Manager           |
| XTM                                | XING Talentmanager                    |
| EU                                 | Europäische Union                     |
| HR                                 | Human Resources                       |
| Babyboomer- Generation (1955-1969) | Pensionsnahe, pensionierte Generation |

## Executive Summary

Unternehmen sind darauf angewiesen, dass sie Personal akquirieren und behalten können. Am Arbeitsmarkt selber sind unterschiedliche Generationen vertreten, die unterschiedliche Erfahrungen und fachliches, sowie praktisches Wissen mit sich bringen. Auch der demographische Wandel, bedingt durch niedrige Geburtengänge, zahlreiche Pensionierungen, Krankenstände und Migration, sorgt dafür, dass Unternehmen sich Gedanken darüber machen müssen, wie sie an neues und kompetentes Personal kommen. Dafür gibt es unterschiedliche Möglichkeiten.

Employer Branding – also das Unternehmen nach außen hin zu einem attraktiven Arbeitgeber zu machen – ist eine Möglichkeit um schneller und einfacher an gut ausgebildetes Personal zu kommen.

Eine weitere Möglichkeit ist das globale Talentmanagement, das ebenfalls danach trachtet, all jene Personen zu gewinnen, die möglichst viele und für das Unternehmen notwendige Kompetenzen und Talente mitbringen.

Eine wichtige Aufgabe stellt die Personalbeschaffung dar. Diese kann über den klassischen Weg begangen werden, oder über die Nutzung neuer Medien. Der Einsatz des Internets, der firmeneigenen Homepage und der Rundfunkmedien sind schon lange nicht mehr die einzigen Möglichkeiten um Personal anzuwerben. Durch das Web 2.0 konnten Portale für Soziale Medien geschaffen werden. Facebook, Xing, LinkedIn und Co. sind nur einige wenige Seiten, welche Unternehmen direkt für das Anwerben neuer Mitarbeiter nutzen können. Hier können Profile systematisch durchsucht werden und Personen direkt angesprochen werden, oder die Unternehmen erstellen Fanpages und schreiben darüber Stellen aus.

Durch den Einsatz sozialer Medien kann vor allem die Generation Y und später auch die Generation Z direkt abgeholt werden, denn sie sind mit eben diesen Medien groß geworden und werden dadurch aus ihrer Erfahrungswelt abgeholt.

Diese Masterarbeit folgt der Forschungsfrage „**Welche Vor- und Nachteile von Social Media kann man für Human Ressource Zwecke identifizieren und gelten diese für alle Unternehmen und Branchenzweige gleichermaßen?**“. Aus diesem Grund werden zur Sammlung von Vor- und Nachteilen Interviews mit HR- Experten/ Expertinnen entlang eines Leitfadens geführt und diese dann nach der qualitativen

Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) ausgewertet. Durch die qualitative Analyse können daher Empfehlungen für den E- Recruiting Prozess im Unternehmen gegeben werden.

Die Arbeit beschäftigt sich eingangs mit den unterschiedlichen Generationen und einer Analyse des Arbeitsmarktes in Österreich. Darauf folgend wird ausgeführt, was Talent und Talentmanagement sind und welche Aufgaben die Personalbeschaffung hat. Des Weiteren wird Social Media als ein Marketing und Rekrutierungstool vorgestellt.

Im Anschluss an die Literaturdiskussion werden die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse und die Entstehung der Interviews beschrieben. Dem folgend werden die Interviews deskriptiv analysiert und daraus Vor- und Nachteile eruiert. Die Arbeit schließt mit einer Zusammenfassung und einem Ausblick ab.

Die Arbeit konnte zeigen, dass sich das E- Recruiting für jüngere Generationen bereits sehr gut zum Einsatz bringen lässt und hier auch viele Vorteile mit sich bringen (Bereitstellung von zeit- und ortsunabhängigen Medien, einfache Handhabung, „Alltag“ der Generation Y. Problematisch ist es aber, dass die älteren Generationen mit der neuen Personalanwerbung selten arbeiten und arbeiten wollen. Des Weiteren ist die Anonymität ein kritischer Faktor, da man nie weiß, wer antwortet und ob die angegebenen Daten stimmen.

## Einleitung

Computer und der Anschluss an das Internet haben bereits seit längerem Einzug in den Alltag westlicher Staaten genommen. Viele Haushalte sind mit einem Internetzugang ausgestattet, wodurch die Anwendungsmöglichkeiten des Internets immer größer und vielfältiger werden. Die Verwendung des Emails oder die Verwendung von Suchmaschinen ist mittlerweile Usus geworden – zudem kann auch über das Internet eingekauft werden, Weiterbildung erfolgen oder Bankgeschäfte betrieben werden.

Die Attraktivität und das regelmäßige Nutzen des Internets sind auch Unternehmen und Unternehmerinnen nicht verborgen geblieben, wodurch in den letzten Jahren Plattformen für die Rekrutierung von Fachkräften, Angestellten und Arbeitern/ Arbeiterinnen deutlich an Zulauf gewinnen konnten. Die Plattformen ermöglichen es, dass Unternehmer/ Unternehmerinnen auf einfache Art und Weise Stellenangebote ausschreiben und sich dadurch internationale Bewerber/ Bewerberinnen melden können. Örtliche und zeitliche Disponibilität spielen für Arbeitnehmer/ Arbeitnehmerinnen, sowie Arbeitgeber/ Arbeitgeberinnen keine Rolle mehr.

Die Vielfalt der Plattformen zur Rekrutierung von Personal ist mittlerweile stark angestiegen. Zudem gibt es auch noch zahlreiche Anwendungsmöglichkeiten für das Smartphone oder Tablet, auf welche im Zuge dieser Arbeit noch genauer eingegangen werden soll.

In diesem Zusammenhang muss allerdings angemerkt werden, dass die Berufswelt sich auf die neuen Rekrutierungssysteme einstellen muss. Es gibt mittlerweile eine Vielzahl an Unternehmen, welche das Potential der Sozialen Medien für die Human Resource Abteilungen, beziehungsweise für die Personalrekrutierung verwenden. Die Unternehmen können selbst attraktive Seiten zur Personalrekrutierung in sozialen Medien gestalten, oder sich als attraktiver Arbeitgeber/ attraktive Arbeitgeberin darstellen. Hierfür stehen ihnen jegliche Gestaltungsmöglichkeiten offen – ob Fotos, Videos oder kurze Blogeinträge – das Unternehmen kann sich dadurch authentisch für eine breite Masse ort- und zeitunabhängig präsentieren und auf sich aufmerksam machen.

Dennoch muss Social Media als ein Teilbereich im HR Segment angesehen werden. Neben den traditionellen Printmedien ist es üblich Personal über Karrieremessen oder die klassische Unternehmenswebsite zu rekrutieren.

Des Weiteren muss hierbei noch angeführt werden, dass der demographische Wandel – insbesondere das Altern der Babyboomer- Generation zu Schwierigkeiten am Arbeitsmarkt geführt hat. Unternehmen müssen sich im Bezug auf Ihr Personalmanagement auf den eben beschriebenen demographischen Wandel einstellen. In diesem Zusammenhang gibt es aber auch noch die aktuellen Trends im Bezug auf Globales, Strukturelles und Wirtschaftliches zu berücksichtigen (Gerpott, Hackl und Schirach 2013, 28). Ein Bericht der Wirtschaftskammer gibt hierfür an, dass die personalpolitischen Konsequenzen von Unternehmen oftmals unterschätzt werden. Ähnlich äußern sich Reindl, Quoika, Heyer & Martolock (2008) und merken an, dass sich viele Unternehmen durchaus über den Alterungsprozess ihrer Mitarbeiter bewusst sind aber dennoch nur selten personalpolitische Maßnahmen ergreifen (Gerpott, Hackl und Schirach 2013, 28).

Viele Unternehmen richten sogar ihre personalpolitischen Maßnahmen direkt an die Generation der 31- 50 jährigen Erwerbstätigen, wobei gerade eben mit jüngeren oder älteren Personen gearbeitet werden sollte (Gerpott, Hackl und Schirach 2013, 28).

Soziale Medien per se sprechen allerdings nur bedingt Personen über 40 Jahre an. Dies zeigt möglicherweise auch, dass dadurch vor allem junge Personen unter 30 Jahre rekrutiert werden können, ältere Personen aber eher weniger guten Zugang zu den Unternehmen finden können. Ältere Personen verfügen oft über ein enormes Fachwissen und könnten somit wichtige Fachkräfte für ein Unternehmen darstellen.

Ziel dieser Arbeit ist es, Vor- und Nachteile von Social Media für HR Zwecke zu finden und diese aufzuzeigen. Grundsätzlich kennt die Literatur viele Studien zu Web- Rekrutierung, die Bedeutung der Sozialen Medien ist allerdings in der Literatur nur selten diskutiert worden.



## 1.1 Forschungsfrage

Diese Masterarbeit hat es sich zur Aufgabe gemacht, Vor- und Nachteile von Social Media für HR Zwecke zu eruieren. Trotz der Größe des Themengebietes, soll die Forschungsfrage dieser Masterarbeit wie folgt lauten:

**Welche Vor- und Nachteile von Social Media kann man für Human Ressource Zwecke identifizieren?**

Da es sich bei Sozialen Medien um einen sehr vielseitigen Begriff im Bereich des Web 2.0 handelt, welcher durch viele unterschiedliche Faktoren beeinflusst werden kann, soll die zentrale Forschungsfrage eingegrenzt werden:

**Welche Vor- und Nachteile von Social Media kann man für Human Ressource Zwecke identifizieren und gelten diese für alle Unternehmen und Branchenzweige gleichermaßen?**

Da es sich bei dieser Forschungsfrage um ein sehr komplexes Forschungsfeld handelt, ist es notwendig, weitere Fragestellungen anhand von aktueller Forschungsliteratur zu beantworten:

Was ist HR und welche Zwecke verfolgen sie?

Was sind Soziale Medien?

Wer arbeitet mit Sozialen Medien?

Welche Ziele werden mit Sozialen Medien verfolgt?

Welche Bedeutung haben Soziale Netzwerke?

Wie funktioniert E-Recruiting?

Welche Möglichkeiten für das E-Recruiting gibt es?

Für die Eruierung der Vor- und Nachteile von Sozialen Medien für HR Zwecke ist es notwendig eine empirische Studie durchzuführen. Hierfür werden Interviews mit österreichischen Unternehmen geführt werden. Des Weiteren wird aus der zentralen Forschungsfrage eine Hypothese abgeleitet:

**Durch die Eruierung von Vor- und Nachteilen von Social Media für HR- Zwecke ist es möglich, eine Reihung von Kriterien für HR zu erstellen, welche für alle Branchenzweige Gültigkeit hat?**

## **1.2 Relevanz der Arbeit**

Globalisierung, Wettbewerb sowie der bereits erwähnte demographische Wandel sind Faktoren, die es den Unternehmern und Unternehmerinnen erschweren, passendes Personal zu rekrutieren. Dies ist der Grund dafür, dass die Unternehmen verstärkt auf das Internet setzen, da sie dadurch ort- und zeitungebunden mit potentiellen Kandidaten und Kandidatinnen in Kontakt treten können.

Grundsätzlich ist die Verwendung des Internets für Unternehmer und Unternehmerinnen per se nichts Neues: Personalrekrutierung wurde auch in den letzten Jahren schon verstärkt über die unternehmenseigene Homepage durchgeführt. Die Rolle der Sozialen Netzwerke ist erst in den letzten Jahren gestiegen.

Die Stärke, welche in den Sozialen Medien ruht, ist bestimmt die Ansprechbarkeit eines größeren Personenkreises. Dadurch ist es möglich, dass die Unternehmen vorgestellt werden, deren Präsenz und Bedeutsamkeit erklärt wird und die Attraktivität gesteigert werden kann.

Soziale Medien machen es möglich, dass man orts- und zeitunabhängig über eine Stichwortsuche einfach an Unternehmen gelangen kann, welche eben jene Interessen vertreten, die der Arbeitnehmer/ die Arbeitnehmerin selbst erfüllen. Ohne großen Zeitaufwand kann das künftige Personal mit dem Unternehmen in Kontakt treten.

Als Portale zur E- Rekrutierung zählen neben Facebook und Twitter auch XING und LinkedIn, sowie Instagram. Welche Anbieter die meisten Vorteile oder Nachteile mit sich bringen, soll im Laufe dieser Arbeit diskutiert werden.

## **1.3 Methodik**

Im Zuge dieser Masterarbeit sollen Gespräche mit einer Fokusgruppe an unterschiedlichen österreichischen Unternehmern und Unternehmerinnen geführt werden. Die Gespräche werden durch Fragebögen angeleitet. Die Unternehmer und Unternehmerinnen fungieren hierbei als Experten und Expertinnen. Die Gespräche werden mittels Diktiergerät aufgenommen, damit der Inhalt transkribiert und mittels einer qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert werden kann.

## **1.4 Ziel der Arbeit**

Soziale Medien für HR Zwecke zu nutzen ist für Unternehmen mittlerweile sehr wichtig geworden. Dennoch ist es wichtig, dass die Unternehmen genau wissen, wie sie Soziale Medien einsetzen können, um genau das Personal zu bekommen, das sie haben möchten. Aus diesem Grund ist es auch wichtig, dass der Zeitfaktor für die Unternehmen nicht zu groß ist und die Anbieter Sozialer Medien sehr benutzerfreundliche Oberflächen gestalten müssen. Die Benutzerfreundlichkeit muss für Unternehmer/ Unternehmerinnen, aber auch für Arbeitnehmer/ Arbeitnehmerinnen gleichermaßen vorhanden sein.

Im Zuge dieser Arbeit werden sich Vor- und Nachteile der Sozialen Medien für die Personalrekrutierung herauskristallisieren – wie etwa das Nichtnutzen der Plattformen, Kontrollverlust, Imageverlust, aber auch der Verlust bereits bestehender Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen. Obwohl die Plattformen einfach sind, ist das Unternehmen nie das einzige, das über soziale Plattformen Mitarbeiter/ Mitarbeiterinnen sucht. Dadurch kann es auch zum Abwerben von Personal kommen.

Vor- und Nachteile der Sozialen Medien sollen am Ende dieser Arbeit gegenübergestellt werden.

## **1.5 Aufbau der Arbeit**

Zu Beginn dieser Arbeit sollen die Generationen und generationsspezifischen Unterschiede mit Bezug auf das Arbeiten erläutert werden. Daraus folgernd wird der österreichische Arbeitsmarkt diskutiert und der demographische Wandel beschrieben. Des Weiteren wird hier zum ersten Mal Bezug auf die Personalbeschaffung genommen.

Im Anschluss daran wird die Personalbeschaffung nach internen und externen Faktoren beschrieben und auf das Employer Branding eingegangen, da dies durch die Verwendung von Social Media optimiert werden kann. Nach einem kurzen Einblick in die Kombination aus Social Media und Personalbeschaffung wird noch auf das Social Media Phänomen und das Talentmanagement eingegangen.

Der empirische Teil beschreibt die Methodik und die Bearbeitung des Materials sehr detailliert, bevor die Interpretationen und Rückschlüsse für die Forschungsfrage ausgeführt werden. In Form einer Tabelle werden übersichtlich die Vor- und Nachteile des E-Recruitings dargestellt.

Die Arbeit schließt mit einem Fazit und Ausblick ab.

## **2 Theoretischer Teil**

### **2.1 Generationen**

Weltweit sind unterschiedliche Generationen am Arbeitsmarkt vertreten. Diese bringen generationsspezifische Vor- und Nachteile mit sich und sind für die Personalplanung essentiell. Dieser Abschnitt soll nun aufzeigen, welche Generationen es gibt und welche Vor- und Nachteile sich aus deren Beschäftigung ergeben.

#### **2.1.1 Babyboomer Generation**

Jene Generation, die nach dem Ende des Zweiten Weltkrieges geboren wurde, wird als Babyboomer Generation bezeichnet. Diese Generation verdankt *„ihren Namen dem Nachkriegs-Babyboom, sind die erste nach dem Weltkrieg aufgewachsene Generation und dementsprechend von dem eisernen Turn-Around-Willen und der konstruktiven Kraft der Aufbaujahre geprägt“* (Radermacher 2013, 6). Man meint hierbei die Jahrgänge 1955 bis 1964. Diese Generation steht allerdings kurz vor ihrer Pensionierung oder ist bereits pensioniert. Ein Ausscheiden der Babyboomer Generation aus dem Arbeitsmarkt spielt viele Stellen frei, welche durch Personen der Generationen Y oder Generation X nachbesetzt werden müssen (Radermacher 2013, 6).

#### **2.1.2 Generation X**

Mit der Generation X sind all jene Jahrgänge gemeint, die zwischen 1965 und 1979 geboren wurden. Da diese schon länger am Arbeitsmarkt sind, werden diese auch als „Berufserfahrene“ bezeichnet. Der Großteil von ihnen ist im Arbeitsalltag fest integriert und hat meist bereits Führungspositionen inne und die Chance am meisten von dem Generationenwechsel mit der Babyboomer Generation zu profitieren (Parment 2013, 12).

### **2.1.3 Generation Y**

In der Generation Y bedingen sich die Jahrgänge 1980 bis 2000. Diese sind „aufgewachsen mit dem Internet und dem einhergehenden Informationsüberfluss, in einer Konsumwelt, in der Marken und deren offensive Kommunikation nicht wegzudenken sind“ (Parment 2013, 10). Der Computer und das Internet haben diese Generation stark geprägt. Hinzukommen die neuesten Medien wie Instant Messaging und Smartphones, welche dazu beitragen, dass die Generation Y jederzeit und an jedem Ort erreichbar sind. Die Ansprüche der Generation Y haben sich im Gegensatz zur Generation X und den Babyboomern stark geändert. Sie fordern nun einen spannenden Job mit modernsten Plattformen ein und zeigen auch wenig loyale Verhaltensweisen. Arbeitsklima und Wertschätzung sind ihnen genauso wichtig wie der Wunsch, dass sich ein Unternehmen ihren persönlichen Vorstellungen anpasst und nicht sie sich selbst an das Unternehmen anpassen müssen (Radermacher 2013, 7).

Die Generation Y mag es nicht Entscheidungen zu treffen und kann auch nicht gut mit Kritik an ihrer Person oder an ihrer Arbeitsleistung umgehen. Zudem sind die Personen dieser Generation sehr anfällig für Erkrankungen und zeigen sich nicht stressresistent, sowie ausdauernd, wie es etwa andere Generationen sind (Holste 2012, 22).

## 2.2 Generationsspezifische Unterschiede

Tabelle 1: Generationsspezifische Unterschiede

|                                   | Jüngere  | Generation X und Babyboomer   |
|-----------------------------------|--|---|
| <b>motivationale Faktoren</b>     | <p>subjektive, zeitliche Perspektive auf die Zukunft gerichtet</p> <p>Wachstumsmotive: Wunsch nach Weiterentwicklung und Karriereplanung</p> <p>Motive der Macht und Autorität</p> <p>streben nach Aufrechterhaltung ihrer sozialen Kontakte</p>   | <p>Fokussierung stärker auf die Gegenwart</p> <p>Wichtigkeit von emotionalen/ affektiven Motiven und Bedürfnissen, u.a. Autonomie, Wertschätzung/Anerkennung, Generativitätsmotiv</p> <p>Aufrechterhaltung der sozialen, physischen und ökonomischen Sicherheit</p>   |
| <b>Konfliktverhalten</b>          | weichen Konflikte mit Kollegen oder Bekannten eher aus   | besteht kein Zusammenhang zwischen dem „Jobalter“ und dem Umgang mit Konflikten   |
| <b>Problemlösungsfähigkeit</b>    |  | verfügen insgesamt über geringere Problemlösungsfähigkeiten   |
| <b>Kreativität</b>                | sind deutlich kreativer als ältere Mitarbeiter   |   |
| <b>Führungsstil und Verhalten</b> | <p>fühlen sich komfortabler in sich schnell verändernden Umgebungen</p> <p>sind risikofreudig und bereit neue Projekte und Herausforderungen anzugehen</p> <p>arbeiten mit mehr Energie und Intensität</p> <p>sind eher auf der Suche nach neuen Chancen und sind wettbewerbsfähig, um ein hohes Ergebnis zu leisten</p> <p>arbeiten um sich selbst zu entwickeln und zu fördern</p> | <p>versuchen aus den vergangenen Problemen zu lernen, um Vorhersehbarkeit sicherzustellen und das Risiko zu minimieren</p> <p>arbeiten an der Aufrechterhaltung einer ruhigeren Haltung</p> <p>verfügen über Kenntnisse ihres Arbeitsfeldes und nutzen dies für die Lösung von Problemen</p> <p>kooperieren und zeigen ein höheres Maß an Empathie und Sorge für andere</p> <p>arbeiten, um andere zu entwickeln und zu fördern</p> |

Quelle: (Becker 2013, 641)

Dem Vergleich der Generationen von Becker ist zu entnehmen, dass sich der Mensch psychisch, wie auch gesundheitlich und motivational verändert. Man sieht hier „bei jüngeren Mitarbeitern, deren subjektive, zeitliche Perspektive auf die Zukunft gerichtet ist, überwiegen Wachstumsmotive, die sich in einem Wunsch nach Weiterentwicklung sowie Karriereplanung äußern (Felfe 2015)“.

Des Weiteren wollen sie ihre Kontakte so gut es geht aufrechterhalten. Bei älteren Personen zeigen sich ein starker Gegenwartsbezug im Arbeitsalltag und eine verstärkte Bedeutung von Autonomie und Wertschätzung im Arbeitsprozess. Für jung und für alt gilt aber, dass beide dazu bereit sind, eine gute Leistung erbringen zu wollen. Es ist auch ein interessanter Umstand, dass das Konfliktverhalten und die Fähigkeit Probleme zu lösen sich mit dem Alter deutlich verändern: will man in jungen Jahren noch Konflikten ausweichen, steht man diesen im späteren Alter locker und willig gegenüber. Ältere Personen verfügen auch über eine geringe Problemlösungsfähigkeit (Becker 2013, 640).

*„Jüngere Arbeitnehmer sind deutlich kreativer als ältere Arbeitnehmer und junge Arbeitsgruppen sind deutlich kreativer als alte und altersgemischte Arbeitsgruppen. Altersgemischte Arbeitsgruppen sind deutlich kreativer als alte Arbeitsgruppen (Becker 2013, 641).“*

Die hier beschriebenen Unterschiede zwischen den Generationen beeinflussen natürlich den Arbeitsmarkt und die Entscheidung von Unternehmen im Personalrekrutierungsprozess. Ein Verständnis über diese Unterschiede ist auch von Bedeutung, wenn es um die Nutzung von Internet und Social Media für die Bewerbung in einem Unternehmen geht.

## **2.3 Strukturwandel**

„Strukturwandel bezeichnet die Veränderungen der wertmäßigen Beiträge der einzelnen Wirtschaftszweige und Wirtschaftssektoren zum Bruttoinlandsprodukt (BIP) aufgrund der marktwirtschaftlichen Dynamik.“ (Brockhaus 2008, 579) Der Strukturwandel per se meint, dass sich die Volkswirtschaft eines Staates in einem kontinuierlichen, aber stets gleichbleibenden Markt verändert. Als Auslöser für den Strukturwandel kann man die Marktwirtschaft und deren Folgen auf die gesamte Ökonomie ansehen. Mit dem Strukturwandel einhergehende Veränderung sind zum Beispiel preislicher oder technischer Natur, oder beziehen sich auf die Arbeitsteilung im internationalen Kontext oder auf die Nachfrage nach Produkten oder Dienstleistungen. Aus diesem Grund ist es möglich, den Strukturwandel in einen sektoralen, intrasektoralen und regionalen Bereich zu unterteilen (Brockhaus 2008, 579).



Alle Volkswirtschaften der Welt weisen einen sektoralen Strukturwandel auf. Dies ist bedingt durch den Übergang einer landwirtschaftlich geprägten Wirtschaft hin zu einer industriellen. Einen derartigen Wandel vollzogen die westlichen Staaten Mitte des 19. Jahrhunderts, die heutigen Schwellen- und Entwicklungsländern setzten beim sektoralen Strukturwandel etwas später ein. Bis heute sind die Auswirkungen dieses Strukturwandels zu spüren. Es setzte dann auch die Ära der Dienstleistungen ein, welche in Österreich sehr stark vertreten ist (Prezewowsky 2007, 29).

Nach dem industriellen- und dienstleistungsbeherrschten Strukturwandel kam es zu einem erneuten Umschwung: die Informations- und Kommunikationstechnologien setzten sich im 21. Jahrhundert durch (Prezewowsky 2007, 29).

Beobachtet man das Verhältnis zwischen dem Kapital und der Arbeitskraft eines Landes, so handelt es sich hierbei um das intrasektorale System des Strukturwandels. Da hier der Umbruch im 19. Jahrhundert eine wichtige und prägende Rolle spielte, sind die Auswirkungen bis heute zu spüren. Arbeitskräfte wurden damals und werden heute stark durch Maschinen ersetzt. Dadurch kam es zu einer rückläufigen Nachfrage an Arbeitskräften, welcher wir mit dem Umstieg auf Industrie 4.0 möglicherweise wieder bevorstehen. Ein Vorteil der Maschinen ist es aber, dass man hierbei für den Menschen gefährliche Arbeiten ausüben kann und nur dabei die menschliche Arbeitsleistung ersetzen könnte. Dennoch steht dieser Vorteil dem Nachteil der schwindenden Nachfrage entgegen. Es muss an dieser Stelle aber angemerkt werden, dass die Wirtschaft trotz alledem gut ausgebildete Arbeitskräfte benötigt (Brockhaus 2008, 579).

Der regionale Strukturwandel hingegen kann den Fokus auf kleinere (regionale) Wirtschaftssysteme legen, bei denen ebenfalls wieder der historische Abriss gezeigt werden kann. Waren es in einigen Gebieten die Bergwerke, die seinerzeit die Region mit Arbeitsplätzen versorgten, so sind es in diesen heute oftmals hochspezialisierte Unternehmen (Prezewowsky 2007, 43).

## **2.4 Der österreichische Arbeitsmarkt**

Der österreichische Arbeitsmarkt ist durch ein steigendes Arbeitskräftepotential geprägt. Hinzukommt, dass das Beschäftigungspotential durch die erhöhte Arbeitslosigkeit immer stärker zunimmt. Die Ursachen für eine derartige Veränderung

sind primär durch drei Aspekte geprägt: erstens gibt es einen großen Zuwachs an ausländischen Arbeitskräften, zweitens wurde auch das Pensionsantrittsalter geändert und drittens befinden sich immer mehr erwerbstätige Frauen im Arbeitsalltag vor (Arbeitsmarktanalyse 2015, 10).

Es ist eine sehr negative Entwicklung, dass in Österreich die Arbeitslosenquote immer stärker ansteigt und sich auch zusätzliche viele Personen in Ausbildungen oder Umschulungen befinden, welche meist nicht erwerbstätig sind. Auch wenn das Arbeitsmarktservice (AMS) angibt, dass die Schulungsmaßnahmen rückläufig sind, befinden sich am Arbeitsmarkt selbst immer weniger gut ausgebildete Personen, welche dafür sorgen könnten, dass die freien Arbeitsstellen besetzt werden (Arbeitsmarktanalyse 2015, 10ff.).

In Österreich herrscht mittlerweile – wie leider in vielen europäischen Ländern ebenfalls vermerkt werden konnte – eine steigende Jugendarbeitslosigkeit vor, welche es zu bekämpfen gilt (Arbeitsmarktanalyse 2015, 12).

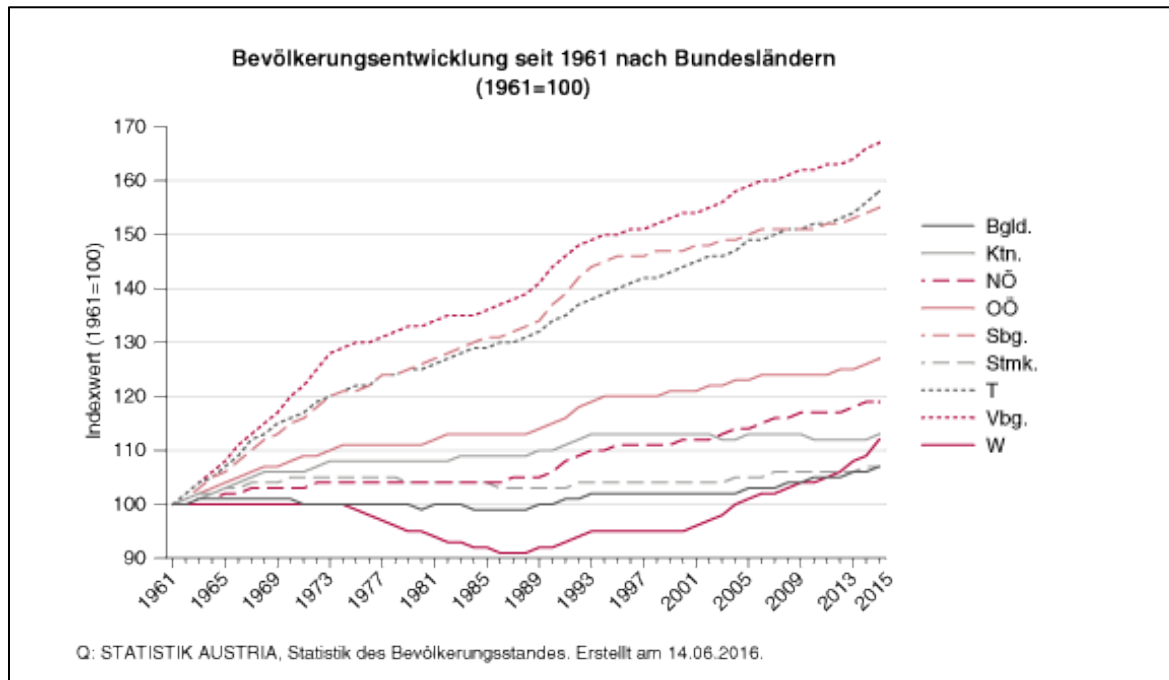
## **2.5 Demographischer Wandel**

Der demographische Wandel ist in allen westlichen Ländern zu beobachten und durch unterschiedliche Kategorien bestimmt. Seit vielen Jahren müssen sich westliche Staaten auf sinkende Geburtenraten, steigendes Pensionsantrittsalter und Migration einstellen. Die Arbeitswelt – und dadurch auch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind Teil des Sozialsystems in westlichen Staaten. Das Sozialsystem ist auf deren Beitrag angewiesen (Bollessen 2014, 1). Die Welt wächst Jahr für Jahr an und mit ihr sollten auch die erwerbstätigen Personen anwachsen. Dennoch ist es aber so, dass in vielen Regionen die Anzahl an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sinkt. Dies ist vor allem in Österreich und Deutschland zu beobachten (Götz, Naylor und Natter 2006, 6f).

Da es mit dem Ende des Zweiten Weltkrieges in Österreich und in Deutschland ein großes Wirtschaftswachstum und eine hohe Geburtenrate gab, konnten die Bevölkerung und deren Arbeitspotential stark anwachsen. Diese Kombination aus Geburtenrate und Wirtschaftswachstum ist aber mittlerweile mehr zum Stillstand gekommen, und ein Großteil der Bevölkerung steht nun kurz vor der Pensionierung oder ist bereits pensioniert. Dadurch sind nur noch wenige Arbeitnehmerinnen und

Arbeitnehmer am Markt, welche das Pensionssystem unterstützen können (Götz, Naylon und Natter 2006, 7).

Abbildung 1: Darstellung des Bevölkerungswachstums nach Bundesländern



Quelle: StatistikAustria, Bevölkerungsentwicklung, 2016a

Wie die hier angeführte Grafik verdeutlicht, sind die Bevölkerungszahlen seit dem Jahr 1961 in den meisten Bundesländern leicht angestiegen (StatistikAustria, Bevölkerungsentwicklung 2016a). Mit dem fehlenden Bevölkerungsanstieg, der im Gegensatz zu den Nachkriegsjahren stark zurückgegangen ist, sind auch viele Fachkräfte nun nicht mehr erwerbstätig, was dazu führt, dass viele Arbeitsstellen unbesetzt bleiben (StatistikAustria, Bevölkerungsentwicklung 2016a).

*„Der demographische Wandel bestimmt in den kommenden Jahren die Entwicklung in Deutschland. Der Rückgang der Bevölkerung führt dazu, dass immer weniger Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Das rückläufige Angebot an hochqualifiziertem Personal öffnet durch die veränderten Altersstrukturen eine Qualifikationslücke.“* (Bollessen 2014, 1).

Der demographische Wandel betrifft nahezu alle westlichen Länder. Österreich und Deutschland stellen hierbei keine Ausnahmen dar. Wichtig für die Arbeitswelt und die Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber ist es, sich auf die schwachen Geburtenraten, Migration und die steigende Lebenserwartung einstellen zu können und diese in die Planung des Personalmanagements miteinzubeziehen (Bollessen 2014, 1).

Da die Bedeutung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Umbruch ist, ist es Aufgabe des Personalmanagements mit diesem umzugehen. Faktoren wie Globalisierung, Strukturen multinationaler Konzerne und unterschiedliche Wirtschaftssysteme erschweren die Arbeit im Personalmanagement.

Reindl, Quoika, Heyer & Martolock (2008/19) geben an, dass es vielen Unternehmerinnen und Unternehmern bewusst ist, dass ihre Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer stark altern und durch eine Pensionierung nicht nur Wissen, sondern auch eine Fachkraft aus dem Unternehmensverbund ausscheidet. Dennoch ergreifen nur wenige personalpolitische Maßnahmen um der Alterung und dem drohenden Fachkräftemangel entgegenwirken zu können. Viele Unternehmen sehen sogar ihre personalpolitische Strategie dahingehend gegeben, als dass man die Generation X und die Babyboomer Generation beschäftigt hält. Expertinnen und Experten empfehlen aber, dass es besser wäre, die Generation Y und die Babyboomer Generation miteinander zu beschäftigen (Gerpott, Hackl und Schirach 2013, 28).

Ein Unternehmen hat die Aufgabe, sich auf die Unterschiede im Alter der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einzustellen. Durch eine Mischung von Arbeitskräften aus unterschiedlichen Generationen kann das Unternehmen aber auch die Chance nutzen unterschiedliche Talente und Fachwissen zu bündeln und die Möglichkeit schaffen, dass alle voneinander lernen können: jüngere Generationen das Fachwissen und die Erfahrung, sowie Abläufe im Unternehmen, ältere Generationen das neueste Wissen aus den Ausbildungen und der Hochschulen (Knauth und Diel 2009, 78f).

Für das Personalmanagement ist es also von enormer Wichtigkeit, dass man die Aufgabenbereiche und Möglichkeiten sammelt und überdenkt und das Human Resource Management immer mithilfe des Wissens des Diversity Managements betrachtet und gegebenenfalls anpasst (Knauth and Diel 2009, 79).

In den folgenden Abschnitten soll nun auf alle Komponenten eingegangen werden, die den demographischen Wandel beeinflussen beziehungsweise bestimmen.

### **2.5.1 Geburtenrate**

Seit Jahren ist in Österreich die Geburtenrate rückläufig. Im Vergleich mit den Datensätzen nach dem Zweiten Weltkrieg, zeigt sich deutlich, dass die Babyboomer

Generation schon seit Ende der 70er – Jahre ein jähes Ende gefunden hat. Dennoch muss gesagt werden, dass dies nicht auf alle Gebiete Österreichs zutrifft, aber in Summe ein Rückgang vermerkt werden kann. Die Datensätze der Statistik Austria, welche bis zum Jahr 2013 ausgewertet sind, verdeutlichen, dass die Geburtenbilanz zur Altersstruktur leicht positiv ist (StatistikAustria, Geburtenrate 2016c).

Es zeigte sich, dass die Geburtenrate in Österreich im Jahr 2001 am niedrigsten war. Seitdem ist die Geburtenrate wieder leicht angestiegen. Im Vergleich zum Jahr 2011 war die Geburtenrate beispielsweise 2012 wieder um 1,1% angestiegen gewesen (StatistikAustria, Geburtenrate 2016c).

Grundsätzlich muss für Österreich und seine Bevölkerungsgröße gesagt werden, dass das Sozialsystem und der natürliche Bevölkerungsanstieg nur dann gewährleistet sein können, wenn jede Frau zwei Kinder gebären kann (Meffert 2002, 4). Da in Österreich aber viele Frauen berufstätig sind und es auch gute Verhütungsmöglichkeiten gibt, ist die Kinderanzahl pro Frau in Österreich bei gemittelt 1,4 Kindern (StatistikAustria, Geburtenrate 2016c). Weitere Faktoren, welche die niedrige Geburtenrate verursachen sind die Belastung des Familienbudgets und der Ausbildungsgrad der Frauen. Nachdem viele Frauen einen langen Ausbildungsweg hinter sich gebracht haben, wollen sie entweder gar keine Kinder mehr bekommen oder erst sehr spät, da eine Vereinbarung zwischen Familie und Beruf bis heute noch sehr schwer zu gestalten ist (Klauk 2008, 12).

## **2.5.2 Steigendes Alter der Bevölkerung**

Westliche Staaten vermerken alle dasselbe Problem: die Bevölkerung altert. Gründe hierfür sind vor allem die medizinische Versorgung, die sich in den letzten Jahrzehnten stark verbessert hat, und die guten Lebensbedingungen.

Der Anteil der erwerbstätigen Personen (15 bis 64 Jahre) in den Staaten der Europäischen Union ist zwischen den Jahren 2006 und 2050 so prognostiziert, dass er auf 56,7% zurückgehen soll. Diese Berechnung ist auch durch die geringe Geburtenrate stark beeinflusst.

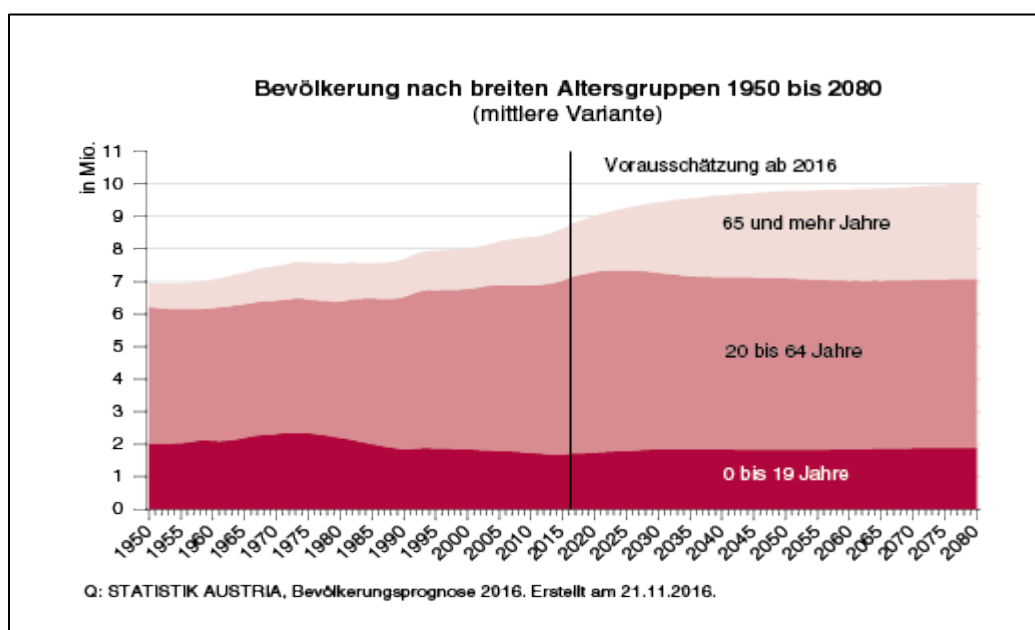
Ursprünglich war das Sozialsystem so angedacht gewesen, dass auf jede/ jeden Pensionistin/ Pensionist zwei Personen aus der Generation Y und X erwerbstätig sein sollten. Da sich das Verhältnis zwischen der arbeitenden Bevölkerung und der

nicht arbeitenden stark geändert hat, kommt auf eine/ einen Pensionistin/ Pensionist nur eine erwerbstätige Person aus der Generation Y und X (Götz, Naylor und Natter 2006, 6f).

Grundsätzlich muss hierbei angemerkt werden, dass seit 2000 der Anteil an Personen, welche in die Pension eintreten, deutlich stärker angestiegen ist als der Anteil an Personen, die mit der Erwerbstätigkeit beginnen. Dies bedeutet, dass durch die Alterung der Menschen auch Fachkräfte ausscheiden und eine Lücke im Unternehmen hinterlassen, die nur durch ausgebildete Personen gefüllt werden kann (Klauk 2008, 11). Wie die nachstehende Grafik verdeutlicht, wird der Anteil der Bevölkerung, welche nicht erwerbstätig ist, auf etwa zwei Drittel der Gesamtbevölkerung ansteigen (StatistikAustria, Demografischer Wandel 2016b).

Es kann auch gezeigt werden, dass der Anteil an Personen zwischen 20 und 64 Jahren, als die Erwerbstätigen, ab 2030 leicht rückläufig sein wird und auch die Geburtenrate bis 2080 nicht als steigend prognostiziert ist. Die Lücken für Arbeitskräfte müssen dadurch durch Migrantinnen und Migranten gefüllt werden, damit das Sozialsystem aufrecht erhalten bleiben kann und die Wirtschaft genügend Potential hat, um Produkte und Dienstleistungen anbieten zu können (StatistikAustria, Demografischer Wandel 2016b).

*Abbildung 2: Österreichische Bevölkerung im demografischen Wandel nach dem Alter*



Quelle: StatistikAustria, Demografischer Wandel, 2016c

### 2.5.3 Migration

Da die Bevölkerung immer stärker veraltet und die Geburtenrate kaum steigt, mussten die Zahlen der Erwerbstätigen durch ausländische Arbeitskräfte ausgeglichen werden. Seit dem Ende des Zweiten Weltkrieges werden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer samt Familie in Österreich aufgenommen, um genügend Personen am Arbeitsmarkt zu haben. Besonders stark ist die Beschäftigung von Migrantinnen und Migranten in den neunziger Jahren zu vermerken. Eine bedeutende Rolle spielt in diesem Zusammenhang aber auch die Osterweiterung in der EU (StatistikAustria, Migration 2016d).

Wie aus einer Statistik der Statistik Austria hervorgeht, war im Jahr 2008 der Anteil der Bevölkerung von nicht österreichischen Staatsbürgerinnen und -bürgern auf 10,2 % angestiegen. Viele der hier lebenden Migrantinnen und Migranten sind hier gemeldet, haben aber keine Möglichkeit zu arbeiten oder müssen aufgrund ihrer Deutschkenntnisse oder ihrer nicht anerkannten Ausbildung in unterbezahlten Jobs tätig sein. Dies führt dazu, dass die ausländische Bevölkerung unzufrieden ist und hilft nicht dabei, diese in das Umfeld integrieren zu können (StatistikAustria, Migration 2016d).

Auf dem österreichischen Arbeitsmarkt befinden sich Migrantinnen und Migranten, die über eine abgeschlossene Fachausbildung oder einen Hochschulabschluss im Ursprungsland verfügen. Viele von ihnen arbeiten aber in Jobs, die nicht ihrem Ausbildungsgrad entsprechen. Eine dazu durchgeführte Studie der OECD (2008) gibt an, dass 21,2% aller in Österreich angestellten Personen mit Migrationshintergrund eine Arbeitsstelle haben, für die sie „überqualifiziert“ sind. Des Weiteren muss angeführt werden, dass auch Migrantinnen und Migranten in der zweiten Generation genauso benachteiligt am Arbeitsmarkt sind (Bock-Schappelwein 2004, 4ff).

Zur Benachteiligung hinzukommt, dass auch all jene Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit Migrationshintergrund monetär am Arbeitsmarkt benachteiligt sind. Dies führt auch dazu, dass die Sozialversicherungsbeiträge und die Lohnsteuer viel geringer für den österreichischen Staat ausfallen, sodass dies ein Nachteil für Österreich ist (Bock-Schappelwein 2004, 5f).

## **2.6 Demographischer Wandel und der Einfluss auf das Personalmanagement**

Der Arbeitsmarkt ist vom demographischen Wandel abhängig. Hierbei spielen die eben erwähnten Faktoren Geburtenrate, Alterung der Bevölkerung und Migration eine wichtige Rolle.

Es gibt unterschiedliche Ansätze in Europa und in Österreich um dem demographischen Wandel entgegenwirken zu können. Neueste Ansätze der Personal Rekrutierung sollen dann noch in den späteren Kapiteln ausführlicher besprochen werden. Im Zuge dieses Kapitels ist es von Bedeutung, dass noch auf die älteren Personen eingegangen wird (Eder 2009).

Ältere Personen sollen in Zukunft länger im Arbeitsprozess gehalten werden, damit einerseits das Fachwissen besser übergeben werden und andererseits dem Mangel an Fachkräften entgegengewirkt werden kann. Expertinnen und Experten waren ursprünglich der Annahme, dass es von Vorteil wäre ältere Personen aus dem Arbeitsumfeld auszuschließen, um jüngeren Generationen den Vortritt zu überlassen. Dies wurde sehr schnell von allen Ebenen (Gesellschaft, Politik, Wissenschaft) angenommen und als guter Ansatz empfunden. Man sprach in diesem Zusammenhang von einer Generationensolidarität (Reichert 2007, 33f).

Da viele Unternehmen nur wenige Personen aus jüngeren Generationen aufgenommen hatten und viele ältere Personen in die Frühpension gingen, sind aktuell in den meisten Unternehmen hauptsächlich 30- bis 50- Jährige beschäftigt. Dies ist auf den ersten Blick nicht besorgniserregend, doch es gibt, wie eben beschrieben wurde, für die vielen Pensionistinnen und Pensionisten nur noch wenige erwerbstätige Junge. Für das österreichische und europäische Sozialsystem sind derartige Umstände wenig förderlich (Reichert 2007, 35).

Ein weiteres Problem, mit dem der Arbeitsalltag aktuell beschäftigt ist, dass viele junge Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer kaum mehr Aufstiegschancen in den einzelnen Unternehmen haben. Dies trifft besonders auf die Generation Y zu (Götz, Naylor und Natter 2006, 19).

Grundsätzlich sind aber auch junge Personen für den Arbeitsmarkt sehr wichtig. Diese bringen frisches Know-how aus Ausbildung und von der Hochschule mit, welches für Unternehmen wichtig sein kann, um in der Wirtschaft Bestand zu haben.



Dadurch, dass aber viele Junge mittlerweile nur noch schlechte oder gar keine Ausbildungen vorweisen können, entsteht ein Mangel an Fachkräften für hochspezialisierte Wirtschaftszweige. Die Fachkraft kann dafür sorgen, dass das Loch am Arbeitsmarkt ausgeglichen wird (Klauk 2008, 34).

Die Wissenschaft, die Politik und auch die Wirtschaft sind künftig darauf angewiesen, dass sie sich Alternativen für den Mangel an Fachkräften überlegen. Dies erfordert *„Programmen, die Ältere aktivieren, entgegen zu wirken, sondern bereits jetzt die gegenwärtige Herausforderung überalterter Belegschaften mittels Generationen-Balance-Modellen und flexiblen, altersgerechten Arbeitsformen und Arbeitsplatzgestaltungen zu meistern, indem die vorhandenen Humanressourcen optimal genutzt und ausgebaut werden (Götz, Naylor und Natter 2006, 18).“*

Von Vorteil kann es in diesem Zusammenhang eben auch sein, dass Firmen neue Strategien entwickeln, um Personal anzuwerben. Derartige Strategien sind etwa die Personalrekrutierung über Social Media Portale, welche aufgrund ihrer Aktualität vor allem junge Erwachsene aus der Generation Y ansprechen. Dieser Aspekt ist Teilziel dieser Masterarbeit und wird in den nächsten Kapiteln ausführlich besprochen werden.

### **2.6.1 Fachkräftemangel**

Im österreichischen Raum werden die Fachkräfte immer geringer, da bereits viele der qualifizierten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Pension sind oder in den kommenden Jahren pensioniert werden. Ältere Personen verfügen über ein hohes Maß an Erfahrung und über viel Kompetenz in einem hochspezifischen Arbeitsbereich. Deren Ausscheiden aus dem Arbeitsprozess führt zu einem großen Loch im Unternehmen (Klauk 2008, 34).

Da die Arbeitslosenquoten auf österreichischer, aber auch europäischer Ebene stetig steigen, müssten genügend Arbeitskräfte für die offenen Arbeitsstellen vorhanden sein. Da allerdings ausgebildete Fachkräfte und nicht nur Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen gesucht werden, können letztgenannte am Arbeitsmarkt nur schwer vermittelt werden (Klauk 2008, 34).

Dies bedingt, dass hier das Arbeitskräfteangebot der Arbeitskräftenachfrage antagonistisch gegenübersteht, da es auch in der nächsten Zukunft immer wieder

potentielle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geben wird, welche eben durch ihre geringeren Qualifikationen am Arbeitsmarkt nicht vermittelt werden können. Das Arbeitskräfteangebot meint hierbei eine Zahl, welche eben von der Größe der Bevölkerung und deren Anzahl an Erwerbstätigen abhängig ist. Im Gegensatz dazu ist ein Arbeitskräftepotential das Arbeitskräfteangebot inklusive aller Personen in Ausbildung und Frühpensionierung. Das Arbeitskräftepotential ist aber ebenfalls seit den 90er Jahren rückläufig geworden, was dazu führt, dass die Migration immer stärker an Bedeutung gewinnt. Hinzukommt, dass durch die bevorstehenden Pensionierungswellen der Babyboomer Generation die Zuwanderung noch bedeutsamer wird (Knauth und Diel 2009, 11).

Eine Prognose für die nächsten Jahre zu geben ist zwar notwendig, aber schwierig. Man kann nur erahnen, welche Berufsgruppen in Zukunft von Bedeutung sein werden, welche man benötigt, welche aussterben und welche neu dazu kommen werden. Grundsätzlich muss gesagt werden, dass vor allem die technologischen Bereiche immer stärker an Bedeutung gewinnen und es dort auch wichtig wäre für die nächsten Jahre keinen Mangel verzeichnen zu können. Dem müssen die Politik und die Wirtschaft mit gezielter Werbung für Ausbildungen und Unternehmen durch Rekrutierung entgegenwirken (Preißing 2010, 22).

## **2.7 Strategisches Personalmanagement**

Die Grundvoraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bilden eine flexible, effiziente und erfolgreiche Strategie des Personalmanagements sowie eine hinreichend große Anzahl entsprechend qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind ein entscheidender strategischer Erfolgsfaktor für jedes Unternehmen, weshalb der betriebliche Erfolg stark durch die Personalbeschaffung (=Rekrutierung) beeinflusst wird. Unter Personalbeschaffung sind demnach sämtliche Maßnahmen zur Gewinnung personeller Kapazitäten zu verstehen. (Olfert and Steinbuch 2001).

### **2.7.1 Recruiting – als unternehmerische Kernkompetenz**

Unter dem Begriff Recruiting werden im unternehmerischen Kontext alle Prozesse, die zur Personalbeschaffung dienen, zusammengefasst. Ein zuvor definierter Personalbedarf wird mithilfe verschiedenster Recruiting-Methoden gedeckt.

Recruiting zielt darauf ab, die bestmöglichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für vakante Stellen im Unternehmen sowohl kosten- als auch zeiteffizient für sich zu gewinnen. Während Recruiting im engeren Sinne die konkrete Stellenbesetzung bezeichnet, sind im weiteren Sinne ebenfalls Personalmarketing-Aktivitäten, sprich das aktive Werben um neues Personal, ein wichtiger Bestandteil von Recruiting, um mittelfristig eine erfolgversprechende Personalpolitik zu gewährleisten. Langfristig ist die Imagepflege der Arbeitgebermarke – der Employer Brand – auf dem Arbeitnehmermarkt ein weiteres Ziel von Recruiting. Unorganisierte Personalbeschaffung, ineffizientes Bewerbermanagement und eine schlechte Candidate Experience können der Employer Brand erheblich schaden und zu vermeidbaren Kosten führen. Vielen Unternehmen ist dies nicht bewusst und nur wenige haben eine explizite Strategie für Employer Branding und zur Arbeitgeberkommunikation (Softgarden 2016).

### **2.7.2 Strategische Bedeutung der Personalauswahl**

Am Fachbegriff „Human Resources“ verdeutlicht sich die Sichtweise, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur mit materiellen Ressourcen interagieren, sondern auch selbst eine maßgebliche Ressource des Unternehmens darstellen. Daher ist eine besondere Sorgfalt bei der Suche und Auswahl geboten.

Das Unternehmen quantitativ und qualitativ mit motivierten Arbeitskräften zu versorgen, zählt zu den wichtigsten Aufgaben von Personalabteilungen und ist abhängig von den strategischen Zielen des Unternehmens (Softgarden 2016).

Der Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte hat zur Folge, dass Personalbeschaffung auch insbesondere Strategien der Personalwerbung, -erhaltung bzw. -bindung umfassen muss. Unternehmen werden daher verstärkt aufgefordert Anreize (z.B. durch Aufgabengebiete, Arbeitsbedingungen, Personalentwicklungsmaßnahmen, Entgeltstruktur, etc.) anzubieten, um den Erwartungen und Werthaltungen der bestehenden und zukünftigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gerecht zu werden. Daher lässt sich der Begriff Personalbeschaffung in einem strategischen Kontext mit einem integrativen „marktbezogenen Denk- und Handlungskonzept“ gleichsetzen – was häufig als Personalmarketing beschrieben wird (Oechsler 2011, 214f).

Der Fachkräftemangel macht Recruiting daher zu einer der wichtigsten Aufgaben des Personalmanagements.

Die strategische Rekrutierung umfasst in der Regel folgende Elemente:

- Analyse der Geschäftsstrategie und des Personalbedarfs
- Beurteilung der Mitarbeiterqualifikationen
- Ableitung der zukünftig benötigten Kompetenzen und Personalplanung
- Konzeption einer auf die Geschäftsziele ausgerichteten Rekrutierungsstrategie
- Durchführung großer nationaler und globaler Rekrutierungsprogramme
- Integriertes Management aller Bewerber- und Kandidatenkanäle
- Assessments bei umfassenden Rekrutierungsmaßnahmen, Erstellung von Kompetenzprofilen und Integrationsdienstleistungen (Softgarden 2016)

### **2.7.3 Interne vs. externe Personalbeschaffung**

Wird im Unternehmen eine Stelle vakant, sollte die Personalabteilung wohlüberlegt eine Entscheidung über die Besetzung treffen.

Nach Hutzschenreuter (2009, 267ff) beginnt der Prozess der Personalbeschaffung mit dem Personalbedarf<sup>1</sup>. Hierbei sind vier Dimensionen zu betrachten:

- Quantitative Dimension: *Wie viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden benötigt?*
- Qualitative Dimension: *Welche Qualifikationen müssen die potentiellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllen?*
- Zeitliche Dimension: *Zu welchem Zeitpunkt werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigt?*
- Räumliche Dimension: *Wo werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter benötigt?*

Fehlentscheidungen können teuer werden und dem Image des Unternehmens schaden. Aufgrund dessen legen Unternehmen einen immer höheren Wert auf strukturierte und gut durchdachte Personalbeschaffungspolitik. Hierfür bieten sich zwei grundlegende Arten der Herangehensweise, die zu unterscheiden sind: die

---

<sup>1</sup> Der Begriff „Personalbedarf“ bezeichnet die personelle Unterdeckung.

interne und die externe Personalbeschaffung. Ob ein Unternehmen außerhalb oder lieber intern nach der idealen Besetzung sucht, kann von zahlreichen Faktoren abhängen (Softgarden 2016).

### 2.7.3.1 Interne Personalbeschaffung

Sucht ein Unternehmen innerhalb der Belegschaft nach der passenden Person für die vakante Stelle, spricht man von interner Personalbeschaffung. Im Regelfall wird hier eine innerbetriebliche Stellenausschreibung angefertigt, die den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit eröffnet, sich für eine neue Position im Unternehmen zu bewerben. Auch Versetzungen (egal ob freiwilliger oder unfreiwilliger Natur) zählen zu der Kategorie der internen Beschaffung von Personal. Für Unternehmen besteht der Anreiz, nicht genutzte Potenziale ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auszuschöpfen und den zeitlichen Aufwand der Suche möglichst gering zu halten (Softgarden 2016).

|                  |   |
|------------------|---|
| <i>Vorteile</i>  | <p>Aufstiegs- und Entwicklungschancen → Motivation der Mitarbeiterinnen/ Mitarbeiter</p> <p>Kürzere Einarbeitungszeit → Mitarbeiterin/ Mitarbeiter kennt Unternehmen &amp; Abläufe</p> <p>Kosten- und Zeitersparnis (weniger Aufwand)</p> |
| <i>Nachteile</i> | <p>„betriebsblind“ → Fehler bleiben unerkannt</p> <p>Weniger Auswahlmöglichkeiten</p> <p>Versetzung löst den Bedarf quantitativ nicht (Verschiebung der Vakanz)</p>   |

*Tabelle 2: Vor- und Nachteile der internen Personalbeschaffung*

### 2.7.3.2 Externe Personalbeschaffung

Die externe Personalbeschaffung bezeichnet die Personalsuche außerhalb des Unternehmens. Bewerberinnen und Bewerber werden für eine konkrete Stelle gezielt angesprochen. Hierfür muss jedoch in einem enorm großen, teils unübersichtlichen Pool gefischt werden. Viele Hürden sind zu überwinden, um die/den ideale/n Bewerberin/ Bewerber zu finden. Über verschiedenste Kanäle versucht das Unternehmen die richtigen Bewerberinnen und Bewerber zu erreichen (Softgarden 2016).

Zu den Hauptaufgaben der externen Personalbeschaffung gehört es, eine möglichst hohe Reichweite der Stellenausschreibung zu erzeugen, die besten Kandidatinnen und Kandidaten herauszufiltern und sich die/den Beste/n herauszupicken (Softgarden 2016).

|                  |   |
|------------------|---|
| <i>Vorteile</i>  | <p>Große Auswahl</p> <p>Bewerberinnen und Bewerber können direkt nach Anforderungsprofil ausgewählt werden</p> <p>Einbringen von neuen Impulsen &amp; Ideen</p> |
| <i>Nachteile</i> | <p>Hoher Zeit- und Kostenaufwand</p> <p>Risiko einer Fehlbesetzung</p> <p>Mögliche Demotivation qualifizierter interner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter</p>    |

*Tabelle 3: Vor- und Nachteile der externen Personalbeschaffung*

#### **2.7.4 Vorgehen bei der Personalbeschaffung**

Nachfolgend ein kurzer Überblick über in der Praxis vielfach bewährte Vorgehensweise:

- **Bedarfsplanung**
- **Stellenbeschreibung** – Ziel → Erarbeiten der erforderlichen erfolgskritischen Verhaltensweisen der zu besetzenden Stelle ("Was macht die neue Person erfolgreich?")
- **Anforderungsprofil** – Ergebnis → Vorlage eines klar definierten Stellenprofils für die zu besetzende Stelle
- **Vorselektion** – Bewertung der schriftlichen Bewerbungen anhand des erarbeiteten Stellenprofils; Ziel: Vorauswahl treffen
- **Personalauswahl** – Bewerbungsgespräche, Assessment Center, Potenzialanalysen
- **Entscheidung:** Einstellung
- **Mitarbeiter-Integration** (Onboarding): Unterstützung der neuen Mitarbeiterin/ des neuen Mitarbeiters in der Integrationsphase (durch gezielte Einarbeitung und Unterstützung) (Softgarden 2016)

## 2.7.5 Übersicht Personalauswahlverfahren

Das richtige Personalauswahlverfahren soll dabei helfen, die Kandidatinnen und Kandidaten nach den erforderlichen Qualifikationen zu beurteilen und die passenden Bewerberinnen und Bewerber herauszufiltern. Heutzutage stehen dem Personalmanagement für die Personalauswahl etliche Methoden und Verfahren zur Verfügung. Dazu zählen u.a.:

### 2.7.5.1 Das Vorstellungsgespräch

Vorstellungsgespräche sind der Klassiker im Auswahlverfahren. Auch wenn es vordergründig um die fachlichen Anforderungen gehen mag, ist ein Vorstellungsgespräch vor allem dazu da, einen persönlichen Eindruck von der/dem Bewerberin/ Bewerber zu erhalten – schließlich werden nur diejenigen Bewerber eingeladen, deren Bewerbung überzeugt hat (Softgarden 2016).

### 2.7.5.2 Assessment-Center

Ein Assessment Center ist das Gremium in einem Personalauswahlverfahren, das unter mehreren Bewerberinnen und Bewerbern diejenigen ermitteln soll, die den Anforderungen eines Unternehmens und einer zu besetzenden Stelle (am besten) entsprechen. Hierzu werden die Bewerberinnen und Bewerber vor verschiedene Probleme gestellt und im Umgang mit diesen bewertet. Ziel ist es, neben der fachlichen Kompetenz auch die Soft Skills der Kandidatinnen und Kandidaten zu ermitteln. Assessment Center können für sehr unterschiedliche Stellenbesetzungen verwendet werden. Dazu gehören Führungspositionen, aber auch Praktikanten-Stellen ("Trainee") und Volontariate, vor allem in großen Unternehmen (Softgarden 2016).

### 2.7.5.3 Eignungstest

Eignungstests sind eine Möglichkeit, die entsprechenden Potenziale einer Person zu erfassen, die für die Erfolgsaussichten relevant sind. Entsprechend gibt es verschiedene Testverfahren, die als Eignungstests eingesetzt werden können, um zum Beispiel Einstellungen, Persönlichkeitsmerkmale, Fähigkeiten, Fertigkeiten, oder Kenntnisse festzustellen. Eignungstests sind der Form nach psychologische Tests, die für die Beantwortung dieser Fragestellungen geeignet sind (Softgarden 2016).

## **2.8 Stellenwert und Funktion von Employer Branding**

Für den zukünftigen Erfolg jedes Unternehmen kommt der Fähigkeit, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anzusprechen, auszuwählen, zu gewinnen und an das Unternehmen binden zu können, eine entscheidende Bedeutung zu.

Gegenstandsbereich sind bestehende oder potenzielle Beschäftigungsverhältnisse. Es geht darum Bedürfnisse und Erwartungen der derzeitigen und künftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als Ausgangspunkt personalwirtschaftlicher Maßnahmen zu nehmen, um Beschäftigungsverhältnisse zu entwickeln und zu erhalten, die sowohl für das Unternehmen als auch für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst vorteilhaft sind. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beurteilen die Unternehmen auf ihre Attraktivität als „Arbeitgeber“ (Scholz and Djarrahzadeh 1995, 144).

Unternehmen müssen bewusst eine Arbeitgebermarke schaffen und diese zielgerichtet entwickeln. Das Employer Branding umfasst die Darstellung des Bereichs „Arbeit“ in einem Unternehmen in ihrer Gesamtheit. Es geht darum, das Unternehmen als erstklassigen Arbeitgeber darzustellen. Die richtige Positionierung auf Basis eines positiven Werteversprechens ist eine wesentliche Voraussetzung für den Wettbewerbsvorteil. Dabei wird zwischen dem internen und externen Employer Branding unterschieden. Beide Bereiche stehen auf der gleichen Ebene und sollten jeweils die gleiche Aufmerksamkeit bekommen.

### **2.8.1 Das interne Employer Branding**

Das Hauptziel ist die Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiterbindung. Je mehr Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich mit dem Image und dem Verhalten (Corporate Behavior) identifizieren, desto größer ist die emotionale Bindung an den momentanen Arbeitgeber. Es gilt die allgemeine Zufriedenheit und die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu stärken und weiter zu steigern. Die Arbeitsfreude der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beeinflusst somit unmittelbar die Wahrnehmung des Unternehmens seitens externen Kontakten.

Die Basis für die erfolgreiche Etablierung einer Arbeitgebermarke ist es, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über die Ziele und Maßnahmen im Rahmen des Employer Branding zu informieren (Scholz and Djarrahzadeh 1995, 144-148).



## 2.8.2 Das externe Employer Branding

Beim externen Employer Branding geht es um die Positionierung und Stärkung der Arbeitgebermarke mit dem Ziel, gezielt neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Unternehmen zu begeistern und schließlich zu Rekrutieren. Ausschlaggebend ist die Differenzierung zum Wettbewerb durch die Hervorhebung der positiven Eigenschaften des Unternehmens als Arbeitgeber. Je bekannter die Arbeitgebermarke ist, desto stärker ist sie im Bewusstsein der potentiellen Bewerberinnen und Bewerber und schafft Anreize, sich gezielt über genau dieses Unternehmen zu informieren.

Sowohl das interne als auch externe Employer Branding haben das Ziel, die Existenz und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens durch entsprechende Fachkräfte sicher zu stellen (Schütz 2013). Daher ist eine starke Marke Pflicht.

Innerhalb des Personalmanagements hat das Personalmarketing somit drei zentrale Funktionen zu erfüllen:

- *Profilierungsfunktion:* Angesichts des zunehmenden Personal- und Fachkräftemangels stehen Unternehmen zukünftig in einem intensiveren Wettbewerb, um besonders qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. Idealerweise sind auf den Arbeitsmärkten einzigartige Wettbewerbsvorteile zu erzielen, um gegenüber den richtigen Zielgruppen eine Anziehungskraft zu entfalten.
- *Akquisitionsfunktion:* Bei externen Zielgruppen gilt es einen hohen Bekanntheitsgrad, eine Präferenz und Bewerbungsabsicht zu erzielen.
- *Motivationsfunktion:* Auch die Bedürfnisse der internen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind zu berücksichtigen, und so zu gestalten, um die Motivation zum Verbleib im Unternehmen zu erhöhen (Stock-Homburg and Wolff 2011, 66f).

## 2.9 Digitale Aspekte der Personalbeschaffung – Social Media & Co.

Heutzutage erfolgt der Recruiting-Prozess vermehrt über elektronische Medien, da dort proaktiv und mit geringem zeitlichen Aufwand nach Kandidatinnen und Kandidaten für frei gewordene oder neu entstandene Stellen gesucht werden kann. Dieses neue Instrument der Personalbeschaffung, welches auch durch die vermehrte

Nutzung des Internets mitgestaltet wurde, ist das E-Recruiting. Durch die gezielte Nutzung des Internets wird die Suche nach geeigneten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erleichtert und verbessert.

Viele Arbeitgeber nutzen heute soziale Netzwerke, um an Bewerberinnen und Bewerber für offene Stellen zu gelangen – daher bieten soziale Medien innerhalb des Personalmanagements große Potenziale hinsichtlich der Rekrutierung des Personals (Cyganski and Hass 2008).

Der elektronische Bewerbungsprozess beginnt bereits auf der eigenen Firmenhomepage in Form von Online-Stellenanzeigen, in der Onlineausgabe einer Tageszeitung oder in Online-Stellenbörsen. Oftmals reicht jedoch die Veröffentlichung einer Stellenanzeige alleine nicht aus. Jobbörse-Plattformen, wie karriere.at, monster.at, StepStone und andere, bieten eine große Bandbreite an verfügbaren Stellenanzeigen. Zudem nutzen auch viele Unternehmen zusätzlich Social Media Plattformen wie XING, LinkedIn, Twitter und Facebook, um aktiv Bewerberinnen und Bewerber anzusprechen sowie um an ihrer Arbeitgebermarke zu arbeiten. Immer mehr Arbeitgeber haben ihre Image-Maßnahmen in die sozialen Netzwerke verlagert und profitieren von dem umfangreichen Kandidatinnen/Kandidaten-Pool, der dort erschlossen werden kann. „Social Media Recruiting“ ist heutzutage eine sinnvolle Ergänzung zu üblichen Suchkanälen. Des Weiteren lässt sich nichts in der Welt der sozialen Netzwerke verheimlichen – Unternehmen werden laufend auf Plattformen wie [www.kununu.com](http://www.kununu.com) von Bewerberinnen und Bewerber oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewertet (Wirtschaftskammer Österreich 2015).

Auf mobiler Ebene geht der Trend vermehrt in Richtung des „Mobile Recruiting“, da Smartphones und andere mobile Endgeräte zunehmend bei der Jobsuche zum Einsatz kommen. Die darauf optimierte Darstellung der eigenen Karriere-Website sowie Online-Stellenanzeigen für Smartphones und Tablets zählt zu den Grundvoraussetzungen erfolgreichen „Mobile Recruitings“. Die Grundidee dahinter ist, dass Smartphones und ähnliche mobile Endgeräte täglich sehr häufig in Gebrauch sind (Softgarden 2016).

## 2.10 Social Media Phänomen

Das Phänomen beziehungsweise das Produkt „Social Media“ als Website und/oder Anwendung, macht es den Nutzern möglich, dass private oder kommerzielle Inhalte im webbasierten Umfeld erstellt, geteilt oder einfach nur bereitgestellt werden. Hierbei handelt es sich vor allem um die „user generated communication“. Mithilfe einer mobilen und webbasierten Technologie, ist es möglich, dass die Einzelpersonen und Gruppen gleichermaßen die Möglichkeit haben, an einem für alle Teilnehmer zugänglichen Ort Inhalte zu teilen und Inhalte schnell zu erstellen (Kietzmann, et al. 2011, 242-249).

Kietzmann, Hermkens, McCarthy, & Silvestre (2011) geben hierzu an, dass die sozialen Medien aus sieben Bausteinen bestehen. Hierbei werden diese als Bienenwabe verstanden, welche das Wesen der sozialen Medien abbilden. Hierzu gehören:

- Identität: darunter versteht man die Funktion, dass Benutzer Informationen über sich preisgeben können. Dies meint vor allem die Bereitstellung des Namen, des Berufs, des Standortes, aber auch Weitergabe von innerlichen Befindlichkeiten, Ansichten und Vorlieben.
- Kommunikation
- Austausch: hierbei können die Benutzer Informationen empfangen, senden oder Inhalte miteinander verbinden. Dies ist ein funktionaler Baustein des Frameworks per se, denn dadurch können die Benutzer erkennen, ob andere verfügbar sind oder nicht.
- Präsenz: stellt die Intimität und die Unmittelbarkeit der Medien und Mediennutzung dar.
- Beziehung
- Reputation: ist die Funktion, die es ermöglicht, den sozialen Status von sich selbst und anderen zu bestimmen. Die verschiedenen Seiten haben unterschiedliche Messwerkzeuge, um dies zu tun (zum Beispiel Micro-Blogging-Websites).
- Gruppen (Kietzmann, et al. 2011, 242-249).

Summa summarum muss hierbei gesagt werden, dass diese Kategorien dafür zuständig sind, wie Benutzer miteinander sich miteinander verknüpfen.

Es ist die Verbindung/ Vernetzung von Personen, die dafür sorgt, dass eine Konversation beginnen kann, Inhalte geteilt werden oder einfach nur Freunde sich untereinander (auch digital) verbinden (Kietzmann, et al. 2011, 248-249).

Gruppen sind der letzte Baustein des Wabenrahmens. Mit dieser Funktion können Benutzer in Gruppen innerhalb der jeweiligen Website interagieren und sich als Teil dieser etablieren. Gruppen eignen sich dafür, dass unter bestimmten Mitgliedern für Privatsphäre gesorgt werden kann und schließen andere aus verschiedenen Gründen aus (Kietzmann, et al. 2011, 248-249).

### **2.10.1 Web 2.0 versus Social Media**

Facebook ist eine Social Media Seite im Internet, die 2004 von Mark Zuckerberg, Eduardo Saverin, Dustin Moskovitz und Chris Hughes gegründet wurde. Grundkonzept war und ist es, dass Menschen in Kontakt bleiben, Informationen und Inhalte produzieren und mit Dingen, Aussagen oder Fotos verbunden werden, die sie mögen (Facebook 2017).

Facebook ist das populärste soziale Netzwerk. Weltweit gesehen ist es eines der am meisten verwendeten sozialen Netzwerke und ist der Prototyp eines sozialen Mediums. Des Weiteren kann es auch als Marketing-Tool verwendet werden (Funk 2011).

Der Begriffs „Social Media Marketing“ ist in der Forschung auch als „Relationship Marketing“ und elektronisches „Word of Mouth“ (eWOM) und Erweiterung zu den Begriffen "Internet Marketing, e- Marketing und e- commerce zu verstehen. Social Media Marketing lässt sich einfach als Social Media Plattform zur Förderung eines Unternehmens und der zu vermarktenden Produkte erklären. Die Unternehmen versuchen hierbei Kanäle zu verwenden, um die Begeisterung für ihre Produkte und Dienstleistungen in völlig neuen Zielgruppen zu gewinnen. Die kann die Markenbekanntheit steigern und neue Kunden im Zielmarkt akquirieren (Pannunzio 2008, 6-9).

Auch Social Media ist ein Marketing-Tool. Es ist in diesem Zusammenhang vergleichbar mit Public Relations, Events, Radio-Anzeigen und Direct Mail. Es unterscheidet sich von traditionellen Medien, da man im Social Media Bereich sehr

preiswert Informationen und Produkte für andere zugänglich machen kann (Bhanot 2012, 47-50).

Grundsätzlich muss hierbei aber auch noch angemerkt werden, dass Social-Media-Plattformen aufgrund ihrer Dynamik und Methode der Vermarktung sich anders verhalten als eine Werbung in traditionellen Medien (Cohen 2011). Durch die technische Infrastruktur, die Interaktivitätsmöglichkeit von Social Media Plattformen und die Idee des Business Service ist es möglich, Social Media Plattformen zu einem Werkzeug zu machen, welches dabei hilft, Kunden zu bekommen und an das Unternehmen zu binden. Dadurch entsteht ein Relationship-Marketing. Der Kommunikationsstil ändert sich von einem informativen zu einem relationalen Stil (Kozinets 1999, 253-260).

Für das Relationship Marketing ist die Kommunikation mit dem Kunden ein primäres Werkzeug. Die Einbeziehung der Verbraucher in Marketing-Dialoge ist ein Versuch, Marken-Verbindung und Loyalität zu erreichen. Kommunikation führt dazu, dass die Unternehmen und Produkte/ Dienstleistungen ein „menschliches Gesicht“ bekommen und nicht in einem Massenmarketing verloren gehen (Chan 2010, 1034-1038).

### **2.10.2 Facebook & Co. für die Unternehmensnutzung**

Für das Unternehmen ist es sehr wichtig, dass eine Beziehung zu den Menschen aufgebaut wird, um die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen bestmöglich vermarkten zu können. Aus diesem Grund ist die Facebook – Page für Unternehmen deutlich wichtiger, als für Nutzer. Die Facebook Page ist ein Werkzeug im webbasierten Raum, das Unternehmen, Organisationen, Künstlern, Prominenten oder Marken die Möglichkeit bietet, Verbindungen aufzubauen, Inhalte zu teilen und eine direkte Kommunikation mit interessierten Nutzern zu ermöglichen (Facebook 2017).

Grundsätzlich wurden die Facebook Seiten im Jahr 2008 eingeführt. Sie wurden dazu initiiert, dass offizielle Vertreter von Unternehmen mit Benutzern kommunizieren können, die das Unternehmen, das Produkt oder die Organisation mögen. Eine Verbindung zwischen dem Unternehmen und dem Nutzer erfolgt dann, wenn der Facebook-Nutzer eine Business-Facebook-Seite mit einem „Like“ beurteilt. Für Unternehmen ist das ein Werkzeug, um mit Menschen, die Facebook verwenden, durch den Aufbau von benutzerdefinierten Seiten, mit Apps, Event-

Hostings und Postings, welche wiederum unterschiedliche Arten von Inhalten enthalten können, zu verbinden (Facebook 2017).

Facebook Seiten haben Funktionen, die bereits über ein Design und eine Installation im Web verfügen. Dadurch sind die Unternehmen in der Lage, mit einer unbegrenzten Anzahl von Fans, auf der Seite zu interagieren. Eine Seite wird für alle Benutzer erscheinen, wenn diese nach der Seite im Facebook- Inhalt suchen. Des Weiteren werden auch Seiten in einer Informationsregisterkarte für das Benutzerprofil für Benutzer angezeigt, die eine bestimmte Seite „ liken“ (Facebook 2017).

Mit Hilfe einer Facebook Seite ist es einem Unternehmen möglich seine Identität ausdrücken zu können, um ein breites Publikum erreichen. Des Weiteren haben sie die Fähigkeit, auf Benutzer sehr rasch und individuelle zu reagieren (Facebook 2017).

Auch wenn sie ähnlich aussehen, gibt es einen Unterschied zwischen Facebook Seiten und Profil Zeitleisten. Profile werden von Privatpersonen hergestellt und kontrolliert und werden von den persönlichen Nutzern von Facebook gestaltet. Im Gegensatz dazu werden Seiten meist professionell von Organisationen, Unternehmen, Marken oder Prominenten gestaltet, um eine professionelle Präsenz auf Facebook zu haben (Facebook 2017).

## **2.11 Globales Talentmanagement**

Die englischsprachige und deutschsprachige Forschungsliteratur liefert kaum eine genaue Definition von „Talent“ per se, noch vom Begriff des „Global Talent Management“ (Lewis und Heckman 2006). Der folgende Abschnitt soll die unterschiedlichen Definitionen gegenüberstellen und eine, für diese Arbeit relevante Beschreibung der Begriffe beziehungsweise ein Verständnis ermöglichen.

### **2.11.1 Definition des Talents**

Der Ausgangspunkt beziehungsweise die Geburtsstunde von Talent Management war das Jahr 1998, als McKinsey & Company, Amerikas größte und bekannteste Managementberatungsgesellschaft, einen Bericht veröffentlicht hatte, der erklärte, dass es sich für Unternehmer und Unternehmerinnen lohnen kann, wenn sie um jene

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen kämpfen, die das meiste Talent mit sich bringen. McKinsey & Company nutzen die Forschung, die auf einer einjährigen Umfrage von 77 großen US-Unternehmen in einer Vielzahl von Branchen und 6.000 Führungskräften basiert, welche des Weiteren von 20 Fallstudien von Unternehmen ergänzt wurde, die viele Talente in ihrem Unternehmen beschäftigt hatten. Laut McKinsey ist das Talent die Summe der Fähigkeiten einer Person; Fähigkeiten einer Person sind Wissen, Erfahrung, Intelligenz, Urteilsvermögen, Haltung, Charakter und Arbeitswilligkeit. Talent meint auch die Fähigkeit zu lernen und zu wachsen (Michaelis 2001).

David Ulrich beschreibt das ganzheitliche Talent. Seiner Meinung nach ist Talent gleich dem Ensemble aus Kompetenz, Engagement und dem Beitrag zur Arbeit. Ulrich (2006) beschreibt dieses Ensemble wie folgt: Kompetenz bedeutet, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Möglichkeit haben, die Aufgaben von Gegenwart und Zukunft zu erfüllen. Engagement bedeutet, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bereit sind, ihre Ermessensbefugnis dem Erfolg des Unternehmens zu geben. Beitrag bedeutet, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen durch ihre Arbeit einen echten Beitrag leisten. Darüber hinaus besagt Ulrich (2006), dass Organisationen und Unternehmen die universelle Einstellung im Alltag sind, welche Einzelpersonen durch ihre Arbeit in ihrem Leben finden und annehmen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die wie Ulrich (2006) vorschlägt zu arbeiten, für ein Unternehmen tätig sind, erkennen, dass die Zeit, die sie investieren ihnen selbst, dem Unternehmen, der Wirtschaft und dem daraus resultierenden Wohlstand zu Gute kommt. Ulrichs Talent-Gleichung ist keine Addition aus Vorteilen, sondern eine Multiplikation, die immer höher und höher wird. Wenn einer der drei Begriffe fehlt, werden die beiden anderen nicht ersetzt. Entsprechend müssen talentierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Fähigkeiten, Wünsche und Zwecke haben. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen fähig und engagiert sein und das Unternehmen unterstützen (Ulrich 2006).

Eine weitere Definition von Talent wurde von Mäkelä, Björkman & Ehrnrooth gegeben, die argumentieren, dass die meisten großen Unternehmen Talent als jene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen definieren, die leistungsfähig sind und sich kontinuierlich in ihrer aktuellen Position verbessern. Derartige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind mobil und flexibel; sie haben das Potenzial und die Bereitschaft für weiteres Wachstum in anderen Schlüsselpositionen. Dementsprechend müssen

talentierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zwei Qualitäten unter Beweis stellen – einerseits das gegenwärtige Leistungspotential und andererseits auch das zukünftige (Mäkelä, Björkman und Ehrnrooth 2010).

In diesem Zusammenhang sollten auch Wellins, Smith, Paese, & Erker (2006) nicht unerwähnt bleiben, denn sie führen an, dass es keine eindeutige Definition des Begriffs „Talent“ per se gibt. Talent besteht aus verschiedenen Komponenten: Wissen, Fähigkeiten, persönlichen Attributen und Karriereerfahrung. Viele Unternehmen haben nur eine Definition von Talent für jede Hierarchie. Wellins, Smith, Paese, & Erker (2006) sehen allerdings das Talent nicht in unterschiedlichen Hierarchien verortet. Talent umfasst in den unterschiedlichen Komponenten unterschiedliche Aufgabenbereiche. Wissen umfasst Faktoren wie Bildungsleistung und (Bereitschaft zur) Weiterbildung. Fähigkeiten beinhalten besondere Talente oder Verkauf von Fähigkeiten der Person. Persönliche Attribute sind Faktoren wie Motivation, Risikoaffinität und Features. Karriere Erfahrungen enthalten Aspekte wie das Handlungsfeld, Projekte oder ehemalige Arbeitgeber. Folglich ist es ziemlich schwierig, dem Talent eine Definition als Alleinstellungsmerkmal zu geben (Wellins, et al. 2006).

### **2.11.2 Definition des Global Talent Management**

Eine weitere zentrale Herausforderung ist die Definition des Global Talent Management per se und die intellektuellen Grenzen, da dies noch ein ungelöstes Problem ist (Scullion, Collings und Caligiuri 2010, 105).

Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels (1998) waren schon sehr früh der Ansicht, dass Unternehmensverantwortliche Talent Management zu einer akuten Unternehmenspriorität erhöhen müssen. Heutzutage gibt es bereits einen war of/for talents. Hierbei wird allerdings davon ausgegangen, dass der „war“ sich in den kommenden Jahren intensivieren wird (Chambers, et al. 1998, 2-5).

Creelman (2004) definiert Talent Management in einer abstrakten Weise. Für Creelman (2004), wird Talent Management am besten als eine Perspektive oder eine Denkweise statt einer Reihe von Themen gesehen. Diese Annahme geht davon aus, dass talentierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine zentrale Rolle für den Erfolg der Firma spielen. Infolgedessen müssen alle Unternehmensfragen aus der Perspektive von folgenden Fragen gesehen werden:



- Wie wird das unser kritisches Talent beeinflussen?
- Welche Rolle spielt das Talent in dieser Ausgabe?

Creelman (2004) fordert die Manager und Managerinnen auf, Talent Management zu einem unternehmerischen und wirtschaftlichen Blick zu machen durch den man die Welt sehen sollte. Seiner Meinung nach besteht Talent Management aus einer Reihe von Werkzeugen und Techniken, die Unternehmen helfen, gute Entscheidungen über Talente zu treffen (Creelman 2004).

Ashton & Morton (2005) sehen Talent Management als strategischen und ganzheitlichen Ansatz sowohl für die Personal- als auch für die Unternehmensplanung oder als einen neuen Weg zur unternehmerischen Effektivität. Talent per se sollte eine strategische Balance zwischen Leistung und Potential sein. Die Leistung betrifft sowohl die Vergangenheit als auch die Gegenwart, während das Potenzial die Zukunft verkörpert. Ashton & Morton (2005) beschreiben Talent Management als die Integration verschiedener Initiativen oder Konstrukten, um einen kohärenten Rahmen der Aktivität aufzubauen. Teile dieser Idee sind wie folgt:

- Ethos: einschließlich Werten und Verhaltensweisen, um die Auffassung zu unterstützen, dass jeder Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen das Potenzial hat, sich im Unternehmen weiter zu entwickeln;
- Fokus: Arbeit erkennen und diese Arbeit mit den richtigen Leuten zur richtigen Zeit ausfüllen;
- Positionierung: Talent Management sollte eine Managementaufgabe sein und damit einen Top-down-Ansatz nutzen.
- Struktur: Anwendung verschiedener Werkzeuge, Prozesse und Techniken mit definierter Rechenschaftspflicht, um die Arbeit zu erledigen;
- System: Erleichterung einer langfristigen und ganzheitlichen Politik zur Veränderung (Ashton und Morton 2005, 28-30).

Armstrong (2009) beschreibt Global Talent Management ganz ähnlich. Seiner Meinung nach veranschaulicht Talent Management die Verwendung eines integrierten Satzes von Unternehmen, um zu garantieren, dass die Organisation die talentierten Menschen, die sie jetzt und in der Zukunft braucht, behält, behält, motiviert und entwickelt. Der Zweck ist, den Talent zu schützen, wobei zu

berücksichtigen ist, dass Talent eine wichtige Unternehmensressource ist (Armstrong 2006).

Jägers (2009) führt an, dass Talent Management ein neuer, übergreifender Schlüsselprozess von HR- Management ist. Man unterscheidet hier direkte und indirekte Personalfunktionen. Die indirekten Funktionen bestehen aus strategischem HR- Management, Organisation von HR- Management sowie Personalplanung, Personalmarketing und HR Controlling. Die direkte Personalfunktion ist jedoch Talent Management, die als HR-Funktion und direkte Exekutivfunktion des Unternehmens gesehen werden kann. Beide Felder haben Einfluss auf die Prozesse von Talent Management. Für Jäger (2009) kann das Talent Management in fünf verschiedene Talent Management-Prozesse eingeteilt werden:

- Anziehung: Ein Unternehmen will für den Arbeitnehmer/ die Arbeitnehmerin besonders attraktiv erscheinen.
- Rekrutierung: Das Unternehmen muss die Anforderungen für die Arbeitsstelle in Form einer Stellenausschreibung festhalten. Damit werden auch die Arbeitsbedingungen für den potentiellen Arbeitnehmer/ die Arbeitnehmerin beschrieben. Arbeitnehmer und Arbeitnehmerin werden überprüft und bewertet. Eine Bewertung verläuft einerseits im Unternehmen, aber auch außerhalb des Unternehmens. Die endgültige Auswahl wird mithilfe von Interviews, Beurteilungszentren und der Vorbereitung von Arbeitsverträgen getroffen.
- Begutachtung: Begutachtung ist eng mit dem Leistungsmanagement verbunden. Dies kann als ein geplanter Prozess beschrieben werden, der Elemente wie Vereinbarung, Messung, Feedback, positive Verstärkung und Dialog zwischen dem Arbeitgeber/ der Arbeitgeberin und den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen beinhaltet. Es ist eine Art systematischer Prozess zur Verbesserung der organisatorischen Leistung durch die Entwicklung von Leistungen von Einzelpersonen und Teams.
- Entwicklung: Talent zu entwickeln bedeutet, dass Menschen die Fähigkeiten und Kompetenzen – die sie benötigen – erhalten und verbessern.
- Retention: Der letzte Aspekt der Talent Management-Prozesse ist die Beibehaltung. Organisationen müssen ihre talentierten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen behalten. Unterschiedliche Faktoren beeinflussen die

Beibehaltung und müssen sowohl von Unternehmen als auch von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen im Detail betrachtet werden: Employer Branding, Rekrutierung, Auswahl und Einsatz von Arbeitskräften, Führung, Weiterbildungsmöglichkeiten und Work- Life- Balance (Jäger 2009).

Scullion, Collings, & Caligiuri, 2010 schlagen vor, dass das Global Talent Management alle organisatorischen Aktivitäten umfasst, um die besten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für die strategischsten Rollen zu gewinnen, auszuwählen, zu entwickeln und dauerhaft zu behalten. Das Global Talent Management berücksichtigt die Unterschiede bei den globalen strategischen Prioritäten der unterschiedlichen Organisationen und die Unterschiede zwischen den nationalen Kontexten, wie Talent in den Ländern verwaltet werden soll, in denen sie tätig sind (Scullion, Collings und Caligiuri 2010).

Um einen nützlichen Einblick in das Global Talent Management zu liefern, identifiziert Dahm (2007) fünf grundlegende Elemente von Talent Management. Hierbei handelt es sich um Profilerstellung, Entdeckung und Adresse, Auswahl und Positionierung, Personalentwicklung sowie Loyalität und Motivation. Die Profilerstellung umfasst die Definition der erforderlichen Kompetenzen, die die aktuellen Betriebsabläufe optimal unterstützen. Zentraler Punkt dieses Elements ist die Profilierung. Dieser Begriff enthält die Beschreibung der Betriebsabläufe aufgrund von Aufgaben und deren Anforderungen. Diese Profilierung sollte sich nicht nur auf die aktuelle organisatorische Situation konzentrieren, sondern auch auf Innovationen und Veränderungen wie Expansion, Outsourcing etc. Aufgrund der anhaltenden veränderten Anforderungen ist es ratsam, diesen Prozess mindestens alle fünf Jahre zu wiederholen (Dahm 2007). Entdeckung und Adresse sind die Identifizierung von Schlüsselpersonen intern und extern, um das Personal optimal über die erforderlichen Kompetenzen zu verteilen. Betriebsverfahren, die auf Kernkompetenzen basieren, erlauben eine objektive Beurteilung der Kandidaten. Außerdem beabsichtigt dieses Verfahren der Rekrutierung, Missverständnisse zu vermeiden, da es eine gültige Ausgangssituation darstellt. Development Dimensions, ein internationales HR-Analyse-Center, betont in "Leadership Forecast 2005", dass "fast die Hälfte (46%) der Organisationen keinen systematischen Prozess zur Identifizierung und Entwicklung von Kandidaten für Führungspositionen oder Führungspositionen haben". Bereits zu diesem Zeitpunkt kann Talent Management

mit dem Kandidaten diskutiert werden, indem er die Auswahl- und Entscheidungskriterien sowie die Aktivitäten wie die gezielte Personalausstattung und die nachhaltige Entwicklung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (Dahm 2007) erläutert.

Wahl und Positionierung impliziert ein optimales Personal auf der Grundlage bestehender Anforderungen und Kompetenzen. Selektion und Personalisierung sollten vorzugsweise durch eine kompetenzbasierte Matching erfolgen, die das Kandidatenprofil mit dem Jobprofil ausrichtet. Dieser Prozess unterstützt einen Vergleich mehrerer Potenziale. Matching enthält oft eine mögliche Analyse in Form eines Persönlichkeitstests. Ein optimales Personal erfüllt zwei Voraussetzungen: Auf der einen Seite verdeutlicht die Arbeitszufriedenheit und auf der anderen Seite sorgt er für einen fließenden Workflow. Um dies zu erreichen, ist die Flexibilität beider Parteien erforderlich, vor allem in Form einer kontinuierlichen Selbstreflexion des Handelns des Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und der kontinuierlichen Überprüfung mit dem Auftraggeber (Dahm 2007). Die Personalentwicklung befasst sich mit bestehenden Potenzialen, die auf eine nachfrageorientierte Personalentwicklung ausgerichtet sind. Basierend auf den Ergebnissen des Matchings will das Unternehmen Potenziale entwickeln und unterstützen. Um die Betriebsabläufe umzusetzen, müssen die Lern- und Entwicklungsanforderungen des Einzelnen berücksichtigt werden. Ein weiterer Schritt dieses Global Talent Management-Elements ist die Verifizierbarkeit. Eine mögliche Bewertung könnten Rückkopplungsprozesse sein, um die Meinungen des Mitarbeiters und der Mitarbeiterinnen und des Auftraggebers auszutauschen. Loyalität und Motivation repräsentieren Veränderungserleichterungen und die Verantwortung von Führungsaufgaben, soweit es im Auftrag des Unternehmens sowie im Auftrag der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gewünscht wird. Hierarchisch organisierte Unternehmen zögern insbesondere, Verantwortlichkeiten zu delegieren (Dahm 2007).

Entsprechend der Umfrage "HR Landschaften - Definition des zukünftigen Wegs des Talentmanagements 2006" investieren mehr als 50% der Unternehmen deutlich mehr Zeit in der Rekrutierung als in der Loyalität ihrer Top-Performer. Allerdings behauptet Piotr Bednarczuk, CEO der Hewitt Associate Unternehmensberatung, dass die Rekrutierung neuer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen viel mehr Zeit in Anspruch nimmt als die Beibehaltung alter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Aber auch erfolgreiche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen streben nach neuen Aufgaben und einer Erweiterung ihrer Verantwortungsbereiche, wenn sie sich verpflichten und sich mit dem Unternehmen identifizieren. Dies kann durch die Delegation von Aufgaben einschließlich Personal und Budgetverantwortung erreicht werden, anstatt externe Kandidaten für diese Arbeitsplätze einzustellen (Dahm 2007). Michael Armstrong (2009) sieht Talent Management als eine Art "Bündel", das viele zusammenhängende Prozesse beinhaltet, wie in der folgenden Abbildung gezeigt ist. Armstrong betont, dass der Prozess von Talent Management mit der Geschäftsstrategie einer Organisation beginnt. Letztlich ist es das Ziel, einen Pool von talentierten Menschen zu entwickeln und zu pflegen. Um dies zu erreichen, müssen vom Unternehmen verschiedene Schritte erfüllt werden. Entscheidende Aspekte in diesem Prozess sind Resourcing-Strategie, Anziehungs- und Aufbewahrungspolitik, Rollenentwicklung, Lernen und Entwicklung sowie Karrieremanagement. Resourcing-Strategie definiert die Humankapitalanforderungen und führt zu Anziehungs- und Aufbewahrungsrichtlinien. Diese Programme sorgen dafür, dass das Unternehmen die Talente bekommt und hält. Im Falle der Rollenentwicklung ist es notwendig, die Verantwortung, die Herausforderung und die Autonomie für die Arbeitsplätze zu bestimmen. Der Schritt des Lernens und der Entwicklung konzentriert sich auf den Prozess der Entwicklung von Talenten. Dies bedeutet, dass die Organisation sicherstellen muss, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Kompetenzen erwerben und verbessern, die sie für ihre Arbeit benötigen. Das Karriere-Management beschäftigt sich mit den Prozessen der Karriereplanung und Management-Nachfolge (Armstrong 2006).

Insgesamt begleiten Unternehmen die Idee, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ihre größte Quelle für Wettbewerbsvorteile sind. Einerseits haben Guthridge, Komm, & Lawson (2008) ihren Bericht über zwei McKinsey Quarterly Global Surveys. Die erste Umfrage im Jahr 2006 ergab, dass die Suche nach talentierten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den nächsten Jahren die wichtigste Führungsaktivität sein wird. Im Jahr 2007 argumentiert die zweite Umfrage, dass die Hälfte der Befragten eine zunehmende Konkurrenz um Talent und die zunehmend globale Natur dieses Wettbewerbs vorwegnehmen wird. Für die Befragten ist dies der wichtigste globale Trend in den nächsten Jahren. Auf der anderen Seite stellen die Autoren klar, dass die meisten Unternehmen für diese Herausforderung unpraktisch sind, fähige

Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu finden, zu motivieren und zu halten (Guthridge, Komm und Lawson 2008, 50-55).

Ebenso hat das Global Talent Management die Mainstream-Akzeptanz in der professionellen Community als Schlüsselmanagement-Aktivität gesammelt. Ihrer Meinung nach ist diese zentrale strategische Frage in diesem relativ neuen Untersuchungsfeld aus mehreren Gründen für Unternehmen besonders kritisch. Zunächst gibt es eine größere Aufmerksamkeit für global kompetente Führungskräfte, da dies einen kritischen Erfolgsfaktor von Unternehmen widerspiegelt. Dies ist auf einen stärkeren globalen Wettbewerb und die stärkere Anforderung an internationales Lernen und Innovationen in diesen Unternehmen zurückzuführen. Außerdem ist eine Umstellung von der Länderebene auf die regionale und globale Ebene der Talentsuche identifizierbar. So müssen Unternehmen Talente weltweit verwalten. Sie müssen verstehen, dass Talente außerhalb ihres Heimatlandes liegen können. Ein weiteres Argument ist, dass Unternehmen, dass Mangel an Management-und professionelle Talent kam als die wichtigsten HR-Herausforderung für Unternehmen. So sollten diese Organisationen die Global Talent Management als Geschäftspriorität sehen, und das Management sollte genügend Zeit haben, Strategien zu schaffen, um Talente anzuziehen, zu motivieren und zu behalten (Guthridge, Komm und Lawson 2008, 50-55).

Auch die Größe eines Unternehmens hat einen wichtigen Einfluss auf die Ergebnisse dieser Forschung. Je größer das Unternehmen, desto eher wird Global Talent Management genutzt.

Eine große Herausforderung für Unternehmen ist daher der wachsende Bedarf an talentierten Managern/ Managerinnen. Eine weitere zentrale Herausforderung ist die Entwicklung und Beibehaltung bestehender Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen.

Eine weitere Untersuchung wurde von Tymon, Stumpf, & Doh (2010), die sich auf die Global Talent Management in der aufstrebenden Wirtschaft Indien konzentrierten, da diese Arten von Ländern eine immer wichtigere Rolle in der Weltwirtschaft spielen. Anziehen, Verwalten und Beibehalten spiegeln eine anhaltende Herausforderung für Indien wider. Sie untersuchten ein Modell, das die Beziehungen zwischen intrinsischen Belohnungen und drei verschiedenen Ergebnissen von Managementpraktiken voraussagte, nämlich Retention, Karriereerfolg und Zufriedenheit mit der Organisation. Darüber hinaus entwickelten die Autoren vier

Vorgeschichte von intrinsischen Belohnungen, wie sozial verantwortlicher Arbeitgeber, Stolz in Organisation, Manager-Unterstützung sowie Performance-Management-Praktiken. Sie fanden heraus, dass intrinsische Belohnungen von großer Bedeutung sind und eine Art vermittelnde Variable. Sie beraten Unternehmen, um nicht-finanzielle Mechanismen zu implementieren, um die Beibehaltung und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnenzufriedenheit zu fördern (Tymon, Stumpf und Doh 2010).

Hartmann, Feisel & Schober (2010) konzentrierte sich auf Unternehmen in China. Die Suche nach talentierten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in China ist eine der größten Herausforderungen für diese Organisationen. Es ist offensichtlich, dass westliche Unternehmen ihre Talent Management-Praktiken nach China ohne entscheidende Veränderungen übertragen. Diese Unternehmen konzentrieren sich auf die Entwicklung talentierter Menschen und die Konzeption einer Organisationskultur. Aber nach Hartmann, Feisel & Schober (2010) müssen die Unternehmen mehr Aufmerksamkeit auf die Umsetzung einer integrierten und strategischen Talent Management-Strategie in China legen. Ihr neues HR-Thema „Talent Management“ steht noch in einem frühen Stadium und muss in Zukunft weiterentwickelt werden. Nach dem Betrachten dieser verschiedenen Autoren, die Global Talent Management zu beschreiben suchen, ist es offensichtlich, dass es viele verschiedene Ansichten über Global Talent Management und nicht eine spezielle Beschreibung dieses Begriffs gibt. Der Zweck dieser Arbeit ist es, diese Wege zu verstehen, um die Global Talent Management zu verstehen und sie in eine Definition zu integrieren. Um dies zu erreichen, werden Gemeinsamkeiten und Unterschiede vorgestellt (Hartmann, Feisel und Schober 2010, 180-187).

Einige Autoren wie Dahm (2007) beschreiben Global Talent Management als ein einfaches System (Dahm 2007), andere wie Jäger (2009) als ein sehr komplexes System mit vielen verschiedenen Interaktionen (Jäger 2009, 16), und andere wiederum wie Armstrong (2009) verwenden abstraktere Definitionen oder einen ganzheitlichen Ansatz dieses Begriffs (Armstrong 2006, 391).

Allerdings sehen alle Autoren Talent Management als strategische Priorität von HR für die folgenden Jahrzehnte. Vor allem Unternehmen müssen sich auf diesen Spezialbereich konzentrieren. Darüber hinaus identifizieren die Autoren verschiedene Aktivitäten, die Teil der Global Talent Management sind. Darüber

hinaus heißt es, dass Talent Management sich an die gesamte Geschäftsstrategie der Organisation anpassen muss.

### **2.11.3 Zielgruppen und Verantwortliche der Global Talent Management**

Nach Dahm (2007) gibt es vier verschiedene Zielgruppen in Talent Management: Jobstarter, professionell erfahrene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Rückkehrer zur Beschäftigung und Profis. Alle diese Zielgruppen haben unterschiedliche Anforderungen und Interessen. Jobstarter, als Hauptzielgruppe, um Identifikation mit der Marke und dem Unternehmen zu schaffen, benötigen sie Bildungsziele. Außerdem suchen sie Erfolg und eine Karriere heraus. Professionell erfahrene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen konzentrieren sich jedoch auf die Förderung, ein höheres Gehalt und den Wunsch nach Verantwortung und Spezialisierung. Rückkehrer können als flexible Arbeiter charakterisiert werden, die eine neue Herausforderung benötigen. Darüber hinaus wollen sie eine Position innerhalb des Unternehmens, die ihnen einen finanziellen Schutz bietet. Fachleute bemühen sich, eine große Verantwortung zu übernehmen. Sie zielen darauf ab, eine führende Position zu erreichen, um Selbstverwirklichung und Engagement im Unternehmen zu gewinnen. Dahm (2007) identifiziert auch die Personen, die für das Talent Management-System in einer Organisation involviert und verantwortlich sein sollen. Es ist wichtig, dass die Koordination zwischen Management, Personalabteilung und HR stattfindet. Der Autor unterstreicht die Bedeutung der Kommunikation und Integration der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, vor allem in der Planungsphase. Vor allem in der ersten Phase der Implementierung ist es möglich, einen externen Dienstleister zu konsultieren, der das Management unterstützt und unterstützt, um das interne Talent Management zu koordinieren (Dahm 2007).

### **2.11.4 Definition der Global Talent Management für diese Forschung**

Für diese Forschung wird die folgende Definition von Global Talent Management angewendet.

Global Talent Management spiegelt einen Teil von HRM wider und wird heute und in Zukunft ein wichtiges strategisches Thema sein. Unternehmen müssen ihre Talent Management-Strategie an ihre gesamte Geschäftsstrategie anpassen. Global Talent Management besteht aus verschiedenen Elementen, nämlich Anziehung,



Rekrutierung, Begutachtung, Lernen und Entwicklung sowie Retention. Folglich wird die Global Talent Management nicht nur für die Rekrutierung neuer talentierter Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eingesetzt, sondern auch für erfahrene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Rückkehrer und Fachleute. Diese Definition scheint die beste Lösung für diese These zu sein, da sie die Elemente der verschiedenen Definitionen kombiniert und die Position innerhalb eines Unternehmens eindeutig klassifiziert.

### **3 Empirischer Teil**

Dieser Abschnitt der Arbeit soll sich mit der Methodik und der empirischen Beantwortung der Forschungsfrage auseinandersetzen. Hierfür wird zu Beginn die Methodik der Auswertung – eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring – beschrieben. Im Anschluss daran wird auf die Führung der Interviews und die Auswahl der interviewten Personen näher eingegangen. Zudem soll noch ausgeführt werden, nach welchen Regeln die Transkription erfolgte.

Des Weiteren wird in diesem Abschnitt erörtert, wie bei der Analyse vorgegangen wird und welche Kategorien aus dem Material abgeleitet werden können. Danach folgt eine Interpretation der Ergebnisse.

#### **3.1 Methodik**

Als eine sehr häufig verwendete Technik um Interviews oder Gespräche auszuwerten ist die qualitative Inhaltsanalyse nach Philip Mayring auch im Zuge dieser Forschungsarbeit anzuwenden. Die Inhaltsanalyse soll im Folgenden kurz vorgestellt werden.

Ein großer Vorteil einer qualitativen Inhaltsanalyse ist ihre Verbindung zur Kommunikation. Das Material, das analysiert werden soll, wird immer im Kontext zur Kommunikation verstanden. Im Zuge der Interpretation ist es wichtig, die Situation und die Umgebung der Kommunikation zu beschreiben.

Um einen systematischen Ansatz zu schaffen, muss sichergestellt werden, dass erste Regelungen vor Beginn der Analyse durchgeführt wurden. Allerdings können diese Regeln nicht standardisiert werden und müssen an das Material und eine Frage angepasst werden. Außerdem müssen sie immer wieder gebildet werden. Mayring führt an dieser Stelle an, dass die qualitative Inhaltsanalyse im Gegensatz zur "freien" Textinterpretation, über festgelegte Regeln die Grundlage für die Interpretation darstellt, und man sollte dieser Reihenfolge folgen, um das Material systematisch zu interpretieren (Mayring 2010, 48-50).

Um den Text zu analysieren, werden zunächst Kategorien definiert, die als zentrales Analyseinstrument fungieren. Diese sollten jedoch im Rahmen der Analyse immer wieder auf den Inhalt des Textes überarbeitet werden, um eine Interpretation möglich zu machen (Mayring 2010, 50-55).

Mayring führt die qualitative Inhaltsanalyse in mehreren Schritten durch. Die ersten drei Schritte der relevanten qualitativen Inhaltsanalyse liefern die Bestimmung des Ausgangsmaterials. Um zu analysieren, muss das Rohmaterial zu Beginn bestimmt werden, um zu wissen, welches Material verwendet werden muss. Hier ist deutlich zu klären, ob Selektionen vorgenommen wurden, also nur ein Teil des Materials analysiert wird, um auf eine bestimmte Frage zu antworten. Weiterhin ist es wichtig, die Form, in der das Material vorhanden ist, anzugeben.

Mayrings Inhaltsanalyse ermöglicht die Arbeit mit schriftlichen Texten oder Transkripten (Mayring 2010, 55).

Außerdem sollte genau beschrieben werden, wie das Material gebildet wird. Daher spielen die Umgebung, die Beziehung der Personen zueinander, die Zeit und der Ort eine wichtige Rolle. Es muss bestimmt werden, welche Frage der Interpretation folgt. Die oben genannten Aspekte werden in einem späteren Abschnitt behandelt. Anschließend wird der Analyseschritt mittels einer der drei aufgelisteten Techniken (Zusammenfassung, Explikation, Struktur) durchgeführt. Die Technik der Zusammenfassung wurde ausgewählt, um die Transkriptionen ohne Verlust der tatsächlichen Aussagen des Textes zu reduzieren. Vielmehr kann der eigentliche Inhalt durch die Technik der Zusammenfassung hervorgehoben werden.

Die qualitative Inhaltsanalyse, die seit Anfang des 20. Jahrhunderts bekannt ist, ist eine Methode zur Analyse der Kommunikation per se. Mayring klassifiziert qualitative Inhaltsanalyse durch sechs verschiedene Punkte:

- Analyse der Kommunikation
- Analyse der aufgezeichneten Kommunikation
- Systematischer Ansatz in der Analyse
- Regelgeleitetheit
- Theorie der Regelgeleitetheit

- Das Verfolgen eines Ziels und das Zeichnen von Schlüssen (Mayring 2010, 55)

Die empirische Forschung für diese Masterarbeit soll in folgenden Schritten ablaufen:

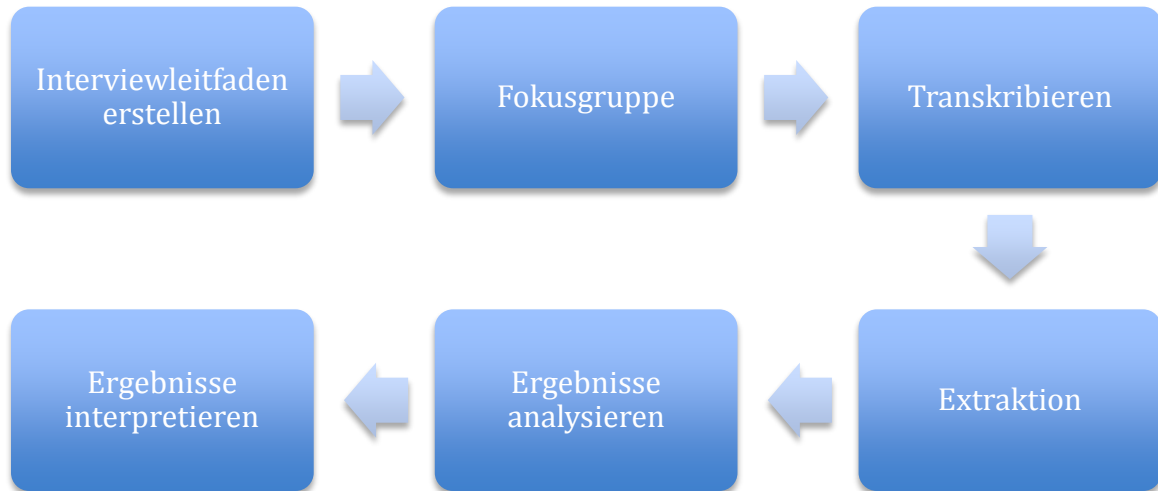


Abbildung 3: Arbeitsschritte der Qualitativen Analyse

### 3.2 Leitfrageninterview und Expertengespräche

Für diese qualitative Analyse ist es notwendig Experteninterviews zu führen. Ausgewählt wurden drei Personen, die eine mehrjährige Erfahrung im Bereich HR, Talentmanagement und Personalbeschaffung haben. Bevor die Interviews geführt wurden, musste ein Leitfaden erstellt werden, der aus unterschiedlichen Fragen besteht. Hierbei sollen vor allem persönliche und erfahrungsbasierte Informationen zu HR, E- Recruiting, Social Media und Talentmanagement gesammelt werden.

Voraussetzung für ein Experteninterview ist es, dass man sich mit den theoretischen Konzepten der Thematik auseinandersetzt und dadurch einen geeigneten Leitfaden für das Interview erstellen kann.

Ausgewiesene Experten und Expertinnen bringen die notwendige Erfahrung mit, die es ermöglichen, die Fragestellungen so zu beantworten, dass man zahlreiche Informationen für die Beantwortung der Forschungsfrage gewinnen kann.

Die Fragestellungen des Leitfrageninterviews wurden den Interviewpartnerinnen per E- Mail vorab zur Verfügung gestellt. Die Fragen selbst wurden per Telefonkonferenz

beantwortet und aufgenommen. Diese Vorgehensweise wurde gewählt, damit die Interviewpartnerinnen sich besser auf das Interview vorbereiten konnten und die Antworten ausführlich waren.

Da die Interviews alle per Telefon geführt wurden, konnten die Expertinnen ohne großen Zeitaufwand sich auf die Fragestellungen einlassen. Über die Umgebung kann daher keine Beschreibung abgegeben werden.

Durch die Verwendung eines Diktiergerätes konnten die Interviews aufgenommen und anschließend transkribiert werden.

### **3.3 Interviews**

Die Interviews wurden allesamt Anfang September per Telefon geführt. Die Gesprächspartnerinnen wurden nach dem Zufallsprinzip ausgewählt. Dennoch war es beabsichtigt, dass nur Personen befragt werden, die eine leitende Funktion im HR- Bereich ihres Unternehmens innehaben. Da die Gespräche am Telefon stattgefunden haben, war es nicht möglich, Mimik und Gestik der Gesprächspartnerinnen zu vermerken. Daher kann und soll nur der Gesprächsinhalt analysiert werden.

Die erste Kontaktaufnahme mit den Interviewpartnerinnen wurde via Telefon erledigt. Danach wurde per Email ein Termin für eine Telefonkonferenz vereinbart. Das Interview wurde dann per Diktiergerät aufgenommen und im Anschluss daran transkribiert.

### **3.4 Interviewpartnerinnen und ihre berufliche Funktion**

Die Interviewpartnerinnen stammen allesamt aus dem HR- Wesen. Diese wurden bewusst für diese Arbeit ausgewählt. Im Interview A1 wurde eine Betriebswirtin befragt, die bei einem Reiseveranstalter im Recruiting- Team tätig ist. Interviewpartnerin A2 ist promovierte Psychologin, die bereits sehr früh in Management Beratungen zu arbeiten begonnen hat und derzeit (Stand: 2017) in einem großen Unternehmen im Recruiting- Team eine leitende Position innehat. A3 ist im Ausland für ein österreichisch- internationales Unternehmen im Bereich Recruiting zuständig und schafft es daher nicht nur den deutschsprachigen Raum zu analysieren.

## **3.5 Transkription**

Die Transkriptionen der Interviews wurden nach vereinfachten Transkriptionsregeln durchgeführt. Die Wörter wurden so geschrieben, wie die Interviewpartnerin sie nannte und aneinander reihte. Auf Grammatik und Rechtschreibung wurde daher keine Rücksicht genommen.

Husten und Lachen wurden in eckiger Klammer an jener Stelle geschrieben, wo dies im Interview stattgefunden hat (Bsp.: [lacht]) Eigenes verbessern oder Stottern wurden so dargestellt, dass die Wortfragmente oder vollen Wörter durch die Verwendung eines Backslash aneinander gereiht wurden (Bsp.: ab/aber). Bei einer starken Betonung eines oder mehrerer Wörter wurden diese unterstrichen (Bsp.: in unserem Unternehmen). Pausen wurden in Sekunden in runder Klammer angegeben (Bsp.: (2)). Die Interviewpartnerinnen und ihre Unternehmen sind anonymisiert und werden als A1, A2 oder A3 ausgewiesen.

## **3.6 Ergebnisse**

### **3.6.1 Entstehung des Materials**

Wie bereits mehrfach beschrieben wurde, konnten alle Interviews durch eine Telefonkonferenz durchgeführt werden. Die Terminvereinbarung wurde per E-mail getroffen.

### **3.6.2 Formale Kriterien**

Drei Interviews wurden für diese qualitative Analyse durchgeführt, transkribiert und nach der qualitativen Analyse nach Mayring ausgewertet. Die Transkriptionsregeln sind in Kapitel Transkription beschrieben.

Für die Analyse nach Mayring (2010) müssen bestimmte Schritte eingehalten werden, die für das regelgeleitete Vorgehen obligat sind. Diese umfassen folgende Einheiten:

- Kodierung: ein Wort
- Kontextualisierung: das transkribierte Interview

- Auswertung: Die Reihenfolge der Auswertung erfolgt nach der Reihung der Fragestellungen des Interviewleitfadens.

### 3.6.3 Fragestellung der qualitativen Analyse

Ziel ist, Vor- und Nachteile für HR Zwecke durch die Verwendung von Social Media im Recruiting- Prozess zu identifizieren. Diese sollen dann in den Kapiteln Abgeleitete Vor- und Nachteile von Social Media im E- Recruiting und Fazit dargestellt und hervorgehoben werden.

### 3.6.4 Schritte der Analyse

Das Interview wurde geführt und im Anschluss daran transkribiert. Die Transkriptionen sind mit Zeilennummern versehen, damit die einzelnen Aussagen besser belegt werden können. Danach wurde ein Analyseraster erstellt, um die relevanten Antworten für die Fragestellung als Paraphrasen zu generalisieren und dann zu reduzieren. Aus der Reduktion können die Kategorien, welche für eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (2010) von Bedeutung sind, ausgebildet werden. Folgende Kategorien wurden dem Material abgeleitet:

#### Kategorien:

**K1 “Employer Branding“:** Mithilfe der Kategorie K1 kann darauf rück geschlossen werden, dass Unternehmen sich durch den Social Media auftritt besser vermarkten können.

**K2 “Persönlicher Bezug“:** Die Kategorie „Persönlicher Bezug“ wird dann kodiert, wenn darüber Auskunft gegeben wird, dass sich Personen mit den Social Media Portalen identifizieren können und das Potential für den Rekrutierungsprozess sehen.

**K3 “Profile und Plattformen“:** Die einzelnen Portale des Social Medias ermöglichen es dem Nutzer/ der Nutzerin persönliche Profile für einen Webauftritt zu erstellen. Hierbei müssen aber unterschiedliche Faktoren als Kategorien berücksichtigt werden:

**K3.1 “Echtheit der Profile“:** K3.1 wird kodiert, wenn die über die Echtheit eines Profils gesprochen wird.

**K3.2 “Seriosität“:** K3.2 wird dann kodiert, wenn darüber diskutiert wird, ob Social Media Portale seriös sind.

**K4 “Koordiniertes Vorgehen“:** kann dann kodiert werden, wenn darüber gesprochen wird, dass es für das E- Recruiting bestimmte Vorgehensweisen geben muss, damit dieses umsetzbar ist.

**K5 “Aufenthaltsunabhängigkeit“:** K5 wird dann kodiert, wenn über die Möglichkeit gesprochen wird, Personal unabhängig vom Wohnort und Unternehmensstandort zu akquirieren.

**K6 “Generationen“:** K6 wird dann kodiert, wenn über die einzelnen Generationen und deren Umgang mit Social Media gesprochen wird.

**K7 “Hardware“:** K7 wird dann kodiert, wenn darauf Bezug genommen wird, dass die Portale und die Verwendung von Smartphones und dem Internet für das Recruiting von Bedeutung sind.

### **3.7 Interpretation der Ergebnisse**

In einer Gesellschaft sind immer unterschiedliche Generationen vertreten, die unterschiedliche Lebensweisen pflegen und unterschiedliche Anforderungen haben. Im Zuge der Literaturrecherche konnte erkannt werden, dass die Babyboomer Generation, die einen wichtigen Teil der Fachkräfte am Arbeitsmarkt darstellt, in den kommenden Jahren in Pension gehen wird, beziehungsweise gerade gegangen ist. Dadurch steht der österreichische Arbeitsmarkt vor der Aufgabe, dass man die Lücke an Fachkräften möglichst bald schließen muss. Da aber die nächste Generation, die Generation X, bereits fest im Arbeitsalltag verankert ist, liegt es nun vermehrt an der Generation Y und Z, dass man die vorhandenen Arbeitsstellen besetzt. Die beiden jüngsten Generationen sind mit einer hohen Präsenz an Technik und an Medien aufgewachsen. Aufgrund der internationalen Vernetzung ist für die Generation Y und Z die Welt kleiner geworden, die Möglichkeiten sind aber immer größer geworden. Es ist daher schwierig, sich für bestimmte Wege oder Dinge begeistern oder entscheiden zu können. Damit geht auch das Tragen von Verantwortung einher, welches bei den beiden jüngsten Generationen am wenigsten verankert ist. Dennoch weisen Generation Y und Z durch die meist länger andauernde Schul- und Studienzeit ein breites Fachwissen auf, das vor allem sehr theoretisch ist.



Die Babyboomer Generation ist im Gegensatz dazu viel praktischer orientiert, kennt sich aber mit der neuesten Technik kaum aus. Die Literatur würde eine Zusammenarbeit zwischen Generation Y/Z und der Babyboomer Generation als gewinnbringend einstufen.

Auf den Fachkräftemangel und die niedrigen Geburtengänge, sowie hohen Pensionierungszahlen, reagiert der Arbeitsmarkt mit einem Anwerben von ausländischen Arbeitskräften, die allerdings wieder integriert werden müssen.

Aufgrund der geringen Anzahl an Facharbeitskräften ist ein regelrechter „war of talents“ entstanden, wonach die Unternehmen mit unterschiedlichen Möglichkeiten versuchen, die talentiertesten und engagiertesten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu gewinnen. Eine Möglichkeit stellt das Employer Branding dar, eine andere das E-Recruiting.

E- Recruiting meint die Rekrutierung über den Einsatz neuer Medien. Durch das Web2.0 sind Social Media Portale entstanden, die zur weltweiten Vernetzung und Kommunikation beitragen. Die Unternehmen sind daher auch in der Lage, dass man nun nicht nur regionale Arbeitskräfte anwerben kann, sondern auch internationale. Ziel ist es, die besten und talentiertesten Arbeitskräfte zu finden.

Um Herausfinden zu können, welche Vor- und Nachteile E- Recruiting im Gegensatz zu traditionellen Personalbeschaffungsmethoden hat, wurden drei Interviews mit HR-Expertinnen geführt und diese dann nach der qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet.

Für diese Masterarbeit wurden drei Experteninterviews geführt. Alle ausgewählten Personen sind im Bereich HR/ Recruiting tätig und haben jahrelange Erfahrung auf diesem Gebiet. Des Weiteren waren alle drei Expertinnen in unterschiedlichen Unternehmen tätig und konnten somit mehr Zugänge zur Thematik erläutern. Aufgrund der Objektivität und Anonymität der Interviews werden die Expertinnen im Zuge der Analyse als A1 bis A3 ausgewiesen. Der Aufbau der Analyse soll so gestaltet werden, dass Frage für Frage ausgewertet und analysiert wird.

Da die erste Frage den persönlichen Werdegang thematisiert und dieser bereits in Kapitel 3.4 Interviewpartnerinnen und ihre berufliche Funktion beschrieben ist, wird nun hier mit Frage 2 begonnen.

Die zweite Frage „Empfinden Sie das Konzept der E- Recruiting als ein zukunftsorientiertes Konzept?“ wurde von allen drei Interviewpartnerinnen ähnlich beantwortet. Hierbei gab Interviewpartnerin A1 an, dass sie der Meinung ist, dass alles, was internetbasiert ist, auch zukunftsorientiert ist. (vgl. Interview A1, 10-11) Auch Interviewpartnerin A2 kann die Eindrücke von Interviewpartnerin A1 bestätigen. A2 gibt hierzu an, dass sie der Meinung ist, dass all jenes, das digital und webbasiert verläuft, auch bei der Personalbeschaffung helfen kann. Besonderen Vorteil sieht sie hier im Employer Branding (Kategorie K1), denn hier kann Social Media dabei helfen die Arbeitgebermarke zu stärken. Dadurch können nicht nur mehr talentierte Personen angesprochen werden, sondern auch motivierte und zeitlich und örtlich ungebundene Menschen. Sie vertritt die Meinung, dass man durch digitalisierte Kanäle schneller mit Personen einen Kontakt herstellen kann. (vgl. Interview A2, 100- 107) Dennoch kann das persönliche Aufeinandertreffen zwischen Bewerber/ Bewerberin und Unternehmen durch keine digitalen Quellen ersetzt werden. Erst durch den persönlichen Kontakt (Kategorie K2) kann man herausfinden, ob ein Mensch die Kompetenzen mitbringt, die man sucht. (vgl. Interview A2: 107-118) Interviewpartnerin A3 sieht im E- Recruiting Prozess über Social Media die Möglichkeit gegeben, Kosten einsparen zu können. Hierbei können Personal, Geld und auch Zeit gespart werden, welche sich eben positiv auf die wirtschaftliche Situation des Unternehmens auswirken. Sie weist allerdings aber auch darauf hin, dass der Prozess damit verkürzt und effizienter gestaltet werden kann, aber wenn es um den Bewerber/ die Bewerberin als Menschen geht, dann kann man das nicht auf digitaler Ebene klären (vgl. Interview A3: 275- 279).

Frage drei „Arbeiten Sie in Ihrem Unternehmen mit Rekrutierungen über Social Media Portale? Wie planen sie diese?“ führte zu unterschiedlichen Antworten der Expertinnen. Interviewpartnerin A1 gab an, dass im Unternehmen sehr stark mit E- Recruiting gearbeitet wird. Insbesondere Facebook und Instagram (Kategorie K3) kommen hier zum Einsatz, wobei es auch eigene Software dafür gibt. (Interview A1, 14-16) Interviewpartnerin A2 führt an, dass die Manager sich hier mit dem Thema auseinandersetzen und es aber bewusst keine Firmenprofile gibt. Die Manager filtern die Profile in den sozialen Netzwerken und werden dadurch auf potentielle Bewerber/ Bewerberinnen oder Talente aufmerksam. Es ist aber auch nicht geplant, dass das Unternehmen in der nächsten Zeit ein eigenes Firmenkonto im Social Media eröffnet um Personal zu beschaffen. Diese Aufgaben werden den Headhunter bewusst

überlassen, damit man verhindert, dass der Mitbewerber einen Wettbewerbsvorteil bekommen kann, wenn man sich ständig auf der Suche nach Personal befindet. Die Außenwirkung ist für ein Unternehmen sehr wichtig, wenn es um das Anwerben von Personal geht und man muss hier zufolge Interviewpartnerin A2 Glauben schenken, dass dies zu einem Nachteil für das Unternehmen werden kann. (Interview A2, 147-151; 158- 162) Interviewpartnerin A3 hebt hervor, dass in dem Land, indem sie tätig ist, Unternehmen fast ausschließlich über Social Media Kanäle arbeiten und das E-Recruiting im Bereich HR und Talentmanagement sehr weit fortgeschritten ist. Des Weiteren weist sie darauf hin, dass die Planung des E-Recruitings dem konventionellen Bewerbungsvorgang ähnlich sind (vgl. Interview A3: 282- 286).

Frage vier beschäftigt sich mit den Prozessen, die man für die Planung von E-Recruiting benötigt, um möglichst talentierte und engagierte, sowie zum Unternehmen passende Personen akquirieren kann. Interviewpartnerin A1 setzt in ihrem Unternehmen stark auf Instagram und eigene Software. (vgl. Interview A1, 20-21) Für Interviewpartnerin A2 spielen die Seriosität (Kategorie K3.2) und die Echtheit der Profile (Kategorie K3.1) eine wichtige Rolle. Dies liegt daran, dass die einzelnen Personen auch seriös angesprochen werden müssen und vorher die Profile ins Detail durchforstet werden müssen, damit man jemanden kontaktiert. Problematisch und ein Nachteil für das E-Recruiting ist es, dass man sich nur schwer sicher sein kann, dass das Profil echt ist und alle Details stimmen. Des Weiteren muss man sehr vorsichtig sein, wie man Kontakt mit jemanden aufnimmt, denn man weiß nie, wer am anderen Ende sitzt, beziehungsweise wer mitlesen kann. (vgl. Interview A2, 197-211) Interviewpartnerin A3 gibt an, dass die Personalbeschaffung bereits sehr weit gediehen ist. Das bedeutet, dass es neben der Rekrutierung über Social Media auch noch andere Formen der Personalbeschaffung gibt. Es muss allerdings darauf hingewiesen werden, dass die Social Media Portale keine privaten Kanäle sind, sondern hierfür Business Social Media wie LinkedIn oder Xing genutzt werden. Diese Portale seien aber regional abhängig und es gibt von Land zu Land andere Anbieter, die von Bedeutung sind. Es gibt natürlich auch im Sinne des Employer Brandings (Kategorie K1) das Social Media kommerziell zu nutzen, in ihrem Unternehmen wird die Personalbeschaffung aber über Business Kanäle betrieben (vgl. Interview A3: 290-302).

Frage fünf „Wo sehen Sie Vorteile und/ oder Nachteile für Personalbeschaffung über Social Media?“ wurde für diese Arbeit sehr gewinnbringend vielfältig beantwortet.

Interviewpartnerin A1 erläutert, dass es ganz klare Vorteile gibt, da der Bewerber/ die Bewerberin nur einen Knopfdruck benötigt, um sich zu bewerben oder in eine Bewerbung Einsicht nehmen zu können. Des Weiteren kann man über eine große Distanz Personen ansprechen und akquirieren. Problematisch ist hier allerdings, dass man sich nie sicher sein kann, ob ein Profil echt oder korrekt ist. Hinzukommt, dass es sich bei der E- Rekrutierung um eine anonyme Kontaktaufnahme handelt. Interviewpartnerin A2 erklärt ebenfalls, die anonyme Kontaktaufnahme ein Problem ist, da man sich nie sicher sein kann, wer mitlesen darf oder wer liest. Es ist auch für das Unternehmen definitiv keine Werbung, wenn man ständig nach Personal sucht. (vgl. Interview A2, 197- 213) Interviewpartnerin A3 sieht Vorteile und Nachteile gleichermaßen vorliegend. Auf der einen Seite ist es ein Vorteil, dass man den Prozess zeitlich optimieren kann um an neues Personal zu gelangen. Auf der anderen Seite können Kosten eingespart werden. Der wirkliche Vorteil liegt aber daran, dass man über die Landesgrenzen hinaus, Personal ansprechen kann. Über den traditionellen Weg wird man im Landesinneren im Optimalfall Personal bekommen, durch E- Recruiting können sich internationale Bewerber und Bewerberinnen melden. Dadurch hat man eine größere Auswahl. Die Selektion dieser Auswahl ist aber dann wieder sehr zeitintensiv, was es wieder zu einem Nachteil macht (vgl. Interview A3: 305-322). Kostenoptimierung, zeitliche und örtliche Unabhängigkeit und das internationale Ansprechen von Personal sind für Interviewpartnerin A3 klare Vorteile durch Social Media Portale. Ebenso wie Interviewpartnerin A1 und A2 hebt Interviewpartnerin A3 hervor, dass neben den Vorteilen eben auch Nachteile, wie eben der erhöhte Zeitaufwand bei der Selektion, vorliegen.

Mit der sechsten Frage „Wo sehen Sie noch Schwierigkeiten oder Lücken um Personalbeschaffung über Social Media umsetzen zu können?“ sollten die Interviewpartnerinnen neben Lücken auch noch Verbesserungsvorschläge liefern, die als Vor- oder Nachteile angesehen werden können. Interviewpartnerin A2 ist sich sicher, dass es noch Personen gibt, die ihre Schwierigkeiten damit haben, dass E- Recruiting oder Social Media betreibt. Daher ist es ein Hardwareproblem (Kategorie K7). Des Weiteren ist es notwendig, dass man versucht, Social Media salonfähig zu machen und dafür Spielregeln festlegt. Dafür wird es aber notwendig sein, eine gewisse Dauer an Zeit verstreichen zu lassen. (vgl. Interview A2, 230-232; 237-238) Auch Interviewpartnerin A1 führt an, dass es notwendig ist, dass man Social Media

seriöser macht und es verhindert, dass Alibiprofile aufgebaut oder im Umlauf sind. (vgl. Interview A1, 44-47) Besonders für relevant erklärt Interviewpartnerin A3, dass nahezu jeder mittlerweile ein Smartphone besitzt und man einfach die Möglichkeiten des E- Recruitings den Nutzern und Nutzerinnen näher bringen müsste. Auch Unternehmen müssten die Vorteile der Nutzung näher gebracht werden (vgl. Interview A3, 338-348).

Die achte Frage geht dem Umstand nach, ob die Bevölkerung bereits soweit ist, dass man über Social Media Personal akquirieren kann. Hierzu führt der Interviewpartnerin A2 an, dass es ein Generationsthema ist und viele Menschen der Generation Y und Z mit der digitalen Rekrutierung gut umgehen werden können. Die Generation X wird aber schon ihre Zweifel und Schwierigkeiten dabei haben und es wird Zeit brauchen, all jene Personen dazu zu bewegen, E- Recruiting zu betreiben. (vgl. Interview A2, 224-227) Interviewpartnerin A1 bestätigt diese Annahme, dass es auf die Generation ankommt, ob E- Recruiting verwendet wird (Kategorie K6). (vgl. Interview A1, 38-41) Im Gegensatz dazu führt Interviewpartnerin A3 an, dass vor allem die regionalen Unterschiede eine Rolle spielen. In Ländern, in denen es für die Bevölkerung Usus ist, Social Media auch für Personalthemen in Anspruch zu nehmen, werden die Unternehmen darauf reagieren und E- Recruiting einsetzen. In Ländern in denen die Bevölkerung traditioneller orientiert ist, wird es schwer sein, dies umzusetzen (vgl. Interview A3, 324-335).

Die abschließende Frage „Was können die einzelnen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dazu beitragen, um die Personalbeschaffung über Social Media umsetzen zu können?“ wird ganz unterschiedlich behandelt. Interviewpartnerin A3 gibt hierzu an, dass es für jedes Land unterschiedlich betrachtet werden muss. Das liegt einerseits daran, dass die Gesellschaft manchmal sehr traditionsgebunden sein kann und dadurch die Bevölkerung vielerorts noch nicht so wie ist, die Personalbeschaffung über Social Media Kanäle zu gehen (Kategorie K6). Wenn man die Bevölkerung aber in Richtung E- Recruiting bringen möchte, dann muss man daran arbeiten, dass die Unternehmen Social Media Profile für die Bewerbung als obligat ansehen. Dadurch wären einige Personen gezwungen, sich mit der Thematik auseinander zu setzen. (vgl. Interview 3, 357-364). Interviewpartnerin A1 gibt an, dass man von den bestehenden Mitarbeitern/ Mitarbeiterinnen eine Mitwirkung am Employer Branding (Kategorie K1) erwirken kann, um die positiven Themen zu beschreiben, die ein Unternehmen anbietet. (vgl. Interview A1, 52-55).

Interviewpartnerin 2 hingegen gibt an, dass die Bevölkerung und auch die Unternehmen selbst sich aufgeschlossen geben müssen, sich auf neue Medien für die Personalbeschaffung einlassen zu können (vgl. Interview A2, 242- 247).

### 3.8 Abgeleitete Vor- und Nachteile von Social Media im E- Recruiting

Aus den geführten Interviews konnten einige Vor- und Nachteile des E- Recruitings abgeleitet werden. Diese sind aufgrund der geringen Stichprobe und der Begrenzung auf den deutschsprachigen Raum allerdings als nicht allgemeingültig anzusehen. Dennoch sind es Kategorien, die durchaus Auskunft darüber geben können, wie sehr sich der Einsatz von E- Recruiting für Unternehmen empfehlen lässt. In der nachstehenden Tabelle sind diese gegenüber gestellt.

| Vorteile   | Nachteile   |
|--|---|
| Leichte und schnelle Handhabung  | Größere Selektion wird benötigt; dadurch benötigt man mehr Zeit |
| Zeit wird gespart  | Anonymität  |
| Personal wird gespart  | Unsicherheit über Datenkorrektheit                              |
| Geld wird gespart  | Hardwareproblem   |
| Man ist zeitlich und örtlich ungebunden – die Reichweite wird gesteigert | Frage des Bereit- Seins der Bevölkerung                         |
| Social Media ist einfach und allgegenwärtig                              | Generationenkonflikt  |
| Generation Z und Y sind mit den neuen Medien aufgewachsen                |   |

*Tabelle 4: Vor- und Nachteile des E- Recruitings*

Aus der durchgeführten qualitativen Inhaltsanalyse konnte erkannt werden, dass die HR- Expertinnen den Einsatz von E- Recruiting als vorteilhaft ansehen.

## 4 Fazit

Die gegenwärtige Zeit ist internet- und technikbasiert und entwickelt sich schnell weiter. Die am Arbeitsplatz sich befindenden Generationen Y und X sind durch diesen raschen Wandel sehr unterschiedlich aufgewachsen und im Umgang mit der Technik und dem daraus hervorgegangenen E- Recruiting stark differierend. Dies bedingt, dass die Unternehmen auf die Unterschiede reagieren müssen. Zudem gibt es am Arbeitsmarkt schwierige Bedingungen, die durch erhöhte Pensionierungen, geringe Geburtenrate und einem steigenden Fachkräftemangel zusätzlich berücksichtigt werden müssen. Der HR- Bereich und auch das Talentmanagement wollen für ein Unternehmen nur die besten Arbeitskräfte akquirieren. Dafür ist es aber notwendig, dass Rahmenbedingungen geschaffen werden. Eine Lösung für komplizierte Arbeitsbedingungen und Personalbeschaffung am internationalen Arbeitsmarkt kann das E- Recruiting sein. In diesem Zusammenhang wurde im Zuge dieser Masterarbeit untersucht, welche Vor- und Nachteile für die Personalbeschaffung, das HR- Wesen und das Talentmanagement hervorgehen.

Die wahrgenommene Benutzerfreundlichkeit von Social Media wurde vermutet und bestätigt, um einen positiven Einfluss auf das E- Recruiting zu haben. Darüber hinaus konnte festgestellt werden, dass je einfacher ein bestimmtes System ist, desto eher wird die Nutzung dessen in den Generationen verwendet und beschränkt sich nicht nur auf Generation Y und Z. Die Benutzerfreundlichkeit sozialer Netzwerke stellt in ihrer Flexibilität ein attraktives Werkzeug für die Rekrutierung dar. Des Weiteren konnte in diesem Zusammenhang auch herausgefunden werden, dass E- Recruiting über Social Media viel einfacher und schneller zu handhaben ist, als traditionelle Bewerbungsgespräche, da es sich nur um einen „Knopfdruck“ handelt.

Die wahrgenommene Nützlichkeit von Social Media wurde der Literatur abgeleitet und auch von den Expertinnen bestätigt, dass dieses die Rekrutierung positiv beeinflusst.

Des Weiteren wurde vermutet, dass durch das E- Recruiting auch das effektive Talentmanagement positiv beeinflusst wird. Diese Annahme konnte aus dem Interview direkt abgeleitet werden, da die höhere örtliche und zeitliche Erreichbarkeit der Bewerber/ Bewerberinnen das effektive Talentmanagement unterstützen.

Da die qualitative Analyse sich ausschließlich auf österreichische Expertinnen aus dem HR- Bereich beschränkte, kann man nicht verallgemeinern, dass andere Länder ähnliche Erkenntnisse vermerken, die auf bestimmte kulturelle Einflüsse zurückzuführen sind, welche die Ergebnisse beeinflussen und einschränken können. Darüber hinaus ist die Menge der Expertinnen sehr gering. Dies schränkt die Verallgemeinbarkeit der Studie ein. Das heißt, es kann schwierig sein, eine gewisse Schlussfolgerung über Social Media, E- Recruiting und Talent-Management zu ziehen.

Darüber hinaus ist die Arbeit nur ein Vertreter zum geschriebenen Zeitpunkt. Das Feld von Social Media unterliegt schnellen und häufigen Änderungen und Fortschritten, welche es erfordern, dass man über längere Zeiträume Forschungen anstellt, die in der Lage sind solide und genauere Ergebnisse zu gewinnen.

Die in dieser Arbeit vorgestellten Vor- und Nachteile von Social Media als ein Werkzeug des E- Recruiting im HR- Wesen und Talentmanagement benötigt noch intensivere empirische Tests. Auf dem relativ neuen Thema der sozialen Netzwerke werden weitere Untersuchungen über ihre Beziehung zum E- Rekrutierung empfohlen, um die langfristigen Veränderungen der Auswirkungen und Faktoren im Laufe der Zeit zu untersuchen.



## 5 Literaturverzeichnis

Arbeitsmarktanalyse. „Arbeitsmarktanalyse: Zahlen, Daten, Fakten.“ Arbeiterkammer, 2015.

Armstrong, M. „A handbook of HRM practice.“ In *Talent management*, 389-408. 2006.

Ashton, C., und L. Morton. „Managing talent for competitive advantage.“ *Strategic HR Review*, 2005: 28-31.

Becker, M. *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Stuttgart, 2013.

Bhanot, S. „Use of Social Media by Companies to reach their customers. .“ *SIES Journal of Management*, Nr. 8 (2012): 47-51.

Bock-Schappelwein, J. „Ausländer in Österreich - vier Fragen zu ihrer Integration.“ 2004. [http://www.wifo.ac.at/wwa/downloadController/displayDbDoc.htm?item=S\\_2004\\_AUSLAEND\\_ERINTEGRATION\\_25369\\$.PDF](http://www.wifo.ac.at/wwa/downloadController/displayDbDoc.htm?item=S_2004_AUSLAEND_ERINTEGRATION_25369$.PDF) (accessed 9. April 2017).

Bollessen, Doris. *Der fortschreitende Fachkräftemangel infolge des demografischen Wandels. Denkbare Konzepte und Erfolgsstrategien zur langfristigen Mitarbeiterbindung*. Hamburg, 2014.

Brockhaus, F.A. *Der Brockhaus Wirtschaft. Betriebs- und Volkswirtschaft, Börse, Finanzen, Versicherungen*. Leipzig/ Mannheim, 2008.

Chambers, E.G., M. Foulon, H. Handfield-Jones, S.M. Hankin, und E.G. Michaels. „The war for talent.“ *The McKinsey Quarterly*, Nr. 3 (1998): 1-8.

Chan, K. W. & Li, S. Y. „Understanding consumer- to- consumer interactions in virtual communities: the salience of reciprocity. .“ *Journal of Business Research*, Nr. 63 (2010): 1033-1040.

Cohen, H. *30 Social Media Definitions*. 2011. <http://heidicohen.com/social-media-definition/> (Zugriff am 1. September 2017).

Creelman, D. „Return on Investment in Talent Management: Measures you can put to work right now.“ *A Human Capital Institute Position Paper*, 2004.

Cyganski, Petra, und Berthold H. Hass. „Potenziale sozialer Netzwerke für Unternehmen.“ In *Web 2.0. Neue Perspektiven für Marketing und Medien*, von Berthold Hass, G. Walsh und T. Kilian, 101-120. Berlin: Springer, 2008.

Dahm, J. *Talent Management – ein Praxishandbuch*. Norderstedt, 2007.

Eder, Alexander. „AMS.“ 2009. <http://www.ams-forschungsnetzwerk.at/deutsch/publikationen/BibShow.asp?id=4886> (accessed 2017 - 10-April).

Facebook. „Facebook Pages Product Guide.“ September 2017. (Zugriff am 9. September 2017).

Felfe, J. *Trends der psychologischen Führungsforschung–neue Konzepte, Perspektiven und Erkenntnisse*. Göttingen, 2015.

Funk, T. *Social Media Playbook for Business: Reaching your online community with Twitter, Facebook, LinkedIn, and more.* . Praeger, 2011.

Götz, R., I. Naylon, und E. Natter. *Productive ageing in Europe.* . Wien, 2006.

Gerpott, F., B. Hackl, und C. Schirach. „Attraktiver werden - für alle.“ *Personalmagazin*, 2013: 28-31.

Guthridge, M., A.B. Komm, und E. Lawson. „Making talent a strategic priority.“ *The McKinsey Quarterly*, Nr. 1 (2008): 49-59.

Hartmann, E., E. Feisel, und H. Schober. „Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness.“ *Jornal of World Business*, Nr. 45 (2010): 179-189.

Holste, Hauke Jan. *Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2012.

Hutzschenreuter, Thomas. *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre* . Wiesbaden: Gabler, 2009.

Jäger, W. „Talent Management ist Personalmanagement‘.“ In *Talent Management – Strategien, Umsetzung, Perspektiven*, von W. Jäger und A. Lukasczyk, 15-24. Köln, 2009.

- Kietzmann, J.H., K. Hermkens, I.P. McCarthy, und B.S. Silvestre. „Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media.“ *Business Horizons*, Nr. 54 (2011): 241-251.
- Klauk, B. *Alternde Belegschaften - der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen.* . Wien, 2008.
- Knauth, P., and C. Diel. *Risikofaktor demografischer Wandel.* Düsseldorf, 2009.
- Knauth, P., und C. Diel. *Risikofaktor demografischer Wandel.* Düsseldorf, 2009.
- Kozinets, R.V. „E-tribalized marketing?: The strategic implications of virtual communities of consumption.“ *European Management Journal*, Nr. 17 (1999): 252-264.
- Lewis, R.E., und R.J. Heckman. „Talent management: A critical review.“ *Human Resource Management Review*, Nr. 16 (2006): 139-154.
- Mäkelä, K., I. Björkman, und M. Ehrnrooth. „How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labelled as talent.“ *Journal of World Business*, Nr. 45 (2010): 134-142.
- Mayring, Philipp. *Qualitative Inhaltsanalyse.* Weinheim, 2010.
- Meffert, Heribert. „Stellenwert und Gegenstand des Markenmanagements.“ In *Markenmanagement – Identitätsorientierte Markenführung und praktische Umsetzung.* , von Heribert Meffert, 4-15. Wiesbaden, 2002.
- Michaelis, Ed. *The War for Talent.* Harvard, 2001.
- Oechsler, Walter A. *Personal und Arbeit: Grundlagen des Human Resource Management und der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen.* . München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH, 2011.
- Olfert, Klaus, und Pitter A Steinbuch. „Personalwirtschaft.“ In *Kompendium der praktischen Betriebswirtschaft*, von Klaus Olfert, 113. Ludwigshafen am Rhein: NWB Verlag, 2001.
- Pannunzio, C.O. „Leverage the Power of Social Media.“ *Journal of financial planning*, 2008: 6-10.
- Parment, Anders. *Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen.* Wiesbaden, 2013.

Preißing, D. *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel*. München: Oldenbourg, 2010.

Prezewowsky, Michel. *Demografischer Wandel und Personalmanagement*. Potsdam: Deutscher Universitätsverlag, 2007.

Radermacher, Stephan. „Die Herausforderungen des Employer Brandings.“ In *Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen.*, von Hansjörg Künzel, 1-16. Heidelberg, 2013.

Reichert, M. *Was bedeutet der demografische Wandel für die Gesellschaft?* Berlin, 2007.

Reindl, J., M. Quoika, A. Heyer, und B. Martolock. *Fit für den demographischen Wandel*. Gütersloh, 2008.

Schütz, Michael. *Internes und externes Employer Branding*. 2013. <http://www.employer-branding-now.de/internes-und-externes-employer-branding> (accessed 2017 - 10-April).

Scholz, Christian, und Maryam Djarrahzadeh. *Strategisches Personalmanagement*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 1995.

Scullion, H., D.G. Collings, und P. Caligiuri. „Global Talent Management.“ *Journal of World Business*, Nr. 45 (2010): 105-108.

Softgarden. *Basiswissen Recruiting*. 2016. <https://www.softgarden.de/> (accessed 2017 - 10-April).

StatistikAustria. „Bevölkerungsentwicklung.“ 2016a.

[https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstand\\_und\\_veraenderung/bevoelkerung\\_im\\_jahresdurchschnitt/index.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstand_und_veraenderung/bevoelkerung_im_jahresdurchschnitt/index.html) (accessed 2017 - 10-April).

StatistikAustria. „Demografischer Wandel.“ 2016b.

[https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/bevoelkerung/demographische\\_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html) (accessed 2017 йил 10-April).

StatistikAustria „Geburtenrate.“ 2016c.

[https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/bevoelkerung/geborene/index.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/geborene/index.html) (accessed 2017-10-April).

StatistikAustria "Migration." 2016d.

[https://www.statistik.at/web\\_de/statistiken/menschen\\_und\\_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung\\_nach\\_migrationshintergrund/index.html](https://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_migrationshintergrund/index.html)  
(accessed 2017 - 10-April).

Stock-Homburg, Ruth, und Birgitta Wolff. *Strategisches Personalmanagement*.  
Wiesbaden: Springer , 2011.

Tymon, W.G., S.A. Stumpf, und J.P. Doh. „Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards.“ *Journal of World Business*, Nr. 45 (2010): 109-121.

Ullrich, D. „The talent trifecta.“ *Workforce Management*, 2006: 32-33.

Wellins, R. S., A. S. Smith, M. J. Paese, und S. Erker. „Nine best practices for effective talent management .“ *DDI (Development Dimensions International)*. 2006. [www.ddiworld.com](http://www.ddiworld.com)  
(accessed 2017 - 10-April).

Wirtschaftskammer Österreich. *E-Recruiting – das neue Instrument der Personalbeschaffung*. 11. November 2015.

<https://www.wko.at/Content.Node/Service/Unternehmensfuehrung--Finanzierung-und-Foerderungen/eBusiness/Business/e-recruiting.html> (accessed 2017 - 10-April).

## 6 Anhang

### 6.1 QUALITATIVER TEIL: EXPERTENINTERVIEW – Leitfragen:

Hintergrund Experte

Können Sie bitte etwas über Ihren beruflichen Werdegang erzählen? Welchen Bezug haben Sie zu HR beziehungsweise zu E- Recruiting? Welche Funktion haben, bzw. hatten Sie in diesem Zusammenhang inne?

Expertenmeinung „E- Recruiting“

Empfinden Sie das Konzept der E- Recruiting als ein zukunftsorientiertes Konzept?

Arbeiten Sie in Ihrem Unternehmen mit Rekrutierungen über Social Media Portale?  
Wie planen sie diese?

Welche Prozesse sind zentral in der Planung von E- Recruiting?

Wo sehen Sie Vorteile und/ oder Nachteile für Personalbeschaffung über Social Media?

Ist die Bevölkerung soweit, dass man Personalbeschaffung über Social Media betreibt?

Wo sehen Sie noch Schwierigkeiten oder Lücken um Personalbeschaffung über Social Media umsetzen zu können?

Was können die einzelnen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dazu beitragen, um die Personalbeschaffung über Social Media umsetzen zu können?

## 1 **6.2 Interview A1:**

2 I: Können Sie bitte etwas über Ihren beruflichen Werdegang erzählen? Welchen  
3 Bezug haben Sie zu HR beziehungsweise zu E- Recruiting? Welche Funktion haben,  
4 bzw. hatten Sie in diesem Zusammenhang inne?

5 A1: Ja also ich habe die Betriebswirtschaft studiert (äh) nach dem Studium habe ich  
6 in einem Reiseunternehmen beziehungsweise bei einem Reiseveranstalter  
7 angefangen zu arbeiten. (äh) Ich arbeite im Recruiting Team momentan.

8 I: Gut. (äh) Empfinden Sie das Konzept der E- Recruiting als ein zukunftsorientiertes  
9 Konzept?

10 A1: Ja zum Teil schon, weil der gesamte Prozess läuft ja elektronisch und  
11 internetbasiert, also ist es auch zukunftsorientiert.

12 I: Ja. Arbeiten Sie in Ihrem Unternehmen mit Rekrut/ Rekrutierungen über Social  
13 Media Portale? Wie planen sie diese?

14 A1: Ja natürlich sehr stark sogar. Wir verwenden Social Media über Facebook und  
15 auf Instagram. (äh) Wir stellen die Werbungen beziehungsweise die  
16 Bewerbungsunterlagen online in Social Media und durchfiltern die Profile durch.

17 I: Ja. Und welche Prozesse sind zentral in der Planung von E- Recruiting?

18 A1: Sie meinen generell in unserem Unternehmen jetzt?

19 I: Ja genau.

20 A1: Also wir berufen uns stark auf Instagram momentan. Und verwenden auch  
21 spezielle Recruiting- Software Systeme.

22 I: Mhm. Wo sehen Sie Vorteile und/ oder Nachteile für Personalbeschaffung über  
23 Social Media?

24 A1: Ja also die Vorteile sind. Es ist ein Knopfdruck. Man kann kann/ man findet sofort  
25 den gesuchten Profil. Es ist/ es ist (äh) ein gezieltes Suchen. (äh) Man hat ein Sofort  
26 Bild.

27 I: Ja.

28 A1: Und über Nacht/ also die Vorteile sind auch die Vergrößerung der Reichweite.  
29 Sie haben ein viel stärkeres Reichweitenportal.

30 I: Mhm.

31 A1: Die Nachteile sind es ist halt unbekannt, anonym. Sie wissen nicht ob die Daten  
32 korrekt oder richtig sind.

33 I: Mhm.

34 A1: Das ist immer eine Überraschung. Weil Sie können nie wissen, sie können es nie  
35 empfinden, ob es wirklich die korrekten Daten sind ob wirklich Richtigkeit besteht,  
36 das können Sie nicht wissen.

37 I: Ja. Ok. Ist die Bevölkerung soweit, dass man Personalbeschaffung über Social  
38 Media betreibt?

39 A1: Ich meine es kommt darauf an. Ich sage einmal ein Jein. Die neue/ für die neue  
40 Generation wäre es ein klares Ja, weil die neuere Generation ist ja mehr inbegriffen.  
41 Aber für die ältere wäre es wahrscheinlich sehr schwer. Ich denke man muss sich  
42 hier noch entwickeln. Es braucht noch eine Zeit.

43 I: Mhm. Wo sehen Sie noch Schwierigkeiten oder Lücken um Personalbeschaffung  
44 über Social Media umsetzen zu können?

45 A1: (äh) es könnte/ oder es sollte noch ein bisschen seriöser sein der ganze Ablauf.  
46 Wie gesagt Sie können es nicht wissen mit wem Sie es zu tun haben. Manchmal (äh)  
47 erscheinen die Profile ein Alibiprofil oder nicht mal ein echtes Profil. Ich denke die  
48 Lücken sind eher – das hängt mit dem Datenablauf.

49 I: Ja:

50 A1: Mit der Richtigkeit der Daten zusammen.

51 I: (äh) Und was können die einzelnen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dazu  
52 beitragen, um die Personalbeschaffung über Social Media umsetzen zu können?



53 A1: JA ich würde sagen die Mitarbeiter oder die Arbeitnehmerinnen könnten aus  
54 unterschiedlichen Lebensperspektiven die Vorzüge des Arbeitgebers schildern.  
55 Dabei empfiehlt sich die Themen wie die Freizeitgestaltungsmöglichkeiten am  
56 Arbeitsplatz Ort. Die Einblicke realistisch und idealistischer sein.

57 I: Ja.

58 A1: Ja.

59 I: Ok. Dankeschön.

60 A1: Danke auch.

### 61 **6.3 Interview A2:**

62 I: So. Ja. Können Sie bitte etwas über Ihren beruflichen Werdegang erzählen?

63 A2: Genau. Welchen Bezug haben Sie zu HR beziehungsweise zu E- Recruiting?  
64 Welche Funktion haben, bzw. hatten Sie in diesem Zusammenhang inne?

65 A2: Mhm. Also ich bin (ähm) von meiner Ausbildung her Psychologin. Und (ähm)  
66 habe auch viele Jahre im klinischen Bereich gearbeitet. Allerdings habe ich den  
67 Schwerpunkt gesetzt auf Persönlichkeitsdiagnostik und auf/ auch in einer Zeit  
68 studiert, das waren die späten 80er-, die frühen 90er- Jahre, wo  
69 Wirtschaftspsychologie noch kein Thema war.

70 I: Mhm.

71 A2: Und (ähm) ich habe Forschungsstudien geleitet, vor allem auch mit Kindern  
72 gearbeitet, aber mich dann mit 30, als meine Dissertation fertig war/ also ich bin  
73 promovierte Psychologin.

74 I: Mhm.

75 A2: (ähm) mich dann (ähm) in die Wirtschaft so zu sagen verlagert und habe dort in  
76 einer Personalberatung mit ganz klassischem Recruiting begonnen. Das war 1998.

77 I: Mhm.

78 A2: Da gabs noch keine E-Mails, da gabs noch keine Handys, da gabs Fax und ja.

79 I: Ok. [lacht]

80 A2: und [lacht] Briefpapier. Und (ähm) so ist mein Einstieg in die Wirtschaftswelt  
81 gewesen. Das ist jetzt fast 20 Jahre her. (ähm) Ich hab mich dann relativ rasch in  
82 Richtung Personal- und Organisationsentwicklung weiter entwickelt. Und (ähm) auch  
83 im Bereich klassisches Personalmanagement und war dann auch 13 Jahre in einer  
84 Managementberatung, also in verschiedenen Managementberatungen.

85 I: Mhm.

86 A2: In Wien tätig und hab im/im europäischen/ deutschsprachigen Gebiet  
87 Deutschland, Österreich, Schweiz auch gearbeitet. Immer mit dem Schwerpunkt  
88 Personalmanagement, strategisches Personalmanagement, Leadership Entwicklung  
89 und Sozialentwicklung. Und auch natürlich Potentiale Entwicklung, also Audit,  
90 Assessment diese Bereiche und bin jetzt die letzten Jahre/ wie viele Jahre sind das  
91 jetzt schon? 7, 2 (ähm) die letzten 8 Jahre in einer Leadingfunktion/ ein Jahr war ich  
92 für ein IT- orientiertes Unternehmen Head of Learning und Talent Management und  
93 (ähm) die letzten 6 Jahren Personalmanager also alle Personalagenten zuständig.  
94 Und bei XX habe ich auch den Bereich Recruiting. Nicht in einer Alleinverantwortung,  
95 weil vieles dort das Business selber macht aber bei der Erstellung von  
96 Anforderungsprofilen oder auch Endgesprächen oder wenn es um einen letzten  
97 Auswahl geht, dann bin ich in meiner Funktion dabei.

98 I: Ok.

99 A2: Also ich bin so zu sagen ein bisschen ein bunter Hund, wenn Sie so wollen.

100 I: Sehr gut. So (ähm) zu dem Thema E- Recruiting. Empfinden Sie das Konzept der  
101 E- Recruiting als ein zukunftsorientiertes Konzept?

102 A2: Ich glaube, dass alles was digitalisiert ist, helfen kann zu screenen. Ich denke da  
103 jetzt mal an Employer Branding, wo ich sage es ist/ es hilft uns in Social Media  
104 Kanälen als Arbeitgebermarke positiv aufzufallen. Und (ähm) man kann zum Beispiel  
105 über bestimmte digitalisierte Kanäle seinen ersten Ansprech/ oder einen ersten  
106 Kontaktpunkt herstellen. Mit Mitbewerbern. Oder sagen wir es mal so mit irgendeiner  
107 App.

108 I: Ja.

109 A2: Man braucht ja für beide Seiten. Man braucht ja ein interessiertes Unternehmen  
110 und es braucht interessierte Menschen die in diesem Unternehmen arbeiten wollen.

111 Also, wenn dieser Erstkontakt über eine digitale Stelle sein kann, dann find ich das  
112 gut. Ich persönlich glaube, aber aufgrund meiner wirklich profunden Erfahrungen  
113 auch als Psychologin, ich glaube, dass ein Gespräch, sei es über Skype oder über  
114 Business Skype, aber ein Gespräch und ein Austausch, wo man also ein bisschen  
115 über zwischen den Zeilen auch spürt, wer einem da gegenüber ist, das kann durch  
116 nichts ersetzt werden.

117 I: Ja. Das glaube ich auch [lacht]. Ich bin auch dieser Meinung [lacht].

118 A2: Ja also. Ich glaub, dass es auch helfen kann, wenn man jemand mal live kennen  
119 gelernt hat und man führt dann weitere Gespräche am Telefon. Zumindest über  
120 Skype oder diese Videokonferenz dann geht das auch. Aber (1) ich hab jetzt die  
121 Erfahrung gemacht, weil wir einen Trainee haben aus Frankreich.

122 I: Ja.

123 A2: Den wir jetzt nur über Skype und Telefon kennen gelernt haben, das ging nicht  
124 anders, weil er hätte die Stelle auch nicht rechtzeitig da einfliegen zu lassen. Aber  
125 das ist so ein großer Unterschied, den jetzt auch live zu erleben.

126 I: Ja. Auf jeden Fall. Auf jeden Fall.

127 A2: Also ich hatte, das ist eine ganz aktuelle Erfahrung, weil er gestern das erste Mal  
128 da war. Das kann man nicht vergleichen.

129 I: Ja. Das kann man nicht. Ja das stimmt, das stimmt, ja. [lacht]

130 A2: Ja und ich finde, wenn man sich bekannt machen kann, man virtuell mal einen  
131 Kontakt aufbaut.

132 I: Ja.

133 A2: Aber wenn es wirklich darum geht, passen wir zusammen.

134 I: Ja. Ja. Ja. Ja das ist anders.

135 A2: Können wir gut vorstellen gemeinsam ein Stück des Weges zu gehen. Es brauch  
136 einmal zumindest einen persönlichen Touch.

137 I: Das stimmt. Auf jeden Fall.

138 A2: Das ist meine Meinung.

139 I: Ich bin auch in Ihrer Meinung. Also diese (ähm) Möglichkeit um ein Talent  
140 Menschen zu finden aber trotzdem die Menschlichkeit ist/ also ist immer noch  
141 wichtig. Das ist was ganz anderes.

142 A2: Ja.

143 I: Ja. Arbeiten Sie in Ihrem Unternehmen mit Rekrutierungen über Social Media  
144 Portale? Wie planen sie diese?

145 A2: (ähm) (4) Ich muss jetzt gerade überlegen, weil ich das in meiner generellen  
146 Funktion von einer Kollegin erst im August übernommen habe. Aber ich mein

147 I: Mhm.

148 A2: Wir haben natürlich also unser/ unsere/ unsere Businesspartner

149 I: Ja.

150 A2: Manager so zu sagen sind teilweise auf diesen Portalen unterwegs und können  
151 natürlich auch gezielt ansprechen. Ich hab das auch über das Portal einer Kollegin  
152 schon gemacht. Ich sage das so. Also wir haben jetzt keinen XX[Firmenzugang] das  
153 ich sage wir sprechen über [Firmenname] direkt an. Das machen wir noch nicht. Wir  
154 machen das eher auf persönlicher Ebene. Wenn jetzt jemand ein Profil schon hat.

155 I: Ja.

156 A2: Und sagt, diese Menschen sind mit mir verknüpft, und so könnte der zu uns  
157 passen, dann sprechen wir sozusagen leise über diese (ähm) Social Media Schiene  
158 die Private an.

159 I: Ok.

160 A2: Aber wir als Unternehmen treten bislang noch nicht so auf.

161 I: Verstehe:

162 A2: Es kommt mir aber auch nicht so, dass wir das in den nächsten 12 Monaten  
163 machen werden. Aber wir gehen andere Wege. Wir bauen so (3) ganz gute profunde  
164 Kooperationen mit Bildungseinrichtungen auf und so weiter und über persönliche  
165 Netzwerke, aber das wir als [Firmenname] so auftreten, so ein bisschen keilen,  
166 das glaube ich nicht.

167 I: Ok. (ähm)

168 A2: Aber was meinen Sie mit E- Recruiting. Ich weiß ja gar nicht ob ich das  
169 beantworte, was Sie meinen. Was meinen Sie denn mit E- Recruiting?

170 I: Ich meine mit E-Recruiting, die Personalbeschaffung durch den Einsatz  
171 elektronischer Medien um Personalsysteme zu beschaffen. Zum Beispiel (ähm) die  
172 elektronische Medien wie LinkedIn, Facebook, und Twitter.

173 A2: Ja das läuft genauso, wie ich es gesagt habe. Genau.

174 I: Ok.

175 A2: Die meisten unserer Manager sind auf diesen Portalen verlinkt und haben auch  
176 entsprechende Netzwerke und dann ist es auch schon vorgekommen, dass wir uns  
177 auch die gemeinsam anschauen und sagen: Du, macht Sinn, den oder den  
178 anzusprechen. Das machen wir zum Beispiel schon. Aber das wir sagen, wir haben  
179 ein [Firmenname] LinkedIn, (ähm) mit dem wir zum Beispiel Headhuntern gehen,  
180 das überlassen wir dann schon auch Headhuntern.

181 I: Ok. Verstehe. Mhm. Ok. Ok. (ähm) Da so meine nächste Frage. Welche Prozesse  
182 sind zentral in der Planung von E- Recruiting? Ja genau.

183 A2: Ich glaube, dass es sehr wichtig ist, sehr genau abzugrenzen, zwischen  
184 Professionalität und einem sehr seriösen Auftreten, dass man nicht wahllos Leute  
185 anspricht.

186 I: Ja.

187 A2: Ich habe ja viel in Managementberatungen gearbeitet, wo Headhunting auch ein  
188 Thema war. Und auch da war es so, dass jeder Headhunter mit seinem eigenen  
189 Profil Leute angesprochen hat und dann auch seriös über das Unternehmen  
190 abgewickelt hat, aber nicht so unter der Hand: Du ich hab da was, und red ma mal  
191 zam. Das würde ich sehr schwammig finden. Deswegen ist diese, also wie weit  
192 gehen wir, streuen wir einfach unser Interesse aus? Oder hinten wir ganz gezielt  
193 einer bestimmten Person nach.

194 I: Ja.

195 A2: Ich glaube, dass es da eine ganz gute Ausgewogenheit braucht, denn sonst  
196 steht man als Unternehmen immer noch leicht als Jemand dar, der ununterbrochen  
197 Leute ankeilt. Das ist ja auch in der Wettbewerbsbranche ein Nachteil.

198 I: Das stimmt. Stimmt. Jetzt komme ich zu die Vorteile/ Nachteile Thema. [lacht] Wo  
199 sehen Sie Vorteile und/ oder Nachteile für Personalbeschaffung über Social Media?  
200 Was glauben Sie?

201 A2: Ich glaub dass der/ der Hauptpunkt auch ist, die mangelnde Anonymität. Ich weiß  
202 ja nicht, wenn ich jetzt da jemanden anschreibe, ob das der ist, der dann antwortet  
203 oder darauf reagiert. Wer möglicherweise das sieht. Möglicherweise sehen es dann  
204 Leute aus dem Unternehmen und sagen: der ist jetzt da angesprochen worden, ich  
205 glaub der bleibt uns nicht mehr lang. Ich glaub, dass es/ es/ dass da Seriosität und  
206 Anonymität gewährleistet sein muss. Und dass das/ das kann ich immer noch nicht  
207 einschätzen in wie weit das jetzt sichtbar wird, den ich jetzt da ankeile. Da würd ich  
208 das wirklich auch in professionelle Hände geben wollen, wo (ähm), dass das auch  
209 nicht in eine falsche Richtung geht. Das ist jetzt mal mein Eindruck. Ich kenn leider  
210 schon Fälle, wo jemand angesprochen worden ist und man entsprechend reagiert  
211 hat und dann haben das auf einmal alle möglichen im Netzwerk auch gelesen.  
212 Verstehen Sie was ich meine? Da gab es eh mal so eine Kampagne, ich glaube eh  
213 von Facebook, (ähm) nicht mit allen möchte ich mein Privatleben teilen, sondern nur  
214 mit ausgewählten. Ich glaube das ist schon hin und wieder ein wichtiger Punkt, diese  
215 Schiene zu gewährleisten. Und (ähm) genau. Und ein Unternehmen würde ich als  
216 Nachteil sehen, nicht als einer bekannt zu werden in der Branche, der permanent  
217 Leute ankeilt. Das macht nämlich auch keinen seriösen Eindruck.

218 I: Stimmt. Ja. Stimmt.

219 A2: Das ist ein bisschen wie Massenware. Die suchen ununterbrochen wem. Denen  
220 laufen die Leute davon. Wissen Sie was ich meine?

221 I: Ja ich weiß was Sie meinen. Von der anderen Seite ja. Ja. Ähm ja. Das viele  
222 Unternehmen machen das ja ganz brav und für die Werbezwecke. Verstehen Sie  
223 was ich meine. Es ist auf der anderen Seite eine Werbung. [lacht]

224 A2: Es ist schon eine Werbung, aber ich glaube die kann man noch gezielter streuen,  
225 wenn man das mein einziger Werbekanal ist, würde ich mit Sorgen machen.

226 I: Ja. Und was glauben Sie ist die Bevölkerung soweit, dass man  
227 Personalbeschaffung über Social Media betreibt?

228 A2: Ich glaube das ist ein bisschen ein Generationsthema. Ich glaube, wenn Sie jetzt  
229 mit Menschen unter 30 sprechen, wird das vermutlich kein Thema sein, aber ich

230 sage ab 40 ist das nicht so leicht. Digitalisierte Welt ist gut, aber man muss sich  
231 auskenne und es braucht Spielregeln, um sich dort bewegen zu können. Und dafür  
232 braucht es Zeit.

233 I: Ja. Ok. Wo sehen Sie noch Schwierigkeiten oder Lücken um Personalbeschaffung  
234 über Social Media umsetzen zu können?

235 A2: (3) Ich glaub manchmal ist es auch ein Hardwareproblem. (1) (ähm) Vielleicht  
236 auch die/ die Inkompetenz mit dem Umgang von Social Media. Das man viel zu viel  
237 oder zu wenig Preis gibt.

238 I: Mhm.

239 A2: Und das man auch Salonfähig macht, dass das ein durchaus seriöser Weg ist.  
240 Aber da bin ich wieder bei den Spielregeln.

241 I: ja ok.

242 A2: Ich glaube es wird einfach noch ein bisschen Zeit brauchen, dass man das als  
243 seriösen Weg ansieht. Personalbeschaffung auch wirklich nutzen kann.

244 I: So. Letzte Frage von mir. Was können die einzelnen Arbeitnehmerinnen und  
245 Arbeitnehmer dazu beitragen, um die Personalbeschaffung über Social Media  
246 umsetzen zu können?

247 A2: (8) Ich sag jetzt einfach mal als Überschrift: eine gewisse Aufgeschlossenheit.  
248 Und ein Wille zu lernen und sich da auch weiterzuentwickeln. Wenn man sagt: ich  
249 hab jetzt da ein bisschen eine Scheu mich da auf LinkedIn zu oder auf Xing, was die  
250 aktuellsten Berufsprofile sind, mich da zu präsentieren, dass man sich da vielleicht  
251 auch beraten lässt, einen guten persönlichen Auftritt hinlegt, dass es  
252 wahrscheinlicher ist, dass man überhaupt gefunden wird.

253 I: Ja absolut.

254 A2: Und, dass es nicht unseriös wirkt. Da kann man sehr viel Eigenverantwortung  
255 betreiben.

256 I: Dass die Kompetenzen, sich richtig zu präsentieren, das ist auch wichtig.

257 A2: Ja. Und, dass man es auch nicht übertreibt, denn wenn einem der zukünftige  
258 Arbeitgeber darauf anspricht, dann ist das auch schnell erledigt.

259 I: Ja stimmt.

260 A2: Es braucht glaub ich eine gute Mischung.

#### 261 **6.4 Interview A3:**

262 I: Können Sie bitte etwas über Ihren beruflichen Werdegang erzählen? Welchen  
263 Bezug haben Sie zu HR beziehungsweise zu E- Recruiting? Welche Funktion haben,  
264 bzw. hatten Sie in diesem Zusammenhang inne?

265 A3: (ähm) Hallo. Also ich habe nach meinem Wirtschaftsabschluss in Wien einige  
266 Jahre in der Privatwirtschaft gearbeitet und mich dann aber entschlossen, mich im  
267 HR Bereich zu spezialisieren. Ich hab der Reihe nach bei einigen Reiseveranstaltern  
268 gearbeitet und dann bei einem Telekommunikationsunternehmen (1) in einer  
269 leitenden Position als HR Managerin gearbeitet. In einem Energieunternehmen in  
270 Österreich gearbeitet und bin aktuell im Ausland für ein österreichisch  
271 produzierendes Unternehmen. Ebenfalls als Head- off im HR Bereich tätig.

272 I: Empfinden Sie das Konzept der E- Recruiting als ein zukunftsorientiertes Konzept?

273 A3: (ähm) definitiv ja. (1) Allerdings (ähm) alles was mit Automatisierung und  
274 Digitalisierung verbunden ist, eindeutig zukunftsorientiert. Aufgrund von  
275 unterschiedlichen Vorteil, was man sich an Ressourcen ersparen kann. Das können  
276 zum Beispiel sein, (ähm) dass man sich Zeit ersparen kann, Kosten ersparen und  
277 Personal erspart. (ähm) definitiv ja, bedeutet aber nicht, dass es ausschließlich ja  
278 heißt, denn (ähm) man erspart sich zwar den Prozess an Ressourcen, aber (ähm) (1)  
279 aber man ersetzt damit nicht das Bewerbungsgespräch an und für sich. Das heißt  
280 man kann den gesamten Vorprozess durch E- Recruiting verkürzen und sparen, aber  
281 man kann nicht (ähm) im Endeffekt geht es aber um Menschen, sowohl in der  
282 leitenden Position, also auch im Bewerbungsprozess mit dem Bewerber selbst und  
283 da kommen wieder Menschen ins Spiel. Und da geht es um Menschen und man  
284 kann nicht sagen, dass man es nur auf digitaler Ebene macht.

285 I: Arbeiten Sie in Ihrem Unternehmen mit Rekrutierungen über Social Media Portale?  
286 Wie planen sie diese?

287 A3: (ähm) an und für sich: Ja wir arbeiten mit Social Media Portalen, da es in dem  
288 Land (ähm) mehr zum Einsatz kommt, als im (ähm) deutschsprachigen Raum im



289 Europa. Hier ist es sogar schon soweit, dass Unternehmen nur mehr über Social  
290 Media Kanäle (ähm) ihr Recruiting durchführen. (ähm) Allerdings (ähm) (1) ist es in  
291 der Planung nicht viel anders als (ähm) im normalen Bewerbungsprozess.

292 I: Welche Prozesse sind zentral in der Planung von E- Recruiting?

293 A3: Bei uns im Unternehmen?

294 I: Ja.

295 A3: Bei uns im Unternehmen sind keine weiteren Planungen vorgesehen. Es (ähm)  
296 wird so ablaufen, wie bisher, seitdem ich da bin. Und das wird (ähm) so, dass wenn  
297 (ähm) Personalbeschaffung ansteht, dass das über Social Media Kanäle hinaus geht  
298 (ähm) in erster Linie und der weitere Prozess ist dann ganz gewöhnlich, wie in  
299 anderen Ländern auch. Allerdings muss man hier dazu sagen, dass hier geht es  
300 mehr um Business Social Media Portale als um (ähm) Social Portale, die so bekannt  
301 sind. Weil wenn man heutzutage über Social Media redet, dann fällt einem doch eher  
302 ein – um beim Namen zu nennen: Facebook, Twitter, Instagram. Diese ganzen  
303 Social Media Portale, die einem natürlich auch kommerziell genutzt werden von  
304 Unternehmen, und/ und (ähm) Persönlichkeiten, aber die über (ähm) private  
305 Vergnügen sich (ähm) (ähm) aufhalten. Wenn wir über E- Recruiting reden, dann  
306 reden wir doch in meinem Fall, wenn ich im Ausland bin, über regionale Business  
307 Social Media Portale und wenn wir dann in den deutschsprachigen Raum kommen  
308 über Social Media Kanäle, wie Xing, LinkedIn und dergleichen.

309 I: Wo sehen Sie Vorteile und/ oder Nachteile für Personalbeschaffung über Social  
310 Media?

311 A3: Ja also Vorteile gibt es einige, es gibt aber auch Nachteile, die über E- Recruiting  
312 anfallen können. (ähm) Vorteile sind Prozess kürzen um an neue Bewerber zu  
313 kommen, als wenn Sie den traditionellen Weg/ den analogen Weg unter  
314 Anführungszeichen gehen. (ähm) Sie ersparen sich sehr viel an Kosten, wenn Sie E-  
315 Recruiting machen und sie können über E- Recruiting über ihre Grenzen hinaus  
316 gehen, also wenn Sie E- Recruiting nicht einsetzen, dann sind Ihre Bewerber doch  
317 meistens (ähm) (1) regionale Bewerber. Das heißt, auf Österreich bezogen, wenn  
318 Sie jetzt ein in Wien ansässiges Unternehmen sind, dann haben sie im allerbesten  
319 Fall jemanden aus Vorarlberg.

320 I: Ja.

321 A2: Im allerbesten Fall. (1) Wenn Sie E- Recruiting machen, dann kann es sein, dass  
322 Sie einen Bewerber aus London haben. Oder aus New York. Also das (ähm) das ist  
323 doch (ähm) ein großer Unterschied, denn Sie können über E- Recruiting alle auf der  
324 Welt ansprechen. (ähm) Das bringt aber wieder einen Nachteil mit sich, dass, (1)  
325 wenn Sie E- Recruiting machen, es eher (2) dazu kommen kann, dass sie mehr  
326 Auswahl haben, das bedeutet, dass sie mehr Bewerber haben und das ist die Frage,  
327 Selektion, ja. Und ob die Kompetenzen wirklich da sind. Das ist im normalen  
328 vielleicht ein bisschen einfacher, in der/ der digitalen Version ist Selektion schon  
329 auch so ein Thema. Als das/ das/ das Vorteil und Nachteil gehen da ein bisschen  
330 aneinander. Das ist ein anderes Thema.

331 I: Ist die Bevölkerung soweit, dass man Personalbeschaffung über Social Media  
332 betreibt?

333 A3: (4) Ich weiß nicht ob ich das jetzt mit Ja oder Nein im direkten beantworten kann.  
334 Ich glaub, das ist ein bisschen Länder abhängig (ähm) wo sie gerade zu Hause sind  
335 und ein bisschen Unternehmensabhängig (ähm) (4). Ist die Bevölkerung so weit,  
336 dass man über Social Media, wie gesagt es ist so, dass in den Land in dem ich bin,  
337 da sind Unternehmen so weit, dass sie bereits nur mehr über Social Media  
338 rekrutieren. Und keinen anderen Weg akzeptieren. Sie müssen früher oder später,  
339 vor alle auch für junge Leute, müssen Sie sich sicher sein, sich über diesen Weg zu  
340 bewerben. Das heißt die Bevölkerung ist dazu im Stande, sonst würden es die  
341 Unternehmen nicht anbieten. Grad im deutschsprachigen Raum, in Europa, das ist  
342 Deutschland und Österreich, glaub ich nicht, dass wir so weit sind, dass wir  
343 (ähm) nur über Social Media rekrutieren. Ich kenn jetzt ein paar Unternehmen (ähm)  
344 das sind IT- Unternehmen, die nur über Social Media rekrutieren, aber es ist nicht so  
345 weit gefasst wie in anderen Ländern.

346 I: Ok. Wo sehen Sie noch Schwierigkeiten oder Lücken um Personalbeschaffung  
347 über Social Media umsetzen zu können?

348 A3: (3)[husten] Ich glaube, dass man schon in der Umsetzung, auch wenn es  
349 Lücken gibt (ähm) noch verbesserungsbedarf gibt, dass man heutzutage (ähm) wir  
350 haben 2017, ich glaube die meisten Leute verwenden ein Smartphone – ich kenne  
351 fast niemanden mehr der ein normales Handy hat, das kein Smartphone ist. Ich  
352 glaube heutzutage (ähm) grad im europäischen Bereich kann man E- Recruiting  
353 schon machen, auch wenn es Lücken gibt. Oder Verbesserungsbedarf gibt, kann

354 man dieses schon durchführen, auch wenn es diesen Aufholbedarf noch an  
355 bestimmten Punkten gibt, ist es für Unternehmen ein enormer Ressourcensparer.  
356 (ähm) Weil man sich eben Kosten erspart, weil man sich eben Personal erspart, weil  
357 man sich eben sehr viel an/ an Zeit erspart. Die Lücken können wir gemeinsam,  
358 wenn wir daran arbeiten zum Beispiel, dass (ähm) Ausschreibungen nur für  
359 bestimmte Leute

360 I: Ja. Mhm.

361 A2: Da kann man, das wäre vielleicht eine Lücke. Ich weiß nicht ob Sie von mir  
362 wollten, dass ich Lücken nennen?

363 I: Nein nicht unbedingt.

364 A2: Ok dann es gibt sicher noch Lücken, an denen man arbeiten muss, aber das  
365 kann man dann gemeinsam machen.

366 I: Was können die einzelnen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dazu beitragen,  
367 um die Personalbeschaffung über Social Media umsetzen zu können?

368 A3: Ich weiß nicht ob das (ähm) am Individuum selbst liegt. Weil (ähm) das hat (ähm)  
369 auf der einen Seite hat das was mit Tradition zu tun und da ist es abhängig wie  
370 traditionsgebunden die Gesellschaft ist und wie offen man ist, das ist regional  
371 abhängig, dass es zwischen Österreich und Deutschland Unterschiede gibt je weiter  
372 man in den Osten (ähm) Westen geht. Ich glaube nicht, dass man alleine dazu viel  
373 beitragen kann, aber ich kann mir vorstellen, dass man in Kollektiven viel ändern  
374 kann. Dass, wenn man in Unternehmen diese Sachen fördern, dass jeder Bewerber,  
375 den wir anstellen müsste ein LinkedIn Konto haben.

376 I: Ja.

377 A2: Zum Beispiel jetzt. Das kann man in dieser Art vielleicht fördern. Aber ich glaube  
378 trotzdem, dass das (ähm) etwas (ähm) Regionales ist. Was man nur in (ähm) (ähm)  
379 Kollektiven verändern kann. Dass einzelne Personen etwas ändern können, ja wenn  
380 sie in einer leitenden Position sind. (ähm) Ihre Gruppe je nachdem sich die Gruppe  
381 dann nennt und diese dann führen kann.

382 I: Ja. Sehr gut. Danke vielmals.

383 A2: Ich danke Ihnen für die Frage und ich hoffe ich konnte Ihnen weiterhelfen.

384 I: Sicher.

385 A2: Ich danke Ihnen.

## 6.5 Analyseraster

### Empfinden Sie das Konzept der E- Recruiting als ein zukunftsorientiertes Konzept?

| Experte | Frage | Interview | Zeile | Paraphrasierung  | Generalisierung  | Reduktion I  |
|---------|-------|-----------|-------|--|--|--|
| A1      | 2     | 1         | 9-10  | Ja zum Teil schon, weil der gesamte Prozess läuft ja elektronisch und internetbasiert, also ist es auch zukunftsorientiert.  | Zum Teil schon, weil der gesamte Prozess elektronisch, internetbasiert und zukunftsorientiert verläuft.  | Elektronische und internetbasierte Prozesse sind zukunftsorientiert.     |
| A2      | 2     | 2         | 92-96 | Ich glaube, dass alles was digitalisiert ist, helfen kann zu screenen. Ich denke da jetzt mal an Employer Branding, wo ich sage es ist/ es hilft uns in Social Media Kanälen als Arbeitgebermarke positiv aufzufallen. Und (ähm) man kann zum Beispiel über bestimmte digitalisierte Kanäle seinen ersten Ansprech/ oder einen ersten Kontaktpunkt herstellen. Mit Mitbewerbern. Oder sagen wir es mal so mit irgendeiner App. | Ich glaube, dass alles Digitalisierte beim Screenen helfen kann. Ich denke hier an Employer Branding, wo die Arbeitgebermarke durch Social Media Kanäle positiv auffallen kann. Über einen digitalisierten Kanal kann man die ersten Kontakte herstellen.<br><br>Man benötigt sowohl interessierte | Für ein erstes Screenen oder Kontaktherstellen eignet sich Social Media. |

|  |  |  |   |   |   |
|--|--|--|---|---|---|
|  |  |  | <p>98-104<br/>         Man braucht ja für beide Seiten. Man braucht ja ein interessiertes Unternehmen und es braucht interessierte Menschen die in diesem Unternehmen arbeiten wollen. Also, wenn dieser Erstkontakt über eine digitale Stelle sein kann, dann find ich das gut. Ich persönlich glaube, aber aufgrund meiner wirklich profunden Erfahrungen auch als Psychologin, ich glaube, dass ein Gespräch, sei es über Skype oder über Business Skype, aber ein <u>Gespräch</u> und ein Austausch, wo man also ein bisschen über zwischen den Zeilen auch spürt, wer einem da gegenüber ist, das kann durch nichts ersetzt werden.</p> <p>106-109<br/>         Ja also. Ich glaub, dass es auch helfen kann, wenn man jemand mal live kennen gelernt hat und man führt dann weitere Gespräche am Telefon. Zumindest über Skype oder diese Videokonferenz dann geht das auch. Aber (1) ich hab jetzt die Erfahrung gemacht, weil wir einen Trainee haben aus Frankreich.</p> | <p>Unternehmen, wie Menschen, die dort arbeiten wollen. Der Erstkontakt kann eine digitale Stelle sein. Das persönliche Kennenlernen und das Führen eines Gespräches über Skype oder über Business Skype kann durch nichts ersetzt werden.</p> <p>Es kann helfen jemanden persönlich kennen zu lernen und dann Gespräche am Telefon zu führen. Hierfür stehen Skype und Videokonferenzen zur Verfügung.</p> | <p>Social Media erleichtert das Herstellen eines Erstkontakts, das persönliche Gespräch wird dadurch nicht ersetzt.</p> <p>Das persönliche Gespräch und Telefonate eignen sich.</p> |
|--|--|--|---|---|---|

|    |   |   |  |  |  |
|----|---|---|--|--|--|
| A3 | 2 | 3 | <p>245-254 (ähm) definitiv ja. (1) Allerdings (ähm) alles was mit Automatisierung und Digitalisierung verbunden ist, eindeutig zukunftsorientiert. Aufgrund von unterschiedlichen Vorteil, was man sich an Ressourcen ersparen kann. Das können zum Beispiel sein, (ähm) dass man sich Zeit ersparen kann, Kosten ersparen und Personal erspart. (ähm) definitiv ja, bedeutet aber nicht, dass es ausschließlich ja heißt, denn (ähm) man erspart sich zwar den Prozess an Ressourcen, aber (ähm) (1) aber man ersetzt damit nicht das Bewerbungsgespräch an und für sich. Das heißt man kann den gesamten Vorprozess durch E- Recruiting verkürzen und sparen, aber man kann nicht (ähm) im Endeffekt geht es aber um Menschen, sowohl in der leitenden Position, also auch im Bewerbungsprozess mit dem Bewerber selbst und da kommen wieder Menschen ins Spiel. Und da geht es um Menschen und man kann nicht sagen, dass man es nur auf digitaler Ebene macht.</p> | <p>Ja. Alles das, was mit Automatisierung und Digitalisierung zusammenhängt ist zukunftsorientiert. Dadurch entstehen unterschiedliche Vorteile, wodurch man Ressourcen sparen kann. Diese sind zum Beispiel Zeit, Kosten und Personal. Definitiv Ja bedeutet aber nicht ausschließlich ja, denn man erspart sich den Prozess an Ressourcen aber man ersetzt damit kein Bewerbungsgespräch. Der gesamte Vorprozess kann durch das E- Recruiting verkürzt werden. Der Bewerbungsprozess erfordert Menschen und das kann man nicht nur auf digitaler Ebene regeln.</p> | <p>E- Recruiting optimiert den Prozess und spart Ressourcen (Zeit, Geld, Personal). Die Bewerbung darf aber nicht nur digital verlaufen.</p> |
|----|---|---|--|--|--|

**Arbeiten Sie in Ihrem Unternehmen mit Rekrutierungen über Social Media Portale? Wie planen sie diese?**

| Experte | Frage | Interview | Zeile   | Paraphrasierung   | Generalisierung   | Reduktion I   |
|---------|-------|-----------|---------|---|---|---|
| A1      | 3     | 1         | 13-15   | Ja natürlich sehr stark sogar. Wir verwenden Social Media über Facebook und auf Instagram. (äh) Wir stellen die Werbungen beziehungsweise die Bewerbungsunterlagen online in Social Media und durchfiltern die Profile durch.   | E- Recruiting wird sehr stark verwendet. Es wird Social Media über Facebook und Instagram verwendet. Werbungen und Bewerbungsunterlagen werden online über Social Media verbreitet und die Profile werden durchfiltert.                 | Facebook und Instagram werden für E- Recruiting verwendet, indem Profile gefiltert werden und Bewerbungsunterlagen zur Verfügung gestellt werden. |
| A2      | 3     | 2         | 136-140 | Manager so zu sagen sind teilweise auf diesen Portalen unterwegs und können natürlich auch gezielt ansprechen. Ich hab das auch über das Portal einer Kollegin schon gemacht. Ich sage das so. Also wir haben jetzt keinen XX[Firmenzugang] das ich sage wir sprechen über [Firmenname] direkt an. Das machen wir noch nicht. Wir machen das eher auf persönlicher Ebene. Wenn jetzt jemand ein Profil schon hat. | Manager sind auf diesen Portalen unterwegs und können gezielt Personen ansprechen. Es gibt keinen Firmenzugang, wir sprechen nicht über den Firmennamen Leute an. Das machen wir noch nicht. Wir machen das auf der persönlichen Ebene. | Manager screenen Profile und sprechen Personen direkt an. Einen Firmenzugang gibt es nicht.   |



|  |  |  |  |  |   |
|--|--|--|--|--|---|
|  |  |  | <p>147-150</p> <p>Es kommt mir aber auch nicht so, dass wir das in den nächsten 12 Monaten machen werden. Aber wir gehen andere Wege. Wir bauen so (3) ganz gute profunde Kooperationen mit Bildungseinrichtungen auf und so weiter und über persönliche Netzwerke, aber das wir als [Firmenname] so auftreten, so ein bisschen keilen, das <u>glaube ich nicht</u>.</p> <p>159-163</p> <p>Die meisten unserer Manager sind auf diesen Portalen verlinkt und haben auch entsprechende Netzwerke und dann ist es auch schon vorgekommen, dass wir uns auch die gemeinsam anschauen und sagen: Du, macht Sinn, den oder den anzusprechen. Das machen wir zum Beispiel schon. Aber das wir sagen, wir haben ein [Firmenname] LinkedIn, (ähm) mit dem wir zum Beispiel Headhunter gehen, das überlassen wir dann schon auch Headhuntern.</p> | <p>Es wird auch in den nächsten 12 Monaten nicht geändert werden. Wir gehen andere Wege und bauen gute, profunde Kooperationen mit Bildungseinrichtungen auf und über persönliche Netzwerke. Als Unternehmen werden wir nicht auftreten.</p> <p>Die meisten Manager unseres Unternehmens sind in den Portalen verlinkt und haben entsprechende Netzwerke. Hier ist es schon vorgekommen, dass wir diese gemeinsam anschauen und Personen ansprechen. Wir haben keinen LinkedIn Account zum Headhunter.</p> | <p>Kooperationen mit Bildungseinrichtungen oder der persönliche Kontakt werden Social Media Profilen vorgezogen.</p> <p>Soziale Portale werden durchsucht, aber es gibt kein Headhunting.</p> |
|--|--|--|--|--|---|

|    |   |   |   |  |   |
|----|---|---|---|--|---|
| A3 | 3 | 3 | <p>257-261</p> <p>(ähm) an und für sich: Ja wir arbeiten mit Social Media Portalen, da es in dem Land (ähm) mehr zum Einsatz kommt, als im (ähm) deutschsprachigen Raum im Europa. Hier ist es sogar schon soweit, dass Unternehmen nur mehr über Social Media Kanäle (ähm) ihr Recruiting durchführen. (ähm) Allerdings (ähm) (1) ist es in der Planung nicht viel anders als (ähm) im normalen Bewerbungsprozess.</p> | <p>Es wird mit Social Media Portalen gearbeitet, da es im Land zum Einsatz kommt. Hier ist es soweit, dass Unternehmen nur noch e-Recruiting betreiben. Die Planung des E-Recruitings ist aber dem normalen Bewerbungsprozess ähnlich.</p> | <p>Es wird mit Social Media Kanälen gearbeitet.</p> |
|----|---|---|---|--|---|

## Welche Prozesse sind zentral in der Planung von E- Recruiting?

| Experte | Frage | Interview 1 | Zeile              | Paraphrasierung  | Generalisierung  | Reduktion I  |
|---------|-------|-------------|--------------------|--|--|--|
| A1      | 4     | 1           | 19-20              | Also wir berufen uns stark auf Instagram momentan. <u>Und</u> verwenden auch spezielle Recruiting- Software Systeme.   | Der Fokus liegt auf Instagram und auf speziellen Recruiting Software Systemen.   | Instagram und Recruiting-Software werden verwendet.  |
| A2      | 4     | 2           | 166-167<br>169-174 | <p>Ich glaube, dass es sehr wichtig ist, sehr genau abzugrenzen, zwischen Professionalität und einem sehr seriösen Auftreten, dass man nicht wahllos Leute anspricht.</p> <p>Ich habe ja viel in Managementberatungen gearbeitet, wo Headhunting auch ein Thema war. Und auch da war es so, dass jeder Headhunter mit seinem eigenen Profil Leute angesprochen hat und dann auch seriös über das Unternehmen abgewickelt hat, aber nicht so unter der Hand: Du ich hab da was, und red ma mal zam. Das</p> | <p>Es ist sehr wichtig, dass man genau zwischen Professionalität und dem wahllosem Ansprechen von Leuten unterscheidet.</p> <p>Da sehr viel in Managementberatungen gearbeitet wurde, konnte erkannt werden, dass die Headhunter eigene Profile haben und damit Leute ansprechen, um den Prozess seriös abzuwickeln. Es wird nicht unter der</p> | <p>E- Recruiting muss professionell ablaufen.</p> <p>Gezieltes Vorgehen bei der Personalbeschaffung.</p> |

|    |   |   |         |  |  |  |
|----|---|---|---------|--|--|--|
|    |   |   | 176-178 | <p>würde ich sehr schwammig finden. Deswegen ist diese, also wie weit gehen wir, streuen wir einfach unser Interesse aus? Oder hunten wir ganz gezielt einer bestimmten Person nach.</p> <p>Ich glaube, dass es da eine ganz gute Ausgewogenheit braucht, denn sonst steht man als Unternehmen immer noch leicht als Jemand dar, der ununterbrochen Leute ankeilt. Das ist ja auch in der Wettbewerbsbranche ein Nachteil.</p>                             | <p>Hand gearbeitet und deshalb muss ein klares Vorgehen bestimmt sein und nach bestimmten Personen gesucht werden.</p> <p>Es wird eine Ausgewogenheit benötigt, damit als Unternehmen nicht negative Werbung macht und einen Wettbewerbsnachteil erfährt.</p>  | <p>Unkoordiniertes E- Recruiting führt zu einem Wettbewerbsnachteil.</p>               |
| A3 | 4 | 3 | 265-276 | <p>Bei uns im Unternehmen sind keine weiteren Planungen vorgesehen. Es (ähm) wird so ablaufen, wie bisher, seitdem ich da bin. Und das wird (ähm) so, dass wenn (ähm) Personalbeschaffung ansteht, dass das über Social Media Kanäle hinaus geht (ähm) in erster Linie und der weitere Prozess ist dann ganz gewöhnlich, wie in anderen Ländern auch. Allerdings muss man hier dazu sagen, dass hier geht es mehr um Business Social Media Portale als</p> | <p>Im Unternehmen sind keine weiteren Planungen mehr vorgesehen. Es wird so ablaufen wie bisher. Das geschieht so, dass wenn Personal benötigt wird, dass man über die Social Media Kanäle hinausgeht. Die weiteren Prozesse verlaufen ähnlich, wie in anderen Ländern. Hier geht es um Business Social Media Portale und nicht um Social Media Portale, wie</p> | <p>E- Recruiting verläuft über Business Social Media Kanäle wie LinkedIn und Xing.</p> |

|  |  |  |   |   |  |
|--|--|--|---|---|--|
|  |  |  | <p>um (ähm) Social Portale, die so bekannt sind. Weil wenn man heutzutage über Social Media redet, dann fällt einem doch eher ein – um beim Namen zu nennen: Facebook, Twitter, Instagram. Diese ganzen Social Media Portale, die einem natürlich auch kommerziell genutzt werden von Unternehmen, und/ und (ähm) Persönlichkeiten, aber die über (ähm) private Vergnügen sich (ähm) (ähm) aufhalten. Wenn wir über E- Recruiting reden, dann reden wir doch in meinem Fall, wenn ich im Ausland bin, über regionale Business Social Media Portale und wenn wir dann in den deutschsprachigen Raum kommen über Social Media Kanäle, wie Xing, LinkedIn und dergleichen.</p> | <p>Facebook, Twitter Instagram. Diese Social Media Portale, die auch kommerziell von Unternehmen genutzt werden, sind für private Personen gedacht. Wenn man über E- Recruiting spricht, dann arbeitet man mit regionalen Business Social Media Portalen, wie Xing, LinkedIn und dergleichen.</p> |  |
|--|--|--|---|---|--|

## Wo sehen Sie Vorteile und/ oder Nachteile für Personalbeschaffung über Social Media?

| Experte | Frage | Interview | Zeile | Paraphrasierung  | Generalisierung  | Reduktion I  |
|---------|-------|-----------|-------|--|--|--|
| A1      | 5     | 1         | 22-23 | <p>Ja also die Vorteile sind. Es ist ein Knopfdruck. Man kann kann/ man findet sofort den gesuchten Profil. Es ist/ es ist (äh) ein gezieltes Suchen. (äh) Man hat ein Sofort Bild.</p>                | <p>Der Vorteil ist, dass es ein Knopfdruck ist und man sofort nach die gesuchten Profile findet. Man hat ein Bild vor Augen und man kann die Reichweite vergrößern. Das Reichweitenportal ist viel größer.</p> | <p>Vorteile: ein Knopfdruck, große Reichweite.</p> |
|         |       |           | 25-26 | <p>Und über Nacht/ also die Vorteile sind auch die Vergrößerung der Reichweite. Sie haben ein viel stärkeres Reichweitenportal.</p>  | <p>Die Nachteile sind, dass es anonym ist und man nicht weiß, ob die Daten korrekt sind. Das ist immer eine Überraschung, denn man weiß nie, ob man mit korrekten Daten konfrontiert ist.</p>                  | <p>Nachteil: Unsicherheit über korrekte Daten.</p> |
|         |       |           | 28-29 | <p>Die Nachteile sind es ist halt unbekannt, anonym. Sie wissen nicht ob die Daten korrekt oder richtig sind.</p>  |  |  |
|         |       |           | 31-32 | <p>Das ist immer eine Überraschung. Weil Sie können nie wissen, sie können es nie empfinden, ob es wirklich die korrekten Daten sind ob wirklich Richtigkeit besteht, das können Sie nicht wissen.</p> |  |  |

|    |   |   |  |   |  |
|----|---|---|--|---|--|
| A2 | 5 | 2 | <p>181-195</p> <p>Ich glaub dass der/ der Hauptpunkt auch ist, die mangelnde Anonymität. Ich weiß ja nicht, wenn ich jetzt da jemanden anschreibe, ob das der ist, der dann antwortet oder darauf reagiert. Wer möglicherweise das sieht. Möglicherweise sehen es dann Leute aus dem Unternehmen und sagen: der ist jetzt da angesprochen worden, ich glaub der bleibt uns nicht mehr lang. Ich glaub, dass es/ es/ dass da Seriosität und Anonymität gewährleistet sein muss. Und dass das/ das kann ich immer noch nicht einschätzen in wie weit das jetzt sichtbar wird, den ich jetzt da ankeile. Da würd ich das wirklich auch in professionelle Hände geben wollen, wo (ähm), dass das auch nicht in eine falsche Richtung geht. Das ist jetzt mal <u>mein Eindruck</u>. Ich kenn leider schon Fälle, wo jemand angesprochen worden ist und man entsprechend reagiert hat und dann haben das auf einmal alle möglichen im Netzwerk auch gelesen. Verstehen Sie was ich meine? Da gab es eh mal so eine Kampagne, ich glaube eh von Facebook,</p> | <p>Problematisch ist die mangelnde Anonymität. Wenn man jemanden kontaktiert, kann man nicht wissen wer antwortet oder darauf reagiert. Wenn die Kontaktaufnahme von anderen Personen aus dem Unternehmen erfahren wird, dann können Gerüchte entstehen, wie lange derjenige noch im Unternehmen bleibt.</p> <p>Man kann auch nicht einschätzen, ob die Kontaktaufnahme sichtbar ist. Die Kontaktaufnahme ist besser in professionelle Hände zu geben, denn es sollte nicht in eine falsche Richtung gehen. Es gibt Fälle, wo das gesamte Netzwerk mitlesen konnte.</p> | <p>Nachteile: Anonymität und Öffentlichkeit.</p> |
|----|---|---|--|---|--|

|    |   |   |  |   |  |
|----|---|---|--|---|--|
|    |   |   | <p>(ähm) nicht mit allen möchte ich mein Privatleben teilen, sondern nur mit ausgewählten. Ich glaube das ist schon hin und wieder ein wichtiger Punkt, diese Schiene zu gewährleisten. Und (ähm) genau. Und ein Unternehmen würde ich als Nachteil sehen, nicht als einer bekannt zu werden in der Branche, der permanent Leute ankeilt. Das macht nämlich auch keinen seriösen Eindruck.</p> |   |  |
|    |   |   | <p>201-202</p> <p>Es ist schon eine Werbung, aber ich glaube die kann man noch gezielter streuen, wenn man das mein einziger Werbekanal ist, würde ich mit Sorgen machen.</p>  |   |  |
| A3 | 5 | 3 | <p>278-284</p> <p>Ja also Vorteile gibt es einige, es gibt aber auch Nachteile, die über E- Recruiting anfallen können. (ähm) Vorteile sind Prozess kürzen um an neue Bewerber zu kommen, als wenn Sie den traditionellen Weg/ den analogen Weg unter Anführungszeichen gehen. (ähm) Sie ersparen sich sehr viel an Kosten, wenn Sie</p>   | <p>Es gibt Vorteile, es gibt aber auch Nachteile, die über E- Recruiting anfallen können. Vorteile sind es, den Prozess zu kürzen, um an neue Bewerber zu kommen, als wenn man den traditionellen Weg geht. Man spart Kosten und kann über die Grenzen hinausgehen.</p> | <p>Vorteil: Ortsungebunden, mehr Bewerber.</p> <p>Nachteil: höherer Aufwand der Selektion.</p> |



|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  | <p>E- Recruiting machen und sie können über E- Recruiting über ihre Grenzen hinaus gehen, also wenn Sie E- Recruiting nicht einsetzen, dann sind Ihre Bewerber doch meistens (ähm) (1) regionale Bewerber. Das heißt, auf Österreich bezogen, wenn Sie jetzt ein in Wien ansässiges Unternehmen sind, dann haben sie im allerbesten Fall jemanden aus Vorarlberg.</p> <p>Im allerbesten Fall. (1) Wenn Sie E- Recruiting machen, dann kann es sein, dass Sie einen Bewerber aus London haben. Oder aus New York. Also das (ähm) das ist doch (ähm) ein großer Unterschied, denn Sie können über E- Recruiting alle auf der Welt ansprechen. (ähm) Das bringt aber wieder einen Nachteil mit sich, dass, (1) wenn Sie E- Recruiting machen, es eher (2) dazu kommen kann, dass sie mehr Auswahl haben, das bedeutet, dass sie mehr Bewerber haben und das ist die Frage, Selektion, ja. Und ob die Kompetenzen wirklich da sind. Das ist im</p> | <p>Ohne E- Recruiting erhält man Großteils nur regionale Bewerber. Das heißt, auf Österreich bezogen, wenn man in Wien Personal beschaffen möchte, dann bekommt man im allerbesten Fall jemanden aus Vorarlberg.</p> <p>Wenn man E- Recruiting betreibt, dann kann es sein, dass Sie einen Bewerber aus London haben oder aus New York. Das ist ein großer Unterschied, denn man kann über E- Recruiting alle auf der Welt ansprechen. Das bringt aber wieder einen Nachteil mit sich, denn wenn man E- Recruiting betreibt hat man eine große Auswahl an Bewerbern und das ist eine Frage der Selektion. Man muss hinterfragen, ob die Kompetenzen auch wirklich da sind. Im normalen Bewerbungsprozess ist das ein bisschen einfacher. Vorteil und</p> |  |
|--|--|--|--|--|--|

286-  
293

|  |  |  |   |                                  |  |
|--|--|--|---|----------------------------------|--|
|  |  |  | normalen vielleicht ein bisschen einfacher, in der/ der digitalen Version ist Selektion schon auch so ein Thema. Also das/ das/ das Vorteil und Nachteil gehen da ein bisschen aneinander. Das ist ein anderes Thema. | Nachteil bedingen hier einander. |  |
|--|--|--|---|----------------------------------|--|

**Ist die Bevölkerung soweit, dass man Personalbeschaffung über Social Media betreibt?**

| Experte | Frage | Interview | Zeile | Paraphrasierung   | Generalisierung   | Reduktion I                      |
|---------|-------|-----------|-------|---|---|----------------------------------|
| A1      | 6     | 1         | 34-37 | Ich meine es kommt darauf an. Ich sage einmal ein Jein. Die neue/ für die neue Generation wäre es ein klares Ja, weil die neuere Generation ist ja mehr inbegriffen. Aber für die ältere wäre es wahrscheinlich sehr schwer. Ich denke man muss sich hier noch entwickeln. Es braucht noch eine Zeit. | Es kommt darauf an, denn die neue Generation wäre soweit, weil dort auch die neuere Generation miteinbegriffen ist. Aber für die ältere Generation wäre es wahrscheinlich sehr schwer. Man muss sich hier noch entwickeln und das braucht Zeit. | Die Umsetzung braucht noch Zeit. |

|    |   |   |         |  |   |  |
|----|---|---|---------|--|---|--|
| A2 | 6 | 2 | 205-208 | <p>Ich glaube das ist ein bisschen ein Generationsthema. Ich glaube, wenn Sie jetzt mit Menschen unter 30 sprechen, wird das vermutlich kein Thema sein, aber ich sage ab 40 ist das nicht so leicht. Digitalisierte Welt ist gut, aber man muss sich auskennen und es braucht Spielregeln, um sich dort bewegen zu können. Und dafür braucht es Zeit.</p>   | <p>Es ist ein Generationsthema. Wenn man mit Menschen unter 30 sprechen würde, dann ist das kein Thema, aber ab 40 ist das nicht so leicht. Die digitalisierte Welt ist gut, aber man muss sich auskennen und es braucht Spielregeln, um sich dort zu bewegen und diese brauchen Zeit.</p>  | <p>Das E- Recruiting ist ein Generationsthema.</p>   |
| A3 | 6 | 3 | 295-305 | <p>(4) Ich weiß nicht ob ich das jetzt mit Ja oder Nein im direkten beantworten kann. Ich glaub, das ist ein bisschen Länder abhängig (ähm) wo sie gerade zu Hause sind und ein bisschen Unternehmensabhängig (ähm) (4). Ist die Bevölkerung so weit, dass man über Social Media, wie gesagt es ist so, dass in den Land in dem ich bin, da sind Unternehmen so weit, dass sie bereits <u>nur mehr</u> über Social Media rekrutieren. Und keinen anderen Weg akzeptieren. Sie müssen früher oder später, vor alle auch für junge Leute, müssen Sie sich sicher sein, sich über diesen Weg zu bewerben. Das heißt</p> | <p>Es ist schwierig zu beantworten, denn es ist Länder abhängig. In manchen Gegenden, oder manchen Unternehmen kann E- Recruiting bereits usus sein. Wenn die Bevölkerung soweit ist, über Social Media Bewerbungen durchzuführen, dann sind auch die Unternehmen so weit. In manchen Ländern ist man bereits soweit, dass nur mehr über Social Media Recruiting betrieben wird. Es gibt keinen anderen Weg. Früher oder später müssen sich nicht nur junge Personen, sondern auch ältere</p> | <p>Manche Länder betreiben bereits ausschließlich E- Recruiting. In Deutschland und Österreich ist die Bevölkerung noch nicht bereit dazu.</p> |

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  | <p>die Bevölkerung ist dazu im Stande, sonst würden es die Unternehmen nicht anbieten. Grad im deutschsprachigen Raum, in Europa, das ist Deutschland und Österreich, glaub ich nicht, dass wir so weit sind, dass wir (ähm) <u>nur über</u> Social Media rekrutieren. Ich kenn jetzt ein paar Unternehmen (ähm) das sind IT-Unternehmen, die nur über Social Media rekrutieren, aber es ist nicht so weit gefasst wie in anderen Ländern.</p> | <p>über diesen Weg bewerben. Die Bevölkerung muss dazu im Stande sein, sonst würden es die Unternehmen nicht anbieten. Im deutschsprachigen Raum in Europa, wie in Deutschland oder Österreich, ist man noch nicht soweit, nur über Social Media zu rekrutieren. Es gibt nur ein paar IT-Unternehmen, die derzeit über Social Media rekrutieren.</p> |  |
|--|--|--|--|--|--|

**Wo sehen Sie noch Schwierigkeiten oder Lücken um Personalbeschaffung über Social Media umsetzen zu können?**

| Experte | Frage | Interview | Zeile | Paraphrasierung   | Generalisierung  | Reduktion I                |
|---------|-------|-----------|-------|---|--|----------------------------|
| A1      | 7     | 1         | 40-43 | (äh) es könnte/ oder es sollte noch ein bisschen seriöser sein der ganze Ablauf. Wie gesagt Sie können es nicht wissen mit wem Sie es zu tun haben. Manchmal (äh) erscheinen die Profile ein Alibiprofil oder nicht | Es könnte oder sollte ein seriöser Ablauf werden, da man es nicht weiß, mit wem man es zu tun hat. Manchmal erscheinen Alibiprofile oder | Profile müssten echt sein. |

|    |   |   |         |  |  |   |
|----|---|---|---------|--|--|---|
|    |   |   |         | mal ein echtes Profil. Ich denke die Lücken sind eher – das hängt mit dem Datenablauf.   | unechte Profile. Lücken hängen mit dem Datenablauf zusammen.   |   |
| A2 | 7 | 2 | 211-212 | (3) Ich glaub manchmal ist es auch ein Hardwareproblem. (1) (ähm) Vielleicht auch die/ die Inkompetenz mit dem Umgang von Social Media. Das man viel zu viel oder zu wenig Preis gibt. | Manchmal ist es ein Hardware Problem. Vielleicht hängt es auch mit dem inkompetenten Umgang von Social Media zusammen, dass man zu viel oder zu wenig von sich Preis gibt.   | Profile dürfen nicht zu viel, aber auch nicht zu wenig Preis geben. |
|    |   |   | 214-215 | Und das man auch Salonfähig macht, dass das ein durchaus seriöser Weg ist. Aber da bin ich wieder bei den Spielregeln.   | Man muss E- Recruiting auch salonfähig machen, dass es sich hier um einen seriösen Weg handelt. Aber das sind wieder Spielregeln. Es wird noch ein bisschen Zeit benötigen, dass man es als seriös ansieht und in der Personalbeschaffung nutzen kann. | E- Recruiting muss salonfähig werden.                               |
|    |   |   | 217-218 | Ich glaube es wird einfach noch ein bisschen Zeit brauchen, dass man das als seriösen Weg ansieht. Personalbeschaffung auch wirklich nutzen kann.                                      |  |   |
| A3 | 7 | 3 | 308-317 | (3)[husten] Ich glaube, dass man schon in der Umsetzung, auch wenn es Lücken gibt (ähm)  | In der Umsetzung gibt es noch Verbesserungsbedarf.   | E- Recruiting ist trotz Verbesserungspotential                      |

|  |  |  |   |   |  |
|--|--|--|---|---|--|
|  |  |  | <p>noch Verbesserungsbedarf gibt, dass man heutzutage (ähm) wir haben 2017, ich glaube die meisten Leute verwenden ein Smartphone – ich kenne fast niemanden mehr der ein normales Handy hat, das kein Smartphone ist. Ich glaube heutzutage (ähm) grad im europäischen Bereich kann man E- Recruiting schon machen, auch wenn es Lücken gibt. Oder Verbesserungsbedarf gibt, kann man dieses schon durchführen, auch wenn es diesen Aufholbedarf noch an bestimmten Punkten gibt, ist es für Unternehmen ein enormer Ressourcensparer. (ähm) Weil man sich eben Kosten erspart, weil man sich eben Personal erspart, weil man sich eben sehr viel an/ an Zeit erspart.</p> | <p>Heutzutage im Jahre 2017 besitzen die meisten Personen ein Smartphone – es gibt kaum jemanden mehr, der ein normales Handy besitzt, das kein Smartphone ist. Heutzutage kann man gerade im europäischen Bereich schon E- Recruiting betreiben, auch wenn es Lücken und einen Verbesserungsbedarf gibt. Man kann es durchführen, auch wenn es noch Aufholbedarf in bestimmten Punkten gibt, ist es für ein Unternehmen ein enormer Ressourcensparer, denn man spart sich Kosten, Personal und Zeit.</p> | <p>ressourcensparend zum Einsatz zu bringen.</p> |
|--|--|--|---|---|--|

**Was können die einzelnen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dazu beitragen, um die Personalbeschaffung über Social Media umsetzen zu können?**

| Experte | Frage | Interview | Zeile   | Paraphrasierung   | Generalisierung  | Reduktion I  |
|---------|-------|-----------|---------|---|--|--|
| A1      | 8     | 1         | 48-50   | JA ich würde sagen die Mitarbeiter oder die Arbeitnehmerinnen könnten aus unterschiedlichen Lebensperspektiven die Vorzüge des Arbeitgebers schildern. Dabei empfiehlt sich die Themen wie die Freizeitgestaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz Ort. Die Einblicke realistisch und idealistischer sein. | Mitarbeiter und Arbeitnehmer können dabei helfen unterschiedliche Vorzüge des Arbeitgebers zu schildern. Dabei können Themen wie Freizeitgestaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz angeführt werden und die Einblicke realistisch dargestellt werden. | Beschreibung der Vorzüge des Arbeitgebers durch Mitarbeiter.                                 |
| A2      | 8     | 2         | 221-225 | (8) Ich sag jetzt einfach mal als Überschrift: eine gewisse Aufgeschlossenheit. Und ein Wille zu lernen und sich da auch weiterzuentwickeln. Wenn man sagt: ich   | Mit einer gewissen Aufgeschlossenheit und Willen zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Wenn eine Scheu vor LinkedIn und Xing besteht, dann kann man sich  | Aufgeschlossenheit und Wille müssen vorhanden sein, dass man E- Recruiting Seiten verwendet. |

|    |   |   |         |  |  |  |
|----|---|---|---------|--|--|--|
|    |   |   |         | <p>hab jetzt da ein bisschen eine Scheu mich da auf LinkedIn zu oder auf Xing, was die aktuellsten Berufsprofile sind, mich da zu präsentieren, dass man sich da vielleicht auch beraten lässt, einen guten persönlichen Auftritt hinlegt, dass es wahrscheinlicher ist, dass man überhaupt gefunden wird.</p>   | <p>beraten lassen um einen guten persönlichen Auftritt hinzulegen. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass man gefunden wird.</p>  |  |
| A3 | 8 | 3 | 326-332 | <p>Ich weiß nicht ob das (ähm) am Individuum selbst liegt. Weil (ähm) das hat (ähm) auf der einen Seite hat das was mit Tradition zu tun und da ist es abhängig wie traditionsgebunden die Gesellschaft ist und wie offen man ist, das ist regional abhängig, dass es zwischen Österreich und Deutschland Unterschiede gibt je weiter man in den Osten (ähm) Westen geht. Ich glaube nicht, dass man alleine dazu viel beitragen kann, aber ich kann mir vorstellen, dass man in Kollektiven viel ändern kann. Dass, wenn man in Unternehmen diese Sachen fördern, dass jeder Bewerber, den wir anstellen müsste</p> | <p>Es ist nicht sicher, ob es am Individuum liegt, da das mit Tradition zu tun hat und da ist es abhängig, wie traditionsgebunden eine Gesellschaft ist und wie offen sie ist. Das ist regional abhängig. Zwischen Österreich und Deutschland je weiter man in den Osten/ Westen geht gibt es Unterschiede. Ich glaube nicht, dass man als Einzelperson etwas dazu beitragen kann, aber als Kollektiv. Wenn Unternehmen Sachen fördern, dass jeder Bewerber ein LinkedIn Konto</p> | <p>Personalbeschaffungsprozesse sind regional bedingt.</p> <p>Im Kollektiv kann man den Einsatz von E- Recruiting fördern.</p> |



|  |  |  |  |   |  |
|--|--|--|--|---|--|
|  |  |  | <p>ein LinkedIn Konto haben.</p> <p>Zum Beispiel jetzt. Das kann man in dieser Art vielleicht fördern. Aber ich glaube trotzdem, dass das (ähm) etwas (ähm) Regionales ist. Was man nur in (ähm) (ähm) Kollektiven verändern kann. Dass einzelne Personen etwas ändern können, ja wenn sie in einer leitenden Position sind. (ähm) Ihre Gruppe je nachdem sich die Gruppe dann nennt und diese dann führen kann.</p> | <p>benötigt.</p> <p>Ich glaube, dass das etwas Regionales ist, das man nur im Kollektiv verändern kann, wenn man in einer leitenden Funktion ist.</p> |  |
|--|--|--|--|---|--|

334-  
337