

Masterarbeit

# **Employer Branding & Recruiting**

Eine qualitative und quantitative Analyse des Status Quo im Recruiting  
und Personalmarketing mit der Ableitung von Erfolgsfaktoren für  
Employer Branding im Dienstleistungsbereich

von:

Jessica Garhofer, BA  
mk161526

Begutachter:

FH-Prof. Ing. Dr. Harald Wimmer

Zweitbegutachterin:

FH-Prof. Mag. (FH) Dr. Johanna Grüblbauer

St. Pölten, am 3. September 2018

## Ehrenwörtliche Erklärung

Ich versichere hiermit, dass

1. ich die vorliegende Masterarbeit selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe, sowie
2. ich diese Masterarbeit bisher weder im Inland noch im Ausland einem Begutachter/ einer Begutachterin zur Beurteilung oder in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.
3. diese Arbeit mit der vom Begutachter/ von der Begutachterin beurteilten Arbeit übereinstimmt.

St. Pölten, 03.09.2019  
Datum

  
Unterschrift

## Sperrvermerk

Die Masterarbeit soll nach Absprache mit den interviewten Unternehmen und dem Betreuer nach Abgabe der Masterarbeit für drei Jahre gesperrt werden.

St. Pölten, \_\_\_\_\_  
Datum

\_\_\_\_\_  
Unterschrift der Studiengangsleitung

# Zusammenfassung

Hinter jedem unternehmerischen Erfolg stehen unter anderem die MitarbeiterInnen. Unternehmen die solche Leistungsträger für sich gewinnen können, verfügen über einen wesentlichen Wettbewerbsvorteil. Doch sehen sich die Unternehmen mit einer steigenden Nachfrage und einem sinkenden Angebot an qualifizierten Fachkräften konfrontiert. Im War of Talent reagieren die Unternehmen mit einer intensiveren Auseinandersetzung mit dem Thema Employer Branding und Recruiting, was auch, mit besonderen Fokus auf den Dienstleistungsbereich, Inhalt dieser Arbeit ist. Basierend auf der bisherigen Forschung und Theorie konnte folgende Forschungsfrage identifiziert werden: „Welche Handlungsempfehlungen lassen sich für ein erfolgreiches Recruiting und Employer Branding für Unternehmen im Dienstleistungsbereich ableiten?“ Diese Frage soll beantwortet werden, indem in einem ersten Schritt qualitative Leitfadeninterviews mit Unternehmen geführt werden. Aus den Erkenntnissen werden Hypothesen gebildet, die es in einer anschließenden Online-Befragung von ArbeitnehmerInnen gilt zu bestätigen oder zu widerlegen. Die Kernergebnisse der Interviews zeigen, dass das Bewusstsein zu dem Thema da ist, da alle Unternehmen mit einem Fachkräftemangel zu kämpfen haben. Dazu werden Strategien entwickelt um Werte wie Tradition und Sicherheit, sowie Eigenschaften wie flexible Arbeitszeitmodelle oder Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu präsentieren. Die Ergebnisse der Online-Umfrage veranschaulichen, dass die Zielgruppe der 20-34 jährigen Kanäle wie Jobbörsen, die Unternehmens-Website oder persönliche Empfehlungen für die Jobsuche präferieren. Sie erkundigen sich ausgiebig über ein Unternehmen bevor sie sich bewerben und erachten Kriterien, wie eine gute Work-Life-Balance, Arbeitsplatzsicherheit und flexible Arbeitszeiten als wichtig bei der Arbeitgeberwahl. Den Unternehmen wurde empfohlen eine Messung des Erfolgs der Employer Branding Aktivitäten durchzuführen und einen unternehmensspezifischen Medienmix für die Suche nach geeigneten MitarbeiterInnen zu nutzen. Der Fokus soll hierfür zukünftig auf Social-Media-Kanälen, Business-Netzwerken und einer eigenen Karriere-Plattform liegen. Im Recruiting-Prozess soll auf neue Methoden, wie Web-Interviews, Assessment Center und elektronische Bewerbungsplattformen gesetzt werden. Generell dominieren Schlagwörter wie Realität, Authentizität und Diversität.

## **Abstract**

Behind every entrepreneurial success are the employees. Companies that can attract such high performers have a significant competitive advantage. But companies are facing increasing demand and a decreasing supply of qualified professionals. In the War of Talent, companies are reacting more intensively to the topic of employer branding and recruiting, which is also, with a special focus on the service sector, the content of this master thesis. Based on previous research and theory, the following research question could be identified: "Which recommendations for action can be derived for successful recruiting and employer branding for companies in the service sector?" In a first step, this question is to be answered by qualitative guideline interviews with companies which act as employer. From the findings hypotheses are formed, which should be confirmed or disproved in a subsequent online survey with employees. The results of the interviews show that awareness of the topic exists, as all companies are struggling with a shortage of skilled workers. Therefore strategies are developed to present values such as tradition and security, as well as characteristics such as flexible working time models or opportunities for further development. The results of the online survey show that the target group of the 20-34 year-olds prefer channels such as job markets, the corporate website or personal recommendations. They inquire extensively about a company before they apply and consider criteria such as a good work-life-balance, job security and flexible working hours as important in choosing an employer. Companies were recommended to measure the success of employer branding activities and to use a company-specific media mix to find suitable employees. In the future, the focus will be on social media channels, business networks and a company specific career platform. The recruiting process will focus on new methods such as web interviews, assessment centers and electronic application platforms. In general, keywords such as reality, authenticity and diversity dominate.

# Inhaltsverzeichnis

<b>INHALTSVERZEICHNIS</b>	<b>V</b>
<b>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>VII</b>
<b>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</b>	<b>VIII</b>
<b>TABELLENVERZEICHNIS</b>	<b>IX</b>
<b>1. EINLEITUNG</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMSTELLUNG UND RELEVANZ	1
1.2 ZIELSETZUNG UND ABLEITUNG DER FORSCHUNGSFRAGE	2
1.3 METHODISCHE VORGEHENSWEISE	4
1.4 AUFBAU DER ARBEIT	4
<b>2. FORSCHUNGSSTAND</b>	<b>6</b>
<b>3. EMPLOYER BRANDING</b>	<b>14</b>
3.1 DEFINITORISCHE ABGRENZUNG RELEVANTER BEGRIFFE	14
3.2 ZIELSETZUNG DES EMPLOYER BRANDING	18
3.3 FUNKTIONEN VON EMPLOYER BRANDS	20
3.4 WIRKUNGSWEISE VON EMPLOYER BRANDS	22
3.5 REPUTATIONSMANAGEMENT	24
3.5.1 Definition „Reputation“	25
3.5.2 Reputationsmanagements-Prozess	26
3.6 GESTALTUNG UND UMSETZUNG EINER EMPLOYER BRANDING STRATEGIE	27
3.6.1 Bestandteile einer Employer Branding Strategie	28
3.6.2 Priorisierung der Zielgruppen	29
3.6.3 Festlegung von Zielen	29
3.6.4 Entwicklung der Arbeitgeberpositionierung	30
3.6.5 Kommunikative Umsetzung	30
3.7 ZWISCHENFAZIT	31
<b>4. (ONLINE) RECRUITING</b>	<b>33</b>
4.1 DEFINITION	33
4.2 RECRUITING-PROZESS	35
4.3 RECRUITING-KANÄLE	38
4.4 E-RECRUITING	40
4.5 AKTIVE UND PASSIVE REKRUTIERUNG VON DIGITAL NATIVES	43
4.6 ZWISCHENFAZIT	46

<b>5.</b>	<b>METHODIK</b>	<b>48</b>
5.1	FORSCHUNGSFRAGE UND UNTERSUCHUNGSGEGENSTAND	48
5.2	QUALITATIVE INTERVIEWS	50
5.2.1	Erläuterung der Erhebungsmethode	50
5.2.2	Aufbau des Leitfadeninterviews	55
5.2.3	Transkription	58
5.2.4	Qualitative Inhaltsanalyse	59
5.3	QUANTITATIVE ONLINE-BEFRAGUNG	61
5.3.1	Grundgesamtheit und Stichprobenziehung	61
5.3.2	Erläuterung der Erhebungsmethode	63
5.3.3	Aufbau der Befragung und Pretest	64
5.3.4	Operationalisierung	65
<b>6.</b>	<b>EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG</b>	<b>68</b>
6.1	LEITFADENINTERVIEWS	68
6.1.1	Analyse und Interpretation	68
6.1.2	Ableitung der Hypothesen	78
6.2	ONLINE-BEFRAGUNG	80
6.2.1	Deskriptive Ergebnisse	80
6.2.2	Überprüfung der Hypothesen	87
<b>7.</b>	<b>FAZIT</b>	<b>98</b>
7.1	BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN UND INTERPRETATION DER ERGEBNISSE	98
7.2	HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE PRAXIS	102
7.3	LIMITATION UND ZUKÜNFTIGER FORSCHUNGSBEDARF	105
7.4	AUSBLICK	106
	<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>IX</b>
	<b>ANHANG</b>	<b>XVI</b>

# Abkürzungsverzeichnis

AT	Österreich
bzw.	beziehungsweise
CAWI	Computer Assisted Web Interviews
d.h.	das heißt
E-Recruiting	Electronic Recruiting
et al	et alii (dt. und andere)
etc.	et cetera
HR	Human Resource
Hrsg.	Herausgeber
u.a.	unter anderem
UEP	Unique Employment Proposition
UN	Unternehmen
USP	Unique Selling Proposition
z.B.	zum Beispiel



# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Hierarchisches Zielsystem.....	18
Abbildung 2: Funktionen und Wirkungsbereiche einer Employer Brand.....	23
Abbildung 3: Reputationsmanagements-Prozess.....	26
Abbildung 4: Aufgaben der Personalbeschaffung .....	34
Abbildung 5: Recruiting-Prozess .....	35
Abbildung 6: Recruiting-Kanäle .....	38
Abbildung 7: Entwicklung des E-Recruitings .....	41
Abbildung 8: Ablaufmodell inhaltlicher Strukturierung .....	60
Abbildung 9: Quotenauswahl.....	62
Abbildung 10: Wohnort der Befragten .....	81
Abbildung 11: Ausbildungsstand .....	81
Abbildung 12: Studienrichtungen.....	82
Abbildung 13: Berufserfahrung.....	82
Abbildung 14: angestrebtes Karrierelevel.....	83
Abbildung 15: Kanäle für die Jobsuche .....	84
Abbildung 16: Top 3 Kanäle für eine erfolgreiche Jobsuche .....	84
Abbildung 17: Top 3 Kanäle für vermehrte Nutzung.....	85
Abbildung 18: Unternehmensrecherche .....	85
Abbildung 19: Kanäle für die Unternehmens-Recherche.....	86
Abbildung 20: Wichtigkeit Kriterien bei der Arbeitgeberwahl .....	87
Abbildung 21: Test auf Normalverteilung.....	91

# Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Forschungsüberblick relevanter Studien.....	11
Tabelle 2: Interviewleitfaden.....	57
Tabelle 3: Operationalisierung "falsche Versprechungen".....	66
Tabelle 4: Operationalisierung "Hintergrundinformationen".....	67
Tabelle 5: Zusammenfassung der Ergebnisse der Inhaltsanalyse .....	78
Tabelle 6: Altersstruktur der Befragten nach Geschlecht .....	80
Tabelle 7: Übersicht Hypothesen.....	88
Tabelle 8: Test H1 auf Normalverteilung nach Kolmogorov-Smirnov .....	91
Tabelle 9: Korrelation nach Spearman zur Überprüfung von H1 .....	92
Tabelle 10: Test H2 auf Normalverteilung nach Kolmogorov-Smirnov .....	93
Tabelle 11: Korrelation nach Spearman zur Überprüfung von H2 .....	93
Tabelle 12: Chi-Quadrat-Test nach Pearson für überregionale Print-Inserate zur Überprüfung von H3 .....	94
Tabelle 13: Chi-Quadrat-Test nach Pearson für regionale Print-Inserate zur Überprüfung von H3 .....	95
Tabelle 14: Chi-Quadrat-Test nach Pearson für Ingenieurwissen & Technik zur Überprüfung von H4 .....	96
Tabelle 15: Chi-Quadrat-Test nach Pearson für Informatik & IT zur Überprüfung von H4.....	96
Tabelle 16: Zusammenfassung der Studienergebnisse.....	97

# 1. Einleitung

Es gibt Unternehmen am Markt, die aufgrund ihrer attraktiven und bekannten Produkte und Dienstleistungen, ihres Rufes oder ihres gesellschaftlichen Ansehens in der Vergangenheit keine Probleme hatten, qualifizierte Mitarbeiter zu finden und an das Unternehmen zu binden. Die MitarbeiterInnen der Unternehmen waren stolz auf ihren Arbeitsplatz und zeigten dies auch. Zudem waren diese Unternehmen damals in der vorteilhaften Lage, ohne größere Anstrengungen den Ruf eines attraktiven Arbeitgebers zu genießen und bei der Suche nach neuen MitarbeiterInnen aus einer Vielzahl von qualifizierten BewerberInnen wählen zu können. Auf diesen Luxus müssen selbst die bekanntesten Unternehmen in Zukunft verzichten.<sup>1</sup>

## 1.1 Problemstellung und Relevanz

Hinter jedem unternehmerischen Erfolg stehen die Motivation, die Kreativität und die Leistung von MitarbeiterInnen. Unternehmen, die in der Lage sind, solche Leistungsträger für sich zu gewinnen, verfügen über einen zentralen Wettbewerbsvorteil. Längst hat sich der Wettbewerb zwischen Unternehmen auf den Arbeitsmarkt ausgeweitet. Dort steht der steigenden Nachfrage ein sinkendes Angebot qualifizierter Fachkräfte gegenüber.<sup>2</sup> Österreichische Unternehmen wollen laut einer Studie von EY auf Rekordniveau neue MitarbeiterInnen einstellen. Im ersten Halbjahr 2018 planten 35% der 900 befragten Unternehmen ihre Belegschaft aufzustocken, so viele wie noch nie seit zehn Jahren. Doch leider ist auch der Anteil der Unternehmen hoch, die große Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften haben, dieser hat sich seit 2015 von 15% auf aktuell 30% erhöht. Weitere 49% geben an, dass ihnen die Suche nach qualifizierten MitarbeiterInnen „eher schwer“

---

<sup>1</sup> Vgl. Mrozek, 2009, S. 9.

<sup>2</sup> Vgl. Sponheuer, 2010, S. VII.

fällt.<sup>3</sup> Für diese Situation wesentlich mitverantwortlich sind unter anderem zu wenige HochschulabsolventInnen in erfolgskritischen Fachgebieten wie zum Beispiel der Datenanalyse oder Informationstechnologie.<sup>4</sup> Aber auch der demografische Wandel ist ein gravierender Faktor. Jede fünfte Stelle, die durch Erreichen des Rentenalters frei wird, wird nicht mehr nachbesetzt werden können. In rund zwanzig Jahren reicht die Zahl der heute Geborenen nur noch aus, um vier von zehn frei werdenden Stellen zu füllen.<sup>5</sup>

Die Wirtschaft boomt, die Konsumbereitschaft ist groß und die österreichischen Unternehmen haben gefüllte Auftragsbücher. Die Zeichen stehen für 2018 auf Wachstum, allerdings setzt die Situation auf dem Arbeitsmarkt dem Wachstum Grenzen.<sup>6</sup> Gut ausgebildete und selbstbewusste Fachkräfte sind sich ihres Wertes bewusst und können sich ihren Arbeitgeber längst aussuchen.<sup>7</sup>

Unternehmen reagieren auf diese Entwicklungen mit einer intensiveren Auseinandersetzung mit dem Thema Employer Branding, das im HR-Alltag, nach der MitarbeiterInnengewinnung und -bindung bereits am Drittwichtigsten ist.<sup>8</sup> Employer Branding ist für Unternehmen ein Weg, um sich gegenüber Konzernen als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, die Leistungsbereitschaft der MitarbeiterInnen zu verbessern und Kosten zu senken. Zudem kann im War of Talent die Arbeitgebermarke gestärkt und die Aufmerksamkeit von KandidatInnen gewonnen werden.<sup>9</sup>

## **1.2 Zielsetzung und Ableitung der Forschungsfrage**

Oberstes Ziel im HR-Management ist die erforderliche Anzahl an MitarbeiterInnen in qualitativer und quantitativer Hinsicht bereitzustellen. So ist die Begeisterung und

---

3 Vgl. Lehner, 2018, S. 5ff.

4 Vgl. Best, 2017, S. 2.

5 Vgl. Wolf, 2012, S. 470ff.

6 Vgl. Lehner, 2018, o.S.

7 Vgl. Immerschitt/ Stumpf, 2014, S. VI.

8 Vgl. Troesser et al., 2017, S. 31.

9 Vgl. Christiaans, 2013, S. V.

Rekrutierung von Fachkräften ein wichtiges Handlungsfeld geworden. Qualifizierte und gleichermaßen begeisterungsfähige MitarbeiterInnen zu finden, die ins Unternehmen passen, stehen im unmittelbaren Zusammenhang mit dem unternehmerischen Erfolg. MitarbeiterInnen, die wichtigste Ressource und zentraler Erfolgsfaktor eines Unternehmens, entwickeln ständig sich verändernde Ansprüche und Verhaltensmuster, die Unternehmen vor neuen Herausforderungen stellen.<sup>10</sup>

Viele Unternehmen ignorieren diese Tatsachen und offensichtlichen Entwicklungen. Sie geben an, keine Probleme bei der Rekrutierung von MitarbeiterInnen zu haben und sich somit auch keine Gedanken über ihre Arbeitgebermarke machen zu müssen.<sup>11</sup>

Die erneute Analyse dieses Themas soll zeigen, wie wichtig die Auseinandersetzung mit der unternehmenseigenen Arbeitgebermarke und einem schnellen und beweglichen Recruiting ist.

Ziel dieser Arbeit ist herauszufinden, wie Arbeitskräfte auf der einen Seite angesprochen, begeistert, gewonnen und mit Hilfe der, durch die Employer Brand versprochenen Werte und Aktivitäten an das Unternehmen gebunden werden können. Um dies herauszufinden wurden folgende Forschungsfragen formuliert, die es gilt, im Laufe dieser Arbeit zu beantworten.

### **Forschungsfrage:**

Welche Handlungsempfehlungen lassen sich für ein erfolgreiches Recruiting und Employer Branding für Unternehmen im Dienstleistungsbereich ableiten?

### **Subfragen:**

Welche Kanäle eignen sich aus heutiger Sicht für eine rasche und unkomplizierte Kommunikation zwischen Unternehmen und (potentiellen) Arbeitnehmern am

---

<sup>10</sup> Vgl. Knapp, 2017, S. 5.

<sup>11</sup> Vgl. Immerschitt/ Stumpf, 2014, S. VI.

meisten, damit alle Beteiligten nach Abschluss des Bewerbungsprozesses mit der Wahl ihres Arbeitnehmers/-gebers zufrieden sind.

Wie muss eine Employer Brand aussehen und kommuniziert werden, damit sich junge Fachkräfte, wie Studenten und Absolventen angesprochen fühlen und das Unternehmen ins Relevant Set an möglichen Arbeitgebern aufnehmen?

## **1.3 Methodische Vorgehensweise**

Da beim Thema Employer Branding und Recruiting sowohl die Sichtweise des Arbeitgebers, als auch des Arbeitnehmers zu berücksichtigen sind, wurde die Entscheidung getroffen, die empirische Untersuchung in zwei Abschnitte zu teilen.

In einem ersten Schritt sollen sieben qualitative Leitfadeninterviews mit Unternehmen, die als Arbeitgeber fungieren, geführt werden. Die befragten Personen befassen sich exklusiv mit der Personalbeschaffung, leiten ein Recruiting-Team oder sind als HR-Spezialisten tätig. Die Unternehmen in denen die ExpertInnen tätig sind, sind im Dienstleistungsbereich angesiedelt, wie zum Beispiel bei Finanzdienstleistern oder Telekommunikationsunternehmen und weisen eine Mitarbeiteranzahl von  $\geq 500$  vor. Aus den Erkenntnissen des Interviews werden Hypothesen gebildet, die es gilt in der anschließenden quantitativen Computer Assisted Web Interview Befragung (CAWI) von ArbeitnehmerInnen zu bestätigen oder zu widerlegen. Die Befragung wird in Zusammenarbeit mit der „Talk Online Panel GmbH“ durchgeführt.

## **1.4 Aufbau der Arbeit**

Diese Arbeit ist grundlegend in 7 Kapitel unterteilt. In *Kapitel 1* wird in vier Abschnitten versucht einerseits die Problemstellung und Relevanz des Themas zu erarbeiten und andererseits die Zielsetzung abzuleiten, um die Forschungsfragen zu definieren. *Kapitel 2* gibt einen umfassenden Überblick über den Forschungsstand zum Thema Employer Branding und Recruiting zurück bis ins Jahr 1996. *Kapitel 3* widmet sich dem Employer Branding. Nachdem in Abschnitt 3.1 eine

definitorische Abgrenzung relevanter Begriffe vorgenommen wird, fokussieren sich die folgenden Abschnitte auf die Zielsetzung des Employer Brandings und die Funktionen und Wirkungsweisen der Arbeitgebermarken. In Abschnitt 3.5 wird auf das Reputationsmanagement mit seinem Prozess eingegangen. Zuletzt wird in Abschnitt 3.6 beschrieben, wie eine Employer Branding Strategie gestaltet und umgesetzt werden kann. Hierfür werden die Bestandteile einer Strategie näher betrachtet und erörtert, wie die Zielgruppen priorisiert und Ziele festgelegt werden können. *Kapitel 4* beschreibt theoretisch das Thema (Online) Recruiting. Dabei wird basierend auf unterschiedlicher Literatur ein Recruiting-Prozess kreiert und dessen einzelnen Phasen beschrieben. Anschließend werden in Abschnitt 4.3 Kommunikationskanäle aufgezeigt und beschrieben, die sich für eine Kommunikation zwischen ArbeitnehmerInnen und Arbeitgebern besonders eignen. Abschnitt 4.4 betrachtet das Electronic Recruiting und dessen Entwicklung und Aufgaben, sowie die Vor- und Nachteile, sowohl aus Bewerber-, als auch aus Unternehmenssicht. Abschließend wird in Abschnitt 4.5 auf die aktive und passive Rekrutierung von Digital Natives eingegangen. *Kapitel 5* beschäftigt sich mit der methodischen Vorgehensweise der empirischen Untersuchung. Abschnitt 5.1 widmet sich den für diese Arbeit gültigen Forschungsfragen und dem Untersuchungsgegenstand. Im Anschluss wird die Methode der qualitativen Befragung vorgestellt und auch theoretisch erläutert, wie der Interviewleitfaden aufgebaut und bei der Transkription und qualitativen Inhaltsanalyse vorgegangen wird. Für die Beantwortung der aufgestellten Hypothesen ist die Wahl auf das Instrument der quantitative Online-Befragung gefallen. Die Beschreibung dieser Methode, die Grundgesamtheit und Stichprobenziehung, sowie der Aufbau des Fragebogens und die Operationalisierung der zu überprüfenden Konstrukte werden in Abschnitt 5.3 erläutert. *Kapitel 6* widmet sich der Analyse und Interpretation der Ergebnisse, die während der Leitfadeninterviews und der Online-Befragung gesammelt wurden. Zudem werden die aufgestellten Hypothesen in Abschnitt 6.2 überprüft. Abschließend werden in *Kapitel 7* die Forschungsfragen beantwortet, Handlungs-empfehlungen für die Praxis abgeleitet und ein Ausblick auf die noch durchzuführende Forschung gegeben.

## 2. Forschungsstand

Um einen Überblick über relevante Forschung im Bereich von Employer Brandung und Recruiting aufzeigen zu können, werden in weiterer Folge die Ergebnisse in Tabelle 1 präsentiert.

AutorInnen (Jahr)	Titel der Studie	Methodischer Steckbrief	Zentrale Ergebnisse
Ambler, T./ Barrow, S. (1996)	The Employer Brand	Teilstrukturiertes Tiefeninterview <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 27 Unternehmen in verschiedenen Branchen (hauptsächlich Dienstleistungsunternehmen)</li> <li>▪ Durchgeführt von Londoner Unternehmensberatung</li> <li>▪ Interviewpartner: funktionale Abteilungsleiter, die für Personal, Marketing bzw. interne Kommunikation verantwortlich sind</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitgebermarke ist eng mit der Unternehmenskultur verbunden (keine klaren Grenzen zwischen beiden Konzepten)</li> <li>▪ Schlüsselkomponenten eines Employer-Branding-Konzepts sind die Sensibilisierung und die psychologischen Vorteile</li> <li>▪ Bedeutung eines Konzeptes erkannt, jedoch nur vage mit geringer Priorität („Nett, aber nicht unbedingt notwendig“)</li> <li>▪ Employer Brand sollte mit dem Wertesystem im Unternehmen verbunden sein und einen Wettbewerbsvorteil schaffen</li> <li>▪ Unternehmenskultur und Reputation sind fest im Management-Denken verankert – Widerstand die Employer Brand als eigenständiges Konzept zu erkennen</li> <li>▪ HR-Abteilung am besten für das Management der Arbeitgebermarke geeignet</li> <li>▪ Employer Brand Management ist eine funktionsübergreifende Aufgabe, die das Senior Management, sowie das Personal, Marketing und die Unternehmenskommunikation umfassen</li> <li>▪ Bewusstsein, dass Arbeitgebermarke gemessen und verwaltet werden muss; Benchmarking und interne Umfragen sind die häufigsten Methoden zur Messung der HR-Aktivitäten</li> <li>▪ Haupthindernisse für ein Konzept: zu wenig Zeit und/oder Ressourcen für die Entwicklung einer Arbeitgebermarke, Mangel</li> </ul>



			<p>an Unterstützung und Verständnis auf höchster Ebene, interne Politik, unterschiedliche Perspektiven</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aufbau dauert Jahre und durch einen Zwischenfall kann sie schnell geschädigt werden</li> </ul>
Davis, G. (2008)	Employer Branding and its influence on managers	<p>Umfrage</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n = 854 kaufmännische Manager mit Führungsverantwortung aus 17 Organisationen</li> <li>▪ Methode: strukturelle Gleichungsmodellierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Untersucht wurde, welche Rolle die Employer Brand bei der Beeinflussung des Arbeitnehmers hat. Dafür wurden vier, für MitarbeiterInnen relevante Dimensionen ausgewählt, die die Relevanz eines Employer Branding Konzepts testen: „wahrgenommene Differenzierung“, „Affinität“, „Zufriedenheit“ und „Loyalität“.</li> <li>▪ Die Mitarbeiterzufriedenheit dominiert, aus diesem Grund müssen sich Arbeitgeber auf diese Dimension konzentrieren.</li> <li>▪ Die Kompetenzdimension (zuverlässig, führend) wurde in keinem Modell behalten, da sie mangelhaft wirkt. Überraschend, da diese Dimension häufig für die Unternehmenspositionierung genutzt wird.</li> <li>▪ Überraschend ist der positive Einfluss von Rücksichtslosigkeit auf die Affinität. Ist Rücksichtslosigkeit ein unvermeidlicher Aspekt in modernen Organisationen?</li> <li>▪ Förderung von Differenzierung und Loyalität, wenn es um den Einfluss des Prestiges einer Beschäftigung geht → Schlüssel zur Präsentation einer Arbeitgebermarke</li> <li>▪ Interessant für Arbeitgeber: Sind MitarbeiterInnen bereit, ein niedrigeres Gehalt zu beziehen, um für ein prestigeträchtiges Unternehmen zu arbeiten?</li> <li>▪ Bisherige Schwerpunkte im internen Marketing für MitarbeiterInnen: Ausrichtung der MitarbeiterInnen auf die Unternehmensmarke; Angestellte als Kunden behandeln mit denen kommuniziert wird, damit sie ihren Arbeitgeber positiv wahrnehmen</li> </ul>
Schlager et al. (2011)	The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an	<p>Online-Fragebogen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ n = 2.189 Mitarbeiter eines international tätigen Schweizer Versicherers aus 12 Ländern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bewertung von Dimensionen der Employer Brand durch Mitarbeiter: Entwicklungswert, sozialer Wert, Reputationswert, wirtschaftlicher Wert, Diversitätswert</li> <li>▪ Die empirischen Ergebnisse bestätigten, dass die wahrgenommene Employer Brand die Zufriedenheit der</li> </ul>

	empirical investigation	<p>Alter</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 12% jünger als 27 Jahre</li> <li>▪ 19% zwischen 28 und 35 Jahre</li> <li>▪ 45% zwischen 36 und 49 Jahre</li> <li>▪ 24% älter als 50 Jahre</li> </ul> <p>Geschlecht</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 55% männlich</li> <li>▪ 45% weiblich</li> </ul>	<p>MitarbeiterInnen und die Identifikation mit dem Unternehmen beeinflussen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Der Entwicklungswert der MitarbeiterInnen hat einen signifikant positiven Effekt auf die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen, während sich die Identifikation mit dem Unternehmen nicht signifikant positiv auswirkt.</li> <li>▪ Der soziale Wert beeinflusst sowohl die Arbeitszufriedenheit der MitarbeiterInnen, als auch die Identifikation mit dem Unternehmen.</li> <li>▪ Der Diversitätswert wirkt signifikant positiv auf die Arbeitszufriedenheit, während der Effekt auf die Identifikation nicht signifikant ist.</li> </ul>
Hirschberger, S./ Smid, J./ Schwabl, T. (2015)	360 Grad Studie: Employer Branding	<p>ArbeitnehmerInnen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CAWI</li> <li>▪ Web-aktive Personen aus Österreich (AT), 18-65 Jahren</li> <li>▪ n = 1.004 Interviews</li> <li>▪ Random Selection nach Quoten</li> </ul> <p>Personalverantwortliche</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ CAWI</li> <li>▪ Personalverantwortliche aus Österreich</li> <li>▪ n = 279 Interviews</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 7 von 10 ArbeitnehmerInnen beschäftigen sich (eher) intensiv mit einem Unternehmen (UN) bevor sie sich dort bewerben</li> <li>▪ Wünschenswerte Aktivitäten, um sich bei Bewerbern als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren (ein Auszug): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 29,4% ansprechende Unternehmenswebsite</li> <li>▪ 21,6% Kommunikation eines Leitbildes/ einer Firmenphilosophie</li> <li>▪ 21,2% Darlegen von Benefits</li> </ul> </li> <li>▪ 58,7% der UN stimmen zu, dass der Kampf um die besten MitarbeiterInnen, ein großes Thema ist</li> <li>▪ 21,0% der UN finden es einfach, die besten MitarbeiterInnen zu rekrutieren bzw. 19,2% finden schnell geeignete MitarbeiterInnen</li> <li>▪ 92,9% der UN denken, dass Employer Branding in den nächsten 10 Jahren in AT (eher) an Bedeutung gewinnt</li> <li>▪ Bewertung von Employer Branding-Maßnahmen (Auszug): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 62,4% Weiterempfehlung durch MitarbeiterInnen</li> <li>▪ 57,7% Leben &amp; Umsetzen der UN-Kultur/-Werte</li> <li>▪ 52,0% ansprechende Unternehmenswebsite</li> </ul> </li> </ul>
Petry, T./ Schreckenbach F. (2016)	Social Media Personalmarketing Studie	n = 487 (StudentInnen & AbsolventInnen;	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wesentlichen Kanäle im Personalmarketing und Recruiting – Unternehmen (Auszug):</li> </ul>

		Unternehmen; Fach- & Führungskräfte)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 95% Karriere-Website</li> <li>▪ 88% Stellenanzeigen auf Jobbörsen</li> <li>▪ 67% Xing/LinkedIn-Unternehmensseite</li> <li>▪ 65% Events (z.B. Arbeitgebermesse)</li> <li>▪ Wesentlichen Kanäle im Personalmarketing und Recruiting – KandidatInnen (Auszug): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 90% Karriere-Website</li> <li>▪ 71% Stellenanzeigen auf Jobbörsen</li> <li>▪ 45% Mitarbeiter-Empfehlung</li> <li>▪ 36% Xing/LinkedIn-Unternehmensseite</li> </ul> </li> <li>▪ Einsatz von Social Media im Personalmarketing/-recruiting <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 2% (UN) bzw. 5% (KandidatInnen) fast ausschließlich</li> <li>▪ 26% (UN) bzw. 25% (KandidatInnen) intensiv</li> <li>▪ 40% (UN) bzw. 33% (KandidatInnen) moderat</li> <li>▪ 20% (UN) bzw. 24% (KandidatInnen) gering</li> <li>▪ 12% (UN) bzw. 13% (KandidatInnen) gar nicht</li> </ul> </li> </ul>
Weitzel et al. (2017)	Employer Branding und Personalmarketing	Fragebogen (Online, E-Mail, Fax) n = 251 (größten Unternehmen aus Deutschland)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Veröffentlichung offener Stellen aus UN-Sicht auf folgenden Recruiting-Kanälen (Auszug): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 88,9% Unternehmenswebsite</li> <li>▪ 67,7% Internet-Stellenbörsen</li> <li>▪ 46,3% Arbeitsagentur</li> </ul> </li> <li>▪ Kanäle für die tatsächliche Besetzung offener Stellen (Auszug): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 41,4% Internet-Stellenbörsen</li> <li>▪ 27,2% Unternehmens-Website</li> <li>▪ 8,2% Mitarbeiterempfehlungen</li> </ul> </li> <li>▪ Geeignetesten Kanäle aus Sicht der KandidatInnen (Auszug): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 54,6% Internet-Stellenbörsen</li> <li>▪ 42,8% Personalberater</li> <li>▪ 38,0% Empfehlung eines Bekannten</li> </ul> </li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitgeber-Attraktivitätsmerkmale nach Merkmalstypen (+ Umsetzung der Merkmale aus UN-Sicht bzw. aus Sicht der KandidatInnen in %): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Begeisterung</i>: flache Hierarchien (65,2% bzw. 32,5%), Home-Office (27,5% bzw. 26,6%)</li> <li>▪ <i>Leistung</i>: sichere Arbeitsplätze (83,7% bzw. 36,0%), flexible Arbeitszeitmodelle (77,2% bzw. 30,9%), Wertschätzung Work-Life-Balance (70,3% bzw. 26,4%), Weiterbildung (84,6% bzw. 19,3%)/ Karrieremöglichkeiten (77,2% bzw. 14,9%)</li> <li>▪ <i>Basis</i>: gutes Arbeitsklima (92,3% bzw. 35,9%), ansprechende Gehälter (58,2% bzw. 32,0%), interessante Tätigkeiten (87,9% bzw. 31,5%), Wissensaustausch (48,4% bzw. 22,0%)</li> </ul> </li> <li>▪ Konsequenzen von unzutreffenden Unternehmenswerten: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 4 von 10 haben Job-Angebot abgelehnt</li> <li>▪ 2 von 10 haben den Job gekündigt</li> <li>▪ 1 von 10 haben unter einem anderen Namen die Aussagen des UN überprüft</li> </ul> </li> <li>▪ Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung/ Stärkung der internen Arbeitgebermarke (Auszug): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 79,9% Gehaltserhöhung</li> <li>▪ 76,6% Karrieremöglichkeiten aufzeigen</li> <li>▪ 73,1% Art der Personalführung ändern</li> </ul> </li> <li>▪ 86,1% der KandidatInnen sehen den Work-Life-Balance als sehr wichtig an.</li> <li>▪ 7 von 10 UN stimmen zu, dass ein umfassender Work-Life-Balance die Fluktuation von MitarbeiterInnen verringert, das Betriebsklima &amp; Fehlzeiten verbessert &amp; die Produktivität erhöht.</li> </ul>
Troesser et al. (2017)	Recruiting Trends 2017	Online-Befragung n = 297 Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nutzung sozialer Kanäle und Apps zur Präsentation als Arbeitgeber (Auszug): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 88% Xing</li> </ul> </li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 72% Facebook</li> <li>▪ 69% kununu</li> <li>▪ 60% LinkedIn</li> <li>▪ Recruiting-Kanäle (Auszug): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 85% Online-Anzeigen</li> <li>▪ 79% eigene Karriere-Website</li> <li>▪ 71% Karriere-Events und Messen</li> <li>▪ 60% MitarbeiterInnen werben MitarbeiterInnen</li> <li>▪ 52% Postings in sozialen Netzwerken</li> </ul> </li> <li>▪ Involvierte Anspruchsgruppen bei Employer Branding (Auszug): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 82% Personalabteilung</li> <li>▪ 70% Marketingabteilung</li> <li>▪ 62% Mitarbeiter</li> <li>▪ 60% Management/ Geschäftsführung</li> </ul> </li> <li>▪ Wichtigkeit folgender Kriterien bei der Arbeitgeberwahl (Auszug): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 98% gutes Arbeitsklima</li> <li>▪ 91% Work-Life-Balance</li> <li>▪ 88% Fort- und Weiterbildungsangebot</li> <li>▪ 74% Arbeitsplatzsicherheit</li> <li>▪ 61% hohe Vergütung</li> </ul> </li> <li>▪ Wichtigkeit von Benefits/ Angebot von Benefits (Auszug): <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 87%/ 91% flexible Arbeitszeiten</li> <li>▪ 70%/ 73% Home-Office</li> <li>▪ 59%/ 71% erfolgsabhängiger Bonus</li> </ul> </li> </ul>
--	--	--	--

**Tabelle 1: Forschungsüberblick relevanter Studien (eigene Darstellung)**

## **Forschungslücke**

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass schon etliche Studien zu den Themenbereichen Employer Branding, Recruiting bzw. Personalmarketing in den letzten Jahren veröffentlicht wurden. Warum sind diese Themen trotzdem noch relevant zu erforschen?

Wie die Recherche ergeben hat, sind ein Großteil der Studien in Deutschland veröffentlicht worden. Des Weiteren liegt der Fokus der Studien oftmals auf der unternehmerischen Sichtweise. Dies bedeutet, dass analysiert wird, welchen Strategien die Unternehmen bezüglich Employer Branding und Recruiting folgen und wie die Annahmen der Unternehmen bezüglich der Attraktivität der gesetzten Maßnahmen sind. Doch schon hier ist ersichtlich, dass ein wesentlicher Punkt nicht berücksichtigt wird, nämlich die ArbeitnehmerInnen-Perspektive. Bezüglich den Unternehmen wurde jedoch selten eine Einschränkung vorgenommen, das heißt, es wurden die „Top Unternehmen“, unabhängig von Branche und Größe herangezogen, wobei nicht vermerkt wurde, was solch ein „Top Unternehmen“ ausmacht bzw. welche Kriterien hierfür zu erfüllen sind. Für den Dienstleistungsbereich, speziell in Österreich, wurden somit noch keine relevanten Studien durchgeführt bzw. Handlungsempfehlungen abgegeben.

Bei den Analysen selbst sind einer der Hauptaspekte die Kanäle, über die versucht wird zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in Kontakt zu treten. Aufgrund der laufenden Entwicklungen und dem raschen Aufkommen neuer Kanäle bzw. der Veränderung der Bedürfnisse von Unternehmen und Bewerbern ist es hier notwendig einen aktuellen Status Quo zu erheben.

Ein weiterer wichtiger aber noch unerforschter Aspekt ist die Employer Brand selbst. Wie muss diese aussehen und kommuniziert werden im Hinblick auf Imagebildung und die Verankerung der Arbeitgebermarke in den Köpfen von potentiellen und bereits rekrutierten MitarbeiterInnen. Diese Perspektive ist relevant, da die Glaubwürdigkeit von Unternehmen oftmals leidet und sich die Bewerber die Bestätigung von bestehenden MitarbeiterInnen holen.

Diese Forschungslücken sollen im Rahmen dieser Arbeit durch die Beantwortung einer Forschungsfrage und zweier Subfragen geschlossen werden.

*Welche Handlungsempfehlungen lassen für ein erfolgreiches Recruiting und Employer Branding für Unternehmen im Dienstleistungsbereich ableiten?*

Im Rahmen der Forschung soll erhoben werden, wie der Status Quo in Dienstleistungsunternehmen betreffend Recruiting und Employer Branding ist. Welche Aktivitäten werden von Seiten des Arbeitgebers gesetzt, wie kommen diese bei den ArbeitnehmerInnen an und welche Empfehlungen lassen sich für die Zukunft für die Unternehmen ableiten.

*Welche Kanäle eignen sich aus heutiger Sicht für eine rasche und unkomplizierte Kommunikation zwischen Unternehmen und (potentiellen) Arbeitnehmern am meisten, damit alle Beteiligten nach Abschluss des Bewerbungsprozesses mit der Wahl ihres Arbeitnehmers/-gebers zufrieden sind?*

Diese Subfrage untersucht, welche Kanäle zum jetzigen Zeitpunkt von Seiten der Unternehmen genutzt werden, um ihre potentiellen BewerberInnen anzusprechen und ob diese Wege auch den Wünschen der ArbeitnehmerInnen entsprechen. Je nach Ergebnis werden Empfehlungen zur Anpassung oder Erweiterung gegeben.

*Wie muss eine Employer Brand aussehen und kommuniziert werden, damit sich junge Fachkräfte, wie Studenten und Absolventen angesprochen fühlen und das Unternehmen ins Relevant Set an möglichen Arbeitgebern aufnehmen?*

Diese Forschungsfrage soll klären, wie eine Employer Brand gestaltet werden soll. Hierfür lassen sich Faktoren definieren, mittels denen der Erfolg einer Employer Brand gemessen werden kann. Wesentlich ist zudem herauszufinden, durch welche Inhalte sich die Generation Y angesprochen fühlt und über welche Wege sie diese am liebsten mitgeteilt bekommen.

### **3. Employer Branding**

Im folgenden Kapitel werden zunächst die zentralen Begrifflichkeiten zum Thema Employer Branding und dessen Zielsetzung erläutert. Der zweite und dritte Abschnitt stellt die Funktionen und Wirkungsbereiche einer Employer Brand dar und beleuchtet diese genauer. Daraufgehend wird beschrieben worum es sich beim Reputationsmanagement handelt und wie der dazugehörige Managementprozess aussieht. Zum Abschluss des Kapitels erfolgt eine Erläuterung, wie eine Employer Branding Strategie gestaltet und umgesetzt werden kann.

#### **3.1 Definitorische Abgrenzung relevanter Begriffe**

##### **Employer Brand**

Marken dienen generell dazu, beim Adressaten ein Bewusstsein für das markierte Produkt, die Dienstleistung oder in diesem Fall, den Arbeitgeber, zu schaffen und auf diese Weise ein Image zu kommunizieren und die Kernwerte herauszustellen. Gerade die kaufkräftige und kauffreudige jüngere Generation setzt stark auf Marken und ist gewohnt markenbewusst zu kaufen und wird deshalb bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers nicht auf einen Unbekannten setzen. Da es um deren Engagement geht, ist dies ein klares Argument für die zwingende Notwendigkeit der Investition in die Bildung einer Arbeitgebermarke. Eine starke Arbeitgebermarke bietet eine klare und spezifische Kommunikation der Kernwerte des Unternehmens und vermittelt wahre und nachprüfbar Inhalte. Des Weiteren erzeugt und zeigt sie Bilder die zum Unternehmen passen. Die Arbeitgebermarke richtet sich an eine vorab definierte Zielgruppe, der sie ein Leistungsversprechen gibt, das später auch einlösbar ist.<sup>12</sup>

Da in der aktuellen Literatur noch keine einheitliche Definition für „Employer Brand“ bzw. „Arbeitgebermarke“ existiert, werden nachfolgend einige häufig verwendete Definitionen angeführt.

---

<sup>12</sup> Vgl. Immerschitt/ Stumpf, 2014, S. 35f.



Die Autoren Dell et al. (2001) verstehen unter Employer Brand die Identität eines Unternehmens als Arbeitgeber, die ein Wertesystem sowie Verhaltensweisen und Strategien umfasst. Diese haben einerseits zum Ziel potentielle und aktuelle ArbeitnehmerInnen anzuziehen und andererseits bestehende MitarbeiterInnen zu motivieren und an das Unternehmen zu binden.<sup>13</sup>

Backhaus und Tikko (2004) definieren die Arbeitgebermarke wiederum als ein Konzept, mit dem sich ein Unternehmen von seinen Mitbewerbern unterscheidet und am Arbeitsmarkt differenziert. Der Fokus liegt hier somit auf der Einzigartigkeit des Unternehmens als Arbeitgeber.<sup>14</sup>

Die Definition nach Petkovic (2008) ist am aussagekräftigsten, da er von der Verankerung des Vorstellungsbildes als attraktiver Arbeitgeber anhand von relevanten Merkmalen spricht. Darüber hinaus bezieht er die Zielgruppe einer Employer Brand mit ein und definiert für den Erfolg entscheidende Funktionen.<sup>15</sup>

Für die vorliegende Arbeit wird folgende zusammenfassende Definition des Begriffes „Employer Brand“ verwendet: Employer Brand ist die Identität eines Unternehmens als Arbeitgeber, die definierte Werte, Verhaltensweisen und Strategien umfasst. Sie hilft um sich als Unternehmen von seinen Mitbewerbern zu unterscheiden und am Arbeitsmarkt zu differenzieren. Zudem muss sich die Employer Brand als positives Vorstellungsbild in den Köpfen der definierten Zielgruppe verankern.

Ziel einer Employer Brand ist das Arbeitgeberimage zu prägen und eine Antwort darauf zu geben, warum ein qualifizierter, hoch motivierter Arbeitssuchender sich genau für dieses eine Unternehmen als Arbeitgeber interessieren und entscheiden soll.<sup>16</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. Dell et. al., 2001, S. 10.

<sup>14</sup> Vgl. Backhaus/ Tikko, 2004, S. 502.

<sup>15</sup> Vgl. Petkovic, 2008, S. 70.

<sup>16</sup> Vgl. Trost, 2009, S. 16f.

Dem allgemeinen Begriffsverständnis folgend wird darüber hinaus die **Employer Brand Identity** definiert, die diejenigen raum-zeitlich gleichartigen Merkmale der Employer Brand beschreibt, die aus Sicht der aktuellen MitarbeiterInnen in nachhaltiger Weise den Charakter der Employer Brand prägen. Dem gegenüber steht das **Employer Brand Image**, das als ein in der Psyche potentieller und ehemaliger MitarbeiterInnen fest verankertes, verdichtetes, wertendes Vorstellungsbild der Employer Brand zu verstehen ist.<sup>17</sup>

### **Unique Employment Proposition**

Für die Vermittlung des gewünschten Zielbildes an die Zielgruppe muss das Unternehmen einen eindeutigen Standpunkt einnehmen und sich der eigenen Identität bewusst sein. Der Ausgangspunkt für die Kommunikation der Employer Brand und somit erfolgreichem Employer Branding ist die Arbeitgeberpositionierung oder auch Unique Employment Proposition bzw. Employer Value Proposition genannt.<sup>18</sup> Die Positionierung ist der kommunizierte Inhalt, der sich im Bewusstsein der relevanten Rezipienten, wie MitarbeiterInnen und Bewerbern, als eine bestimmte Meinung festsetzt und Einfluss auf deren Einstellungen, Emotionen und Verhaltensweisen ausübt.<sup>19</sup> Sie drückt das Versprechen des Unternehmens gegenüber den potentiellen und derzeitigen MitarbeiterInnen aus und ist im Hinblick auf die Bedeutung mit der Unique Selling Proposition (USP) im Produktmarketing vergleichbar.<sup>20</sup>

### **Employer Branding**

Bei den Bemühungen eine standardisierte Definition in der Literatur zu finden, fällt auf, dass nicht bei allen Erläuterungen Einigkeit herrscht. Aus diesem Grund wurden auch hier beispielhaft drei Begriffsbestimmungen herausgegriffen.

---

<sup>17</sup> Vgl. Roj, 2013, S. 12.

<sup>18</sup> Vgl. Trost, 2009, S. 16.

<sup>19</sup> Vgl. Immerschitt/ Stumpf, 2014, S. 84.

<sup>20</sup> Vgl. Trost, 2009, S. 16.

Nach Petkovic (2008) umfasst Employer Branding alle Entscheidungen, welche die Planung, Gestaltung, Führung und Kontrolle einer Arbeitgebermarke, sowie der entsprechenden Marketingmaßnahmen betreffen, mit dem Ziel, die umworbenen Fach- und Führungskräfte präferenzwirksam zu beeinflussen.<sup>21</sup>

Die Autoren Gmür et al. (2002) verstehen unter Employer Branding die Profilierung eines Unternehmens als Arbeitgeber in der Wahrnehmung seiner Beschäftigten und potentiellen Bewerber.<sup>22</sup>

DEBA (2013) definiert den Begriff wie folgt: „Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber. Kern des Employer Branding ist immer eine die Unternehmensmarke spezifizierende oder adaptierende Arbeitgebermarkenstrategie. Entwicklung, Umsetzung und Messung dieser Strategie zielen unmittelbar auf die nachhaltige Optimierung von Mitarbeitergewinnung, Mitarbeiterbindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur sowie die Verbesserung des Unternehmensimages. Mittelbar steigert Employer Branding außerdem Geschäftsergebnis sowie Markenwert.“<sup>23</sup>

Die aufgelisteten Definitionen weisen unterschiedliche Ausprägungen auf. Die Autoren der ersten zwei Definitionen stimmen in Bezug auf die Zielgruppe überein, da ihrer Meinungen nach mit Employer Branding die potentiellen sowie aktuellen Mitarbeiter angesprochen werden. Über alle drei Begriffsdefinitionen hinweg besteht Einigkeit über das Ziel von Employer Branding, nämlich ein Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.<sup>24</sup> Für diese Arbeit wird in weiterer Folge mit der Employer Branding Definition von DEBA gearbeitet.

---

<sup>21</sup> Vgl. Petkovic, 2008, S. 71.

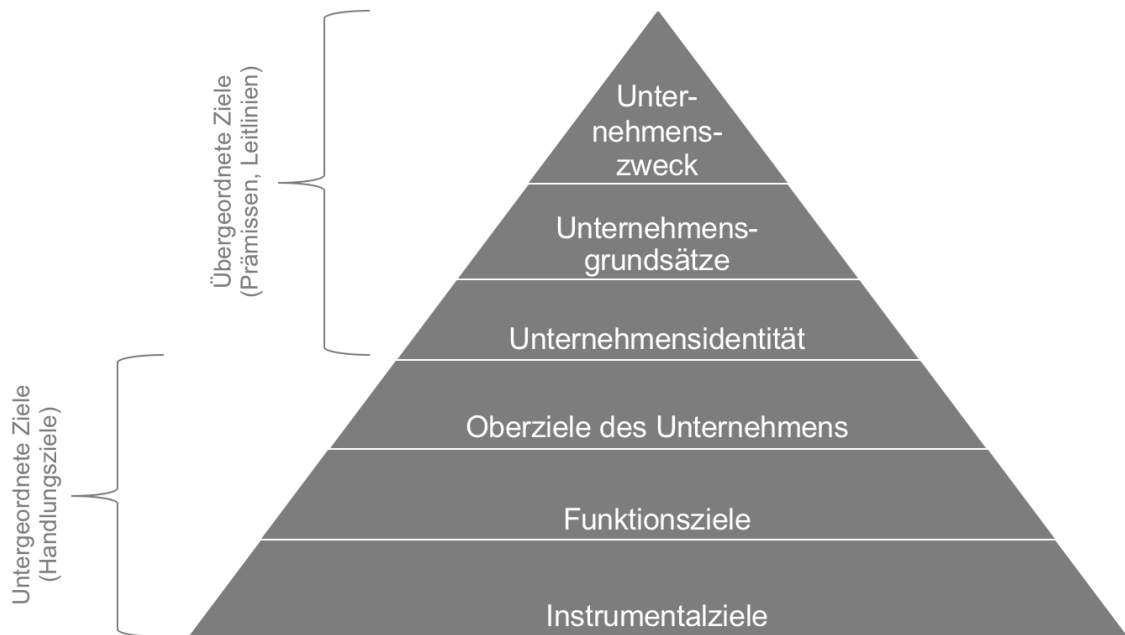
<sup>22</sup> Vgl. Gmür et al., 2002, S. 12.

<sup>23</sup> DEBA, 2013a, o.S.

<sup>24</sup> Vgl. Immerschitt/Stumpf, 2014, S. 39.

## 3.2 Zielsetzung des Employer Branding

Da die Arbeitgebermarke keine in dem Sinn eigene Marke ist, sondern ein Teil der Unternehmensmarke, ist es wichtig, dass sich die Employer Branding Ziele aus den Unternehmenszielen ableiten, die in der Regel als hierarchisches Zielsystem, meist in Form einer Pyramide (vgl. Abb. 1), aufgebaut sind.<sup>25</sup>



**Abbildung 1: Hierarchisches Zielsystem**

**(Eigendarstellung in Anlehnung an: Meffert et al., 2011, S. 244.)**

Die ersten drei Ebenen weisen den Charakter von übergeordneten Zielen (Prämissen und Leitlinien) vor, wozu die Unternehmensidentität, die Unternehmensgrundsätze und -leitlinien sowie an erster Stelle der Unternehmenszweck zählen. Die untergeordneten Ziele (auch Handlungsziele genannt) konkretisieren die übergeordneten Ziele und lassen sich in Oberziele, Funktionsbereichsziele und Instrumentalziele untergliedert werden. Die Handlungs-

---

<sup>25</sup> Vgl. Kirschten, 2010, S. 124.

ziele dienen als Mittel zur Erreichung der übergeordneten Ziele und dürfen sich nicht gegenseitig behindern.<sup>26</sup>

Die Employer Branding Ziele entwickeln sich aus den übergeordneten Zielen und werden den HR-bezogenen Funktionsbereichszielen zugeordnet. Eine konsequente Ableitung der Employer Branding Ziele von den Unternehmenszielen garantieren dabei eine enge Verbindung zwischen der Employer Branding- und der Unternehmensstrategie.<sup>27</sup>

Eines der wichtigsten Ziele des Employer Branding ist es, nach außen und innen hin als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und somit den Bekanntheitsgrad als Arbeitgeber zu steigern. Ferner bedeutet das auch die Vereinfachung der Personalbeschaffung, das für Externe, wie ehemalige, potenzielle und neue MitarbeiterInnen, wie auch für Interne, wie aktuelle MitarbeiterInnen gilt.<sup>28</sup> Weitere Ziele sind außerdem die Bindung (Retention), Weiterentwicklung (Development), sowie die Steigerung der Motivation, Zufriedenheit und der Leistungsbereitschaft der eigenen MitarbeiterInnen. Auch die Verringerung der Fluktuationsrate und die Einstellung von MitarbeiterInnen mit einem hohen Fit zum Unternehmen können beispielhaft als Employer Branding Ziele genannt werden.<sup>29</sup>

Wird ein Blick auf die kommunikativen Zielsetzungen geworfen, die für die Entstehung einer Arbeitgebermarke unerlässlich sind, lassen sich drei Kategorien erkennen:<sup>30</sup>

- Wahrnehmungsziele: Diese kognitive Kategorie inkludiert alles, was Aufmerksamkeit weckt, Bekanntheit schafft und Wissen vermittelt. Eine Arbeitgebermarke soll also erreichen, dass bestehende MitarbeiterInnen

---

<sup>26</sup> Vgl. Meffert et al., 2011, S. 244f.

<sup>27</sup> Vgl. Sponheuer, 2010, S. 202.

<sup>28</sup> Vgl. Beck, 2012, S. 34.

<sup>29</sup> Vgl. Sponheuer, 2010, S. 99.

<sup>30</sup> Vgl. Immerschitt/Stumpf, 2014, S. 80.

über Entwicklungen im Unternehmen informiert sind und potentielle BewerberInnen auf das Unternehmen aufmerksam werden.

- Einstellungsziele: Sie setzen bei der emotionalen Ebene an und sollen die Akzeptanz steigern, das Image stärken und Sympathie schaffen. Das Ziel ist somit, BewerberInnen mit Informationen zu versorgen, um so ein diffuses Bild mit einem klaren Profil zu versehen.
- Verhaltensziele: Bei diesen motivierenden Zielen geht es um die Ausbildung von Präferenzen, also die Zuwendung und das soziale Vertrauen, als Basis für die Stabilität und Belastbarkeit von Beziehungen. Wesentlich ist, zum Schluss des Entscheidungsprozesses der präferierte Arbeitgeber zu sein.

### 3.3 Funktionen von Employer Brands

Ein attraktiver Arbeitgeber zu sein, drückt sich nicht nur positiv in der Personalarbeit aus, denn durch Employer Branding entstehen für das ganze Unternehmen Nutzeneffekte und wesentliche Wettbewerbsvorteile. Diese Vorteile werden deutlich, wenn man die Funktionen für die einzelnen Marktteilnehmer betrachtet. Die Employer Brand erfüllt insbesondere aus Arbeitgeber- sowie aus Arbeitnehmersicht unterschiedliche Funktionen, die folgend näher erläutert werden.<sup>31</sup>

Aus **Arbeitgebersicht** lassen sich folgende Funktionen erkennen:<sup>32</sup>

- Präferenzbildung: Der zunehmende Wettbewerb um qualifizierte ArbeitnehmerInnen führt dazu, dass Unternehmen sich damit auseinander setzen müssen, anhand welche Kriterien BewerberInnen einen Arbeitgeber auswählen. Dank einer gut positionierten Arbeitgebermarke ist es möglich, Arbeitssuchende ganz gezielt anzusprechen. Dies ist wesentlich, da viele BewerberInnen lediglich oberflächliche Informationen über den zukünftigen Arbeitgeber besitzen und somit die Entscheidung für die Wahl aus diesen

---

<sup>31</sup> Vgl. Stotz/ Wedel, 2009, S. 29.

<sup>32</sup> Vgl. Stotz/ Wedel, 2009, S. 30f.

schwer fällt. Aufgrund dieser Informationen ist es für Unternehmen wichtig, früh mit der Positionierung und Kommunikation auf dem Arbeitsmarkt zu beginnen, z.B. durch Imageanzeigen, Vorträgen an Universitäten, einer professionellen Homepage oder auch durch die Forcierung von Mundpropaganda durch bestehende MitarbeiterInnen. Darüber hinaus wirkt die Präferenzbildung als Wechselbarriere und generiert Kostenvorteile, da die MitarbeiterInnen nicht ausschließlich gehaltsfokussiert sind.

- Differenzbildung: Die Differenzbildung soll dem Unternehmen dabei helfen, sich von den Wettbewerbern abzuheben und ihre Position im Kampf um Talente auszubauen. Nur jene, die es schaffen, aus der Masse herauszuragen, haben die Möglichkeit sich nachhaltig im Bewusstsein der potentiellen und bereits bestehenden ArbeitnehmerInnen zu verankern. Die durch das Markenversprechen kommunizierten unternehmensspezifischen Werte müssen jedoch glaubwürdig und realisierbar sein und spürbar und authentisch auf die ArbeitnehmerInnen wirken.
- Emotionalisierung: Da die Wahl des Arbeitgebers vermehrt durch Emotionen geleitet wird und weniger durch rationale Entscheidungen, ist bei der Emotionalisierung wesentlich, bestimmte Gefühle bei den ArbeitnehmerInnen auszulösen. Fühlen sich die Beschäftigten mit der Employer Brand emotional verbunden, führt dies zu Markentreue, Loyalität und zur Steigerung der Unternehmensidentifikation. Ebenso übernehmen die MitarbeiterInnen von sich aus Verantwortung, was die Qualität der Ergebnisse sowie die Effizienz erhöht.

Da eine Employer Brand nicht nur für den Arbeitgeber Funktionen erfüllt, werden nachfolgend die zentralen Funktionen aus **ArbeitnehmerInnensicht** aufgezeigt:<sup>33</sup>

- Orientierung: Aufgrund der Informationsflut am Arbeitsmarkt, dem die BewerberInnen ausgesetzt sind, kann die Employer Brand eine wichtige Orientierungsfunktion bieten, da sie die Schlüsselbotschaften des Unternehmens transportiert und so den Entscheidungsprozess vereinfachen.

---

<sup>33</sup> Vgl. Petkovic, 2009, S. 87f.

Des Weiteren können die BewerberInnen durch die Employer Brand überprüfen, ob sich die Persönlichkeit mit den Werten und Einstellungen des Unternehmens deckt.

- Vertrauen: Da die Wahl des Arbeitgebers eine wegweisende Entscheidung im Leben ist, die mittel- bis langfristig ausgerichtet ist, müssen Arbeitssuchende darauf vertrauen können, dass die von den Unternehmen kommunizierten Werte und Versprechen der Wahrheit entsprechen. Eine authentische Employer Brand soll somit das Risiko für die BewerberInnen reduzieren, sich für einen unpassenden Arbeitgeber zu entscheiden.
- Identifikation: Sobald sich die BewerberInnen mit den Werten und der Kultur des Arbeitgebers identifizieren, ist das Interesse geweckt, sich bei dem Unternehmen zu bewerben. Bestehende ArbeitnehmerInnen werden sich im Unternehmen nur dann langfristig wohlfühlen und zufrieden sein, wenn sich dessen Wertvorstellungen mit jenen des Unternehmens decken und eine Identifikation mit dem Arbeitgeber vorhanden ist.

### **3.4 Wirkungsweise von Employer Brands**

Aus den im vorigen Unterkapitel dargestellten Funktionen ergeben sich für das Unternehmen Wirkungen der Employer Brand (vgl. Abb. 2), die nachfolgend näher beschrieben werden.





**Abbildung 2: Funktionen und Wirkungsbereiche einer Employer Brand**  
**(Eigendarstellung in Anlehnung an: Stotz/ Wedel, 2009, S. 29.)**

Employer Branding wirkt zunächst im Bereich der *Personalgewinnung*, da nur die passenden BewerberInnen gezielt angezogen werden und so der Aufwand bei der Personalbeschaffung reduziert wird. Somit erhöhen sich auch die Erfolgsquoten bei der Auswahl und die Fehleinstellungen sinken. Eine weitere positive Wirkung einer Employer Brand ist die *ArbeitnehmerInnenbindung*. Eine der Aufgaben von Employer Branding ist nicht nur die Arbeitgebermarke nach außen zu positionieren, sondern auch intern umzusetzen, was nach außen kommuniziert wird. Sind die nach außen und nach innen gerichteten Botschaften konform, entsteht ein markenorientiertes Verhalten bei den ArbeitnehmerInnen und die Identifikation wird gestärkt, was wiederum einer Fluktuation vorbeugt und Kosten senkt. Zusätzlich kann bei einer verstärkten Bindung der MitarbeiterInnen ihr Know-How an das Unternehmen gebunden und so der Return-on-Development erhöht werden. Die Employer Brand hat aber auch einen positiven Einfluss auf die *Unternehmenskultur*. Durch ein einheitliches Verständnis der MitarbeiterInnen bezüglich der Normen, Werte und Denkhaltungen, entwickelt sich eine Unternehmenskultur, die wiederum das Zusammenarbeiten und -leben im Unternehmen positiv beeinflusst und das Auftreten nach außen hin prägt. Ein Unternehmen dem es gelingt, eine Employer

Brand zu entwickeln, die authentisch ist, Emotionen auslöst und sich von der Konkurrenz abhebt, kann so die *Unternehmensmarke* positiv beeinflussen, das Unternehmensimage verbessern und so den Unternehmenswert steigern. Doch auch auf die *Leistungen und Ergebnisse* des Unternehmens bzw. der MitarbeiterInnen wird eingewirkt. Mittels der Identifikation mit der Unternehmensmarke kann das Engagement und die Leistungsbereitschaft der ArbeitnehmerInnen gesteigert werden, das wiederum die Qualität der Arbeitsergebnisse steigert. Die Interessen des Unternehmens werden zu den Eigenen und die Orientierung an den Unternehmenszielen steigt.<sup>34</sup>

### 3.5 Reputationsmanagement

Ein guter Ruf kommt einem Unternehmen in vielfältiger Weise zugute, da er dazu beiträgt, dass das Unternehmen erste Wahl von Kunden, Investoren, Lieferanten, oder wie in unserem Fall, den MitarbeiterInnen ist und bleibt. Der Aufbau eines authentischen Erscheinungsbildes und direkte Kommunikation mit der Zielgruppe, in Kombination mit dem Eingehen auf deren Bedürfnisse, ist ein wesentlicher Faktor für die Kundenbindung. Das Konstrukt Reputation ist jedoch sehr sensibel und bedarf eines gut durchdachten und aktiv strategischem Managements. Nur so können Unternehmen die Marktchancen, die sich durch eine hohe Reputation ergeben, gut nutzen und Gefahren wie Vertrauensverlust auf ein Minimum reduzieren. Im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes sollte beim Reputationsmanagement sowohl offline, aber vor allem online agiert werden. Das Internet ist das meistgenutzte Medium für potentielle MitarbeiterInnen, um sich ein Bild über das Unternehmen zu verschaffen und schlechte Bewertungen oder negative PR erweisen sich hier als besonders schädlich. So können aktiv geführte Blogs, Unternehmens- bzw. Karriereseiten oder Fanpages auf Facebook und Co. die Meinungen der BewerberInnen aktiv beeinflussen und Vertrauen schaffen. Das Verfolgen dieser Strategie hilft auch bei abgegebenen Urteilen auf Bewertungsportalen. Die MitarbeiterInnen im Unternehmen agieren nicht mehr

---

<sup>34</sup> Vgl. DEBA, 2006b, o.S.

lediglich im Hintergrund, sondern sind die Stimme des Unternehmens nach außen und entscheiden so maßgeblich über Erfolg und Misserfolg im Kampf um Talente.<sup>35</sup>

### **3.5.1 Definition „Reputation“**

Doch wie kann der Begriff „Reputation“ nun für ein allgemeines Verständnis definiert werden?

Wie so oft gibt es auch hier keine einheitliche Definition. Ternès und Runge (2016) verstehen unter Reputation den Ruf eines Menschen, einer Gruppe oder einer Organisation. Des Weiteren sind sie der Ansicht, dass eine gute Reputation mit einem hohen Ansehen gleichgesetzt wird und Faktoren wie Glaubwürdigkeit, Ehrlichkeit und Vertrauen eine große Rolle spielen.<sup>36</sup>

Burkhardt (2008) definiert Reputation aus einer anderen Perspektive und sieht darin die Gesamtheit der Eindrücke, die bei allen Interessensgruppen eines Unternehmens auf der Grundlage vergangener, gegenwärtiger und zukünftiger Aspekte entstehen und durch Erfahrungen, kognitive Einstellungen und Anforderungen der Beteiligten beeinflusst werden. Auch nach Burkhardt wird die positive Reputation von vier Dimensionen bestimmt: Vertrauenswürdigkeit, Glaubwürdigkeit, Zuverlässigkeit und Verantwortung. Demnach umfasst Reputationsmanagement die Gesamtheit aller Unternehmensaktivitäten zum Aufbau, zur Erhaltung und zur Verbesserung einer positiven Unternehmensreputation. Dabei hilfreich ist die Sichtbarkeit und Differenzierung der Unternehmen für die MitarbeiterInnen in der öffentlichen Wahrnehmung, sowie transparente, authentische und mit den angestrebten Zielen abgestimmte, kommunikative Maßnahmen.<sup>37</sup> Da Burkhardt alle Interessensgruppen und wesentlichen Aspekte miteinbezieht, wird deren Definition als geltend für die vorliegende Arbeit angesehen.

---

<sup>35</sup> Vgl. Ternès/ Runge, 2016, S. 1ff.

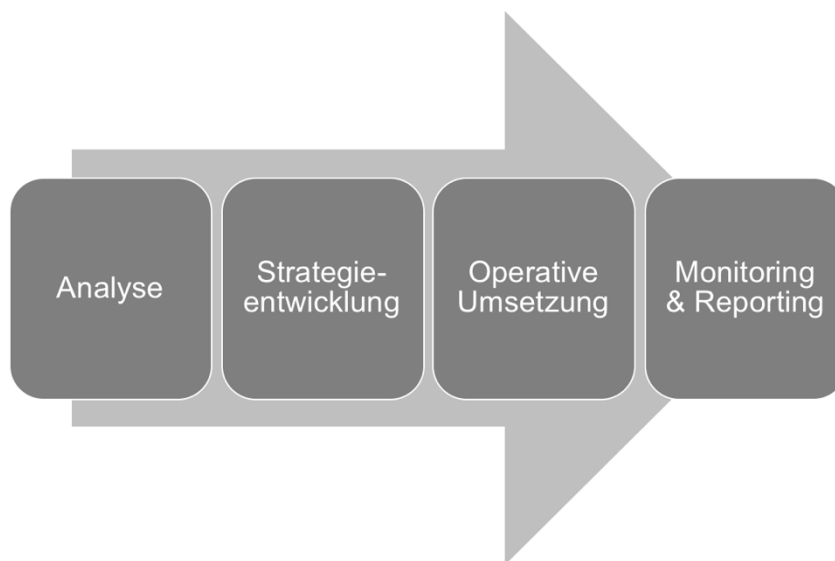
<sup>36</sup> Vgl. Ternès/ Runge, 2016, S. 4f.

<sup>37</sup> Vgl. Burkhardt, 2008, o.S.

### 3.5.2 Reputationsmanagements-Prozess

Für den Aufbau einer hohen Reputation sind Zeit, Ausdauer und Konsequenz notwendig, denn einmalige Aktionen reichen für einen langfristigen Erfolg nicht aus. Der Ablauf des Reputationsmanagements ist ein andauernder Prozess, idealerweise ein Kreislauf, der die Reputation des Unternehmens ergebnis-orientiert immer wieder aufs Neue optimiert. Die durchgehende Einbindung des Reputationsmanagements in die klassische und Online-Marketing- und Kommunikationsstrategie, macht diese erst sinnvoll und nachhaltig. Als Krisenmanagement, um ein akutes Reputationsproblem, wie z.B. um einen Shitstorm in sozialen Netzwerken einzudämmen, kann Reputationsmanagement im Notfall auch vereinzelt angewendet werden.<sup>38</sup>

Welche Schritte zu einem erfolgreichen Reputationsmanagement führen, wird nachfolgend grafisch dargestellt (vgl. Abb. 3) und erörtert.



**Abbildung 3: Reputationsmanagements-Prozess**  
(Eigendarstellung in Anlehnung an: Runge/ Ternès, 2014, S. 7ff.)

---

<sup>38</sup> Vgl. Ternès/ Runge, 2016, S. 5f.

Der grundlegende erste Schritt ist eine regelmäßig und genau durchgeführte *Analyse*, um den Status Quo festzustellen. Hierzu sind sowohl interne, als auch externe Aspekte zu betrachten. In externer Hinsicht sind die relevanten Stakeholder und ihre Erwartungen zu identifizieren, wie z.B. was erwarten die (potentiellen) Mitarbeiter, was sind dementsprechend die geeigneten Kommunikationskanäle und -instrumente. Bei der Berücksichtigung der internen Situation muss darauf geachtet werden, dass ein problemloser Übergang vom Ist- zum Soll-Zustand möglich ist. Hierfür wird z.B. darauf geachtet wie sich das Unternehmen im Internet repräsentiert. Bei der Analyse können bewährte Instrumente wie die SWOT-Analyse, die Balance Scorecard oder Porter's Five Forces verwendet werden. Auf Basis der Analyseergebnisse werden *Strategien* entwickelt, die immer allgemein verständlich, einfach und konkret sein sollten, um eine bestmögliche Anwendbarkeit zu garantieren. Sobald die Gesamtstrategie fixiert ist, muss diese in *operative Vorgehensweisen* umgesetzt werden. Hierfür werden Inhalte erstellt, passende Plattformen und Kanäle gefunden, Prozesse definiert oder auch die Rechtslage geprüft. Auch die zeitlichen, finanziellen und personellen Ressourcen des Unternehmens dürfen dabei nicht vernachlässigt werden. Im Anschluss an Kampagnen ist *Monitoring und Reporting* enorm wichtig um das Reputationsmanagement in seiner Effektivität messbar zu machen und zukünftige Planungen zielgerichtet optimieren zu können. Hierfür gehört die Qualität der verbreiteten Inhalte geprüft und deren Wirkung analysiert. Dies kann auf Grundlage verschiedener Methoden erfolgen, wie z.B. mittels qualitativer und quantitativer Umfragen oder Interviews und Auswertungen.<sup>39</sup>

### **3.6 Gestaltung und Umsetzung einer Employer Branding Strategie**

Die Entwicklung einer zukunftsorientierten Employer Branding Strategie ist das Fundament für ein erfolgreiches Employer Branding. Die Strategie dient als Leitplan für das gesamte Unternehmen und gibt die Ausrichtung aller Employer Branding

---

<sup>39</sup> Vgl. Ternès/ Runge, 2016, S. 9f.

Maßnahmen vor. Sie trägt mit ihrer langfristigen Orientierung auch entscheidend zur Effizienz und Effektivität des Employer Brandings bei.<sup>40</sup>

Bei der Vorgehensweise zur Gestaltung und Umsetzung einer Employer Branding Strategie wird zunächst analysiert welche Bestandteile eine Employer Branding Strategie umfassen, um anschließend bei der Strategiefindung die Zielgruppen zu priorisieren, die Ziele für die einzelnen Zielgruppen festzulegen und die Arbeitgebermarke am Arbeitsmarkt zu positionieren. Zu guter Letzt ist die kommunikative Umsetzung von Relevanz.<sup>41</sup>

### **3.6.1 Bestandteile einer Employer Branding Strategie**

Der Schwerpunkt der Employer Branding Strategie liegt in der Entwicklung der Positionierung der Arbeitgebermarke. Damit erarbeitet werden kann, wofür das Unternehmen als Arbeitgeber bei seinen Zielgruppen stehen will, muss zunächst geklärt werden, welche Zielgruppen schwerpunktmäßig angesprochen und welche Ziele bei den jeweiligen Zielgruppen verfolgt werden. Hierbei ist zwischen Rekrutierungszielen (z.B. Quantität der Bewerbungen) und psychografischen Markenzielen (z.B. Arbeitgeberattraktivität) zu unterscheiden. Sind die Ziele festgelegt, kann mit der Entwicklung der Arbeitgeberpositionierung begonnen werden. Dabei werden Positionierungsprofile erstellt, die den Orientierungsrahmen, für die Auswahl der Arbeitgebereigenschaften für die Employer Value Proposition, bilden. Bei der anschließenden Entwicklung der Employer Value Proposition wird ein Positionierungskonzept erarbeitet, das zeigt, für welche Arbeitgebereigenschaften das Unternehmen bei seinen Zielgruppen im Verhältnis zum Wettbewerb stehen soll.<sup>42</sup>

---

<sup>40</sup> Vgl. von Walter/ Kremmel, 2016, S. 114.

<sup>41</sup> Vgl. von Walter/ Kremmel, 2016, S. 114f.

<sup>42</sup> Vgl. von Walter/ Kremmel, 2016, S. 115.

### **3.6.2 Priorisierung der Zielgruppen**

Ein Unternehmen rekrutiert entsprechend seinem Personalbedarf zahlreiche verschiedene Zielgruppensegmente der Arbeitgebermarke. Eine Priorisierung der Zielgruppe ist dennoch empfehlenswert, da so entschieden werden kann, welche Segmente weniger Beachtung verdienen und wo Schwerpunkte gesetzt werden sollen. Darüber hinaus können Ressourcen zur Kommunikation der Employer Brand optimal eingesetzt werden. Damit eine Priorisierung vorgenommen werden kann, muss mit Hilfe von Expertengesprächen und bestehenden Unterlagen, wie Personalstrategie oder Arbeitsmarktstudien, geklärt werden, welche Zielgruppen ein Unternehmen anspricht. Daneben muss analysiert werden, welche Bedeutung die einzelnen Zielgruppen für das Unternehmen haben und wie groß der bisherige Rekrutierungserfolg bei den einzelnen Gruppen ist. Für die Einschätzung der Bedeutung können Indikatoren wie der Anteil der Zielgruppen am bestehenden Personal herangezogen werden, während sich der Rekrutierungserfolg an der Quantität und Qualität der Bewerbungen bemisst.<sup>43</sup>

### **3.6.3 Festlegung von Zielen**

Das Anwerben von MitarbeiterInnen zählt zu den zentralen Aufgaben unternehmerischer Tätigkeit. Damit dies effizient geschieht, ist es empfehlenswert, klare Ziele zu formulieren. Folgend der Zielpyramide von Tomczak et al. (2011) ist das oberste Ziel die Steigerung des Rekrutierungserfolgs, wobei zwischen der Steigerung der Quantität und der Steigerung der Qualität der Bewerbungen zu unterscheiden ist. Mittelbar kann der Rekrutierungserfolg über das Erreichen von psychografischen Markenzielen, wie der Arbeitgeberattraktivität, -bekanntheit oder dem Arbeitgeberimage beeinflusst werden, welche sich auf die Wahrnehmung und Beurteilung des Arbeitgebers durch die Zielgruppe beziehen.<sup>44</sup> In der Praxis und der Forschung zeigt sich oftmals, dass besonders attraktive Arbeitgebermarken

---

<sup>43</sup> Vgl. von Walter/ Kremmel, 2016, S. 116f.

<sup>44</sup> Vgl. Tomczak et al., 2011, S. 3.

besonders viele Bewerbungen erhalten, die aber nicht zwangsläufig zu einem höheren relativen Anteil qualitativ hochwertiger sind. Dies macht deutlich, dass zwischen den Zielen Steigerung der Quantität und Steigerung der Qualität der Bewerbungen ein Zielkonflikt besteht. Ein Unternehmen sollte daher bewusst entscheiden, welcher Schwerpunkt auf der obersten Zielebene gelegt wird.<sup>45</sup>

### **3.6.4 Entwicklung der Arbeitgeberpositionierung**

Die Entwicklung der Arbeitgeberpositionierung stellt einen wiederholenden Prozess dar. Kern davon ist es, aus einer umfangreichen Liste möglicher Arbeitgebereigenschaften wenige, wesensprägende Eigenschaften auszuwählen und diese zu verdichten. Ein solches Bündel zentraler Arbeitgebereigenschaften wird als Employer Value Proposition bezeichnet. Gelingt die Umsetzung der Positionierung mittels Kommunikation und konsistentem MitarbeiterInnenverhalten, bildet sich angestrebte Arbeitgeberimage in den Köpfen von potentiellen und aktuellen MitarbeiterInnen. So kann das Unternehmen eine bestimmte Position in der Wahrnehmung der Zielgruppen besetzen, die es vom Branchenimage und dem Image zentraler Konkurrenten unterscheidet.<sup>46</sup>

### **3.6.5 Kommunikative Umsetzung**

Die Umsetzung der Employer Branding Strategie erfolgt durch Kommunikation. Um bei den Zielgruppen die gewünschten Ziele zu erreichen, muss die Employer Value Proposition den potentiellen MitarbeiterInnen konsequent näher gebracht werden. Hier liegt allerdings häufig das Problem, dass in vielen Fällen die Positionierungseigenschaften nicht ausreichend wahrnehmbar oder durch andere Botschaften überlagert werden. Eine zentrale Überlegung zur kommunikativen Umsetzung ist die Kommunikation mit potentiellen MitarbeiterInnen entlang des Arbeitgeberwahlprozesses, das heißt die Präsentation der Arbeitgebermarke vor

---

<sup>45</sup> Vgl. von Walter/ Kremmel, 2016, S. 119ff.

<sup>46</sup> Vgl. von Walter/ Kremmel, 2016, S. 123f.



und während ihrer Jobsuche. Ein weiterer wesentlicher Faktor ist die Konzeption eines Kommunikationsprogramms. In einem ersten Schritt werden hier eine Employer Branding Copy Strategie, ein Budget und Kommunikationsschwerpunkte festgelegt. In Abhängigkeit zu den festgesetzten Zielen und dem Budget gilt es konkrete Kommunikationsinstrumente und -maßnahmen für vorhandene Kontaktpunkte des Rekrutierungsprozesses, als auch für zusätzliche Kampagnen auszuwählen und in eine schriftliche Planung zu überführen. Ein zentraler Erfolgsfaktor ist dabei die Integration der einzelnen Kommunikationsmaßnahmen in formaler, inhaltlicher und zeitlicher Hinsicht.<sup>47</sup>

### **3.7 Zwischenfazit**

Dieses Kapitel hat die zwingende Notwendigkeit der Investition in die Bildung einer Arbeitgebermarke hervorgehoben. Eine starke Arbeitgebermarke bietet eine klare und spezifische Kommunikation der Kernwerte des Unternehmens und vermittelt wahre und nachprüfbare Inhalte. Das Ziel dieser Employer Brand soll sein das Arbeitgeberimage zu prägen und eine Antwort zu liefern, warum ein qualifizierter und motivierter Arbeitssuchender sich genau für das eine Unternehmen als Arbeitgeber interessieren und auch entscheiden sollte. Um das gewünschte Zielbild an die Zielgruppe zu vermitteln, muss das Unternehmen einen eindeutigen Standpunkt einnehmen und sich der eigenen Identität bewusst sein. Employer Branding befasst sich mit der Entwicklung und Positionierung des Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber, mit dem Ziel die Mitarbeitergewinnung, -bindung, Leistungsbereitschaft und Unternehmenskultur zu optimieren. So kann das Image verbessert und das Geschäftsergebnis sowie der Markenwert gesteigert werden.

Als attraktiver Arbeitgeber entstehen für das ganze Unternehmen Nutzeneffekte und wesentliche Wettbewerbsvorteile. Funktionen von einer Employer Brand können aus Arbeitgebersicht die Präferenzbildung, Differenzbildung und Emotionalisierung sein. Aus ArbeitnehmerInnensicht erfüllt die Employer Brand die

---

<sup>47</sup> Vgl. von Walter/ Kremmel, 2016, S. 134f.

Funktionen der Orientierung, des Vertrauens und der Identifikation. Folgend hat die Employer Brand eine Auswirkung auf die Mitarbeitergewinnung, -bindung, die Unternehmenskultur und -marke, sowie auf die Leistung und das Ergebnis.

Auch ein guter Ruf trägt dazu bei, dass das Unternehmen nicht nur erste Wahl bei Kunden und Investoren ist, sondern auch bei MitarbeiterInnen. Um die gewonnen MitarbeiterInnen zu binden, ist der Aufbau eines authentischen Erscheinungsbildes, direkte Kommunikation und das Eingehen auf die Bedürfnisse notwendig. Da die Reputation sehr sensibel ist und laufend eine Gefahr von Vertrauensverlust besteht, ist ein gut durchdachtes und aktives Management notwendig.

Das Fundament für erfolgreiches Employer Branding bildet die Employer Branding Strategie. Sie dient als Leitplan für das Unternehmen und gibt die Ausrichtung aller Employer-Branding Maßnahmen. Der Schwerpunkt der Strategie liegt in der Entwicklung der Positionierung der Employer Brand. Hierfür muss zunächst geklärt werden, welche Zielgruppe angesprochen und welche Ziele verfolgt werden sollen. Erst dann kann mit der Entwicklung der Arbeitgeberpositionierung begonnen werden. Es wird ein Orientierungsrahmen für die Auswahl der Arbeitgeber-eigenschaften geschaffen und für die Entwicklung der Employer Value Proposition ein Positionierungskonzept erarbeitet. Die Umsetzung der Strategie erfolgt abschließend durch die konsequente Kommunikation der Proposition an die (potentiellen) MitarbeiterInnen.

## 4. (Online) Recruiting

Das vierte Kapitel dient dazu sich mit dem Thema Recruiting näher auseinander zu setzen. Um dies tun zu können, wird zunächst erläutert, woher der Begriff der Personalbeschaffung stammt und wie dieser definiert werden kann. Folgend wird darauf eingegangen aus welchen Phasen ein Recruiting-Prozess im Unternehmen bestehen kann und welche Kanäle am besten geeignet sind, um die potentiellen ArbeitnehmerInnen anzusprechen. Aufgrund der starken Präsenz muss dem Electronic Recruiting, mit seiner Entwicklung, Aufgaben und Vor- bzw. Nachteilen, ebenfalls Beachtung geschenkt werden. Das Kapitel schließt mit der Erklärung was unter aktiver und passiver Rekrutierung bzw. Digital Natives verstanden wird und wie diese Aspekte sich miteinander vereinbaren lassen.

### 4.1 Definition

Bevor im Detail geklärt wird, über welche Kanäle die passenden MitarbeiterInnen gewonnen werden können und wie der dazu passende Prozess aussieht, soll der Begriff Recruiting und Personalbeschaffung definiert werden. Im Rahmen dieser Arbeit werden diese beiden Begriffe als Synonyme verwendet.

Die Personalbeschaffung ist eine Teilfunktion der Personalwirtschaft mit der Aufgabe, die von einem Unternehmen benötigten Arbeitskräfte in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und räumlicher Hinsicht zu beschaffen.<sup>48</sup> Ziel der Personalbeschaffung ist es, MitarbeiterInnen in der benötigten Anzahl mit den erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen zu dem für die Erstellung der betrieblichen Leistung notwendigen Zeitraum oder Zeitpunkt an dem jeweiligen Einsatzort bereit zu stellen.<sup>49</sup>

Das klassische Recruiting hat eine militärische Vergangenheit, worunter zunächst das Anwerben und die Auswahl von Rekruten verstanden wurde. Während im Militär

---

<sup>48</sup> Vgl. Weise, 2011, S. 51.

<sup>49</sup> Vgl. Bröckermann, 2009, S. 31.

vor allem körperliche Auswahlkriterien angesetzt wurden, kamen auch dort die ersten Personalauswahlverfahren, bis hin zu psychologischen Test, zum Einsatz.<sup>50</sup>

Die Personalbeschaffung kann grob in drei Aufgabenteile (vgl. Abb. 4) gegliedert werden: Personalmarketing (Attraction), Personalauswahl (Selection) und Personalintegration (Integration). Die Integrationsphase geht nach durchstandener Probezeit unmittelbar in die Bindungsphase (Retention) über und ab diesem Zeitpunkt ist nicht mehr Recruiting, sondern die interne Personalentwicklung für die weitere Karriere der MitarbeiterInnen zuständig.<sup>51</sup>



**Abbildung 4: Aufgaben der Personalbeschaffung**  
(Eigendarstellung in Anlehnung an: Achouri, 2015, S. 10.)

Auf der Ebene von *Attract* müssen sich Unternehmen immer mehr bemühen, Employer of Choice zu werden. Mit Hilfe von Stipendien und dualen Ausbildungswegen machen sich Unternehmen zu attraktiven Arbeitgebern. Es ist wichtig schon die potentiell qualifizierten ArbeitnehmerInnen für Unternehmen zu interessieren und früh eine Bindung zu schaffen. Aber auch die Rekrutierung neuer Mitarbeiter durch eigene Mitarbeiter und Work-Life-Balance-Programme werden wesentliche Komponenten sein, um sich im „War of Talents“ als Unternehmen behaupten zu können. In der Phase der *Personalauswahl* (Select) ist zu definieren, welche Talente überhaupt gesucht werden und dazu passend müssen die besten Auswahlinstrumente gefunden werden. Sind ausreichend qualifizierte BewerberInnen vom Unternehmen angezogen und ausgewählt worden, ist es wichtig, diese schnellstmöglich zu produktivieren, zu *integrieren* und die Fluktuation zu verhindern. Dazu können Mentorenprogramme und Integrationsveranstaltungen

---

<sup>50</sup> Vgl. Achouri, 2010, S. 19.

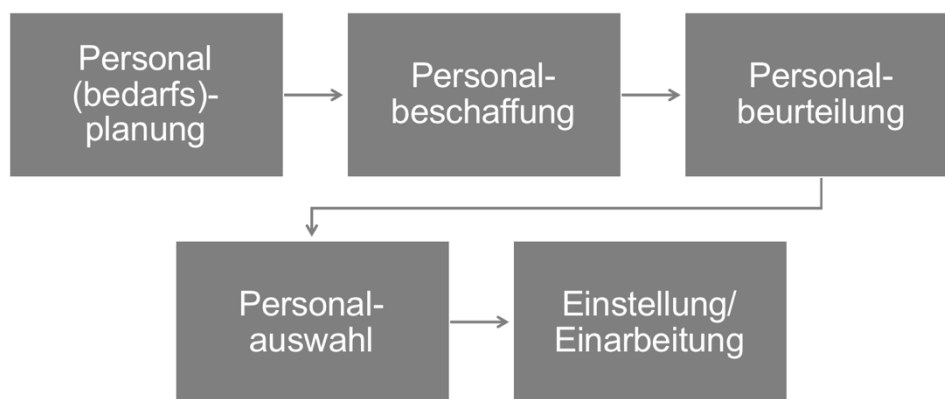
<sup>51</sup> Vgl. Achouri, 2015, S. 10.

initiiert werden, die für die Bildung von Netzwerken unter den neuen MitarbeiterInnen sorgen. Mittel- und langfristig führt die Integration zur Bindung.<sup>52</sup>

## 4.2 Recruiting-Prozess

Wie findet ein Unternehmen nun geeignete MitarbeiterInnen? Aufgrund der Hauptaspekte, wie Sicherstellung der Arbeitskräfteversorgung und Vermeidung von Kosten für Fehlbesetzungen, ist ein strukturiertes und systematisches Vorgehen von großer Bedeutung.<sup>53</sup>

In der Literatur sind etliche Recruiting-Prozesse mit den unterschiedlichsten Stufen und Ausprägungen vorzufinden. Aus diesem Grund wurde für diese Arbeit ein eigener Prozess entwickelt (vgl. Abb. 5), der alle relevanten Phasen beinhaltet und zusammenfasst.



**Abbildung 5: Recruiting-Prozess (eigene Darstellung)**

In der ersten Phase dieses Prozesses geht es darum alle relevanten Informationen und Daten zu erheben. Dazu gehören:<sup>54</sup>

---

<sup>52</sup> Vgl. Achouri, 2015, S. 10ff.

<sup>53</sup> Vgl. Weuster, 2012, S. 5f.

<sup>54</sup> Vgl. Remer, 1978, S. 350.

- Der Beschaffungsbedarf (quantitativ, qualitativ, zeitlich, räumlich): Wie viele MitarbeiterInnen, mit welchen Qualifikationen und Kompetenzen benötigt das Unternehmen wann und wo?
- Der relevante Arbeits- bzw. Beschaffungsmarkt (intern oder extern): Auf welchem Arbeitsmarkt kann bzw. will das Unternehmen geeignete MitarbeiterInnen suchen und finden?
- Der betriebliche Bedingungsrahmen: Wie hoch soll das Entgelt und das Arbeitszeitvolumen sein?
- Die erforderlichen Beschaffungsarten und -wege: Wo soll die Stellenanzeige geschaltet werden?

Bei der Personalbeschaffung soll mittels den ausgewählten Beschaffungsarten und -wegen direkt oder indirekt mit bereits vorhandenen MitarbeiterInnen oder potentiellen BewerberInnen in Kontakt getreten werden. Hier geht es um die richtige Ansprache von Personen mittels Kommunikation.<sup>55</sup> Welche Kanäle dem Unternehmen hier zur Verfügung stehen, wird im nachfolgenden Unterkapitel demonstriert.

Die Personalbeurteilung ist ein Instrument zur strukturierten Bewertung der Leistungen, des Verhaltens und der Potentiale von gegenwärtigen und zukünftigen MitarbeiterInnen anhand quantitativer bzw. qualitativer Kriterien. Personalbeurteilungen sind ein unverzichtbarer Bestandteil in der Personalbeschaffung und Grundlage für die Auswahlentscheidung, weil sie Leistungen, Verhalten und Potentiale von MitarbeiterInnen und Führungspersonen transparent machen. Sie haben deshalb eine Diagnose-, Koordinations-, Motivations-, Kontroll- bzw. Überwachungs- und Entscheidungsunterstützungsfunktion.<sup>56</sup>

Die darauffolgende Phase der Personalauswahl ist eine einzelfallbezogene Beurteilung von BewerberInnen hinsichtlich der Übereinstimmung ihrer Qualifikationen und Kompetenzen mit den Anforderungen der vakanten

---

<sup>55</sup> Vgl. Hentze/ Kammel, 2001, S. 243.

<sup>56</sup> Vgl. Stock-Homburg, 2010, S. 372f.

Arbeitsplätze sowie seinen Interessen und Bedürfnissen mit dem Befriedigungspotential des Unternehmens.<sup>57</sup> Ziel ist es, die für die Position am besten geeignete Person, mit Hilfe der verfügbaren Informationen, zu ermitteln. Hierfür werden zunächst die Bewerbungsunterlagen aufgrund unternehmensinterner Kriterien grob vorsortiert. Je nach Position werden Referenzen eingeholt oder ein Telefon- bzw. Webinterview durchgeführt. Anhand dieser Informationen wird das bisherige Arbeitsverhalten der BewerberInnen beurteilt. Fällt diese Beurteilung positiv aus, erhalten die BewerberInnen eine Einladung z.B. zu einem Vorstellungsgespräch oder Eignungstest.<sup>58</sup>

Ist die Entscheidung zugunsten eines Bewerbers gefallen, werden alle Beteiligten, wie Personalverantwortliche, künftige Vorgesetzte, der Betriebsrat und natürlich der/die BewerberIn informiert. Anschließend sind Vertragsverhandlungen erforderlich bzw. das Unternehmen offeriert dem/der BewerberIn ein Stellen- bzw. Vertragsangebot. Sofern alle Bedingungen und Fragen geklärt sind, kommt es zum Abschluss eines Arbeitsvertrages. Damit wird der/die KandidatIn an das Unternehmen gebunden und formell zum/zur MitarbeiterIn und zu einem Teil der Belegschaft.<sup>59</sup> Mit der Einstellung ist der Personalbeschaffungsprozess fast beendet, zuvor müssen die neuen MitarbeiterInnen jedoch eingearbeitet werden. Bei der MitarbeiterInneneinarbeitung handelt es sich um die Integration bzw. Einführung neuer MitarbeiterInnen in das Unternehmen und das Team. Ziel ist es dabei eine positive, wechselseitige Beeinflussung von Verhalten und Einstellungen zu begünstigen, um damit möglichst schnell ein hohes Leistungs- und Bindungsniveau bei neuen MitarbeiterInnen zu erreichen.<sup>60</sup>

---

<sup>57</sup> Vgl. Berthel/ Becker, 2010, S. 327.

<sup>58</sup> Vgl. Scholz, 2011, S. 211ff.

<sup>59</sup> Vgl. Rohrlack, 2012, S. 146.

<sup>60</sup> Vgl. Kieser, 2009, S. 148.

## 4.3 Recruiting-Kanäle

Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen geeignete Maßnahmen zur Kommunikation ihres Wertversprechens auszuwählen und sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, um so die besten KandidatInnen für sich zu gewinnen.<sup>61</sup> Abbildung 6 gibt einen Überblick über Kanäle mit potentiellen BewerberInnen in Kontakt zu treten.



**Abbildung 6: Recruiting-Kanäle**

**(Eigendarstellung in Anlehnung an: Immerschitt/ Stumpf, 2014, S. 104.)**

Da eine detaillierte Beschreibung aller Kanäle den Umfang dieser Arbeit übersteigen würde, wurden einige wenige Maßnahmen ausgewählt, die besonders relevant für unsere Zielgruppe, die jungen Fachkräfte, sind.

Die *Karrierewebsite* dient Unternehmen als Basis-Instrument und Ausgangspunkt für alle weiteren Recruiting-Aktivitäten. Des Weiteren sollte der gesamte Online-Auftritt auf die umfangreichen Informationen auf der eigenen Karrierewebsite verweisen. Da ein Großteil der BewerberInnen sich vorab über einen potentiellen Arbeitgeber informieren, kann diese von großem Nutzen sein. Hierbei sind drei Aspekte zu beachten, nämlich der Inhalt, die Funktion und das Design der

---

<sup>61</sup> Vgl. Rohrlack, 2012, S. 82.



Karrierewebsite. Inhaltlich sind grundsätzlich offene Stellen anzuführen, denn sie bilden die Basis der Website. Zusätzlich sollten Informationen über das Unternehmen an sich, dessen Werte und Normen und über den Bewerbungsprozess vorhanden sein. Um im Sinne von Employer Branding zu handeln, sollten karrierespezifische Informationen, wie Entwicklungsmöglichkeiten, Zusatzleistungen, Work-Life-Balance etc. angegeben und auch glaubwürdig dargestellt werden, da es so möglich ist, sich so von der Konkurrenz abzuheben. Bei der Funktionalität ist wesentlich, dass den BewerberInnen die Möglichkeit gegeben wird, sich über die Website online zu bewerben. Das Design hat das Ziel, die InteressentInnen leserfreundlich und übersichtlich zu informieren und das gesamte Employer Branding in einer entsprechenden Aufbereitung und Tonalität darzustellen.<sup>62</sup>

Neben den BewerberInnen haben auch zahlreiche Unternehmen die *sozialen Medien* für sich entdeckt, um dort mit einer entsprechenden Präsenz als attraktive Arbeitgebermarke Interesse bei potentiellen BewerberInnen zu wecken und im Rahmen des Recruiting XING, LinkedIn, Facebook etc. als Kanäle zur direkten Ansprache von BewerberInnen zu nutzen.<sup>63</sup> Damit das Ziel der Aufmerksamkeitsgenerierung bei der Zielgruppe erreicht werden kann, muss zunächst erforscht werden, auf welchen Plattformen sich die Zielgruppe bewegt und welche Themen diskutiert werden. So kann das Unternehmen seine Mitteilungen den Bedürfnissen der Zielgruppe anpassen und einen Dialog aufbauen, bei dem auf Fragen und Anmerkungen eingegangen werden kann. Zusätzlich können Unternehmen auf Social Media Kanälen eigene MitarbeiterInnen integrieren und den Arbeitsalltag aufzeigen, wobei potentielle BewerberInnen einen authentischen Einblick bekommen. Auf diese Weise nimmt die Zielgruppe das Unternehmen wahr und bewirbt sich bei Bedarf auf eine vakante Position.<sup>64</sup>

Im Rahmen von *Hochschulmarketing* haben Unternehmen die Möglichkeit sich bei den Nachwuchskräften und baldigen AbsolventInnen vorzustellen. Auch hier ist das

---

<sup>62</sup> Vgl. Eger/ Frickenschmidt, 2009, S. 118ff.

<sup>63</sup> Vgl. Ulbricht, 2015, S. 302.

<sup>64</sup> Vgl. Grohe, 2011, S. 115ff.

Ziel, sich bei der Zielgruppe als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren und einen Kontakt zu potentiellen ArbeitnehmerInnen aufzubauen. Dabei kommt dem persönlichen Kontakt eine große Bedeutung zu. Unternehmen sind bemüht diesen im Unternehmen selbst oder an einer Studieneinrichtung möglichst frühzeitig herzustellen. Die im Vorfeld sorgfältige Auswahl der Bildungseinrichtung ist hierbei wichtig, da neben der Studienrichtung auch die Nähe der Bildungseinrichtung zum Unternehmen wichtig ist, denn so sind auch Besichtigungen und persönliche Kontakte möglich. Um Präferenzen bei der Zielgruppe für das Unternehmen zu erzeugen, kommen Instrumente wie Praktikumsplätze, Firmenpräsentationen oder Stipendienausschreibungen in Betracht.<sup>65</sup>

Laut einer 2013 veröffentlichten Studie des BITKOM Verbands zum Thema „Bewertung von Arbeitgebern“, hat sich jede/r vierte Befragte im Internet bereits Bewertungen über Unternehmen als Arbeitgeber angeschaut. Die Mehrheit der Jobsuchenden (60%) wurden zudem durch die Bewertungen in der Entscheidung für den Arbeitgeber bestärkt. Dies zeigt, das Unternehmen zwangsläufig an *Arbeitgeberbewertungsportalen* wie Kununu nicht mehr vorbei kommen. Auf diesen Portalen beurteilen derzeitige und ehemalige ArbeitnehmerInnen anonym die Vor- und Nachteile ihres Arbeitgebers und erstellen oftmals sehr detaillierte und individuell geprägte Erfahrungsberichte.<sup>66</sup>

## 4.4 E-Recruiting

Bei der Personalauswahl und -rekrutierung sowie bei der Bewerbungsabwicklung werden von Unternehmen zunehmend Electronic Recruiting (E-Recruiting) Lösungen eingesetzt. Diese umfassen nicht nur die Bereitstellung von Bewerberinformationen oder die Personalsuche, sondern auch die qualifizierte Bewerbervorauswahl, das Bewerbermanagement und die Bewerberadministration und -kommunikation. Trotzdem rücken viele Unternehmen bei der Personalrekrutierung nicht vollständig von den klassischen Methoden, wie

---

<sup>65</sup> Vgl. Schmidt, 2007, S. 28ff.

<sup>66</sup> Vgl. Reuter, 2015, S. 253ff.



- Veröffentlichung von Stellenanzeigen auf der eigenen Homepage oder auf Online-Stellenbörsen
- Angebot von Online-Bewerbungsformularen, die unmittelbar auf der Unternehmenswebsite oder den Seiten der Online-Stellenbörsen ausgefüllt werden
- Kontaktaufnahme mit potentiellen BewerberInnen über Mobilfunkgeräte oder Bewerberchats (Mobile Recruiting)
- Tests und Spiele im Internet zur Selbstselektion bzw. Vorauswahl (Recruitment)
- Angebote von Video-Podcasts im Rahmen des Personalmarketings (Darstellung des Unternehmens, einzelner Arbeitsplätze auf der Firmen-Homepage/ Karriereportalen/ YouTube)
- Abbildung des gesamten internen Informations- und Kommunikationsprozesses (elektronisches Bewerbermanagement)

Die *Vorteile* des E-Recruitings auf Seiten der Unternehmen liegen unter anderem bei der beschleunigten Informationsverarbeitung, wodurch innerhalb kürzester Zeit eine große Zielgruppe erreicht werden kann. Gerade gegenüber den klassischen Verfahren der Personalbeschaffung und -auswahl, kann so der Aufwand deutlich reduziert werden, womit der Prozess beschleunigt wird, kostengünstiger umgesetzt und effizienter gestaltet werden. Darüber hinaus streben die Unternehmen nach einer Erhöhung der Qualität des gesamten Bewerbungsprozesses. Dies wird unter anderem dadurch erreicht, indem durch einem hohen Grad an Standardisierung eine bessere Vergleichbarkeit der Bewerberprofile gegeben ist und dies nicht nur zu einer höheren Transparenz des gesamten Prozesses führt, sondern auch die Bewertungsmöglichkeiten vereinfacht und optimiert. Nicht nur aufgrund der starken PC- und Internet-Affinität der BewerberInnen ist der Einsatz von E-Recruiting Instrumenten auch für die BewerberInnen mit Vorteilen verbunden. Der Aufwand zum Erstellen und Versenden einer Bewerbung wird gegenüber klassischen Bewerbungsverfahren deutlich reduziert. Durch den Einsatz von Bewerbermanagementsystemen verkürzt sich auch die Reaktionszeit der Unternehmen,

wodurch die BewerberInnen kurzfristiger Feedback hinsichtlich des Stands ihrer Bewerbungen erhalten. Darüber hinaus erhöht sich aufgrund der Offenheit und Internationalität der Datennetze die räumliche Unabhängigkeit der BewerberInnen für den Bewerbungsprozess. Dies führt u.a. zu einem weiteren Vorteil, den Kosteneinsparungen, da Reise- und Portokosten, sowie Kosten für Bewerbungsmappen oder Fotoabzüge wegfallen.<sup>70</sup>

Natürlich sind alle Entwicklungen auch mit gewissen *Nachteilen* verbunden. Zunächst ist zu berücksichtigen, dass spezielle BewerberInnen nicht mehr durch Online-Bewerbungen ansprechbar sind, da sie z.B. nicht mit den modernen technischen Geräten aufgewachsen sind oder den Umgang damit gelernt haben. Aus Bewerbersicht stellen die fehlenden Standards bei der Online-Bewerbung das größte Problem dar. Da jedes Unternehmen verschiedene E-Recruiting-Systeme und -Prozesse einsetzt und somit jedes Bewerbungsformular individuell und damit anders aufgebaut ist, ist die Bewerbung mit viel Aufwand verbunden und kann somit potentielle BewerberInnen abschrecken.<sup>71</sup> Für die BewerberInnen ergeben sich aufgrund vordefinierter Formulare und Kategorien auch Einschränkungen, da sich BewerberInnen nur im begrenzten Umfang präsentieren können und somit die Individualität der BewerberInnen nur unzureichend abgebildet werden kann.<sup>72</sup>

## **4.5 Aktive und passive Rekrutierung von Digital Natives**

Junge Talente sind mit der Transparenz und Informationsflut des Internets aufgewachsen und finden es selbstverständlich, sich möglichst vielfältig zu informieren, wenn es um die eigene Karriere geht. Unternehmen, die auf der Suche nach Spezialisten und Nachwuchstalenten sind, kommen nicht umhin, ihre Arbeitgebermarke auf genau diese Talente auszurichten.<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> Vgl. Dachrodt, 2014, S. 59ff.

<sup>71</sup> Vgl. Weise, 2011, S. 56f.

<sup>72</sup> Vgl. Dachrodt, 2014, S. 61.

<sup>73</sup> Vgl. Buchheim, 2012, S. 135.

Für diese jungen Fachkräfte kursieren Begriffe wie „Digital Natives“, „Generation Y“ oder „Millennials“ auf dem Markt. Dieser Personenkreis in unserer Gesellschaft ist entweder mit der Ausbildung fertig, hat meistens schon erste Berufserfahrung gesammelt, steht kurz davor, sein Studium abzuschließen oder hat es bereits seit wenigen Jahren abgeschlossen. Aktuell ist es so, dass diese Generation auf den Arbeitsmarkt drängt und die Art und Weise unserer gesellschaftlichen Kommunikation maßgeblich beeinflusst.<sup>74</sup>

2020 werden die Digital Natives weltweit den größten Teil der berufstätigen Bevölkerung stellen. Sie sind längst fest im Berufsleben angekommen. Unter ihnen befinden sich Absolventen, Young Professionals, aber auch Führungskräfte, Firmengründer und Selbstständige. Mit dem Eintritt in die Arbeitswelt bringt diese Generation frischen Wind in die Unternehmen und Köpfe von Personalentscheidern und Führungskräften und stellt damit etablierte Arbeitsphilosophien in Frage.<sup>75</sup>

Digital Natives sind eine äußerst selbstbewusste und anspruchsvolle Generation, die genau weiß, was sie will und in welcher Position sie sich auf dem aktuellen Arbeitsmarkt findet. Sie gilt als gut ausgebildet und verfügt oftmals über einen Universitäts- oder Fachhochschulabschluss. Sie ist die erste Generation, die größtenteils mit dem Internet und mit mobiler Kommunikation aufgewachsen ist und sich weltweit über soziale Netzwerke austauscht und organisiert. Insgesamt zeichnet sie sich durch einen sehr technikaffinen Lebensstil aus. Die „Generation Y“ mag keine ausgeprägten Unternehmenshierarchien, sondern möchte Spaß an der Arbeit, das bedeutet arbeiten in Projektteams, am besten zeit- und ortsunabhängig.<sup>76</sup>

Durchschnittlich wechseln Digital Natives in den ersten zehn Jahren nach dem Berufseinstieg alle 2,5 Jahre den Arbeitgeber. Doppelt so oft wie die Generation vor ihnen. Der entscheidende Grund für einen Jobwechsel ist längst nicht mehr nur die Bezahlung, sondern Aspekte wie Wertschätzung, Weiterbildungsmöglichkeiten,

---

<sup>74</sup> Vgl. Dannhäuser, 2015, S. 16.

<sup>75</sup> Vgl. Rathgeber, 2017, S. 114.

<sup>76</sup> Vgl. Dannhäuser, 2015, S. 16.

flexible Arbeitsmodelle und Unternehmenskultur gewinnen immer mehr an Bedeutung.<sup>77</sup>

Bei der Besetzung freier Stellen im Unternehmen gibt es zwei Möglichkeiten, die relevanten Zielgruppen auf das Angebot aufmerksam zu machen: entweder aktiv oder passiv. Aktive Rekrutierung heißt, dass beispielsweise externe Lebenslaufdatenbanken von Internet-Stellenbörsen oder Karrierenetzwerken wie Xing durchsucht werden. Passive Rekrutierung funktioniert über die Veröffentlichung von Stellenanzeigen in Printmedien, in Online-Karriereplattformen, auf der eigenen Internet-Karriereseite oder über sonstige zur Verfügung stehenden Kanälen.<sup>78</sup>

Nun ist es entscheidend, die richtigen Recruiting-Kanäle zu wählen um eine zielgruppengerechte Ansprache zu ermöglichen. Doch welche Recruiting-Kanäle sind aus Sicht der Generation Y am Wichtigsten?

Die Generation Y wächst in einem neuen Medien- und Internetzeitalter auf, welches massiv durch Datenschutzprobleme und Unsicherheiten im Internet gekennzeichnet ist. Diese Verunsicherung spiegelt sich entsprechend im Internetverhalten wider und so wird die Trennung zwischen beruflichen und persönlichen Aktivitäten im Internet wieder verschärft. Der Umgang mit Daten im Internet wird gewissenhafter um sich zu schützen.<sup>79</sup>

*Online-Jobbörsen* sind grundsätzlich für alle Branchen bzw. Berufsfelder gut geeignet. Die Generation Y sagt diesen eine hohe Vertrauenswürdigkeit nach, da kaum Hürden oder Datenschutzprobleme bestehen. Online-Jobbörsen überzeugen des Weiteren, da sich die Generation Y gezielt und selbständig darin nach potentiellen Stellen umschauen kann. *Business-Netzwerke* sehen die Digital Natives als Kommunikationsmedium zu ihren persönlichen geschäftlichen Kontakten mit der Chance, zusätzlich Karrierechancen aufgezeigt zu bekommen.

---

<sup>77</sup> Vgl. Rathgeber, 2017, S. 115.

<sup>78</sup> Vgl. Immerschitt/ Stumpf, 2014, S. 107.

<sup>79</sup> Vgl. Salmen/ Bieber, 2012, S. 212.

Auf der *unternehmenseigenen Website* ist es zukünftig ein Muss alle Stellenanzeigen zu präsentieren. Die Generation Y erwartet von Unternehmen eine zeitgemäße Internetpräsenz und unterscheidet hier kaum zwischen Familienunternehmen oder Großkonzern. *Unternehmens- bzw. Karriereblogs* bieten Digital Natives brandaktuelle und authentische Hintergrundinformationen zu aktuellen Unternehmensthemen von MitarbeiterInnen aus unterschiedlichen Abteilungen und Hierarchiestufen. Sie können darüber hinaus den angestrebten Werte-fit vermitteln und eine wertvolle Hilfestellung bei der Entscheidungsfindung sein. Für die Generation Y dienen *soziale Netzwerke* vor allem der privaten Kommunikation zwischen Menschen zu privaten Themen. Persönliche Jobempfehlungen sind akzeptabel, während die professionalisierte Ansprache und das Headhunting hier als unerwünscht gelten. Digital Natives sind offen, sich in sozialen Netzwerken über Arbeitgeber selbstverantwortlich zu informieren und deren Unternehmensprofile zu besuchen. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass ein firmenspezifischer Medienmix aus neuen und klassischen Kanälen gefunden werden sollte, um Synergien zu nutzen und eine Kannibalisierung auszuschließen.<sup>80</sup>

## 4.6 Zwischenfazit

Der Fokus dieses Kapitels lag auf der theoretischen Analyse der (elektronischen) Personalbeschaffung mit all seinen Prozessen und Kanälen. Da die MitarbeiterInnen im Unternehmen eine der wichtigsten Ressourcen sind, ist es wichtig das Personal in der benötigten Anzahl mit den erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen zu dem für die Erstellung der betrieblichen Leistung notwendigen Zeitraum am jeweiligen Einsatzort bereit zu stellen. Die Aufgaben der Personalbeschaffung lassen sich in das Personalmarketing, die Personalauswahl und die Personalintegration gliedern. Um die Arbeitskräfteversorgung sicherzustellen und Kosten für Fehlbesetzungen zu vermeiden, ist ein strukturiertes Vorgehen von hoher Relevanz. Über die unterschiedlichen Ansätze in der Theorie,

---

<sup>80</sup> Vgl. Salmen/ Bieber, 2012, S. 212ff.



aber auch in der Praxis ist man sich im Klaren. Trotzdem wurde versucht einen Leit-Prozess zu erstellen, der alle wichtigen Phasen umfasst. Dieser beginnt mit der Personalplanung, geht weiter zur Personalbeschaffung und -beurteilung und endet mit der Personalauswahl und der Einstellung bzw. Einarbeitung. Die Auswahl an Kanälen um das Werteversprechen zu vermitteln und mit potentiellen ArbeitnehmerInnen in Kontakt zu treten ist vielfältig und jedes Unternehmen muss für sich entscheiden, welche passend erscheinen. Zu den Standard-Kanälen zählen u.a. die Unternehmens-Website, Online-Jobbörsen, Messen, Social-Media-Kanäle oder auch Empfehlungen durch bestehende MitarbeiterInnen. Wie schon bei den Kanälen auffällt setzen Unternehmen bei der Personalauswahl, -rekrutierung und Bewerbungsabwicklung zunehmend auf Electronic Recruiting Lösungen. Diese umfassen die Bereitstellung von Bewerberinformationen, die Personalsuche, die Bewerbervorauswahl, das Bewerbermanagement, die Bewerberadministration und -kommunikation.

Um Nachwuchstalente und Spezialisten für das Unternehmen gewinnen zu können, muss die Arbeitgebermarke auf diese Talente ausgerichtet sein. Schon in naher Zukunft werden die Digital Natives den größten Anteil an Berufstätigen ausmachen und frischen Wind in die Unternehmen und Köpfe der Führungskräfte bringen. Sie gelten als gut ausgebildet und technikaffin, da sie mit dem Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen sind. Aspekte wie die Bezahlung verlieren an Bedeutung, während Wertschätzung, Weiterbildungsmöglichkeiten und flexible Arbeits(zeit)modelle für sie an Bedeutung gewinnen. Für eine zielgruppengerechte Ansprache müssen erneut die passenden Recruiting-Kanäle gewählt werden.

## **5. Methodik**

Dieses Kapitel soll dazu dienen, um das methodische Vorgehen der empirischen Untersuchung zu beschreiben.

Die Methode der persönlich geführten Interviews wurde gewählt, da die ExpertInnen am besten mittels persönlicher Ansprache, in ihrem gewohnten Arbeitsumfeld erreicht werden können. Die Methode der Online-Befragung wurde gewählt, da ein Großteil des Recruitings und des Personalmarketings im Internet stattfindet und somit die Befragten eine Online-Affinität mitbringen.

Da eines der Ziele dieser Arbeit ist, Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeben zu können, ist die Kombination beider Methoden essentiell. Bei den Interviews können die Wünsche, Vorstellungen und derzeitig durchgeführten Recruiting und Employer Branding Maßnahmen erfragt werden, woraus sich Hypothesen ableiten lassen. Bei den anschließend durchgeführten Befragungen kann man feststellen, ob sich die Vorstellungen und Wünsche der ArbeitnehmerInnen mit denen der Unternehmen decken und so die aufgestellten Hypothesen überprüfen. Vor allem aus diesen gewonnenen Ergebnissen lassen sich Empfehlungen ableiten, ob die derzeitige Vorgehensweise angepasst werden muss oder so belassen werden kann.

### **5.1 Forschungsfrage und Untersuchungsgegenstand**

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Thema Employer Branding und Recruiting aus Arbeitgeber- und ArbeitnehmerInnensicht und konzentriert sich dabei auf die bis dato noch wenig erforschte Dienstleistungsbranche.

Im Rahmen der Literaturrecherche und der Analyse des Forschungsstandes wurden drei Forschungs- bzw. Subfragen identifiziert, die durch die empirische Forschung beantwortet werden sollen.

*Welche Handlungsempfehlungen lassen für ein erfolgreiches Recruiting und Employer Branding für Unternehmen im Dienstleistungsbereich ableiten?*

Im Rahmen der empirischen Forschung soll erhoben werden, wie der aktuelle Stand in Dienstleistungsunternehmen betreffend Recruiting und Employer Branding ist. Welche Aktivitäten werden von Seiten der Arbeitgeber gesetzt und wie kommen diese bei den ArbeitnehmerInnen an. Daraus sollen Empfehlungen für die Zukunft für die Unternehmen abgeleitet werden. Wie sich aus der bisherigen Recherche herausstellt, gibt es für die Dienstleistungsbranche zu diesem Thema keine aktuelle Forschung. Zudem ist lt. WKO der Beschäftigungsanteil mit 71,1% in diesem Bereich am höchsten und eine steigende Dienstleistungsnachfrage erkennbar.<sup>81</sup> Diese Gründe sprechen dafür sich dem Thema für diese Sparte näher zu widmen und ihnen konkrete Vorschläge zur Verbesserung zu bieten.

*Welche Kanäle eignen sich aus heutiger Sicht für eine rasche und unkomplizierte Kommunikation zwischen Unternehmen und (potentiellen) Arbeitnehmern am meisten, damit alle Beteiligten nach Abschluss des Bewerbungsprozesses mit der Wahl ihres Arbeitnehmers/-gebers zufrieden sind?*

Diese Subfrage untersucht, welche Kanäle zum jetzigen Zeitpunkt von Seiten der Unternehmen genutzt werden, um ihre potentiellen BewerberInnen anzusprechen und ob diese Wege auch den Wünschen der ArbeitnehmerInnen entsprechen. Wie in Kapitel 4.3 ersichtlich ist, gibt es eine große Auswahl an Kanälen, die den Unternehmen zur Ansprache der BewerberInnen zur Verfügung stehen. Ohne konkreter und aktueller Analyse der Präferenzen beider Nutzer, handeln die Unternehmen weiterhin nur nach bestem Wissen und Gewissen mit geringerer Aussicht auf Erfolg.

---

<sup>81</sup> Vgl. WKO, 2017, o.S.

*Wie muss eine Employer Brand aussehen und kommuniziert werden, damit sich junge Fachkräfte, wie Studenten und Absolventen angesprochen fühlen und das Unternehmen ins Relevant Set an möglichen Arbeitgebern aufnehmen?*

Diese Forschungsfrage soll klären, wie eine Employer Brand gestaltet werden soll. Wesentlich ist herauszufinden, durch welche Inhalte sich die Generation Y angesprochen fühlt und über welche Wege sie diese am liebsten mitgeteilt bekommen. Denn wie in Kapitel 4.5 zu sehen ist, sind die Digital Natives die Zukunft der Unternehmen. Umso wichtiger ist eine zielgruppenorientierte Ansprache über die richtigen Kanäle, um die besten Talente für sich zu gewinnen.

Ein weiterer wichtiger Teil des Untersuchungsgegenstandes sind natürlich auch die Hypothesen, die aufgrund der qualitativen Interviews hergeleitet wurden. Welche Hypothesen aufgrund der Inhaltsanalyse aufgestellt wurden, ist in Kapitel 6.1.2 ersichtlich.

## **5.2 Qualitative Interviews**

Der erste Teil der methodischen Vorgehensweise befasst sich mit der qualitativen Analyse der Thematik. Hierfür werden zu Beginn mittels Interviewleitfäden ExpertInneninterviews mit SpezialistInnen aus dem Dienstleistungsbereich geführt. Diese Interviews werden anschließend transkribiert und inhaltlich analysiert, um daraus Hypothesen ableiten zu können. Die Vorgehensweise dieser Schritte wird im Rahmen dieses Unterkapitels theoretisch erörtert.

### **5.2.1 Erläuterung der Erhebungsmethode**

In den Sozialwissenschaften und in der Marktforschung umfasst der Begriff „qualitative Interviews“ unterschiedlichste Definitionen, Formen und Zugänge. Wenig überraschend haben sich auch die Anzahl und Vielfalt von Interviewbezeichnungen in den vergangenen Jahren deutlich erhöht.<sup>82</sup> Um nicht zu

---

<sup>82</sup> Vgl. Aghamanoukjan et al., 2009, S. 420f.

sehr vom Thema und den für die Arbeit relevanten Methoden abzuweichen, werden nur wenige gängige Interviewformen kurz vorgestellt.

Der Grad der Standardisierung eines Interviews, kann als erste Unterscheidungsmerkmal herangezogen werden. Somit lassen sich (voll)standardisierte, teilstandardisierte und nichtstandardisierte Interviews identifizieren. Bei *standardisierten Interviews* sind sowohl die fest formulierten und geschlossenen Fragen des Interviewers, als auch die vorgegebenen Antwortmöglichkeiten bei jedem Interview identisch. Das *teilstandardisierte Interview* unterscheidet sich sofern, dass der Interviewer gewissen Vorgaben hat, aber dem Interviewpartner freigestellt wird, wie die Fragen beantwortet werden. *Nichtstandardisierte Interviews* haben wiederum weder standardisierte Fragen noch Antworten.<sup>83</sup>

Aufgrund der weniger eindeutigen Vorstellung des teilstandardisierten Interviews, sollen dessen Unterscheidungen zusätzlich hervorgehoben werden. Zu Beginn gäbe es *Leitfadeninterviews*, die mit einem Leitfaden an Fragen und vorgegebenen Themen arbeiten. Dieser Interviewleitfaden beinhaltet Fragen, die in jedem Interview beantwortet werden müssen, jedoch sind weder die Frageformulierungen noch die Reihenfolge verbindlich. Zusätzlich können zur vollständigen Beantwortung einer Frage ad hoc Nachfragen gestellt werden, die nicht in den Interviewleitfaden aufgenommen werden. Einige weitere Unterschiede weisen *offene Interviews* vor, da sie zwar mit vorgegebenen Themen arbeiten, aber nicht durch einen für alle Interviews zwingenden Leitfaden unterstützt werden. Diese Art der Interviews ähneln stärker einem natürlichen Gesprächsverlauf, indem der Interviewer nur die relevanten Themen abarbeitet und frei formulierte Fragen verwendet. Aber auch *narrative Interviews* zählen zu den teilstandardisierten Interviews. Diese werden durch eine komplexe Frage eingeleitet, die der Interviewpartner mit einer längeren Erzählung beantworten soll. Im Anschluss an die Erzählung hat der Interviewer die Möglichkeit Nachfragen zu stellen, um Unklarheiten zu beseitigen oder weitere Details zu erfahren.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Vgl. Gläser/ Laudel, 2010, S. 41.

<sup>84</sup> Vgl. Gläser/ Laudel, 2010, S. 42.

Abhängig von den Forschungsfragen und dem Untersuchungsgegenstand wurden für die qualitative Analyse, ExpertInnen- bzw. Leitfadeninterviews gewählt. Diese und die Auswahl der passenden ExpertInnen werden nun näher erläutert.

### **Leitfadengestützte ExpertInneninterviews**

Unter einem ExpertInneninterview wird ein Gespräch zwischen Experte und Quasi-Experte verstanden. Während der Experte über eine besondere Expertise betreffend dem Forschungsstand verfügt, muss der Interviewer zumindest grundlegende Kenntnisse über das inhaltliche Feld haben.<sup>85</sup>

Das Leitfadeninterview wurde zuvor als ein teilstandardisiertes Interview charakterisiert, bei dem der Interviewer eine vorbereitete Liste offener Fragen, den Leitfaden, zur Grundlage des Gespräches vorbereitet. Diese Form des Interviews empfiehlt sich dann, wenn in einem Interview mehrere unterschiedliche Themenaspekte behandelt werden müssen, die vom Ziel der Untersuchung und nicht von den Antworten des Interviewpartners abhängig sind und wenn während des Interviews auch einzelne, genau bestimmbare Informationen erhoben werden müssen. Beide Aspekte treffen auch für das ExpertInneninterview zu, das zur Rekonstruktion eines sozialen Prozesses beitragen soll. Aus diesem Grund werden ExpertInneninterviews oftmals als leitfadengestützte Interviews geführt.<sup>86</sup>

Die Vorbereitung eines solchen Leitfadens erfordert eine intensive Auseinandersetzung des Interviewers mit dem Handlungsfeld des Experten. Dadurch wird die Vertrautheit des Forschers mit der Thematik als Voraussetzung für die lockere und unbürokratische Führung des Interviews erreicht. Eine zu große Vertrautheit birgt jedoch die Gefahr, dass von einer vermeintlichen Übereinstimmung ausgegangen und somit nicht ausreichend geforscht wird. Hat der Interviewer im untersuchten Handlungsfeld zu wenige Kenntnisse, besteht wiederum die Gefahr, dass der Interviewer für den Gesprächspartner einen inkompetenten Eindruck hinterlässt, was die Auskunftsbereitschaft und die

---

<sup>85</sup> Vgl. Lamnek, 2010, S. 657.

<sup>86</sup> Vgl. Gläser/ Laudel, 2010, S. 111.

Offenheit der Interviewsituation beeinträchtigen könnte. Die qualitative Befragung von ExpertInnen weisen spezifische Vorzüge auf. Im Vergleich zu anderen Gruppen sind ExpertInnen gewohnt, Wissen zu vermitteln, Perspektiven zu erläutern oder vor Publikum zu sprechen. Ein leitfadenorientiertes Gespräch wird zudem dem thematisch eingeschränkten Interesse des Forschers und den Expertenstatus des Befragten gerecht, da eine Fokussierung auf das funktionsbedingte Sonderwissen erfolgt, aber gleichzeitig auch Freiräume für die Sichtweise des Experten bestehen. Nachteile qualitativer ExpertInneninterviews können aus der Generalisierung der Ergebnisse oder aus auftretenden spezifischen Steuerungsproblemen während des Interviews resultieren.<sup>87</sup>

Ein leitfadengestütztes Experteninterview zu führen bedeutet also zusammengefasst, einen Kommunikationsprozess zu planen und zu gestalten, der an den kulturellen Kontext des Befragten angepasst wird und alle Informationen erbringt, die für die Untersuchung benötigt werden.<sup>88</sup>

### **ExpertInnen im Dienstleistungsbereich**

Die Auswahl von Interviewpartnern entscheidet über die Qualität und Art der Informationen, die man erhält und somit über den Inhalt eines Interviews. Um die passenden ExpertInnen auszuwählen, muss zunächst geklärt werden, wer über die für die angestrebte Rekonstruktion notwendigen Informationen verfügt und auch am ehesten bereit und verfügbar ist, präzise Informationen zu geben. Um alle notwendigen Informationen beschaffen zu können, müssen meist mehrere Akteure befragt werden, die aufgrund ihrer spezifischen Stellung jeweils über andere Informationen verfügen.<sup>89</sup>

Weiters soll geklärt werden, was unter einem Experten zu verstehen ist. Laut Bogner und Menz (2005) verfügt ein Experte über technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches berufliches oder professionelles

---

<sup>87</sup> Vgl. Lamnek, 2010, S. 658.

<sup>88</sup> Vgl. Gläser/ Laudel, 2010, S. 114.

<sup>89</sup> Vgl. Gläser/ Laudel, 2010, S. 117.

Handlungsfeld bezieht. Demnach besteht das Expertenwissen nicht nur aus systematisiertem, reflexiv zugänglichem Fach- oder Sonderwissen, sondern es weist zu großen Teilen den Charakter von Praxis- oder Handlungswissen auf, in das verschiedene und durchaus individuelle Entscheidungsregeln, kollektive Orientierungen und soziale Deutungsmuster einfließen. Sobald das Wissen des Experten Praxiswirksamkeit erlangt, beeinflusst es so die Handlungsbedingungen anderer Akteure wesentlich.<sup>90</sup>

Der Expertenstatus ergibt sich somit aus der Position und der Funktion, den die ExpertInnen z.B. in einer Organisation innehaben. Sie müssen für eine bestimmte Aufgabe verantwortlich sein und hierfür einen privilegierten Zugang zu den betreffenden Informationen haben.<sup>91</sup>

Bei der Anwendung der erforschten theoretischen Erkenntnisse auf diese Arbeit, lassen sich nun folgende Kriterien für die Auswahl der ExpertInnen erkennen.

Die Befragten sind in Unternehmen tätig, die im Dienstleistungsbereich angesiedelt sind und eine Mitarbeiteranzahl von >500 vorweisen. Die ausgewählten Personen sind in den Unternehmen als ExpertInnen für die Rekrutierung und Vermarktung sowie Gestaltung der Arbeitgebermarke zuständig. Sie leiten die Abteilungen, die für diese Aufgaben zuständig sind oder haben durch mindestens 5 Jahre Berufserfahrung in den spezifischen Tätigkeitsbereichen genügend Erfahrung gesammelt, um die gewünschten Auskünfte zu geben.

Der Dienstleistungsbereich wurde als zu erforschende Branche gewählt, da lt. WKO (2017) der Beschäftigungsanteil mit 71,1% im Dienstleistungsbereich mit Abstand am höchsten ist.<sup>92</sup> Dazu kommt, dass eine steigende Dienstleistungsnachfrage der Privathaushalte und gewerblichen Unternehmen erkennbar ist. Zu den Ursachen zählen u.a. Änderungen im Nachfragerverhalten, aufgrund der Entwicklung zur mehr Komfort und Bequemlichkeit oder demografische Veränderungen, die auf die

---

<sup>90</sup> Vgl. Bogner/ Menz, 2005, S. 46.

<sup>91</sup> Vgl. Scholl, 2015, S. 69.

<sup>92</sup> Vgl. WKO, 2017, o.S.



Entwicklung der Altersstruktur und einer steigenden Lebenserwartung zurückzuführen sind.<sup>93</sup>

### **5.2.2 Aufbau des Leitfadeninterviews**

Ein Interviewleitfaden ist ein Erhebungsinstrument, in dem Fragen notiert sind, die dem Interviewpartner im Verlauf des Interviews gestellt werden. Der Leitfaden bildet nur ein Gerüst und lässt somit dem Interviewer die Entscheidungsfreiheit, welche Fragen zu welchem Zeitpunkt in welcher Form gestellt werden. Zudem stellt er sich, dass bei einer größeren Anzahl an Interviews gleichartige und alle notwendigen Informationen erhoben werden. Abweichungen vom Leitfaden ergeben sich, wenn zu verschiedenen Themen nachgefragt werden muss, wenn sich während des Interviews neue Themen ergeben oder auch wenn sich die Möglichkeit ergibt, Themen anders aneinander zu reihen.<sup>94</sup>

Bei der Betrachtung der Konstruktion eines Leitfadens, lassen sich sechs grundlegende, praktische Anforderungen erkennen. Ein Leitfaden muss so offen und flexibel wie möglich sein, er soll eine begrenzte Anzahl von Fragen enthalten, eine formale Übersichtlichkeit und gute Handhabbarkeit vorweisen, die Fragen sollen nicht abgelesen werden und die Priorisierung von spontan produzierten Erzählungen sollte im Vordergrund stehen.<sup>95</sup>

Bevor der Interviewleitfaden mit der ersten Frage beginnt, ist eine Notiz vorgesehen, in der, der Interviewer für sich festhält, was vor dem Interview gesagt werden muss. Der Interviewpartner soll vor dem Interview über das Ziel der Untersuchung informiert und darüber aufgeklärt werden, dass die Möglichkeit der Anonymisierung besteht, um persönliche und unternehmensinterne Daten zu schützen. Des Weiteren muss vorab die ausdrückliche Genehmigung für die Aufzeichnung des Gesprächs eingeholt werden. Abhängig von den zu erhebenden Inhalten und der zur Verfügung stehenden Zeit, lässt sich die Zahl der Fragen definieren. Diese

---

<sup>93</sup> Vgl. Meffert/ Bruhn, 2012, S. 3f.

<sup>94</sup> Vgl. Gläser/ Laudel, 2010, S. 142ff.

<sup>95</sup> Vgl. Lamnek, 2010, S. 321f.

sollten ausformuliert werden, damit alle Interviewpartner die Fragen in ähnlicher Form hören und so die Vergleichbarkeit der Interviews vereinfacht wird. Hilfreich ist zudem die Aufteilung des Leitfadens in Themenblöcke, um inhaltlich zusammengehörige Fragen nacheinander behandeln zu können.<sup>96</sup>

Aufgrund der gelernten theoretischen Inhalte, weist der Leitfaden dieser Arbeit 4 Themenblöcke vor, mit 2 Einleitungsfragen, die für den Interviewpartner leicht zu beantworten sind, 8 Fragen, die als Erzählanregung dienen, 6 Detailfragen, die durch die Erzählung unbedingt beantwortet werden müssen und einer Abschlussfrage, die einen kurzen Einblick in die unternehmerische Zukunft verschafft. Wie der Interviewleitfaden im Details aussieht, ist in der nachstehenden Tabelle 2 ersichtlich.

---

<sup>96</sup> Vgl. Gläser/Laudel, 2010, S. 144ff.

<b>Einleitung</b>	Bitte stellen Sie sich und Ihre Position bzw. Tätigkeiten im Unternehmen ganz kurz vor.	
	Wie ist das Recruiting und auch Employer Branding bei Ihnen im Unternehmen strukturiert?	
		Wie viele MitarbeiterInnen sind in den Bereichen jeweils tätig?
		Ist das Recruiting bzw. Employer Branding jeweils eine eigenständige Abteilung?
		Wird für diese Bereiche mit anderen relevanten Abteilungen zusammengearbeitet (z.B. Interne Kommunikation, PR, Marketing)?
<b>Hauptteil</b>	<b>Employer Branding</b>	Bitte erklären Sie kurz was Sie unter Employer Branding verstehen.
		Verspüren Sie einen Fachkräftemangel bzw. haben Sie Probleme geeignete MitarbeiterInnen anzusprechen und für sich zu gewinnen?
		Welche Werte und Versprechen möchte das Unternehmen den BewerberInnen mittels der Employer Brand kommunizieren?
		Wie sieht Ihre Employer Brand aus?
		Welche Eigenschaften/ Aktivitäten machen Sie aus Ihrer Sicht zu einem attraktiven Arbeitgeber?
		Was wird von Seiten des Unternehmens unternommen, um die Employer Brand nach außen zu kommunizieren?
		Ob und wie findet eine Messung bezüglich des Erfolgs Ihrer Employer Brand statt?
	<b>Recruiting</b>	Wie ist ein klassischer Recruiting-Prozess bei Ihnen aufgebaut?
		Welche Kanäle werden genutzt um potentielle ArbeitnehmerInnen anzusprechen?
		Welche Kanäle kommen aus Ihrer Sicht am besten bei den BewerberInnen an bzw. sind am besten geeignet?
		Erkennen Sie Unterschiede bei der Wahl der Kanäle bei unterschiedlichen BewerberInnen (bezüglich Alter, Geschlecht, Herkunft...)?
<b>Schluss</b>	Wenn Sie komplett freie Handhabe im Unternehmen hätten, welche Aspekte würden Sie implementieren bzw. ausbauen, um von einem erfolgreichen Employer Branding, das für die Zukunft gewappnet ist, sprechen zu können?	

Tabelle 2: Interviewleitfaden (eigene Darstellung)

### 5.2.3 Transkription

Von Transkription wird gesprochen, wenn gesprochene Sprache in eine schriftliche Fassung gebracht wird. Hierfür werden audio(visuelle) Daten, aus z.B. Interviews, für Auswertungen oder ähnliches in eine schriftliche Form gebracht. Das Ziel bei der Erstellung eines Transkripts ist die Herstellung eines dauerhaft verfügbaren Protokolls, das den Gesprächsverlauf wirklichkeitsgetreu wiedergibt bzw. so aufbereitet ist, dass es für eine Auswertung und Interpretation brauchbar ist. Die Transkription kann als erste Phase der Datenanalyse bezeichnet werden und wird durch die Wahl des Transkriptionssystems beeinflusst. Unter einem Transkriptionssystem werden Regeln verstanden, die festlegen, wie Sprache in eine fixierte Form übertragen wird. Dazu stehen diverse Systeme zur Verfügung, die sich nach dem Umfang des transkribierten Textes und Interpretationsgehalts einteilen lassen und sich auch nach sprachlicher Genauigkeit, wie z.B. Dialekt oder Standardsprache, unterscheiden.<sup>97</sup>

Da für diese Arbeit der Inhalt des Interviews im Vordergrund steht, wurde das Transkriptionssystem der wörtlichen Transkription gewählt, bei der eine Übertragung in normales Schriftdeutsch vorgenommen wird. Bei dieser Art der Transkription wird eine vollständige Textfassung aus dem verbalen Datenmaterial hergestellt. Bei der Übertragung von verbalen Daten in Standardsprache werden Grammatikfehler ausgebessert, der Dialekt bereinigt und auch der Satzbau und Stil korrigiert. Sollte das Gespräch phasenweise sehr vom Thema abweichen, sodass diese Stellen für den Informationsgehalt der Aussagen des Befragten irrelevant sind, muss das Transkript nicht das vollständige Gespräch umfassen.<sup>98</sup>

Am Beginn jedes Transkriptes sind Angaben zum Namen der Interviewperson, Zeit und Ort des Interviews zu machen. Da aus dem Transkript klar hervorgehen muss, welche Textpassagen vom Interviewer und welche von der interviewten Person kommen, wird am Beginn der Zeile der Name oder eine Abkürzung, der

---

<sup>97</sup> Vgl. Höld, 2009, S. 657f.

<sup>98</sup> Vgl. Mayring, 2002, o.S.

sprechenden Person angegeben. Anschließend kommt der jeweils gesprochene Text.<sup>99</sup>

Besonderes Augenmerk ist auf die, bei den für diese Arbeit geführten Interviews, oftmals gewünschte Anonymisierung zu legen. Bei der Zusicherung von Vertraulichkeit und Anonymität, kann eventuellen Bedenken bei der befragten Person zuvorgekommen und eine Atmosphäre des Vertrauens geschaffen werden.<sup>100</sup> Die Anonymisierung ist so zu erfolgen, dass keine Rückschlüsse auf die betreffende Person und das Unternehmen möglich sind.<sup>101</sup> So sind Namen und sonstige Hinweise auf die befragte Person oder das Unternehmen unbedingt zu anonymisieren und durch Pseudonyme zu ersetzen.<sup>102</sup>

## **5.2.4 Qualitative Inhaltsanalyse**

Für die qualitative Inhaltsanalyse gibt es eine Reihe verschiedener Techniken. Für diese konkrete Forschungsarbeit, wurde die Technik der inhaltlichen Strukturierung gewählt, bei der der Text nach einer vorgegebenen Themenliste analysiert wird.

Ziel der inhaltlichen Strukturierung ist es, bestimmte Inhalte, Themen und Aspekte aus dem Material herauszufiltern und zusammenzufassen. Welche Inhalte aus dem transkribierten Material extrahiert werden, wird durch zuvor entwickelte Kategorien bezeichnet.<sup>103</sup> Um festzustellen wann ein Materialbestandteil unter eine Kategorie fällt, werden die Kategorien zunächst definiert und anschließend Kodierregeln formuliert, die bei Abgrenzungsproblemen zwischen Kategorien eine eindeutige Zuordnung ermöglichen. Im anschließenden Materialdurchgang werden die Textstellen im Transkript bezeichnet, in denen die Kategorien angesprochen werden. Diese Stellen können durch Notierung der Kategoriennummer am Rand

---

<sup>99</sup> Vgl. Höld, 2009, S. 664.

<sup>100</sup> Vgl. Lamnek, 2010, S. 554.

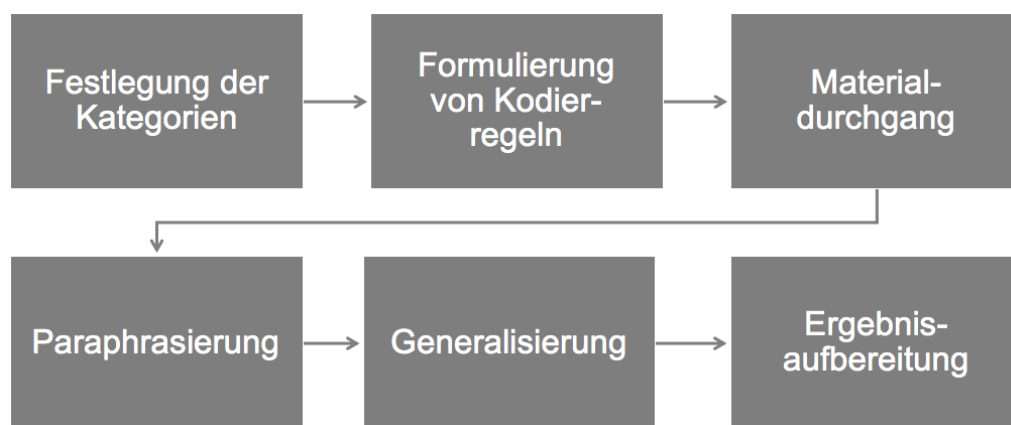
<sup>101</sup> Vgl. Lamnek, 2010, S. 659.

<sup>102</sup> Vgl. Höld, 2009, S. 665.

<sup>103</sup> Vgl. Mayring, 2010, S. 98.

des Textes hervorgehoben werden.<sup>104</sup> An die Bearbeitung des Textes mittels des Kategoriensystems, schließt die Paraphrasierung, bei der die einzelnen ausgewählten Textelemente in eine knappe, nur auf den Inhalte beschränkte Form umgeschrieben werden. Im nächsten Schritt, der Reduktion und Generalisation, werden alle Paraphrasen verallgemeinert und inhaltsgleiche bzw. unwichtige Paraphrasen gestrichen. In einer letzten Handlung werden nun mehrere, sich aufeinander beziehende und oft über das Material verstreute Paraphrasen zusammengefasst und durch eine neue Aussage wiedergegeben. So werden die Ergebnisse übersichtlich aufbereitet.<sup>105</sup>

All diese Schritte sollen in der nachfolgenden Abbildung 8 noch einmal grafisch zusammengefasst werden.



**Abbildung 8: Ablaufmodell inhaltlicher Strukturierung**  
(Eigendarstellung in Anlehnung an: Mayring, 2010, S. 93 & 99.)

Aufgrund des theoretischen Teils dieser Arbeit und den Forschungsfragen wurde ein Kategoriensystem bestehend aus elf Kategorien entwickelt. Die Erkenntnisse, die anhand dieser Methode generiert wurden, werden in Kapitel 6.1.1 präsentiert.

---

<sup>104</sup> Vgl. Mayring, 2010, S. 92ff.

<sup>105</sup> Vgl. Mayring, 2010, S. 69.

## 5.3 Quantitative Online-Befragung

Der zweite Abschnitt des empirischen Teils dieser Arbeit umfasst eine quantitative Online-Befragung, die in Zusammenarbeit mit der Talk Online Panel GmbH durchgeführt wird. Die CAWI Befragung von ArbeitnehmerInnen dient dazu, die zuvor aufgestellten Hypothesen zu bestätigen oder zu widerlegen. Hierfür wurde zunächst die Grundgesamtheit erhoben und die Stichprobe festgelegt. In einem weiteren Schritt wurde die Befragung mit Hilfe des Umfragetools „Questionpro“ erstellt.

### 5.3.1 Grundgesamtheit und Stichprobenziehung

Um eine Problemstellung oder einen Sachverhalt untersuchen zu können und Hypothesen zu prüfen, muss definiert werden, über welche Personen(-gruppen) Aussagen getroffen und erforscht werden sollen. Alle potentiell untersuchbaren Einheiten bzw. Elemente, die ein gemeinsames Merkmal aufweisen, gelten somit als Grundgesamtheit.<sup>106</sup>

Die Grundgesamtheit dieser quantitativen Untersuchung sind alle ÖsterreicherInnen, die gerade studieren oder schon ein Studium fertig absolviert haben und somit währenddessen oder spätestens nach Abschluss ihrer Ausbildung auf Jobsuche sind. Diese Gruppe ist deshalb interessant, da sie einen großen Teil der Arbeitssuchenden am Markt ausmachen. Des Weiteren kommen sie während und nach ihrer Ausbildung, z.B. während des Unterrichts selbst, bei Projekten und Präsentationen oder bei Praktika und geringfügigen Tätigkeiten, sehr intensiv mit diesen Themen in Berührung und können somit die besten Auskünfte dazu liefern.

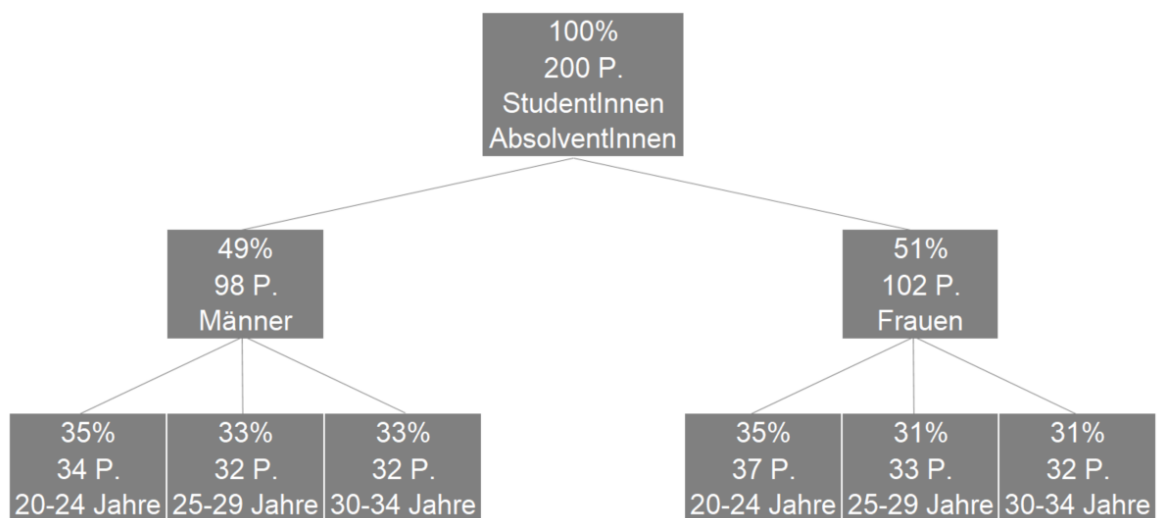
Laut Mediaanalyse 2017 besuchen insgesamt 508.000 Personen derzeit eine Hochschule, Universität oder Fachhochschule. Des Weiteren gibt es 1.012.000 Personen in Österreich, die schon einen Hochschul-, Universitäts- oder

---

<sup>106</sup> Vgl. Raithel, 2008, S. 54.

Fachhochschul-Abschluss besitzen. Die Grundgesamtheit beider betrachteten Sparten beträgt somit gesamt 1.520.000.<sup>107</sup>

Da es in der Regel nicht möglich ist, alle betroffenen Objekte zu untersuchen, werden Stichproben gezogen. Eine Stichprobe ist eine Teilmenge der Grundgesamtheit, die die untersuchungsrelevanten Eigenschaften aller Untersuchungseinheiten möglichst genau abbilden. Zur Bildung der Stichprobe wurde als Auswahlverfahren das Quotenverfahren gewählt. Dies basiert auf der Auswahl von Merkmalsträgern in der Art, dass bestimmte Merkmale in der Stichprobe exakt in derselben Häufigkeit vorkommen wie in der Grundgesamtheit.<sup>108</sup> Für diese Untersuchung wurden als weitere Merkmale das Geschlecht und Alter definiert. Laut der 2017 veröffentlichten Mediaanalyse besteht die Bevölkerung zu 48,9% aus Männern, wovon rund 24% zwischen 20 und 34 Jahren sind und zu 51,1% aus Frauen, wovon sich rund 22% in der ausgewählten Alterskategorie befinden.<sup>109</sup>



**Abbildung 9: Quotenauswahl (eigene Darstellung)**

<sup>107</sup> Vgl. Media-Analyse, 2017, o.S.

<sup>108</sup> Vgl. Raithel, 2008, S. 54ff.

<sup>109</sup> Vgl. Media-Analyse, 2017, o.S.



Wie in Abbildung 9 ersichtlich, werden während der Umfrage 200 Personen befragt. Abgeleitet aus der Geschlechter- und Altersquote erfolgt die weitere Aufschlüsselung.

### **5.3.2 Erläuterung der Erhebungsmethode**

Bei der gewählten Online-Befragung handelt es sich um eine standardisierte schriftliche internetgestützte Befragung von Einzelpersonen, die netzbasiert ist und im World Wide Web stattfindet. Das Internet ist als Technik und Organisationform gleichzeitig Methode bzw. Instrument (als Fragebogen), Kommunikationskanal (für den Vertrieb) und Forschungsgegenstand (Nutzung des Internets, Produktion von Internetinhalten).<sup>110</sup> Zu den Stärken dieser Erhebungsmethode zählen unter anderem die geringen Gesamtkosten, die hohe Rücklauf-Geschwindigkeit aufgrund paralleler Teilnahme, der sofortige Datenzugriff, die Fähigkeit multimediale Inhalte wie Videos oder Audiodateien zu präsentieren, die zeitliche Freiheit der Teilnehmer oder auch die Möglichkeit der regionalen und internationalen Streuung. Aber natürlich gibt es auch Schwächen – hierzu zählen der Programmieraufwand, die mangelnde Erreichbarkeit bestimmter Zielgruppen, die fehlende Möglichkeit für Rückfragen der Teilnehmer, die geringe Überprüfbarkeit der Teilnehmer-Identität oder auch die Bedenken der Teilnehmer bezüglich Anonymität und Datenschutz.<sup>111</sup>

Da das Internet und seine Nutzer ein Teil des Forschungsgegenstandes sind, wurde die Online-Befragung als sinnvoll erachtet. Basierend auf den theoretischen Kenntnissen wurde der Online-Fragebogen auf der Plattform questionpro.at erstellt. Der Fragebogen wurde auf einem Webserver hinterlegt und konnte mittels Link aufgerufen werden. Die Distribution des Links zur Umfrage erfolgt durch die Talk Online Panel GmbH, einer der führenden Betreiber von Online Research Communities und Online Panels.

Der Erhebungszeitraum fand von 02.08.2018 bis 08.08.2018 statt. Für die Erreichung der Teilnehmerquote von mindestens 200 Personen in der gewünschten Zielgruppe

---

<sup>110</sup> Vgl. Scholl, 2015, S. 53.

<sup>111</sup> Vgl. Theobald, 2017, S. 25.

der österreichischen StudentInnen und AbsolventInnen und der Quote in den Altersgruppen betrug der Erhebungszeitraum somit 7 Tage.

### **5.3.3 Aufbau der Befragung und Pretest**

Der Fragebogen ist das Instrument der Befragung und strukturiert dessen Durchführung. Es dient als Medium der Kommunikation und ist ferner das Kontaktinstrument zum Forschungsfeld.<sup>112</sup> Der Aufbau des Fragebogens wird an den Vorschlägen der Literatur (Scholl, 2015, S. 174ff.) angelehnt. Der Fragebogen beginnt mit einer Titelseite, wo Hinweise zum Thema und zur Anonymität der Befragten enthalten sind. Die demografischen Merkmale werden am Anfang erhoben, da deren Kenntnis wichtig ist, um zu sehen ob die Zielpersonen überhaupt für die Befragung ausgewählt werden können. Um den Fragebogen zu strukturieren, wurden thematische Blöcke gebildet, die jeweils zur Beantwortung einer Forschungsfrage bzw. Hypothese dienen. Bei der Reihenfolge der Fragen wurde darauf geachtet, ob eine Frage durch die vorige oder auch folgende Frage beeinflusst wird. Hier kamen auch einige Male Fragetechniken wie Filter zum Einsatz.

Bei der Formulierung der Fragen wurde auch den definierten Regeln gefolgt. So wurde darauf geachtet, dass sich die Inhalte nicht widersprechen und miteinander im Zusammenhang stehen. Alle Fragen dürfen nur einen Aspekt ansprechen, um das Gebot der Eindimensionalität zu bewahren. Bei geschlossenen Fragestellungen müssen die Antwortkategorien vollständig sein, um eine Sorgfältigkeit gegenüber dem Befragten zu gewährleisten. Des Weiteren muss der Befragte darüber informiert werden, ob er nur eine Antwortvorgabe auswählen darf oder ob Mehrfachnennungen erlaubt sind. Die Sprache soll natürlich und die Grammatik und Satzstruktur einfach sein. So soll die Beantwortbarkeit vom Befragten keinen allzu großen Aufwand erfordern.<sup>113</sup>

---

<sup>112</sup> Vgl. Scholl, 2015, S. 143.

<sup>113</sup> Vgl. Scholl, 2015, S. 152ff.

Um den entwickelten Fragebogen vor der Hauptuntersuchung zu prüfen wurde ein Pretest durchgeführt. Er hat die Aufgabe, den vorläufigen Fragebogen auf seine Vollständigkeit, Anwendbarkeit, Verständlichkeit und Qualität zu prüfen. Die Voruntersuchung wird an einer begrenzten Zahl von Fällen vorgenommen.<sup>114</sup> In diesem Fall wurden 6 Personen, 3 Weibliche und 3 Männliche, befragt, aber auch die Ansprechperson bei Talk Online konnte ihr Feedback einbringen. Nach Auswertung des Pretests erfolgte die Überarbeitung des Online-Fragebogens, indem die Empfehlungen der vorab befragten Personen in den finalen Fragebogen integriert und mögliche Verständnisprobleme angepasst wurden. Optimierte wurde hierbei die Frage 6, wo es um die Wahl der Studienrichtungen geht. Es wurde „Sonstige“ als offene Antwortmöglichkeit hinzugefügt, da die Aufzählung nicht abschließend war. In Frage 10 wurde die Dauer der Jobsuche von „Monaten“ auf „Wochen“ geändert. Auch die Antwortmöglichkeiten der Frage 11, wo es um das angestrebte Karrierelevel geht, wurden angepasst. Da die Rückmeldung kam, dass nicht verständlich sei, worum es sich bei einer Fachkraft handelt, wurde eine Definition ergänzt. Zusätzlich wurde in Frage 12 das Wort „üblicherweise“ eingefügt, da auch die Personen angesprochen werden sollten, die derzeit nicht auf Jobsuche sind. Bei Frage 14 haben die Teilnehmer nochmal alle zehn Kanäle von Frage 12 aufgelistet, wo sie drei Kanäle definieren müssen, die vermehrt für die Schaltung von Inseraten genutzt werden sollen. Da „Persönliche Weiterempfehlungen“ nicht zur Schaltung von Inseraten genutzt werden können, wurde dieser Punkt in „Mitarbeiterempfehlungsprogramme“ umformuliert. Zudem wurden bei allen Intervallfragen in der Frage erwähnt, wofür die Skalen 1 und 6 stehen, da die Beschriftungen in der mobilen Version des Fragebogens nicht ersichtlich waren.

Der fertiggestellte und adaptierte Fragebogen ist im Anhang ersichtlich.

### **5.3.4 Operationalisierung**

Die Fragen, die im Fragebogen gestellt werden, sind nicht identisch mit den Untersuchungsfragen, da sich diese aus dem Untersuchungsziel ergeben und dazu

---

<sup>114</sup> Vgl. Raithel, 2008, S. 63.

dienen dieses zu konkretisieren. Die Fragen im Fragebogen werden hingegen dem Befragten gestellt und müssen auf ihn inhaltlich und sprachlich abgestimmt sein.<sup>115</sup> Der Prozess von den Forschungs- und Untersuchungsfragen zu den Fragebogenfragen wird *Operationalisierung* genannt und beschreibt eine Überführung von theoretischen Begriffen in messbare Merkmale und Items.<sup>116</sup>

Um die *erste Hypothese* verifizieren bzw. falsifizieren zu können, wurden drei Fragen formuliert. Bei der ersten Frage sollen die Befragten bekannt geben, wie wichtig es ihnen ist, dass die an die Bewerber kommunizierten Inhalte vom Unternehmen stimmen und im Arbeitsalltag gelebt werden. Dabei gibt es eine Skalierung von wichtig bis nicht wichtig. Der Begriff der „falschen Versprechungen“ wurde demnach wie folgt operationalisiert (vgl. Tabelle 3).

Variable	Items	Ankerpunkte der sechs-stufigen Ratingskala
Falsche Versprechungen	[...] kommunizierten Inhalte vom Unternehmen stimmen	Sehr wichtig – nicht wichtig
	[...] kommunizierten Inhalte im Arbeitsalltag gelebt werden	

**Tabelle 3: Operationalisierung "falsche Versprechungen"**  
(eigene Darstellung)

Des Weiteren werden die Auskunftspersonen dazu aufgefordert, die Wahrscheinlichkeit zu beurteilen, ob sie trotzdem eine Bewerbung absenden bzw. kündigen, wenn sich herausstellt, dass die kommunizierten Inhalte nicht stimmen.

Auch für die Beantwortung der *zweiten Hypothese* wurden drei Fragen formuliert. Hier geht es zum einen herauszufinden, über welche Kanäle sich die Bewerber über das Unternehmen informieren. Zum anderen werden den Befragten einige Inhalte, die bei der Unternehmensrecherche von Relevanz sein könnten vorgeschlagen. Die Befragten sollen diese nach ihrer Wichtigkeit beurteilen. Zuletzt sind die

---

<sup>115</sup> Vgl. Scholl, 2015, S. 144.

<sup>116</sup> Vgl. Raithel, 2008, S. 36.

Auskunftspersonen aufgefordert einzuschätzen, wie stark die erwähnten Inhalte den Eindruck über das Unternehmen beeinflussen können.

Die Operationalisierung von „Hintergrundinformationen“ sieht folgendermaßen aus (vgl. Tabelle 4):

Variable	Items	Ankerpunkte der sechs-stufigen Ratingskala
Hintergrund- informationen	Videos in denen Jobs & Menschen im Unternehmen vorgestellt werden	Sehr wichtig – nicht wichtig
	Fotos vom Alltag im Unternehmen	
	Blogposts, die von Mitarbeitern erstellt wurden	
	Persönliche Gespräche mit (ehemaligen) Mitarbeitern	
	Weiterempfehlungs-Ratings von (ehemaligen) Mitarbeitern oder anderen Bewerbern	

**Tabelle 4: Operationalisierung "Hintergrundinformationen"**  
(eigene Darstellung)

Um beantworten zu können, ob Print-Inserate außerhalb der Bundeshauptstadt Wien eher gelesen werden (*Hypothese 3*), wird direkt nach dem Wohnort und der Nutzung der Kanäle für die Jobsuche gefragt.

Ferner beinhaltet der Online-Fragebogen weitere Fragestellungen, die über die Operationalisierung der Forschungsfragen und Hypothesen hinaus gehen. Diese dienen dazu, weitere aufschlussreiche Forschungserkenntnisse zu gewinnen.

Die vierte Hypothese beschäftigt sich mit dem Zusammenhang des Fachkräftemangels in gewissen Segmenten und den Schwierigkeiten einen Job in diesen Bereichen zu finden. Im Fragebogen werden die befragten deshalb gebeten ihre Studienrichtung bekannt zu geben. Zusätzlich sollen sie beurteilen ob sie Schwierigkeiten dabei haben einen zu ihrer Ausbildung passenden Job zu finden und wie viele Wochen sie hierfür benötigt haben.

## **6. Empirische Untersuchung**

Basierend auf der in Kapitel 5 beschriebenen Vorgehensweise, soll dieser Abschnitt dazu dienen, die aufbereiteten Ergebnisse zu präsentieren und zu interpretieren.

### **6.1 Leitfadeninterviews**

Die Ergebnisse der sieben durchgeführten ExpertInneninterviews mit Dienstleistungsunternehmen aus unterschiedlichsten Sparten, wie dem Finanzdienstleistungsbereich, Personenverkehr, Telekommunikationsbereich, Flugverkehr, Tourismus-, Energieversorgungs- oder auch Logistikbereich, werden nachfolgend analysiert.

#### **6.1.1 Analyse und Interpretation**

Die detaillierte Vorgehensweise der Analyse und Interpretation der Ergebnisse der Leitfadeninterviews ist in Kapitel 5.2.4 beschrieben. Bei der Kategorienbildung dieser Arbeit ergaben sich elf Kategorien. Die Paraphrasierung, Generalisierung und Reduktion der Inhalte pro Kategorie ist in einem Excel-Dokument dokumentiert. Dieses Kapitel konzentriert sich auf die Aufbereitung der Ergebnisse der Inhaltsanalyse pro Kategorie.

##### **Kategorie: Unternehmensstruktur**

Diese Kategorie wurde gebildet um festzustellen, wie Employer Branding und Recruiting in den Unternehmen organisiert und strukturiert ist. Grundlegend kann gesagt werden, dass Recruiting und Employer Branding in den einzelnen Unternehmen nie jeweils eigenständige Abteilungen sind. Meist werden sie zusammen unter dem Synonym „Talent Management“ geführt. Im Recruiting arbeiten im Durchschnitt zwischen 5-8 MitarbeiterInnen. In den meisten Fällen arbeiten diese Personen gleichzeitig auch am Employer Branding des Unternehmens. Für beide Bereiche ist es von hoher Relevanz, dass mit anderen

Abteilungen wie zum Beispiel der Unternehmenskommunikation oder dem Marketing, aber auch mit externen Agenturen zusammengearbeitet wird. Nur so können gemeinsam Strategien und Inhalte erarbeitet und Informationen und Erfahrungen ausgetauscht werden.

### **Kategorie: Employer Branding Strategie**

Die Mehrheit der befragten Unternehmen sind gerade dabei eine neue Employer Branding Strategie zu entwickeln bzw. haben sie erst in den letzten Monaten die (neue) Strategie implementiert. Oftmals lag es an internen Umstrukturierungen, die dazu führten, dass bis dato keine Employer Branding Strategie entwickelt wurde. Für die Ausarbeitung der Strategie wird gerne mit externen Agenturen oder auch anderen hausinternen Abteilungen wie der Unternehmens-kommunikation zusammengearbeitet. Die fertig ausgearbeiteten Employer Branding Strategien lassen sich in vielen Unternehmen aus übergeordneten Konzernstrategien und vordefinierten Unternehmenswerten ableiten.

### **Kategorie: Unternehmensverständnis von Employer Branding**

Mittels dieser Kategorie wurde ermittelt, was die Unternehmen unter Employer Branding verstehen. Wie sich herausstellt ist das Verständnis von Employer Branding bei den befragten Unternehmen unterschiedlich. Einige Unternehmen sind der Überzeugung, dass es bei Employer Branding um die Schaffung einer positiv besetzten Arbeitgebermarke geht. Mittels definierter Strategien, wo Kampagnen, deren Zielgruppe und die Werbeträger festgelegt werden, gilt es die Arbeitgebermarke am Markt zu präsentieren und zu positionieren, um somit die Bekanntheit zu steigern. Bei anderen Unternehmen stehen die Emotionen der Rezipienten im Mittelpunkt. Sie möchten, dass die BewerberInnen positiv besetzte Gefühle und Assoziationen mit dem Unternehmen verbinden. Die Aufgabe der Employer Brand ist, diese Gefühle und gedanklichen Zusammenhänge zu schaffen. Hat es das Unternehmen ins Relevant Set der BewerberInnen geschafft, d.h. wenn der Bewerber einen Job sucht und sofort an ein bestimmtes Unternehmen denkt, kann von erfolgreichem Employer Branding gesprochen werden. Die Employer

Value Proposition kann dazu beitragen, das Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens hervorzuheben und so die Entscheidung für ein Unternehmen bekräftigen. Ebenfalls von Relevanz für die Unternehmen ist, die Unternehmenswerte zu vermitteln und so einen Fit zwischen den MitarbeiterInnen bzw. den BewerberInnen und dem jeweiligen Unternehmen herzustellen.

### **Kategorie: Fachkräftemangel**

Diese Kategorie dient zur Erkennung, ob ein Fachkräftemangel in den Unternehmen vorherrscht. Sie sind sich einig, dass definitiv ein massiver Mangel vorhanden ist. Die Zahl an ausgeschriebenen Positionen nimmt zu, während die Qualität, aufgrund der fehlenden Qualifikationen der BewerberInnen, abnimmt. Somit müssen sich die Unternehmen auf eine monatelange Suche von passenden MitarbeiterInnen einstellen. Dieser Mangel an Fachkräften ist vor allen im technischen und informationstechnologischen Bereich spürbar, aber auch die Tourismusbranche ist betroffen. Da die Unternehmen einen hohen Bedarf an hochspezialisierten MitarbeiterInnen haben, werden MitarbeiterInnen mit einschlägiger (Berufs-) Erfahrung und Universitäts- bzw. Fachhochschul-absolventen, die rasch ins Unternehmen einsteigen können, bevorzugt. Um den regionalen Unterschieden des Fachkräftemangels entgegenzuwirken, setzen Unternehmen verstärkt auf regionale Recruiter, die sich den regionalen Gegebenheiten anpassen und somit unabhängig agieren können.

### **Kategorie: Messung**

Die Messung der Employer Branding Aktivitäten bzw. des Erfolges war Inhalt dieser Kategorie. Generell wird eine Messung in den Unternehmen als schwierig erachtet und unterschiedlich gehandhabt, da sich das Verständnis und die gewünschten Ergebnisse unterscheiden. Während ein Teil der Unternehmen keine Messung durchführt oder noch in der Planung dessen, aufgrund fehlender Strategien, befindet, ist in anderen Unternehmen eine Messung von großer Bedeutung und auch vom Management gewünscht, da es die Grundlage der Budgetverteilung darstellt. Umso schwieriger ist es, Messgrößen zu finden, die auch eine



Aussagekraft haben und von Bedeutung und Relevanz für das Unternehmen sind. Ein Unternehmen orientiert sich an den überreichten Awards und Auszeichnungen, ein weiteres misst seine Platzierung in Employer Branding Rankings. Oftmals geht die Messung der Employer Brand auch Hand in Hand mit den klassischen Kommunikations-KPIs. Hierfür liefern Online Recruiting Tools anhand von definierten Messgrößen die gewünschten Reportings.

### **Kategorie: Werte und Versprechen**

Diese Kategorie wurde erstellt um zu ermitteln, welche Werte die Unternehmen für sich definiert haben und welche Versprechen sie mittels der Employer Brand an die potentiellen ArbeitnehmerInnen kommunizieren möchten.

Aufgrund der Dynamik der Märkte ist eine laufende strukturelle und personelle Anpassung an die Marktgegebenheiten notwendig. Die Unternehmen müssen sich von der Starrheit und Inflexibilität distanzieren und die Dynamik und Innovationskraft demonstrieren. Dies hat zur Folge, dass einige Unternehmen gerade in der Erarbeitung von neuen Unternehmenswerten und Führungsinitiativen sind. Die Unternehmen müssen also die Werte zuerst für sich definieren, bevor sie mittels der Employer Brand kommuniziert werden können. Nur so ist die notwendige Authentizität gegeben und die Unternehmen können ihre Versprechen einhalten und sind nicht dazu gezwungen ihre BewerberInnen und MitarbeiterInnen, bei Nichteinhaltung dieser, zu verärgern. Werte auf die, die Unternehmen besonders stolz sind und die sie versuchen aktiv nach außen zu präsentieren, sind die Heimatverbundenheit mit Österreich und dessen Charme und Tradition, sowie die Sicherheit und Stabilität im Sinne von langfristiger Unternehmensbindung. Ein weiterer Anreiz für viele, vor allem junge MitarbeiterInnen sind die unzähligen Weiterentwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens. Gerade in großen und international tätigen Unternehmen gibt es oftmals die Möglichkeit in andere Abteilungen oder zu anderen Standorten zu wechseln und so das Unternehmen noch besser kennen zu lernen und sich weiterzuentwickeln. Um einen positiven Effekt erzielen zu können, ist jedoch eine Kommunikation der Werte, Versprechen und getätigten Maßnahmen notwendig.

### **Kategorie: Eigenschaften und Aktivitäten**

Mittels dieser Kategorie wurde festgestellt, welche Eigenschaften und Aktivitäten die Unternehmen aus deren Sicht zu einem attraktiven Arbeitgeber machen. Bei der Beschreibung ihrer Eigenschaften und Aktivitäten für die MitarbeiterInnen fällt auf, dass die sozialen Benefits viel bedeutender sind, als die monetären Leistungen. Ein immer wiederkehrender Punkt sind die diversen Arbeitszeitmodelle, die eine ausgeglichene Work-Life-Balance garantieren sollen. Dies reicht von Gleitzeit, über die Möglichkeit des Teleworkings, bis hin zu keinen Kernarbeitszeiten. Diese Vorteile erleichtern vor allem den Familien und frischgebackenen Müttern den Alltag, aber auch junge ArbeitnehmerInnen fühlen sich dadurch angesprochen. Allgemein fällt auf, dass der Mensch eine wesentliche Rolle spielt und in den Mittelpunkt gerückt wird. Es wird besonderen Wert auf die laufende Kommunikation untereinander gelegt und auch der Spaß soll während der Arbeit nicht zu kurz kommen. So soll die Effizienz und auch die Bindung zum Unternehmen gestärkt werden. Ein weiterer Vorteil, der daraus resultiert, sind die sinkenden Krankenstände. Hierzu tragen auch Angebote zu Stressmanagement, bewusster Ernährung und Gesundheitstage bei. Eine weitere Aktivität, die den MitarbeiterInnen zugute kommt, sind die Weiterentwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens. Hierfür werden gerne die offenen Stellen zuerst intern im Unternehmen veröffentlicht und somit ein Wechsel in andere Unternehmensbereiche erleichtert. Aber auch Tools zur Potentialevaluierung helfen bei der Entscheidung, in welche Richtung sich die persönliche Karriere entwickeln soll. Damit auch potentielle ArbeitnehmerInnen von den Eigenschaften und Aktivitäten der Unternehmen erfahren, ist eine Kommunikation nach außen notwendig. Oftmals muss sich diese Kommunikation auch je nach Unternehmensstandort unterscheiden. Das heißt eine Unternehmenszentrale im Stadtzentrum wird andere Vorteile bieten, als eine kleine Filiale im ländlichen Gebiet.

### **Kategorie: Mitarbeiterempfehlungsprogramme**

Alle Unternehmen sind sich einig, dass Mitarbeiterempfehlungen ein wichtiger und einer der effizientesten Kanäle zur Rekrutierung von MitarbeiterInnen ist. Da die

Mitarbeiterempfehlung mit einem geringen Aufwand, aber einen umso größeren Output verknüpft ist, werden Mitarbeiterempfehlungsprogramme innerhalb des Unternehmens besonders gefördert. Dazu kommt, dass eine Empfehlung auch aus Sicht der BewerberInnen von besonderer Bedeutung ist, da sie so mit neuen Unternehmen und Jobprofilen in Kontakt kommen, die ihnen zuvor oftmals noch unbekannt waren. Trotz der Förderung der Empfehlungsprogramme verfügt derzeit erst ein Unternehmen über ein konkretes Referral Program. Umso öfters ist es der Fall, dass sich die BewerberInnen trotz Empfehlung konkret auf eine ausgeschriebene Stelle und normal über die Unternehmens-Homepage bewerben müssen. Ein Grund hierfür ist unter anderem die erst kürzlich veröffentlichte Datenschutzgrundverordnung.

### **Kategorie: Recruiting-Prozess**

Diese Kategorie dient zur Identifikation, wie der Recruiting-Prozess in den befragten Unternehmen aussieht und welche zusammenfassenden Erkenntnisse sich daraus ergeben.

Grundlegend ist die Rekrutierung von neuen MitarbeiterInnen in allen Unternehmen ein sehr aufwändiger Prozess, der sich über mehrere Monate erstreckt und hohe Kosten mit sich trägt. Aufgrund des Kampfes um die Talente zeigt sich die Tendenz, dass sich der Aufwand noch erhöht statt verringert. Der Recruiting-Prozess ist in keinem Unternehmen zur Gänze ident, doch lassen sich folgende Gemeinsamkeiten identifizieren. Zu Beginn kommt die Meldung über den Bedarf eines neuen Mitarbeiters. Es wird ein Anforderungsprofil definiert und das Inserat gestaltet. Zudem wird geklärt über welche Kanäle das Inserat ausgespielt wird und wie viel Budget zur Verfügung steht. Dann folgt die Aussendung des Inserats, oftmals zuerst intern im Unternehmen oder parallel auch gleich extern. Bis zu 14 Tage wird dann auf den Eingang von Bewerbungen gewartet. Es passiert eine Vorselektion der Bewerbungen durch die Personalabteilung, bevor die ausgewählten BewerberInnen an den Fachbereich weitergeleitet werden. Dieser begutachtet noch einmal die BewerberInnen und entscheidet, welche KandidatInnen zu einem Erstgespräch eingeladen werden. Je nach ausgeschriebener Position folgen weitere Gespräche und es gibt erste Aufgaben zu

erfüllen und Präsentationen zu halten. Wurde eine Entscheidung für einen Kandidaten getroffen, wird diesem ein Angebot gelegt, das es gilt zu bestätigen oder abzulehnen. Kommt es zu einem Übereinkommen wird ein Dienstvertrag unterschrieben und die Arbeit kann beginnen. Am ersten Arbeitstag bieten einige Unternehmen eine Eintrittsveranstaltung an, um den neuen MitarbeiterInnen die Einstieg zu erleichtern. Natürlich variiert der Prozess je nach ausgeschriebener Position. So wird bei Führungs- und Expertenpositionen oftmals ein Assessment Center eingesetzt, während bei PraktikantInnen Video-Recruiting an Beliebtheit gewinnt. Um den Recruiting-Prozess zu erleichtern und eine fließende Kommunikation zwischen den Fachbereichen und der Personalabteilung zu gewährleisten, verfügen viele Unternehmen bereits über ein elektronisches Recruiting Tool. Ein besonderes Augenmerk wird auf ein professionelles Bewerbermanagement gelegt. Das bedeutet, dass allen KandidatInnen, die keine Zusage erhalten haben, persönlich oder telefonisch Bescheid gegeben wird. So soll ihnen Dank für ihre Zeit und Wertschätzung für ihre Leistungen entgegengebracht werden.

### **Kategorie: Recruiting-Kanäle und Instrumente**

Da eine Multi-Channel Kommunikation nach außen den meisten Rücklauf bringt, überrascht es nicht, dass die Unternehmen mehrere Kanäle gleichzeitig nutzen. Großes Potential sehen die Unternehmen in Social-Media-Kanälen, wie Facebook, Twitter und YouTube bzw. in Business Netzwerken, wie Xing und LinkedIn. Während die Business Netzwerke aktiv dazu dienen mit potentiellen ArbeitnehmerInnen in Kontakt zu treten und zu rekrutieren, werden Facebook Ads nur für ausgewählte Jobs geschaltet. Die Schaltungen sind zwar günstig und bringen eine gute Reichweite, jedoch kommt keine große Anzahl an Bewerbungen retour. Generell werden alle offenen Positionen im Internet, auf der Unternehmens-Website oder in Online-Jobbörsen, veröffentlicht. Dies ist der Fall, da das Internet einen internationalen Zugriff der BewerberInnen auf die Inserate ermöglicht. Zudem sind die Unternehmen der Überzeugung, dass die meisten Rückmeldungen über die Online-Jobbörsen, wie karriere.at kommen und somit dieser Kanal auch bei den BewerberInnen am beliebtesten ist. Um junge Talente zu rekrutieren, werden

Kooperationen mit Universitäten und Fachhochschulen eingegangen und an (Karriere-) Messen teilgenommen, bei denen Flyer und Booklets verteilt werden. Gerade diese erwähnten Kanäle können dazu beitragen, den persönlichen Kontakt zwischen den Unternehmen und den BewerberInnen herzustellen und zu intensivieren, was von großer Bedeutung ist. So, aber auch über online geteilte Videos, haben MitarbeiterInnen und Führungskräfte die Möglichkeit, als Markenbotschafter zu fungieren und das Unternehmen und ihre Tätigkeiten vorzustellen. Die Schaltung von Print-Inseraten ist mittlerweile ein kaum genutzter Kanal. Abgesehen für Ausschreibungen von Top Jobs, zum Beispiel im Vorstandsbereich, wird grundlegend davon abgeraten, da die Kosten zu hoch und der Nutzen zu gering ist. Somit dient eine Print-Schaltung hauptsächlich nur mehr für Werbezwecke. Anders sieht dieses Verhalten im Westen von Österreich bzw. im ländlichen Umfeld aus. Hier ist die Nutzung von Print-Inseraten deutlich höher und wird auch von den Jobsuchenden erwartet. Bei der Wahl der Kanäle erkennen die Unternehmen keine Unterschiede hinsichtlich Alter, Herkunft oder Geschlecht der BewerberInnen, trotzdem plädieren sie für eine zielgruppenorientierte Wahl der Kanäle und Ansprache. Denn was sie wissen ist, dass die BewerberInnen je nach ausgeschriebener Position andere Kanäle nutzen und somit auch anders angesprochen werden möchten.

### **Kategorie: Unternehmerische Zukunftspläne**

Die letzte Kategorie wurde aufgestellt, um herauszufinden, was die Unternehmen für die Zukunft betreffend Recruiting und Employer Branding planen.

Der Blick in die Zukunft und die Pläne sind beinahe in jedem Unternehmen unterschiedlich, doch wären die individuellen Vorhaben für alle relevant und eine generelle Umsetzung wichtig. Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Digitalisierung nach wie vor ein wesentliches Thema in den Unternehmen ist. Es werden Investitionen in E-Recruiting getätigt und mit Mühen nach Mathematikern und Physikern gesucht. Unternehmensintern muss enger mit anderen Abteilungen wie der Kommunikation oder dem Marketing zusammengearbeitet werden. Die Informationen, die nach außen getragen werden sollen, müssen kompakt und leicht verständlich aufbereitet sein und schnell bereitgestellt werden. Zusätzlich muss der

Blick ununterbrochen auf den Markt gerichtet sein, um die Mitbewerber und die Kunden im Blick zu behalten und auf Trends und Veränderungen rasch reagieren zu können. Um dies bewerkstelligen zu können, sind jedoch mehr personelle Ressourcen notwendig. Auch wurde die Relevanz von den Menschen im Unternehmen erkannt. Sie sollen in den Mittelpunkt gerückt und als Botschafter und Multiplikatoren eingesetzt werden, um zum Beispiel über das Unternehmen und ihre Tätigkeiten aus erster Hand berichten zu können. Die Unternehmen erkennen zudem die Wichtigkeit von einer klaren und einheitlichen Employer Value Proposition. Das bedeutet, dass die Unternehmenswerte definiert, verstanden und gelebt und Versprechen eingehalten werden müssen. Hierfür muss das gesamte Unternehmen mit allen MitarbeiterInnen an einem Strang ziehen, unabhängig vom Standort und dem Land in dem sie tätig sind.

### **Zusammenfassung der Ergebnisse**

Die nachfolgende Tabelle 5 soll die Ergebnisse der einzelnen Kategorien noch einmal kurz zusammenfassen.

<b>Kategorien</b>	<b>Kurze Zusammenfassung der Ergebnisse</b>
Unternehmensstruktur	Recruiting und Employer Branding sind in den Unternehmen nie eigenständige Abteilungen. Im Durchschnitt arbeiten 5-8 Personen im Recruiting, die auch gleichzeitig am Employer Branding des Unternehmens arbeiten. Es findet eine enge Zusammenarbeit mit angrenzenden Abteilungen wie z.B. der Unternehmens-Kommunikation statt.
Employer Branding Strategie	Viele Unternehmen befinden sich gerade in der Entwicklung und Implementierung einer neuen Employer Branding Strategie. Für die Ausarbeitung wird mit externen Agenturen oder anderen Abteilungen zusammengearbeitet. Abgeleitet werden die Strategien oftmals aus übergeordneten Konzernstrategien und Unternehmenswerten.
Unternehmensverständnis von Employer Branding	Es herrscht ein unterschiedliches Verständnis von Employer Branding. Grundsätzlich sind sie der Meinung, dass es um die Schaffung und Positionierung einer positiv besetzten Arbeitgebermarke geht, um die Bekanntheit zu steigern. Aber auch positiv besetzte Emotionen und Assoziationen spielen eine wichtige Rolle.

Fachkräfte-mangel	Alle Unternehmen klagen über einen massiven Fachkräftemangel, vor allem im Bereich Technik und IT. Die Zahl an ausgeschriebenen Positionen nimmt zu, während die Qualität der Bewerbungen abnimmt.
Messung	Eine Messung der Employer Branding Aktivitäten und des Erfolges ist schwierig, da es herausfordern ist, Messgrößen zu finden, die eine Aussagekraft haben und von Bedeutung für das Unternehmen sind. Manche Unternehmen orientieren sich an Rankings, während anderen klassische Kommunikations-KPIs zu Rate ziehen.
Werte und Versprechen	Die Unternehmen müssen sich von der Starrheit und Inflexibilität distanzieren und Dynamik und Innovationskraft demonstrieren. Um authentisch zu wirken, muss das Unternehmen die Werte zuerst für sich definieren, bevor sie mittels der Employer Brand kommuniziert werden können. Werte die oftmals präsentiert werden, sind die Heimatverbundenheit, Sicherheit und Stabilität, sowie die reichlichen Weiterentwicklungsmöglichkeiten.
Eigenschaften und Aktivitäten	Soziale Benefits sind auch für die Unternehmen bedeutender, als monetäre Leistungen. Hierzu zählen Arbeitszeitmodelle, die eine gute Work-Life-Balance ermöglichen, ein laufender persönlicher Austausch, Spaß während der Arbeit, Weiterentwicklungsmöglichkeiten und ein Gesundheitsmanagement.
Mitarbeiter-empfehlungs-programme	Mitarbeiterempfehlungen ist einer der effizientesten Kanäle für die MitarbeiterInnen-Rekrutierung, da ein geringer Aufwand, einem großen Output gegenübersteht.
Recruiting-Prozess	Grundlegend handelt es sich um einen aufwändigen Prozess, der mehrere Monate dauert und hohe Kosten mit sich trägt. In keinem Unternehmen ist der Prozess komplett identisch. Gemeinsamkeiten sind u.a. Definition Anforderungsprofil, Inserats-schaltung, Vorselektion, Gespräche, Entscheidung. Je nach Position werden Assessment-Center oder Video-Recruiting eingesetzt.
Recruiting-Kanäle und Instrumente	Die Unternehmen nutzen mehrere Kanäle gleichzeitig. Präferiert werden Kanäle wie Social-Media-Kanäle, Business-Netzwerke, Online-Jobbörsen oder Kooperationen mit Universitäten. Print-Inserate werden nur mehr im Westen Österreichs bzw. im ländlichen Umfeld genutzt. Eine zielgruppenspezifische Ansprache ist sehr wichtig.

Zukunftspläne im Unternehmen	In der Zukunft ist das Thema Digitalisierung weiterhin sehr präsent. Der Markt muss beobachtet werden, um auf Trends schnell zu reagieren. Generell sind mehr personelle Ressourcen und eine enge Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen notwendig. Die Unternehmenswerte müssen definiert und von allen gelebt werden.
------------------------------------	---

**Tabelle 5: Zusammenfassung der Ergebnisse der Inhaltsanalyse (eigene Darstellung)**

### 6.1.2 Ableitung der Hypothesen

Aufgrund der vorangegangenen qualitativen Interviews werden folgende Hypothesen formuliert, die im Rahmen der quantitativen Befragung untersucht werden.

*H1: Wenn falsche Versprechungen mittels der Employer Brand vermittelt werden, dann hat das signifikante Auswirkungen auf den Antrieb der Bewerber, sich bei dem Unternehmen zu bewerben.*

Wie aus den Gesprächen mit den Unternehmen rauszuhören war, ist das Thema Authentizität von hoher Relevanz. Die Werte und Versprechen müssen zuerst im Unternehmen definiert werden, damit sie auch durch die Employer Brand kommuniziert werden können. Um eine Verärgerung der BewerberInnen und MitarbeiterInnen zu verhindern, ist die Einhaltung der Versprechen ein Muss. Es wird somit angenommen, dass falsche Versprechen und fehlende Authentizität eine Auswirkung auf den Antrieb der BewerberInnen haben, sich bei dem Unternehmen zu bewerben.

*H2: Wenn sich potentielle Arbeitnehmer für ein Unternehmen interessieren, dann möchten sie Hintergrundinformationen u.a. aus persönlichen Empfehlungen erhalten, da diese Informationen ihren Eindruck über das Unternehmen stark beeinflussen können.*

Generell konnte festgestellt werden, dass der persönliche Kontakt zwischen den Unternehmen und den BewerberInnen von großer Bedeutung ist und intensiviert werden soll. Dies äußert sich durch Maßnahmen wie Mitarbeiterempfehlungsprogramme, die zu einem der wichtigsten Kanäle in der Personalrekrutierung



herangewachsen sind oder online geteilte Videos, in denen MitarbeiterInnen als Markenbotschafter fungieren und das Unternehmen und ihre Tätigkeiten vorstellen. Daraus lässt sich schließen, dass potentielle ArbeitnehmerInnen Hintergrundinformationen, z.B. aus persönlichen Empfehlungen erhalten möchten und diese Informationen ihren Eindruck über das Unternehmen noch beeinflussen können.

*H3: Wenn Unternehmen und ihre Standorte außerhalb der Bundeshauptstadt Wien angesiedelt sind, werden Print-Inserate eher geschaltet und von den Arbeitssuchenden gelesen.*

Die befragten Unternehmen, vor allem die, mit in ganz Österreich verteilten Filialen und Standorten, sind der Überzeugung, dass im Westen von Österreich bzw. im ländlichen Umfeld die Jobsuchenden Print-Inserate erwarten. Dies führt dazu, dass trotz hoher Kosten vermehrt Schaltungen in Zeitungen getätigt werden. Daher wird angenommen, dass Print-Inserate außerhalb der Bundeshauptstadt Wien vermehrt von potentiellen MitarbeiterInnen gelesen werden.

*H4: Studenten und Absolventen, die ein Studium in einem Segment wählen, wo ein Fachkräftemangel herrscht, wie IT oder Technik, haben größere Schwierigkeiten einen Job zu finden, da die Anforderungen in diesen Bereichen umso höher sind.*

Alle Befragten klagen über einen starken Fachkräftemangel in ihrem Unternehmen, vor allem im technischen und informationstechnologischen Bereich. Gerade in diesen Themenfeldern ist eine hohe Qualifikation der BewerberInnen notwendig, doch leider berichten die Unternehmen eher von einer sinkenden Qualität der Bewerbungen und einer steigenden Anzahl an ausgeschriebenen Positionen. Somit wird darauf geschlossen, dass StudentInnen und AbsolventInnen in diesen Segmenten größere Schwierigkeiten haben einen Job zu finden, da die Anforderungen der Unternehmen zu groß sind.

## 6.2 Online-Befragung

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der quantitativen Online-Umfrage vorgestellt und die zuvor aufgestellten Hypothesen überprüft. Eine Interpretation der Ergebnisse und die Beantwortung der Forschungsfragen erfolgt in Abschnitt 7.1. Aufgrund des hohen Umfangs des erhobenen Datenmaterials werden hier nur die wesentlichsten Ergebnisse erörtert und grafisch oder tabellarisch dargestellt.

### 6.2.1 Deskriptive Ergebnisse

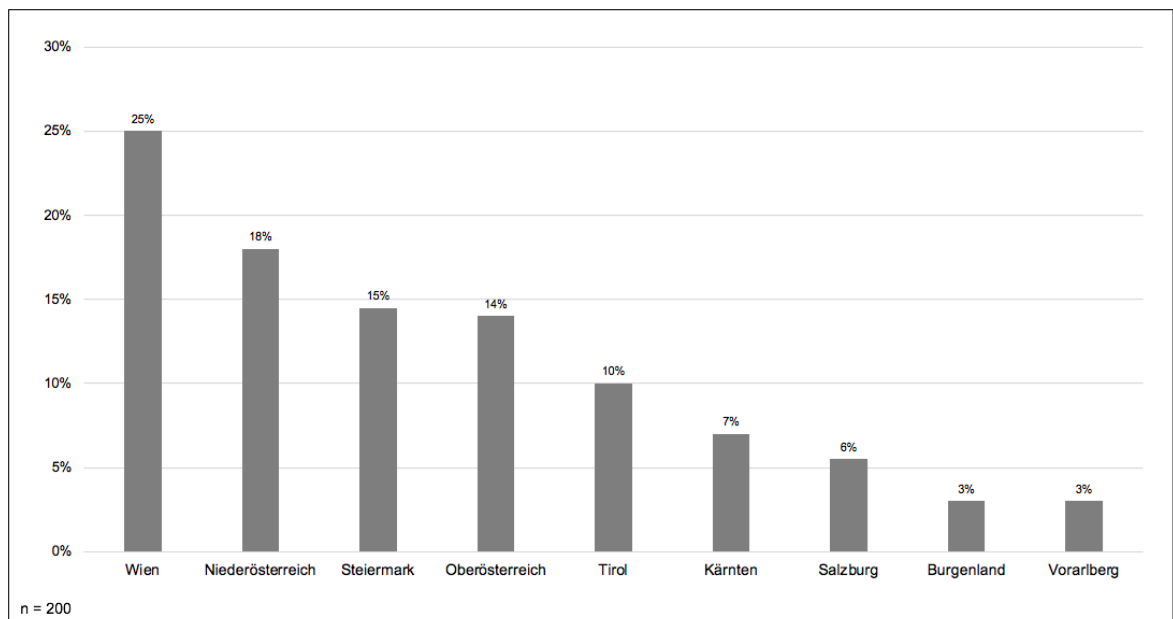
An der Befragung nahmen insgesamt 351 Personen teil, wobei 200 ProbandInnen in die Stichprobe passten und den Fragebogen beendeten.

Es wurden 102 Frauen und 98 Männer im Alter zwischen 20 und 34 Jahren befragt. In der nachfolgenden Kreuztabelle (Tabelle 6) ist noch einmal übersichtlich die Altersstruktur der Befragten nach Geschlecht dargestellt.

			Geschlecht		Gesamtsumme
			Weiblich	Männlich	
Alter in Kategorien	20 - 24	Anzahl	37	34	71
	25 - 29	Anzahl	33	32	65
	30 - 34	Anzahl	32	32	64
Gesamtsumme		Anzahl	102	98	200

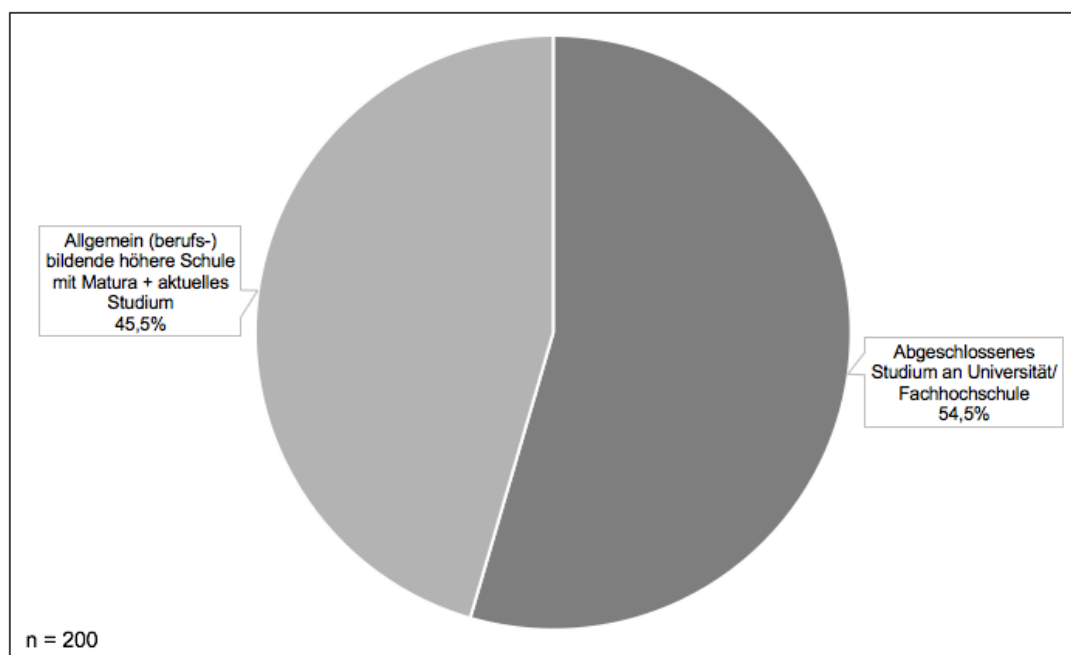
**Tabelle 6: Altersstruktur der Befragten nach Geschlecht  
(eigene Darstellung)**

Alle am Fragebogen angegebenen Wohnorte bzw. Bundesländer sind in der Stichprobe vertreten (vgl. Abb. 10). Genau ein Viertel der Befragten (25% bzw. 50 Personen) kommt aus Wien, während ein weiterer Großteil in Niederösterreich (18% bzw. 26 Personen), der Steiermark (15% bzw. 29 Personen) und Oberösterreich (14% bzw. 28 Personen) wohnt. Den kleinsten Anteil haben Vorarlberg und das Burgenland (je 3% bzw. 6 Personen).



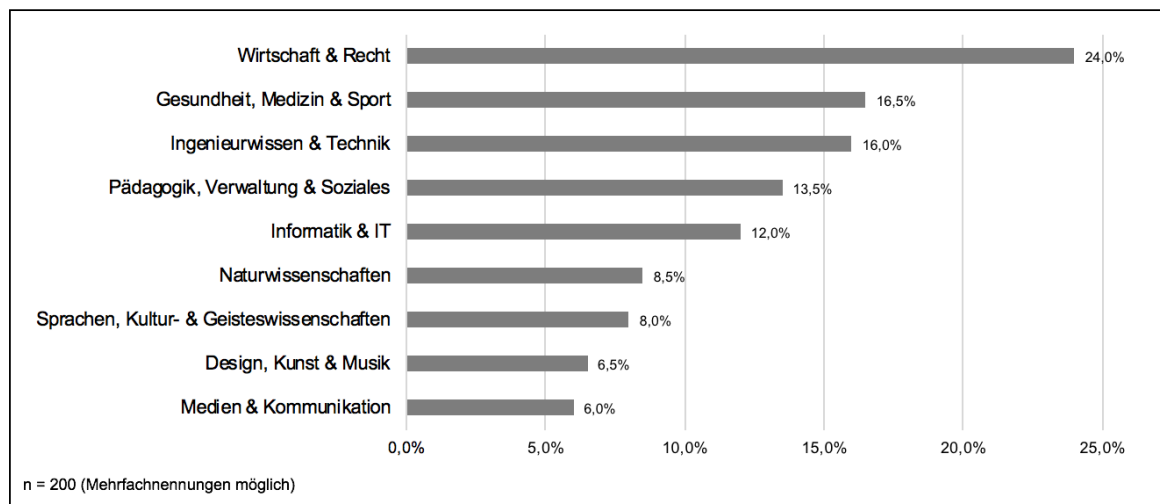
**Abbildung 10: Wohnort der Befragten (eigene Darstellung)**

Die Mehrheit der befragten Personen verfügt bereits über einen Studienabschluss einer Universität bzw. Fachhochschule (54,5% bzw. 109 Personen). Die anderen (45,5% bzw. 91 Personen) haben eine allgemein (berufs-)bildende höhere Schule mit Matura abgeschlossen und absolvieren gerade ein Studium. Dies ist auch in Abbildung 11 ersichtlich.



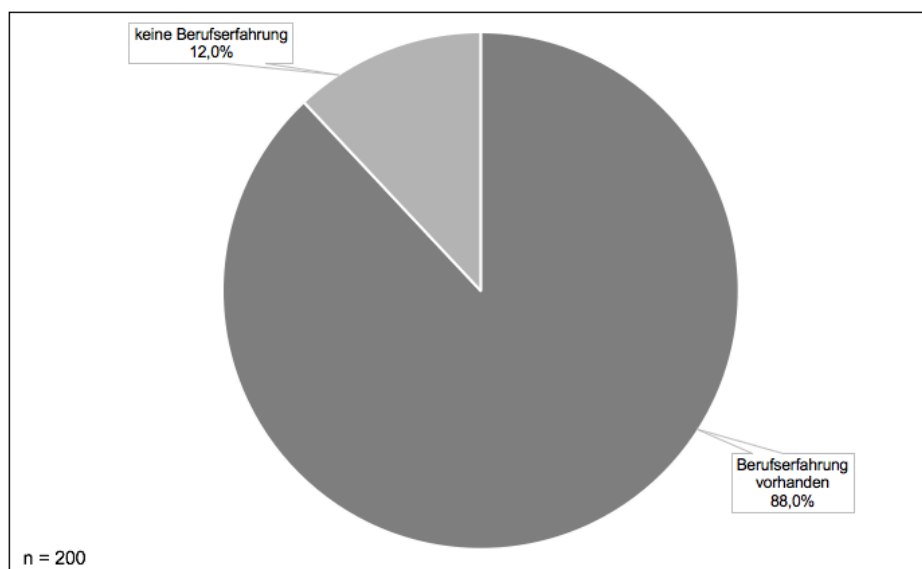
**Abbildung 11: Ausbildungsstand (eigene Darstellung)**

Wie Abbildung 12 zeigt, sind die gewählten Studienrichtungen verschieden. Am meisten präferiert werden Studien wie Wirtschaft und Recht (24% bzw. 48 Personen), gefolgt von Gesundheit, Medizin und Sport (16,5% bzw. 33 Personen) und Ingenieurwissen und Technik (16% bzw. 32 Personen). Die Schlusslichter bilden kreativere Studiengänge wie Design, Kunst und Musik (6,5% bzw. 13 Personen) und Medien und Kommunikation (6% bzw. 12 Personen).



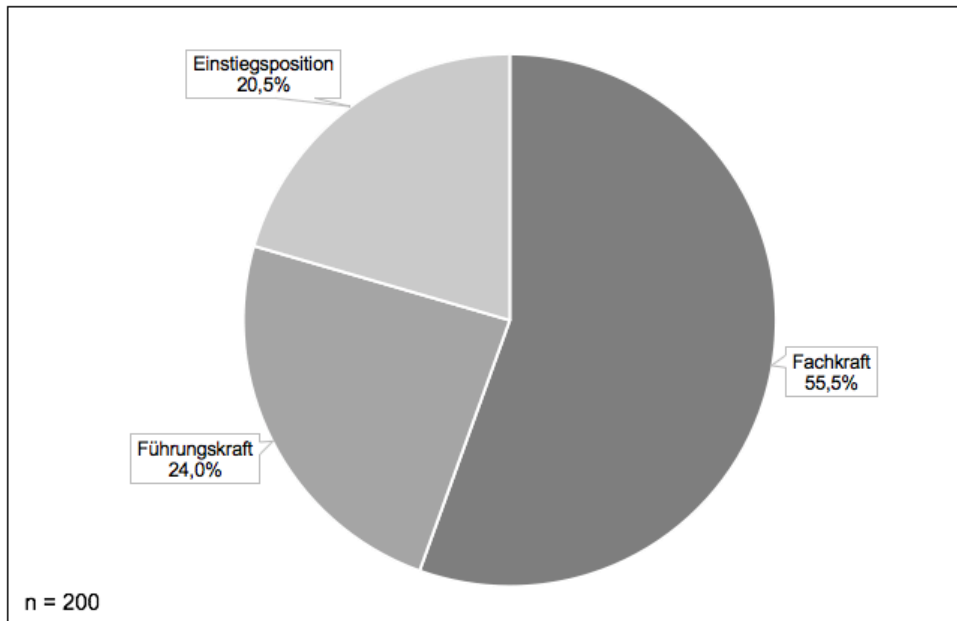
**Abbildung 12: Studienrichtungen (eigene Darstellung)**

Von den befragten Personen weisen stolze 88% (176 Personen) Berufserfahrung vor. Hinzuzählen auch Praktika oder geringfügige Jobs. Nur 12% der Personen (24 Personen) haben gar keine Berufserfahrung (vgl. Abb. 13).



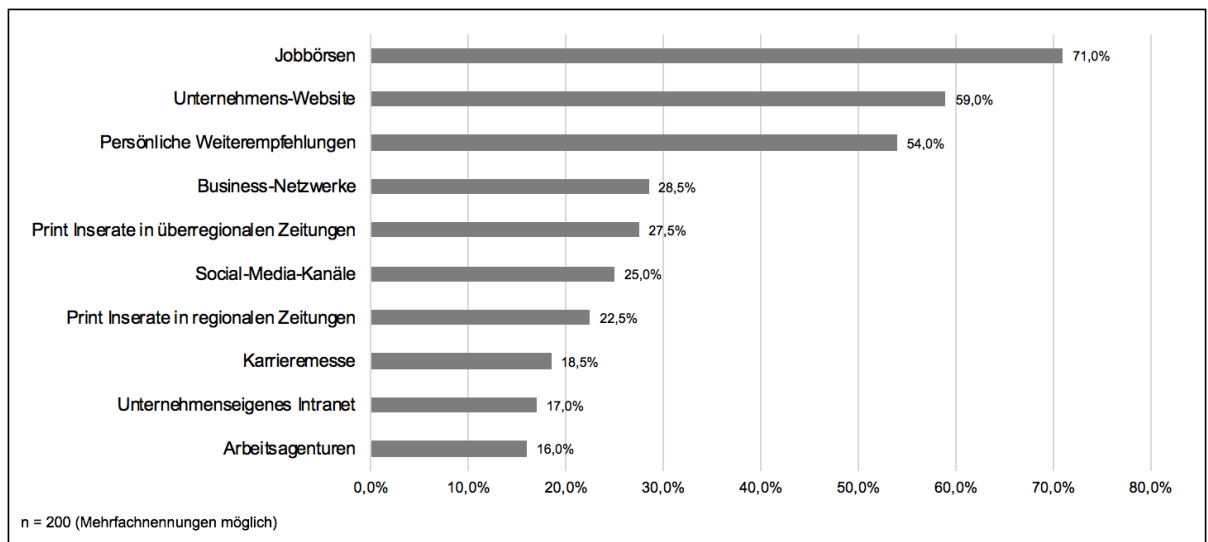
**Abbildung 13: Berufserfahrung (eigene Darstellung)**

Die 176 Personen mit Berufserfahrung haben im Durchschnitt bereits 4,5 Jahre gearbeitet. Aktuell oder nach Abschluss ihrer Ausbildung strebt die Mehrheit der ProbandInnen eine Karriere als Fachkraft an (55,5% bzw. 111 Personen). Das heißt, sie verfügen in ihrem Beruf und ihrem Fachgebiet über die entsprechenden Kenntnisse und Fähigkeiten. Wie in Abbildung 14 zu sehen ist, möchten die restlichen Personen eine Einstiegsposition (20,5% bzw. 41 Personen) oder als Führungskraft (24% bzw. 48 Personen) durchstarten.



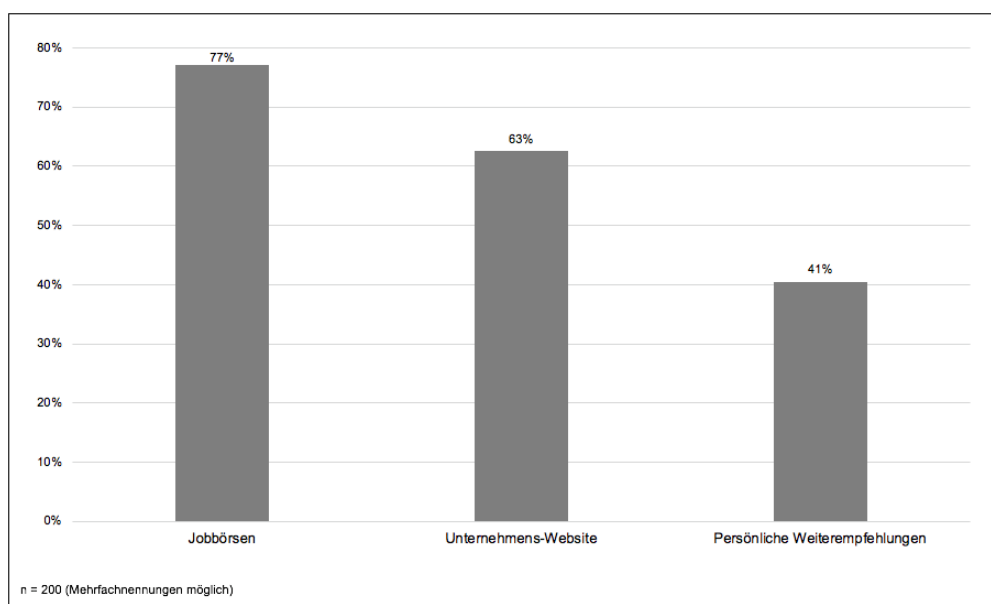
**Abbildung 14: angestrebtes Karrierelevel (eigene Darstellung)**

Betrachtet man in Abbildung 15 die Kanäle, die für die Jobsuche bevorzugt werden, ist ersichtlich, dass Jobbörsen, wie z.B. karriere.at, monster.at, stepstone.at oder auch standard.at klar führend sind (71% bzw. 142 Personen). Ein weiterer Kanal der gerne genutzt wird, ist die Unternehmenswebsite (59% bzw. 118 Personen), aber auch auf persönliche Weiterempfehlungen (54% bzw. 108 Personen) wird zurückgegriffen. Deutlich abgeschlagener befinden sich dafür Kanäle wie Print-Inserate in überregionalen (27,5% bzw. 55 Personen) bzw. regionalen (22,5% bzw. 45 Personen) Zeitungen und Social-Media Kanäle (25% bzw. 50 Personen) sowie Business-Netzwerke wie Xing oder LinkedIn (28,5% bzw. 57 Personen).



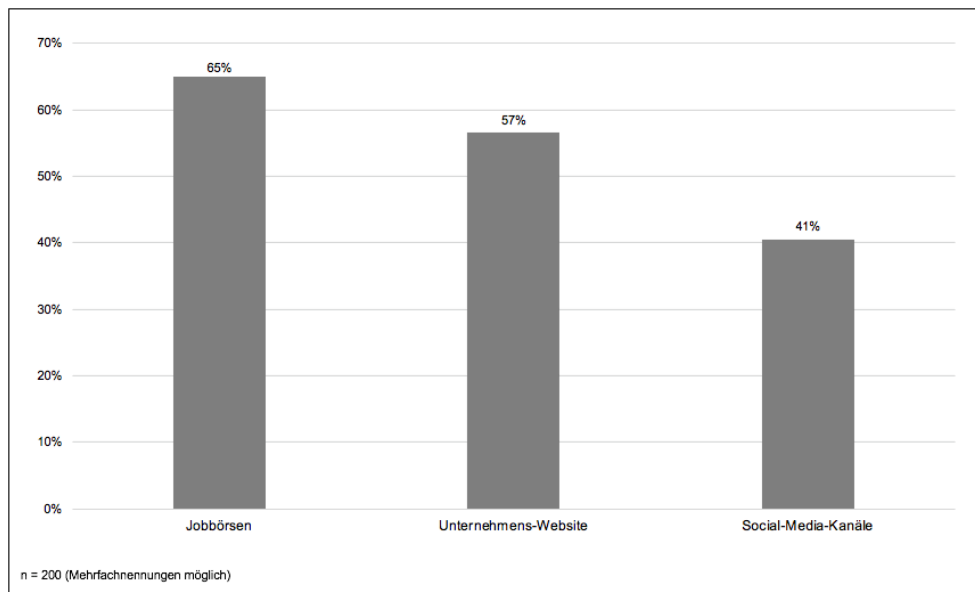
**Abbildung 15: Kanäle für die Jobsuche (eigene Darstellung)**

Die ProbandInnen sind sich einig, dass die ersten drei genannten Kanäle auch am erfolgreichsten bei der Jobsuche sind. Um das zu beurteilen, mussten die ProbandInnen, die Top 3 Kanäle nennen, die sie am Erfolgsreichsten einschätzen. Abbildung 16 zeigt, dass Jobbörsen auf dem ersten Platz (77% bzw. 154 Personen), die Unternehmens-Website auf dem zweiten Platz (63% bzw. 125 Personen) und die persönlichen Weiterempfehlungen auf dem dritten Platz (41% bzw. 81 Personen) landeten.



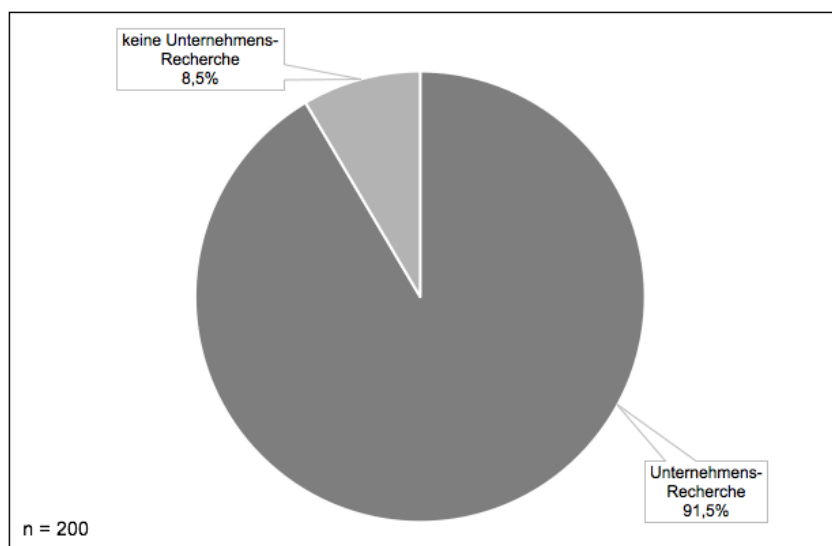
**Abbildung 16: Top 3 Kanäle für eine erfolgreiche Jobsuche (eigene Darstellung)**

Bei der Befragung welche Kanäle ihrer Meinung nach vermehrt für die Schaltung von Inseraten genutzt werden sollen, ist wie in Abbildung 17 ersichtlich, eine leichte Verschiebung erkennbar. Jobbörsen (65% bzw. 130 Personen) und die Unternehmens-Website (57% bzw. 113 Personen) sind zwar nach wie vor die Top Anwarter, jedoch folgen an dritter Stelle Social-Media-Kanäle, wie Facebook oder Twitter (41% bzw. 81 Personen).



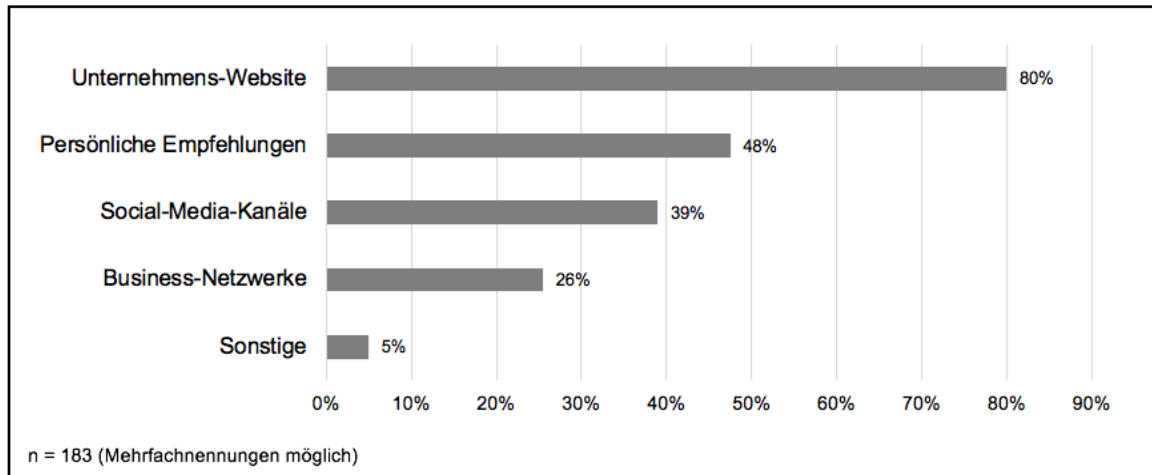
**Abbildung 17: Top 3 Kanäle für vermehrte Nutzung (eigene Darstellung)**

Bevor sich die befragten Personen auf eine ausgeschriebene Stelle bewerben erkundigen sich 91,5% bzw. 183 Personen über das Unternehmen (vgl. Abb. 18).



**Abbildung 18: Unternehmensrecherche (eigene Darstellung)**

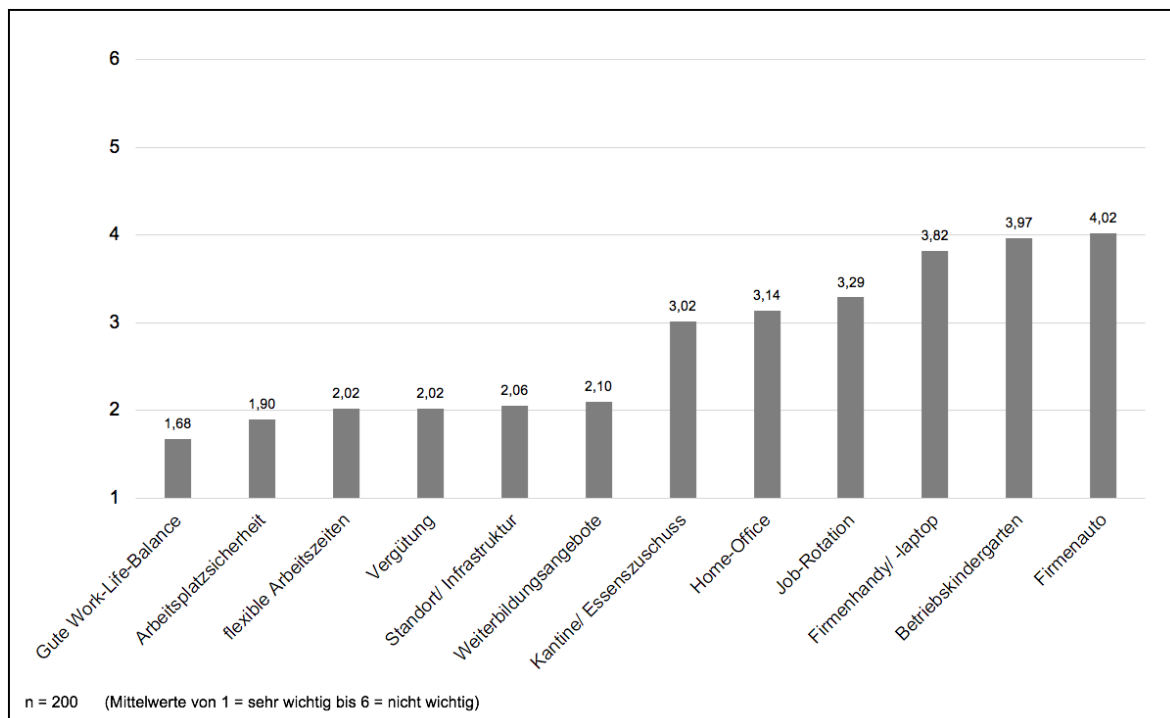
Für die Recherche werden Kanäle wie die Unternehmens-Website (80% bzw. 160 Personen), persönliche Weiterempfehlungen (48% bzw. 95 Personen) oder Social-Media-Kanäle (39% bzw. 78 Personen) und Business-Netzwerke (26% bzw. 51 Personen) genutzt (vgl. Abb. 19). In die Unternehmens-Recherche investieren die befragten Personen im Durchschnitt etwas mehr als eine Stunde (66 Minuten).



**Abbildung 19: Kanäle für die Unternehmens-Recherche (eigene Darstellung)**

Geht es um die Wahl eines passenden Arbeitgebers, haben die befragten Personen gewisse Kriterien, wo eine Erfüllung von Seiten des Unternehmens sehr wichtig ist. Die befragten Personen mussten jedes angegebene Kriterium nach dem Schulnotenprinzip bewerten, somit ist eine Bewertung mit 1 (sehr wichtig) am besten und mit 6 (nicht wichtig) am schlechtesten. Aus den Ergebnissen wurden die Mittelwerte berechnet und die Kriterien nach ihrer Wichtigkeit gereiht. Bei der Betrachtung der Bewertung der in Abbildung 20 angeführten Kriterien sind die Präferenzen der ProbandInnen ersichtlich.





**Abbildung 20: Wichtigkeit Kriterien bei der Arbeitgeberwahl  
(eigene Darstellung)**

Am aller wichtigsten ist eine gute Work-Life-Balance, gefolgt von einem sicheren Arbeitsplatz und flexiblen Arbeitszeiten. Ebenfalls von Wichtigkeit sind eine angemessene Vergütung, der Standort des Unternehmens und die angebotenen Weiterbildungen. Weniger relevant sind materielle Dinge, wie ein Firmenhandy, Firmenlaptop oder ein Firmenauto.

## 6.2.2 Überprüfung der Hypothesen

Dieser Abschnitt widmet sich nun der Überprüfung der im Rahmen dieser Arbeit aufgestellten Hypothesen, durch die statistische Auswertung der Ergebnisse der quantitativen Forschung.

Die nachfolgende Tabelle 7 gibt noch einmal einen Überblick zu den aufgestellten Hypothesen.

Hypothesen	
H1	Wenn falsche Versprechungen mittels der Employer Brand vermittelt werden, dann hat das signifikante Auswirkungen auf den Antrieb der Bewerber, sich bei dem Unternehmen zu bewerben.
H2	Wenn sich potentielle Arbeitnehmer für ein Unternehmen interessieren, dann möchten sie Hintergrundinformationen u.a. aus persönlichen Empfehlungen erhalten, da diese Information ihren Eindruck über das Unternehmen stark beeinflussen können.
H3	Wenn Unternehmen und ihre Standorte außerhalb der Bundeshauptstadt Wien angesiedelt sind, werden Print-Inserate eher geschaltet und von den Arbeitssuchenden gelesen.
H4	Studenten und Absolventen, die ein Studium in einem Segment wählen, wo ein Fachkräftemangel herrscht, wie IT oder Technik, haben größere Schwierigkeiten einen Job zu finden, da die Anforderungen in diesen Bereichen umso höher sind.

**Tabelle 7: Übersicht Hypothesen (eigene Darstellung)**

Zuvor sollen die vorgenommenen statistischen Test zur Überprüfung der Hypothesen theoretisch beschrieben werden.

Um die ersten beiden Hypothese überprüfen zu können, ist es sinnvoll, zuvor einen Test auf Normalverteilung der verwendeten Daten durchzuführen. Ob eine Normalverteilung vorliegt, kann entweder mathematisch durch die Durchführung des Kolmogorov-Smirnov-Test überprüft werden oder optisch durch den Vergleich des Histogramms mit der Normalverteilungskurve.<sup>117</sup>

Die Überprüfung der Normalverteilung ist Voraussetzung für die weiterführende statistische Überprüfung, da einige Verfahren, wie zum Beispiel der t-Test oder die Korrelation nach Pearson eine Normalverteilung der Merkmale voraussetzen. Zur Hypothesenüberprüfung wird die Stärke des Zusammenhangs zweier metrischer Merkmale durch statistische Tests ermittelt. Die Auswahl der statistischen Verfahren zur Zusammenhangsmessung zweier Variablen, auch bivariate Analysen genannt, ist einerseits vom Skalenniveau der beiden betrachteten Variablen und dem (Nicht-Vorliegen) einer Normalverteilung abhängig.<sup>118</sup>

Für die Überprüfung des statistischen Zusammenhangs wird die Rangkorrelation nach Spearman angewandt. Dieser Korrelationstest kommt zur Anwendung, wenn einer der beiden Variablen ordinalskaliert ist und/oder, wie in unserem Fall, keine Normalverteilung vorliegt. Des Weiteren lassen sich durch den Korrelations-

---

<sup>117</sup> Vgl. Raithel, 2008, S. 121f.

<sup>118</sup> Vgl. Raithel, 2008, S. 119ff.

koeffizienten nach Spearman auch für kleine Fallzahlen genaue Signifikanztests durchführen.<sup>119</sup> Die Messzahl für die Eindeutigkeit des linearen Zusammenhangs, der Korrelationskoeffizient, kann maximal den Wert 1 für extrem positive Korrelation und minimal den Wert von -1 für extrem negative Korrelation annehmen. Ein Koeffizient von 0 zeigt, dass kein linearer Zusammenhang gemessen werden konnte. Für die Interpretation des Korrelationskoeffizienten wird nach folgendem Schema vorgegangen:<sup>120</sup>

- bis 0,2 → sehr geringe Korrelation
- bis 0,5 → geringe Korrelation
- bis 0,7 → mittlere Korrelation
- bis 0,9 → hohe Korrelation
- über 0,9 → sehr hohe Korrelation

Voraussetzung um überhaupt von einem Zusammenhang ausgehen zu können, ist die Signifikanz. Die Signifikanz drückt aus, ob ein hypothetisch vermuteter Zusammenhang zwischen zwei Variablen zufällig ist oder ob mit hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden kann, dass ein statistisch bedeutsamer Zusammenhang vorliegt, der auf alle Elemente der Grundgesamtheit übertragen werden kann. Da die Wahrscheinlichkeit minimiert werden soll, dass ein Irrtum passiert, indem die Ergebnisse der Stichprobe auf die Grundgesamtheit verallgemeinert werden, werden Signifikanztests durchgeführt. Die Ergebnisse der Tests helfen bei der Entscheidung ob die Nullhypothese (zufälliger/ kein Zusammenhang) oder die Alternativhypothese (nicht zufälliger/ bestehender Zusammenhang) angenommen werden. Die ermittelten p-Werte geben an, ob bei kleinen Ergebnissen, die Nullhypothese nicht zutrifft oder bei großen Werten schon.

---

<sup>119</sup> Vgl. Janssen/ Laatz, 2017, S. 387ff.

<sup>120</sup> Vgl. Raithel, 2008, S. 153f.

Die Signifikanzniveaus bzw. Irrtumswahrscheinlichkeit (p) nach denen sich diese Arbeit richtet, lauten:<sup>121</sup>

- $p \leq 0,1$  → tendenziell signifikant
- $p \leq 0,05$  → signifikant
- $p \leq 0,01$  → sehr signifikant
- $p \leq 0,001$  → höchst signifikant

Für die Überprüfung der dritten und vierten Hypothese wird ein Chi-Quadrat-Test herangezogen. Der Chi-Quadrat-Test überprüft, ob zwei in einer Stichprobe erhobenen kategorialen Variablen (Variablen mit Nominal- oder Ordinalskalenniveau) voneinander unabhängig sind oder nicht. Sind sie unabhängig, wird die Nullhypothese beibehalten, ansonsten die Alternativhypothese angenommen. Im Chi-Quadrat-Test wird die empirisch beobachtete Verteilung mit einer erwarteten Verteilung verglichen, wobei die erwartete Verteilung diejenige ist, die auftreten würde, wenn die Variablen voneinander unabhängig wären.<sup>122</sup>

### **Überprüfung der Hypothese 1**

*H1: Wenn falsche Versprechungen mittels der Employer Brand vermittelt werden, dann hat das signifikante Auswirkungen auf den Antrieb der Bewerber, sich bei dem Unternehmen zu bewerben.*

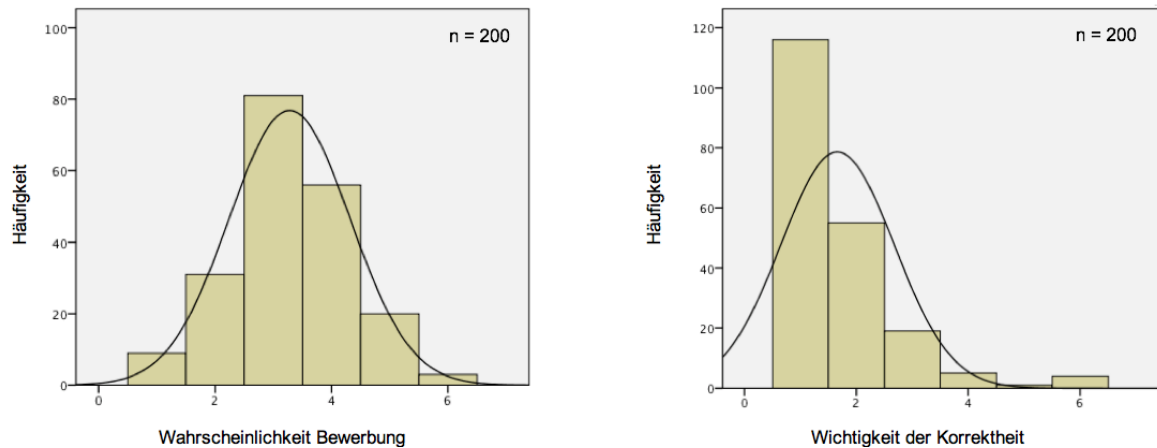
Zur Überprüfung der ersten Hypothese wurden die Ergebnisse von Frage 23 und 24 herangezogen. Hier wurden die ProbandInnen aufgefordert auf einer sechsstufigen Skala zu beurteilen, wie wichtig ihnen die Korrektheit der vom Unternehmen kommunizierten Inhalte ist und wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, dass sie sich trotz falsch kommunizierter Inhalte bei dem Unternehmen bewerben.

---

<sup>121</sup> Vgl. Paier, 2010, S. 134f.

<sup>122</sup> Vgl. Janssen/ Laatz, 2017, S. 259f.

Wie zuvor erwähnt wird in einem ersten Schritt überprüft ob eine Normalverteilung vorliegt. Die optische Überprüfung der Histogramme zeigt, dass bei beiden Beurteilungen keine Normalverteilung vorliegt (vgl. Abb. 21).



**Abbildung 21: Test auf Normalverteilung (eigene Darstellung)**

Auch der Test auf Normalverteilung nach Kolmogorow-Smirnow (vgl. Tabelle 8) zeigt aufgrund Signifikanzniveaus von  $p = 0,000$ , dass keine Normalverteilung bei beiden Überprüfungen vorliegt (ist  $p < 0,05$  besteht eine signifikante Abweichung von der Normalverteilung).<sup>123</sup>

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Wichtigkeit der Korrektheit der kommunizierten Inhalte	,322	200	,000	,671	200	,000
Wahrscheinlichkeit der Bewerbung trotz falscher Inhalte	,211	200	,000	,918	200	,000

**Tabelle 8: Test H1 auf Normalverteilung nach Kolmogorov-Smirnov (eigene Darstellung)**

Bei Betrachtung der Ergebnisse der anschließend durchgeführten Rangkorrelation nach Spearman-Rho in Tabelle 9 lässt sich feststellen, dass die Irrtumswahrscheinlichkeit  $p = 0,032$  beträgt. Da dieser Wert kleiner/gleich 0,05 ist,

<sup>123</sup> Vgl. Paier, 2010, S. 129ff.

liegt ein signifikantes Ergebnis vor. Der Korrelationskoeffizient von -0,152 deutet auf eine sehr geringe bzw. schwache negative Korrelation hin.

Spearman-Rho		Wahrscheinlichkeit der Bewerbung trotz (teilweiser) falscher Inhalte
Wichtigkeit der Korrektheit der kommunizierten Inhalte	Korrelationskoeffizient	-,152
	Sig. (2-seitig)	,032
	N	200

**Tabelle 9: Korrelation nach Spearman zur Überprüfung von H1 (eigene Darstellung)**

Mit dieser Auswertung kann die erste Hypothese bestätigt werden. Denn es liegt ein geringer Zusammenhang zwischen der Korrektheit der kommunizierten Inhalte und der Wahrscheinlichkeit einer Bewerbung vor. Die negative Korrelation zeigt, dass mit steigender Wichtigkeit der Korrektheit der kommunizierten Inhalte, die Wahrscheinlichkeit einer Bewerbung bei falschen Inhalten abnimmt.

## Überprüfung der Hypothese 2

*H2: Wenn sich potentielle Arbeitnehmer für ein Unternehmen interessieren, dann möchten sie Hintergrundinformationen u.a. aus persönlichen Empfehlungen erhalten, da diese Informationen ihren Eindruck über das Unternehmen stark beeinflussen können.*

Da für die Überprüfung der zweiten Hypothese ebenfalls der Grad des Zusammenhangs erhoben wird, wird in erster Instanz erneut getestet ob die Variablen normalverteilt sind. Der Einfachheit schuldend wird diesmal nur auf die Ergebnisse des Kolmogorow-Smirnow-Tests zurückgegriffen.

Erneut ist aufgrund der Signifikanz von  $p = 0,004$  bzw.  $p = 0,000$  keine Normalverteilung festzustellen (vgl. Tabelle 10). Somit wird mit der Korrelation nach Spearman weitergearbeitet.

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistik	df	Signifikanz	Statistik	df	Signifikanz
Wichtigkeit der Inhalte bei der Unternehmensrecherche	,083	183	,004	,987	183	,083
Einfluss der Inhalte auf den Eindruck über das Unternehmen	,219	183	,000	,878	183	,000

**Tabelle 10: Test H2 auf Normalverteilung nach Kolmogorov-Smirnov (eigene Darstellung)**

Die Ergebnisse nach Spearman-Rho in der nachfolgenden Tabelle 11 zeigen, dass die Irrtumswahrscheinlichkeit  $p = 0,000$  beträgt und somit ein höchst signifikantes Ergebnis vorliegt. Der Korrelationskoeffizient von 0,534 lässt auf eine mittlere Korrelation schließen.

Spearman-Rho		Einfluss der Inhalte auf den Eindruck über das Unternehmen
Wichtigkeit der Inhalte bei der Unternehmensrecherche	Korrelationskoeffizient	,534
	Sig. (2-seitig)	,000
	N	183

**Tabelle 11: Korrelation nach Spearman zur Überprüfung von H2 (eigene Darstellung)**

Somit kann auch die zweite Hypothese bestätigt werden. Es gibt einen mittelstarken Zusammenhang zwischen den vorzufindenden Hintergrundinformationen über das Unternehmen und dessen Einfluss auf den Eindruck über das Unternehmen.

### Überprüfung der Hypothese 3

*H3: Wenn Unternehmen und ihre Standorte außerhalb der Bundeshauptstadt Wien angesiedelt sind, werden Print-Inserate eher geschaltet und von den Arbeitssuchenden gelesen.*

Für die Überprüfung der dritten Hypothese werden die Fragen nach dem Wohnort und der Nutzung an Kanälen für die Jobsuche herangezogen. Da beide Variablen

ein nominales Datenniveau vorweisen, wird der Zusammenhang der Merkmale mittels des Chi<sup>2</sup> Tests überprüft.

Bevor der Chi-Quadrat Test durchgeführt werden kann, wurde Wien als Bundesland aus der Variable gefiltert. Das Ergebnis des Chi-Quadrat Tests für überregionale Print-Inserate weist mit einer Signifikanz von  $p = 0,447$  keinen signifikanten Zusammenhang vor. Zudem haben 3 Bundesländer (Burgenland, Salzburg, Vorarlberg) eine Häufigkeit kleiner als 5 und dürfen somit nicht in die Interpretation miteinbezogen werden. In den verbliebenen Bundesländern werden vermehrt keine überregionalen Print-Inserate für die Jobsuche genutzt (vgl. Tabelle 12).

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	6,832 <sup>a</sup>	7	,447
Likelihood-Quotient	7,237	7	,405
Zusammenhang linear-mit-linear	,318	1	,573
Anzahl der gültigen Fälle	150		

a. 6 Zellen (37,5%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.

Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,72.

**Tabelle 12: Chi-Quadrat-Test nach Pearson für überregionale Print-Inserate zur Überprüfung von H3 (eigene Darstellung)**

Das Ergebnis des Chi-Quadrat Tests für regionale Print-Inserate weist laut Tabelle 13 mit einer Signifikanz von  $p = 0,257$  ebenfalls keinen signifikanten Zusammenhang vor. In diesem Fall haben 4 Bundesländer (Niederösterreich, Burgenland, Salzburg, Vorarlberg) eine Häufigkeit kleiner als 5 und somit werden sie auch hier nicht in die Interpretation miteinbezogen. In den verbliebenen Bundesländern werden vermehrt keine regionalen Print-Inserate für die Jobsuche genutzt.



	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	8,935 <sup>a</sup>	7	,257
Likelihood-Quotient	9,533	7	,217
Zusammenhang linear-mit-linear	,649	1	,420
Anzahl der gültigen Fälle	150		

a. 6 Zellen (37,5%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.

Die minimale erwartete Häufigkeit ist 1,64.

**Tabelle 13: Chi-Quadrat-Test nach Pearson für regionale Print-Inserate zur Überprüfung von H3 (eigene Darstellung)**

Aufgrund dieser Ergebnisse kann Hypothese 3 verworfen werden. Es gibt keinen Zusammenhang zwischen dem Standort des Unternehmens bzw. dem Wohnort der BewerberInnen und der Nutzung von Print-Inseraten für die Suche von Jobs bzw. neuen MitarbeiterInnen.

#### Überprüfung der Hypothese 4

*H4: Studenten und Absolventen, die ein Studium in einem Segment wählen, wo ein Fachkräftemangel, wie IT oder Technik, haben größere Schwierigkeiten einen Job zu finden, da die Anforderungen in diesen Bereichen umso höher sind.*

Die Fragen nach der Studienrichtung und der Schwierigkeit bei der Jobsuche werden herangezogen um die vierte und letzte Hypothese zu überprüfen. Da beide Variablen ein nominales Messniveau vorweisen, wird die Überprüfung eines Zusammenhanges erneut mit einem Chi-Quadrat-Test durchgeführt.

Das Ergebnis des Chi-Quadrat Tests für die erste Studienrichtung, Ingenieurwissen und Technik, in der laut Experten ein Fachkräftemangel herrscht, weist mit einer Signifikanz von  $p = 0,444$  keinen signifikanten Zusammenhang vor (vgl. Tabelle 14). Generell wurde angegeben, dass es vermehrt keine Schwierigkeiten bei der Jobsuche für die StudentInnen und AbsolventInnen dieser Studienrichtung gibt.

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	,586 <sup>a</sup>	1	,444		
Kontinuitätskorrektur <sup>b</sup>	,316	1	,574		
Likelihood-Quotient	,601	1	,438		
Exakter Test nach Fisher				,543	,291
Zusammenhang linear-mit-linear	,583	1	,445		
Anzahl der gültigen Fälle	200				

a. 0 Zellen (0,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.

Die minimale erwartete Häufigkeit ist 10,88.

b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet.

**Tabelle 14: Chi-Quadrat-Test nach Pearson für Ingenieurwissen & Technik zur Überprüfung von H4 (eigene Darstellung)**

Bei der Betrachtung der Ergebnisse des Chi-Quadrat Tests für die zweite Studienrichtung mit einem Fachkräftemangel, Informatik und IT, ist ein Signifikanzniveau von  $p = 0,078$  vorzufinden (vgl. Tabelle 15). Das bedeutet, dass es einen tendenziell signifikanten Zusammenhang zwischen dieser Studienrichtung und der Schwierigkeit einen zur Ausbildung passenden Job zu finden, gibt.

	Wert	df	Asymptotische Signifikanz (zweiseitig)	Exakte Signifikanz (2-seitig)	Exakte Signifikanz (1-seitig)
Chi-Quadrat nach Pearson	3,111 <sup>a</sup>	1	,078		
Kontinuitätskorrektur <sup>b</sup>	2,354	1	,125		
Likelihood-Quotient	2,97	1	,085		
Exakter Test nach Fisher				,106	,065
Zusammenhang linear-mit-linear	3,096	1	,078		
Anzahl der gültigen Fälle	200				

a. 0 Zellen (0,0%) haben eine erwartete Häufigkeit kleiner 5.

Die minimale erwartete Häufigkeit ist 8,16.

b. Wird nur für eine 2x2-Tabelle berechnet.

**Tabelle 15: Chi-Quadrat-Test nach Pearson für Informatik & IT zur Überprüfung von H4 (eigene Darstellung)**

Da ein Ergebnis keinen und das andere Ergebnis nur einen tendenziell signifikanten Zusammenhang vorweist, wird auch die vierte Hypothese verworfen. Somit kann gesagt werden, dass StudentInnen und AbsolventInnen, die ein Studium in einem Segment wählen, wo ein Fachkräftemangel herrscht, keine größeren Schwierigkeiten haben einen passenden Job zu finden.

## **Zusammenfassung der Studienergebnisse**

In der nachfolgenden Tabelle 16 soll noch einmal übersichtlich abgebildet werden, welche Hypothesen bestätigt bzw. widerlegt wurden und wie diese Ergebnisse interpretiert werden können.

<b>Hypothesen</b>	<b>Ergebnis</b>	<b>Kurze Interpretation der Ergebnisse</b>
H1	Bestätigt	Mit steigender Wichtigkeit der Korrektheit der kommunizierten Inhalte, nimmt die Wahrscheinlichkeit einer Bewerbung bei falschen Inhalten ab.
H2	Bestätigt	Es gibt einen mittelstarken Zusammenhang zwischen den vorzufindenden Hintergrundinformationen über das Unternehmen und dessen Einfluss auf den Eindruck über das Unternehmen.
H3	Widerlegt	Der Standort des Unternehmens bzw. der Wohnort der BewerberInnen hat keinen Zusammenhang mit der Nutzung von Print-Inseraten für die Suche von Jobs bzw. neuen MitarbeiterInnen.
H4	Widerlegt	StudentInnen und AbsolventInnen, die ein Studium in einem Segment wählen, wo ein Fachkräftemangel herrscht, haben keine größeren Schwierigkeiten einen passenden Job zu finden.

**Tabelle 16: Zusammenfassung der Studienergebnisse (eigene Darstellung)**

## 7. Fazit

Dieses Kapitel widmet sich der Beantwortung der Forschungsfragen. Neben einer Interpretation findet auch eine Limitation der Ergebnisse statt. Darüber hinaus werden Handlungsempfehlungen für Dienstleistungsunternehmen und für weitere Forschungen abgeleitet. Zum Schluss rundet ein Blick in die Zukunft das Thema Employer Branding und Recruiting ab.

### 7.1 Beantwortung der Forschungsfragen und Interpretation der Ergebnisse

*FF: Welche Handlungsempfehlungen lassen sich für ein erfolgreiches Recruiting und Employer Branding für Unternehmen im Dienstleistungsbereich ableiten?*

Da die gesamte Arbeit inkl. ihrer theoretischen und empirischen Forschung darauf ausgelegt ist, Handlungsempfehlungen für die Praxis, allen voran für Dienstleistungsunternehmen abzuleiten und diese so aufzubereiten, dass sie den besagten Unternehmen rasch und übersichtlich zur Verfügung stehen, wurde der Beantwortung dieser Frage ein eigenes Kapitel gewidmet (vgl. Kapitel 7.2).

*Subfrage 1: Welche Kanäle eignen sich aus heutiger Sicht für eine rasche und unkomplizierte Kommunikation zwischen Unternehmen und (potentiellen) Arbeitnehmern am meisten, damit alle Beteiligten nach Abschluss des Bewerbungsprozesses mit der Wahl ihres Arbeitnehmers/-gebers zufrieden sind.*

Um diese Subfrage beantworten zu können, sollen alle betrachteten Blickwinkel miteinbezogen werden. In der Theorie gibt es eine Vielzahl an Möglichkeiten für die Kommunikation des Wertversprechens oder um sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, um die besten KandidatInnen für sich zu gewinnen. Nicht weniger als vierzehn verschiedene Kanäle wurden in Kapitel 4.3 präsentiert, wobei es sich hier nur um einen Auszug handelt. Wirft man ein Auge auf die derzeitige Forschung lassen sich in Studien wie z.B. der „Social Media Personalmarketing Studie“ (2016), „Recruiting Trends“ (2017) oder „Employer Branding und Personalmarketing“

(2017) viele Gemeinsamkeiten erkennen. Alle sind sich einig, dass die geeignetsten Kanäle für die Job-/KandidatInnensuche, sowohl aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht, die Karriere-Website des Unternehmen, Online-Jobbörsen, Business-Netzwerke und Mitarbeiterempfehlungen sind.

Bei den qualitativen ExpertInneninterviews kamen die Unternehmen zu der Erkenntnis, dass Mitarbeiterempfehlungen ein wichtiger und einer der effizientesten Kanäle für die Rekrutierung von MitarbeiterInnen ist. Grundsätzlich wird auf eine Multi-Channel-Kommunikation gesetzt, bei der Kanäle wie die Unternehmens-Website oder Online-Jobbörsen, wie karriere.at dominieren. Zusätzlich wird viel Wert auf persönlichen Kontakt gelegt, um sich aus BewerberInnensicht einen besseren Eindruck über das Unternehmen und die ausgeschriebene Position bzw. aus Arbeitgebersicht über die KandidatInnen machen zu können. Hierfür werden Kooperationen mit Universitäten und Fachhochschulen eingegangen und an Karriere- bzw. Branchen-Messen teilgenommen. Potential sehen die Unternehmen in Social-Media-Kanäle und Business-Netzwerken, jedoch dienen diese zur Zeit, wenn überhaupt, hauptsächlich der Präsentation des Unternehmens.

Die quantitative Befragung von ArbeitnehmerInnen brachte das Ergebnis, dass für die Jobsuche am meisten Kanäle wie Jobbörsen, die Unternehmens-Website, persönliche Empfehlungen und Business-Netzwerke genutzt werden. Den größten Erfolg für die Jobfindung bringen erneut Jobbörsen, die Unternehmens-Website und persönliche Empfehlungen. Die Jobsuchenden wünschen sich auch weiterhin eine vermehrte Nutzung von Jobbörsen und der Website zur Schaltung von Inseraten, neu sind jedoch die Social-Media-Kanäle, die ihrer Ansicht nach vermehrt zur Nutzung kommen sollten.

Zusammenfassend ist nun festzuhalten, dass ein firmenspezifischer Medienmix aus neuen und klassischen Kanälen gefunden werden sollte. So können klassische Kanäle, wie Online-Jobbörsen, Flyer von Messeständen oder auch die Unternehmens-Website selbst, auf neue Kanäle wie Facebook, YouTube, Xing oder LinkedIn verweisen, wo das Unternehmen, dessen Werte und Aktivitäten oder auch bestehende MitarbeiterInnen und deren Tätigkeiten besser vorgestellt werden können. So können Synergien genutzt und eine Kannibalisierung ausgeschlossen werden. Der Vorteil bei der Nutzung der erwähnten Kanäle liegt darin, dass die

Zielgruppe mit den Kanälen sehr vertraut und somit eine Nutzung selbstverständlich ist und zum Alltag gehört. So kann die Kommunikation zwischen ArbeitnehmerInnen und Arbeitgeber rasch und unkompliziert vonstattengehen.

Einer Schaltung von Inseraten in (über-)regionalen Zeitungen für die angesprochene Zielgruppe ist jedoch abzuraten. Auch Arbeitsagenturen führen für StudentInnen und AbsolventInnen nur selten zum gewünschten Erfolg.

*Subfrage 2: Wie muss eine Employer Brand aussehen und kommuniziert werden, damit sich junge Fachkräfte, wie Studenten und Absolventen angesprochen fühlen und das Unternehmen ins Relevant Set an möglichen Arbeitgebern aufnehmen?*

Die Beantwortung der zweiten Subfrage beginnt ebenfalls mit der Betrachtung des aktuellen Forschungsstandes und der Theorie. Laut der Studie „The Employer Brand“ (1996) und „Employer Branding und Personalmarketing“ (2017) soll die Arbeitgebermarke eng mit der Unternehmenskultur und dem Wertesystem des Unternehmens verbunden sein und so einen Wettbewerbsvorteil schaffen. Attraktivitätsmerkmale eines Arbeitgebers sind flache Hierarchien, ein sicherer Arbeitsplatz, flexible Arbeitszeitmodelle, Weiterbildungs-/Karrieremöglichkeiten, ein gutes Arbeitsklima und interessante Tätigkeiten. Betreffend der Umsetzung dieser Merkmale gibt es jedoch eine weite Kluft zwischen dem was die Unternehmen glauben schon umzusetzen und was nach der Ansicht der ArbeitnehmerInnen tatsächlich umgesetzt wird. In der Theorie steht, dass eine starke Arbeitgebermarke eine klare und spezifische Kommunikation der Kernwerte des Unternehmens bieten und wahre und nachprüfbare Inhalte vermitteln soll, um so Bilder zu erzeugen und zu zeigen, die zum Unternehmen passen. Sie umfasst des Weiteren Verhaltensweisen und Strategien, die helfen sich als Unternehmen von seinen Mitbewerbern zu unterscheiden und am Arbeitsmarkt zu differenzieren. Schlussendlich gibt die Arbeitgebermarke die Antwort auf die Frage, warum ein qualifizierter und motivierter Arbeitssuchender sich für das eine Unternehmen als Arbeitgeber interessieren und entscheiden soll. Da die Employer Brand sowohl Auswirkungen auf die Mitarbeitergewinnung und -bindung, als auch auf das Unternehmen mit seiner Marke und Kultur und auf die erbrachte Leistung und das Ergebnis hat, muss ihr besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden.

Während den qualitativen Interviews teilten die Unternehmen mit, dass sie in der Erarbeitung neuer Unternehmenswerte und Führungsinitiativen sind, um sich den dynamischen Marktgegebenheiten anzupassen. Genau diese Dynamik und Innovationskraft möchten sie auch als Arbeitgeber demonstrieren. Besonders stolz sind sie auf Werte, wie Heimatverbundenheit, Tradition und Sicherheit und Stabilität im Sinne von einer langfristigen Unternehmensbindung. Für ihre MitarbeiterInnen möchten sie vor allem soziale Schwerpunkte setzen, indem sie ihnen flexible Arbeitszeitmodelle, eine ausgeglichene Work-Life-Balance, ein gutes Gesundheitsmanagement und viele Weiterentwicklungsmöglichkeiten anbieten.

Die quantitative Umfrage der ArbeitnehmerInnen kam zu einem ähnlichen Ergebnis. Wichtige Kriterien bei der Arbeitgeberwahl, auf die Wert gelegt und die auch kommuniziert werden sollten, sind eine gute Work-Life-Balance, die Arbeitsplatzsicherheit, flexible Arbeitszeitmodelle und die Weiterbildungsmöglichkeiten. Natürlich spielen auch die Vergütung und die vorhandene Infrastruktur eine Rolle.

Zusammenfassend muss eine Employer Brand bzw. eine Employer Value Proposition definiert werden, die sich stark an der Unternehmenskultur und den Unternehmenswerten orientiert. Das Unternehmen muss alle Beteiligten, wie Führungskräfte und MitarbeiterInnen miteinbeziehen und für sich definieren, was mittels der Employer Brand kommuniziert werden soll. Nur so kann nämlich das gesamte Unternehmen hinter diesen Werten stehen, sie im Arbeitsalltag leben und nach außen tragen und somit die nötige Authentizität gewährleisten.

Doch was soll nun wie kommuniziert werden? Generell müssen die MitarbeiterInnen, die Personen selbst, in den Mittelpunkt gerückt und aufgezeigt werden, welche Aktivitäten und Benefits für sie angeboten werden. Dazu zählen Kriterien wie Arbeitsplatzsicherheit, flexible Arbeitszeiten, Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten und interessante und herausfordernde Tätigkeiten. Die Kommunikationskanäle sind ähnlich zu denen bei der Job-/MitarbeiterInnensuche. Optimal eignen sich die Unternehmens-Website, persönliche Empfehlungen und Social-Media-Kanäle. Ein Mix dieser Kanäle sorgt dafür, dass die Employer Brand bestmöglich nach außen kommuniziert werden.

Abschließend ist zu sagen, dass eine laufende Selbstreflexion der Unternehmenswerte und -aktivitäten stattfinden muss und eventuelle Anpassungen an die Marktgegebenheiten und die Wünsche der BewerberInnen und MitarbeiterInnen durchgeführt werden müssen. Nur so kann die Zufriedenheit mit dem Unternehmen als Arbeitgeber, sowie die Wettbewerbsfähigkeit erhalten und erhöht werden.

## **7.2 Handlungsempfehlungen für die Praxis**

Wie im vorigen Kapitel erwähnt, sollen hiermit, basierend auf der Theorie und der durchgeführten qualitativen und quantitativen Forschung, klare Handlungsempfehlungen für Dienstleistungsunternehmen zum Thema Employer Branding und Recruiting abgegeben werden. Einige der Empfehlungen orientieren sich an den zuvor beantworteten Subfragen.

In den Unternehmen kann eine eigenständige Employer Branding Abteilung mit den notwendigen personellen Ressourcen und der Unterstützung von der Führungsebene von starkem Nutzen sein. Diese Abteilung muss in laufender Abstimmung mit anderen relevanten Unternehmensbereichen sein, wie zum Beispiel der Unternehmenskommunikation oder der Marketingabteilung. Eine der Aufgaben muss sein, eine Employer Branding Strategie zu entwickeln, die sich an den zuvor definierten Unternehmensstrategien und -werten orientiert und für die alle notwendigen Bereiche und Personen miteinbezogen werden. Diese Strategie muss im Unternehmen gelebt, an die Außenwelt kommuniziert, aber auch laufend weiterentwickelt und falls notwendig adaptiert werden.

Die durchgeführten Employer Branding Aktivitäten müssen laufend gemessen und evaluiert werden, damit ersichtlich ist, ob die Maßnahmen zum gewünschten Erfolg führen oder eventuelle Anpassungen zu tätigen sind. Hierfür müssen für das Unternehmen relevante Kennzahlen definiert und die notwendigen Systeme zur Messung und Evaluierung implementiert werden. Die Kommunikation der Ergebnisse kann dazu führen, dass die Relevanz des Themas erkannt wird und sich so auch die Akzeptanz in den eigenen Reihen erhöht.



Die nächsten Empfehlungen richten sich an die Kommunikationskanäle im Detail. Wie erwähnt, führt ein unternehmensspezifischer Medienmix zu den besten Ergebnissen bei der Suche nach passenden BewerberInnen. Aufgrund des großen Potentials und der hohen Akzeptanz von Seiten der KandidatInnen ist eine Investition in Social-Media-Kanäle bzw. Business-Netzwerke anzuraten. Diese Investition sollte sich auf die Implementierung bzw. den Ausbau der Unternehmensprofile auf den einzelnen Plattformen konzentrieren. Zunächst sollen die Plattformen, wie Facebook, Instagram, Pinterest, YouTube, Xing oder LinkedIn Aufmerksamkeit generieren und das Unternehmen, dessen MitarbeiterInnen und Jobprofile, sowie die diversesten Aktivitäten und Veranstaltungen präsentieren. Ist eine gewisse Reichweite und Beziehung zwischen Arbeitgeber und potentiellen Arbeitnehmern vorhanden, können nach und nach offene Stellen über diese Plattformen ausgeschrieben werden. Natürlich muss zwischen den Kanälen differenziert und aus jedem Kanal der größte Nutzen herausgeholt werden. Das heißt Instagram kann z.B. dafür genutzt werden um vom Arbeitsalltag mittels Bildern und kurzen Stories zu berichten, während auf YouTube verschiedene Tätigkeiten von MitarbeiterInnen selbst, ausführlich vorgestellt werden können. Um die Kanäle und deren Inhalte zu pflegen, sind natürlich die notwendigen personellen Ressourcen ins Unternehmen zu holen.

Da sich rund 92% der befragten ArbeitnehmerInnen vor dem Versand einer Bewerbung über das betreffende Unternehmen erkundigen und 80% davon dies über die Website tun, ist eine eigene Karriere-Plattform zu empfehlen. Die InteressentInnen möchten alle Informationen rasch und kompakt aufbereitet vorfinden und hierfür sich nicht zuerst auf der klassischen Unternehmens-Website langwierig auf die Suche nach relevanten Inhalten machen. Die Karriere-Website kann dazu dienen Inhalte offen zu kommunizieren und Hintergründe zum Unternehmen preiszugeben. Erneut können die Menschen in den Mittelpunkt gerückt werden und sie haben die Bühne um sich persönlich vorzustellen.

Dies führt gleich zum nächsten wesentlichen Punkt, nämlich den Mitarbeiterempfehlungen. Damit solche Empfehlungen getätigt werden, müssen die bestehenden MitarbeiterInnen eine hohe Zufriedenheit vorweisen. Das Unternehmen muss Werte vermitteln, mit denen sich die einzelnen MitarbeiterInnen

identifizieren können. Hierfür ist hilfreich, wenn die MitarbeiterInnen in den Wertefindungsprozess miteinbezogen werden. Auch soziale Anreize, Aktivitäten Events können dazu beitragen. Eine laufende Weiterentwicklung oder das miteinbeziehen in neue und spannende Projekt tragen dazu bei, dass die MitarbeiterInnen engagiert und motiviert bleiben. Flexible Arbeitszeitmodelle, eine gute Work-Life-Balance helfen wiederum, ausgeglichen zu sein und genug Zeit für Familie, Freunde und Hobbies zu haben. Team-Building-Events oder Betriebsausflüge lassen den Spaß während der Arbeit nicht zu kurz kommen, stärken den Zusammenhalt untereinander und helfen dabei sich gegenseitig besser kennen zu lernen. Weist das Unternehmen eine große Anzahl an zufriedenen MitarbeiterInnen vor, müssen diese auch in den Mittelpunkt gerückt und als Botschafter eingesetzt werden. Denn wer kann besser über ein Unternehmen berichten, als die MitarbeiterInnen selbst.

Betreffend des Recruiting-Prozesses ist es von Nutzen neue Methoden einzusetzen. In der Vorselektion von BewerberInnen, z.B. statt dem ersten persönlichen Gespräch, können Web-Interviews zum Einsatz kommen. Diese sind zeit- und kostensparend, sowohl für die BewerberInnen (keine Anfahrt), als auch für die Recruiter (mehrmalige Begutachtung jederzeit möglich) und es wird sichtbar, wie die KandidatInnen mit neuen und eventuellen noch ungewohnten Situationen umgehen. Auch Assessment Center bringen viele Vorteile mit sich. Sie ermöglichen dem Unternehmen die KandidatInnen intensiver kennenzulernen und bessere Vergleiche zu ziehen, während die BewerberInnen einen ausführlicheren Eindruck über das Unternehmen und die Tätigkeiten und Aufgabenbereiche bekommen. Ein elektronisches Recruitingtool kann ebenfalls für beide Parteien einen Nutzen stiften. Innerhalb des Unternehmens haben alle betreffenden Abteilungen, wie die Fachbereiche und die Personalabteilungen Zugriff auf die Bewerbungen, wodurch ein leichtes Management und eine einfache Kommunikation ermöglicht werden. Zusätzlich ist eine ressourcenschonende Archivierung und ein Zugriff zu einem beliebigen späteren Zeitpunkt möglich. Auch die BewerberInnen kennen den Umgang mit einer elektronischen Bewerbungsplattform, trotzdem muss die Möglichkeit einer Bewerbung rasch vorzufinden sein und die Abwicklung der Bewerbung simpel gehalten werden.

Abschließend ist zu sagen, dass die Maßnahmen schwer zu generalisieren sind. Alle Unternehmen müssen sich einer laufenden Selbstreflexion unterziehen, ihre Maßnahmen analysieren, aus den bisherigen Erfahrungen lernen und notwendige Adaptionen durchführen. Die Zielgruppen der Unternehmen unterscheiden sich, genauso wie die Struktur innerhalb des Unternehmens. Gewisse Aktivitäten sind vom Standort und der Größe des Unternehmens abhängig, da z.B. eine kleine Filiale am Land anders zu behandeln ist, als die Unternehmenszentrale in der Stadt. Abhilfe können regional angesiedelte MitarbeiterInnen schaffen. Trotzdem sollten die Unternehmenswerte und -strategien nicht aus den Augen verloren werden und darauf geachtet werden, dass alle Unternehmensangehörigen an einem Strang ziehen.

## **7.3 Limitation und zukünftiger Forschungsbedarf**

In diesem Abschnitt findet eine kritische Betrachtung der Vorgehensweise statt. Zudem werden Limitationen zur Gültigkeit der Untersuchung und künftige Forschungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Zu Beginn ist die wissenschaftliche Herausforderung zu erwähnen, wonach es in der Theorie und Praxis kein einheitliches Verständnis von Employer Brand und Employer Branding gibt (vgl. Abschnitt 3.1). Daher wurde bei den ExpertInneninterviews das Unternehmensverständnis abgefragt und darauf geachtet, bei Missverständnissen Aufklärung zu bieten.

Die Befragung wurde auf Basis eines Quotenstichplans durchgeführt. Dieses Verfahren der Stichprobenauswahl wurde gewählt, um eine Repräsentativität der Ergebnisse für alle österreichischen StudentInnen und AbsolventInnen zu gewährleisten (vgl. Abschnitt 5.3.1). Laut Scholl (2015) sind die Ergebnisse jedoch nur für die erhobenen Merkmale und den Zeitpunkt der Erhebung repräsentativ.<sup>124</sup> Zudem gibt es eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass die Untersuchungsergebnisse

---

<sup>124</sup> Vgl. Scholl, 2015, S. 31.

bei einer Erhebung mit ProbandInnen in anderen Alters- und Bildungssegmenten abweichen.

Für die Erhebung der qualitativen Ergebnisse wurden nur ExpertInnen aus der Dienstleistungsbranche gewählt. Der Großteil befindet sich mitten in der Implementierung einer konkreten Employer Branding Strategie bzw. Überarbeitung dieser. Daher wäre eine weiterführende Forschung zu dieser Thematik interessant, im Rahmen derer die Ergebnisse nach Umsetzung der Strategie erhoben und analysiert werden.

Aufgrund von Marktentwicklungen erkennen laufend neue Unternehmen die Relevanz von Employer Branding und sehen ein, dass Anpassungsfähigkeit gefragt ist und sie den neuen Trends v.a. im Recruiting folgen müssen. So wäre es vom besonderen Interesse die Vorgehensweisen in anderen Branchen zu erforschen, um so weitere Handlungsempfehlungen abgeben zu können.

## **7.4 Ausblick**

Der erste Schritt in eine erfolgreiche Zukunft ist getan. Laut der „360 Grad Studie: Employer Branding“ (2015) sind sich 90% der Befragten einig, dass Employer Branding in den nächsten 10 Jahren in Österreich an Bedeutung gewinnen wird, d.h. das Thema hat bedeutend an Relevanz gewonnen und die nötige Aufmerksamkeit generiert.<sup>125</sup> Seit Jänner 2017 gibt es auch den ersten Lehrgang im deutschsprachigen Raum für „Inclusive Employment Branding“ in Österreich. Mit Hilfe dieses Lehrgangs soll ein neuer Ansatz entstehen, um den zukünftigen Herausforderungen in der Schaffung einer exklusiven Arbeitgebermarke gerecht zu werden. So wird nicht nur ein authentisches Bild des Arbeitgebers erarbeitet, sondern auch die Perspektive der MitarbeiterInnen und BewerberInnen berücksichtigt.<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> Vgl. Hirschberger/ Smid/ Schwabl, 2015, S. 14.

<sup>126</sup> Vgl. Karriere.at, 2016, o.S.

Unternehmen, die in Zukunft die Gewinnung ihrer Fach- und Führungskräfte nicht dem Zufall überlassen möchten, werden umdenken und anders agieren müssen. Unternehmen können nicht mehr nur kurzfristig bei Bedarf Stellenanzeigen ausschreiben, sondern müssen aktiv Stellensuchende gezielt abholen und passiv Stellensuchende ansprechen. Dazu gehört auch, dass das Inserat nicht nur passiv geschaltet und dann gehofft werden kann, dass Bewerbungen einlangen, sondern geeignete KandidatInnen müssen mittels aktivem Sourcing gezielt angesprochen und gewonnen werden. Ziel muss es sein, viele ungeeignete Bewerbungen auf wenige, vielleicht sogar nur einen geeigneten Kandidaten zu reduzieren. Hilfreich hierfür sind ein integriertes Personalmarketing, sowie eine Arbeitgebermarke als Botschaft an die potentiellen BewerberInnen. Natürlich sind auch pragmatische Analysen, wie viele KandidatInnen woher kommen, welche sich bewerben und/oder abspringen und eine informative und responsive Karriere-Website von Nutzen. Zuletzt müssen die Unternehmen auch über die Grenzen blicken, denn internationales Rekrutieren ist unabdingbar.<sup>127</sup>

Zusammenfassend gibt es drei wenige Schlagwörter, die sich die Unternehmen immer im Hinterkopf behalten müssen, wenn sie sich bezüglich des Themas Employer Branding und Recruiting für die Zukunft wappnen möchten:

**Realität, Authentizität, Diversität**

---

<sup>127</sup> Vgl. Müller, 2017, S. 274.

# Literaturverzeichnis

Achouri, C. (2010): Recruiting und Placement. Methoden und Instrumente der Personalauswahl und -platzierung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Gabler, Wiesbaden.

Achouri, C. (2015): Human Resources Management. Eine praxisbasierte Einführung. 2. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Aghamanoukjan, A./ Buber, R./ Meyer, M. (2009): Qualitative Interviews. In: Buber, R./ Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen. 2., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Ambler, T./ Barrow, S. (1996): The Employer Brand. Internetadresse: <http://facultyresearch.london.edu/docs/96-902.pdf>, Abgerufen am 08.08.2018.

Backhaus, K./ Tikko, S. (2004): Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International 9.

Beck, C. (2012): Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting. 2. Auflage, Luchterhand, Köln.

Berthel, J./ Becker, F. G. (2010): Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 9. vollständig überarbeitete Auflage, Schäffer-Pöschel, Stuttgart.

Best, K. (2017): Hochschul-Bildungs-Report: Großer Mangel an Datenspezialisten und Informatiklehrern. Internetadresse:

<https://www.stifterverband.org/download/file/fid/5047>, Abgerufen am 28.06.2018.

Bogner, A./ Menz, W. (2005): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, A./ Littig, B./ Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. VS Verlag, Wiesbaden.

Bröckermann, R. (2009): Personalwirtschaft. Lehr- und Übungsbuch für Human Resource Management. 5., überarbeitete Auflage, Schäffer-Pöschel, Stuttgart.

Buchheim, C. (2012): Employer Branding 2.0: Eine Arbeitgebermarke ist mehr als Social Media-Präsenz. In: Rath, B. H./ Salmen, S. (Hrsg.): Recruiting im Social Web. Talentmanagement 2.0 – So begeistern Sie Netzwerker für Ihr Mitmach-Unternehmen! BusinessVillage GmbH, Göttingen.

Burkhardt, R. (2008): Reputation management in small and medium-sized enterprises. Analysis and evaluation of the use of reputation management. A survey of small and medium-sized enterprises in Germany. Diplomica, Hamburg.

Christiaans, L. (2013): International Employer Brand Management. A Multilevel Analysis and Segmentation of Students' Preferences. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Dachrodt, G. (2014): Personalmanagement als strategischer Wertschöpfungsfaktor. In: Dachrodt, H. G./ Engelbert, V./ Koberski, W./ Dachrodt, G. (Hrsg.): Praxishandbuch Human Resources. Management – Arbeitsrecht – Betriebsverfassung. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Dannhäuser, R. (2015): Trends im Recruiting. In: Dannhäuser, R. (Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/ Praxistipps/ Rechtshinweise. 2. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Davis, G. (2008): Employer branding and its influence on managers. In: European Journal of Marketing, Vol. 42, S. 667-681.

Dell, D./ Ainspan, N./ Bodenberg, T./ Troy, K./ Hickey, J. (2001): The conference board: Engaging employees through your brand. The Conference, New York.

Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) (2006a): Employer Branding Definition. Internetadresse: <http://employerbranding.org/about/mission-und-grundsätze/>, Abgerufen am 21.05.2018.

Deutsche Employer Branding Akademie (DEBA) (2006b): Employer Branding „Wirkungskreis“: Wirkungsbereiche und positive Effekte. Internetadresse: <https://www.competence-site.de/wirkungsfelder-des-employer-brandings/>, Abgerufen am 23.05.2018.

- Eger, M./ Frickenschmidt, S. (2009): Die Karrierewebsite: Verbindung zwischen Employer Branding und Recruiting. In: Trost, A. (Hrsg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren. Wolters Kluwer, Köln.
- Gläser, J./ Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. 4. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Gmür, M./ Martin, P./ Karczynski, D. (2002): Employer Branding – Schlüsselfunktion im strategischen Personalmarketing. Personal 10: S. 12–16.
- Grohe, M. (2011): Social Media Recruiting im Praxiseinsatz. In: Bernauer, D./ Hesse, G./ Laick, S./ Schmitz, B. (Hrsg.): Social Media im Personalmarketing. Erfolgreich in Netzwerken kommunizieren. Wolters Kluwer, Köln.
- Hentze, J./ Kammel, A. (2001): Personalwirtschaftslehre 1. 7. Überarbeitete Auflage, UTB Verlag, Stuttgart.
- Hirschberger, S./ Smid, J./ Schwabl, T. (2015): 360 Grad Studie: Employer Branding. Internetadresse: [http://www.karriere.at/f/Employer\\_Branding\\_Studie.pdf](http://www.karriere.at/f/Employer_Branding_Studie.pdf), Abgerufen am 15.05.2018.
- Höld, R. (2009): Zur Transkription von Audiodaten. In: Buber, R./ Holzmüller, H. H. (Hrsg.): Qualitative Marktforschung. Konzepte – Methoden – Analysen. 2., überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden.
- Immerschitt, W./ Stumpf, M. (2014): Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber. Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Jäger, W./ Meurer, S. (2016): Human Resources im Internet 2015. Bewertung der HR-Websites bedeutender deutscher Arbeitgeber. 9. Auflage, Books on Demand, Norderstedt.
- Karriere.at (2016): Employer Branding, ein alter Hut? Die Zukunft heißt Inclusive Employment Branding. Internetadresse: <https://www.karriere.at/hr/t/employer-branding-ein-alter-hut-die-zukunft-heisst-inclusive-employment-branding>, Abgerufen am 30.08.2018.



- Kieser, A. (2009): Einarbeitung neuer Mitarbeiter. In: Rosenstiel, L./ Regnet, E./ Domsch, M. E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. 6. Auflage, Schäffer-Pöschel, Stuttgart.
- Kirschten, U. (2010): Employer Branding im demografischen Wandel. In: Preißnig, D. (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Knapp, E. (2017): Rekrutierungsmanagement. Erfolgreiche Mitarbeitergewinnung für Unternehmen. 2., neu bearbeitete Auflage, Erich Schmidt Verlag, Berlin.
- Lamnek, S. (2010): Qualitative Sozialforschung. 5., überarbeitete Auflage, Beltz Verlag, Basel.
- Lehner, E. (2018): EY-Studie Fachkräftemangel im österreichischen Mittelstand. Internetadresse: [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Studie\\_Fachkräftemangel\\_im\\_österreichischen\\_Mittelstand\\_-\\_Februar\\_2018/\\$FILE/EY-Studie%20Fachkräftemangel%20im%20Mittelstand%202018.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Studie_Fachkräftemangel_im_österreichischen_Mittelstand_-_Februar_2018/$FILE/EY-Studie%20Fachkräftemangel%20im%20Mittelstand%202018.pdf), Abgerufen am 28.06.2018.
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5. Auflage, Beltz Verlag, Basel.
- Mayring, P. (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktualisierte und überarbeitete Auflage, Beltz Verlag, Basel.
- Media-Analyse (2017): MA 2017 Basisdaten. Internetadresse: <https://www.media-analyse.at/table/2994>, Abgerufen am 07.07.2018.
- Meffert, H./ Burmann, C./ Kirchgeorg, M. (2011): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. 11. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Meffert, H./ Bruhn, M. (2012): Dienstleistungsmarketing. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Mrozek, S. (2009): Employer Branding. In: Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung, Band 12, o.S.
- Müller, C. (2017): Arbeitsmarkt Internet: Das Potenzial der latent Suchenden nutzen. In: Buckmann, J. (Hrsg.): Einstellungssache: Personalgewinnung mit

- Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Paier, D. (2010): Quantitative Sozialforschung. Eine Einführung. Facultas, Wien.
- Petkovic, M. (2008): Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl. 2. Auflage, Rainer Hampp, München.
- Petkovic, M. (2009): Wissenschaftliche Aspekte zum Employer Branding. In: Trost, A. (Hrsg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren. Wolters Kluwer, Köln.
- Petry, T./ Schreckenbach, F. (2016): Social Media Personalmarketing Studie 2016. 4. Auflage, Internetadresse: [https://personalmarketing2null.de/wp-content/uploads/2010/03/Social-Media-Personalmarketing-Studie-2016\\_Kostenlos-er-Download.pdf](https://personalmarketing2null.de/wp-content/uploads/2010/03/Social-Media-Personalmarketing-Studie-2016_Kostenlos-er-Download.pdf), Abgerufen am 15.05.2018.
- Raithel, J. (2008): Quantitative Forschung. Ein Praxiskurs. 2., durchgesehene Auflage, VS Verlag, Wiesbaden.
- Rathgeber, S. (2017): Millenials in der Arbeitswelt: neue Generation, neue Spielregeln? In: Buckmann, J. (Hrsg.): Einstellungssache: Personalgewinnung mit Frechmut und Können. Frische Ideen für Personalmarketing und Employer Branding. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Remer, A. (1978): Personalmanagement. Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmungen. De Gruyter, Berlin.
- Reuter, N. (2015): Arbeitgeberbewertungsportale – die neue Macht der Bewerber? In: Dannhäuser, R. (Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise. 2. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.
- Rohrlack, K. (2012): Personalbeschaffung – kompakt! Rainer Hampp Verlag, München.
- Roj, M. (2013): Die Relevanz der Markenarchitektur für das Employer Branding. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Salmen, S./ Bieber, P. (2012): Orientierung tut not! Talent Recruiting-Maßnahmen auf dem Prüfstand. In: Rath, B. H./ Salmen, S. (Hrsg.): Recruiting im Social Web. Talentmanagement 2.0 – So begeistern Sie Netzwerker für Ihr Mitmach-Unternehmen! BusinessVillage GmbH, Göttingen.

Schlager, T./ Bodderas, M./ Maas, P./ Cachelin, J.L. (2011): The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation. In: Journal of Service Marketing, Vol. 25, S. 497-508.

Schmidt, S. (2007): Hochschulmarketing. Grundlagen, Konzepte, Perspektiven. VDM Verlag, Düsseldorf.

Scholl, A. (2015): Die Befragung. 3., überarbeitete Auflage, UVK Verlagsgesellschaft mbH, München.

Scholz, C. (2011): Grundzüge des Personalmanagements. Vahlen, München.

Sponheuer, B. (2010): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung. Gabler, Wiesbaden.

Stock-Homburg, R. (2010): Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. 2. Auflage, Gabler, Wiesbaden.

Stotz, W./ Wedel, A. (2009): Employer Branding. Mit Strategie zum bevorzugten Arbeitgeber. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.

Ternès, A./ Runge, C. (2016): Reputationsmanagement. Employer Branding. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Theobald, A. (2017): Praxis Online-Marktforschung. Grundlagen – Anwendungsbereiche – Durchführung. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Tomczak, T./ von Walter, B./ Henkel, S. (2011): Strategisches Employer Branding. In: GfM-Forschungsreihe, 06/2011, o.S.

Troesser, J./ Kamps, A./ Buchholz, C./ Bethkenhagen, E./ Schlüter, K./ Nedoklan, M./ Friedenberger, T./ Mülheim, V. (2017): RecruitingTrends 2017. Was HR-Verantwortliche wissen müssen. Internetadresse:  
[https://www.staufenbiel.de/fileadmin/fm-dam/PDF/Studien/RecruitingTrends\\_2017.pdf](https://www.staufenbiel.de/fileadmin/fm-dam/PDF/Studien/RecruitingTrends_2017.pdf), Abgerufen am 15.05.2018.

Trost, A. (2009): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren. Wolters Kluwer, Köln.

Ulbricht, C. (2015): Social Media Recruiting & Recht – Rechtliche Rahmenbedingungen bei der Recherche und Gewinnung von Mitarbeitern über XING, Facebook & Co. In: Dannhäuser, R. (Hrsg.): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise. 2. Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

von Walter, B./ Kremmel, D. (2016): Employer Brand Management. Arbeitgebermarken aufbauen und steuern. Springer Fachmedien, Wiesbaden.

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

Weitzel, T./ Laumer, S./ Maier, C./ Oehlhorn, C./ Wirth, J./ Weinert, C. (2017): Employer Branding und Personalmarketing. Internetadresse: [https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai\\_lehrstuehle/isdl/3\\_Employer\\_Branding\\_20170210\\_WEB.pdf](https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/3_Employer_Branding_20170210_WEB.pdf), Abgerufen am 15.05.2018.

Weuster, A. (2012): Personalauswahl. Anforderungsprofil, Bewerbersuche, Vorauswahl und Vorstellungsgespräch. 3., aktualisierte u. überarbeitete Auflage, Gabler, Wiesbaden.

WKO (2017): Beschäftigungsstruktur. Erwerbstätige nach Wirtschaftssektoren. Internetadresse: <http://wko.at/statistik/eu/europa-beschaefigungsstruktur.pdf>, Abgerufen am 21.06.2018.

Wolf, G. (2012): Erfolgsfaktor Mitarbeiterbindung. In: Arbeit und Arbeitsrecht – Die Zeitschrift für das Personal-Management, Bd. 8, S. 470-473.

# Anhang

- Anhang A – Exposé
- Anhang B – Transkripte der Interviews
- Anhang C – Fragebogen

## Anhang A – Exposé

Media- und Kommunikationsberatung (Master Studiengang)

/ medien & wirtschaft



### Exposé Master These

### 1. Abgabe

<b>Familienname, Vorname</b>	<b>Garhofer, Jessica</b>
<b>eMail-Adresse</b>	mk161526@fhstp.ac.at
<b>Telefonnummer</b>	
<b>Datum der Abgabe</b>	04. Dezember 2017
<b>Name Betreuer</b>	Prof. (FH) Ing. Dr. Harald Wimmer
<b>Arbeitstitel</b>	<b>Employer Branding &amp; Recruiting</b>
<b>Fragestellung der Master-These</b>	<p>Durch den demographischen Wandel in den Industrieländern entsteht ein Mangel an Top-Führungs- und Nachwuchskräften. Umfragen zufolge haben aktuell mehr als 40% der deutschsprachigen Unternehmen Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen. Unternehmen sind dazu gezwungen, Strategien zur Gewinnung, Haltung und Entwicklung ihrer MitarbeiterInnen zu erarbeiten, sowie ihre Position am Markt als attraktiver Arbeitgeber für Talente auszubauen. Denn hinter jedem unternehmerischen Erfolg stehen die Kreativität, die Motivation und die Leistung von MitarbeiterInnen. Unternehmen, die in der Lage sind, solche Leistungsträger für sich zu gewinnen, verfügen über einen zentralen Wettbewerbsvorteil. (Vgl. Fraunhofer MOEZ, 2014, S. 13, Stand vom 17.11.2017.)</p> <p><b>Forschungsfrage:</b> Über welche Kanäle treten Unternehmen mit ihren potentiellen MitarbeiterInnen in Kontakt und wie muss eine Employer Brand aussehen und kommuniziert werden damit sich (junge) Fachkräfte, wie Lehrlinge, MaturantInnen oder StudentInnen angesprochen fühlen?</p>
<b>Wissenschaftliche und praktische Relevanz</b>	<p><b>Wissenschaftliche Relevanz:</b> Relevant, weil entgegen mancher Prognosen Social Media Kanäle nicht die Spitzenreiter in Sachen Recruiting und Personalmarketing sind. Es gilt in dieser Arbeit einerseits herauszufinden, welche Kanäle es sind, in denen sich Unternehmen und StudentInnen treffen und andererseits wie eine Employer Brand aussehen muss, um junge Fachkräfte anzusprechen.</p> <p><b>Praktische Relevanz:</b> Relevant, da laut der deutschen LinkedIn Studie 2016, 43% der Unternehmen die Arbeitgebermarke als oberste Priorität sehen um das Interesse hochqualifizierter Kandidaten zu gewinnen. 68% der Unternehmen sind davon überzeugt, dass die Arbeitgebermarke einen wesentlichen Einfluss auf die Fähigkeit hat, ausgezeichnete Kandidaten einzustellen. Die wirkungsvollsten Tools und Mittel für Employer Branding sind die Unternehmenswebsite (71%), soziale Medien wie Facebook und Twitter (42%) und öffentliche Auszeichnungen (38%) – Mehrfachnennungen waren möglich.</p>
<b>Aufbau und Gliederung</b>	<p><i>Inhaltsverzeichnis Masterarbeit</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>– Ehrenwörtliche Erklärung</li><li>– Abstract/ Zusammenfassung</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Inhaltsverzeichnis</li> <li>– Abbildungsverzeichnis/ Tabellenverzeichnis/ Abkürzungsverzeichnis</li> </ul> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Einleitung               <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Problemstellung und Relevanz</li> <li>1.2 Ableitung der Forschungsfrage</li> <li>1.3 Zielsetzung und Methode der Arbeit</li> <li>1.4 Aufbau der Arbeit (Gliederung)</li> </ol> </li> <li>2. Forschungsstand</li> <li>3. Employer Branding               <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 Definitorische Abgrenzung relevanter Begriffe</li> <li>3.2 Zielsetzung des Employer Branding</li> <li>3.3 Funktionen von Employer Brands</li> <li>3.4 Wirkungsweise von Employer Brands</li> <li>3.5 Reputationsmanagement</li> <li>3.6 Einbettung des Employer Branding in eine ganzheitliche Markenführung</li> <li>3.7 Gestaltung und Umsetzung einer Employer Branding Strategie</li> </ol> </li> <li>4. (Online) Recruiting               <ol style="list-style-type: none"> <li>4.1 Definitionen</li> <li>4.2 Recruiting-Kanäle</li> <li>4.3 Recruiting-Prozesse</li> <li>4.4 Online Recruiting</li> <li>4.5 Aktive und passive Rekrutierung von Digital Natives</li> </ol> </li> <li>5. Empirische Untersuchung               <ol style="list-style-type: none"> <li>5.1 Forschungsfrage und Hypothesen</li> <li>5.2 Methoden und Instrumente                   <ol style="list-style-type: none"> <li>5.2.1 Grundgesamtheit</li> <li>5.2.2 Stichprobenziehung</li> <li>5.2.3 Aufbau der Leitfadeninterviews</li> <li>5.2.4 Aufbau des Fragebogens</li> </ol> </li> <li>5.3 Ergebnisse und Auswertung</li> </ol> </li> <li>6. Fazit               <ol style="list-style-type: none"> <li>6.1 Fazit der Ergebnisse und der eingesetzten Erhebungsmethoden</li> <li>6.2 Handlungsempfehlungen für die Praxis</li> <li>6.3 Limitation</li> <li>6.4 Forschungsausblick</li> </ol> </li> <li>7. Literaturverzeichnis</li> </ol>
Methodenwahl	<p><b>Empirische Methode:</b></p> <p>Für die Erarbeitung des empirischen Abschnitts dieser Arbeit wurden zwei Methoden gewählt. In einem ersten Schritt sollen fünf qualitative Leitfadeninterviews mit Unternehmen, die als Arbeitgeber fungieren, geführt werden. Die befragten Personen befassen sich exklusiv mit der Personalbeschaffung, leiten ein Recruiting-Team oder sind als HR-Spezialisten tätig. Die Unternehmen in denen die Experten tätig sind, sind im Dienstleistungsbereich angesiedelt, wie zum Beispiel bei Finanzdienstleistern oder Telekommunikationsunternehmen und weisen eine Mitarbeiteranzahl von <math>\geq 3.000</math> vor. Aus den Erkenntnissen des Interviews werden Hypothesen gebildet, die es gilt in der anschließenden quantitativen Computer-Assisted-Web-Interview Befragung von ArbeitnehmerInnen zu bestätigen oder zu widerlegen. Die Befragung wird in Zusammenarbeit mit der „Talk Online Panel GmbH“ durchgeführt.</p>



	<p><b>Begründung Methodenwahl:</b></p> <p>Da beim Thema Employer Branding und Recruiting sowohl die Sichtweise des Arbeitgebers, als auch des Arbeitnehmers zu berücksichtigen sind, wurde die Entscheidung getroffen, die empirische Untersuchung in zwei Abschnitte zu teilen.</p> <p>Die Methode der persönlich geführten Interviews wurde gewählt, da die Experten am besten mittels persönlicher Ansprache, in ihrem gewohnten Arbeitsumfeld erreicht werden können.</p> <p>Die Methode der Online-Befragung wurde gewählt, da ein Großteil des Recruitings und des Personalmarketings im Internet stattfindet und somit die Befragten eine Online-Affinität mitbringen.</p> <p>Da eines der Ziele dieser Arbeit ist, Handlungsempfehlungen für die Praxis abgeben zu können, ist die Kombination beider Methoden essentiell. Bei den Interviews können die Wünsche, Vorstellungen und derzeitig durchgeführten Recruiting und Employer Branding Maßnahmen erfragt werden, woraus sich Hypothesen ableiten lassen. Bei den anschließend durchgeführten Befragungen kann man feststellen, ob sich die Vorstellungen und Wünsche der ArbeitnehmerInnen mit denen der Unternehmen decken. Vor allem aus diesen gewonnen Ergebnissen lassen sich Empfehlungen ableiten, ob die derzeitige Vorgehensweise angepasst werden muss oder so belassen werden kann.</p> <p><b>Grundgesamtheit:</b></p> <p>Die Grundgesamtheit der quantitativen Untersuchung sind alle ÖsterreicherInnen, die sich gerade in Ausbildung befinden und somit währenddessen oder spätestens nach Abschluss ihrer Ausbildung auf Jobsuche sind. Diese Gruppe ist deshalb interessant, da sie einen großen Teil der Arbeitssuchenden am Markt ausmachen. Des Weiteren kommen sie während und nach ihrer Ausbildung, z.B. während dem Unterricht selbst, bei Projekten und Präsentation oder bei Praktika- und Lehrstellensuchen, sehr intensiv mit diesen Themen in Berührung und können somit die besten Auskünfte dazu liefern.</p> <p>Laut Lehrlingsstatistik 2016 der WKO gibt es 106.950 Lehrlinge in Österreich, davon befinden sich 11.348 Lehrlinge im vierten und somit letzten Lehrjahr. Die Anzahl der Studierenden im Wintersemester 2016/2017 beträgt laut dem Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft an Universitäten 308.374, an Fachhochschul-Studiengängen 50.009 und an Privatuniversitäten 12.201. Doch auch die SchülerInnen an einer Allgemeinbildenden oder Berufsbildenden höheren Schule (HAK, HTL), die ihre Ausbildung mit einer Matura abschließen werden, sind von Relevanz. Hier handelt es sich laut Media-Analyse 2016/2017 um eine Anzahl von 344.000. Die Grundgesamtheit aller betrachteten Sparten beträgt nun gesamt 821.534.</p> <p><b>Stichprobenziehung:</b></p> <p>Quotenauswahl – quantitative Befragung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ 50% Männer (100; Potential 410.767)</li> <li>50% Frauen (100; Potential 410.767)</li> <li>▪ 30% 16-20 Jahre (30 Männer, 30 Frauen; Potential 246.460)</li> <li>40% 21-25 Jahre (40 Männer, 40 Frauen; Potential 328.614)</li> <li>30% 26-30 Jahre (30 Männer, 30 Frauen; Potential 246.460)</li> <li>▪ 50% Akademiker (je 15 m/w, 16-20J; 20 m/w, 21-25J; 15 m/w, 26-30J)</li> <li>30% mit Matura (je 9 m/w, 16-20J; 12 m/w, 21-25J; 9 m/w, 26-30J)</li> <li>20% ohne Matura (je 6 m/w, 16-20J; 8 m/w, 21-25J; 6 m/w, 26-30J)</li> </ul>
--	---



Literaturhinweise	<p>Appel, W./ Michel-Dittgen, B. (Hrsg.) (2013): Digital Natives. Was Personaler über die Generation Y wissen sollte. Springer Gabler, Wiesbaden.</p> <p>BMFWF (2017): uni:data - Zahlen und Fakten zum Hochschulbereich. Auswertungen Studierende - Studierende an Universitäten/ Fachhochschulen/ Privatuniversitäten - Zeitreihe Wintersemester. Internetadresse: <a href="https://wissenschaft.bmfwf.gv.at/bmfwf/studium/studieren-in-oesterreich/statistikenunidata/">https://wissenschaft.bmfwf.gv.at/bmfwf/studium/studieren-in-oesterreich/statistikenunidata/</a>, Abgerufen am 18.11.2017.</p> <p>Böttger, E. (2012): Employer Branding. Verhaltenstheoretische Analysen als Grundlage für die identitätsorientierte Führung von Arbeitgebermarken. Springer Gabler, Wiesbaden.</p> <p>Dannhäuser, R. (Hrsg.) (2015): Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/ Praxistipps/ Rechtshinweise. Springer Gabler, Wiesbaden.</p> <p>Fraunhofer MOEZ (2014): Employer Branding in Wissenschaft und Praxis. Wie mittelständische Unternehmen ihre Arbeitgeberpositionierung international erfolgreich gestalten können. Internetadresse: <a href="https://www.imw.fraunhofer.de/content/dam/moez/de/documents/Working_Paper/Employer%20Branding_8.pdf">https://www.imw.fraunhofer.de/content/dam/moez/de/documents/Working_Paper/Employer%20Branding_8.pdf</a>, Abgerufen am 17.11.2017.</p> <p>Kremmel, D./ von Walter, B. (Hrsg.) (2016): Employer Brand Management. Arbeitgebermarke aufbauen und steuern. Springer Gabler, Wiesbaden.</p> <p>LinkedIn (2016): Deutschland Recruiting Trends 2016. Internetadresse: <a href="https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/de-de/c/pdfs/GRT16_GermanyRecruiting_Deutsch_100715.pdf">https://business.linkedin.com/content/dam/business/talent-solutions/regional/de-de/c/pdfs/GRT16_GermanyRecruiting_Deutsch_100715.pdf</a>, Abgerufen am 17.11.2017.</p> <p>Sponheuer, B. (2010): Employer Branding als Bestandteil einer ganzheitlichen Markenführung. Gabler Verlag, Wiesbaden.</p> <p>Verein ARGE Media-Analysen (2017): MA 16/17 Basisdaten. Internetadresse: <a href="http://www.media-analyse.at/table/2882">http://www.media-analyse.at/table/2882</a>, Abgerufen am 01.12.2017.</p> <p>WKO (2017): Lehrlinge nach Bundesländern, Lehrjahren und Geschlecht: 2002-2016. Internetadresse: <a href="https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/daten-lehrlingsstatistik.html">https://www.wko.at/service/zahlen-daten-fakten/daten-lehrlingsstatistik.html</a>, Abgerufen am 18.11.2017.</p>
Allfälliges	-

Bitte löschen Sie die grauen Erklärungen vor Abgabe des Exposés aus den Feldern und achten Sie darauf, dass Ihr Text in schwarzer Schrift erscheint.

Genehmigt durch Studiengangsleitung

## **Anhang B – Transkripte der Interviews**

### **UNTERNEHMEN A**

**Durchgeführt am: 22.06.2018**

**Interviewer:** Gut dann beginnen wir. Ich würde dich bitten, dass du dich und deine Position in ein bis zwei Sätzen kurz vorstellst.

**Interviewpartner:** Mein Aufgabenbereich besteht darin, Mitarbeiter vom Eintritt bis zum Austritt zu begleiten.

**I:** Wie ist das Recruiting und das Employer Branding bei euch aufgebaut? Handelt es sich um eigenständige Abteilungen oder eher Stabstellen?

**IP:** Eigene Abteilungen nein. Wir sind eine Abteilung. Für die Differenzierung sind wir zu klein. Im Recruiting machen das in der Regel die Business Partner – jeder Business Partner für seine Bereiche. Der Ablauf ist klassisch. Willst du den Ablauf jetzt erzählt wissen, wie wir rangehen, oder...?

**I:** Der Recruiting-Prozess wird später noch behandelt. Hier geht es jetzt nur darum herauszufinden, z.B. wie viele Mitarbeiter für die Bereiche zuständig sind.

**IP:** Denkst du in Kopffzahlen oder in Vollzeitäquivalenten?

**I:** In Kopffzahlen.

**IP:** In Kopffzahlen gut. Für das Recruiting sind es 6 oder 7. 6 sind es glaub ich.

**I:** Arbeitet ihr dann mit anderen Abteilungen, wie z.B. PR, interne Kommunikation oder Marketing zusammen?

**IP:** Klar nutzen wir diese Kanäle. Insbesondere was den Internet-Auftritt betrifft. Sei es auf der eigenen Homepage bzw. auf Websites und Plattformen, die sich für Inserate anbieten, wie z.B. karriere.at. oder auch Facebook, Instagram.

**I:** Auf die Kanäle gehen wir dezidiert etwas später noch einmal ein. Kommen wir nun zum Themenblock Employer Branding. Was verstehst du unter Employer Branding?

**IP:** So wie es wir verstehen ist es: „Wie präsentiert sich das Unternehmen nach außen. Und wie kann man diese Werte, ich sag jetzt im weiteren Sinne, auch vermitteln und wie kann man dadurch Mitarbeiter einerseits finden aber auch binden, wenn sie schon bei uns sind.“

**I:** Verspürt ihr einen Fachkräftemangel bzw. tut ihr euch schwer passende Fachkräfte zu rekrutieren?

**IP:** Ja, Ja, Ja. Ganz massiv.

**I:** Bezieht sich das auf spezielle Bereiche?

**IP:** Ja, das ist der Regulatorik geschuldet. Regulatorik heißt, die gesetzlichen Vorschriften, die ganz immens sind. Und dazu braucht man in diesen Bereichen hochspezialisierte Mitarbeiter. Das heißt, am liebsten wären uns natürlich Mitarbeiter von anderen Unternehmen, die das gleiche machen, die relativ rasch einsteigen können. Uns ist aber klar, dass hierfür der Markt in Wien sehr klein ist,

weshalb wir auch in Deutschland auf die Suche gehen. Dort sind sehr viele willig nach Österreich zu wechseln, insbesondere nach Wien, das machen sie sehr gerne. Da die Rechtsvorschriften nahezu die gleichen sind und sich decken, ist das relativ einfach. Und natürlich hauptsächlich Uni-Abgänger oder FH-Abgänger. Da nehmen wir auch welche direkt vom Studium weg.

**I:** Das ist dann quasi so wie Active Sourcing, dass ihr auf die Leute zugeht?

**IP:** Das ist unterschiedlich. Grundsätzlich gibt es natürlich Vereinbarungen über die Zusammenarbeit mit Unis, FHs, aber auch Auftritte auf bestimmten Messen, damit man zu Kontakten kommt. Aber die Zauberformel sind Empfehlungen - das ist in jeder Hinsicht der effizienteste Kanal. Geringster Aufwand und größter Output.

**I:** Welche Werte und Versprechen möchtet ihr den Bewerbern mittels eurer Employer Brand kommunizieren?

**IP:** Versprechen wollen wir gar nichts und tun wir auch nicht, denn das ist sehr gefährlich. Weil wenn so ein Versprechen nicht eingehalten wird, dann ist es vorbei. Man muss immer sehr vorsichtig sein in der ganzen Phase, nichts versprechen. Man kann nur das Unternehmen so gut als möglich präsentieren, so wie man es selbst empfindet, wie man es kennt und am besten durch Vorbildwirkung. Wie empfängt man die Kandidaten, wie geht man mit ihnen um, vor allem schon im Vorfeld, wie nimmt man Kontakt mit ihnen auf, im Gespräch dann selbst und dann auch in der Nachbearbeitung. Das ist ein ganz entscheidender Faktor - das merken die Menschen sofort. Es gibt dann auch Möglichkeiten, dass man mit den Kandidaten das Team besucht, bevor sie eine Zusage bekommen, damit sie die Umgebung und auch die Kollegen kennen lernen.

**I:** So im Rahmen eines Probetags?

**IP:** Nein, nicht ein Probetag, sondern direkt weg aus dem Gespräch. So sehen die Kollegen aus, so sieht der Arbeitsplatz aus, so ist die Umgebung. Man geht auch durchs Haus, damit man einen Eindruck vom Flair bekommt.

**I:** Wie sieht nun die Employer Brand von Unternehmen A aus?

**IP:** Konkretisiere die Frage bitte ein bisschen.

**I:** Was kommuniziert ihr an die Außenwelt, um die Leute anzusprechen? Wie stellt sich Unternehmen A dar?

**IP:** Primär als rein österreichisches Unternehmen, das ist ganz wichtig.

**I:** Also quasi als traditionelles Unternehmen?

**IP:** Nein, Tradition weniger, sondern eher die Verknüpfung, dass wir das Wort „Sicherheit“ in den Raum stellen wollen. Das hat natürlich wieder mit der Vergangenheit zu tun, wo es in der Branche durch internationale Verflechtungen zu Verwerfungen kam. Da ist uns die Aussage wichtig, dass wir ein rein österreichisches Unternehmen sind. Auch die Eigentümer sind zu 100% Österreicher. Man versucht Werte zu vermitteln, einen respektvollen Umgang, wir wollen erfolgreich sein. Das passiert weniger durch Präsentationen in der Recruiting-Phase bzw. durch irgendwelche Unternehmensmappen, sondern eher im persönlichen Kontakt. Wir sind so der Gegenpol zwischen der Welt, die sich im Internet abspielt und dann dem persönlichen Kontakt. Von irgendwelchen Foldern oder Unternehmensbroschüren halten wir nichts, da diese nichts bringen - die

landen in der Regel im Papierkorb. Wir machen es ausschließlich über den persönlichen Kontakt. Ich kann dir auch gerne unsere Besprechungsräume zeigen, wo wir mit den Bewerbern sprechen. Die sind uns auch ganz wichtig, da dort der erste Eindruck vermittelt wird, den man vom Unternehmen bekommt. Das ist kein Hinterkammerl irgendwo, auch nicht im Arbeitsbereich der Mitarbeiter, sondern ganz normale Besprechungs- oder Seminarräumlichkeiten.

**I:** Welche Eigenschaften oder Aktivitäten macht Unternehmen A aus eurer Sicht zu einem attraktiven Arbeitgeber, auch schon für bestehende Mitarbeiter? Was wären hier Gründe oder Benefits?

**IP:** Ja, mit dem Wort „Benefits“ muss man auch sehr vorsichtig sein. Bei den Benefits geht es weniger um monetäre Sachen, sondern hauptsächlich über das soziale Umfeld.

**I:** Im Bezug auf Work-Life-Balance?

**IP:** Work-Life-Balance natürlich. Das heißt, was auf jeden Fall gefördert wird ist Gleitzeit. Es besteht die Möglichkeit von 06:30 bis 20 Uhr zu arbeiten. Es gibt keine Kernarbeitszeiten, du kannst die Arbeit auch unterbrechen währenddessen, wenn du dringende Wege oder Besorgungen zu erledigen hast. Die Arbeitszeit wird durch das Jahr durchgerechnet. Es ist natürlich schon so, dass die Anwesenheit mit dem Team abgesprochen werden müssen. Es kann nicht sein, dass alle weg sind, dass an einem Wochentag plötzlich keiner mehr da ist. Das spielt sich aber gut ein.

**I:** Das heißt, dass dies auch im Unternehmen gelebt wird?

**IP:** Ja, ja, das wird gelebt im Unternehmen, sonst würde es auch nicht funktionieren. Natürlich nimmt man Rücksicht auf Familien. Das sieht man konkret bei den Müttern, die aus der Karenz zurückkommen. Hier bleibt es ihnen überlassen wann und wie sie ihre Arbeitszeit legen wollen. Hier wissen wir, dass das nur so funktionieren kann.

**I:** Es wird halt selten so gelebt im Unternehmen.

**IP:** Naja, man muss dazu sagen, wir leben in einem Bereich, wo wir schon hochqualifizierte Mitarbeiter haben. Es bringt also nichts, wenn ich jemanden zu etwas vergattere. Es ist dann sofort der Faden weg. Und was natürlich immer mehr an Bedeutung gewinnt, ist Teleworking. Dann auch, dass die Papas in Karenz gehen. Ich würde nicht sagen, jeder, aber sehr viele nehmen den schon in Anspruch. Was auch nie ein Thema ist, ist „ok, du machst das gut so.“ Das sind so Dinge, die nebenbei passieren. Wir tragen diese Dinge nicht so vor uns her, sondern es passiert dann. Weil wir die Erfahrung gemacht haben, diese persönlichen Gespräche, die dann Kollegen mit anderen Kollegen wieder führen, bewirken mehr, als es wird irgendwo im Unternehmen groß plakatiert, was wir denn alles so Schönes machen.

**I:** Die Mundpropaganda ist immer noch die effektivste Methode.

**IP:** Du würdest dich wundern bzw. weißt du das eh sicher: bevor die Mails mit den Informationen draußen sind, wissen es eh schon alle.

**I:** Das stimmt.

**IP:** Richtig, genau. Also das funktioniert viel besser. Und das versuchen wir nicht nur, sondern das leben wir auch. Der Mensch ist sehr wichtig, extrem wichtig bei

uns. Wie geht es dir, was machst du, was willst du? Du kennst sicher auch die Mitarbeitergespräche, als Führungswerkzeug. Das ist halt dieses formalisierte. Aber an sich macht es schon Sinn, wenn man laufend miteinander spricht.

**I:** Nicht nur einmal im Jahr beim Mitarbeitergespräch.

**IP:** Genau. Und das ist halt auch schon so eine Kultur. Wie geht man miteinander um. Wie geht man auf den anderen ein, auf seine Wünsche, Begehrlichkeiten, Notwendigkeiten.

**I:** Oft reicht das ja schon.

**IP:** Richtig. Und das sind halt dann Dinge, wo man dann merkt, dass die Effizienz und die Bindung zum Unternehmen steigen. Es soll einfach Spaß machen zu arbeiten. Es heißt ja nicht, wenn man Spaß hat, dass man nicht effizient arbeitet, sondern es ist sogar das Gegenteil der Fall. Dann wird es lustig und dann geht wenigstens etwas weiter. Und wichtig ist natürlich auch die Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen den einzelnen Bereichen im Haus. Hängt aber auch wieder von den handelnden Personen ab. (...) Was man sonst noch begleitend macht, sei es Altersteilzeit oder allgemeine Teilzeitregelungen, Bildungskarenzen etc.

**I:** Also vor allem die sozialen Aspekte stehen im Mittelpunkt?

**IP:** Ja, ohne dem würde es nicht gehen.

**I:** Wie versucht ihr nun genau diese Sachen nach außen zu kommunizieren?

**IP:** Wohin nach außen?

**I:** Sowohl intern, an bestehende Mitarbeiter, aber auch nach außen um neue Bewerber anzulocken.

**IP:** Da wirst du sicherlich mehr darüber wissen. Aber einerseits versuchen wir über die Homepage, durch Kundenveranstaltungen im weiteren Sinne, durch Marketing-Werbe-Maßnahmen, aufzutreten und wieder den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Das sind so die Wege, über die wir versuchen eine Kultur zu vermitteln. Wobei das natürlich extrem schwierig ist. Und da ist immer die Gefahr, was ich eingangs schon gesagt habe, dass die Erwartungen oft zu hoch sind und wir wollen sie auch nicht zu hoch schrauben. Weil wenn die Erwartungen dann nicht eintreten, ist es schlimm, weil die Mitarbeiter dann zu uns kommen und auf kurz oder lang wieder kündigen. Sie kündigen innerlich am ersten Tag, wissen es nur noch nicht. Wirklich, kein Spaß. Darum ist uns diese Einstiegsphase ganz wichtig, dass sie die ersten Tage gut begleitet sind. Dass man ihnen die Besonderheiten im Haus zeigt, ganz banale Dinge, wie wo drehe ich den PC auf, wie sind meine Passwörter, wie funktioniert es mit der Kantine, wo sind die WCs, wie ist die Arbeitszeit, wann muss ich kommen, wie ist der Umgang miteinander, ein bisschen eine Geschichte vom Unternehmen, Hard-Facts natürlich auch. Und dann müssen die Bereiche vorbereitet sein. Sei es der Arbeitsplatz und das sollte soweit wie möglich alles funktionieren. Dass man mit den Kollegen die ersten paar Tage gemeinsam Mittag essen geht, dass sie wirklich eingeladen werden. Das ist ganz wichtig.

**I:** Das man sich einfach willkommen und akzeptiert fühlt.

**IP:** Richtig, genau. Und das geht natürlich weiter, solche Begleitungen sind immer ganz unterschiedlich. Ob das jetzt fachlicher oder persönlicher Natur ist, das hängt

immer dann vom jeweiligen Fall ab. Und dafür gibt es auch ausgebildete Personen, die das dann machen. Und dann bereichsübergreifendes kennen lernen. Da gibt es viele Möglichkeiten und Instrumente.

**I:** Da reichen oft auch schon die Kleinigkeiten.

**IP:** Ja richtig, es reichen die Kleinigkeiten, die sind viel effizienter. Als irgendwelche große hochspurige Programme. Die Gefahr ist dann immer, wenn irgendetwas nicht erfüllt ist, ist es vorbei. Und das ist das Drama. (...) Das ist ein ganz ein sensibler Bereich. Es handelt sich um Menschen und je spezialisierter die Menschen sind, umso empfindsamer sind sie. Da muss man viel, viel vorsichtiger, fairer und mit Offenheit, ein ganz entscheidender Faktor, herangehen. Und wichtig ist auch, dass man in der Recruitingphase, wenn es dem Ende zu geht, mit dem Dienstvertrag und irgendwelchen Vereinbarungen, klar anspricht warum, wieso, weshalb. Ganz klar ausgesprochen. Und dass das auch alles eingehalten wird. Weil wenn da irgendein Komma nicht eingehalten wird, ist es vorbei.

**I:** Du meinst dann, dass es gleich zu Klagen kommt, oder inwiefern ist es vorbei?

**IP:** Nein, nein das mein ich nicht. Die Mitarbeiter gehen wieder. Sie kündigen wieder relativ rasch. Da geht es nur darum, es sind ja immense Kosten damit verbunden jemanden on Board zu holen. Weil du kannst rechnen, dass ein Recruiting-Prozess, wenn es schnell geht - von einem Monat rede ich gar nicht, das ist irrational - aber zwischen 3 und 6 Monate dauert. Das sind so Durchschnittswerte, es kann aber auch länger sein. Naja die haben auch Kündigungsfristen in der Regel. Ausschreibung, dann Formulierung Inserat, wo promoten wir es, intern/extern, auf welchen Plattformen, dann geht es los, dann warten wir mal 10-14 Tage, dann schaut man die ersten an, dann muss man denen antworten, vereinbart Gespräche, da sind viele Menschen oft dabei. Und nur dieser Prozess, wenn du nur die Stunden rechnest, was das für Zeit und dann Geld kostet, das ist unbeschreiblich. Dann gibt es mehrere Bewerber, dann macht man ein Hearing, dann AC, obwohl die eher weniger bei uns eingesetzt werden, aber eben wie gesagt Hearings, oder Gespräche mit mehreren Personen, Präsentation. Es kommt auch auf die Position an, was man sucht. Es wird immer aufwendiger. Dann sagt er zu, dann kündigt er aber erst, wenn er den Vertrag unterschrieben hat. Das heißt, die sechs Monate sind schnell dahin.

**I:** Wenn wir jetzt gleich bei diesem Punkt sind. Wie sieht bei euch so ein klassischer Recruiting-Prozess aus.

**IP:** Genau, da habe ich jetzt eh schon begonnen damit. Also Anforderung vom Bereich, dann definiert man den Inhalt, wie soll das Inserat aussehen, dann die Wege, dann eventuelle Kosten, macht man es alleine oder bedient man sich einem Berater, das ist ganz unterschiedlich. So beginnt es mal zum Laufen, dann kommen die Bewerbungen rein, wobei die Bewerbung zu 100% über die Recruiting-Plattform rein kommen. Also in Papierform kommt in unserem Bereich nichts mehr. Ja und dann bespricht man mit der jeweiligen Führungskraft die Kandidaten, wobei Vorselektionen in der Regel von HR gemacht werden. Weil es kommen schon Bewerbungen rein, da dankt man sich (...) Also wie gesagt Vorselektion durch HR, dann Besprechung der Kandidaten bzw. kann man ihnen die Bewerbungen vorab auch schicken, da sie einen Zugriff auf das Recruiting-Portal haben. Dann kommen die Termine, dann entscheidet man wie man jetzt weiter tut, macht man noch ein zweites oder drittes Gespräch, initiiert man einen Hearing-Prozess, macht man im

Vorfeld irgendwelche Potentialanalysen, es kommt immer auf die Position drauf an. Dann wird die Entscheidung getroffen, Vertragsunterzeichnung, dann kündigt der Mitarbeiter und dann kommt er halt. Und am ersten Arbeitstag gibt es immer eine Eintrittsveranstaltung für neue Mitarbeiter.

**I:** Werden dann mehrere Eintritte von Mitarbeitern für solche Veranstaltungen gesammelt?

**IP:** Wir haben die Eintritte immer mit Monatsersten. Das hat technische Hintergründe, technische und rechtliche Hintergründe. Am ersten Tag sollten sie diese Veranstaltung besuchen, damit sie sich im Haus orientieren können. Sie bekommen die Passwörter, sie bekommen den Zugangschip, den sie für die Zeiterfassung, den Eintritt ins Haus und ihr Büro, fürs Drucken oder den Bezahlvorgang in der Kantine brauchen. Ohne Chip geht gar nichts. Wenn man den Chip vergessen hat, bekommt man ein Tagesticket, das ersetzt den Chip ungefähr, aber ohne den ist man aufgeschmissen. Das heißt der erste Lernfaktor ist, dass man diesen immer bei sich tragen soll. Rein kommt man nirgends mehr, aber raus kommt man immer.

**I:** Welche Kanäle nutzt ihr um neue Arbeitnehmer anzusprechen?

**IP:** Die Klassischen. Wobei sich die Klassischen in den letzten Jahren schon gewendet haben. Keine Print-Inserate mehr, die sind komplett weg.

**I:** Gar keine mehr?

**IP:** Uninteressant. Es kommt nichts mehr retour. Außer wenn man Vorstandsbereiche sucht, da schreibt man sie noch aus. Aber ansonsten in der Regel nur im Internet, sei es über unsere Homepage oder Karriereplattformen die man verwendet. Weil das Internet ist wirklich international, jeder greift zu auf die Daten. Man muss sein Inserat auf einer Seite mal platzieren und innerhalb kürzester Zeit ist es überall. Wo man dann seine Inserate überall findet, ist unbeschreiblich. Was in dem Fall, auf der rechtlichen Seite möchte ich es nicht beurteilen, ein Vorteil ist, weil es überall ersichtlich ist. Und das wichtigste, das entscheidende ist, dass man Mitarbeiter hat, die Weiterempfehlungen für neue Mitarbeiter aussprechen können. Diese Weiterempfehlungen sind die Effizientesten.

**I:** Schaltet ihr Inserate auch aktiv auf Social-Media-Kanälen?

**IP:** Wo wir aktiv schalten ist Facebook. Bei anderen sind wir jetzt gerade dabei, etwas zu initiieren, auf den Weg zu bringen. Aber so direkt auf anderen Social-Media-Kanälen im Moment noch nicht.

**I:** Und wie sieht es mit Plattformen wie Xing oder LinkedIn aus?

**IP:** Da sind wir gerade dabei. Was wir noch nicht machen ist, dass wir Kandidaten direkt vom Mitbewerbern am Markt abwerben. Das machen wir noch nicht, aber ich weiß, dass es andere bereits bei uns machen. Es gab in der Vergangenheit so ein unausgesprochenes Gentlemans-Agreement, dass das nicht gemacht wird, aber wir hören es nun von unseren Kollegen.

**I:** Werden dazu Headhunter genutzt?

**IP:** Nein, direkt. Warum keine Headhunter? Da sparen sich Unternehmen wieder Kosten. Weil das ist ja doch eine beträchtliche Summe, die dabei anfällt. Die Headhunter machen es sowieso. Aber das es Mitbewerber jetzt auch schon

machen, ist natürlich schon etwas überraschend. Speziell in solchen Bereichen, wo die ganze Branche keine Mitarbeiter hat. Das macht das ganze umso spannender. Aber solchen Herausforderungen muss man sich stellen.

**I:** Also einfach mitmischen.

**IP:** Richtig, hm. (...) Ganz exklusiv - wir machen das nicht, nein. Wir werden uns entscheiden, wie wir es machen wollen. Da sind wir auch wieder bei den Werten, der Unternehmenskultur - wollen wir so etwas machen, bringt es etwas. Weil wo sind wiederum die Vorteile, wenn es alle machen? Klar der Schnellere gewinnt, ist mir schon klar, aber nur die Frage, wie lange? Wer lässt sich dann durch so etwas abwerben? Manchmal ist man dann froh, dass uns wer verlässt. Das kommt auch vor. Das heißt, da ist uns jemand zuvor gekommen. Aber die Regel soll es nicht werden.

**I:** Welche Kanäle kommen aus deiner Sicht am besten bei den Bewerbern an?

**IP:** Die persönlichen, die Empfehlungen. Ganz klar, unbestritten. Ich sehe es ja dann auch, wenn es zu den Gesprächen kommt. Die wären entweder gar nicht auf die Idee gekommen, in unser Unternehmen zu wechseln, geschweige dass sie überhaupt wechseln wollten. Das geht nur auf persönliche Ansprache. Das ist das Effizienteste, das Beste und qualitativ unbeschreiblich. Da ist die Trefferquote 95%. Ansonsten sind 10% ein super Wert.

**I:** Inwiefern Trefferquote? Bezieht sie sich darauf, dass sich wer meldet oder dass es dann im Endeffekt auch passt?

**IP:** Das ist so eine Regel bei uns. Wenn man sagt, dass man 100 Bewerber hat, kommt es in der Regel mit 10 zu einem Gespräch. Also immer diese 10%, das wird immer enger. Aber natürlich je mehr Bewerber man hat, umso mehr Zeit braucht man dafür. Auch wenn es nur irgendwelche Fake- oder Initiativbewerbungen sind. Was am schwierigsten ist, wenn sich Mitarbeiter bewerben: „Hey hier bin ich, ich bin für alles offen.“ Keine Ahnung was man damit machen soll. Das sind dann wirklich Glücksfälle, Glücksgriffe für Kandidaten, die man anspricht. Sie/ er muss wissen, was er will. Dann hat er im Gegenüber schon gewonnen.

**I:** Ich denke mir, aber dass man durch Ausbildung, Erfahrung etc. eine gewisse Spezialisierung haben muss?

**IP:** Ja, aber du würdest dich wundern, wie viele Bewerbungen es doch noch gibt, so „Hey, hier bin ich.“

**I:** Erkennst du bei der Wahl der Kanäle Unterschiede bezüglich Alter der Bewerber, Geschlecht etc.?

**IP:** Nein. Völlig gleich. Geschlecht schon gar nicht. Alter, nein, überhaupt nicht.

**I:** Weil du erwähnt hast, dass ihr in Deutschland aktiv seid. Gibt es da Unterschiede?

**IP:** Nein auch überhaupt nicht.

**I:** Gut, dann wären wir auch schon bei der letzten Frage. Wenn du komplett freie Handhabe im Unternehmen hättest. Was würdest du implementieren oder ändern um die Employer Brand oder auch das Recruiting für die Zukunft noch besser zu gestalten?



**IP:** Wir haben im Haus hier die Möglichkeit, ich weiß nicht ob sie einzigartig ist, sich sehr persönlich einzubringen. Das heißt, wenn ich der Meinung bin, dass ein Prozess falsch, oder anders besser laufen würde, dann einfach machen. Also ich bin mit unserem Prozess, so wie er bei uns läuft sehr zufrieden. Warum? Weil auch der Output passt. Man darf nicht vergessen, wir haben sehr viele Suchen und wir können die doch relativ rasch wieder schließen. Und von den Ideen ist alles offen. Das heißt wenn jemand zu einer FH einen Kontakt haben möchte, dann einfach machen. Da braucht man gar nicht nachfragen, sondern man macht es einfach. Oder auf eine Messe zu gehen - ja, geh hin, mach es. Oder Tagungen, Kongresse - ja, mach es. Aber es entscheidet die Persönlichkeit, immer wieder der Mensch. (...) Recruiting ist immer ein laufender Prozess. Jetzt investieren wir sehr viel in E-Recruiting. Wie wir das mit Xing machen werden, weiß ich auch noch nicht. Eine Kollegin ist da sehr intensiv dabei und eben auch in Zusammenarbeit mit den Bereichen Kommunikation, Marketing. (...) Eine Zeit lang waren Unternehmensvideos sehr im Hype, wo man die Menschen auch sprechen ließ.

**I:** Also das man Bereiche und Jobs vorstellt.

**IP:** Ja, auch die Menschen wiederrum. Wie so ein Tag abläuft. Damit man sich dies auch anschauen kann. Aufgrund dessen kann ich mich an keine Bewerbungen erinnern. Aber die haben es vielleicht auch dann nicht gesagt. Man muss eine Vielzahl an Instrumenten anbieten. Es kommt aber auf die Branche an und bei uns ist sicherlich der Fokus auf Studienabgänger. Aber das liegt halt an der Tätigkeit. Ja und Digitalisierung ist ganz ein heißes Thema. Mathematiker, Physiker - wo sind sie, herein mit ihnen. Das ist auch ein Zeichen der Zeit.

## UNTERNEHMEN B

Durchgeführt am: 25.06.2018

**Interviewer:** Gut, dann würde ich gleich mit der ersten Einleitungsfrage beginnen. Dabei geht es darum, dass Sie sich kurz vorstellen und beschreiben, was Ihre Tätigkeiten im Unternehmen sind.

**Interviewpartner:** Ok, also mein Name ist IP, ich bin seit 2009 bei XY. Wir gehören ja zu XY, sind eine Tochter. Nur damit man die Struktur mal kennt. Bei Unternehmen B bin ich jetzt - ich bin immer ein bisschen so hin und her - da bin ich jetzt seit dem letzten Mal seit 2014, also 4 Jahre. Und hab da eigentlich als HR Business Partner begonnen, das heißt erste Ansprechperson in Personalangelegenheiten für die Abteilungen oder für spezifische Abteilungen. Und seit 1.1. heurigen Jahres mach ich eben Employer Branding und die externe Kommunikation. Es gibt auch eine Kollegin, die kümmert sich mehr um das interne Employer Branding, also wir haben das geteilt. Und ich eben mehr um das Externe, das heißt auch in Richtung Social Media usw.

**I:** Die zweite Frage wäre, wie das Recruiting und auch das Employer Branding grundlegend im Unternehmen strukturiert sind? Wie viele Mitarbeiter gibt es hierfür, sind es eigenständige Abteilungen etc.

**IP:** Bei uns ist alles eigentlich in der Personalabteilung, das heißt das Recruiting läuft über die HR Business Partner ab, das sind 6 oder 7 Leute. Employer Branding sind wir eigentlich zu zweit mit intern und extern. Und haben eben Schnittstellen natürlich auch zur Kommunikationsabteilung. Da habe ich eine große Schnittstelle, weil das eben Hand in Hand sozusagen geht. Recruiting gibt es auch noch eine Schnittstelle, weil wir eben, wie ich gesagt habe zum XY Konzern gehören und dort gibt es ein eigenes Recruiting Center, so ein Shared Service. Das ist eine eigene Abteilung, die für den gesamten Konzern rekrutiert. Wir sind halt mit dabei, die übernehmen dann eigentlich so ein wenig die Vorauswahl, Terminvereinbarungen, Absagenmanagement, Bewerbermanagement etc. So ist das aufgeteilt.

**I:** Das heißt zu Ihnen kommen dann nur mehr die vorselektierten Kandidaten, die schon in der engeren Auswahl sind?

**IP:** Genau, wenn es gewünscht ist. Wir machen das immer auf Wunsch der Führungskraft. Es gibt halt Positionen, da gibt es nicht so viele Bewerbungen, weil sie ganz spezifisch sind, da möchte die Führungskraft dann alle sehen. Aber wenn es dann um Positionen im Callcenter geht, wo es wirklich Massen an Bewerbungen gibt, dann muss es strukturiert schon vorbereitet sein und abgearbeitet werden.

**I:** Dann gehen wir zum ersten Themenblock, dem Employer Branding über. Könnten Sie kurz erklären, was sie unter Employer Branding verstehen?

**IP:** Eigentlich die Attraktivität der Arbeitgebermarke. Das heißt genauso wie das Branding für die Produkte, DL etc. steht, ist das Employer Branding das man sozusagen, wenn man einen Job sucht, sollte man gleich an die Firma denken. So „ah, da möchte ich arbeiten“. Es rennt auch sehr viel auf emotionaler Ebene ab, weil man ein gewisses Gefühl mit einem Unternehmen verbindet. Man kennt das ja von den Großen, wie z.B. Red Bull. Da verbindet man sofort etwas. Und das muss halt irgendwo gebildet werden und das ist das Employer Branding was das schaffen

sollte. Also die Infos oder die Hard Facts mit diesem emotionalen Part irgendwie zu verbinden und wenn möglich, positiv in den Köpfen der Anderen zu verankern.

**I:** Verspüren sie im Unternehmen in gewissen Bereichen einen Fachkräftemangel bzw. haben sie Probleme die Bewerber dann anzusprechen und für sich zu gewinnen?

**IP:** Ja, also es gibt schon Bereiche, da merkt man es sehr stark. Das betrifft die Technik und IT. IT ist glaub ich eh überall das Thema, da haben wir auch viele Positionen ausgeschrieben und es kommen schon Bewerbungen rein, aber man merkt von der Qualifikation her, das ist dann immer eine Gratwanderung. Wir legen auch immer einen Schwerpunkt darauf, dass man schaut wie passt die Person ins Team hinein, weil das ist auch ein sehr wichtiger Faktor. Weil teilweise die Skills ja angelernt werden können, das heißt eigentlich muss der Charakter passen, damit das Team gut harmoniert. Anderes kann man anlernen. Aber natürlich die Qualität mit der Quantität gepaart, das ist richtig hart. Deshalb hat man sich auch entschieden, meine Position seit ersten Jänner 2018, zu schaffen. Weil man gesehen hat, dass man in Richtung Employer Branding etwas machen muss bzw. mehr machen muss. Sonst wird es auch im Recruiting immer schlimmer. Da merkt man dann, wenn die Abteilungen Leute brauchen und es kommt nichts rein, dann wird es eng.

**I:** Aber da ist es ja gut, dass das Unternehmen agiert.

**IP:** Also ich bin sehr froh, dass ich das machen kann und dass das Vertrauen da ist, das machen zu können, dass man sehr offen ist. Das macht halt an meinem Job auch mehr Spaß, wenn man Dinge vorlegt und Möglichkeiten aufzeigt und die werden auch angenommen. Und man sagt: „Oh danke, ja dann machen wir das und das.“ Und nicht: „Nein, geht jetzt nicht.“ Weil dann macht meine Position auch irgendwann keinen Spaß mehr. Deshalb bin ich ganz froh wie es ist.

**I:** Welche Werte und Versprechen möchten sie als Unternehmen den Bewerbern mittels ihrer Employer Brand vermitteln?

**IP:** Also wir haben jetzt eigentlich einen richtigen Turn, also eh schon seit Jahren. Dadurch dass wir ja ausgegliedert sind aus der Stadt, also wirklich aus einem staatlichen Betrieb heraus, der damals vor vielen Jahren eher zur Versorgungssicherheit gestanden ist. Da hieß es sicherer Arbeitsplatz, starre Strukturen, Beamtentum, ähnlich wie Magistratsarbeit, wie man es sich halt vorstellt, so nach Schema F alles abarbeiten, unflexibel. Dadurch dass die Marktliberalisierung war, das heißt man kann sich den Anbieter aussuchen, man kann jetzt zwischen verschiedenen wählen, man muss nicht immer nur einen nehmen. Dadurch ist der Markt sehr dynamisch geworden und da sind wir auf einmal in eine Situation gekommen, wo man sagt, man muss um die Kunden auch kämpfen, man muss auch etwas machen, die sind nicht einfach da, sowie vorher, sondern die gehen auch weg. Man muss einfach was machen. Und dadurch ist eine gewisse Dynamik reingekommen in das Ganze. Und so hat es sich in den letzten Jahren eigentlich rasant auch organisatorisch etc. umgestellt. Es sind viele Maßnahmen passiert, die sich auf die Marktgegebenheiten eben anpassen - strukturell aber auch vom Personal, neue Jobs wurden geschaffen etc. Wir haben es halt ein bisschen schwer, weil wenn man an uns denkt, dann ist es eher dieses alte Bild und wir versuchen wirklich von diesem wegzukommen, in dieses neue und dynamische, weil wir können nicht mehr so arbeiten wie vor 20 Jahren, weil sonst

könnten wir schon längst zusperren, das ginge gar nicht. Und diese Dynamik und auch diese Innovation muss gelebt werden. Unsere Innovationsabteilung hat so Innovationschallenges geboren, was ich sehr cool finde. In einem strukturierten Prozess, der das ganze Jahr läuft, können Mitarbeiter ihre Ideen einmelden. Da wird wirklich aufgerufen, wie im Fernsehen, dass man seine Ideen in 3 Minuten pitcht. Ganz egal wie ausgereift die Ideen sind, ob das jetzt nur ein Einfall war oder ob man sich schon wirklich Gedanken gemacht hat. Man kann das einfach vorbringen und dann wird ausgewählt wer weiterkommt. Und in dem Prozess ganz am Anfang kommt dann noch ein Matching mit Start Ups. Bei „weAccelerate“, diesem Start Up Hub sind wir Partner und können dann sozusagen mit den Start Ups Matchen. Das heißt wir bringen unsere Ideen mit den Start Ups, die vielleicht die Technik und das andere Wissen, was uns fehlt, haben, zusammen. Und da sind schon sehr coole Sachen entstanden, die jetzt wirklich schon Marktreife haben und wo man schon Geld damit verdienen kann. Das ist natürlich für die Mitarbeiter total motivierend. Und das versuchen wir auch nach außen zu tragen, weil es steckt auch viel Mühe und Zeit dahinter. Es dauert halt bis es draußen ankommt, weil wir halt diese alten Werte noch haben - starr und unflexibel. Natürlich sind wir auch ein großes Unternehmen, da ist es natürlich nicht so wie bei einem Start Up mit 10 Leuten. Die Entwicklung die wir in den letzten 2-3 Jahren hingelegt haben ist gut - wir machen sehr viel, reden aber wenig darüber. Wird bei anderen auch so sein, aber wir müssten viel mehr darüber reden. Man macht eh schon genug. Man glaubt immer man muss neue Dinge initiieren, neue machen. Aber wenn man sich damit beschäftigt, sieht man, dass es schon total viel gibt. Man muss es nur verkaufen oder darüber reden, nach außen bringen.

**I:** Welche Eigenschaften oder auch Aktivitäten machen Sie aus Ihrer Sicht zu einem attraktiven Arbeitgeber, sowohl für bestehende, als auch für neue Arbeitnehmer.

**IP:** Also wir sind sehr sozial, gerade für die bestehenden Leute. Es gibt immer wieder Aktionen, unser Run zum Beispiel. Da gibt es auch intern Challenges, wo man die Laufshirts auswählen kann, da gibt es mehrere Muster. Man versucht die Leute zu animieren, dass sie Sport machen, da steckt auch der Gesundheitsaspekt dahinter. Und dann kann man aus vier Shirts wählen und hat auch gleich diese Connection dazu, weil man da selber partizipiert. Auch der Konzern an sich macht sehr viel, es gibt ein eigenes Bildungszentrum, es gibt Gesundheitstage, Vergünstigungen. Da gibt es für intern schon sehr viel, auch jetzt in Richtung der steigenden Arbeitsbelastung. Auch das Thema Krankenstand ist sehr wichtig, da versuchen wir mit Angeboten zu Stressmanagement, Ernährung etc. entgegenzuwirken. Das ist halt für die bestehenden Mitarbeiter. Und den Externen versuchen wir die Dinge, die ich zuvor gesagt habe, näher zu bringen. Mit Innovationen, die Dinge die so herumschwirren wie Artificial Intelligence, Drohnen, Chatbots, das haben wir schon eigentlich alles irgendwo aufgeschnappt. Teilweise auch unsere Mitarbeiter, die das in den Innovation-Challenges vorgebracht haben. Das versuchen wir dann nach außen zu tragen, dass es da die Möglichkeit gibt an Innovation zu arbeiten. Es ist kein langweiliger Bürojob in dem Sinn, sondern jeder - von Klein bis Groß - kann an dieser Challenge teilnehmen. Wenn jemand eine coole Idee hat, dann wird das auch gleichermaßen gehört. Das ist finde ich schon etwas, was es nicht überall gibt.

**I:** Was wird von Unternehmen B unternommen um das Ganze nach außen zu kommunizieren? Welche Wege werden gegangen?

**IP:** Wir versuchen auf der einen Seite sehr viel mit Unis und FHs zu machen, also Kooperationen. In Wien selbst haben wir ja schon sehr viel gemacht, mit der Technischen Uni etc. haben wir schon viele Kooperationen gemacht. Ich glaub da kennt man uns auch ganz gut. Wir versuchen halt jetzt nach außen zu gehen, das heißt wir haben Kooperationen mit der TU Graz oder mit der FH Hagenberg, Steiermark, Oberösterreich. Wir möchten da auch weiter nach draußen gehen, weil viele, vielleicht nicht während des Studiums, aber danach bereit sind. Wir haben sehr viele Oberösterreicher bei uns in den diversesten Positionen. Da haben wir gemerkt, dass es einen Zuzug gibt und meistens erfahren die Leute erst, wenn sie in Wien sind, von uns. Und wir wollen das vorwegnehmen. Vielleicht sind wir schon davor ein Begriff und man kommt schon vorher auf uns zu, bevor man da ist und vielleicht die Rechnung bekommt und uns sieht. Wir werden eher so verbunden, von der Rechnung her. Das wollen wir ändern und dem entgegenwirken. Das heißt wir gehen einmal raus und versuchen auch mit bestehenden Kooperation, wie mit der FH Wr. Neustadt oder Unis und FHs in Wien etwas zu machen. Dass wir auch in Lehrveranstaltungen reingehen. Wir haben jetzt auch unsere Sommerakademie auf der TU Wien, da haben wir in zwei Wochen im Juli einen Block mit Vorlesungen und Seminaren. Da reden unsere Experten und das können sich die Studierenden auch als ECTS anrechnen. Das trägt somit auch wirklich zum Studium bei. So wollen wir auch mehr persönlichen Kontakt zu den Leuten bekommen, das heißt nicht nur Flyer und Plakate, sondern auch wirklich Inhalte vermitteln. Da versuchen wir auch wieder unsere ganzen Projekte, die wir am Laufen haben, zu kommunizieren. Und dann auf der anderen Seite wirklich über die sozialen Medien. Das heißt da ist die verstärkte Absprache mit der Kommunikationsabteilung. Ich selbst betreue LinkedIn - wir haben jetzt auch ein richtiges Firmenprofil. Vorher war das eher so - es war halt irgendwie da. Aber jetzt gibt es auch die Möglichkeit es zu befüllen und zu pflegen und teilweise auch zu rekrutieren über das Portal. Und Xing, die ganzen personalorientierten Netzwerke, die sind bei mir. Facebook, Twitter, Instagram, diese ganzen anderen Dinge, liegen in der Kommunikation. Und wir sprechen uns dann ab, weil wir natürlich teilweise die Inhalte darüber laufen lassen. Was auch noch ganz wichtig ist, ist, dass wir jetzt wirklich versuchen unsere Mitarbeiter, zuerst eigentlich mal die Führungskräfte, dazu zu bekommen, dass sie sich auf diesen Netzwerken registrieren. Aus meiner Sicht jetzt zum Beispiel LinkedIn oder Xing und dann dort auch wirklich die Inhalte weiter teilen. Weil es bringt nichts, wenn wir viel kommunizieren und das bleibt bei uns. Wir versuchen die Mitarbeiter und die Führungskräfte wirklich so als Markenbotschafter zu gewinnen und Jobs und Inhalte zu teilen. Wenn wir auf einer Uni sind, oder auf einer Messe, dass man Fotos teilt und die Information noch weiter fließt. Das ist ein großer Hebel, der in der Vergangenheit gar nicht genutzt wurde. Das ist schon ein Ziel der Kommunikation. Die machen natürlich keinen Unterschied ob das Produktwerbung ist oder Personalwerbung - es soll einfach alles geteilt und verbreitet werden.

**I:** Je größer das Unternehmen ist, desto größer ist schon die bestehende Community.

**IP:** Genau, aber die Leute dazu zu bewegen, dass auch wirklich zu tun, das ist nochmal was Anderes. Weil es neu ist, die Leute sind das nicht gewohnt. Dann haben sie Bedenken etwas falsch zu machen, dann meldet sich vielleicht jemand und dann wissen sie nicht ob und wie sie antworten sollen. Aber das ist ganz normal, die brauchen einfach einen Leitfaden, wie sie sich verhalten sollen und ich glaube,

dann wird es schon gehen. Aber da sind wir gerade dran, dass etwas mehr zu forcieren und die Leute dazu zu bewegen.

**I:** Dann kommen wir nun zum Themenblock Recruiting. Wie sieht bei Ihnen ein klassischer Recruiting-Prozess aus? Speziell für Young Professionals, Studienabgänger etc.

**IP:** Eigentlich ist es immer noch recht klassisch mit einer Stellenausschreibung auf unserer Homepage. Wir haben ein elektronisches Recruitingtool. Es geht natürlich nichts mehr über E-Mail, das wäre gar nicht mehr zu handeln. Wenn man sich einmal daran gewöhnt hat, dann geht das gar nicht mehr. Meistens bei solchen Expertenpositionen ist eben das Recruiting-Center noch eingeschaltet. Aber das merkt man aus der Sicht der Bewerber nicht, weil man bewirbt sich normal auf der Homepage von Unternehmen B auf die Stelle. Man lädt seine Unterlagen hoch, das geht auch ganz schnell bei uns, da geht es wirklich nur ums hochladen und nicht tausend Seiten ausfüllen. Also nur hochladen, abschicken, fertig. Es kommt dann auf der anderen Seite im Recruiting-Center an und dort kommt es darauf an, was ist ausgemacht - gibt es eine Vorauswahl oder nicht. Das wird dann an uns weitergeleitet und wir halten Rücksprache mit den Führungskräften. Dann gibt es eine erste Runde wo wir dabei sind und auch die Führungskraft und das Recruiting-Center. Da schauen wir uns die Kandidaten an, es ist ein bisschen so ein gegenseitiges Kennenlernen, weil es auf Gegenseitigkeit beruht. Dann gibt es meistens noch eine zweite Runde, die findet dann nur bei uns statt, da ist das Recruiting-Center nicht mehr dabei. Da sind dann die Top 3 oder 4 die übrigbleiben. Und nach der zweiten Runde gibt es auch schon die Entscheidung. Das ist eigentlich immer dieser Prozess.

**I:** Nutzen Sie Tools wie Assessment Center, Webinterviews etc.?

**IP:** Also Assessment Center setzen wir dann eher bei Führungspositionen ein. Das meistens dann auch gemischt mit intern, extern. Weil da gibt es auch meistens interne Bewerbungen. Und da gibt es dann Rollenspiele, dass man etwas ausarbeiten muss mit einer Vorbereitungszeit. Das ist dann wirklich bei Führungspositionen oder vereinzelt bei ganz starken Expertenpositionen. (...) Ansonsten haben wir jetzt auch vor, da sind wir aber auf den Konzern angewiesen, für die Praktikanten Video-Recruiting einzusetzen. Bei Sommerpraktikanten haben wir kein Problem, da bekommen wir sehr viele Anfragen, wahrscheinlich jedes Unternehmen im Sommer, das ist immer heiß begehrt. Das wird aber gerade im Konzern noch getestet und wir dann auf die Häuser und auf uns ausgerollt. Aber da ist der Konzern Gott sei Dank auch schon so, dass er sagt, sie setzen auf neue Dinge, auf Innovationen. Wie könnte man im Recruiting ein wenig Modernität reinbringen. Und was wir uns noch überlegt haben, da bin ich mit meiner Kollegin dran und das haben wir erst bei der Innovationsabteilung eingekippt, ist dass wir im Rahmen eines Assessment Centers gerade bei Rollenspielen VR-Brillen einsetzen möchten. Das man sich da noch besser in das Rollenspiel hineinversetzen kann, oder wie man es dann auch verwenden wird. Das schwirrt uns so im Kopf herum, dass man da ein wenig mehr Realität reinbringt. Weil man kennt es selber, diese Rollenspiele sind immer sehr gekünstelt. So wäre es vielleicht ein wenig anders und bringt vielleicht auch andere Ergebnisse. Das ist aber bis jetzt nur so eine Idee, das ist noch ganz am Anfang.

**I:** Welche Kanäle werden genutzt um potentielle Arbeitnehmer anzusprechen?

**IP:** Also wie gesagt, die ganzen Klassischen, Zeitungsinserate kaum, das ist wirklich nur bei ausgewählten Positionen. Da verbindet man auch vielleicht eher mehr damit, dass man sich als Unternehmen wieder mehr zeigt und präsentiert. Mehr so der Werbeeffect. Für mich macht das überhaupt keinen Sinn, aus Sicht der Effizienz, Anzahl der Bewerbungen, Reichweite etc. Ich setze mehr auf Online, die ganzen Online-Jobportale, wie karriere.at, Standard.at. Auch mit Personalberatern wird gearbeitet, bei ausgewählten Positionen, die auch schwierig zu besetzen sind. Gerade in der IT, da geht es teilweise nicht anders, da wird dann direkt angesprochen, weil die Bewerbungen ausbleiben. Aber ansonsten LinkedIn, da sind auch unsere Jobs eingespielt. Das heißt, das wäre dann auch ein Kanal, wo die Bewerber, wenn sie sich für Stellen interessieren, direkt auf unsere Homepage geroutet werden. Auf Facebook haben wir noch keine Stellen ausgeschrieben, das wäre dann der nächste Schritt. Da gibt es anscheinend so eine neue Funktion, wo man die Jobs posten kann. Das wollen wir auch in Angriff nehmen und mal testen. Man muss dann halt auch wieder schauen welche Jobs, da passen auch nicht alle. Das wäre aber zum Testen gar nicht so schlecht. Und dann auf Messeauftritten haben wir unsere Jobs mit. (...) Wir sind jetzt nicht auf Tinder, weil ich habe schon gehört, dass manche auf Tinder ausschreiben. Da habe ich auf einer Konferenz gehört, dass manche auf Tinder suchen.

**I:** Wirklich? Ich kenn nur eine App, die aufgebaut ist wie Tinder. Dass man einen Job angezeigt bekommt und nach links bzw. rechts swiped, je nachdem ob mich der Job interessiert oder nicht.

**IP:** Ja, Hockify haben wir noch im Konzern. Ich habe es selber noch nicht verwendet. Aber ich verbinde das mehr so mit dem Gastrobereich. Aber ich glaub das ist so ähnlich aufgebaut, wie das. Das hätten wir auch, aber nutzen es nicht. Teilweise natürlich auch ganz klassisch mit AMS. Gerade bei Schichtarbeiter etc. Das geht dann auch übers AMS oder WAFF.

**I:** Und intern im Unternehmen, werden da Vorschläge von anderen Mitarbeitern berücksichtigt? Werden diese Vorschläge gerne angenommen?

**IP:** Das ist teilweise schon der Fall, aber das liegt auch am Konzern. Wir treiben es von unserer Seite aber schon wirklich an, weil ich das auch bei uns gerne hätte, diese Mitarbeiterempfehlungsprogramme. Da gibt es schon eigene Tools, die das wirklich vom Prozess her gut abdecken. Das macht aus Konzernsicht auch Sinn, weil ich mir vielleicht auch denke „der eine Freund, der könnte gut bei euch beginnen“, dass das so übergreifend funktioniert. Das ist eigentlich ein sehr guter Gedanke. Das will der Konzern eh einführen, sie sind gerade dabei das zu machen. Wir drücken da ein bisschen drauf, dass das auch wirklich kommt, denn das ist ganz was Tolles, ich finde das sehr gut. Weil ich auch schon mit vielen gesprochen habe, die das wirklich schon nutzen und die wirklich begeistert sind. Es spart Recruiting-Kosten etc. Da sind wir dran, dass das prozessartig aufgebaut wird. Jetzt ist es mehr per E-Mail, „Schaut euch den vielleicht einmal an“ oder wir sagen dann eh „Bitte online bewerben“, damit das dann in den Prozess einfließt. Sonst hat man wieder alles separat Online und per E-Mail und dann vergisst man vielleicht jemanden.

**I:** Welche Kanäle kommen aus Ihrer Sicht am besten bei den potentiellen Arbeitnehmern an?

**IP:** Ich glaube immer noch die klassischen Online-Job-Börsen und eben auch oft Messen. Wenn man auf Uni- oder FH-Messen ist. Dadurch, dass dort der direkte

Kontakt gegeben ist und man sich wirklich auch direkt gleich informieren kann, über die wichtigsten Fragen die einen vielleicht gerade in den Kopf schießen. Und durch diesen persönlichen Kontakt bekommt man auch gleich ein Gefühl, sieht die Leute und kann abschätzen wie eine Abteilung tickt. Wir haben auch immer Experten vor Ort. Es stehen nicht immer nur Personalleute dort, sondern wirklich auch Experten, die dann fachlich das viel besser erklären können. Und da bekommt man schon ein gutes Gefühl, gerade so unter ihresgleichen, so die Techniker und die Techniker, die sich dann ein bisschen abtasten. Ich glaub, das ist schon ganz gut. Es muss nicht immer die Personalabteilung an erster Stelle irgendwo sein. Mir ist es eh lieber, die Fachbereiche oder die Experten direkt zusammenzuschließen. Da können wir aus Personalsicht, gar nicht so mitreden, soll man auch gar nicht. Wir sind nur die Verkopplungsagentur. Wir schaffen einen Rahmen wo sie sich finden.

**I:** Gibt es Unterschiede bei der Wahl der Kanäle, hinsichtlich des Alters, Geschlechts, der Herkunft etc. der Bewerber?

**IP:** Ich würde es nicht an den Bewerbern ausmachen, sondern eher an der Position. Zum Beispiel wie ich gesagt habe die Schichtarbeiter, es bringt nichts, wenn ich für einen Schichtarbeiter im Standard Online etwas schalte. Es wird vielleicht ein paar ansprechen, aber nicht wirklich die Zielgruppe. Also eher, dass man so zielgruppenspezifisch schaltet. Gerade auch wenn man Trainees oder Absolventen sucht, dass man da eher auf die Unis und FHs zugeht. Oder Professionals über Standard. Sonst eben AMS. Dadurch dass wir wirklich so eine Bandbreite an Positionen haben, müssen wir dann wirklich schauen, wo setzen wir was wie gut ein. Schickt man das jetzt an die Uni oder schickt man das ans AMS. Online-Jobbörse ist sowieso in 90% der Fälle gut. Dann ist es einmal im Netz. Aber eigentlich machen wir keine Einschränkung bezüglich Geschlecht, Alter oder Herkunft. Also im Gegenteil, gerade bei der Herkunft, da haben wir von unserem Geschäftsführer, eigentlich fast schon den Auftrag erhalten, dass wir mehr Diversität reinbringen sollen. Und das versuchen wir jetzt auch wirklich. Man kann sich eh vorstellen, wenn wir jetzt in unsere hardcore technischen Bereiche reinschauen, die es schon jahrelang gibt, dann sind da die „Ur-Österreicher“. Die machen den Job schon sehr lange und sind schon sehr eingesessen. Da versuchen wir jetzt mit Diversität entgegenzuwirken. Da kommt jetzt zum Beispiel jemand mit indischem Hintergrund, das wird spannend werden. Aber wir gehen das an. Wir möchten das versuchen. Weil wir, die im Büro sitzen, sind da ein bisschen offener, wie die Handwerker, die vor Ort an der Maschine stehen. Aber auch da versuchen wir eine Diversität reinzubringen, weil das einfach eine Bereicherung ist. Altersdurchmischung ist da auch ganz wichtig. Das ist wirklich ein Auftrag und das find ich auch sehr gut, dass das wirklich von oben, von der Geschäftsführung so herangetragen wird.

**I:** Wir sind jetzt auch schon bei der letzten Frage. Wenn Sie komplett freie Handhabe im Unternehmen hätten, was würden Sie implementieren oder versuchen auszubauen, damit die Employer Brand für die Zukunft gefestigt ist?

**IP:** Also ich finde es muss so ein Gesamtkonzept passen. Von Kleinigkeiten, wie Fotostrecken oder Goodies. Es muss aus einer Hand kommen, davon bin ich immer sehr der Freund. Und dass die Versprechen auch gehalten werden. Zum Beispiel wenn wir jetzt rausgehen mit dem Thema Innovation, dann muss das auch wirklich sichtbar sein. Durch unsere Innovation Challenge kann ich das gut vertreten. Wenn



das nicht ist, dann würde das nicht passen. Diese Linie muss erkennbar sein. Und das ist auch der Auftrag, den ich habe, weil Trend Scouting auch bei mir liegt, das heißt ich habe auch immer den Blick nach draußen, was machen die anderen, was sind so Trends, die vielleicht noch keiner anfasst, die vielleicht kommen könnten oder auch nicht. Sich da einfach auch ein bisschen mehr zu trauen. Also ich würde da wirklich vorpreschen in dem Sinn, wenn mal die Basis, diese Linie, das Paket stimmt, dann würde ich mit dem sozusagen auch einfach neue Dinge ausprobieren. Sich vielleicht ein bisschen mehr trauen. Dadurch, dass ich schon ein bisschen länger da bin, kann ich es schon ein wenig von der Historie sehen. Im Gegensatz zu den letzten Jahren trauen wir uns schon viel mehr und gehen mehr raus. Ein bisschen könnten wir uns aber trotzdem noch mehr trauen. Man muss dann auch immer die Mitarbeiter im Blick haben, weil die darf man nicht verlieren. Das muss natürlich zusammenpassen. Aber mehr so in Richtung Trends und neue Dinge ausprobieren. Und sich vielleicht nicht immer so vom Konzern beeinflussen lassen. Weil manchmal ist es schon eine Einschränkung. Da hat man teilweise gute Ideen und dann sagt der Konzern, naja stopp. Aus deren Sicht passt es vielleicht dann nicht so ganz. Da gibt es dann immer so Für und Wider, aber wir sind alle auf einem guten Weg. Es stimmt das Mindset, auch was ich vom Konzern mitbekommen habe. Wir gehen alle in dieselbe Richtung, manche ein bisschen schneller, manche ein bisschen langsamer. Das wäre so was ich machen würde.

## UNTERNEHMEN C

Durchgeführt am: 27.06.2018

**Interviewer:** Dann fang ich auch gleich mit der ersten Frage an. Wenn Sie sich kurz vorstellen könnten und erzählen was Ihre Position bzw. Tätigkeiten bei Unternehmen C sind.

**Interviewpartner:** Ich arbeite in der Personalabteilung von Unternehmen C. Meine konkrete Funktion ist HR Business Partner. Das heißt ich bin das Bindeglied zwischen den Führungskräften der Fachbereiche und dem Stab Personal. Die Aufgaben sind breit gefächert, von der Personalplanung, bis zu Recruitingfragen, bis zu Einstufungs-, Entgeltfragen, bis zu Generationswechsel. Die gesamte Bandbreite.

**I:** Wie ist das Recruiting bzw. wenn es auch eine Employer Branding Abteilung gibt, wie sind die bei Unternehmen C strukturiert?

**IP:** Da muss ich ein bisschen ausholen. Unternehmen C ist ein sehr großer Konzern mit Teilgesellschaften. Wenn Sie vielleicht das Organigramm schon mal gesehen haben, da gibt es die Holding, unterhalb der Holding sind einige Gesellschaften angesiedelt. Und für den Gesamtbereich Employer Branding und Recruiting gibt es strategisch in der Holding eine Gruppe, die sich mit diesen Themen befasst. Es gibt jetzt ein neues Leitbild zu dem Thema bzw. wird es die „HR-Strategie 2020“ genannt. Da kommen unter anderem Themen, wie Generationsmanagement, Generationswechsel, Know-How-Transfer vor. Oder auch das Thema, wie sehen die einzelnen Bildungsschichten aus, Stichwort Generation X, Generation Z und und und. Die unterschiedlichen Bedürfnisse, dass ein großer Wandel stattgefunden hat, dass gewisse Dinge in der Gesellschaft jetzt einen anderen, einen höheren Stellenwert haben als früher, Stichwort Freizeitverhalten. Und auf das wird in dieser HR-Strategie Rücksicht genommen. Man beginnt Rücksicht zu nehmen.

**I:** Wie viele Mitarbeiter sind für diesen Personal-Stab zuständig?

**IP:** 40.000 Mitarbeiter gibt es Unternehmensweit. Für den Personalbereich ist es schwierig zu sagen, weil jede Teilgesellschaft hat einen eigenen Personal-Stab. Die Holding hat eigene Personalmitarbeiter. Da kann ich nur schätzen. Das geht zu weit.

**I:** Wissen Sie, wird mit anderen Abteilungen, wie der internen Kommunikation oder der PR-Abteilung zusammengearbeitet?

**IP:** Ja, ja, ja. (...) Unternehmen C ist auch betroffen vom Fachkräftemangel. Wir haben eine sehr enge Personalsituation, in vielen Bereichen und eine dieser Maßnahmen, wo mit dem Marketing zusammengearbeitet wird, ist zum Beispiel wo einzelne Berufsgruppen gezielt über längeren Zeitraum beworben werden. Wir haben auch eine eigene Serie für Vorarlberg. In Vorarlberg haben wir das Dreiländereck, wo die Nähe der Schweiz und unterschiedliche Gehaltsgefälle natürlich Probleme schaffen. Und da ist speziell für Vorarlberg, für gewisse Berufsgruppen, in einem Zyklus, etwas entwickelt worden, damit man Personal rekrutieren kann.

**I:** Dann kommen wir jetzt zum Themenblock Employer Branding. Könnten Sie kurz zusammenfassen, was Sie unter Employer Branding verstehen.

**IP:** Employer Branding ist ein Sammelbegriff für Vieles. Eine Marke schaffen, eine Arbeitgebermarke schaffen, die möglichst positiv besetzt ist, um langfristig Personal zu generieren. Es muss ein Gefühl entstehen, „zu dieser Firma muss man gehen, diese Firma bietet viele Dinge, von Entwicklungschancen bis zu Möglichkeiten im sozialen Bereich“. Ich denke jetzt an Kinderbetreuung, da im Haus gibt es übrigens seit kurzem einen Kindergarten. In die Richtung, dass man mit gewissen Begriffen, Unternehmen C als positiven Arbeitgeber sieht. Wie man das erreicht, gibt es unterschiedliche Varianten und Maßnahmen.

**I:** Der Fachkräftemangel wurde schon kurz angesprochen. Das heißt Unternehmen C verspürt einen Fachkräftemangel. Inwiefern hat Unternehmen C da Probleme Fachkräfte anzusprechen und zu rekrutieren?

**IP:** Es gibt einen Facharbeitermangel bei den technischen Berufen. Da ist der Druck regional unterschiedlich. Wir spüren das in Oberösterreich besonders, da Oberösterreich ein Industriebundesland ist. Der Zentralraum Linz, Steyr, Wels, mit vielen Industriebetrieben aus dem technischen Bereich - Voestalpine nenne ich hier als Beispiel. Wir kennen das Problem aber auch in Vorarlberg und Tirol. Auch in Wien gibt es Probleme. Wir spüren das, dass wir durch Ausschreibungen zu wenige Bewerbungen bekommen. Wir nutzen auch externe Leasingfirmen, die dasselbe Problem haben. Wir versetzen verstärkt auf die Lehrlingsausbildung, wo wir einen positiven Zugang haben. Da läuft es so, dass ausreichend Bewerbungen momentan da sind. Man merkt aber, dass die Qualität der Bewerber sinkt.

**I:** Welche Werte und Versprechen möchte Unternehmen C den Bewerbern mittels ihrer Employer Brand kommunizieren?

**IP:** Unternehmen C hat einen großen Aspekt, den man auch bei Aufnahmegesprächen, wo ich auch dabei bin, oft hört: das Thema Sicherheit. Sicherheit jetzt nicht im Sinne von Sicherheit im Verkehr, das ist auch ganz wichtig und steht an oberster Stelle, aber Sicherheit im Sinne von langfristige Unternehmensbindung. Das heißt, das ist ein großer Konzern, da kann mir nichts passieren, da habe ich viele Entwicklungsmöglichkeiten, da kann ich in viele Abteilungen wechseln, das ist ein ganz wichtiges Schlagwort. Ein zweiter Punkt sind eben diese Entwicklungsmöglichkeiten. Ein Klein- und Mittelbetrieb hat weniger Möglichkeiten, dass ich mich in verschiedene Richtungen entwickeln kann. Was auch ein wichtiger Punkt ist: es gibt sehr viele Personalentwicklungsprogramme, unterschiedlichster Art. Die sind auf sehr hohem Niveau, das ist sicher ein Anreiz für junge Mitarbeiter, dass sie ins Unternehmen wechseln.

**I:** Findet eine Messung indem Sinn statt, dass die Kommunikationsmaßnahmen für die Employer Brand gemessen werden?

**IP:** Ja, findet statt. Da gibt es auch einen Award, den wir bekommen haben. Aber fragen sie mich nicht, das ist auf der Homepage irgendwo veröffentlicht. Sie machen damit Werbung, 2017 waren sie auch „Best Recruiter“. Da machen wir mit, das ist klar. Wie die zustande gekommen sind, dürfen Sie mich nicht fragen. Da bin ich ein bisschen skeptisch.

**I:** Das heißt mit solchen Maßnahmen versucht man eine Messung durchzuführen?

**IP:** Ja genau. Oder zum Beispiel bei der Lehrlingsausbildung, meinem Steckenpferd, hat die Speditions-Logistiker-Lehre eine Auszeichnung bekommen, weil wir da sehr international unterwegs sind. Einige Lehrlinge haben die Möglichkeit

ins Ausland zu gehen, auf die Außenstandorte. In Frankfurt, Ungarn etc. hat man das schon begonnen. Und für die Geschichten hat man entsprechende Auszeichnungen vom Wirtschaftsministerium bekommen. Da bemüht man sich sehr, dass die Lehrlingsausbildung auf einem sehr hohen Niveau ist, auch im Bereich der technischen Lehrlinge. Unlängst habe ich gelesen, in Niederösterreich haben sie von der Wirtschaftskammer eine Auszeichnung bekommen, weil die Lehrlinge von Unternehmen C bei den Leistungstests gegenüber anderen Firmen, top abgeschnitten haben.

**I:** Wie wird versucht die Employer Brand zu kommunizieren? Welche Kanäle oder Wege werden da eingeschlagen?

**IP:** Das läuft über die HR-Leiter bzw. strategisch sieht es so aus, es gibt in der Holding eine Personalchefin, die regelmäßig standardisiert mit den HR-Leitern der Teilgesellschaften kommuniziert. Dort werden die Strategien besprochen, beschlossen, vorbereitet, in Abstimmung mit den Teilgesellschaften und das wird dann runtergebracht und auf unserer Ebene, bei unseren Meetings weiter kommuniziert. Wir erfahren relativ zeitnah, welche Maßnahmen da jetzt vorgesehen sind, in welche Richtung das geht. Es gibt einmal im Jahr einen HR-Tag, da wird das auch wieder vorgestellt, Schwerpunkte herausgearbeitet und da erfährt man dann wo und in welche Richtung man unterwegs ist.

**I:** Dann kommen wir jetzt zum Themenblock Recruiting. Wie sieht bei Unternehmen C ein klassischer Recruiting-Prozess aus? Da ich vermute, dass es unterschiedliche Prozesse gibt, würde ich hier jetzt den Fokus auf Absolventen, Studenten legen.

**IP:** Zusammenarbeit mit Fachhochschulen, Zusammenarbeit mit Universitäten, das Angebot für Diplomarbeiten, das Angebot von Praktika. Wir haben seit eineinhalb Jahren eine Mitarbeiterin, eine Junge, die die FH Steyr für Logistikmanagement gemacht hat. Im Rahmen ihres Studiums hat sie bei einer Führung in Wels am Terminal teilgenommen und dort den Belegchef kennen gelernt. Über diese Schiene hat sie sich dann beworben, war 3 Monate da und hat die Bachelorarbeit bei uns geschrieben und am Ende ihrer Studienzeit war sie dann kurz im Ausland und ist jetzt bei uns Mitarbeiterin.

**I:** Das heißt man sucht über solche Wege neue Mitarbeiter?

**IP:** Genau. Das läuft im technischen Bereich genauso. Ich bin ja auch für die Marketingabteilung zuständig, da ist es so, dass man auch sehr viele Praktikanten 3-4 Monate beschäftigt, die aus dieser Ecke Marketing, Öffentlichkeitsarbeit kommen. So kann man sie besser kennen lernen, das ist eine sehr gute Geschichte. Das läuft im technischen Bereich auch so, bei den HTL Absolventen.

**I:** Welche Kanäle werden generell genutzt um potentielle Arbeitnehmer anzusprechen?

**IP:** Auf unterschiedlichste Weise. Zum einen wird die Homepage genutzt, intern und auch nach außen. Es gibt das Thema Karriere. at, wo wir regelmäßig schalten. Nach wie vor werden auch für Top-Jobs noch Print-Medien wie Standard, Kurier bzw. regionale Medien wie Oberösterreichische oder Vorarlberger Nachrichten genutzt. Je nachdem in welchen Bundesländern man situiert ist. Dann gibt es auch regionale Internetforen, wo wir dabei sind, wo wir Schaltungen tätigen. Wir gehen auch in Bezirksblätter, die es in jedem Bundesland gibt. In Oberösterreich zum Beispiel die Rundschau oder Tips, das ist ein Ableger von den Oberösterreichischen

Nachrichten. In Vorarlberg gibt es sowas ähnliches, die sind ein wenig günstiger. Die haben aber auch eine hohe Reichweite und erscheinen 14-tägig. Facebook bin ich überfragt ob wir da drinnen sind, da habe ich noch nicht geschaut. Wir sind bei Messen vertreten, Lehrlings-Messen, HR-Messen. Partnerschaften mit Schulen gibt es in vielen Bereichen, wie zum Beispiel mit technischen Schulen, wie HTLs. Von den Schulen haben wir regelmäßig Schüler und Lehrer zu Führungen da. Da machen wir Exkursionen an die Standorte und erklären ihnen alles. Bei Messen in Schulen, wo die Firmen präsentiert werden, sind wir auch präsent.

**I:** Wird besonderen Wert daraufgelegt, dass intern im Unternehmen aufgrund von Empfehlungen Leute rekrutiert werden?

**IP:** Auch. Es ist so, dass es eine Regel gibt, wo zuerst intern eine Stelle zumindest 14 Tage vorher ausgeschrieben werden muss. Und dann kann extern geschaltet werden. Dies kann in Ausnahmefällen aufgehoben werden, wenn man weiß, dass Zeit im Verzug ist. Dann kann parallel geschaltet werden. Aber es muss immer intern auch ausgeschrieben werden. Jetzt betreffend Mundpropaganda, das auch schon, aber derjenige muss sich dann auch über die Jobbörse bewerben. Eher so, dass wenn ich draußen auf der Fläche wo bin und wen brauche. Das heißt wir nutzen unsere Mitarbeiter schon für Jobwerbung. Wir drucken kleine Flugblätter, die wir den Leuten mitgeben. Es wird am jeweiligen Standort am schwarzen Brett ausgehängt. Die Mitarbeiter am Standort kennen diesen und die Arbeit dort sehr gut und der kann das einen anderem Freund leichter erklären und der weiß was auf ihn zukommt. Was auch sehr gut läuft ist das Verwandtschaftsverhältnis von Mitarbeitern. Wenn aus dem Kreis wer kommt. Kinder von Mitarbeitern. (...) Es gibt eine Mitarbeiterzeitung und da hat es vor einigen Jahren eine Serie gegeben, Karrieren bei Unternehmen C. Da wurden Familien dargestellt, wo die 5. Generation bei uns ist. Oder wo in einer Familie 5 Mitglieder bei Unternehmen C sind. Man spricht bewusst den Punkt an: Wir sind eine Familie. Das wird schon indirekt mit dem verpackt und verkauft.

**I:** Erkennen Sie Unterschiede bei der Wahl der Kanäle hinsichtlich Alter, Herkunft der Bewerber?

**IP:** Hinsichtlich der Kanäle tu ich mir schwer. (...) Ich kann nur sagen, bei den „einfachen“, operativen Jobs, wo ich keinen Maturanten oder Studienabgänger suche, zum Beispiel einen Stapelfahrer oder einen Kranfahrer, war es vor einigen Jahren so, dass das eigentlich nur über Print-Medien gegangen ist. Das hat sich aber schon verändert, das kann man nicht mehr so sagen, durch Handys und Internet, kann jeder auf eine Homepage schauen. Da war früher glaube ich ein größerer Unterschied, dass man da aufpassen hat müssen. Bei den Führungskräften schreiben wir in diese speziellen Printmedien aus, wie Standard. Also einen Stapelfahrer suche ich nicht im Standard, weil der liest diese Zeitung nicht. Da muss ich eben in so ein Bezirksblatt gehen, wo ich weiß die Klientel liest diese Zeitung. Schon zielgruppenorientiert.

**I:** Dann sind wir auch schon bei der letzten Frage. Wenn Sie komplett freie Handhabe im Unternehmen hätten, was würden Sie implementieren oder ausbauen, damit die Employer Brand besser kommuniziert wird oder auch zukunftssicher ist.

**IP:** Das ist schwierig. Ich glaube, dass in dem Bereich Employer Branding zu oft Richtungen gewechselt werden. Das heißt man folgt Strategien, die in einem halben

Jahr schon wieder in eine andere Richtung gehen. Es fehlt der rote Faden, wo man links und rechts immer die Flexibilität hat. Wir haben eine Richtung bekommen, die wird sich vermutlich in einem halben Jahr schon wieder ändern. Hängt auch manchmal damit zusammen, dass es in den Führungsetagen zu Wechseln kommt, die dann wieder andere Sachen mitnehmen. Oder es kommt jemand anderer, der hat wieder ein anderes Gedankengut und dann schwimmt das zu sehr. Ich würde eine klare Linie einführen und von dieser Basislinie nicht mehr abweichen. Ich brauch die Flexibilität, weil jedes Jahr die Technik sich entwickelt, Stichwort IT, Digitalisierung. Diesen Wandel muss man immer wieder einbauen und diese Flexibilität muss man haben. Und auch das Schauen was der Mitbewerber macht. Oder was tut sich am Markt, wie gehen andere mit den Themen um. Ein Beispiel: Das Thema mit Diversity. Das Thema ist bei uns ziemlich diskutiert worden. Ich war da in einer Projektgruppe involviert. „Wie kann ich mit Ausschreibungstexten Frauen besser ansprechen?“. Da kam die glorreiche Idee, eine Frau in Job XY abzubilden. Dann habe ich ihnen erklärt, dass es nett ist, wenn wir eine erwischen, nur das löst das Problem nicht. Es wird vielleicht die eine oder andere Frau aufspringen, aber ich werde Energie verschwenden wo ich weiß, da kommt nicht mehr als zwei. Was Anderes ist bei Job Z. Wenn ich diskutiere, wie der Text formuliert sein muss, dass sich eine Frau angesprochen fühlt. Ich finde die Idee nicht schlecht. Dann habe ich ihnen als Beispiel die Homepage vom Bundesheer gezeigt. Wenn man sich anschaut, wie dort das Frauenthema besetzt wird und wie dort Werbung gemacht wird, schaut das anders aus, als bei der ÖBB. Dort sind immer wenn Soldaten abgebildet sind, eine Frau im Vordergrund. Aber nicht offensiv, sondern indirekt. Bei uns sieht man die Frauen zum Teil gar nicht. Diversity ist aber nicht nur das Frauen-Thema alleine. Diversity ist auch ein unterschiedliches Freizeitverhalten. Die einen wollen stark auf Weiterbildung setzen, die wollen wieder wenig arbeiten und sich in eine andere Richtung entwickeln, die wollen diese Freiheit haben. Dann gibt es das Familien-Thema, oder das Thema wie man mit dem Überbegriff „Asyl“ oder „Nicht-Österreicher“ umgeht. Wir brauchen die Arbeitskräfte. Können wir da einen Beitrag leisten, dass ich die Integration fördere. Weil das bringt letztlich für das Unternehmen auch etwas. Wir sind ein Unternehmen, dass 100% im Eigentum vom Bund ist. Das heißt haben wir da nicht zusätzlich eine staatspolitische Pflicht? Das könnten wir positiv besetzen, dass wir als Unternehmen in Richtung Employer Branding schaut, und zeigt „Das ist das Unternehmen, was sehr vielfältig ist“. Je größer die Vielfalt, desto bunter der Mix, desto besser kann sich ein Unternehmen entwickeln und ist umso besser gerüstet für alles was noch kommt.

## UNTERNEHMEN D

Durchgeführt am: 27.06.2018

**Interviewer:** Sie haben den Fragenkatalog vorab bekommen, deshalb würde ich gleich mit der ersten Frage starten. Ich würde Sie bitten, dass Sie sich und Ihre Tätigkeiten im Unternehmen kurz vorstellen.

**Interviewpartner:** Ich bin seit sieben Jahren im Unternehmen D für Personalentwicklung und Recruiting tätig. Bei uns ist es aufgrund der Größe des Unternehmens und den verschiedenen Geschäftsbereichen so, dass wir es nach Marken aufgeteilt haben. Ich bin zuständig für den Bereich XY und für die Zentrale hier, für die Holding. Hier mach ich von Schulungen, über Recruiting, alles für diese beiden Bereiche. Zusätzlich dazu gibt es noch einige Projekte, wie Digitalisierung etc. wo ich auch dabei bin.

**I:** Dann schließen wir gleich die nächste Frage an. Wie ist das Recruiting bzw. das Employer Branding, wenn es eine eigene Abteilung ist, bei Ihnen im Unternehmen strukturiert?

**IP:** Es ist ein wenig kompliziert und da muss ich ein wenig ausholen. Es ist so. Wir machen bei uns die Personalentwicklung und Recruiting und Employer Branding ist auch ein Teil davon. Es läuft aber bei uns in jedem Geschäftsbereich, zumindest was das Recruiting betrifft, anders. Im Bereich X ist es so, dass es Personalsachbearbeiter gibt und die machen das Recruiting vor Ort. Das heißt wir stellen hier nur zur Verfügung, wo man schalten kann, da geben wir Input und schalten auch die Inserate dann, aber Bewerbungen, Vorstellungsgespräche bis hin zum Eintritt passiert alles direkt. Bei Bereich Y ist es so, dass wir auch die Inserate schalten, da aber eine Bewerbervorauswahl machen und dann direkt die Gespräche aber auch in den Filialen stattfinden. So wie es bei Y ist, ist es auch im Business Travel Bereich. Und in der Zentrale ist es so, dass ich wirklich von Beginn wo wir jemanden suchen, über die Inseratsgestaltung, bis hin zu den Gesprächen, zweite Termine, bis zum Eintritt dabei bin. Das heißt es ist sehr verschieden. Employer Branding technisch ist es so, dass wir da zwar schon viele verschiedene Dinge tun, aber noch nicht dieses eine Konzept haben. Wir haben jetzt auch noch nicht eine Person, die sich mit dem Thema beschäftigt. Es wird jetzt bei uns im September eine neue Kollegin beginnen, die sich Teilzeit vor allem um Social Media Themen widmen wird. Aber uns fehlt noch die große Employer Branding Strategie, was auch daran liegt, dass wir letztes Jahr im Oktober einen neuen Vorstand bekommen haben. Dieser Vorstand hat jetzt bis zum März 2018, die Konzernstrategie erarbeitet und nachdem wir die davor nicht hatten, konnten wir schwer eine Employer Brand aufstellen. Das heißt wir sind davon abhängig was da rauskommt, wie die Geschäftsbereiche das umsetzen und werden unsere Employer Branding Strategie daran anlehnen. Wir sind aber ein Konzern, der sehr viele verschiedene Marken hat, wo auch verschiedene Positionen gesucht werden, in den Filialen einen Assistenten, bis hin zu Buchhaltern und Junior Web Developer hier in der Zentrale. Es ist sehr vielfältig und deswegen sind wir auch am überlegen, ob wir als Unternehmen D rausgehen, das nicht so bekannt ist oder mit den einzelnen Marken, die bekannter sind. Wir schaffen es aber gerade im Social Media Bereich nicht, für 7 Marken 7 verschiedene Kanäle zu betreiben. Das stellt und schon vor eine Herausforderung.

**I:** Wie funktioniert die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen?

**IP:** Es ist so, dass eben im Zuge dieser neuen Strategie, die Zusammenarbeit natürlich mit der Konzernkommunikation und Konzernmarketing verstärkt wurde. Auch die waren früher zwei getrennte Abteilungen und sind jetzt auch eine Abteilung seit Anfang des Jahres. Das heißt da ist enger Kontakt um für den ganzen Konzern das zu erarbeiten. Aber auch mit externen Agenturen wird hierfür zusammengearbeitet. Also wir machen das nicht nur alleine. Wir haben teilweise, zum Beispiel schon für Marke Z begonnen mit einer Agentur ein paar Dinge zu machen, Videos gedreht und auch die Website entsprechend verändert. Aber ohne Agentur geht es meiner Ansicht nach nicht.

**I:** Schauen wir nun wie weit wir beim Themenblock Employer Branding die Fragen beantworten können. Ich würde Sie zu Beginn bitten, kurz zu erklären, was Sie unter Employer Branding verstehen.

**IP:** Also für mich ist es einfach die Arbeitgebermarke bekannt zu machen. Als Arbeitgeber einfach positiv aufzufallen und sich zu positionieren.

**I:** Verspüren Sie in gewissen Bereichen einen Fachkräftemangel und tun Sie sich da schwer Leute zu rekrutieren?

**IP:** Ja, definitiv. Also bei Marke Z Assistenten sind sehr schwierig zu finden, weil wir da aufgrund der Größe der Filialen einfach auch Mitarbeiter brauchen, die schon eine Lehre bzw. Ausbildung haben. Sie müssen sich vorstellen, wenn das eine Filiale ist, wo drei Personen sitzen und da fällt eine Person weg, die wirklich ausgebildeter Assistent ist, ist es schwierig jemanden einzulernen. Das ist die eine Sache. Bei Marke M so und so, da wird es immer schwieriger. Wie gesagt ich bin seit sieben Jahren dabei, es wird wirklich immer schwieriger. Köche zum Beispiel findet man so gut wie gar nicht. Köche sind sehr gefragt, aber generell eigentlich jede Position. Es ist generell im Tourismus schwierig, weil wir mit verschiedenen Dingen zu kämpfen haben, wie zum Beispiel Wochenendarbeit, Schichtarbeit generell, das macht es uns nicht einfach. Aber eben auf der anderen Seite, hat der Tourismus so viele Vorteile und da liegt es an uns, aber auch an der Branche, diese Vorteile auch zu kommunizieren. Aber ja Fachkräftemangel ist ein riesen Thema bei uns.

**I:** Es gibt ja noch nicht dezidiert eine Employer Brand, aber gibt es irgendwelche Werte oder Versprechen, die das Unternehmen jetzt schon hat und kommuniziert?

**IP:** Was wir als Unternehmen unbedingt kommunizieren möchten und was uns auch wichtig ist. Wir sind seit über 100 Jahren in Österreich, als österreichisches Unternehmen am Markt. Das ist nicht selbstverständlich, das ist etwas sehr Positives. Wir sind das größte touristische Unternehmen in Österreich und eigentlich der touristische Leitbetrieb. Das ist definitiv auch etwas, das wir kommunizieren möchten. Wir sind ein sicheres und stabiles Unternehmen. Ich habe gerade vorhin mit einer Kollegin gesprochen, wir zahlen jeden Monat pünktlich die Gehälter, das ist auch heutzutage nicht selbstverständlich. Wir haben einfach eine totale Vielfalt. Erstens macht es der Tourismus möglich, sehr schnell Karriere zu machen. Wir haben Manager die Anfang 20 sind, wir haben Direktoren unter 30 Jahren. Das heißt, wenn man sich wirklich einsetzt und wenn man merkt da gibt es Mitarbeiter die gut sind, dann kann man im Tourismus sehr viel erreichen. Und durch die Vielfalt im Unternehmen, haben wir auch die Möglichkeiten das abzudecken. Wir haben



Kollegen, die aus der Filiale in die Buchhaltung gewechselt haben, aus der Buchhaltung in die Filiale. Also es gibt da wirklich die Möglichkeit sich innerhalb des Unternehmens sehr gut weiterzuentwickeln. Und der Tourismus ist meiner Ansicht nach, eine sehr schöne Branche um zu arbeiten. Es ist eine dynamische Branche, es tut sich sehr viel, es ist aber auch eine lockere Branche. Wir sind ein Unternehmen, wo die Vorstände mit uns im selben Stock sitzen und die sind wahnsinnig nett und somit auch greifbar. Da muss man sich nicht denken „Oh mein Gott der Vorstand“, sondern die kennen einen auch persönlich und fragen auch wie es einem geht und meinen das auch so. Es ist im gesamten Unternehmen ein sehr schönes Miteinander.

**I:** Welche Eigenschaften oder Aktivitäten machen Sie aus Ihrer Sicht zu einem attraktiven Arbeitgeber.

**IP:** Definitiv diese Weiterentwicklungsmöglichkeiten, dass man wirklich sagen kann, du kannst dich bei uns im Unternehmen stetig weiterentwickeln, du wirst nie stehen bleiben. Wir haben ein riesengroßes Aus- und Weiterbildungsangebot, was auch gerade im Tourismus nicht selbstverständlich ist. Wir bieten über 300 Schulungen jedes Jahr, in allen möglichen Bereichen. Von sehr persönlichen Themen bis hin zu wirklich fachlichen Themen wie Serviceschulungen, Beschwerde usw. Was meiner Ansicht nach nicht selbstverständlich ist. Da werden auch über 1 Million Euro investiert. Das heißt wir nehmen da auch Geld in die Hand, um unsere Mitarbeiter wirklich zu fördern.

**I:** Findet irgendeine Art der Messung statt, um den Erfolg dieser kommunizierten Werte zu messen.

**IP:** Derzeit noch nicht, weil die Strategie einfach noch nicht so besteht. Noch nicht, aber es wird definitiv, sobald die Strategie und Ziele fix und fertig definiert sind, KPIs geben. Aber da sind wir noch nicht soweit.

**I:** Gibt es schon Pläne, wie die Employer Brand nach außen kommuniziert werden soll?

**IP:** Wir haben jetzt schon auf der Website, zumindest den Teil für Marke X gemeinsam mit der Agentur adaptiert. Das heißt da schauen wir wirklich darauf, dass wir mehr auf die Zielgruppe eingehen. Das heißt wirklich getrennt nach Lehrlingen, Berufseinsteigern, Filialleiter. Für jede dieser Zielgruppen auch ange teasert, was kannst du tun bei uns, wie schaut das aus. Auch mit Personen, die wirklich bei uns arbeiten und die so aus ihrem Alltag erzählen, da gab es Interviews usw. Dann wurden auch Videos gemacht, die sukzessive für jede Marke weitergemacht werden. Die nächste Marke ist V wo das passieren wird. Auf unserer Website findet man alle Unternehmensrelevanten Informationen zum Thema Job. Seit sechs Jahren sind wir auch als Gruppe in den verschiedenen Social-Media-Kanälen tätig, wir sind auf Facebook, Twitter, LinkedIn, Xing, YouTube. Und jetzt, wenn die Kollegin beginnt, soll Pinterest das nächste sein.

**I:** Das ist eh schon reichlich.

**IP:** Ja, wir tun das jetzt einmal als Gruppe, das kann sich aber ändern.

**I:** Dann kommen wir zum Themenblock Recruiting. Wie sie schon angesprochen haben, variiert der Recruiting-Prozess. Betrachtet man nun Universitätsabsolventen, wie würde da der Prozess aussehen?

**IP:** Für Uni-Absolventen und Graduates würde ich jetzt in erster Linie hier die Holding als Standort sehen. Wenn ich sage, hier sitzt das Marketing, die Kommunikation, HR, Einkauf, Strategieabteilung etc., das werden eher die interessanten Bereiche sein. Da ist es so, wenn Bedarf nach einem neuen Mitarbeiter ist, wendet sich der Ressortleiter an uns und wir gehen durch was gebraucht wird und erstellen ein Inserat. Besprechen dann noch wo wir schalten können. Wir kümmern uns dann um die Schaltung und ich mache dann eine Bewerbervorauswahl. Zum Beispiel, wenn ich Marketingmanager ausschreibe, bekomme ich ca. 150 Bewerbungen, da ist ein hoher Rücklauf und kein Fachkräftemangel zu verspüren. Ich mache also die Vorauswahl und leite die entsprechenden Bewerbungen an den jeweiligen Ressortleiter weiter und der gibt mir dann das Feedback „ja passt“ oder „Bitte absagen“ oder „Einladen“. Wir hatten immer schon ein Bewerbermanagementsystem, wir haben das aber letztes Jahr geändert. Wir verwenden jetzt RecSystem, ein deutsches Unternehmen, ein System, das sehr selbsterklärend und sehr einfach ist und auch für die Ressortleiter sehr einfach zu bedienen ist. Die bekommen eine Mail, können dann darauf klicken, sind im System und geben dort direkt Feedback. Das Gespräch verläuft dann so, dass der Ressortleiter und ich dabei sind. Dann führen wir Gespräche. Dann gibt es je nach Abteilung, aber in den meisten Fällen eine zweite Runde. Die Gründe warum wir was machen, sind einerseits für uns um ein besseres Gespür für den Bewerber zu bekommen, aber mir ist es auch für den Bewerber immer ganz wichtig, damit er das Team kennen lernt und sieht wo er hinkommt. Aber auch damit man sieht ob die Aufgaben, die auf einen zukommen, einem überhaupt liegen. Weil es gibt dann immer 1-2 Aufgaben, mit Inhalten die tagtäglich passieren. Und es gibt auch den Bewerbern ein bisschen besseres Gefühl. Ja dann treffen wir eine Entscheidung. Mir ist immer ganz wichtig, dass wir all den Bewerbern, die es nicht geschafft haben, auch persönlich und telefonisch absagen. Das heißt jeder Bewerber, der bei einem Vorstellungsgespräch bei mir war, bekommt eine telefonische Absage, weil mir das einfach ganz wichtig ist. Der Bewerber hat sich Zeit genommen, wir haben uns Zeit genommen und das schlimmste was passieren kann, ist, dass er vielleicht traurig oder grantig ist, aber die meisten freuen sich, dass man sich noch einmal meldet und sind positiv überrascht. Das fällt mir immer mehr auf und das freut mich auch. Der neue Mitarbeiter beginnt dann, bekommt von uns eine Beschäftigungszusage. Am ersten Arbeitstag kommt er dann noch einmal zu mir, bekommt seinen Dienstvertrag und Dienstaussweis und dann geht es los.

**I:** Finden auch Assessment Center oder ähnliches statt?

**IP:** Nein. (...) Wir haben für Lehrlinge so kleine Assessment Center, so Lehrling-Castings. Aber im Normalfall nicht.

**I:** Welche Kanäle werden genutzt um die Arbeitnehmer anzusprechen?

**IP:** Also prinzipiell haben wir bei uns im Unternehmen natürlich viele verschiedene Plattformen, die wir verwenden. Es sind einerseits immer alle Jobs auf unserer Website ausgeschrieben, wir nutzen bei manchen Jobs die Möglichkeit der internen Ausschreibung, das heißt, dass das unsere Mitarbeiter sich bewerben können. Warum nicht bei jeder Stelle? Wir haben immer ca. 80 Stellen auf unserer Website offen. Wenn wir jede Woche eine interne Ausschreibung mit 20 Stellen schreiben würden, macht das keinen Sinn. Das heißt es sind eher die Abteilungsleiterpositionen und Positionen in der Filiale, die ausgeschrieben werden.

Aber auch das wird sich ändern, da ist der Plan, dass wir alles intern ausschreiben. Aber da müssen wir auch erst mit der Holding abklären, wie das funktioniert. Dann verwenden wir für die Jobs hier in der Holding immer karriere.at, weil da auch der meiste Rücklauf ist. Wir haben standard.at probiert, da war wenig Rücklauf, auch Stepstone, Monster eher wenig Rücklauf. Ausgewählte Jobs schalten wir auch auf Facebook, da schalten wir Facebook Ads. Da muss ich auch ehrlich sagen, dass wir es tun, weil es vom Kostenfaktor recht günstig ist und man bekommt trotzdem eine gute Reichweite, aber so die große Anzahl an Bewerbungen ist da noch nicht gekommen.

**I:** Und sind Sie auch auf Messen vertreten?

**IP:** Ja natürlich. Wir sind auf vielen Messen, wobei wir vorrangig auf Messen von Tourismusschulen sind. Da ist eigentlich unsere Hauptzielgruppe. Und was wir auch machen ist, dass wir Schulklassen zu Exkursionen zu uns einladen. Die können entweder nur hierherkommen und wir erzählen etwas zum Unternehmen, aber am liebsten ist es uns, dass sie zuerst hierherkommen und wir erzählen etwas über das Unternehmen, dann in eine Filiale weitergehen damit sie auch den Konzern sehen. Es ist schon wichtig, dass wir in den Tourismusschulen da mehr wahrgenommen werden.

**I:** Gibt es noch so klassische Anzeigen in Zeitungen?

**IP:** Vereinzelt bei Marke V, gerade im Westen ist es manchmal gewünscht. Aber wir raten meistens davon ab, weil der Rücklauf einfach nicht mehr da ist und es ist sehr teuer. Ein Printinserat ist sehr teuer, für das was zurückkommt, zahlt es sich oft nicht aus. Da sind wir eher auf so Spezialkanälen, wo wir gerade für Marke V schalten. Und das habe ich vergessen, jeder unserer Jobs ist auch auf meinjob.at, das war vormals Charisma, das ist so bedingt aus der Vergangenheit. Was aber für die Zielgruppe gar nicht so schlecht ist. Ich weiß, viele Unternehmen sagen meinjob.at geht gar nicht, für uns ist es aber eigentlich ein ganz guter Kanal, weil da die Zielgruppe vorhanden ist. Dafür ist es für uns nicht relevant auf karriere.at zu schalten.

**I:** Das beantwortet auch schon gut die nächste Frage, welche Kanäle aus Ihrer Sicht am besten bei den Bewerbern ankommen. Deshalb gehen wir zur Nächsten. Gibt es bei der Wahl der Kanäle Unterschiede bezüglich Alter, Herkunft?

**IP:** Man merkt schon den Unterschied zwischen karriere.at Bewerbern und meinjob.at Bewerbern. Wobei wir alle brauchen, ich kann also nicht sagen, dass die einen schlechter oder besser sind, als die anderen. Vom Alter her, wir schalten manchmal auf Unijob, da ist klar, dass sich hauptsächlich Studenten rückmelden. Aber ansonsten merken wir keinen wirklichen Unterschied.

**I:** Gut, dann sind wir auch schon bei der letzten Frage. Wenn Sie freie Handhabe im Unternehmen hätten, was würden Sie schon in Bezug auf die Employer Brand implementieren oder ausbauen?

**IP:** Ich würde definitiv und so wird es auch sein, mit einer Kreativagentur zusammenarbeiten. Und ganz wichtig ist für mich auch die Zusammenarbeit mit dem Konzernmarketing und der Konzernkommunikation. Weil meiner Ansicht nach, das Hand in Hand geht. Wir können zwar den HR Input geben, wir sind aber zum Beispiel alle keine Texter. Wir schreiben zwar jetzt zum Beispiel Social Media Postings, es fällt uns allen aber nicht leicht, weil es ist nicht unsere Kernkompetenz.

Das heißt, da ist eine enge Zusammenarbeit sehr wichtig. Auch wenn es meiner Ansicht nach sehr aufwendig ist, glaube ich, dass es für jede unserer Marken am sinnvollsten ist, eine eigene Employer Brand zu machen, in Anlehnung an die Marke. Weil wir auch als Gruppe einfach nicht so wahrgenommen werden. Andererseits würde ich aber trotzdem auch schauen, dass wir als Verkehrsbüro Group auch wahrgenommen werden als touristischer Leitbetrieb. Und es braucht mehr Personal. Die Teilzeitkraft die jetzt beginnt, die kann sich vorrangig um Social Media kümmern. Die wird nicht die Zeit haben, sich auch ums Employer Branding in diesem Ausmaß zu kümmern. Das heißt auch hier würde ich noch eine Person aufnehmen, die sich wirklich nur um das kümmert. Und ich würde auch für jede Marke eine eigene Employer Brand, aber dort fokussiert auf die einzelnen Zielgruppen. Das muss vom Wording her anders sein. Es ist nur, dass unser Team recht klein ist, wir sind insgesamt 7 Personen und jeder betreut seinen Bereich. Das ist einfach nicht möglich. Wir sind auch sehr genrealistisch aufgestellt, das heißt jeder macht in seinem Bereich alles. Wir sind nicht Spezialisten, sondern jeder betreut seinen gesamten Bereich. Ich glaube, dass es sinnvoll wäre zusätzlich dazu einen wirklichen Employer Branding Spezialisten zu nehmen, der sich wirklich um das Employer Branding für alle gemeinsam kümmert. Das wäre so mein Wunsch. Wie es kommt, werden wir dann in einem Jahr sehen. Da können wir uns noch einmal zusammensetzen und ich werde es Ihnen erzählen.

## UNTERNEHMEN E

Durchgeführt am: 28.06.2018

**Interviewer:** Gut, dann beginne ich gleich mit der ersten Frage, nämlich, dass du dich kurz vorstellst und beschreibst was deine Aufgaben bei Unternehmen E sind.

**Interviewpartner:** Ich arbeite mit dem Head of Recruiting and Talentmanagement bei Unternehmen E zusammen. Ich bin bei ihr im Recruiting und Talent Management Team, das heißt ich bin zu 50% Recruiting und 50% Personalentwicklung und arbeite auch zusammen mit einer Kollegin mitunter am Projekt „Employer Branding“, das wir jetzt gerade neu aufsetzen.

**I:** Die nächste Frage wäre, wie das Recruiting oder auch das aufbauende Employer Branding bei euch strukturiert ist?

**IP:** Mit strukturiert meinst du, wer von uns, welchen Hut auf hat?

**I:** Ich meine ob es sich hierbei um eigenständige Abteilungen im Unternehmen handelt und wie die Zusammenarbeit mit anderen Abteilungen aussieht.

**IP:** Bei uns gibt es eben dieses eine Team, das sich „Recruiting and Talent Management“ nennt. Wir sind im Recruiting Team zu acht. Wir sind aber wirklich nur für Berufsgruppe, die am Boden ist, zuständig. Das heißt alles Personal aus Bereiche X hat eine eigene HR-Abteilung, die machen das Recruiting und Employer Branding eigenständig, mit einer Agentur. Das Recruiting verläuft mit einem Personaldienstleister, die sich auf dieses Personal fokussieren. Das heißt, da werden auch andere Unternehmen aus dem Bereich mit dabei sein. Das Recruiting macht auch eine Kollegin bei uns, das ist etwas ganz Eigenständiges, weil es einen ganz anderen Prozess hat, weil sie da auch mit vielen Schulen in Deutschland zusammenarbeiten. Und das ist auch eine eigene Abteilung bei uns. Das heißt wir sind im Haus nur für alles was in Bereich Z, im Headoffice oder in der Technik ist, zuständig. Wir sind also acht Rekrutier, wo wir uns die einzelnen Bereiche aufgeteilt, das heißt eine Kollegin macht das Recruiting nur für die Technik, die andere Kollegin für die Ground Ops und dergleichen. Und dann haben wir drei, inklusive mir sind es dann 4 Mitarbeiter, die für die Personalentwicklung zuständig sind. Das heißt alles was Themen betrifft, wie Seminare, wie entwickeln wir unsere Mitarbeiter weiter. Aber auch Talent Management gehört hier dazu, das heißt, wie identifizieren wir unsere Talente im Unternehmen, wer von uns hat gute Qualifikationen, welche Mitarbeiter brauchen Schulungen. Das wird alles von den drei Mädels abgedeckt. Das Employer Branding ist bei einer Kollegin und mir angesiedelt. Da haben wir jetzt quasi den Hut auf. Da kommt sehr vieles auf uns zu. Wir sind ja Teil des Mutterkonzerns. Das heißt vieles kommt auch von dort zu uns. Wir dürfen da aber eigentlich ganz frei agieren, alles was in dem Branding Rahmen zu tun ist, dürfen wir ganz eigenständig machen. Wir sind gerade erst dabei das für uns zu identifizieren, das heißt, wir haben bei uns auch schon Agenturen zum Pitch dagehabt. Wir haben ihnen das Briefing geschickt, wo wir ihnen beschreiben was wir wollen und welches Budget wir haben. Dementsprechend haben sie ihre Vorschläge gegeben. Wir sind gerade dabei, uns mit einer Agentur wirklich zusammen zu schließen, wir haben uns für eine entschieden, es wurde auch schon von unserer Personalchefin abgesegnet. Da sind wir gerade im auf- und umsetzen. Zurzeit bei uns sind es also zwei Leute, die sich damit beschäftigen.

**I:** Gibt es einen Zeitplan, bis wann die Employer Brand stehen sollte?

**IP:** Das ist eine gute Frage. Wir wollen jetzt eigentlich im September schon anfangen. Wir haben das so gedacht, dass wir jetzt einmal intern die Marke ausarbeiten, mit Workshops und dergleichen. Dann wollen wir mit Hilfe der Agentur ein Konzept ausarbeiten, für die Employer Branding Strategie. Dann wirklich ein Kreativkonzept erstellen, das soll dann Ende des Jahres passieren. Die tatsächliche Umsetzung von Bild- und Wortwelt, soll dann erst im neuen Jahr passieren.

**I:** Das heißt es handelt sich hier um einen mehrjährigen Prozess.

**IP:** Genau. Auch weil es bei uns bis dato gar nicht bearbeitet wurde. Weil wir als Unternehmen E auch noch gut mit unserer Marke spielen können und doch sehr präsent am Arbeitsmarkt sind und deshalb war es bis jetzt noch kein Muss, dass wir das als Employer Branding verkaufen.

**I:** Was war dann der Grund, warum ihr euch doch dafür entschieden habt, Employer Branding zu betreiben?

**IP:** Ja, weil wir einfach gesehen haben, dass es nicht mehr zeitgerecht ist. Wir müssen auf jeden Fall hier etwas tun. Wir sehen es bei den Informationstechnikern, da bei uns das Thema Digitalisierung sehr groß ist. Da gibt es einige Projekte und wir sehen, dass uns hierfür die Leute fehlen. Vor allem im IT-Bereich und der Technik. Dadurch, dass wir sehr spezifisch sind, haben sehr wenige die passende Ausbildung um bei uns in der Technik zu arbeiten. Da bleibt uns gar keine andere Wahl, als dass wir uns von der Konkurrenz abheben. Denn nur so können wir die richtig guten Leute zu uns ins Unternehmen holen.

**I:** Dann schließen wir an dieses Thema gleich an, denn eine Frage betrifft den Fachkräftemangel. Gibt es noch andere Bereiche außer Technik und IT, wo ihr einen Mangel an Fachkräften verspürt?

**IP:** Naja. (...) Eher bei Managementpositionen. Uns fehlen wirklich Teamleader, die uns sehr schwer fallen zu rekrutieren. Aber ein spezieller Bereich ist wirklich IT und Technik. Wir haben zum Beispiel das Thema Business Intelligence, das auch sehr groß sein wird und da finden wir oft sehr wenige Personen. Alles was mit Daten zu tun hat, Big Data und dergleichen, ist auch sehr schwer. Aber hauptsächlich wirklich in der Technik, da kommen wir auch mit unseren Lehrlingen nicht aus. Das heißt die Lehrlinge, die wir jetzt ausbilden, sind immer noch zu wenig, für das was wir in Zukunft brauchen.

**I:** Jetzt sind wir schon im Employer Branding Themenblock drinnen. Könntest du kurz zusammenfassen, was du unter Employer Branding verstehst.

**IP:** Also Employer Branding ist für mich einfach wie man sich als Arbeitgeber gibt, das heißt nicht nur welche Produkte oder Dienstleistungen man verkauft, sondern auch wie man sich als Arbeitgeber am Markt präsentiert. Nicht nur die Bild- und die Wortwelt, aber auch alles andere womit sich die Kandidaten oder zukünftigen Mitarbeiter identifizieren. Passen sie zu uns, passen wir zu ihnen. Das ist so für mich Employer Branding.

**I:** Die Employer Brand steht ja noch nicht, aber gibt es schon Werte oder Versprechen, die ihr euch vorgenommen habt zu kommunizieren?

**IP:** Wir arbeiten auch sehr eng mit unserer eigenen Branding Abteilung zusammen. Die befasst sich ganz genau mit unserer Marke, das heißt, welche Farben dürfen wir verwenden, welche Schriftgröße, wie wollen wir rüberkommen, wie soll das auf unsere Produkte einwirken. Unser Branding, unser Head of Brand hat uns die Agentur empfohlen. Da ist einfach klassisch, dass wir Österreich repräsentieren. Wir sind sehr heimatverbunden, der Austrian Charme ist sehr wichtig für uns und das wir uns auch spezifisch als Premium Marke präsentieren. Das alles versuchen wir jetzt, mit dem Vorwissen der Agentur, in eine Employer Brand umzusetzen, wobei wir natürlich zuerst schauen müssen, was unsere HR-Werte sind. Was wollen wir unseren Mitarbeitern kommunizieren, weil wir unsere Mitarbeiter als Multiplikatoren verwenden möchten, um diese Message auch an die Außenwelt bringen zu können. Das heißt, das ist schon ein sehr großes Anliegen, dass wir da zuerst einmal die Werte für uns definieren und anhand dessen dann unsere Employer Strategie aufbauen. Das war uns ganz wichtig, dass wir zuerst diesen Loop machen und nicht mit der Wort- und Bildwelt gleich anfangen, sondern zuerst einmal schauen was sind unsere Werte, was können wir verkaufen, was wollen wir verkaufen und können wir das was wir versprechen auch wirklich einhalten. Das heißt, ist es authentisch, wenn dann der Kandidat zu uns kommt und wir sagen ihm, dass wir innovativ sind und sind es dann gar nicht.

**I:** Welche Eigenschaften oder Aktivitäten machen euch jetzt schon zu einem attraktiven Arbeitgeber, vor allem auch für bestehende Mitarbeiter?

**IP:** Wir haben sicher sehr gute Benefits, die wir unseren Arbeitnehmern mitbringen. Wo wir noch Potential haben und der Welt klarmachen müssen, ist, dass wir nicht nur Stellen für die Bereiche X und Y haben, sondern eben auch Positionen in der Technik oder im Headoffice. Da gibt es Sachen, die alle im Hintergrund laufen, die aber bei den Kandidaten und potentiellen Mitarbeitern gar nicht ankommen. Wir machen schon sehr viel, aber viele wissen es nicht. Das ist das was wir ein wenig vereinheitlichen möchten. Wir möchten auch die Werte erst für uns herausfinden und dann erst kommunizieren, dass es eben neben dem Personal im Bereich X auch Positionen im Headoffice gibt.

**I:** Ist dann geplant eine Art der Messung durchzuführen, um zu sehen ob die Employer Brand ihren Zweck erfüllt und gut funktioniert?

**IP:** Also wir arbeiten jetzt schon mit einem Online Recruiting-Tool. Wir versuchen daraus Reportings zu ziehen. Das heißt, wir versuchen Messgrößen für uns herauszufinden. Das wird auch sehr wichtig sein, weil der Vorstand auch von uns verlangt, dass das messbar wird. Herauszufinden wo sich unsere Kandidaten bewerben, durch welches Tool kommen sie, wie lange brauchen sie für die Bewerbungen, das hat auch Einfluss auf die Candidate Experience, die sie bei uns erleben. Wie lange brauchen wir, bis wir jemanden von intern und extern besetzen. Das sind alles so Sachen, die Gott sei Dank mit den Social Media Tools messbar gemacht worden sind. Nur müssen wir schauen, dass wir auch aus unserem Tool die richtigen Reportings herausbekommen. Das ist auf jeden Fall eine Vorgabe des Vorstandes, dass wir uns damit beschäftigen, dass es messbar wird, dann anhand dessen wird uns dann wieder das Budget kalkuliert. Und wir müssen ihnen auch sagen, warum wir das machen wollen. Weil eigentlich könnten sie auch argumentieren, dass Unternehmen E an sich schon eine starke Marke ist, da müssen wir eigentlich nicht viel machen. Aber für uns als HR ist es natürlich klar,

dass wir das brauchen, aber das auf ein Business Level zu bringen und den Vorständen zu vermitteln ist die Herausforderung.

**I:** Gibt es schon Pläne, wie die Employer Brand kommuniziert werden soll und welche Kanäle hierfür genutzt werden sollen?

**IP:** Nein, es gibt noch keine konkreten Pläne, weil es eben sehr abhängt von dem was wir jetzt ausarbeiten möchten und was aus der Ausarbeitung rauskommt. Aber es wird auf jeden Fall Multi-Channel sein. Es soll auf jeden Fall nicht das Eine, das Andere ersetzen. Wenn wir sehen, dass wir auf Print oder karriere.at immer noch gut ankommen, dann lassen wir das auch. Nur wollen wir auf jeden Fall schauen, dass wir stärker in die Social-Media-Kanäle gehen, weil wir einfach glauben, dass das Tools sind, die sehr viel Potential haben. Also konkrete Pläne haben wir nicht, aber es sollen auf jeden Fall mehreren Kanälen genutzt werden, aber immer nicht immer das Gleiche.

**I:** Dann gehen wir jetzt in den Recruiting-Themenblock über. Wie sieht jetzt bei euch ein klassischer Recruiting-Prozess im Headoffice aus?

**IP:** Was interne oder externe Kandidaten betrifft?

**I:** Eher externe Kandidaten.

**IP:** Zu uns kommen die verschiedenen Fachbereiche, die sagen, dass sie jemanden brauchen, das wird noch schriftlich festgehalten und von Controlling und HR abgesegnet, ob sich die Abteilung auch den zusätzlichen Mitarbeiter wirklich leisten kann. Dann kommt diese Anforderung bei uns im Recruiting Team an. Dann sprechen wir normalerweise mit dem Fachbereich ab, wo er denn schalten möchte, ob es sich nur um eine interne Ausschreibung handelt oder um eine externe. Das heißt interne Ausschreibungen sind nur für unsere bestehenden Mitarbeiter sichtbar und externe Ausschreibungen ist intern aber auch extern für alle sichtbar, auf karriere.at, auf unserer eigenen Karrierewebsite. Es wird das ganz eng mit dem Fachbereich abgesprochen, was die möchten, also das Anforderungsprofil, welche Ausbildung ist notwendig, was sind die Verantwortungsbereiche und wie hoch der Gehalt eingestuft wird. Dann ist es prinzipiell zwei Wochen ausgeschrieben und wird noch anschließend bei uns im Haus vorselektiert. Dann werden die Kandidaten an den Fachbereich weitergeleitet und der schaut sich die Kandidaten noch einmal an und rated diese, also es wird quasi eine Shortliste erstellt. Dann gibt es persönliche Interviews, je nach der Position gibt es ein oder mehrere Runden, je nachdem wie eigenständig der Fachbereich ist. Manchmal reicht ein Interview aus, aber zum Beispiel bei Managementpositionen ist es ein längerer Prozess mit bis zu drei Runden. Hier müssen Präsentationen gehalten oder auch Fallbeispiele ausgearbeitet werden. Dann entscheiden wir wen wir nehmen und machen dem Kandidaten ein Angebot. Der Bereich HR-Services erstellt dieses Angebot, das ihm zugesendet wird und dann liegt es beim Kandidaten ob er zu- oder absagt.

**I:** Der Prozess ist relativ klassisch. Werden auch Assessment Center oder ähnliches eingesetzt?

**IP:** Assessment Center werden oft bei Teamleader oder Bereichsleiter Positionen eingesetzt. Vor allem wenn sich viele bewerben. Aber so ein klassisches Assessment Center wird zum Beispiel beim Dualen Studium eingesetzt, dass wir jetzt in Österreich eingeführt haben. Da geht es darum, dass wir Studenten ermöglichen an einer deutschen Universität zu studieren und in den Ferien bei uns



zu arbeiten, z.B. an Projekten. Da haben wir immer ein sehr großes Assessment Center, da sind teilweise 12 Leute bei uns. Aber auch Personal für Bereich Z wird mittels Assessment Center abgedeckt, das heißt da laden wir ca. 40 Leute zu uns ein. Wir stellen uns als Unternehmen kurz vor und dann gibt es Übungen, die sie durchlaufen müssen und am Ende wird die Entscheidung getroffen wen wir nehmen und wen nicht.

**I:** Was für Kanäle werden genutzt um Stellen auszuschreiben und neue Arbeitnehmer anzusprechen?

**IP:** Wir verwenden sehr stark karriere.at, aber auch standard.at und jetzt haben wir auch angefangen LinkedIn, für klassische Positionen wie Head-Office Positionen, zu verwenden. Ab und an sieht man von uns auch einen Facebook Post zu einem Job, aber das liegt noch sehr stark beim Marketing. Facebook und auch alle anderen Social-Media-Kanäle werden prinzipiell nur als Marketing Tool verwendet. Da werden hauptsächlich Produkte, unsere Services und Angebote vorgestellt. Aber wenn wir z.B. das Duale Studium bewerben möchten, tun wir das auch über Facebook, weil wir hier gut die jungen Leute ansprechen. Dann haben wir eine eigene Karriereplattform. Dort sind alle Stellenausschreibungen drinnen, die man finden kann. Und intern haben wir auch noch eine eigene interne Karriereplattform.

**I:** Das heißt, es wird auch intern darauf Wert gelegt, dass Mitarbeiter Empfehlungen aussprechen?

**IP:** Ja, da es auch Positionen gibt, die man eigentlich nur intern besetzen kann, weil die Mitarbeiter das Vorwissen mitbringen müssen. Zum Beispiel das Personal für Bereich Z durchläuft mehrere Schulungen. Wenn wir jemanden benötigen, der sich gut mit dem Tool auskennt, setzen wir gewisse Grundvoraussetzungen fest, wie zum Beispiel Erfahrung beim Schalter und das wird dann einfach nur intern ausgeschrieben.

**I:** Werden klassische Zeitungsinserate auch noch geschaltet?

**IP:** Ich glaube kaum, weil es momentan für uns gar nicht mehr leistbar ist. Ich überlege gerade, ob es in der letzten Zeit etwas gab, aber ich glaube fast gar nicht mehr. Wir sind noch oft auf Karrieremessen. Wir waren letztes Jahr auf vielen Karrieremessen, da wir viel Personal im Bereich Z gesucht haben. Da waren wir bei der Tourismusschule Modul, auf Unis, bei der BeSt, bei den Recruitingsdays im Hilton - ein klassischer Gastronomie-Recruitingday für die Hotellerie. Wir nützen auch alle Plattformen der Universitäten und FHs. Das ist immer ganz gut für Praktika, die wir im Haus anbieten.

**I:** Gibt es Erfahrungen, welche Kanäle am besten bei den Bewerbern ankommen bzw. wo der meiste Rücklauf spürbar ist?

**IP:** Es kommt auf die Position an, aber es ist immer noch karriere.at. Wir haben leider keine Vergleichsgrößen, weil wir Social Media im HR noch gar nicht verwenden dürfen. Da müssen wir uns erst beweisen, dass auch wir Social Media affin sind, aber das ändert sich hoffentlich mit der neuen Employer Branding Strategie, die wir jetzt professionell aufsetzen. Aber ja die verlässlichste Quelle ist karriere.at.

**I:** Gibt es Unterschiede bei der Wahl der Kanäle und der Art der Bewerbung bezüglich der Herkunft, des Alters etc. der Bewerber?

**IP:** Ja, je internationaler die Bewerber umso eher sparen sie mit den Dokumenten. Für uns ist klar, dass wir ein Motivationsschreiben, einen Lebenslauf, ein Foto, Zeugnisse etc. anhängen. Aber das ist kulturell bedingt nicht für alle klar. Zum Beispiel in den USA weißt du ganz genau, dass du kein Foto anhängen musst und macht man auch eigentlich nicht. Es ist schon sehr unterschiedlich, aber eigentlich nur in der Art wie sie es zusenden, das heißt manchmal fehlt ein CV oder ein Zeugnis. Aber von den Plattformen ist es quer Beet und kommt auf den Job darauf an.

**I:** Wenn die Jobs doch international ausgeschrieben werden, kommen dann die Bewerbungen hauptsächlich über die Website?

**IP:** Genau, über die Website.

**I:** Dann sind wir auch schon bei der letzten Frage angekommen. Da ihr gerade in der Implementierung der Employer Brand seid, möchte ich wissen, wenn du freie Handhabe hättest, was du dir wünschen würdest, wie die Umsetzung erfolgen soll?

**IP:** Was mir ganz wichtig war, was meine Kollegin und ich dann auch rein reklamiert haben, war, dass wir die Vorarbeit leisten müssen. Das heißt wir müssen einmal unsere Mitarbeiter abholen, dass wir das jetzt machen. Und uns auch fragen, was unsere Werte sind, die wir wirklich vermitteln wollen und welche Mitarbeiter wir ins Unternehmen holen möchten. Es ist ganz wichtig, dass wir definieren, welche Zielgruppe wir haben möchten. Mir war ganz wichtig, dass wir das zuerst machen, bevor wir alles andere machen, wie zum Beispiel die visuelle Umsetzung. Eben um die Authentizität zu gewährleisten. Wir sind ein sehr großes Unternehmen mit 7.000 Mitarbeitern, die in unterschiedlichen Bereichen arbeiten. Es ist noch sehr hierarchisch und jeder denkt nur für seine Abteilung. Für mich ist also ganz wichtig, dass wir als Unternehmen an einem Strang ziehen. Deshalb ist diese Vorphase ganz wichtig, in der wir eine Fokusgruppe zusammenstellen, die alle Bereiche im Unternehmen abdeckt. Das heißt, es ist wichtig, dass wir alle dieselbe Message nach außen tragen und am gleichen Strang ziehen. Wir müssen auch den Leuten klarmachen, dass wir mehr als nur Bereich X und Y sind. Die Abteilung hat überhaupt keine Probleme neue Leute zu bekommen, weil sie immer mit der Marke rausgehen können, ohne Employer Branding. Für uns im Headoffice und in der Technik ist es ganz schwer. Wir müssen rausgehen und sagen, wir sind mehr als nur das, wir bieten auch die und die Jobs und wie unterscheiden wir uns von indirekten Konkurrenten, wie z.B. Nestlé, die auch einen internationalen Background haben und eine starke Marke sind. Für Informationstechniker ist es nicht selbstverständlich zu uns zu gehen, aber wir müssen sie uns schnappen und sagen „Doch, komm zu uns, weil wir so gut sind und wir bieten das und das.“ Das ist das Ziel was wir erreichen möchten, dass ein Informationstechniker sagt, „Sicher gehe ich zu Unternehme E, warum auch nicht.“

**I:** Also habe ich das richtig verstanden, dass mit Workshops versucht wird, diese ganzen wesentlichen Daten zu sammeln?

**IP:** Ja richtig. Uns ist ganz wichtig, dass wir mal schauen, welche Werte wir im Unternehmen haben, weil das wurde auch noch nicht eruiert und dann zu definieren, welche Leute wir haben möchten. Das heißt, wie schaut für uns der klassische Informationstechniker aus, den wir im Unternehmen haben möchten - was muss er mitbringen, welches Know-How, welche Skills, welche Erfahrung. Anhand dessen soll dann eine Strategie aufgebaut werden, welche Zielgruppe angesprochen und

welche Werte vermittelt werden sollen. Vielleicht ist es gar nicht Innovation, wie bei allen anderen Unternehmen, sondern vielleicht ist es einfach der österreichische Charme, mit dem wir spielen können. Alles andere ist dann glaube ich sehr leicht umzusetzen. Irgendeine schöne Stellenanzeige wird schneller zu finden sein, als die Werte im Unternehmen, die von den internen Mitarbeitern auch verstanden und gelebt werden müssen. Weil ein Informationstechniker kennt sicher einen anderen Informationstechniker, der die gleichen Erfahrungen hat. So wollen wir unsere eigenen Mitarbeiter als Botschafter und Multiplikatoren unserer eigenen Employer Brand nutzen. Das wäre ideal.

## UNTERNEHMEN F

Durchgeführt am: 09.07.2018

**Interviewer:** Zu Beginn würde ich Sie bitten, dass Sie sich und ihre Position kurz vorstellen.

**Interviewpartner:** Ich leite Gruppenweit den Bereich Talent Acquisition im Unternehmen F. Das umfasst Recruiting und Employer Branding.

**I:** Könnten Sie erklären wie das Recruiting und Employer Branding bei Unternehmen F strukturiert ist - sind es eigenständige Abteilungen, wird mit anderen Abteilungen, wie der Kommunikation zusammengearbeitet etc.?

**IP:** Recruiting und Employer Branding sind in einer Abteilung zusammengefasst und es gibt hier spezialisierte Recruiter für unterschiedliche Unternehmensbereiche. Bei uns wird alles abgewickelt, von internem Recruiting über externes Recruiting, genauso wie Internship Recruiting und Leihkräfte, das macht aber eine Nachbarabteilung. Unter Employer Branding sind wir technisch verantwortlich für Employer Branding auf Gruppenebene, das heißt die Definition der Employer Value Proposition, alles was wir international, Gruppenweit kommunizieren wollen und auch die Festlegung von Standards, in die Richtung Messeauftritt, wenn lokale Kollegen in Abu Dhabi etwas machen möchten, das wir hier auch Gruppenweit die Messages transportieren.

**I:** Ich habe es schon kurz erwähnt - wird mit anderen Abteilungen wie PR oder interne Kommunikation zusammengearbeitet?

**IP:** Mit unserer Kommunikationsabteilung im Sinne der Ausarbeitung unserer jetzigen Employer Branding Strategie, wo wir das Employer Branding neu aufsetzen. Das heißt die Employer Value Proposition haben wir neu definiert, solche Dinge werden mit der Kommunikation abgestimmt. Auch Messteilnahmen, hier kommt es aber darauf an, ob es eine Konferenz ist, wo wir als Großunternehmen hingehen, dann ist HR ja nur ein Teil davon, dann arbeiten wir mit den Kollegen aus der Kommunikationsabteilung zusammen und die sind verantwortlich für den gesamten Stand. Sind es kleine Messen, wie auf Universitäten, dann nicht, weil das fällt dann eher in das lokale Employer Branding hinein und das wird dann von meiner Abteilung gemacht.

**I:** Dann gehen wir gleich zum Themenblock Employer Branding über. Könnten Sie kurz erklären, was Sie unter Employer Branding verstehen?

**IP:** Wir haben das in unserer Definition auch so drinnen. Employer Branding umfasst für uns alle Aktivitäten, die damit zu tun haben wie man sich als Arbeitgeber auf dem Arbeitgebermarkt positioniert. Und Employer Value Proposition ist für uns das Alleinstellungsmerkmal, also wie definieren wir uns als Arbeitgeber. Das wären dann in unserem Fall, Gründe warum man für Unternehmen F arbeiten sollte.

**I:** Dann sind wir eh gleich bei dem Thema. Welche Werte und Versprechen möchte das Unternehmen den Bewerbern mitteilen, um sie zu rekrutieren?

**IP:** Wir wollen nicht nur etwas verkaufen, sondern wir wollen auch die richtigen Leute haben. Das heißt es ist schon ein Geben und ein Nehmen. Wir wollen auf der einen Seite, dass die potentiellen bzw. zukünftigen Mitarbeiter sich ein gutes Bild

davon machen können, was wir für ein Unternehmen sind. Es geht bei uns um die Wachstumsstrategie, dass wir einfach im Technologiebereich sehr führend sind. Auf der anderen Seite wollen wir ihnen auch etwas zurückgeben, in die Richtung der Unternehmenskultur. Wir haben neue Foundations, also Unternehmenswerte. Und auch viele neue Führungsinitiativen, um hier auch die Führungskultur zu stärken. Und in weiterer Folge natürlich auch die Möglichkeit sich persönlich weiterzuentwickeln, das heißt jetzt nicht nur Karrieremäßig, sondern auch international - ich kann von einer Division in die andere wechseln. Das sind so die großen Themen, aber natürlich zählt auch die Internationalität und Diversität des Gesamtteams, das wir haben.

**I:** Welche Eigenschaften und Aktivitäten machen Sie aus Ihrer Sicht zu einem attraktiven Arbeitgeber, vor allem in Bezug auf bestehende Mitarbeiter?

**IP:** Ich glaube, dass wir Mitarbeitern sehr viel bieten. Auf der einen Seite, wenn es in Richtung persönliche Weiterentwicklung geht, was für jeden sehr relevant ist, gibt es auch die Möglichkeit international zu gehen, wenn man möchte, das hat man in österreichischen Unternehmen eher selten. Das ist einmal das eine. Wir posten alle Positionen intern, das heißt jeder Mitarbeiter hat Zugang und hat auch selber in der Hand, wie er seine Karriere entwickelt. Wir haben umfassende Tools dahinter, es gibt ein Tool in Richtung Potentialevaluierung, Succession Planning, dass man sich wirklich strukturiert Gedanken macht, ich für mich selber überlege „wenn ich nächstes Jahr wo anders hingehe, wer könnte mir nachfolgen“. Das wird auch Gruppenweit gemacht, wo die Mitarbeiter miteinbezogen werden und das kann schon als Basis dienen, für ihre Entwicklungsgespräche, wenn man sagt „du ich sehe dich in zwei Jahren in der und der Rolle, bist dorthin müsstest du dir dieses Wissen und Erfahrung noch aneignen“. Das heißt, da greift alles schön ineinander. Und was wir noch bieten, sind sehr unterschiedliche Unternehmensbereiche. Wir sind ein integrierter Konzern, das heißt von der Förderung bis wir es verkaufen, machen wir alles. Es gibt eher generalistische Rollen in der Holding, dann gibt es Rollen im Upstream Bereich, wo man mit der Förderung zu tun hat, Downstream, sind die, die verarbeiten und verkaufen. Das heißt, selbst wenn man ein Kollege im Legal Bereich ist, kann man drei völlig unterschiedliche Welten kennen lernen. Das ist das, was uns als Unternehmen F am meisten auszeichnet. Und natürlich die Internationalität, ich glaub in wenigen Unternehmen in Österreich hat man die Möglichkeit über so viele Kontinente hinweg zu arbeiten.

**I:** Findet jetzt schon in irgendeiner Art und Weise eine Messung statt, ob die Employer Brand erfolgreich ist?

**IP:** Wir haben ja heuer erst die neue Employer Branding Strategie implementiert. Eine Messung ist glaube ich schwierig, muss ich ehrlich sagen. Weil das Employer Branding ja auch nur ein kleinerer Teil ist, wie positioniere ich mich als Arbeitgeber, das geht aber Hand in Hand mit den ganzen klassischen Kommunikations-KPIs - wie geht es mir überhaupt als Marke, wie ist mein Ruf. Das heißt wir merken bei Employer Branding Rankings, dass wir nach vorne kommen, wenn der Generaldirektor „Men of the Year“ wird und unser Aktienkurs steigt, aber das hat mit Employer Branding nichts zu tun. Das ist nichts, was ich in der Hinsicht beeinflussen kann. Messen in der Hinsicht auch nicht. Das heißt man kann sich kleinere Dinge anschauen, wie Social Media Klicks. Aber die Messung an sich, was eine Arbeitgebermarke ausmacht, finde ich sehr schwierig. Wenn Sie eine Idee haben,

dann sagen Sie es mir. In der Kommunikation gibt es etliche KPIs, die sich die Kollegen wirklich in der Konzernkommunikation ansehen, das hat aber mit dem Arbeitgeber an sich nichts zu tun, sondern generell mit unserer Reputation - wie viele Leute kennen uns usw.

**I:** Was wird von Seiten des Unternehmens unternommen, um die Employer Brand nach außen zu kommunizieren, also welche Wege oder Kanäle werden genutzt?

**IP:** Da sind wir gerade bei einem Projekt mit dabei. Natürlich Online-Medien, die externe Website wird verwendet und Social-Media-Kanäle. Wenn wir auf Messen gehen oder zu Universitäten haben wir Booklets und Flyer. Und auf der Website arbeiten wir mit Videos, um den Leuten ein bisschen ein Gefühl zu geben, was für Personen arbeiten bei uns und wie es überhaupt ist bei uns zu arbeiten. Das sind die Hauptkanäle die wir nutzen.

**I:** Verspüren Sie in irgendeiner Art und Weise einen Fachkräftemangel oder tun Sie sich in gewissen Bereichen schwer Fachkräfte zu rekrutieren?

**IP:** Was das betrifft, sind wir nicht repräsentativ, weil wir im Bereich XY sind. Da gibt es in Österreich wenige, die das können. Entweder holen wir die von der Montanuniversität oder es sind Mitarbeiter, die früher bei einem anderen Konzern gearbeitet haben. Also in diesem wirklich spezialisierten Umfeld, gibt es natürlich nicht die Masse an Leuten. Bei klassischeren Positionen, wie im Controlling oder Marketing, haben wir gar keine Probleme. Aber wenn sie wirklich in den ganz spezialisierten Bereich hinein gehen, dann schon.

**I:** Dann gehen wir als nächstes in den Recruiting-Themenblock. Könnten Sie kurz erklären, wie der klassische Recruiting-Prozess bei Ihnen aussieht?

**IP:** Zu Beginn muss die Position einmal genehmigt werden, ob sie in der Manpower Planung drinnen ist. Dann gibt es ein Briefing mit dem Recruiter und dem Manager, wo genau definiert was bei den Tätigkeiten und den persönlichen Skills gesucht wird. Alle Stellen werden ausnahmslos intern gepostet. Wenn man intern niemanden findet, dann geht man extern. Dies wird über Online-Plattformen geschaltet, also Print machen wir eigentlich gar nicht mehr. Da gibt es die üblichen wie karriere.at. Dann werden bei uns die Bewerber gescreent und der Recruiter macht eine Shortlist basierend auf Vorinterviews, die er mit passenden gescreenten Kandidaten geführt hat. Dann gibt er die Shortlist an den Line-Manager, der schaut sich die Liste gemeinsam mit dem Recruiter durch und definiert die Leute, die wirklich zum persönlichen Interview eingeladen werden. Dann gibt es ein persönliches Gespräch mit Behavioural Interviewmatrix etc. Dann die finale Entscheidung, dann kommt das Offerte, und schließlich die Vertragsunterzeichnung.

**I:** Sie haben es schon kurz angesprochen, aber welche Kanäle werden da genutzt, um die potentiellen Arbeitnehmer anzusprechen?

**IP:** In Österreich arbeiten wir nur mit karriere.at und international mit LinkedIn.

**I:** Haben Sie schon Erfahrungen gesammelt, welche Kanäle bei den Bewerbern am besten ankommen?

**IP:** Das ist ganz unterschiedlich. Wir machen keine dezidierte Messung, wir arbeiten in Österreich wirklich nur mit karriere.at, damit stehen und fallen wir. Wir haben früher drei Kanäle gehabt - standard.at und monster.at noch dazu. Ich glaube

standard.at hat sehr an Reichweite eingebüßt und war verhältnismäßig teuer. Auf der anderen Seite, wenn man in Österreich einen Job sucht, geht man auf eine der drei Plattformen, da muss man nicht auf allen dreien dasselbe posten. Und international ist für uns LinkedIn sicher das Beste, weil viele Leute einen Account haben und sie die Inserate auch sehen. Und da kann man ja auch mit dem eigenen Netzwerk die Inserate verteilen. Das ist sicher etwas, was in Zukunft noch stärker werden wird.

**I:** Ist es im Unternehmen gewünscht, dass Mitarbeiter selbst Freunde und Kollegen empfehlen und ins Unternehmen holen?

**IP:** Wir haben ein Referral Program. Das ist aber bei uns so aufgesetzt, dass es wirklich für eine konkrete Stelle sein muss. Wir wollen schon, dass unsere Mitarbeiter Werbung machen, wenn sie selber gerne bei uns arbeiten. Da sollen sie es entsprechend an Kollegen, Freunde, ehemalige Kollegen weitergeben. Und es funktioniert dann so, dass der Kollege jemanden empfiehlt und diese empfohlene Person muss sich dann auf die konkrete Stelle ganz normal aktiv bewerben. Das hat auch mit Datenschutz zu tun, wir können keine Unterlagen speichern, die uns von irgendjemanden geschickt werden. Das heißt es muss uns die Person selber seine Daten übermitteln und sagen, dass sie mit der Speicherung einverstanden ist. Und das muss innerhalb eines bestimmten Zeitraumes erfolgen. Nicht das man sagt, ich empfehle jetzt jemanden und in drei Jahren stelle ich wen ein. Das ist bei der Unternehmensgröße und bei den hundert Positionen, die wir im Jahr besetzen nicht administrierbar.

**I:** Dann sind wir auch schon bei der letzten Frage angekommen. Wenn Sie komplett freie Handhabe im Unternehmen hätten, welche Aspekte würden Sie implementieren oder umstrukturieren, damit die Employer Brand noch erfolgreicher ist?

**IP:** Ich glaube es würde Sinn machen, das näher mit der Kommunikation zusammen zu legen. Also wir merken das immer wieder, dass es Schnittstellen gibt, wenn man z.B. eine Kommunikationskampagne macht, dass automatisch mitgedacht wird, dass der People Fokus mit aufgesetzt wird und mir nicht nur überlege, wo werbe ich was. Ich glaub es kann durchaus Sinn machen, das mit der Kommunikation enger zusammenzufassen. Das kommt aber auf die Unternehmensgröße an. Bei den KMUs ist es mit Sicherheit leichter, da hat man weniger Schnittstellen. In so einem großen Konzern, wie bei uns, muss es einfach spezialisierter sein, damit die Leute tiefer auch in die Agenden reinkommen. Sonst würde ich nichts umstrukturieren. Ich glaube, worauf wir achten müssen, ist das wir eine strukturierte Herangehensweise in den Ländern vorgeben. Weil eine EVP muss über den gesamten Konzern gleich sein, egal ob in Neuseeland oder Norwegen oder in Österreich. Das sind so die Dinge, die in einer Matrixorganisation und in einem internationalen Umfeld durchaus herausfordernd sind, dass man die Kollegen dazu bringt, dass sie am gleichen Strang ziehen. Weil die haben auch alle gute Ideen und sind aber weiter entfernt vom Headoffice und da kann es durchaus sein, dass man seiner eigenen Kreativität versucht Raum zu verleihen.

## UNTERNEHMEN G

Durchgeführt am: 09.07.2018

**Interviewer:** Dann fangen wir auch gleich damit an, dass Sie sich und Ihre Position kurz vorstellen und Ihre Tätigkeiten beschreiben.

**Interviewpartner:** Ich leite das Talent Management in Unternehmen G. Das heißt das Talent Management ist angesiedelt im Personalmanagement des Konzerns und hier trage ich die Verantwortung im Team für das externe Recruiting, also alles was mit der externen Personalbeschaffung zu tun hat und auch für das Employer Branding. Wir betreuen auch teilweise die Töchter von Unternehmen G mit und haben auch zusätzlich noch viele Projekte am Laufen, die sich mit diesen Themenfeldern beschäftigen.

**I:** Wie ist das Recruiting und das Employer Branding bei Ihnen strukturiert?

**IP:** Ich bin jetzt schon zwei Jahre im Konzern und in dieser Zeit hat sich einiges getan und es tut sich auch ganz viel weiter. Es geht jetzt gerade in so einem großen Konzern darum, dass sehr viel an verschiedenen Ecken gearbeitet wird. Und da haben wir gerade ein sehr großes Projekt im Personalmanagement laufen, dass sich wirklich mit sämtlichen Themenfeldern des Personalmanagements oder HR beschäftigt, unter anderem auch Recruiting und Employer Branding. Hier geht es darum diesen Bogen darüber zu spannen, auch einmal im Gesamtunternehmen zu schauen, weil es gibt viele tolle Menschen in diesem Konzern, die auch viel Tolles tun. Da weiß man oft gar nicht, dass auf der Veranstaltung dieser Kollege wäre, aus dem Fachbereich, weil er wieder dort vielleicht einen Konex hat, zu der Firma oder zu der Fachhochschule oder was auch immer. Das heißt es ist sehr wichtig, dass man versucht einmal das Ganze zu erfassen. Das ist natürlich eine sehr schwierige Aufgabe. Hier aber auch zielgerichtetes Employer Branding zu machen. Wir beschäftigen uns da wie gesagt gerade sehr intensiv mit dem Thema Employer Branding Image, wie ist das Image von Unternehmen G am Markt, wie können wir mitgestalten, was können wir verändern, was wollen wir verändern, wie wollen wir uns nach außen zeigen, was wollen wir gerne transportieren, welche Zielgruppen wollen wir ansprechen? Wir haben derzeit um die 170 Positionen offen, das ist sehr viel und hat sich seit Jahresbeginn verdoppelt. Das zeigt auch die Veränderung und den Wandel im Unternehmen, weil es ist jetzt keine natürliche Fluktuation, also einfach nur Pensionierungen, die aus der Geschichte des Unternehmens entstehen, sondern es werden viele neue Positionen gesucht, neues Know-How, weil einfach auch neue Anforderungen vom Markt da sind, egal in welchen Bereichen. Hier gilt es natürlich mit zu ziehen, damit wir auch die entsprechenden Personen rekrutieren können, die für uns passen und zu denen wir passen. Ich glaube, das ist auch ein großer Umdenkprozess, also auch bei vielen Führungskräften, dass hier der Arbeitgeber nicht mehr da oben sitzen und schauen kann, sondern wir müssen im War of Talent um die guten Talente kämpfen und müssen uns auch dementsprechend präsentieren. Es geht dann nicht nur um das Recruiting allgemein, wie läuft jetzt der Prozess, sondern viel mehr rundherum. Also was vermitteln wir, was geben wir für ein Bild ab und wie werden wir gesehen, also die Punkte, die ich auch vorher angesprochen habe. Da geht es meiner Meinung nach noch viel mehr darum das zu transportieren oder auch die Menschen dementsprechend zu erreichen und das ist etwas was nicht von heute auf morgen



geht. Ich bin immer wieder in Vorträgen und frage „Unsere Marke kennt jeder oder?“, da kommen auch immer so charmante Zwischenrufe wie „Ja, ich habe das schon als Kind gespielt“. Die Marke kennt man ja. Das heißt da ist nicht so der Bedarf zu zeigen wer ich bin, wie bei kleinen oder neuen Unternehmen, die am Markt kommen. Ich glaube nur, dass es wichtig ist zu sagen, wer sind wir, aber wie sind wir auch als Arbeitgeber. Das ist der große Punkt. Die Marke kennt man, erste Assoziationen sind X und Y, klar das ist das Kerngeschäft, aber da gibt es noch viel mehr Produkte, die angeboten werden. Auch im Bereich der Digitalisierung, das wissen viele gar nicht. Das ist auch wieder der Bogen, der sich ins Recruiting rüber spannt, weil hier viele tolle Positionen angeboten werden. Auch im Kontext mit Studenten, also wir versuchen auch viel mit Talenten-Programmen und Kooperationen mit Universitäten, zum Beispiel WU Center of Excellence, TU Talente Programm. Also wir versuchen mittels diesen High Potential Programmen diesen direkten Kontakt zu Studenten zu bekommen, die ja auch ein wichtiges Sprachrohr nach außen sind. Da ist es natürlich schon so, dass wir Studenten zu uns einladen und die sagen „Wow, cool, hätte ich mir nicht gedacht, dass das Unternehmen G macht“. Also die verschiedensten netten Kommentare oder Statements kommen da, wo wir eben sehen, dass noch allerhand zu tun ist. Also es bestätigt nur das, was wir eh wissen, dass hier einfach viel noch zu tun ist. Und das kann man nicht von heute auf morgen verändern. Es geht nur mit vielen Initiativen, die wir begonnen haben und wo wir dran sind, wo wir gerade prüfen und in Planung sind. Und mit diesen Initiativen geht es darum, neue Wege zu gehen. Hat das ungefähr die Frage beantwortet oder sollen wir hier noch mehr in die Tiefe gehen?

**I:** Also eher in der Hinsicht, dass wir uns anschauen wie viele Mitarbeiter in den Abteilungen tätig sind, handelt es sich um eigenständige Abteilungen etc.

**IP:** Also bei uns ist es so, ich habe in meinem Team fünf Mitarbeiterinnen, ich sage bewusst Mitarbeiterinnen. Ich habe derzeit, was mich auch sehr freut, einen Praktikanten bis Ende des Jahres bei mir. Der arbeitet unterstützend mit, der eben studiert und hier sein Praktikum macht. Und die Stammaabteilung sind fünf Mitarbeiterinnen. Vier sind voll im Recruiting tätig, eine Kollegin ist Teilzeit und unterstützt, ist sehr viel im Support Recruiting tätig, unterstützt in jegliche Art, es gibt so viele administrative Dinge zu tun, auch für die Recruiterinnen selber, aber auch rundherum gibt es noch sehr viele Themenbereiche. Das heißt Recruiting, Employer Branding ist eine Abteilung und ist gleich Talent Management.

**I:** Das heißt die Kolleginnen sind auch alle für Employer Branding verantwortlich.

**IP:** Genau, wir machen das alle mit. Und natürlich bei so vielen großen Dingen und Initiativen, die wir planen, ist es wie bei allen ein Ressourcen-Thema.

**I:** Wird hier mit gewissen anderen Abteilungen wie PR oder Kommunikation zusammengearbeitet?

**IP:** Ja, also ganz stark bei uns. Es wird generell von mir versucht den Bogen rüber zu bringen, zu spannen, auch auf die Bereiche, die schon viel tun. Wo ich eben vorhergesagt hab, es gibt so viele Dinge die passieren, die wir schon tun und dass wir da auch miteinander arbeiten. Aber auch mit unserer internen bzw. dem Bereich Unternehmenskommunikation, der natürlich sehr wichtig ist für allgemeine Richtlinien, für den Auftritt nach außen, für CI, für all diese Themen. Der Bereich ist ein ganz wichtiger Partner und da arbeiten wir auch sehr eng zusammen.

**I:** Dann gehen wir jetzt zum Themenblock Employer Branding über. Könnten Sie kurz erklären was Sie unter Employer Branding verstehen?

**IP:** Für mich umfasst Employer Branding alle strategischen Maßnahmen, die zu einer Stärkung der Arbeitgebermarke führen. Sprich, alles was ich tue hinsichtlich Personalmarketingmaßnahmen, das geht dann schon stark ins Operative über. Ich sehe da Employer Branding ein wenig oben drüber, um hier auch strategisch zu überlegen, wo gehe ich hin, was mache ich für eine Kampagne, wo platziere ich mich, was kann ich für das Arbeitgeberimage tun, welche Zielgruppen möchte ich erreichen. Das sehe und verstehe ich unter Employer Branding.

**I:** Sie haben schon angesprochen, dass sehr viele Stellen offen sind. Verspüren Sie einen Fachkräftemangel bzw. in welchen Bereichen tun Sie sich schwer Leute zu rekrutieren?

**IP:** Ja, verspüren wir. Aus diesem Grund sind wir auch gerade dabei ein regionales Recruiting aufzubauen, das direkt bei einer meiner Kolleginnen angesiedelt ist, die auch die Personalentwicklung leitet. Das heißt wir versuchen Recruiter draußen vor Ort an bestimmten Punkten zu finden, nämlich um die regionalen Gegebenheiten zu kennen und viel besser darauf eingehen zu können. Weil von Wien aus, tut man sich in gewissen Sparten schwerer, weil ich eine regionale Gegebenheit draußen in Salzburg lange nicht so kenne, als wenn dort ein regionaler Recruiter sitzt, die sagt „Ich weiß, das Blatt und die Jobbörse sind das Richtige.“ Das macht mehr Sinn. Wenn wir auch noch einmal zur Struktur einen Schwenk zurück machen. Talent Management selber ist ganz stark für die Unternehmenszentrale zuständig, also sprich alles was hier in Wien passiert. Wir haben auch noch verschiedene Platzierungen in Wien, die gehören dann aber auch zur Unternehmenszentrale. Jetzt komme ich wieder zum Fachkräftemangel zurück - bei den regionalen Recruitern geht es um die Zustellung. Wir haben einen hohen Bedarf in der Brief- und Paketzustellung. Warum? Wir haben hier natürlich auch viele Menschen, die eine wichtige Säule sind, die viele Jahre im Konzern sind und die jetzt auch ihre wohlverdiente Pension antreten. Demnächst oder in den nächsten Monaten oder Jahren, wo man hier einfach auf die Nachfolge achten muss. Und jetzt komme ich wieder rüber zum Image. Employer Branding ist auch hier wichtig. Nämlich in dem Sinne, was läuft hier, was ist das für ein Job, was macht man dabei, um das hier interessant, attraktiv und ansprechend zu gestalten. Und das ist auch ein Grund im Bereich der Zustellung, weil wir hier wesentlich einen hohen Bedarf haben (werden), regionales Recruiting zusätzlich aufzubauen. Es macht einfach Sinn, wenn jemand in Hall oder in Graz sitzt. Wir haben auch schon mit diesem Aufbau gestartet, also es gibt schon vereinzelt Recruiter in der Region draußen, sind aber noch in der Suche. Haben jetzt auch extra für Wien eine neue Kollegin aufgenommen, die in dieses Thema sehr stark reingeht, weil es so ein wichtiges großes Thema des Unternehmens ist. Hier müssen natürlich wieder andere Strategien und Überlegungen passieren. Das kann ich auch wieder nicht Unternehmenszentral gleichsetzen. Hier zu arbeiten und eine Unternehmenszentrale zu vermarkten ist etwas Anderes. Es ist ein neues Gebäude und es ist cool und lässig. Aber das kann ich nicht verwenden, wenn der Mitarbeiter, den ich suche, draußen in der Region sitzt. Also ich muss hier schon unterscheiden, welche Position suche ich, wo und für welchen Bereich. Und das tun wir gerade derzeit auch. Damit hier wirklich viel zielgerichteter rausgehen können. Da steckt derzeit viel Arbeit darin, ist aber auch ein wichtiges Thema. Und zu dem Thema, ob

wir Probleme haben geeignete Mitarbeiter anzusprechen und für sich zu gewinnen. Es ist sehr unterschiedlich. Es gibt manche Positionen, wo man sich denkt, dass es schwierig wird und es dann ganz einfach geht. Da ist halt gerade der oder die Richtige da und bei manchen Positionen ist es einfach schwierig. Da gibt es aber so spezielle, die auch am Markt allgemein schwierig zu finden sind. Und das ist einfach ein IT Bereich, da ist es einfach schwierig, da gibt es einfach neue Technologien, da sind noch nicht alle so ausgebildet, dass man sie alle am Arbeitsmarkt rekrutieren könnte. Das heißt, die die schon da sind, haben hier eine größere Auswahl an Jobs. Es ist aber so zu sagen die Menge an Bedarf an diesen neuen Technologien, gerade in der IT, da sind noch viele in der Ausbildung. Wir haben das auch letzts mit unserem Fachbereich IT diskutiert und da ging es auch in diese Richtung. Das macht es auch schwieriger. Deshalb sind das nicht nur wir, die es schwieriger haben, sondern generell. Da suchen wir oft viele Monate und trotzdem nicht erfolgreich, weil letztlich muss es trotzdem für beide passen.

**I:** Welche Werte und Versprechen möchte das Unternehmen mittels der Employer Brand kommunizieren?

**IP:** Das ist gerade ein sehr wichtiges Thema, da kann ich noch nicht so viel dazu sagen, weil wir gerade erst dabei sind, das zu erarbeiten. Nämlich wirklich in dem Sinn, dass hier gerade viel passiert. Welche Werte wollen wir vermitteln? Ein Thema, das immer wieder diskutiert wird, wir sind ein stabiles Unternehmen, wir sind ein österreichisches Unternehmen mit Tradition. Wenn jemand ein Unternehmen sucht, das es morgen auch noch gibt, wo ich mir doch sicher sein kann, dann steht hier sicher die Marke dafür. Allerdings ist es auch ein großer Konzern. Es ist kein Start-Up, wo man Hands-On gewisse Themen macht oder auch von der Arbeitsumgebung, das muss man einfach auch so sehen. Wir sind da wirklich gerade stark dabei in unseren Projektgruppen zu erarbeiten, wo wollen wir hin, was wollen wir kommunizieren. Denn genau was Sie hier ansprechen ist meiner Meinung nach ein wichtiges Thema. Was wollen wir denn kommunizieren? Jetzt haben wir aber so eine breite Palette an Zielgruppen draußen. Nicht wie eine Tischlerei. Dort gibt es einfach eine gewisse Sparte, die ich anspreche. Bei uns geht es total quer. Wir hören oft „Was? So eine große IT habt ihr? Hätte ich nicht gedacht.“ Bei einer Tischlerei habe ich gewisse Expertenpositionen, wo ich genau weiß, was benötigt wird. Wir brauchen auch oft eine große Menge. Und da ist es besonders wichtig, was draußen kommuniziert wird. Das heißt die Employer Brand ist ganz stark in Projektgruppen in der Erarbeitung.

**I:** Gibt es einen Zeitplan, bis wann die Erarbeitung abgeschlossen sein soll?

**IP:** Ja, das wird jetzt in den nächsten Monaten sein, weil das ja auch oft etwas Großes ist, was auch mit Studien verbunden ist. Das heißt man muss andere Aspekte auch noch einfließen lassen. Aber es wird mit großem Hochdruck daran gearbeitet. Also es ist kein Projekt, wo man sagt „Na, in drei Jahren dann“, weil das macht keinen Sinn. Es wird aber noch sehr stark in die Tiefe weitergehend gearbeitet, z.B. was bedeutet das für Frauen. Es ist ja trotzdem ein Unternehmen, wo man sicher glaubt, dass da mehr Männer sind und da ist es vom Arbeitsumfeld anders. Da haben wir schon einen starken Frauenfokus. Sie sehen, da geht es sehr quer und es gibt viele Initiativen und Projekte.

**I:** Welche Aktivitäten machen Sie aus Ihrer Sicht jetzt schon zu einem attraktiven Arbeitgeber, auch in Bezug auf bestehende Mitarbeiter?

**IP:** Was wir jetzt schon verstärkt machen, sind unsere Talente Programme. Wir sind jetzt wieder mit einer Gruppe beim WU Center of Excellence dabei, wir sind bei dem neu relaunchten TU Talente Programm sofort aufgesprungen. Das ist für uns schon ein wichtiger Punkt, weil da können wir einfach in den direkten Kontakt mit Studenten treten, wo wir natürlich auch ein Bild vermitteln können. Was tun wir noch? Wir versuchen Hochschulmarketing, wir versuchen unseren Studenten jegliche Unterstützung zu geben, wir versuchen die Betreuung von Bachelor- und Masterarbeiten zu unterstützen, weil wir glauben, dass wir hier auch in einen guten Kontakt treten können und ein wenig erzählen können. Der Austausch ist einfach immer für beide Seiten spannend. Wir versuchen auch immer Interviews für Bachelor- oder Masterarbeiten, wie dieses, zu ermöglichen. Natürlich haben wir viele Anfragen diesbezüglich und wir versuchen immer diese Möglichkeit zu schaffen. Auch hier sind gerade sehr viele mögliche Aktivitäten noch im Ausbau und Aufbau. Wir wollen verstärkt auf die Social-Media-Kanäle gehen, da sind wir einfach noch nicht wirklich so präsent. Ich meine jetzt nicht Facebook, da gibt es zwar eine Seite, aber die wird einfach in der Kommunikation eher von den Kunden genutzt. Ich sehe hier eher ein Xing und LinkedIn. Hier sehe ich auch gleich wieder hinüber zum Recruiting, das ist eine spannende Möglichkeit um uns hier stärker zu platzieren. Genauso in Kombination mit Kununu. Was wir jetzt auch machen, ist ein Einblick für karriere.at, wo wir Einblicke ins Unternehmen geben, wo wir tolle Interviewpartner aufgestellt haben, das wird auch dementsprechend gezeigt. Da sind wir gerade generell dran mit mehr bewegten Bildern zu arbeiten. Das ist meiner Meinung nach auch sehr wichtig. Das ist eine einfache Art der Kommunikation, weil seitenweise Text wird nicht mehr gelesen. Wir haben erst heute in einer der Projektgruppen zu dem Thema diskutiert, dass man die Menschen einfach sehen will, die hier arbeiten. Und gerade da können wir viel vermitteln, weil auch viele tolle Menschen hier arbeiten. Schon hier kann man viel bewegen. Und dann versuchen wir auch sehr viel in Kooperation mit Start Ups zu gehen. Das ist aber mein Ansatz, weil ich sehr offen und innovativ für Neues bin. Und hier auch gerne die Möglichkeit gebe, wenn es möglich ist, hier eine Chance anzubieten.

**I:** Wenn man es jetzt aus der Perspektive betrachtet, dass das Unternehmen zum Beispiel einen tollen Work-Life-Balance anbietet oder dass man sich die Arbeitszeiten frei einteilen kann, Bonis angeboten werden. Was wird da gemacht?

**IP:** Das ist auch so ein Thema, das haben wir auch gerade im Fokus, da geht es um die Benefits. Was bieten denn wir. Da ist auch wieder das Thema, dass wir so breit in ganz Österreich suchen. Wir haben hier schon auch das Thema, dass wir sagen können, wir bieten hier eine tolle Infrastruktur und es ist eine tolle Lage. Aber wenn jemand in der Region sitzt, dann kann das sein, dass er dort keine gute Infrastruktur hat und vielleicht auch keine schnelle Anbindung an öffentliche Verkehrsmittel hat. Das heißt es ist wieder das Thema, was transportiere ich wie. Weil für die Unternehmenszentrale kann ich gewisse Dinge natürlich präsentieren und sagen „Diese Benefits haben wir.“ Das geht aber wieder für andere nicht, weil es nicht passt. Und daran arbeiten wir, das bearbeitet auch eine der vielen Projektgruppen, die wir haben. Um wieder zur Employer Brand, zum Arbeitgebersversprechen zu kommen, was bieten wir. Und natürlich ist schon eine Unternehmensbeteiligung da, eine Prämie, die gilt für alle. Aber Kantine gibt es zum Beispiel hier in der Zentrale nicht, weil es hier eine gute Infrastruktur gibt, aber woanders gibt es schon eine. Jetzt kann ich aber nicht einfach generell Kantine

reinschreiben. Man darf aber nicht vergessen, dass es für die Person draußen, die sich über das Unternehmen erkundigt, nicht zu verwirrend werden darf. Wo ist jetzt was wie. Jetzt kennt man weder die Struktur, noch das rundherum. Aber das ist auch eines der Themen und gehört ja letztendlich auch dazu - was bietet der Arbeitgeber.

**I:** Und in die Richtung von flexiblen Arbeitszeitmodellen, oder dass man sagt die Familie ist bei uns im Fokus und man bietet den Papa-Monat?

**IP:** Ja genau. Wir haben ja auch das Zertifikat für Audit für Beruf und Familie. Das haben wir auch in der Regelzertifizierung. Das haben wir, das flexible Arbeiten und die unterschiedlichen Modelle, bis hin zu den Arbeitszeitmodellen, dass man hier sehr offen ist. Aber das ist trotzdem immer je nach Bereich unterschiedlich. Wie soll ich dem Filialmitarbeiter jetzt das flexible Arbeitszeitmodell geben, weil die Filiale muss ja besetzt sein. Da ist somit schon ein bisschen eine Unterscheidung nach Job notwendig. Aber dieses Thema, was ich da jetzt anspreche, haben viele Unternehmen. Gerade Unternehmen die Filialen haben, die eine Produktion haben, die eine Unternehmenszentrale haben, die haben diese Themen. Es ist alles lösbar, aber man muss nur schauen wie man es angeht und welche Wege man einschlägt.

**I:** Ist eine Art der Messung geplant, um zu sehen ob die Employer Brand und die dazu durchgeführten Aktivitäten erfolgreich sind?

**IP:** Ja, das wäre schon in meinem Sinne. Ich möchte dann schon in die Richtung gehen, um zu sagen, was bringt uns das Programm. Das ist fast noch einfacher, da habe ich es noch mehr gebündelt. Aber oft so große Kampagnen, die ich schalte, die ich auf irgendwelchen Kanälen laufen habe, hier kann ich manches schon tracken, mit Impressions und Click-Rate usw. Das ist aber glaube ich auch die Kunst im Employer Branding hier Messzahlen zu haben, die auch eine gewisse Aussagekraft haben. Und auch Bedeutung und Relevanz haben, weil das gar nicht so einfach ist.

**I:** Gibt es schon Pläne wie die Employer Brand nach außen kommuniziert werden soll?

**IP:** Nein. Es ist uns auf jeden Fall wichtig, DASS sie nach außen kommuniziert wird. Weil sie muss nach außen kommuniziert werden, damit wir sie auch im Recruiting dementsprechend positionieren können. Weil was macht dann eine Employer Brand aus, wenn ich tolle Dinge kreiert habe und sie werden nicht kommuniziert. Das wäre nicht zielführend. Also meiner Meinung nach ganz wichtig, dass das nach außen kommuniziert wird. Das dann klar ist wofür wir stehen. Aber das wie ist noch nicht festgelegt.

**I:** Dann gehen wir nun zum Themenblock Recruiting über. Wie sie schon erwähnt haben, gibt es sehr viele unterschiedliche Bereiche und Positionen, aber in Bezug auf das Head-Office, wie würde da der klassische Recruiting-Prozess aussehen?

**IP:** Das kommt auch wieder darauf an, ob es eine Expertenposition in der Unternehmenszentrale ist, die ausgeschrieben ist oder ob es eine Trainee Position ist. Da kommt es auch darauf an, wie der Recruiting-Prozess abläuft. Generell ist es aber bei uns so, dass die Bewerbungen einlangen. Ich habe ein großartiges Team, dass sehr kundenorientiert arbeitet und zwar in Richtung des Bewerbers, aber auch genauso für unsere internen Bereiche und Auftraggeber. Die Bewerbung wird gescreent und an die Fachbereiche weitergegeben. Der Recruiting-Prozess

wird durch uns begleitet, also sprich die Gespräche, die Kommunikation zu den Bewerbern. Es wird auf ein sehr rundes Bild und auf die Durchgängigkeit geachtet. Dass man zum Beispiel gewährleistet, dass jeder Bewerber Bescheid bekommt, das ist mir ganz wichtig. Das ist in so einem großen Konzern oft nicht ganz so einfach. Jetzt mit der neuen DSGVO ist es schon wichtig, dass alle Bewerbungen bei uns im Talent Management und Recruiting sind. Hier wird dementsprechend darauf geachtet, dass die Datenschutzerklärung unterzeichnet wird. Das sind jetzt Formalitäten, aber auch das Verhalten ist mir wichtig. Das hier ein wertschätzender Umgang mit den Bewerbern ist. Wie gesagt, die Gespräche werden von den Recruitern unterstützt und dann die Kommunikation zu den Bewerbern auch. Dies passiert sehr professionell mit Feedback, nicht einfach nur nein danke und ein Schreiben, sondern wenn derjenige auch schon in zwei Gesprächen da war, bis hin zu einer Finalrunde, möchten wir schon persönlich absagen. Das ist schon auch ganz toll, weil natürlich schon eine Vielzahl an Suchaufträgen bei uns ist. Das ist ein großes Bemühen von uns, hier ein professionelles Bewerbermanagement zu leisten.

**I:** Das wird mit Sicherheit auch bei den Bewerbern positiv in Erinnerung bleiben.

**IP:** Ja, es kommt auch oft das Feedback, wie „Wow, das ist echt nett, dass sie jetzt anrufen, das hätte ich nicht gedacht, danke.“ Kommt wirklich sehr positiv auch an. Es kann oft nur einen für eine Position geben und wer weiß vielleicht kommt noch ein anderer Job.

**I:** Darf man mit der neuen DSGVO die Bewerbungen der Leute in Evidenz behalten?

**IP:** Das müsste man alles vorab abklären. Das man auch dementsprechend klärt, ob es für den Bewerber in Ordnung ist, ob man ihn in Evidenz hält. Wobei wir hier schon immer in diese Richtung gearbeitet haben. Wir klären das immer ab und setzen es nicht voraus. Aber jetzt muss man natürlich durch diese neuen Bestimmungen vermehrt darauf achten.

**I:** Welche Kanäle werden genutzt um neue Arbeitnehmer anzusprechen?

**IP:** Ich sage einmal, alle möglichen. Natürlich unsere Homepage, dann aber auch alle möglichen Jobbörsen und hier ist auch stark im Fokus, viel zielgruppenorientierter zu arbeiten. Also nicht nur zu sagen, wir streuen quer raus. Gerade weil wir so viel suchen und so viel offen haben, ist es besonders wichtig. Das ich einfach gewisse Positionen, auf gewissen Kanälen sinnvoller schalte, als woanders. Das ist einfach so. Um hier auch einfach die richtige Zielgruppe zu erreichen. Dann Social Media, wo wir verstärkt aufbauen und weiterentwickeln wollen. Auf LinkedIn und Xing stärker rauszugehen. Generell noch Social Media, was kommt und was noch möglich ist, wo wir sagen, dass wäre auch noch sinnvoll das auszuprobieren. Weil wir suchen ja auch Lehrlinge. Wieder eine Zielgruppe, die man speziell und anders anspricht. Also auch hier versuchen, die Kanäle weiter zu streuen. Dann auch noch zu überlegen, wo haben wir noch Kanäle wo wir Bewerber erreichen. Natürlich auch auf einer Messe oder einem Event. Aus diesem Grund sind wir auch auf Messen vertreten. Es macht aber keinen Sinn, einfach auf allen Messen nur zu stehen. Erstens schafft man es von den Ressourcen gar nicht und zweitens macht es nicht immer Sinn. Ich kenne keine Kollegen aus der Branche, die querdurch auf alle Messen. Ich muss aber auch sagen, dass ich manchmal gerne auf mehr Messen wäre, als wir derzeit sind. Das ist einfach ein Ressourcen-Thema. Was wir schon versuchen sind Events, weil man dort in einem anderen

Rahmen, auch eine Zielgruppe erreicht. Wo wir uns sehr gerne angeschlossen haben, war die Werbeplanung Summit. Da war eine Kollegin aus meinem Team am Podium. Dann haben wir uns an das Thema des Speeddatings angeschlossen, im Sinne des Recruitings. Das meine ich mit anders, auch andere Wege zu gehen. Ich glaube, es ist ein wichtiger Punkt, auch andere Wege zu gehen. Und was ich zumindest für uns sagen kann, wir versuchen es auch. Ist bei einer so hohen Menge an Suchen sehr wichtig.

**I:** Werden trotzdem noch klassische Print-Inserate in Zeitungen geschaltet?

**IP:** Ich sage jetzt ja, sehr stark regional. Weil es dort einfach ein Medium ist. Dort interessieren gewisse Jobbörsen einfach niemanden. Dort wird es einfach nicht angeschaut und das bringt nichts. Da ist es einfach sinnvoller in irgendeiner regionalen Zeitung, die wöchentlich erscheint, zu schalten. Das macht Sinn, da erreiche ich einfach alle Haushalte. Da sind wir oft verstärkt mit kleineren Anzeigen. Im Wiener Umland macht es weniger Sinn. Weil einfach die Jobbörsen da stark und dominant sind. Weil es auch in keiner Kosten-Nutzen-Relation steht.

**I:** Hat man schon Erfahrungen gesammelt, welche Kanäle am besten bei den Bewerbern ankommen?

**IP:** An diesem Thema sind wir auch gerade dran. Natürlich stark ist der Marktführer in Österreich, karriere.at. Aber es gibt genauso andere Medien, wie Stepstone.at, unijobs.at oder absolventen.at. Das sind für mich eher zielgruppenorientiertere Jobbörsen. Wo ich wirklich sage, da habe ich einen passenden Job und dort möchte ich jetzt ausschreiben, da möchte ich diese Zielgruppe der Studenten erreichen. Dann macht das einfach dort Sinn und dann muss ich nicht noch dort und dort und dort auch schalten. Weil dann fokussiere ich mich auf das. Um auch letztendlich besser tracken zu können, wie der Rücklauf ist. Wir sind da wirklich quer durch mit allen gängigen Jobbörsen, die am Markt sind in Kooperation bzw. haben ein gewisses Kontingent. Egal ob das jetzt karriere.at, Monster.at, willhaben.at, kurier.at, Standard.at ist. Hockify haben wir jetzt auch in unser Portfolio aufgenommen, weil das eine ganz spezielle Form ist und eben nur über die App möglich ist und eine neue Art der Bewerbung ist. Das war mir auch wichtig, hier eine neue Quelle einzubauen, die, wie sie selbst sagen, in eine neue Richtung geht. Die auch eine gewisse Zielgruppe an Bewerbern anspricht. Hier sind wir gerade sehr am Ausloten und probieren und Jobs haben wir ja genug, wo wir probieren können. Letzten Endes weiß ich schon aus meiner Praxis, was sinnvoll ist und was nicht. Aber ich lasse mich auch gerne überraschen und probiere Neues aus. Man weiß dann aber auch schon, dass gewisse Expertenpositionen auf Standard.at ausgeschrieben werden. Da werden sie auch gesucht. Dafür macht es für andere keinen Sinn. Dafür sind die Medien ja da. Wenn alle für alle stehen und alle quer, dann wäre das ja für den Arbeitsmarkt nicht mehr sinnvoll. So gibt es sämtliche Möglichkeiten.

**I:** Wird es im Unternehmen gefördert, dass bestehende Mitarbeiter Empfehlungen abgeben.

**IP:** Ja natürlich. Plattform gibt es (noch) keine. Ich weiß, dass es sie am Markt gibt. Jetzt ist es derzeit so, dass es über Mitarbeiterempfehlungen kommt. Finde ich ganz eine wichtige Quelle.

**I:** Müssen sich die Personen, dann trotzdem klassisch auf die Stelle, z.B. über die Homepage bewerben?

**IP:** Ja, gerade jetzt wieder mit der DSGVO. Da sagen wir schon, bitte direkt bewerben. Aber das kommt trotzdem auf Empfehlung von XY. Die Empfehlung von Mitarbeitern ist finde ich eine ganz wichtige Quelle im Recruiting. Wenn der Mitarbeiter jemanden empfiehlt, wo er weiß, dass der da wirklich gut reinpassen kann.

**I:** Gibt es in Bezug auf die Kanäle noch Unterschiede hinsichtlich des Alters, der Herkunft der Bewerber?

**IP:** Nein, würde ich nicht sagen. Kann ich jetzt ad hoc keinen Unterschied feststellen. Wäre interessant, ob es so wäre. Ad hoc nicht. Ich habe aber auch kein Tool, das es derzeit auswerten kann. Ich sage derzeit, weil auch hier viel in der Entwicklung ist. Wir werden auch hier technisch bessere Leistung bekommen. Da arbeiten wir jetzt noch mit einer In-House-Lösung. Wir gehen jetzt in die Richtung etwas zu bekommen, wo man dementsprechende Auswertungen machen kann. Einfach ein gutes Bewerbermanagement mit guter technischer Unterstützung.

**I:** Das heißt es gibt derzeit noch kein richtiges Bewerbermanagementsystem?

**IP:** Doch schon, aber es ist eine In-House Lösung, die sehr wenig kann. Die hat damals den Bedürfnissen entsprochen hat, aber nicht mehr dem steigenden Bedarf. Man muss heute sicher anders rekrutieren und anders auftreten können, also vor vielen Jahren. Da braucht man auch anderes technisches Werkzeug dazu.

**I:** Eine neue Technologie, wäre sicher auch für die Recruitier selbst effizienter.

**IP:** Ja richtig.

**I:** Dann sind wir auch schon bei der letzten Frage angelangt. Wenn Sie komplett freie Handhabe im Unternehmen hätten, was würden Sie umstrukturieren oder neu implementieren, damit die Employer Brand erfolgreich für die Zukunft ist.

**IP:** (...) Ich würde sicher die Benefits ausbauen. Weil es wirklich wichtig ist zu zeigen, was bieten auch wir dir. Das ist finde ich ein wichtiger Punkt. Es ist glaube ich auch wichtig das nach außen zu vermitteln. Teilweise wird es auf der Homepage schon gemacht. Aber das ist auch so ein Punkt, wo wir gesagt haben, dass muss alles noch viel besser und vielleicht auch in einer anderen Form kommuniziert werden. Werte, wofür stehen wir als Unternehmen. Aber besonders wichtig, es muss dann auch gelebt werden. Ich finde die Werte auf Papier, dir irgendwo stehen und dann nicht gelebt werden, ist einfach schade. Es macht keinen Sinn. Wenn ich es jetzt aus der Bewerbersicht sehe, dass man als Bewerber weiß, wofür steht das Unternehmen, was ist dem Unternehmen wichtig, was bieten mir die, was erwartet mich dort. Dann schaue ich auch gleich, wie die Menschen aussehen, die dort arbeiten, was haben die für Jobs. Ich glaube, das ganze Bündel muss relativ rasch und kompakt zur Verfügung stehen. Also nicht wieder die fünfte Seite der Unterseite. Das ist einfach nicht mehr gängig. Ich muss schauen, dass ich meine Informationen schnell rausbringe und dass die auch schnell zu finden sind. Es sucht keiner lange. Es ist ja auch schade, da hat man sich vielleicht Arbeit gemacht und das wird gar nicht so gesehen, weil dort keiner mehr hin klickt. Also es ist auch wichtig, wie man die Dinge vermittelt. Wie bringe ich es raus und wie schnell ist etwas zu finden. Ich glaube schon, dass man dann einen dementsprechenden



Auftritt haben kann. Wenn ich komplett freie Handhabe hätte, würde ich sicher darauf achten, dass das in dieser Form passiert. Und auch nicht zu kompliziert. Einfach ansprechend und einfach halten. Einfach schnell die Informationen parat haben, um diesen Überblick zu bekommen. Das ist glaube ich ein sehr wichtiger Punkt in dem Ganzen.

## Anhang C – Fragebogen

### Fragebogen

---

Liebe Teilnehmerin,  
Lieber Teilnehmer,

vielen Dank, dass Sie sich für diese Umfrage zum Thema "Employer Branding & Recruiting" Zeit nehmen.

Diese Untersuchung findet im Rahmen eines Masterstudiums an der FH St. Pölten statt. Sie dient einem wissenschaftlichen Zweck, ist anonym und alle erhobenen Daten werden vertraulich behandelt.

Vielen Dank für Ihre Unterstützung!

Jessica Garhofer, BA

#### Demografische Daten

1. Ihr Alter.

- ☐ 0-19 Jahre (Fragebogen zu Ende)  
☐ 20-24 Jahre  
☐ 25-29 Jahre  
☐ 30-34 Jahre  
☐ 35-99 Jahre (Fragebogen zu Ende)

2. Ihr Geschlecht.

- ☐ weiblich ☐ männlich

3. Ihre höchste abgeschlossene Ausbildung.

- ☐ Pflichtschule (Hauptschule/ Mittelschule) (Fragebogen zu Ende)  
☐ Lehre (Fragebogen zu Ende)  
☐ Allgemein (berufs-) bildende höhere Schule mit Matura (AHS/HAK/HTL...) (weiter mit Frage 4)  
☐ Universität/Fachhochschule (weiter mit Frage 5)

4. Absolvieren Sie gerade ein Studium?

- ☐ Ja  
☐ Nein (Fragebogen zu Ende)

5. In welchem Bundesland wohnen Sie derzeit?

- ☐ Wien ☐ Niederösterreich ☐ Oberösterreich ☐ Salzburg ☐ Kärnten  
☐ Tirol ☐ Vorarlberg ☐ Burgenland ☐ Steiermark

6. Welche Studienrichtung(en) haben Sie gewählt?
- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Wirtschaft & Recht                        | <input type="checkbox"/> Ingenieurwissen & Technik        |
| <input type="checkbox"/> Gesundheit, Medizin & Sport               | <input type="checkbox"/> Pädagogik, Verwaltung & Soziales |
| <input type="checkbox"/> Sprachen, Kultur- & Geisteswissenschaften | <input type="checkbox"/> Medien & Kommunikation           |
| <input type="checkbox"/> Informatik & IT                           | <input type="checkbox"/> Design, Kunst & Musik            |
| <input type="checkbox"/> Naturwissenschaften                       | <input type="checkbox"/> Sonstige _____                   |
7. Haben Sie Schwierigkeiten einen Job zu finden, der zu Ihrer Ausbildung passt?
- ☐ Ja            ☐ Nein
8. Haben Sie Berufserfahrung (inkl. Praktika, geringfügige Aushilfen...)?
- ☐ Ja            (weiter mit Frage 9)
- ☐ Nein            (weiter mit Frage 11)
9. Wie viel Berufserfahrung haben Sie in Jahren?
- \_\_\_\_\_ Jahr(e)
10. Wie viele Wochen haben Sie bei der letzten Jobsuche benötigt, um einen passenden Job zu finden?
- \_\_\_\_\_ Wochen
11. Welches Karrierelevel streben Sie aktuell oder nach Abschluss Ihrer Ausbildung an?
- ☐ Einstiegsposition
- ☐ Fachkraft (= jemand, der innerhalb seines Berufs, seines Fachgebiets über die entsprechenden Kenntnisse, Fähigkeiten verfügt)
- ☐ Führungskraft
- 12. Welche Kanäle nutzen Sie üblicherweise für die Jobsuche? (Mehrfachnennungen möglich)**
- Unternehmens-Website
  - Jobbörsen (karriere.at, monster.at, stepstone.at, standard.at...)
  - Social-Media-Kanäle (Facebook, Instagram, Pinterest...)
  - Business-Netzwerke (Xing, LinkedIn...)
  - Print Inserate in überregionalen Zeitungen (Der Standard, Kurier, Die Presse...)
  - Print Inserate in regionalen Zeitungen (Salzburger Nachrichten, Vorarlberger Nachrichten, Bezirksblätter...)
  - Persönliche Weiterempfehlungen von Freunden, Familie...
  - Unternehmenseigenes Intranet
  - Karrieremessen
  - Arbeitsagenturen (AMS...)
  - Sonstige \_\_\_\_\_

**13. Mit welchen der zuvor genannten Kanäle glauben Sie ist eine Jobsuche am erfolgreichsten? Bitte erstellen Sie Ihre Top 3.**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**14. Welche der zuvor genannten Kanäle sollen Ihrer Meinung nach vermehrt für die Schaltung von Inseraten genutzt werden? Bitte erstellen Sie Ihre Top 3.**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**15. Suchen Sie auf mehreren Online-Jobbörsen (wie z.B. karriere.at, standard.at) gleichzeitig nach Jobs?**

- ☐ Ja
- ☐ Nein

**16. Wie wichtig sind Ihnen folgende Kriterien bei der Wahl Ihres Arbeitgebers? (von 1 = „sehr wichtig“ bis 6 = „nicht wichtig“)**

	1	2	3	4	5	6
	Sehr wichtig					Nicht wichtig
Gute Work-Life-Balance (= ausgewogenes Verhältnis zwischen beruflichen Anforderungen und privaten Bedürfnissen einer Person)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Betriebskindergarten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kantine/ Essenzuschuss	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Standort/ Infrastruktur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterbildungsangebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexible Arbeitszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitsplatzsicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmenhandy/ Firmenlaptop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Home-Office/ Teleworking (= Arbeiten von zu Hause)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firmenauto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Job-Rotation (Auf Wunsch Arbeitsplatz- und Aufgaben-Wechsel)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vergütung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**17. Erkundigen Sie sich über ein Unternehmen, bevor Sie sich auf eine ausgeschriebene Stelle bewerben?**

- ☐ Ja (weiter mit Frage 18)
- ☐ Nein (weiter mit Frage 22)

**18. Über welche Kanäle informieren Sie sich über das Unternehmen? (Mehrfachnennungen möglich)**

- ☐ Unternehmens-Website
- ☐ Social-Media-Kanäle (Facebook, Instagram, Pinterest...)
- ☐ Karrierenetze (Xing, LinkedIn...)
- ☐ Persönliche Empfehlungen
- ☐ Sonstige \_\_\_\_\_

**19. Wie wichtig ist es Ihnen, dass folgende Inhalte bei der Unternehmensrecherche vorgefunden werden? (von 1 = „sehr wichtig“ bis 6 = „nicht wichtig“)**

	1	2	3	4	5	6
	Sehr wichtig					Nicht wichtig
Videos in denen Jobs & Menschen im Unternehmen vorgestellt werden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fotos vom Alltag im Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Blogposts, die von Mitarbeitern erstellt wurden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persönliche Gespräche mit (ehemaligen) Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Weiterempfehlungs-Ratings von (ehemaligen) Mitarbeitern oder anderen Bewerbern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**20. Wie stark können die, in der vorigen Frage angeführten Inhalte ihren (bestehenden) Eindruck über das Unternehmen beeinflussen? (von 1 = „sehr stark“ bis 6 = „überhaupt nicht stark“)**

	1	2	3	4	5	6
	Sehr stark					Überhaupt nicht stark
Beeinflussung von Inhalten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**21. Wie viel Zeit (in Minuten) haben Sie bei Ihrer letzten Bewerbung in die Unternehmens-Recherche investiert?**

- ☐ \_\_\_\_\_ Minuten

**22. Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Aspekte im Bewerbungsprozess? (von 1 = „sehr wichtig“ bis 6 = „nicht wichtig“)**

	1	2	3	4	5	6
	Sehr wichtig					Nicht wichtig
Kompakte Aufbereitung der Inhalte über das Unternehmen und den Job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schnelles Auffinden der Inhalte über das Unternehmen und den Job	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Möglichkeit der One-Klick-Bewerbung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zeitnahe Antwort auf das Bewerbungsschreiben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

23. Wie wichtig ist Ihnen, dass die an die Bewerber kommunizierten Inhalte vom Unternehmen stimmen und im Arbeitsalltag gelebt werden? (von 1 = „sehr wichtig“ bis 6 = „nicht wichtig“)

	1	2	3	4	5	6
	Sehr wichtig					Nicht wichtig
Korrektheit der kommunizierten Inhalte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24. Wenn Sie bei Recherchen erfahren, dass die kommunizierten Inhalte nicht oder nur teilweise stimmen sollen, wie wahrscheinlich ist es, dass Sie sich trotzdem bewerben? (von 1 = „sehr wahrscheinlich“ bis 6 = „nicht wahrscheinlich“)

	1	2	3	4	5	6
	Sehr wahrscheinlich					Nicht wahrscheinlich
Bewerbung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25. Wie hoch ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie das Unternehmen wieder verlassen, wenn sich während dem Arbeiten herausstellt, dass die Versprechen nicht eingehalten werden? (von 1 = „sehr wahrscheinlich“ bis 6 = „nicht wahrscheinlich“)

	1	2	3	4	5	6
	Sehr wahrscheinlich					Nicht wahrscheinlich
Kündigung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>