

IWAK Forschungsberichte 16

# E-Recruiting mit Facebook und XING

Perspektiven von Betrieben und Bewerber/innen

Christa Larsen  
Lisa Schäfer  
[Hrsg.]



**IWAK**

Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur

Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main



## VORWORT

Viele Absolventinnen und Absolventen der Masterstudiengänge der Goethe-Universität gehören zur Generation Y. Sie nutzen XING und Facebook im Bewerbungsprozess nach dem Studienabschluss mit einer großen Selbstverständlichkeit und es scheint fast, als ob das E-Recruiting die konventionellen papierbasierten Verfahren bereits überholt hat. Hier lohnt ein Blick auf die Unternehmen. Sind diese auch bereits in der Welt von XING und Facebook angekommen? Bei welchen Betrieben ist das der Fall und was bedeutet dies für die Menschen, die sich bewerben?

Mit diesen Fragen haben sich Studierende des Masterstudiengangs Soziologie seit dem Frühjahr 2016 befasst. Unterstützt von Partnern aus Handwerks-, Industrie- und Handelskammern sowie HR-Organisation haben die Studierenden umfangreiche empirische Datenbestände zusammengetragen, diese in enger Rückkoppelung mit der Praxis analysiert und die Befunde in Form von drei Fallstudien dokumentiert. Neben dem Beitrag zur empirischen Arbeitsmarktforschung leisten sie durch die Entwicklung von Empfehlungen auch den Wissenstransfer in die Praxis.

Dieses außergewöhnliche Projekt von Studierenden wurde durch das Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK) begleitet. Es ist nicht nur ein Beispiel für die Forschungskompetenz unserer Absolventinnen und Absolventen, sondern belegt auch die Bedeutung der Third Mission an unserer Goethe-Universität.

Herzlichst  
Ihr



Prof. Dr. Manfred Schubert-Zsilavec  
Vizepräsident für Third-Mission der Goethe-Universität



## EINFÜHRUNG

### 1 Einleitung

E-Recruiting stellt eine Facette der Digitalisierung der Arbeitswelt dar. Dabei wird Digitalisierung in vielen Diskursen mit Bedrohung, Ängsten und Verunsicherung verknüpft: Wenn beispielsweise eine Industrie 4.0 im Sinne einer Revolution auf uns zurollt oder immer mehr Menschen Angst um ihre durch Digitalisierung wegbrechenden Arbeitsplätze haben (vgl. Eichhorst et al. 2016; Goos et al. 2014). Der Subtext solcher Diskurse lautet entsprechend: Wer sich nicht vorbereitet und sich nicht mit den neuen Technologien befasst, wird den Anschluss verlieren (Kampe/Berezicki 2016: 189). Diese Art von Diskursen zur Digitalisierung wird vorrangig in Deutschland geführt (Larsen et al. 2016: 11ff). Schaut man auf die europäischen Nachbarn in den skandinavischen oder südeuropäischen Ländern zeigt sich dort ein völlig anderes Verständnis. Digitalisierung wird als ein kontinuierlicher Anpassungsprozess aufgefasst, der durch die zunehmende Nutzung internetbasierter Technologien bedingt ist (Baruffini 2016; Holopainen/Jokikäärre 2016; Fontana et al. 2016). Interessant ist zudem die zeitliche Perspektive, die ebenfalls von der deutschen Sichtweise abweicht. Es wird von einem Digitalisierungsprozess ausgegangen, der schon länger bei Betrieben und Beschäftigten<sup>1</sup> angekommen ist und zwar seit diese beispielsweise über das Internet kommunizieren, Produkte über das Netz vermarkten, mit Homepages das Unternehmensprofil darstellen oder zum Zweck des Marketings in YouTube Videos von Firmenereignissen einstellen. Auch in Deutschland findet dieses Verständnis von Digitalisierung immer mehr Zuspruch, zumal es die Gestaltungsmacht bei den betrieblichen Akteuren belässt (Eichhorst et al. 2016).

Darüber hinaus wird bei einer genauen Betrachtung der Digitalisierungsprozesse in Deutschland und darüber hinaus deren Ungleichzeitigkeit deutlich. Beispielsweise verfügen nur manche Betriebe über eine Homepage, nur ein Teil der Unternehmen stellt seine offenen Stellen auf Jobportalen ein oder es verwendet bisher nur eine Minderheit der produzierenden Betriebe Robotik zur Automatisierung (vgl. Weise 2011: 63). Für Bewerber gilt Ähnliches: Ein Teil nutzt die elektronischen Kanäle für ihre Kontaktaufnahme mit Unternehmen während noch viele ihre papierbasierten Initiativbewerbungen schicken. Die Beispiele verweisen darauf, dass die internetbasierten Informations- und Kommunikationstechnologien noch nicht umfassend genutzt werden, obwohl dies seitens der Technik bereits weitestgehend möglich wäre. Offensichtlich kann das technisch Machbare nicht einfach mit der Nützlichkeit in der betrieblichen Praxis gleichgesetzt werden. Deshalb bedarf es einer genauen Betrachtung der Rahmenbedingungen einer betrieblichen Implementierung von internetbasierten Technologien. Daran zeigt sich, welche Faktoren als Treiber fungieren und welche Bedingungen sich

---

<sup>1</sup> Die Autoren dieser Arbeit sind sich über die Bedeutung von gendergerechter Sprache in der Wissenschaft bewusst. Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit behalten sie sich vor, auf die gleichwertige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen zu verzichten. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

als Barrieren erweisen. Bei den Rahmenbedingungen, die die Implementierungsprozesse von Betrieben beeinflussen, sind drei Arten zu unterscheiden und zwar erstens betriebliche Aspekte, zweitens Faktoren aus der Umwelt der Unternehmen sowie drittens persönliche Faktoren der Personalentscheider. Sie beeinflussen, auch wechselseitig, in welcher Art die internetbasierten Technologien in der betrieblichen Praxis tatsächlich genutzt werden<sup>2</sup>.

Bisher liegt kaum empirische Forschung zu den Wirkungen der Digitalisierung in Deutschland vor, die bei der Untersuchung der Implementierung in der betrieblichen Praxis ansetzt. Dieser Forschungsbericht fasst drei empirische Fallstudien zusammen, die sich auf die Anwendung und Nutzung internetbasierter Technologien fokussieren und damit einen Beitrag zum Aufbau einer solchen Forschung leisten.

## 2 E-Recruiting

Die in diesem Forschungsbericht vorgestellte empirische Forschung widmet sich dem Thema E-Recruiting. Unter dem Begriff des E-Recruitings oder der E-Rekrutierung werden vielfältige Aktivitäten verstanden. Beispielsweise zählt dazu die Nutzung von Unternehmenshomepages zur Platzierung von Stellenangeboten oder die Einstellung von Stellenanzeigen auf Jobportalen wie Monster oder Stepstone. Darüber hinaus kann unter E-Recruiting auch die Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten (SNS) wie XING und Facebook zur Rekrutierung verstanden werden. Im Fokus der hier dargestellten Forschung stehen ausschließlich die Sozialen Netzwerkseiten, da sie durch ihre umfassenden, individualisierten Daten sowie ihre interaktive Nutzung zu einer höheren Transparenz im Rekrutierungsprozess und damit zu einer besseren Passung von Bewerber und Stelle führen können. Gerade deshalb erscheinen sie für die Rekrutierung attraktiv. Die Sozialen Netzwerkseiten sind ein Teil der Sozialen Medien (SM), oft werden die Begriffe jedoch synonym verwandt. Der Einfachheit halber wird im Folgenden immer von Sozialen Netzwerkseiten gesprochen. Es werden besonders zwei Techniken mit der Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten verknüpft und zwar das „Screening“ und das „Active Sourcing“. „Screening“ bezieht sich auf die gezielte Suche nach persönlichkeitsbezogenen Informationen über Bewerber auf den Sozialen Netzwerkseiten durch Unternehmen. „Screening“ wird häufig durchgeführt wenn dem Unternehmen bereits Bewerbungen vorliegen, um die Angaben zu validieren und zusätzliche Informationen zu gewinnen

---

<sup>2</sup> Bei betrieblichen Faktoren handelt es sich beispielsweise um den Umfang der verfügbaren finanziellen und zeitlichen Ressourcen, die für Rekrutierung eingesetzt werden können. Gerade KMU verfügen im Vergleich zu Großunternehmen über deutlich weniger Ressourcen. Ein relevanter Faktor aus der Umwelt der Unternehmen stellt beispielsweise die verfügbare IT-Infrastruktur dar. Insbesondere in ländlichen Regionen ist die Breitbandversorgung nicht überall sichergestellt. Ein weiterer Faktor der betrieblichen Umwelt stammt von der Branchenspezifität. Gehört ein Unternehmen zu einer Branche mit starker IT-Affinität, dann wirkt sich dies direkt auf den Rekrutierungsprozess aus wie das Beispiel der IT Branche zeigt. Demgegenüber kann bei den personenbezogenen Dienstleistungen beispielsweise in der Erziehung eine eher geringere IT-Affinität festgestellt werden. Entsprechend ist die E-Rekrutierung nicht so weit verbreitet. Neben der technischen Affinität können auch Branchenkulturelle Aspekte wirksam werden. Bei der dritten Gruppe von Faktoren handelt es sich um die personenbezogenen Aspekte, die sich über die individuellen Grade der Technikaffinität und der Interneterfahrungen von Personalentscheidern ausdrücken können.

(Meyer 2013: 38; Suder 2014: 124). Dies kann dabei helfen die Auswahl einzugrenzen und den Kandidaten, der besonders gut in die Unternehmenskultur passt, auszuwählen. Demgegenüber stellt das „Active Sourcing“ die direkte Ansprache von potenziellen Bewerbern durch Unternehmen dar (Steiner/Sarsteiner: 2015; Weitzel et al. 2015: 32).

Hierdurch können auch passive Kandidaten erreicht und zu einer Bewerbung ermutigt werden. Über professionelle Netzwerkseiten oder entsprechende technische Tools wird es dem Unternehmen ermöglicht gezielt nach bestimmten Kompetenzen zu suchen, die für das Stellenprofil erforderlich sind. Durch „Active Sourcing“ können unter anderem auch hoch spezialisierte Personen gefunden werden (Dannhäuser 2015: 74).

Gerade zur Anwendung von Sozialen Netzwerkseiten im Prozess der Rekrutierung sind die Forschungslücken besonders groß. Dies bedeutet, dass es bisher keine systematischen Überblicke über die tatsächliche Nutzung gibt und auch wenige Anhaltspunkte zu den Faktoren vorliegen, die ihre Implementierung beeinflussen können. Erkenntnisse zu möglichen Unterschieden zwischen Branchen und Betriebsgrößen liegen ebenfalls nicht systematisch vor. Interessant ist es jedoch, dass sowohl in der einschlägigen Ratgeberliteratur als auch in den Studien des Branchenriesen Monster oder des Branchenverbands Bitkom deutlich wird, dass die Nutzung Sozialer Netzwerkseiten besondere Vorteile gegenüber konventionellen Verfahren, wie dem Schalten von Anzeigen in Tageszeitungen oder Fachzeitschriften, mit sich bringen kann (BITKOM 2012; Weitzel et al. 2015). Als Vorteil wird vor allem die Auflösung der zeitlichen oder räumlichen Bindung genannt. Entsprechend kann Rekrutierung von jedem Ort und zu jeder frei wählbaren Zeit betrieben werden. Dies ist besonders für Betriebsleiter kleiner und mittlerer Unternehmen interessant, die neben vielen anderen Funktionen auch noch die Zuständigkeit für Personalakquise innehaben. Frei wählbare Zeiten gelten hier als großer Vorteil, da die Personalthemen auch in den Randzeiten bearbeitet werden können. Darüber hinaus kann die erhöhte zeitliche Flexibilität gut dabei helfen, Rekrutierungsprozesse insgesamt zu verdichten und damit effizienter zu gestalten und offene Stellen schneller (neu) zu besetzen. Schließlich, so lautet ein weiteres Argument, sind die finanziellen Aufwendungen für die Nutzung sozialer Netzwerkseiten deutlich geringer als beim Schalten von konventionellen Anzeigen. Auch wird die größere Reichweite der elektronischen Medien als weiterer Gewinn erwähnt. Die größere Reichweite impliziert, dass ein größerer Bewerberpool als mit konventionellen Anzeigen erschlossen werden kann und durch die Interaktion, die die Sozialen Netzwerkseiten bieten, sich die Passung zwischen betrieblichen Anforderungen und Bewerberprofilen optimieren lässt. Entsprechend liegt die Schlussfolgerung nahe, dass der Einsatz von Sozialen Netzwerkseiten im Rekrutierungsprozess besonders für Betriebe kleiner und mittlerer Größe Vorteile bringt. Ebenfalls gilt für Unternehmen, die mit Fachkräfteengpässen konfrontiert sind, dass sie über die Nutzung Sozialer Netzwerkseiten Zugriff auf einen größeren Bewerberpool haben und damit ihre Erfolgchancen verbessern können. Aus der Sicht von Bewerbern und Stellensuchenden werden die erhöhten Chancen tatsächlich ein passendes Unternehmen zu finden, ebenfalls in diesen Quellen als Mehrwert beschrieben.

Mit Blick auf die genannten Vorteile der Sozialen Netzwerkseiten gegenüber eher traditionellen Verfahren, wie dem Schalten von Stellenanzeigen in Wochenendausgaben der Tageszeitungen, wäre es naheliegend davon auszugehen, dass sowohl Betriebe als auch Stellensuchende durch den Rückgriff auf Soziale Netzwerkseiten ihren Nutzen, das heißt die möglichst optimale Passung von Unternehmen und Bewerbern, maximieren. Gleichzeitig sollen die Risiken einer Fehlinvestition, weil beispielsweise keine Passung gefunden werden kann, deutlich minimiert werden. Im Sinne der Handlung als rationaler, nutzenmaximierender Akteur würde dies dazu führen, dass sich eine Mehrzahl von Betrieben und Bewerbern der sozialen Netzwerkseiten im Rekrutierungsprozess bedienen. Ein Blick in die Studien von Monster und Bitkom verdeutlichen jedoch, dass bisher nur eine Minderheit der Betriebe Facebook und/oder XING im Rekrutierungsprozess einsetzen. Daraus leitet sich die Frage ab, ob Betriebe und Bewerber nicht im Sinne rationaler Akteure handeln oder ob vielmehr in der Implementierung bzw. der Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten Risiken aufscheinen, die verhindern, dass der Nutzen im Vergleich zu konventionellen Rekrutierungsinstrumenten nicht maximiert werden kann. Antworten auf diese Fragen bieten die empirischen Fallstudien, die in diesem Forschungsbericht zusammengeführt sind, weil sie die Implementierung und deren Rahmenbedingungen genauer untersuchen.

### **3 Leitfragen der Forschung und Überblick über die Befunde**

Das Forschungsinteresse, das die drei später präsentierten Fallstudien bestimmt, kann anhand von zentralen Fragen beschrieben werden. Diese lauten:

- I. In welchem Maße werden Soziale Netzwerkseiten durch Betriebe und Bewerber beim Rekrutierungsprozess<sup>3</sup> eingesetzt und welche Faktoren beeinflussen diese?*
- II. In welcher Art und Weise werden die Sozialen Netzwerkseiten durch Betriebe und Bewerber im Rekrutierungsprozess genutzt?*
- III. Welche Faktoren erweisen sich als Risiko, die den Nutzen des Einsatzes Sozialer Netzwerkseiten im Rekrutierungsprozess minimieren können? Welches können Risiken für Betriebe und/oder für Bewerber sein?*

Die Befunde aus den Fallstudien liefern erste Antworten auf die drei Fragen.

#### **3.1 Umfang des Einsatzes von Sozialen Netzwerkseiten bei der Rekrutierung und beeinflussende Faktoren**

Die Ergebnisse der Fallstudien zeigen, dass derzeit nur eine Minderheit von Unternehmen Soziale Netzwerkseiten in der Rekrutierung einsetzt. Hinsichtlich der Bewerber können keine

---

<sup>3</sup> Der Begriff Rekrutierung schließt den Bewerbungsprozess seitens der Suchenden mit ein. Der Einfachheit halber wird nicht auf betriebliche Rekrutierung und persönliche Bewerbung verwiesen, um den Lesefluss zu verbessern.

allgemeingültigen Aussagen gemacht werden, da in den Fallstudien ausschließlich Bewerber der Generation Y und Z berücksichtigt werden, also die „Digital Natives“. Diese nutzen mit hoher Wahrscheinlichkeit die Sozialen Netzwerkseiten stärker als ältere Bewerber. Entscheidender sind jedoch die Faktoren, die das Ausmaß der Nutzung beeinflussen. Hinsichtlich der Betriebe sind dabei betriebliche Faktoren sowie persönliche Faktoren der Personalentscheider in den Betrieben und Faktoren aus der Umwelt der Unternehmen zu unterscheiden. Die folgende Aufstellung ermöglicht einen Überblick:

*Einflussfaktoren aus der **Umwelt der Unternehmen***

- Digitalisierungsgrad des Wirtschaftszweigs
- Arbeitskräftesituation auf dem (regionalen) Arbeitsmarkt/Wettbewerbslage des Betriebs
- Unterstützungsangebote der Verbände

*Einflussfaktoren auf **betrieblicher Ebene***

- für Rekrutierung verfügbare Ressourcen (finanziell, personell)
- Relevanz der Betriebskultur (Vertrauenskultur, Innovationskultur: kulturelle Passung)

*Einflussfaktoren auf **persönlicher Ebene***

- Affinität hinsichtlich Sozialer Netzwerkseiten
- Umfang und Art der Erfahrungen im Umgang mit internetbasierten Informations- und Kommunikationstechnologien

Die **Umwelt eines Betriebs** kann eine wichtige Rahmenbedingung für die Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten darstellen. Der in den Studien aufbereitete Forschungsstand liefert Anhaltspunkte dafür, dass der Digitalisierungsgrad eines Wirtschaftszweiges einflussreich sein kann. Als Beispiel wird die Informations- und Kommunikationsbranche genannt, in welcher der Rückgriff auf vielfältige digitale Tools deutlich stärker ist als beispielsweise in Branchen, die personenbezogene Dienstleistungen wie Pflege und Erziehung erbringen. Dass dieser Zusammenhang besteht, kann mit den vorgelegten Befunden nicht eindeutig belegt werden. Es bedarf weiterer Forschung, um mögliche Effekte des Digitalisierungsgrads der Branche zu erfassen. Die Arbeitskräftesituation auf dem relevanten Arbeitsmarkt kann ebenfalls einflussreich sein. Die Befunde sind beispielsweise hinsichtlich der Wirksamkeit von Fachkräftemangel nicht eindeutig, während die Fallstudien den Zusammenhang empirisch nicht belegen können, zeigt der einschlägige Forschungsstand, dass gerade Fachkräftengpässe zur Nutzung aller möglichen Rekrutierungskanäle, auch der E-Rekrutierung führen können. Vermutlich gilt dies jedoch nicht für alle Berufe und Branchen. Darauf verweist auch ein Befund aus einer Fallstudie, die zeigt, dass gerade im Falle von Hochschulabsolventen im MINT-Bereich, nach denen eine hohe Nachfrage besteht, die Sozialen Netzwerkseiten und das „Active Sourcing“, also die direkte Ansprache der potentiellen Bewerber, zum Einsatz kommt (Institut der deutschen Wirtschaft 2015: 5; Rath/Salmen 2012: 26). Möglicherweise führt

gerade hier die Kombination aus Fachlichkeit und Alter der Bewerber (Generation Y = „Digital Natives“) dazu, dass Soziale Netzwerkseiten genutzt werden. In enger Verbindung mit der Fachkräfte- bzw. Arbeitskräftesituation wirkt die lokale und regionale Wettbewerbssituation. Die Fallstudien liefern mehrfach Befunde dafür, dass der Einsatz von Sozialen Netzwerkseiten bei Mitbewerbern dazu führen kann, dass Unternehmen diese ebenfalls nutzen, um für die potentiellen Bewerber ebenso attraktiv zu sein. Als ein weiterer Einflussfaktor der Umwelt der Betriebe sind die Unterstützungsangebote von Verbänden nicht zu unterschätzen, die Unternehmen helfen, ausreichend Wissen und Kompetenzen zur Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten zu erlangen.

Darüber hinaus sind **betriebliche Faktoren** ebenfalls ausschlaggebend dafür, ob und wenn ja in welchem Maße Soziale Netzwerkseiten im Rekrutierungsprozess genutzt werden. Die Verfügbarkeit von Ressourcen wie Zeit, Personal, Finanzen, aber auch die Möglichkeit über die Verwendung von Ressourcen entscheiden zu können, stellen wesentliche Weichen für die Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten dar. Allerdings sind Befunde in den Studien nicht eindeutig. Zum Teil wird empirisch unterstützt, dass Großunternehmen mit einer besseren Ressourcenausstattung grundsätzlich stärker Soziale Netzwerkseiten nutzen (Mack/Vilberger 2016: 46, 54). Mit Blick auf einzelne Branchen, wie beispielsweise das Handwerk, zeigt sich gerade der gegenteilige Effekt. Weitere und vertiefte Forschung kann zukünftig genauere Erkenntnisse liefern. Als zweiter relevanter betrieblicher Faktor scheint in fast allen Fallstudien die Betriebskultur auf. Diese ist in kleinen Betrieben anders ausgeprägt als in großen Unternehmen. Während der persönliche Kontakt und die Vertrauenskultur eine hohe Bedeutung im Bereich der KMU hat, steht bei größeren Unternehmen die Passung zur Kultur und zum Image des Unternehmens stärker im Vordergrund (Buckesfeld 2012: 19; Brämer et al. 2013: 740). Deutlich ist jedoch in beiden Fällen, dass es wichtig ist im Rekrutierungsprozess jene Bewerber zu finden, die gut zur Betriebskultur passen. Die Befunde der Studien zeigen, dass gerade die Fülle individueller Informationen und die Möglichkeit der Interaktion der Sozialen Netzwerkseiten attraktiv sind, um einen guten Person-Organisation-Fit zu erreichen (Baum/Kabst 2012: 120 f).

Letztendlich und dies zeigen die Studien eindeutig, ist jedoch die **individuelle Ebene**, also vor allem die Erfahrungen mit und die Affinität für Soziale Netzwerkseiten der Personalverantwortlichen in den Unternehmen ausschlaggebend dafür, ob und in welchem Maße Soziale Netzwerkseiten zum Einsatz kommen. Die Ergebnisse der Fallstudien legen zudem nahe, dass zwischen den Faktoren auf den unterschiedlichen Ebenen durchaus Wechselwirkungen zu vermuten sind. Diese genau zu spezifizieren, geht allerdings über den Fokus der Studien hinaus.

Hinsichtlich der **Bewerber** können die Studien nur wenige Einflussfaktoren benennen. Hier zeigt sich für die Gruppe der Akademiker, dass ihre spezifischen fachlichen Ausrichtungen zu unterschiedlichen Nutzungsverhalten führen können. Grundsätzlich zeigen die Studienabsol-

venten aus technischen und wirtschaftlichen Studiengängen in den empirischen Studien eine höhere Nutzungsfrequenz der Sozialen Netzwerkseiten. Gleichzeitig gilt auch, dass die Absolventen dieser Fachrichtungen häufig direkt von Unternehmen über die Sozialen Netzwerkseiten gesucht werden („Active Sourcing“). Grundsätzlich kann sicherlich gelten, dass auch wie bei den individuellen Faktoren auf Unternehmensseite die persönliche Affinität für und Erfahrungen mit Sozialen Netzwerkseiten einflussreich sein können.

### **3.2 Art der Nutzung Sozialer Netzwerkseiten im Rekrutierungsprozess durch Betriebe und Bewerber**

Die Befunde der Fallstudien zeigen sowohl im Fall der Betriebe als auch der Bewerber, dass die professionellen Netzwerkseiten<sup>4</sup> wie XING und LinkedIn deutlich häufiger genutzt werden als die als privat geltenden Seiten wie Facebook. Als Grund wird der höhere Informationsgehalt der professionellen Seiten angeführt. Darüber hinaus bezeichnen insbesondere Experten in den Fallstudien die Nutzung privater Informationen in Facebook als Eindringen in die Privatsphäre der Bewerber. Es werden auch Zweifel an der Verlässlichkeit der Informationen aus privaten Netzwerkseiten geäußert. Vereinzelt scheinen Befunde auf, dass die Betriebe auch „Active Sourcing“ betreiben, das heißt potentielle Kandidaten direkt ansprechen. Dies gilt insbesondere bei Engpassberufen im technischen Bereich. Die Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten zum „Screening“, so die Befunde, werden nur in geringem Maße vorgenommen. Zentral für alle Betriebe in den Studien erweist sich, dass Soziale Netzwerkseiten dann zum Einsatz kommen, wenn damit die Zielgruppe gut erreicht werden kann. Ist dies nicht zu erwarten, dann werden eher konventionelle Strategien wie das Schalten von Anzeigen über diverse andere Kanäle angewandt. Des Weiteren scheint es, unabhängig von Branche und Betriebsgröße, eine Einschätzung der Betriebe zu geben, wonach insbesondere Bewerber der Generation Y gut über Soziale Netzwerkseiten gewonnen werden können. Die Befunde der Studien verdeutlichen zudem, dass Soziale Netzwerkseiten immer in Verbindung mit anderen Rekrutierungsinstrumenten durch die Unternehmen genutzt werden.

Ein interessantes Ergebnis, das in den Fallstudien aufscheint, stellt die Erkenntnis dar, dass der Einsatz Sozialer Netzwerkseiten in den einzelnen Phasen des Rekrutierungsprozesses in unterschiedlicher Art und Weise sowohl durch Betriebe als auch durch Bewerber erfolgt (Bissola/Imperatori 2014: 74; Mannroop/Richardson 2014: 174). Von Seiten der Bewerber stellt die erste Phase im Rekrutierungsprozess die **Stellensuche** dar. Dabei werden die Sozialen Netzwerkseiten insbesondere zum Sammeln von Informationen über Unternehmen und deren offenen Stellen für einen Überblick genutzt (Bissola/Imperatori 2014: 74). Betriebe stellen in dieser initialen Phase vor allem Stellenangebote auf ihren Homepages oder auf Jobportalen ein. Im Falle von Mangelberufen oder gesuchten Spezialisten platzieren sie ihre offenen Stellen zusätzlich auf den professionellen Sozialen Netzwerkseiten. Die anschließende Phase stellt für die Stellensuchenden den tatsächlichen **Bewerbungsprozess** dar. Hier kommen verstärkt die Sozialen Netzwerkseiten zum Einsatz. Dort werden Informationen

---

<sup>4</sup> Ein Synonym für professionelle Netzwerkseiten lautet Businessnetzwerkseiten.

über Gehalt, Karriereentwicklung und betriebsspezifische Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gesucht (Seng et al. 2012: 47). Darüber hinaus zeigen die Befunde der Studien, dass insbesondere für Vertreter der Generation Y Informationen über die Unternehmenskultur von großer Relevanz sind. Hinsichtlich der betrieblichen Seite zeigen die Befunde, dass Informationen wie Tätigkeitsbeschreibungen und Karriereoptionen eingestellt werden. In der dritten abschließenden Phase des Rekrutierungsprozesses steht die **Bewerbersauswahl bzw. die Wahl des Unternehmens** im Zentrum. Die Bewerber nutzen nun die Sozialen Netzwerkseiten sehr intensiv um sich über potenziellen Gesprächspartner der Vorstellungsgespräche und über Unternehmensdaten zu informieren. Damit, so zeigen die Befunde der Studien, können Gespräche intensiv vorbereitet werden, ohne dass zuvor ein direkter Kontakt mit den Zielpersonen bestanden hätte (Bissola/Imperatori 2014). Von Seiten der Betriebe werden nach den Erkenntnissen aus den Fallstudien kaum Soziale Netzwerkseiten beispielsweise zum „Screening“ der Kandidaten eingesetzt. Vielmehr liefern die vorgelegten Bewerbungsunterlagen ausreichend Kenntnisse über die Bewerber. Die Studien vermitteln erste empirische Anhaltspunkte zu den drei Phasen, jedoch ist noch weitergehende Forschung für differenzierte Einblicke notwendig.

### ***3.3 Faktoren, die sich als Risiko erweisen, weil sie den Nutzen des Einsatzes Sozialer Netzwerkseiten im Rekrutierungsprozess minimieren***

Wie oben schon dargestellt wurde, zeigen die Fallstudien, dass die Sozialen Netzwerkseiten bisher nur punktuell zum Einsatz kommen. Deshalb gilt es zu eruieren, welche Faktoren sich als Risiken erweisen, die zu einem geringeren Nutzen der Rekrutierung führen können, wenn bei dieser Soziale Netzwerkseiten zum Einsatz kommen. Die Befunde der Fallstudien indizieren eindeutig, dass für Betriebe ein nicht transparenter Rechtsrahmen als großes Risiko aufscheint. Zudem bestehen Bedenken hinsichtlich der Authentizität und Qualität der Informationen, da ihnen keine Kriterien zu deren Bewertung bekannt sind. Große Unsicherheiten, die sich als Barrieren für die Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten auswirken, stellen darüber hinaus die Sorge von Betrieben dar, dass durch das Einstellen von betrieblichen Informationen im Internet, die Kontrolle über die Informationen verloren geht und Missbrauch und negative Darstellungen zum Betrieb nicht verhindert werden können. All diese Aspekte wirken darauf ein, dass Unsicherheit und ein Mangel an Vertrauen in die Sozialen Netzwerkseiten bei vielen betrieblichen Akteuren besteht. Die Ergebnisse der Fallstudien verdeutlichen ebenfalls wie mangelndes technisches und Fachwissen die Bereitschaft für den Einsatz Sozialer Netzwerkseiten reduzieren können.

Ein etwas anders gelagerter Aspekt bezieht sich auf die Veränderung bisher eingespielter Handlungsrountinen, der durch den Einsatz der Sozialen Netzwerkseiten bei der Rekrutierung notwendig wird. Veränderungen können auch zu Unsicherheiten führen. Zusammenfassend ist festzuhalten, dass sich Unsicherheiten in Bezug auf Kontrolle über Informationen, rechtliche Bedingungen und technische Kompetenzen sowie die Notwendigkeit Routinen zu verändern als Barrieren hinsichtlich der Nutzung Sozialer Netzwerkseiten in Rekrutierungsprozessen

sen auswirken können. In diesem Sinne stellen diese Aspekte die Risiken dar, die zur Minderung des Nutzens führen können.

Auf Seiten der Bewerber wirken zum Teil die gleichen Aspekte als Hemmung hinsichtlich der Nutzung der Sozialen Netzwerkseiten. Allerdings muss auch angemerkt werden, dass sich die Befunde der Fallstudien nur auf die Bewerber der Generation Y beziehen. Die Unsicherheit, die Kontrolle über die eigenen Informationen zu verlieren, kann ebenfalls festgestellt werden. Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse der Studien eine Unsicherheit hinsichtlich der Verlässlichkeit der Informationen, woraus sich für die Bewerber ein weiteres Risiko ableitet, das den Nutzen, also die Chance eine optimal passende Stelle zu finden, minimieren kann. Entsprechend zeigen sich auch auf Seiten der Bewerber Vorbehalte bezüglich der Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten, jedoch laut der Erkenntnisse der Studien in deutlich geringerem Maße als bei den Betrieben. Grundsätzlich belegen die Studienergebnisse, dass die beschriebenen Aspekte von Betrieben und Bewerbern tatsächlich als Risiken wahrgenommen werden und folglich die Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten nicht vollumfänglich, sondern eher punktuell stattfindet. Angesichts der wahrgenommenen Risiken stellt dies für die beteiligten Akteure eine durchaus rationale Strategie dar. In diesem Sinne handeln sie, angesichts der Kontexte, in welchen sie sich bewegen, als rationale und nutzenmaximierende Akteure. Es kann vermutet werden, dass der Abbau der Risiken zu einer umfangreicheren Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten im Rekrutierungsprozess führen kann. Die zahlreichen Empfehlungen für die Praxis, die die Fallstudien aussprechen, können helfen, Entwicklungen in diese Richtung anzustoßen.

#### **4 Drei Fallstudien zur Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten im Rekrutierungsprozess**

Im Folgenden wird zunächst die Fallstudie *„Welche Faktoren beeinflussen die Nutzung von E-Recruiting? Eine systematische Untersuchung der Nutzung digitaler Rekrutierungswege“* präsentiert. Sie vermittelt einen grundlegenden Überblick, unabhängig von Branchen, indem aufgezeigt und empirisch überprüft wird, welche Faktoren Einfluss auf die Nutzung digitaler Rekrutierungswege haben können. Zudem liegt ein besonderer Verdienst dieser Fallstudie darin zu verdeutlichen, dass nicht digitale Rekrutierung per se gewinnbringend ist, sondern deren Nützlichkeit insbesondere von der Erreichbarkeit der Zielgruppe der potentiellen Bewerber abhängt.

Die danach präsentierte Fallstudie vermittelt vertiefte Einblicke in eine Branche. Dabei fokussiert die Fallstudie *„Nutzung Sozialer Medien zur Rekrutierung in Kleinst-, Klein- und mittelständischen Betrieben im Handwerk“*, wie der Titel bereits aussagt, das Handwerk. Es wird aufgezeigt, wie spezifische Charakteristika des vorrangig kleinbetrieblich strukturierten Handwerks wie Vertrauenskultur, Regionalität und die große Bedeutung gelebter sozialer Netzwerke als Rahmung für die Nutzung von Sozialen Netzwerkseiten fungieren. Besondere Bedeutung hat der Befund, dass deutliche Unterstützungsbedarfe der Betriebe bestehen, die auch anhand von Empfehlungen für die Praxis bereits präzisiert sind. Die Chancen des E-

Recruitings für die Gewinnung junger Menschen für das Handwerk werden zudem deutlich herausgearbeitet.

Die dritte und abschließende Fallstudie „**Die Nutzung Sozialer Netzwerk-Seiten in der Phase des Berufseinstiegs aus Studierenden- und Unternehmensperspektive**“ zeigt, wie in den einzelnen Phasen des Rekrutierungsprozesses die Sozialen Netzwerkseiten durch Betriebe und Bewerber genutzt werden. Das besondere Verdienst dieser Fallstudie besteht in der Kontrastierung der Perspektiven und es kann gezeigt werden, wo sich die Perspektiven decken und an welchen Stellen Differenzen bestehen, die den Beteiligten nicht deutlich sind. Daraus abgeleitet werden jeweils für die betriebliche und die Bewerberseite Empfehlungen formuliert.

Die Fallstudien stellen Beispiele empirischer Forschung dar, die auf die Implementierung von digitalen internetbasierten Techniken fokussiert ist. Damit kann gezeigt werden, welcher Nutzen sich aus der Digitalisierung unter den realen Bedingungen von Betrieben und Bewerbern ableiten lässt.

Am Schluss dieses einführenden Kapitels soll nochmals deutlich gemacht werden, dass ohne das außerordentliche Engagement der Studierenden sowie ihrer hohen fachlichen Kompetenz und ihres professionellen Vorgehens dieser Bericht aus der Forschung nie zu Stande gekommen wäre. Deshalb gilt an dieser Stelle allen Autorinnen ein ganz herzlicher Dank. Jedoch, und dies schmälert ihren Verdienst keineswegs, wäre die umfangreiche Feldarbeit in den Fallstudien nicht möglich und vor allem fachlich nicht so versiert umsetzbar gewesen, wenn die Praxispartner nicht solch umfassende und zielführende Unterstützung beim Feldzugang und bei der Exploration des Themas geleistet hätten. Hierfür sei ebenfalls ganz herzlich gedankt. Das hier präsentierte Ergebnis einer Lehrforschung, die zum einen wichtige empirische Befunde zu Tage fördert und gleichzeitig umfassende Hinweise und Empfehlungen für die Praxis aussprechen kann, ist besonders außergewöhnlich. Sie stellt einen wunderbaren Beitrag zur dritten Säule der Universität der sogenannten „Third Mission“ dar.

Frankfurt, den 15. März 2017

## Literaturverzeichnis

- Baruffini, M. (2016): The Impact of Industry 4.0 in a Regional Labour Market. In: Larsen, C./Rand, S./Schmid, A./Holopainen, P./Jokikäärre, P./Kuusela, K./Alapuranen, N. (Hrsg.): *Digital (R)evolution and Its Effects on Labour: Opportunities and Challenges for Regional and Local Labour Market Monitoring*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 85-104.
- Baum, M./Kabst, R. (2012): Die Wirkung von informellen und internetbasierten Rekrutierungskanälen auf den Rekrutierungserfolg - Eine empirische Analyse in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Letmathe, P./Witt, P. (Hrsg.): *Management von kleinen und mittleren Unternehmen* (Zeitschrift für Betriebswirtschaft: Special Issue 3), Wiesbaden, S. 117-142.
- Bissola, R./Imperatori, B. (2014): Recruiting Gen Yers Through Social Media: Insights from the Italian Labor Market. In: *Social Media in Human Resources Management*, S.59-81.
- BITKOM (2012): *Social Media in deutschen Unternehmen*. Berlin-Mitte: BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V.
- Brämer, S. et al. (2012): Personalmarketing 2.0 - Der Einsatz von Web 2.0 Instrumenten zum Personalrecruiting in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). In: Schütte, M. (Hrsg.): *Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme: Wege zur gesunden, effizienten und sicheren Arbeit* - Bericht zum 58. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 22.-24. Februar 2012, Dortmund, S. 739-742.
- Bucklesfeld, Y. (2012): *Employer Branding – Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU*, Hamburg.
- Dannhäuser, R. (2014): *Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Eichhorst, W./Hinte, H./Rinne, U./Tobsch, V. (2016): *Digitalisierung und Arbeitsmarkt: Aktuelle Entwicklungen und sozialpolitische Herausforderungen*. IZA Standpunkte Nr. 85.
- Fontana, R./D'Antonio, V./Ferrucci, M./Piscopo, C. (2016): To Share or Not to Share: Digital Revolution of Economy or Cultural Revolution of Relations? In: Larsen, C./Rand, S./Schmid, A./Holopainen, P./Jokikäärre, P./Kuusela, K./Alapuranen, N. (Hrsg.): *Digital (R)evolution and Its Effects on Labour: Opportunities and Challenges for Regional and Local Labour Market Monitoring*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 105-132.
- Goos, M./Manning, A./Salomons, A. (2014): Explaining Job Polarization: Routine-Biased Technological Change and Offshoring. In: *American Economic Review* 104 (8), S. 2509–2526.
- Holopainen, P./Jokikäärre, P. (2016): The Effects of Digitalisation on Different Industries and on the Region: The Case of Lapland. In: Larsen, C./Rand, S./Schmid, A./Holopainen, P./Jokikäärre, P./Kuusela, K./Alapuranen, N. (Hrsg.): *Digital (R)evolution and Its Effects on Labour: Opportunities and Challenges for Regional and Local Labour Market Monitoring*. München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 223-250.
- Institut der deutschen Wirtschaft (2015): *MINT-Frühjahrsreport 2015. MINT – Regionale Stärken und Herausforderungen. Gutachten für BDA, BDI, MINT Zukunft schaffen und Gesamtmetall*. Köln.
- Kampe, C./Berezicki, S. (2016): Support Structures for the Introduction of Industry 4.0 in Brandenburg. In: Larsen, C./Rand, S./Schmid, A./Holopainen, P./Jokikäärre, P./Kuusela, K./Alapuranen, N. (Hrsg.): *Digital (R)evolution and Its Effects on Labour: Opportunities and*

*Challenges for Regional and Local Labour Market Monitoring.* München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 173-194.

Larsen, C./Rand, S./Schmid, A./Holopainen, P./Jokikäärre, P./Kuusela, K./Alapuranen, N. (Hrsg.) (2016): *Digital (R)evolution and Its Effects on Labour: Opportunities and Challenges for Regional and Local Labour Market Monitoring*, München, Mering: Rainer Hampp Verlag.

Larsen, C./Rand, S. (2016): Introduction. In: Larsen, C./Rand, S./Schmid, A./Holopainen, P./Jokikäärre, P./Kuusela, K./Alapuranen, N. (Hrsg.): *Digital (R)evolution and Its Effects on Labour: Opportunities and Challenges for Regional and Local Labour Market Monitoring*, München, Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 11-24.

Mack, Dagmar/Vilberger, Dominic (2016): *Social Media für KMU. Der Leitfaden mit allen Grundlagen, Strategien und Instrumenten.* Wiesbaden: Springer Gabler.

Mannroop, L./Richardson, J. (2014): Using Social Media for Job Search: Evidence from Generation Y Job Seekers In: *Social Media in Human Resources*, S. 167-180.

Meyer, R. (2013): *Praxishandbuch zur Online-Personalarbeit. Die Möglichkeiten und Chancen des Internets im Personalmanagement vom E-Recruiting über Social Media und das Employer Branding bis zur Personalentwicklung voll ausschöpfen.* Zürich: Praxium Verlag.

Rath, B. H./Salmen, S. (2012): *Recruiting im Social Web Talentmanagement 2.0 – So begeistern Sie Netzwerker für Ihr Mitmach-Unternehmen!* 1. Aufl.Göttingen: BusinessVillage GmbH.

Seng, A./Fiesel,L./Krol, B. (2012): *Erfolreiche Wege der Rekrutierung in Social Networks.* Essen: MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH.

Steiner, S./Sarsteiner, M. (2015): Active Sourcing: wie geht das eigentlich? In: Stähler, Gerhard/ Apel, Wolfgang (Hrsg.): *Strategien internationaler Personalbeschaffung. Personalplanung, Rekrutierungs- und Auswahlverfahren, Mitarbeiterintegration, rechtliche Grundlagen.* Stuttgart: Schäffer - Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, S. 55-60.

Suder, S. (2014): Pre-employment background checks on social networking sites -may your boss be watching? In: *Masaryk University Journal of Law and Technology 1*, S. 123-136.

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

Weitzel, T./Maier, C./Laumer, S./Eckhardt, A./Weinert, C./vonStetten, T./Kraft, B. (2015). *Recruiting Trends 2015. Eine empirische Analyse mit den Top 1000 Unternehmen aus Deutschland sowie den Top 300 Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, Health Care und IT.* Bamberg und Frankfurt am Main: Monster Worldwide Deutschland GmbH.

## ABSTRACTS

### **1. Fallstudie: Welche Faktoren beeinflussen die Nutzung von E-Recruiting? Eine systematische Untersuchung der Nutzung des digitalen Rekrutierungsweges**

Um den Auswirkungen des demographischen Wandels auf dem Arbeitsmarkt begegnen zu können, bietet E-Recruiting über soziale Netzwerkseiten eine effektive Methode. Die Nutzung dieses Rekrutierungskanals in Unternehmen ist allerdings maßgeblich von Ressourcen und Restriktionen abhängig. In dieser Studie werden deshalb Faktoren untersucht, welche die Nutzung von E-Recruiting über soziale Netzwerkseiten in Unternehmen beeinflussen. Dabei wurden Personalverantwortliche mit Hilfe eines Online-Fragebogens befragt. In den anschließenden vertiefenden Interviews mit Personalverantwortlichen konnte dieses Bild ergänzt werden. Es zeigte sich, dass es, um auf die erschwerten Bedingungen des Arbeitsmarktes eingehen zu können, auf den richtigen Mix der Rekrutierungskanäle ankommt. Ob und in welchem Umfang E-Recruiting als Teil davon angewandt wird, hängt von vielfältigen Faktoren ab, die wiederum in Wechselwirkung miteinander stehen. Dabei wurde auf die Bedeutung eines weiteren Faktors aufmerksam gemacht, von dem die Nutzung sozialer Netzwerkseiten im Rekrutierungsprozess abhängig ist: Die Erreichbarkeit der Zielgruppe.

**Schlüsselwörter:** Soziale Medien, Soziale Netzwerkseiten, E-Recruiting, Einflussfaktoren, Nutzung

---

### **2. Fallstudie: Nutzung Sozialer Medien zur Rekrutierung in Kleinst-, Klein- und mittelständischen Betrieben im Handwerk**

Das deutsche Handwerk leidet unter einem großen Fachkräftemangel und vor allem der Nachwuchs für die Branche bleibt aus. Gerade die Sozialen Medien<sup>5</sup> (bspw. Facebook, YouTube oder Xing) könnten bessere Zugänge zu Jugendlichen eröffnen, aber auch andere Zielgruppen können besser erreicht werden. Bei der Rekrutierung im Handwerk finden Soziale Medien laut empirischer Forschung bisher jedoch kaum Verwendung. Dies ist fatal, zumal sie beispielsweise aufgrund ihrer Reichweite, der Schnelligkeit ihres Zugangs zur Zielgruppe oder ihrer zeitlich und räumlich flexiblen Nutzung große Vorteile bringen können. Offenbar besteht jedoch eine gewisse Sensibilisierung für bestehende Probleme, die die Umsetzung hindern. Doch erst Kenntnisse über die expliziten Hindernisse und Chancen würden das Aufzeigen der Handlungsoptionen für Betriebsinhaber<sup>6</sup> und vor allem für die Verbände, die un-

---

<sup>5</sup> **Soziale Medien** sind digitale Medien zum Austausch. Es können mediale Inhalte oder auch Profile Einzelner oder von Gruppen, Gemeinschaften und Unternehmen erstellt werden. Dies kann zu deren Verbreitung führen. Der Begriff ist eng verbunden mit den Begriff Web 2.0, dessen Verwendung jedoch abnimmt.

<sup>6</sup> Die Autoren dieser Arbeit sind sich über die Bedeutung von gendergerechter Sprache in der Wissenschaft bewusst. Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit behalten sie sich vor, auf die gleichwertige Ver-

terstützende Angebote verfügbar machen könnten, ermöglichen. Vor diesem Hintergrund exploriert das im Folgenden vorgestellte Forschungsvorhaben die Bedingungen und Möglichkeiten der Nutzung von Sozialen Medien allgemein und spezifisch in den Rekrutierungsprozessen im Handwerk. Der Fokus liegt dabei auf Handwerksbetrieben im Rhein-Main-Gebiet als wirtschaftlicher Ballungsraum. Es ergibt sich daher die Forschungsfrage: **Welche Faktoren beeinflussen die Nutzung Sozialer Medien allgemein und in der Personalrekrutierung in Handwerksbetrieben im Rhein-Main-Gebiet?** Diese Forschung soll einen Beitrag leisten bestehende Lücken im bisherigen Wissensstand speziell in der Handwerksbranche zu füllen und neue Denkanstöße im Feld zu ermöglichen. Sie demonstriert damit die große Relevanz des modernen Umgangs mit Sozialen Medien im Handwerk und speziell im Personalrekrutierungsprozess. Außerdem konnten Handreichungen für die Betriebe selbst, die Innungen und die Handwerkskammer ausformuliert werden, um einen ersten Wissenstransfer ins Feld zu ermöglichen.

**Schlüsselwörter:** Personalmarketing, Soziale Medien, E-Recruiting, Screening, Person-Organization-Fit, KMU, Handwerk.

---

### **3. Fallstudie: Die Nutzung Sozialer Netzwerk-Seiten in der Phase des Berufseinstiegs aus Studierenden- und Unternehmensperspektive**

Die Integration Sozialer Netzwerk-Seiten, wie Xing und Facebook im Personalbeschaffungsprozess ist in aller Munde. Praxishandbücher und Zeitungsartikel hierzu überschwemmen den Markt. In Zeiten des Fachkräftemangels zählt die Nutzung von Sozialen Netzwerk-Seiten zu den wichtigsten Trends im Unternehmensalltag. Die Integration in den Rekrutierungsprozess scheint unabdingbar, um wettbewerbsfähig im Kampf um die besten Talente zu sein. Ursache für diesen Trend und die Nutzung scheinen unter anderem die hochqualifizierten, technikaffinen und über Soziale Netzwerk-Seiten zu erreichenden Berufseinsteiger<sup>7</sup> der Generation Y zu sein, die auf den Arbeitsmarkt drängen. *Welche Erwartungen hat die Zielgruppe an den Rekrutierungsprozess über Soziale Netzwerk-Seiten an die Unternehmen? Können Unternehmen diesen entsprechen? Welche Erwartungen haben Unternehmen an die Zielgruppe und die Nutzung von Sozialen Netzwerk-Seiten im Bewerbungsprozess? Wie gleichen und unterscheiden sich die Erwartungen?*

Denn der effektive Einsatz von Sozialen Netzwerk-Seiten auf beiden Seiten und die zukünftige Relevanz, hängen insbesondere davon ab, inwiefern die Erwartungen der beiden Perspektiven zur Deckung kommen. Dies soll auch Forschungsgegenstand dieser empirischen Studie

---

wendung männlicher und weiblicher Sprachformen zu verzichten. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

<sup>7</sup> Die Autoren dieser Arbeit sind sich über die Bedeutung von gendergerechter Sprache in der Wissenschaft bewusst. Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit behalten sie sich vor, auf die gleichwertige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen zu verzichten. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

sein. Deshalb wird die Forschungsperspektive auf folgende Fragestellung zugespitzt: „**Inwiefern unterscheidet sich die Relevanz Sozialer Netzwerk-Seiten in der Phase des Berufseinstiegs aus Studierenden- und Unternehmensperspektive?**“. Um beide Perspektiven zu verknüpfen und zu kontrastieren, wurden sowohl eine quantitative Online-Befragung von Studierenden als auch qualitative Experteninterviews mit Personalverantwortlichen durchgeführt.

Unsere Studie zeigt, dass Studierende und Unternehmen während der Stellensuche bzw. -ausschreibung hauptsächlich professionelle Netzwerk-Seiten wie Xing nutzen. Unternehmen sehen diese als Ergänzung zu den klassischen Kanälen und die befragten Studierenden werden dort insbesondere durch die Informationen zu Karrieremöglichkeiten positiv beeinflusst. Für die befragten Studierenden scheint vornehmlich die Möglichkeit, Informationen zu gewinnen, im Vordergrund zu stehen; jedoch werden auch Nachteile bei der Nutzung von Sozialen Netzwerk-Seiten gesehen. Unternehmen hingegen verwenden die so häufig propagierten Möglichkeiten der Informationsbeschaffung über Kandidaten („Screening“) kaum und die proaktive Kandidatenansprache („Active Sourcing“) nur zielgruppenspezifisch. In der Studie lassen sich auf beiden Seiten durchaus Trends erkennen, die darauf schließen lassen, dass die Studienrichtung durchaus Einfluss auf die Art und den Umfang der Nutzung von Sozialen Netzwerk-Seiten haben kann. Die Ergebnisse der empirischen Studie wurden für eine praxisnahe Einordnung und der Darstellung der Relevanz für beide Perspektiven in Handlungsempfehlungen und Leitfäden überführt.

**Schlüsselwörter:** Soziale Netzwerk-Seiten, Generation Y, Rekrutierung, Fachkräftemangel, Informationsasymmetrien



## **1. Fallstudie:**

# **Welche Faktoren beeinflussen die Nutzung von E-Recruiting? Eine systematische Untersuchung der Nutzung des digitalen Rekrutierungsweges**

Miriam Geib  
Julia Rettig  
Anna Strohaln



## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einführung in die Thematik .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Die Nutzung sozialer Medien im Rekrutierungsprozess .....</b>	<b>3</b>
2.1	Der Personalverantwortliche als rational handelnder Akteur.....	3
2.2	Einflussfaktoren auf die Nutzung von E-Recruiting .....	4
2.2.1	Wirtschaftsstrukturelle Einflussfaktoren.....	5
2.2.2	Betriebsstrukturelle Einflussfaktoren.....	6
2.2.3	Individuelle Einflussfaktoren .....	7
2.3	Zwischenstand der zentralen Ergebnisse .....	9
<b>3</b>	<b>Forschungsdesign .....</b>	<b>10</b>
3.1	Explorative Experteninterviews .....	11
3.2	Quantitative Befragung von Personalverantwortlichen.....	11
3.3	Qualitative Befragung von Personalverantwortlichen .....	12
<b>4</b>	<b>Ergebnisse .....</b>	<b>13</b>
4.1	Ergebnisse der explorativen Experteninterviews .....	13
4.2	Analyse der Online-Befragung .....	13
4.2.1	Stichprobenbeschreibung.....	14
4.2.2	Ergebnisse.....	16
4.2.3	Diskussion der Ergebnisse .....	19
4.3	Abschließende Qualitative Interviews .....	21
4.3.1	„Stellenbesetzungsprobleme“ .....	22
4.3.2	„Branchen“ .....	22
4.3.3	„Unternehmensgröße“ .....	23
4.3.4	„Alter des Personalverantwortlichen“ .....	24
4.3.5	„Rolle der beruflichen und privaten Netzwerkseiten“ .....	25
4.3.6	Zusammenfassung der Ergebnisse .....	26
<b>5</b>	<b>Fazit .....</b>	<b>27</b>
<b>6</b>	<b>Beitrag für die Praxis .....</b>	<b>30</b>
6.1	Unterstützungsbedarfe im E-Recruiting .....	30
6.1.1	Nicht-Anwender mit Unterstützungsbedarf.....	31
6.2	Anwender mit Unterstützungsbedarf .....	33
6.3	Unterstützungsmöglichkeiten für Anwender und Nicht-Anwender .....	35
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>V</b>
	<b>Anhangsverzeichnis.....</b>	<b>IX</b>
	Anhang 1: Leitfaden zu den Interviews in der ersten Feldphase .....	IX

Anhang 2: Fragebogen zur zweiten Feldphase .....	XI
Anhang 3: Leitfaden zu den Interviews in der dritten Feldphase.....	XIX
Definition der wichtigsten Begriffe.....	XXI
Input Interview erster Block .....	XXII
Anhang 4: Kreuztabellen zur Auswertung des Fragebogens .....	XXIII

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Altersverteilung der Befragten.....	14
Abbildung 2: In der Stichprobe vertretene Unternehmensgrößen.....	15
Abbildung 3: Anteil der E-Recruiting-Anwender in Abhängigkeit von Stellenbesetzungs- problemen.....	16
Abbildung 4: E-Recruiting Anwender nach Unternehmensgröße.....	17
Abbildung 5: E-Recruiting Anwender nach Alter.....	18
Abbildung 6: Nutzung privater und beruflicher Netzwerkseiten.....	19
Abbildung 7: Personalverantwortliche nach E-Recruiting Anwendung und Unterstützungs- bedarf.....	30
Abbildung 8: Nötige Rahmenbedingungen für die Integration von E-Recruiting bei Nicht- Anwendern.....	32
Abbildung 9: Gewünschte Unterstützung zur Integration von E-Recruiting.....	32
Abbildung 10: Unterstützungsbedarfe von E-Recruiting Anwendern.....	34
Abbildung 11: Erwünschte Unterstützungsquellen der E-Recruiting Anwender.....	34

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: In der Stichprobe vertretene Branchen .....	15
--	----

## ABSTRACT

Um den Auswirkungen des demographischen Wandels auf dem Arbeitsmarkt begegnen zu können, bietet E-Recruiting über soziale Netzwerkseiten eine effektive Methode. Die Nutzung dieses Rekrutierungskanals in Unternehmen ist allerdings maßgeblich von Ressourcen und Restriktionen abhängig. In dieser Studie werden deshalb Faktoren untersucht, welche die Nutzung von E-Recruiting über soziale Netzwerkseiten in Unternehmen beeinflussen. Dabei wurden Personalverantwortliche mit Hilfe eines Online-Fragebogens befragt. In den anschließenden vertiefenden Interviews mit Personalverantwortlichen konnte dieses Bild ergänzt werden. Es zeigte sich, dass es, um auf die erschwerten Bedingungen des Arbeitsmarktes eingehen zu können, auf den richtigen Mix der Rekrutierungskanäle ankommt. Ob und in welchem Umfang E-Recruiting als Teil davon angewandt wird, hängt von vielfältigen Faktoren ab, die wiederum in Wechselwirkung miteinander stehen. Dabei wurde auf die Bedeutung eines weiteren Faktors aufmerksam gemacht, von dem die Nutzung sozialer Netzwerkseiten im Rekrutierungsprozess abhängig ist: Die Erreichbarkeit der Zielgruppe.

**Schlüsselwörter:** Soziale Medien, Soziale Netzwerkseiten, E-Recruiting, Einflussfaktoren, Nutzung.

## 1 Einführung in die Thematik

„[...] es gilt: Was digitalisiert werden kann, wird auch digitalisiert. Der Druck und zugleich Sog durch Kostenreduktionspotenziale, Prozessoptimierung, Erreichung internationaler Zielgruppen, Entwicklung neuartiger digitaler Produkte und Dienstleistungen [...] scheint praktisch unaufhaltsam.“ (Busch 2016: 6)

Mit diesen Worten eröffnet Carl Busch, Leiter der Forschungsgruppe „Creative Media“ der HTW<sup>8</sup> Berlin, eine Schriftenreihe zum Thema Digitalisierung. Er beschreibt damit Digitalisierung<sup>9</sup> als einen selbstverständlichen Prozess, der alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens durchdringt. Auch in den Unternehmen zeichnet sich dies ab: Beispielhaft dafür können die Entwicklungen um das „responsive design“ betrachtet werden, bei denen Internetseiten für mobile Endgeräte nutzbar gemacht werden, um jederzeit abrufbar zu sein. Der Großteil der Unternehmen hält diese Umstellung für notwendig (Staufenbiel 2017: 21). Dass die Digitalisierung auch in den Rekrutierungsprozessen der Personalabteilungen wiederzufinden ist, scheint deshalb nicht verwunderlich. Das sogenannte „E-Recruiting stellt dabei eine Erweiterung der bisher bekannten Möglichkeiten der Personalbeschaffung dar, indem der [...] Bewerbungsprozess [...] digital über den PC abläuft“ (Weise 2011: 51).

Allerdings hat sich E-Recruiting nicht nur vor dem Hintergrund der Digitalisierung entwickelt, denn auch Themen des demographischen Wandels prägen E-Recruiting stark. Dieser Wandel – bedingt durch niedrige Geburtenraten und eine steigende Lebenserwartung – führt zu ei-

---

<sup>8</sup>Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin

<sup>9</sup>„digitale Modifikation von Instrumenten, Geräten [...]“ (Springer Gabler Verlag o.J.a)

nem Arbeitskräftemangel in Deutschland. Verschiedene Prognoseszenarien, die die Folgen auf den Arbeitsmarkt erfassen, setzen bei steigenden Geburtenraten, späteren Renteneintritten, Zuwanderung und verkürzten Ausbildungszeiten an. Auch diese Veränderungen können den Entwicklungen des demographischen Wandels jedoch nur bedingt entgegenwirken (Diercks 2008: 19; Erlinghagen 2014: 330). Vor diesem Hintergrund wird die Personalgewinnung für Unternehmen<sup>10</sup> erschwert und zwingt Arbeitgeber dazu, frühzeitig und langfristig in die Personalakquise zu investieren (Dannhäuser 2014: 403). E-Recruiting bietet hier ein sinnvolles, effektives und effizientes Mittel, um Engpasszielgruppen zu rekrutieren (ebd.: 401). Als digitalisierter Bewerbungsprozess ist E-Recruiting schon länger Teil der Personalakquise, doch in den letzten Jahren haben soziale Medien<sup>11</sup> deutlich an Bedeutung für die Personalbeschaffung gewonnen und sich als Rekrutierungskanal etabliert (Weitzel et al. 2015: 12). Damit ist E-Recruiting über soziale Medien (Dannhäuser 2014: 6) zu einem festen Bestandteil der Personalgewinnung geworden (Dannhäuser 2014: 403). Da sich das Internet im Lauf der letzten Jahre zum relevanten Medium der Berufsorientierung entwickelt hat, ist das aktive Handeln von Personalverantwortlichen an dieser Stelle besonders sinnvoll (Diercks 2008: 19).

E-Recruiting scheint demnach nicht nur ein zeitgemäßer Prozess im Rahmen der Digitalisierung zu sein, sondern auch die ideale Maßnahme, um auf erschwerte Bedingungen des Arbeitsmarktes einzugehen. Dies wird anhand einiger Zahlen deutlich: Im zweiten Quartal des Jahres 2016 blieben fast eine Million Stellen unbesetzt (Bundesagentur für Arbeit 2016a). Weiterhin blieben zum 30.09.2016 43.000 Ausbildungsstellen unbesetzt. Hier zeigt sich in den letzten Jahren eine steigende Tendenz bei den Arbeitskräfteengpässen (Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 2016: 6). An dieser Stelle kann E-Recruiting als ideale Rekrutierungsmethode ansetzen, um passende Kandidaten<sup>12</sup> für unbesetzte Stellen zu finden. Ob es sich bei E-Recruiting jedoch tatsächlich um das ideale Rekrutierungsmittel handelt, bleibt unklar. Die Nutzung von E-Recruiting scheint in den letzten Jahren zurückzugehen. Über dieses Thema wird derzeit diskutiert: In Fachzeitschriften wird bereits vom möglichen Ende eines Hypes gesprochen (Pauleweit 2016; Petry et al. 2016; Zils 2014). Dies verwundert, da vor allem die sozialen Netzwerkseiten als Teil der sozialen Medien ein Bereich sind, der ein großes Potenzial hat (Avram et al. 2010: 3). An dieser Stelle soll der folgende Beitrag ansetzen. Dabei soll die Nutzung von E-Recruiting über soziale Netzwerkseiten<sup>13</sup> erfasst wer-

---

<sup>10</sup>Unter dem Begriff „Unternehmen“ werden in dieser Studie Kleinstunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen sowie Großunternehmen zusammengefasst.

<sup>11</sup>Soziale Medien sind digitale Medien zum Austausch. Es können mediale Inhalte oder auch Profile Einzelner oder von Gruppen, Gemeinschaften und Unternehmen erstellt werden. Dies kann zu deren Verbreitung führen. Der Begriff ist eng verbunden mit dem Begriff Web 2.0, dessen Verwendung jedoch abnimmt.

<sup>12</sup>Die Autoren dieser Arbeit sind sich der Bedeutung von gendergerechter Sprache in der Wissenschaft bewusst. Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit behalten sie sich vor, auf die gleichwertige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen zu verzichten. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

<sup>13</sup>Im weiteren Verlauf der Studie wird zwischen E-Recruiting über soziale Medien und E-Recruiting über Soziale Netzwerkseiten differenziert. Unter ‚E-Recruiting‘ wird im Folgenden die Personalbeschaffung über soziale

den, um mögliche Einflussfaktoren zu identifizieren, welche die Anwendung von E-Recruiting begünstigen oder hemmen können. Die daraus resultierende Forschungsfrage lautet: Welche Faktoren beeinflussen die Nutzung von E-Recruiting in Unternehmen?

Zu Anfang der Studie werden, durch die Aufarbeitung des Forschungsstandes und aus den Ergebnissen der ersten Experteninterviews, Hypothesen generiert. Im Anschluss daran wird der Aufbau der Studie, gegliedert in drei Feldphasen, methodisch vorgestellt. Danach erfolgen die Darstellung der Ergebnisse der Feldphasen und deren anschließende kritische Diskussion. Abgeschlossen wird die Studie mit dem Fazit, in dem die Ergebnisse zusammengeführt werden sowie mit einem Ausblick auf weitere Forschungsbedarfe. Als Ergänzung der Studie werden, in einem speziell auf die Praxis zugeschnittenen Beitrag, Unterstützungsbedarfe der Personalverantwortlichen aufgezeigt.

## **2 Die Nutzung sozialer Medien im Rekrutierungsprozess**

Grundlegend wird in dieser Studie davon ausgegangen, dass das Unternehmen, durch den Personalverantwortlichen repräsentiert, seine Handlungsweisen von unterschiedlichen Faktoren abhängig macht, welche die Nutzung von E-Recruiting begünstigen oder hemmen. Daraus ergeben sich zwei Untersuchungsgegenstände: Der Personalverantwortliche als handelnder Akteur, der über die Nutzung von E-Recruiting bestimmt sowie Faktoren, die den Personalverantwortlichen in seiner Handlungsweise beeinflussen. Diese Punkte müssen im folgenden Kapitel durch eine gezielte Literaturrecherche sowie durch Erkenntnisse aus den ersten Experteninterviews<sup>14</sup> näher beleuchtet werden. Auf Basis dieser Recherche werden die Hypothesen abgeleitet, die in dieser Studie überprüft werden sollen.

### **2.1 Der Personalverantwortliche als rational handelnder Akteur**

Im folgenden Kapitel soll nun der Personalverantwortliche, der als handelnder Akteur über die Nutzung von E-Recruiting bestimmt, genauer untersucht werden. Ein adäquates Instrument zur Analyse sozialer Prozesse bietet die Rational-Choice-Theorie (Erlinghagen 2014: 52). Auf individueller Ebene wird nachvollzogen, wie es zur „Selektion des Handelns“ kommt (ebd.), das heißt wie sich Individuen zwischen verschiedenen Handlungsoptionen entscheiden. Bei den Akteuren handelt es sich hier neben den Unternehmen, repräsentiert durch die Personalverantwortlichen, die Stellen besetzen möchten, auch um die Arbeitnehmer, die mögliche Kandidaten für diese Stellen darstellen. Da das Forschungsinteresse dieser Studie auf der Nutzung von E-Recruiting in Unternehmen liegt, werden ausschließlich die Personalverantwortlichen als Akteure betrachtet, wobei aber durchaus auch Antizipationsmöglichkeiten auf die Arbeitnehmerperspektive möglich sind.

---

Netzwerkseiten verstanden, da es sich dabei um den Forschungsgegenstand dieser Studie handelt. Bei E-Recruiting über soziale Medien handelt es sich um eine umfassendere Definition (sowohl soziale Netzwerkseiten als auch Jobportale etc.).

<sup>14</sup>Im Rahmen der Studie wurden zu Beginn explorative Experteninterviews geführt, um das Feld näher bestimmen zu können. Der verwendete Interviewleitfaden befindet sich im Anhang des Berichts. (Anhang 1: Leitfaden zu den Interviews in der ersten Feldphase)

Das individuelle Handeln der Personalverantwortlichen wird auf der Mikroebene betrachtet, kann aber durchaus generalisiert werden, sodass nach „allgemeinen“ und „kausalen“ Gesetzmäßigkeiten gesucht wird, nach denen Entscheidungen gefällt werden (Erlinghagen 2014: 52). In der Rational-Choice-Theorie wird angenommen, dass der Akteur über Ressourcen verfügt, um sich zwischen mindestens zwei alternativen Wahlmöglichkeiten entscheiden zu können (Diekmann/Voss 2004: 14). Dabei setzt der Akteur seine Ressourcen ein, um seine Ziele „möglichst gut“ zu erreichen, also ein Maximum an Nutzen zu erzielen (ebd.: 15, 17). Personalverantwortliche haben das Ziel, Personal für das Unternehmen zu beschaffen. Dies bedeutet im Detail, dass sie „die von einem Unternehmen benötigten Arbeitskräfte in qualitativer, quantitativer, zeitlicher und räumlicher Hinsicht [...] beschaffen“ (Springer Gabler Verlag o.J.b). Eine Handlungsoption, um geeignetes Personal zu beschaffen, ist die Nutzung von E-Recruiting. Es wird somit betrachtet, aufgrund welcher Ressourcen sich Personalverantwortliche für E-Recruiting entscheiden. Dabei dürfen jedoch die hemmenden Faktoren nicht außer Acht gelassen werden: Neben den Ressourcen, über welche die Personalverantwortlichen verfügen, gibt es auch Restriktionen, die das Handeln beeinflussen. Dabei kann es sich um die Knappheit bestimmter Ressourcen handeln, wie beispielsweise Geld, Zeit und Technologien oder aber um Einschränkungen durch Rahmenbedingungen wie Gesetze o.ä. (Diekmann/Voss 2004: 15). Demnach handelt es sich bei den Faktoren, die das Handeln der Personalverantwortlichen beeinflussen und damit auch die Nutzung von E-Recruiting, um Ressourcen und Restriktionen.

Ob E-Recruiting durch Personalverantwortliche angewandt wird, hängt unter anderem von den in den folgenden Kapiteln beobachteten Faktoren ab. Es wird davon ausgegangen, dass sich die Personalverantwortlichen nur für E-Recruiting entscheiden, wenn es ihnen ein Maximum an Nutzen bringt, das heißt, dass sie viele qualifizierte Arbeitnehmer so schnell wie möglich mit wenig Aufwand bekommen.

## **2.2 Einflussfaktoren auf die Nutzung von E-Recruiting**

Die bereits angesprochenen Ressourcen und Restriktionen sollen nun im Folgenden als Faktoren betrachtet werden, welche die Personalverantwortlichen in ihren Handlungsmöglichkeiten beeinflussen und so die Nutzung von E-Recruiting fördern oder hemmen. Die relevanten Faktoren sind vielfältig und auf unterschiedlichen Ebenen wie beispielsweise dem Arbeitsmarkt, aber auch bei Unternehmen oder beim Personalverantwortlichen verortet. Für einen besseren Überblick werden in den nächsten Kapiteln die Faktoren nach Ebenen getrennt vorgestellt.<sup>15</sup> Bei der Literaturrecherche hat sich herausgestellt, dass E-Recruiting als Personalbeschaffung über soziale Netzwerkseiten weniger häufig untersucht wird als E-Recruiting über soziale Medien. Da es sich bei den sozialen Netzwerkseiten jedoch um einen

---

<sup>15</sup>Dabei ist zu beachten, dass neben den im Folgenden aufgeführten Faktoren noch weitere existieren, auf die im Ausblick dieser Studie eingegangen wird.

Teil der sozialen Medien handelt und diese somit in den Studien zu E-Recruiting über soziale Medien miterfasst wurden, sind hier Antizipationsmöglichkeiten vorhanden.

### 2.2.1 Wirtschaftsstrukturelle Einflussfaktoren

Auf gesellschaftlicher Ebene sind Faktoren zu nennen, welche die wirtschaftliche Gesamtstruktur und damit den Arbeitsmarkt beeinflussen. Hier wird die Makroperspektive eingenommen, also eine „obere“ bzw. allgemeinere Untersuchungsebene.

Auf die erschwerten Bedingungen des Arbeitsmarktes wurde bereits eingegangen: Arbeitgeber haben bei der Besetzung von Stellen zunehmend Probleme geeignetes Personal zu finden. Vor allem Fachkräfte, Experten und Spezialisten werden vermehrt gesucht (Bundesagentur für Arbeit 2015: 6). Somit stellt der Arbeitskräftemangel Arbeitgeber vor neue Herausforderungen. Die Bundesagentur für Arbeit (2015) spricht in der Regel von Fachkräftengpässen oder von Stellen, bei denen eine Besetzung durch ausländische Fachkräfte verantwortbar sei (Bundesagentur für Arbeit 2016b). Aus der Perspektive der Betriebswirte und damit der Unternehmen wird dagegen der von der Unternehmensberatung McKinsey geprägte Begriff „war for talent“ verwendet, der den Mangel als eine Auszeichnung für gute Qualität darstellt, um die es sich zu kämpfen lohnt: „better talent is worth fighting for“ (Bechler/Woodward 2009: 274). Des Weiteren ist in der Personalbranche oft von Engpasszielgruppen die Rede (Dannhäuser 2014).

Die Vielfalt der Begriffe zeigt, dass die Thematik aus unterschiedlichen Perspektiven von Relevanz ist<sup>16</sup>. Um möglichst neutral und praxisnah zu bleiben, wird hier der Begriff „Stellenbesetzungsprobleme“ verwendet, was der Sicht von Unternehmen/ Personalverantwortlichen nahekommt.

Schließlich bleibt, unabhängig von der Begrifflichkeit, die Frage, wie sich Stellenbesetzungsprobleme auf den Rekrutierungsprozess auswirken. In einer Fallstudie der Universität Trier konnte beobachtet werden, dass sich die sonst eher passive Personalbeschaffung bei Stellenbesetzungsproblemen zum aktiven Personalmarketing entwickelt und dabei die Digitalisierung eine Rolle spielt (Vedder/Mehring 2002: 46ff). In Anbetracht des Alters der Studie<sup>17</sup> ist hier vor allem der Mechanismus von Relevanz: Stellenbesetzungsprobleme führen zur aktiven Personalbeschaffung. E-Recruiting ist ein solcher aktiver Rekrutierungsstil und wird heute deshalb als Teil eines aktiven Recruitingmixes angewandt (Weitzel et al. 2014: 113). Unternehmen, die Probleme haben, Stellen mit Fachkräften zu besetzen, sind vor besondere Herausforderungen gestellt und wechseln deshalb zu einem aktiveren Rekrutierungsstil, dem E-Recruiting. Das bedeutet, dass sich die Restriktion, also die Einschränkung auf dem Arbeitsmarkt, letztlich positiv auf die Nutzung von E-Recruiting auswirkt, weil E-Recruiting hier als Handlungsoption entgegenwirken kann. Demnach hätten Stellenbesetzungsprobleme

---

<sup>16</sup>An dieser Stelle muss beachtet werden, dass Stellenbesetzungsprobleme auch aus betrieblicher Perspektive betrachtet werden können. Unternehmen können aufgrund unattraktiver Arbeitszeiten, unterdurchschnittlicher Vergütung o.ä. von Stellenbesetzungsproblemen betroffen sein.

<sup>17</sup>2002 waren soziale Medien nicht im selben Umfang wie heute vorhanden. Damals waren vor allem Online-Jobbörsen und das Installieren von Bewerberportalen gemeint. Soziale Netzwerkseiten etablierten sich erst ab 2002 (Gründung von LinkedIn, andere in den folgenden Jahren).

einen förderlichen Effekt auf die Nutzung von E-Recruiting. Da dieser Zusammenhang wenig erforscht wurde, wird die folgende These, Hypothese 1, formuliert: Wenn Unternehmen Probleme haben, Stellen mit Fachkräften zu besetzen, wird E-Recruiting angewandt.

Auch die Einteilung der Unternehmen in Branchen ist auf wirtschaftsstruktureller Ebene zu betrachten. Es gibt Belege für Unterschiede in der E-Recruiting-Nutzung über soziale Medien zwischen einzelnen Branchen (vgl. Arns 2012: 6f). Eine Studie des Karriereportals Monster zeigt: Etwa 27% der Unternehmen der Finanzdienstleistungsbranche sowie der Health Care Branche schreiben Stellen über soziale Medien aus. Die IT-Branche liegt mit 32% leicht darüber (Weitzel et al. 2015: 27ff). Bei den Vergleichen der Branchen zeigt sich jedoch die Problematik, dass viele Unternehmen Mitarbeiter unterschiedlicher Berufsgruppen beschäftigen, die sich nicht einer gemeinsamen Branche zuordnen lassen. So ist es durchaus möglich, dass ein Unternehmen für bestimmte Berufsgruppen E-Recruiting anwendet, für andere wiederum nicht. Die Experten bestätigten diese Einschätzung in den Interviews und maßen der Branche deshalb keinen Einfluss auf die Nutzung von E-Recruiting bei. Allerdings machten die Experten in ihrer Aussage über die nicht vorhandenen branchenspezifischen Unterschiede bei der Nutzung von E-Recruiting eine Ausnahme: Sie räumten der IT-Branche mit ihrer hohen IT-Affinität eine Sonderstellung ein. Hier vermuteten sie eine häufigere Nutzung von E-Recruiting als in anderen Branchen. Es zeigt sich, dass es in unterschiedlichen Branchen verschiedene Ressourcen und Restriktionen gibt, die jeweils die Anwendung von E-Recruiting fördern oder hemmen. Dies wäre durchaus eine Erklärung für die unterschiedliche Nutzung von E-Recruiting nach Branchen.

Um dem Widerspruch zwischen den Ergebnissen der Studien und der Meinung der Experten nachzugehen sowie anders als in den Studien soziale Netzwerkseiten statt sozialer Medien zu betrachten, ergibt sich die an der Literatur angelehnte Behauptung: Es gibt branchenspezifische Unterschiede bei der Nutzung von E-Recruiting.

### **2.2.2 Betriebsstrukturelle Einflussfaktoren**

Neben der gesamtgesellschaftlichen Ebene, besonders dem Arbeitsmarkt, gibt es auch betriebsstrukturelle Faktoren, welche die Nutzung von E-Recruiting beeinflussen. Einen dieser Faktoren stellt die Größe des Unternehmens dar. Dabei ist anzunehmen, dass Großunternehmen eher E-Recruiting nutzen als Unternehmen kleiner und mittlerer Größe. Dies könnte daran liegen, dass der Einfluss nicht direkt von der Größe des Unternehmens ausgeht, sondern vielmehr dem Sachverhalt geschuldet ist, dass Großunternehmen Personalgewinnung mit eigener Fachabteilung deutlich stärker professionalisiert und modernisiert haben als KMU<sup>18</sup>. Die befragten Experten bestätigen diese These und begründen dies mit den umfangreicheren finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen sowie mit dem entsprechenden Know-How zu rechtlichen Fragen, die mit der Nutzung von E-Recruiting auftreten (Mack/Vilberger 2016: 46, 54). Entgegen dieser Befunde kommt eine Studie der Bitkom zu

---

<sup>18</sup>Kleinstunternehmen, kleine und mittlere Unternehmen mit bis zu 249 Beschäftigten (vgl. Europäische Kommission 2003)

dem Schluss, dass es keine Unterschiede in der Nutzung des E-Recruitings über soziale Medien zwischen den Betrieben unterschiedlicher Größe gibt (Arns 2012: 6). Die Nutzung sozialer Netzwerkseiten als Teil der sozialen Medien müsste in Anlehnung an die Studie demnach auch unabhängig von der Unternehmensgröße mit ähnlicher Frequenz verfolgt werden. Auch hier zeigt sich ein Widerspruch, den es zu untersuchen gilt. Auf betriebsstruktureller Ebene lässt sich demnach ein Faktor identifizieren, der in dieser Studie betrachtet werden muss. Aus Sicht des rational handelnden Akteurs müssten mit zunehmender Größe des Unternehmens auch zunehmende Ressourcen verbunden sein, die sich förderlich auf die Nutzung von E-Recruiting auswirken. Die folgende These wird im Verlauf dieser Arbeit empirisch überprüft.

Hypothese 2: Je größer das Unternehmen ist, desto häufiger werden Stellen über E-Recruiting besetzt.

### **2.2.3 Individuelle Einflussfaktoren**

Auch individuelle Faktoren, den Personalverantwortlichen betreffend, müssen bei einer umfassenden Beobachtung der Einflussfaktoren auf die Nutzung von E-Recruiting einbezogen werden. An dieser Stelle sollen persönliche Merkmale der Personalverantwortlichen betrachtet werden. Ein solches persönliches Merkmal stellt das Alter dar. Hier stellt sich heraus, dass es keine Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen dem Alter des Personalverantwortlichen und seiner Nutzung von E-Recruiting gibt. Es finden sich lediglich Befragungen zur Nutzung sozialer Netzwerkseiten durch Privatpersonen<sup>19</sup>. Zur Nutzung beruflicher Netzwerkseiten nach Altersgruppen durch Privatpersonen gibt es unterschiedliche Erkenntnisse. Bei der Nutzung der beruflichen Netzwerkseite Xing zeigt sich mit zunehmendem Alter eine verstärkte Nutzung, die bei der Altersgruppe 50+ leicht zurück geht (Xing 2015: 4)<sup>20</sup>. Berufliche Netzwerkseiten werden vor allem von den im Berufsleben Stehenden verwendet, sodass diese Gruppe bei der ARD/ZDF-Onlinestudie am größten ist (Busemann 2013: 397). Betrachtet man das Alter bei der Nutzung privater Netzwerkseiten, zeigt sich bei den Altersgruppen ab 20 Jahren (Busemann 2013: 392) bzw. ab 25 Jahren mit zunehmendem Alter eine Abnahme der Nutzung (Statistisches Bundesamt 2016). Dies könnte man mit der größeren Aufgeschlossenheit der jüngeren Generation für die Aneignung technischer Möglichkeiten erklären (Zawacki-Richter 2015: 531). Es zeigt sich, dass der Zusammenhang zwischen der Nutzung sozialer Netzwerkseiten und dem Alter der Nutzer zu unterschiedlichen Ergebnissen kommt. Da die Affinität der sogenannten „digital Natives“ zu sozialen Netzwerkseiten logisch erscheint und die Studien zur Nutzung privater Netzwerkseiten durch Privatpersonen eine Abnahme der Nutzung bei älteren Personen zeigt, erscheint hier eine Übertragung auf Personalverantwortliche möglich. Das Alter wäre in diesem Zusammenhang als Restriktion

---

<sup>19</sup>Hier liegen z.T. allgemeine Nutzerstatistiken der sozialen Netzwerkseiten vor (siehe Xing: 2015) oder aber Fragen zur generellen Nutzung wurden gestellt und nicht explizit nach der Nutzung im beruflichen Kontext (siehe Busemann 2013).

<sup>20</sup>Die Altersgruppe 14-19 Jahre wird nicht in die Betrachtung mit einbezogen, weil das offizielle Mindestalter zur Anmeldung bei 18 Jahren liegt.

zu betrachten, welche die Nutzung sozialer Netzwerkseiten einschränkt. Da es bisher dazu keine Studien gibt, zeigt sich hier eine Lücke, die es zu schließen gilt. Es ergibt sich somit die folgende zu untersuchende These:

Hypothese 3: Je älter Personalverantwortliche sind, desto seltener nutzen sie E-Recruiting.

Ein weiterer Aspekt, der den Personalverantwortlichen auf individueller Ebene betrifft bzw. durch die individuelle Präferenz des Personalverantwortlichen gekennzeichnet wird, ist die Nutzung von E-Recruiting auf beruflichen oder privaten Netzwerkseiten. In den vorherigen Abschnitten wurde unter E-Recruiting die Personalbeschaffung über berufliche und private Netzwerkseiten gleichermaßen verstanden. Im Folgenden soll nun die Nutzung von E-Recruiting genauer lokalisiert werden, indem eine Differenzierung in private und berufliche Netzwerkseiten erfolgt. Bei dieser Differenzierung werden vor allem häufig Xing, als größtes deutschsprachiges Business-Netzwerk (Dannhäuser/Chikato 2014: 33), Facebook, dem größten privaten sozialen Netzwerk in Deutschland (Grothe 2014: 403), gegenübergestellt. Beide haben aufgrund ihrer hohen Mitgliederzahlen eine große Reichweite und sind deshalb attraktiv für Personalverantwortliche. Es heißt, dass E-Recruiting „mit Xing funktioniert“ (Dannhäuser/Chikato 2014: 33) und sich damit der „Recruiting-Turbo“ zünden lässt (ebd.). E-Recruiting mit Facebook bietet viele Möglichkeiten und Chancen und „ist [...] mittlerweile selbstverständlich“ Teil des Rekrutierungsprozesses (Grothe 2014: 403). Dass diese Nutzung, differenziert betrachtet, zu wichtigen Erkenntnissen führt, stellt sich bei empirischen Untersuchungen heraus, die berufliche und private Netzwerkseiten getrennt erhoben haben. So zeigte sich, dass Xing und LinkedIn von Personalverantwortlichen mehr genutzt werden als Facebook (Petry et al. 2016: 25). Dabei nutzen nur 10% der Privatpersonen berufliche Netzwerkseiten, dagegen 46% private (Busemann 2013: 391ff). Demnach ließe sich über private Netzwerkseiten eine größere Zahl von Arbeitnehmern erreichen. Dennoch wird dieses Potenzial weniger genutzt als berufliche Netzwerkseiten.

Möglicherweise könnte hier eine Hemmschwelle bestehen, die Privatheit der Arbeitnehmer zu stören oder aber das ungenügende Wissen zu datenschutzrechtlichen Regelungen verunsichert die Personalverantwortlichen und die Unternehmen (Mack/Vilberger 2016: 54; Morlok et al. 2016: 312; Stock-Homburg/Groß 2016: 447). Solchen Bedenken widerspricht der Umstand, dass der Verlust der Privatheit immer mehr zu einem akzeptierten Normalzustand wird (vgl. Lindner 2007) und „die Empfindlichkeit gegenüber Eindringlingen in das eigene Privatleben stetig abzunehmen“ scheint (Reinicke 2014: 55).

Festgestellt werden kann, dass in Praxishandbüchern zu E-Recruiting sowohl berufliche als auch private Netzwerkseiten empfohlen werden. In empirischen Studien zeigt sich allerdings eine geringere Nutzung der privaten Netzwerkseiten. Erklärungen dafür könnte der Respekt vor der Privatheit der Arbeitnehmer sein oder datenschutzrechtliche Bedenken. Demgegenüber steht allerdings der Nutzer, der das Eindringen in die Privatsphäre als Selbstverständlichkeit sieht, immer mehr zur Realität wird. Demnach ist der Faktor, der die Nutzung von E-Recruiting beeinflusst, sehr vielfältig aus Ressourcen und Restriktionen zusammengesetzt: Unter anderem die Vorerfahrung des Personalverantwortlichen im Umgang mit sozialen

Netzwerkseiten, seine individuellen Vorlieben, seine Bedenken im Umgang aufgrund datenschutzrechtlicher Aspekte oder dem Schutz der Privatheit des Arbeitnehmers. Sicherlich kann auch der bereits genannte Faktor Alter an dieser Stelle aufgeführt werden. Dabei wird sich der Personalverantwortliche als rational handelnder Akteur letztlich für das Medium mit dem geringsten Risiko und dem größten Nutzen entscheiden. Dementsprechend werden an dieser Stelle nicht die vielfältigen Faktoren untersucht, sondern die daraus resultierende Konsequenz. In diesem Punkt müssen berufliche und private Netzwerkseiten auch getrennt von den anderen bereits ermittelten Faktoren betrachtet werden, da es sich hierbei um die spezifische Auswirkung handelt. Aus den Ergebnissen der Literatur zur Nutzung beruflicher und privater Netzwerkseiten ergibt sich die letzte empirisch zu untersuchende These.

Hypothese 4: Wenn E-Recruiting angewandt wird, dann häufiger auf beruflichen als auf privaten Netzwerkseiten.

### **2.3 Zwischenstand der zentralen Ergebnisse**

Bei der Literaturrecherche zeichnete sich ab, dass E-Recruiting bisher nur punktuell empirisch erforscht wurde. Viele Forschungsinhalte beschäftigten sich lediglich mit einer rein deskriptiven Darstellung der Nutzung, ohne dabei Zusammenhänge und Einflussfaktoren systematisch zu untersuchen. Einflüsse der oben betrachteten Faktoren wurden, wenn überhaupt, auf die Rekrutierung über soziale Medien erfasst und nicht, so wie in dieser Studie, als Personalgewinnung über soziale Netzwerkseiten. Dies legt die Bedeutung dieser Studie nahe, die diese Forschungslücken schließen soll. Im Folgenden sollen nun die in den vorherigen Kapiteln erläuterten Einflussfaktoren zusammengefasst werden.

Auf wirtschaftsstruktureller Ebene konnten zwei Restriktionen ermittelt werden, die den Personalverantwortlichen als rational handelnden Akteur beeinflussen. Zum einen Stellenbesetzungsprobleme, welche die Personalgewinnung erschweren und somit den Personalverantwortlichen zu einem aktiveren Rekrutierungsstil bewegen. Teil dieses aktiveren Stils ist E-Recruiting, sodass die Nutzung dieses Rekrutierungskanals begünstigt wird. Zum anderen konnte die Branche als Einflussfaktor identifiziert werden. Die zum Teil sehr widersprüchlichen und ungenauen Aussagen aus der Literatur lassen hier nur eine Behauptung<sup>21</sup> zu. Hier wird es im weiteren Verlauf der Forschung vor allem wichtig sein zu ergründen, inwiefern die Branche die Nutzung von E-Recruiting beeinflusst.

Auf betriebsstruktureller Ebene wurde die Größe des Unternehmens als Faktor identifiziert, der den Personalverantwortlichen in seiner Entscheidung beeinflusst E-Recruiting zu nutzen. Zunehmende Größe des Unternehmens ist gekoppelt mit zunehmenden Ressourcen, sodass der Personalverantwortliche eher E-Recruiting nutzt.

Auch auf individueller Ebene ließen sich zwei Faktoren ermitteln. Zum einen spielt hier das Alter des Personalverantwortlichen eine entscheidende Rolle. Je älter ein Personalverant-

---

<sup>21</sup> Anders als bei der Hypothese wird bei der Behauptung kein Verhältnis abgebildet (z.B. je mehr, desto). Es wird ein Zusammenhang vermutet, der jedoch noch nicht genauer bestimmt werden kann.

wortlicher ist, desto weniger affin ist er mit den sozialen Medien, sodass ältere Personalverantwortliche E-Recruiting seltener nutzen als jüngere. Das Alter stellt so eine Restriktion dar, welche die Nutzung von E-Recruiting einschränkt. Zum anderen konnte auf der individuellen Ebene ein Aspekt identifiziert werden, der in seiner Vielfalt kaum zu überblicken ist: Die individuelle Präferenz des Personalverantwortlichen. Diese setzt sich aus Ressourcen und Restriktionen zusammen, nach denen er letztlich die Entscheidung trifft, welches Medium er zur Nutzung von E-Recruiting bevorzugt (berufliche oder private Netzwerkseiten). Der rational handelnde Personalverantwortliche wird sich schlussendlich, nach Abwägung aller individuellen Faktoren, für das Medium mit dem geringsten Risiko und dem größten Nutzen entscheiden.

Aus den vorausgegangenen Ausführungen ergeben sich die folgenden zu untersuchenden Hypothesen:

<b>Hypothese 1:</b>	Wenn Unternehmen Probleme haben, Stellen mit Fachkräften zu besetzen, wird E-Recruiting angewandt.
<b>Hypothese 2:</b>	Je größer das Unternehmen ist, desto häufiger werden Stellen über E-Recruiting besetzt.
<b>Hypothese 3:</b>	Je älter Personalverantwortliche sind, desto seltener nutzen sie E-Recruiting.
<b>Hypothese 4:</b>	Wenn E-Recruiting angewandt wird, dann häufiger auf beruflichen als auf privaten Netzwerkseiten.
<b>Behauptung:</b>	Es gibt branchenspezifische Unterschiede bei der Nutzung von E-Recruiting.

### 3 Forschungsdesign

In den vorangegangenen Kapiteln wurden die der Studie zugrunde liegenden Hypothesen hergeleitet. In diesem Kapitel soll nun die methodische Darstellung der Studie durch das Forschungsdesign, das methodische Vorgehen, die Operationalisierung und die beschriebene Durchführung des Erhebungsverfahrens in Bezug auf die forschungsleitende Frage und die Hypothesen erfolgen.

Um der Forschungsfrage, die dieser Studie zugrunde liegt, umfassend nachgehen zu können, wurde ein dreistufiges Mixed Methods Forschungsdesign gewählt, in dem qualitative und quantitative Methoden aufeinander bezogen werden. (vgl. Creswell 2014: 215ff). Zuvorderst steht eine qualitative Feldphase, in der explorativ durch Experteninterviews der aktuelle Stand der Forschung ergänzt bzw. verdichtet werden soll und soweit notwendig, auch zur Präzisierung der bereits oben beschriebenen Hypothesen genutzt wird. In der zweiten Phase der Studie ist eine quantitative Erhebung zur Überprüfung der Hypothesen vorgesehen. Die dritte Feldphase dient der qualitativen Vertiefung der Ergebnisse der Onlinebefragung, indem unklare oder zum Stand der Forschung widersprüchliche Ergebnisse weitergehend untersucht werden. So soll ein besonders praxisnaher Ist-Zustand der Art und des Umfangs der Nutzung von E-Recruiting gezeigt werden und darauf basierend ist die Entwicklung von Handlungsempfehlungen für die Anwender in der Praxis vorgesehen.

### 3.1 Explorative Experteninterviews

Die erste Phase des Forschungsdesigns sieht eine qualitative Untersuchung von explorativem Charakter in Form von Experteninterviews vor. In Leitfadeninterviews (Gläser/Laudel 2010: 115ff) mit Experten sollen Lücken im Forschungsstand sowie Praxiserfahrungen aufgegriffen und beleuchtet werden. Damit sollen weitere Faktoren der Beeinflussung der Nutzung von E-Recruiting identifiziert und die Expertenperspektive auf die in der Literaturrecherche entwickelten Einflussfaktoren mit einbezogen werden. Hierfür eignet sich die teilstandardisierte Technik des Leitfadeninterviews, da seine Stärken die Prozess- und Gegenstandsorientierung sowie die Offenheit während des Gesprächs sind (vgl. ebd.). Gerade diese Prinzipien sind für diese Studie zum explorativen Gewinn neuer Erkenntnisse, die zur Bildung der Hypothesen beitragen, von großer Bedeutung. Vor dem Einsatz wurde der Leitfaden mit verschiedenen Probanden getestet und anschließend verständlicher formuliert.

Da die Expertenauswahl einen Einblick in das Feld aus einer übergeordneten Perspektive bieten soll, wurden zwei Probanden mit Expertenwissen in den Bereichen Personalmanagement und E-Recruiting gewonnen.

Die Durchführung der Interviews fand im Juli 2016 statt, in einem von den Probanden jeweils gewünschtem Setting, via Skype und persönlich am Arbeitsplatz des Probanden und dauerte zwischen einer und eineinhalb Stunden. Grundlage für die Durchführung der Interviews war ein Leitfaden (vgl. Anhang 1: Leitfaden zu den Interviews in der ersten Feldphase), der auf Basis des Forschungsstands entwickelt wurde. Die Dokumentation der Interviews fand in Form von Ergebnisprotokollen statt.

### 3.2 Quantitative Befragung von Personalverantwortlichen

Ziel der zweiten Feldphase der Studie ist es, das theoretische Konstrukt "Anwendung von E-Recruiting" in Abhängigkeit von verschiedenen Einflussfaktoren zu messen. Dafür werden die von den Hypothesen und der Behauptung abgeleiteten Variablen (vgl. Kapitel 2.3 Zwischenstand der zentralen Ergebnisse) in einem Fragebogen (vgl. Anhang 2: Fragebogen zur zweiten Feldphase) abgebildet. Dieser ist mit dem Fragetool LimeSurvey<sup>22</sup> als Onlineinstrument ausgerichtet und wird für alle mobilen Endgeräte zur Verfügung gestellt. Die Themenblöcke E-Recruiting, Unternehmen, Fachkräfte und Soziodemographie werden dabei in 29 Fragen thematisiert. Um die volle Konzentration der Teilnehmer auszunutzen beginnt der Fragebogen mit den schwieriger zu beantwortenden Themenblöcken und endet in der Soziodemographie. Dabei sind alle Fragen als geschlossen programmiert, lediglich bei der Antwortmöglichkeit 'Sonstige' kann offen beantwortet werden, um die Abbruchquote gering zu halten und Teilnehmer, die sich den Antwortmöglichkeiten nicht zuordnen können nicht zu verlieren. Aus demselben Grund sind auch keine Fragen zwingend zu beantworten.

Zu Beginn der einzelnen Fragen werden außerdem alle Fachbegriffe, die ein geteiltes Verständnis benötigen, definiert. Um den Rücklauf zu erhöhen werden den Teilnehmern bereits

---

<sup>22</sup> (Stand: 27.02.2017)

im Anschreiben die Ergebnisse der Befragung sowie die damit verbundene Möglichkeit angeboten, sich selbst mit dem eigenen Nutzungsverhalten im Feld zu orientieren.

Die Grundgesamtheit aller möglichen Teilnehmer an der Befragung setzt sich aus sämtlichen in Deutschland geführten Unternehmen zusammen. Im Jahr 2014 verzeichnete das Statistische Bundesamt eine Zahl von 3.647.326 Unternehmen in Deutschland (Statistisches Bundesamt 2017). Davon sind 28.076 Unternehmen auslandsgeführt und somit nicht Teil der Grundgesamtheit, die sich ohne die auslandsgeführten Unternehmen auf eine Anzahl von 3.619.250 Unternehmen beläuft (vgl. ebd.).

Der Fragebogen wurde zuerst inhaltlich in einem Pretest erprobt und später im Verlauf der Vorbereitungen wurde die Onlineversion erneut getestet, um technische Fehlfunktionen auszuschließen. Hiernach mussten nur kleine Verbesserungen in der Fragenfilterung umgesetzt und Vereinfachungen der Fragen durchgeführt werden.

Die Teilnehmer für die Onlineumfrage wurden über verschiedene Multiplikatoren, sowie über persönliche Emailanschriften und Teilnahmeaufforderungen in Foren wie beispielsweise Xing, LinkedIn und Facebook gewonnen.

Die Vorbereitungsphase, die die Fragebogenerstellung und den Pretest umfasst, fand in den Monaten August und September 2016 statt. Die Befragung wurde im Zeitraum 05.10.2016 bis 23.11.2016 durchgeführt.

### **3.3 Qualitative Befragung von Personalverantwortlichen**

Abschließend soll in der dritten Phase der Studie eine qualitative Betrachtung der Resultate aus der Onlinebefragung in die Praxis stattfinden, um die Hypothesen aus dem Blickwinkel der Personen mit Personalverantwortung explorativ zu beantworten und Tendenzen zu verzeichnen. Für diese Betrachtung eignet sich ebenfalls das qualitative Verfahren des Leitfadenterviews (Gläser/Laudel 2010: 115ff), da es durch das Prinzip der Offenheit und der thematischen Orientierung des Leitfadens ermöglicht, die Ergebnisse der Onlinebefragung und die Inhalte der Hypothesen gezielt aufzugreifen (vgl. Anhang 3: Leitfaden zu den Interviews in der dritten Feldphase) und Alltagswissen und Erfahrungen zum Thema abzufragen. Gleichzeitig werden Informationen für einen Praxisbeitrag gewonnen. Der Leitfaden basiert auf den Hypothesen sowie zusätzlichen Fragen für den Praxisbeitrag.

Die Interviews wurden mit zwei Personen, die in Ihrem Unternehmen Personalverantwortung tragen, im Januar 2017 geführt, jeweils in einem von den Probanden gewünschten Setting. Die beiden Interviews dauerten drei bzw. eine Stunde. Die Dokumentation der Interviews fand in Form von Ergebnisprotokollen statt.

## 4 Ergebnisse

Die Ergebnisse der einzelnen Feldphasen werden im folgenden Kapitel präsentiert, das den Phasen entsprechend gegliedert ist. Zunächst werden weitere Ergebnisse aus den Experteninterviews dargestellt, danach die Auswertung der Online-Befragung dargelegt und anschließend die Resultate der Interviews aus der dritten Feldphase erläutert.

### 4.1 Ergebnisse der explorativen Experteninterviews

Die explorativen Interviews zu Beginn der Studie dienten einer genaueren Bestimmung des Forschungsgegenstandes sowie der Hypothesenbildung. Die Hypothesen wurden aus dem Forschungsstand abgeleitet (vgl. Kapitel 2.2 Einflussfaktoren auf die Nutzung von E-Recruiting).

In den Experteninterviews zeichnete sich das grundlegende Bild ab, dass es sich bei E-Recruiting um einen Trend handelt, der sich auch in Zukunft fortsetzen wird. E-Recruiting spielt bei der Besetzung aller Stellen im Unternehmen eine große Rolle, wobei die Suche nach geeigneten Kandidaten für Führungspositionen vermehrt durch externe Firmen durchgeführt wird, die dann das E-Recruiting übernehmen (Auslagerungen)<sup>23</sup>.

Trotz des sich fortsetzenden Trends konnten die Experten einige Einflüsse auf die Nutzung von E-Recruiting identifizieren, die auch schon oben im Forschungsstand festgehalten wurden (vgl. Kapitel 2.2 Einflussfaktoren auf die Nutzung von E-Recruiting). Neben diesen Faktoren wurde auch die Zielgruppe als Faktor, der die Nutzung von E-Recruiting beeinflusst, wahrgenommen. Beispielsweise sei die „Jugend“ sehr gut über soziale Medien erreichbar, wodurch die Nutzung von E-Recruiting für diese Zielgruppe sinnvoll erscheine. Andererseits führe die zunehmende Nutzung sozialer Medien zu einer Übersättigung der Zielgruppen, sodass diese weniger auf Ansprachen durch Unternehmen über dieses Medium reagieren.

Das abschließende Fazit der Experten besagt, dass die Personalverantwortlichen in den Unternehmen durch Schulungen weitergebildet werden müssten, um E-Recruiting effektiv anwenden zu können. Außerdem müsse E-Recruiting als eine mögliche Methode zur Rekrutierung gesehen werden und nicht als einziges Mittel, um an geeignetes Personal zu gelangen.

### 4.2 Analyse der Online-Befragung

Mittels der Online-Befragung wurden die aufgestellten Hypothesen quantitativ überprüft. Nach einer Beschreibung der Stichprobe werden die Ergebnisse der uni- und bivariaten Analyse vorgestellt. Anschließend können die Ergebnisse mit der bisherigen Forschung in Verbindung gebracht und das methodische Vorgehen der Online-Befragung kritisch hinterfragt werden, um die Ergebnisse angemessen bewerten und einordnen zu können. Dies ist für die dritte Feldphase von zentraler Bedeutung, da diese auf der Online-Befragung aufbaut.

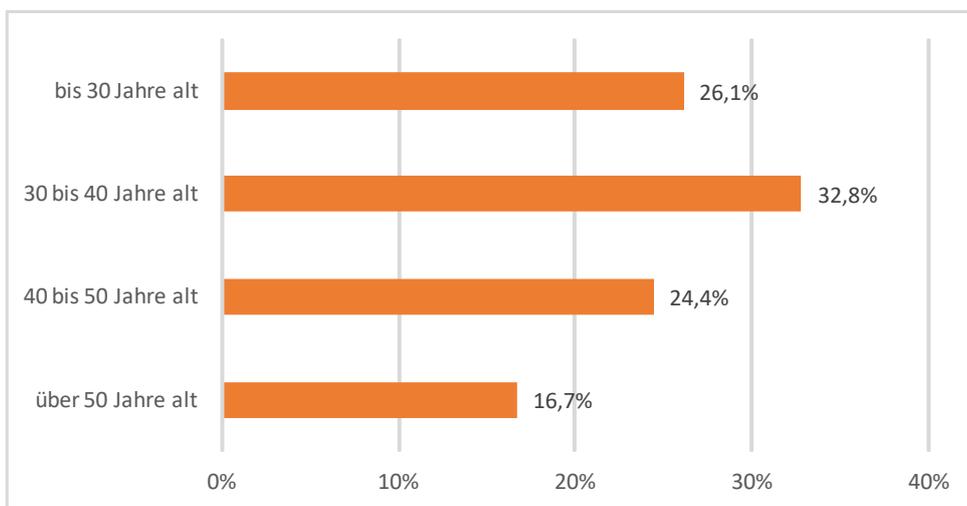
---

<sup>23</sup> Bei der Auslagerung wird die Suche nach geeigneten Kandidaten an externe Personalberatungsfirmen weitergegeben (Outsourcing).

### 4.2.1 Stichprobenbeschreibung

An der Befragung nahmen insgesamt 228 Personalverantwortliche teil.<sup>24</sup> Die meisten der Probanden sind über Xing oder per E-Mail auf die Online-Befragung aufmerksam geworden. In der Stichprobe sind verstärkt Frauen vertreten: 63,8% der Befragten sind weiblich und dementsprechend handelt es sich bei 36,2% der Befragten um Männer. Die Altersverteilung in der Stichprobe ist in Abbildung 1 dargestellt: 180 Personen ordneten sich in die vorgegebenen Alterskategorien ein, die meisten Nennungen befinden sich in der Altersgruppe zwischen „30 und 40 Jahren“.

**Abbildung 1: Anteile verschiedener Altersgruppen**



n=180

Quelle: Eigene Darstellung.

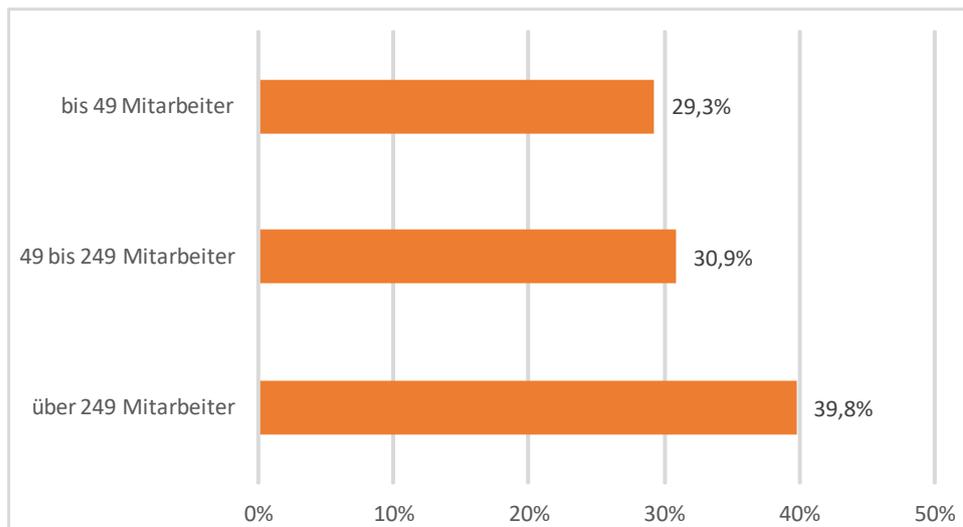
Nicht überraschend ist der Befund, dass die fast die Hälfte der Probanden aus Hessen stammen, da in diesem Bundesland vorrangig Probanden akquiriert wurden. Daneben sind Personalverantwortliche aus weiteren 11 Bundesländern vertreten, wobei Nordrhein-Westfalen mit 14,8% und Bayern mit 10,4% am stärksten vertreten sind.

Außerdem gaben 156 der Befragten (85,3%) an, dass der Standort ihres Unternehmens sich in einem urbanen Gebiet befindet. Hinsichtlich der Unternehmensgröße wird deutlich, dass 39,8% der Personalverantwortlichen in Großunternehmen mit mehr als 249 Mitarbeitern beschäftigt sind (vgl. Abbildung 2). Jeweils ein Drittel der Befragten sind bei mittelgroßen (49 bis 249 Beschäftigte) und bei kleinen Betrieben (bis 49 Mitarbeiter) angestellt.

---

<sup>24</sup> Da die Beantwortung der einzelnen Fragen nicht verpflichtend war, sind nicht für alle Variablen 228 Angaben vorhanden.

**Abbildung 2: Anteil von Unternehmen verschiedener Größen**



n=191

Quelle: Eigene Darstellung.

Auch die Branche des Unternehmens wurde im Fragebogen erfasst. In Tabelle 1 sieht man, dass Personalverantwortliche aus unterschiedlichen Branchen befragt wurden.

**Tabelle 1: In der Stichprobe vertretene Branchen**

Branche	Absolute Häufigkeit	Prozentuale Häufigkeit
Sonstige Dienstleistungen	56	28,9%
Information und Kommunikation	35	18,0%
Handel	21	10,8%
Gastgewerbe	11	5,7%
Verarbeitendes Gewerbe	10	5,1%
Finanz- und Versicherungsdienstleistungen	10	5,2%
Gesundheit und Sozialwesen	9	4,6%
Wirtschaftliche, wissenschaftliche, freiberufliche Dienstleistungen	9	4,6%
Verkehr und Lagerei	8	4,1%
Energie- und Wasserversorgung	7	3,6%
Öffentliche Verwaltung, Organisationen oder Erwerbszweck	6	3,1%
Baugewerbe	4	2,1%
Erziehung und Unterricht	3	1,6%
Sonstiges	5	2,6%
<b>Gesamt</b>	<b>194</b>	<b>100%</b>

Quelle: Eigene Berechnung.

Dabei sind sonstige Dienstleistungen (28,9%), die Informations- und Kommunikationsbranche (18,4%) sowie der Handel (10,8%) im Vergleich zu den restlichen Branchen noch gut vertreten. Aus anderen Branchen nahmen hingegen nur wenige Personalverantwortliche an der Online-Befragung teil. Wegen dieser stark unterschiedlichen und vor allem sehr geringen Fallzahlen einzelner Branchen wird auf eine differenzierte Auswertung nach Branche verzichtet.

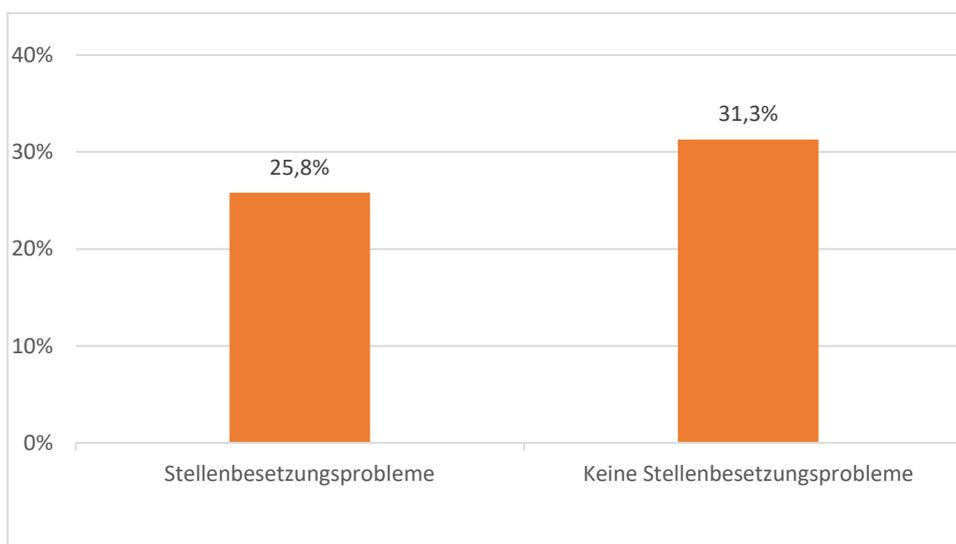
Bei der Nutzung von E-Recruiting zeigt sich, dass der Großteil der Befragten (73,7%) E-Recruiting nie bis manchmal bei der Rekrutierung anwendet. Diese Befragten können als Nicht-Nutzer und Gelegenheitsanwender beschrieben werden. Der Anteil der regelmäßigen Nutzer, die häufig bis sehr häufig E-Recruiting in ihrem Arbeitsalltag anwenden, beträgt 26,3% der Befragten. Weiterhin wurde erhoben, ob die Personalverantwortlichen Probleme haben, Stellen mit Fachkräften zu besetzen. Nur 34 Befragte (21,1%) gaben an, in dieser Hinsicht keinerlei Probleme zu haben. Für die meisten der Befragten (78,9%) stellt die Besetzung von Stellen mit Fachkräften eine Herausforderung dar.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in der Stichprobe verstärkt Frauen und, die Altersgruppe der 30- bis 40-jährigen vertreten sind. Außerdem betreut ein Großteil der Probanden ein Großunternehmen, geografisch betrachtet liegen die betreuten Betriebe überwiegend in Hessen. „Sonstige Dienstleistungen“ ist die Branche, welche in der Stichprobe maßgeblich vertreten ist. Bei der E-Recruiting Anwendung zeigt sich, dass der Großteil der Befragten Nicht-Anwender bzw. Gelegenheitsanwender sind.

#### 4.2.2 Ergebnisse

Die *erste Hypothese* geht davon aus, dass Personalverantwortliche mit Stellenbesetzungsproblemen im Vergleich zu Personalverantwortlichen ohne solche Probleme verstärkt E-Recruiting nutzen. Die Ergebnisse dazu sind in Abbildung 3 dargestellt.

**Abbildung 3: Anteil der E-Recruiting-Anwender nach Stellenbesetzungsproblemen**

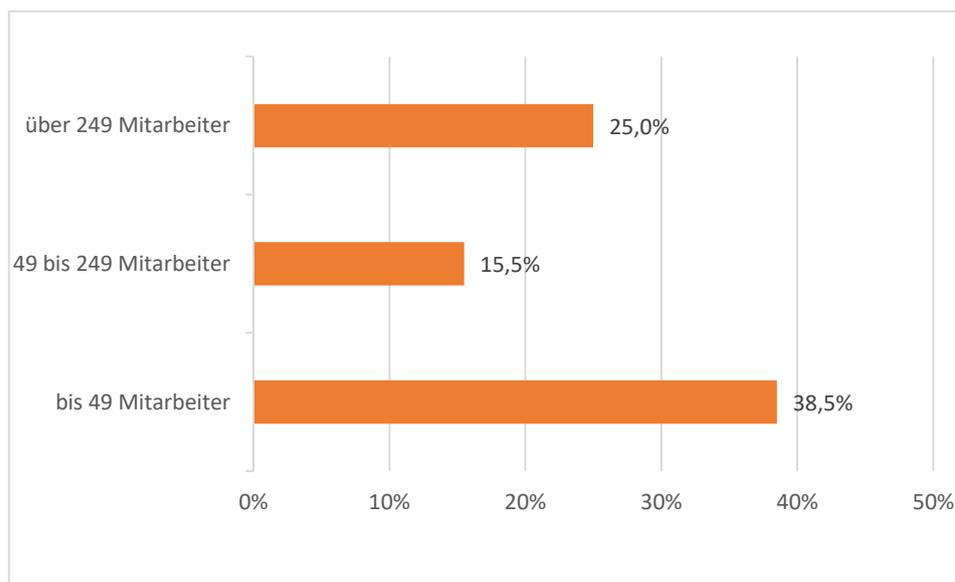


n=156

Quelle: Eigene Darstellung.

Dort ist der Anteil der E-Recruiting-Nutzer nach Stellenbesetzungsproblemen abgebildet. Man erkennt, dass 25,8% der Befragten mit Stellenbesetzungsproblemen E-Recruiting anwenden. Bei den Befragten ohne Stellenbesetzungsprobleme ist der Anteil etwas höher, nämlich 31,3%. Entgegen der oben aufgestellten Hypothese wenden Personalverantwortliche mit Stellenbesetzungsproblemen nicht häufiger E-Recruiting an. Vielmehr lässt sich eine leichte Tendenz erkennen, dass Personalverantwortliche ohne Stellenbesetzungsprobleme häufiger E-Recruiting nutzen. Deshalb muss die aufgestellte Hypothese verworfen werden. Mit der *zweiten Hypothese* wurde die Idee formuliert, dass größere Unternehmen eher E-Recruiting anwenden als kleine und mittlere Unternehmen. Der Anteil der E-Recruiting-Nutzer sollte demnach mit der Unternehmensgröße zunehmen. Abbildung 4 zeigt jedoch, dass der Anteil der E-Recruiting-Nutzer bei kleinen Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern am höchsten ist. Hier wenden 38,5% der Befragten aus Unternehmen dieser Größe E-Recruiting an. Bei mittleren Unternehmen gaben nur 15,5% der Befragten und bei Großunternehmen ein Viertel der Befragten an, E-Recruiting anzuwenden. Es zeigt sich also kein klarer stetiger Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der E-Recruiting-Nutzung. Allerdings zeigt sich der Zusammenhang in umgekehrter Richtung. Kleinere Betriebe wenden E-Recruiting stärker an als mittlere und große Unternehmen. Dieser Befund wird durch einen signifikanten Cramers V-Wert von 0,204 ( $p \leq 0.05$ ) gestützt. Ein Zusammenhang zwischen den beiden Variablen ist also messbar, jedoch in den Daten nur schwach ausgeprägt. Auf dieser Basis kann angenommen werden, dass ein signifikanter Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Anwendung von E-Recruiting besteht, bei dem kleinere Unternehmen häufiger E-Recruiting einsetzen als größere.

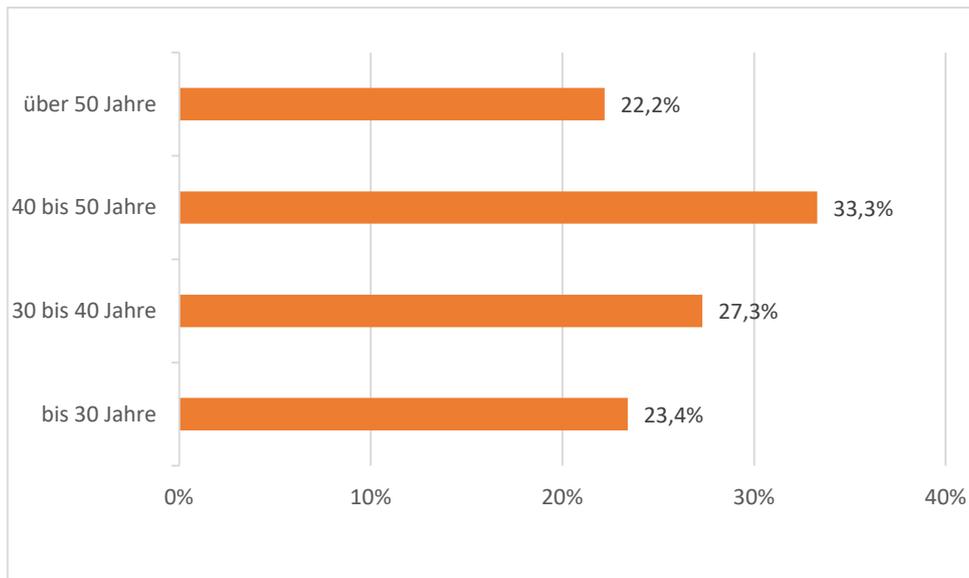
**Abbildung 4: E-Recruiting Anwender nach Unternehmensgröße**



n=182; V=0,204 ( $p \leq 0.05$ )  
Quelle: Eigene Darstellung.

Mittels der *dritten Hypothese* wurde ein Zusammenhang zwischen Alter und E-Recruiting-Nutzung überprüft. Dabei sollte der Anteil der E-Recruiting-Anwender mit zunehmendem Alter abnehmen. In Abbildung 5 wird der Anteil der E-Recruiting-Anwender nach Altersgruppen dargestellt. Man erkennt hier keinen klaren Zusammenhang in Form einer Abnahme des Anwender-Anteils mit steigendem Alter.

**Abbildung 5: E-Recruiting Anwender nach Alter**



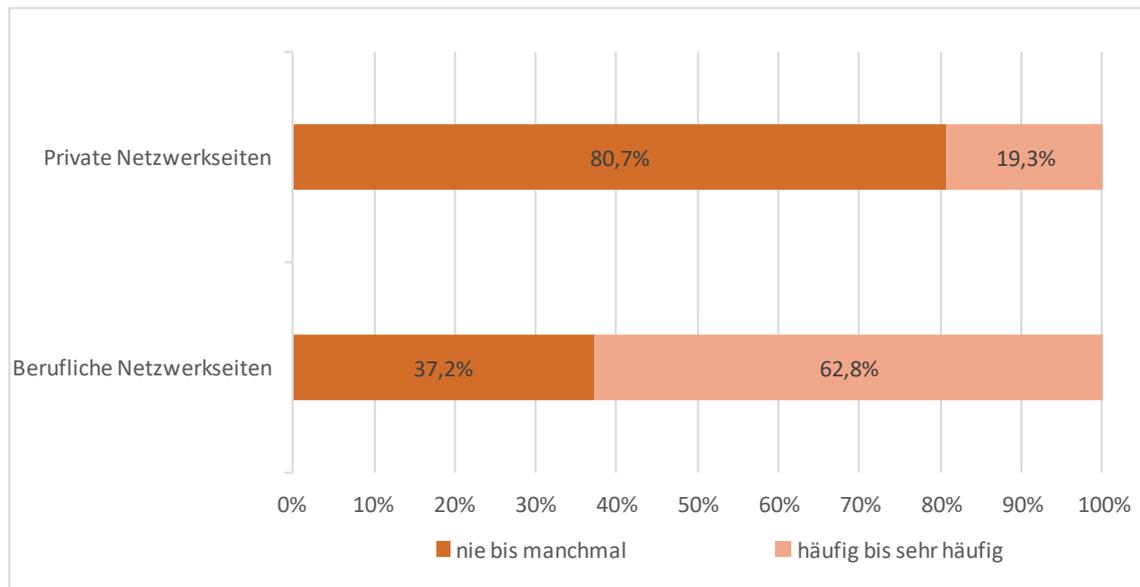
n=171

Quelle: Eigene Darstellung.

Vielmehr nimmt der Anteil der E-Recruiting-Nutzer bis einschließlich der Altersgruppe „40 bis 50“ zu. Bei der höchsten Altersgruppe, den Befragten über 50, bricht dieser Trend allerdings ein: Hier ist der Anteil der E-Recruiting-Nutzer am kleinsten. Die aufgestellte These bestätigt sich durch die Daten der Online-Befragung also nicht. Eher zeigt sich ein Trend zur Zunahme der E-Recruiting-Nutzung bis 50.

In *Hypothese vier* wird der Art der E-Recruiting-Nutzung nachgegangen: „Wenn E-Recruiting angewandt wird, dann häufiger auf beruflichen als auf privaten Netzwerkseiten“. Zur Überprüfung können die in Abbildung 6 dargestellten Ausprägungen der Variablen „Nutzung privater Netzwerkseiten“ und „Nutzung beruflicher Netzwerkseiten“ verglichen werden. Man erkennt, dass private Netzwerkseiten vom Großteil (80,7%) der Befragten nie bis manchmal zur Rekrutierung genutzt werden. Nur 19,3% sind regelmäßige Nutzer, indem sie diese häufig oder sogar sehr häufig benutzen. Bei der Abfrage der Nutzung beruflicher Netzwerkseiten kehrt sich die Verteilung fast um: 37,2% nutzen diese nie bis manchmal, 62,8% häufig bis sehr häufig. Hypothese vier kann auf Basis dieser Verteilungen bestätigt werden, berufliche Netzwerkseiten werden bevorzugt im Rahmen von E-Recruiting genutzt.

**Abbildung 6: Nutzung privater und beruflicher Netzwerkseiten**



n=145

Quelle: Eigene Darstellung.

An dieser Stelle lässt sich somit behaupten, dass E-Recruiting nicht häufiger von Personalverantwortlichen mit Stellenbesetzungsproblemen angewandt wird (Hypothese 1) und dass dieser wirtschaftsstrukturelle Faktor keinen signifikanten Einfluss auf die Nutzung von E-Recruiting zu haben scheint. Bei dem betriebsstrukturellen Faktor „Unternehmensgröße“ ließ sich keine Zunahme der Nutzung von E-Recruiting mit der Unternehmensgröße ausmachen. Hypothese zwei kann also nicht bestätigt werden, jedoch konnte bei der Analyse ein signifikanter Zusammenhang entdeckt werden, demzufolge kleine Unternehmen häufiger E-Recruiting anwenden als mittlere und große. Bei dem Alter der Personalverantwortlichen konnte kein negativer, signifikanter Effekt nachgewiesen werden (Hypothese 3). Jedoch konnte eine Tendenz der zunehmenden Nutzung von E-Recruiting bis einschließlich 50 entdeckt werden, der auf einen Einfluss des individuellen Merkmals „Alter“ verweist.

Bei der Art der Nutzung von E-Recruiting, als weiteres individuelles Merkmal, zeigte sich der vermutete Zusammenhang, dass berufliche Netzwerkseiten stärker als private genutzt werden.

#### **4.2.3 Diskussion der Ergebnisse**

Die Befunde der Online-Befragung werden nun in den oben aufgeführten Forschungsstand rückgeführt, um Übereinstimmungen, Widersprüche sowie offene Fragen zu identifizieren. Außerdem wird die Online-Befragung im Anschluss methodisch reflektiert.

In der ersten Hypothese konnte der Zusammenhang zwischen Stellenbesetzungsproblemen und E-Recruiting in der Auswertung nicht nachgewiesen werden, jedoch deutete sich an, dass Personalverantwortliche ohne Stellenbesetzungsprobleme eher E-Recruiting anwenden als jene mit Stellenbesetzungsproblemen. Dies widerspricht einer Studie der Universität Trier, in der gezeigt wurde, dass Stellenbesetzungsprobleme mit einem aktiveren Personal-

marketing und damit oft auch mit einer verstärkten Nutzung von E-Recruiting einhergehen. (Vedder/Mehring 2002: 46ff). Eine zeitliche Komponente könnte hier den Widerspruch erklären: Möglicherweise haben die E-Recruiting-Anwender ohne Stellenbesetzungsprobleme keine Probleme mehr, seitdem sie E-Recruiting anwenden. Wobei es auch möglich wäre, dass Personalverantwortliche mit Stellenbesetzungsproblemen in andere Rekrutierungskanäle, z.B. eine stärkere Präsenz auf Karrieremessen, investieren, statt E-Recruiting zu nutzen. Im Rahmen der Theorie des rationalen Akteurs bedeutet dies, dass andere Kanäle für den Akteur erfolgsversprechender sind als E-Recruiting und deshalb als Handlungsoption gewählt werden. Ob eine oder beide Erklärungen zutreffen, kann an dieser Stelle jedoch nicht geklärt werden, dazu bedarf es weiterer Forschung.

Hinsichtlich des Einflusses der Unternehmensgröße auf die Anwendung von E-Recruiting (Hypothese 2) zeigen die Ergebnisse der Online-Befragung einen signifikanten Zusammenhang demzufolge kleinere Unternehmen eher E-Recruiting anwenden als mittlere und Großunternehmen. Andere empirische Studien verweisen demgegenüber auf den entgegengesetzten Zusammenhang, also je größer ein Unternehmen ist, desto eher wird E-Recruiting angewandt (Mack/Vilberger 2016: 46, 54). Begründet wird dies mit den umfangreicheren personellen und finanziellen Ressourcen, über die größere Unternehmen verfügen (Mack/Vilberger 2016: 46, 54). Demnach sollten größere Unternehmen eher die Kapazitäten zur Nutzung von E-Recruiting einsetzen, wie die Theorie des rational handelnden Akteurs nahelegen würde. Es bleibt also unklar, wie dieses Ergebnis in den bisherigen Erkenntnisstand einzuordnen ist.

Bei der Untersuchung des Einflusses des Alters der Personalverantwortlichen (Hypothese 3) auf die Nutzung von E-Recruiting zeigte sich, entgegen der eingangs formulierten Hypothese, ein Trend der zunehmenden Nutzung bis 50 Jahre und danach ein Einbruch. Eine Möglichkeit dieses Resultat zu verstehen, ist der Gedanke, dass Personalverantwortliche unabhängig von ihrem Alter gezwungen sind, sich mit digitalen Rekrutierungsstrategien auseinanderzusetzen. Demzufolge hätten alle Personalverantwortlichen ähnliche Wissensressourcen zur Verfügung, die auch entsprechend eingesetzt werden. Ob diese Idee der Praxis entspricht, bleibt aber ebenso ungeklärt wie der starke Einbruch nach dem 50. Lebensjahr.

Dass E-Recruiting, wie in Hypothese vier festgelegt, verstärkt auf beruflichen Netzwerkseiten stattfindet, passt zu einer aktuellen empirischen Untersuchung von Petry et al. (2016: 25). Dennoch ist zu hinterfragen, warum das Informationspotential von privaten Netzwerkseiten nicht ausgeschöpft wird. Zwar sind verschiedene Rekrutierungsmethoden wie „Active Sourcing“ wegen der rechtlichen Rahmenbedingungen auf privaten Netzwerkseiten unerwünscht und heikel, die Nutzung der dort „allgemein zugänglichen Daten“ jedoch weniger (Dannhäuser 2014: 307f). Diese Daten sollten von einem rational handelnden Akteur als Ressource genutzt werden, da über private Netzwerkseiten persönlichere sowie weiterführende Informationen über Bewerberkandidaten einsehbar sind. Es lässt sich zusammenfassen, dass einige Ergebnisse der Befragung dem bisherigen Forschungsstand nicht übereinstimmen. Dies kann, wie in den obigen Überlegungen zu den Ergebnissen dargestellt wurde, darauf zurück zu führen sein, dass neue empirische Befunde vorliegen. Allerdings sollte zunächst geprüft

werden, ob die Ergebnisse nicht zum Teil auch den methodischen Rahmenbedingungen der Studie geschuldet sind.

Die Stichprobenziehung kann einen kritischen Aspekt der Online-Befragung darstellen. Sie erfolgte unter dem Gesichtspunkt der Umsetzbarkeit, die sich im Rahmen dieses studentischen Projekts als schwierig herausstellte. Aufgrund der begrenzten Ressourcen des Projekts konnte die Befragung nicht systematisch über verschiedene Branchen, Unternehmensgrößen u.ä. gestreut werden, sondern wurde vor allem über eine Serienmail der Frankfurter Industrie- und Handelskammer, Posts in Xing-Gruppen für Personalmanagement und E-Mails an online recherchierte Adressen von Personalverantwortlichen verbreitet. Dadurch sind vermutlich vermehrt E-Recruiting-Anwender sowie Technik-Affine in der Stichprobe vertreten, da diese sich von dem Thema stärker angesprochen fühlten und auf diesen Verbreitungswegen besser erreichbar sind, als Personalverantwortliche, die der Technik und Digitalisierung kritisch gegenüberstehen. In diesem Sinne kann die Stichprobe möglicherweise eine Positivauswahl von Probanden für das Thema E-Recruiting darstellen. Der geringe Rücklauf stellt einen weiteren Aspekt dar, der sich darauf auswirkte, dass die Daten nur deskriptiv dargestellt werden konnten, wobei eine Drittvariablenkontrolle nicht möglich war. Hier konnten also Einflüsse durch andere Faktoren nicht kontrolliert werden. Zudem können als dritter möglicherweise relevanter Faktor, trotz des ausführlichen Pretests, Effekte durch den Fragebogen selbst, wie beispielsweise Halo-Effekte<sup>25</sup>, oder Einflüsse auf das Antwortverhalten durch soziale Erwünschtheit<sup>26</sup> nicht ausgeschlossen werden und somit die Qualität der Ergebnisse mindern.

Vor dem Hintergrund dieser Aspekte ist die Generalisierbarkeit der Befunde deshalb eher gering und die Daten können im Sinne von Trends in der E-Recruiting-Nutzung aus der Sicht von Personalverantwortlichen genutzt werden. In der dritten Feldphase werden zudem die Ergebnisse einer Art „Gegencheck“ von Personen aus der Praxis unterzogen, um die Aussagekraft der Daten weiter auszuloten. Zudem werden auch die Widersprüche zum Forschungsstand und die aufgeworfenen Fragen thematisiert. Dadurch können nicht nur die Ergebnisse der Online-Befragung überprüft werden, sondern auch die Prozesse, die hinter den beschriebenen Befunden und Überlegungen liegen, identifiziert und in ihrem Praxiskontext besser verstanden werden. Die generierten Ergebnisse und Einblicke in die Praxis werden im folgenden Kapitel ausgeführt.

### **4.3 Abschließende Qualitative Interviews**

Für diese Phase wurden zwei Interviews, wie im Forschungsdesign beschrieben, durchgeführt und schriftlich festgehalten. Im Folgenden sollen die Ergebnisse der Interviews vorgestellt werden.

---

<sup>25</sup> Eine Frage kann auf die Beantwortung der nachfolgenden Frage Einfluss haben, auch „Fragenreiheneffekt“ genannt (Diekmann 2012: 464).

<sup>26</sup> Die Befragten haben eine Tendenz dazu, ihre Antworten sozial erwünschten Standards anzugleichen (Diekmann 2012: 447f).

### 4.3.1 ‚Stellenbesetzungsprobleme‘

Zu Beginn wird in den Interviews der Faktor Stellenbesetzungsprobleme beleuchtet. Die Ergebnisse der quantitativen Befragung deuten an, dass zwischen diesem Faktor und der Anwendung von E-Recruiting kein Zusammenhang besteht. In beiden Interviews wird nun erneut deutlich, dass keine Kopplung von Stellenbesetzungsproblemen und der Anwendung von E-Recruiting zu bestehen scheint. Vielmehr beschreiben beide Experten E-Recruiting als einen von vielen Wegen, die im Falle von Stellenbesetzungsproblemen beschritten werden können. Es kann also sein, dass Unternehmen, die Probleme haben Stellen mit passenden Mitarbeitern zu besetzen, E-Recruiting als einen neuen Weg der Rekrutierung beschreiten, jedoch ist es nicht der zwingende nächste Schritt, sondern nur Teil eines aktiven Recruiting-mixes. Die Experten betonen dies besonders und merken an, dass das Stellenbesetzungsproblem mit E-Recruiting alleine nicht zu lösen sei. So sind ältere potentielle Mitarbeiter zum Beispiel weniger häufig in den sozialen Netzwerkseiten vertreten und können über diese Kanäle nicht unbedingt erreicht werden. Damit ist ein Beispiel gegeben, warum traditionelle Methoden<sup>27</sup> nicht an Bedeutung verlieren. Weiterhin wird in beiden Interviews deutlich, dass es für einen erfolgreichen Rekrutierungsprozess immer auf die richtige Kombination verschiedener Rekrutierungskanäle ankommt, bestehend aus einem Bündel von traditionellen und elektronischen Rekrutierungstechniken. In diesem Zusammenhang verweisen beide Gesprächspartner bei der Kombination der Rekrutierungskanäle auf die Zielgruppenorientierung. Es wird jeweils der Kanal, oder die Kanäle, verwendet, über den die gewünschte Zielgruppe am besten erreicht werden kann.

Daraus lässt sich schließen, dass Stellenbesetzungsprobleme Auslöser sein können, neue Wege der Rekrutierung zu beschreiten, aber nicht zwingend E-Recruiting einzusetzen. E-Recruiting scheint eine Methode neben vielen zu sein. Die Kontakte der potentiellen Mitarbeiter in sozialen Netzwerkseiten können zum Beispiel wie persönliche Empfehlungen von Mitarbeitern verstanden und genutzt werden.

Diese qualitativen Ergebnisse decken sich mit dem Stand der bisherigen empirischen Forschung. Es kommt jeweils auf die Zielgruppe und auf den richtigen Methodenmix an. Bei Stellenbesetzungsproblemen scheint es weniger darum zu gehen, E-Recruiting als neue Methode einzusetzen, als darum, auf Basis der Erreichbarkeit der Zielgruppe das gesamte Methodenbündel im Rekrutierungsprozess zu überarbeiten.

### 4.3.2 ‚Branchen‘

Wie bereits in den explorativen Experteninterviews angedeutet wurde, scheint es eine branchenspezifische Anwendung von E-Recruiting zu geben, auch wenn aufgrund der zu geringen Fallzahlen in der Onlinebefragung kein Zusammenhang zwischen einzelnen Branchen und der Anwendung von E-Recruiting untersucht werden konnte. In einem der Interviews aus der Praxis wird dieser Zusammenhang erneut thematisiert. Einer der befragten Experten spricht von einer verstärkten Nutzung von E-Recruiting in den „technikaffinen Branchen [...] Marke-

---

<sup>27</sup> Traditionell = nicht digital, wie zum Beispiel Anzeigen in einer Zeitung.

ting, IT, Telco<sup>28</sup>, Pharma, Banken und Versicherungen“ (Experteninterview) in Bezug auf die Zielgruppe. Dabei steht im Mittelpunkt der Zusammenstellung des Methodenbündels für den Rekrutierungsprozess die Kandidaten dort abzuholen, wo sie sowieso viel Zeit verbringen, am Point of Sale<sup>29</sup>. Auch bei der branchenspezifischen Anwendung von elektronischen Rekrutierungswegen steht folglich die Zielgruppenorientierung, das heißt die Orientierung an der Erreichbarkeit der Zielgruppe, als wesentlicher Faktor im Rekrutierungsprozess im Mittelpunkt.

### 4.3.3 ‚Unternehmensgröße‘

Entgegen der Hinweise in der Literatur deutet die Onlinebefragung an, dass eher kleine Unternehmen E-Recruiting einsetzen als große. Die von uns befragten Probanden äußern sich zum Zusammenhang zwischen E-Recruiting und der Unternehmensgröße wie folgt:

Ein Experte beschreibt aus der Headhunterperspektive, dass in der Live-Science-Branche<sup>30</sup> Unternehmen aller Größen Kunden seien und somit die finanziellen Ressourcen der Unternehmen eine Rolle spielen anstatt der vermuteten Unternehmensgröße. Aus den Experteninterviews geht folgende Erklärung zu den Ergebnissen hervor:

„Kleine Unternehmen müssen vermutlich deutlich zielgenauer/zielgerichteter rekrutieren, da sie nicht viele Ressourcen zur Verfügung haben. Sie müssen sich also auf einige wenige Netzwerke beschränken, oder eben auf besonders kritische schwer zu besetzende offene Stellen. Große Unternehmen können breiter streuen [...]. Vielleicht ist es für kleinere Unternehmen günstiger, die Zeit zu investieren, um nach geeigneten Kandidaten zu suchen, als das Geld für die Schaltung einer Stellenanzeige auszugeben.“ (Experteninterview)

Große Unternehmen würden E-Recruiting im Gegensatz zu den kleinen Unternehmen zur Vereinfachung des gesamten Rekrutierungsprozesses anwenden, da es hier große Mengen an Bewerbungen zu bearbeiten gilt. Gleichzeitig verweisen die Ergebnisse der Interviews auf den Einsatz verschiedener Methoden zur Gewinnung von passendem Personal. Sie deuten an, dass eventuell kleinere Unternehmen, aufgrund ihrer im Vergleich mit großen Unternehmen geringeren Reichweite, eher Formen des E-Recruiting implementieren, um ihre Reichweite zu erhöhen. So ließen sich auch latent Suchende als passende Kandidaten erreichen.

Hier zeigt sich eine Tendenz der Größenunabhängigkeit des Einsatzes von E-Recruiting im Rekrutierungsprozess. So verweisen beide Experten weniger auf die Effekte durch die Unternehmensgröße als vielmehr auf den Einsatz von verfügbaren finanziellen Ressourcen. Folglich ließe sich das Ergebnis der Onlinebefragung damit erklären, dass bei abnehmender Unternehmensgröße nicht die Unternehmensgröße die Nutzung von E-Recruiting zu determinieren scheint, sondern die Prioritätensetzung bei der Verwendung finanzieller Mittel. Da laut einem Experten aus der Live-Science-Branche für diese die finanziellen Mittel nicht mit

---

<sup>28</sup>Abkürzung für TELeCOmmunication, folglich sind Telekommunikationsgesellschaften gemeint (Odom 2004:630)

<sup>29</sup>Der ‚Point of Sale‘ ist der Ort des Warenangebotes (Hennig et al. o.A.). In diesem Fall ist die Ware Arbeitskraft und der Point of Sale das Internet.

<sup>30</sup> Biowissenschaften

der Größe des Unternehmens zusammenhängen, kann man vermuten, der Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und verfügbaren finanziellen Ressourcen branchenspezifisch ausgeprägt ist. Vermutlich ist zudem zu unterscheiden, ob es sich bei den KMU um einen Low- oder einen Hightec-Vertreter handelt, der mit seinen Spezialprodukten eine Sparte des Weltmarktes bedient.

Gleichzeitig scheint aber auch die Reichweite der Unternehmen und die Ausweitung der eigenen Reichweite eine entscheidende Rolle bei der Verwendung von E-Recruiting zu spielen. Den Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Ressourcen sowie der Anwendung von E-Recruiting und Ressourcen, gilt es in weiterer Forschung festzustellen. Es ist anzunehmen, dass für manche Branchen Ressourcen nicht wie im Forschungsstand angenommen mit der Größe der Unternehmen gemessen werden können. Für weiterführende Studien müsste ein komplexes Modell zur Messung des Zusammenhangs zwischen zu Verfügung stehenden Ressourcen und dem Einsatz von E-Recruiting entwickelt werden.

#### **4.3.4 ‚Alter des Personalverantwortlichen‘**

Ein weiterer thematischer Schwerpunkt der Interviews ist das Alter der Personalverantwortlichen als Einflussfaktor für die Nutzung von E-Recruiting. Die Onlinebefragung deutet an, dass mit zunehmendem Alter Personalverantwortliche häufiger auf die Methode des E-Recruiting zurückgreifen. Dies geht auch aus dem Stand der Forschung für die private Nutzung hervor (vgl. Kapitel 2.2 Einflussfaktoren auf die Nutzung von E-Recruiting). Ab dem Alter von 50 Jahren bricht dieser Trend jedoch ein. Die Befragten führen dieses Ergebnis aufgrund ihrer Erfahrungen jedoch auf ältere Mitarbeiter in höheren Positionen zurück, die den Einsatz von E-Recruiting an jüngere Mitarbeiter in niedrigeren Positionen delegieren können. Beide gehen zudem davon aus, dass sich hier bereits ein Wandel vollzogen hat. E-Recruiting sei zu einer Standardmethode geworden, die durch alle Altersgruppen bei Personalverantwortlichen Anwendung findet. Es wird außerdem von beiden Gesprächspartnern beobachtet, dass sowohl ältere als auch jüngere Personalverantwortliche mit dem E-Recruiting überfordert sein können. Genauso gibt es ihrer Ansicht nach auch Personalverantwortliche in unterschiedlichen Altersgruppen, die gerade die Anwendung von E-Recruiting beherrschen. Ein Zögern bei der Anwendung von E-Recruiting führen sie in allen Altersgruppen auf eine Unsicherheit bei der Zusammenstellung des richtigen Methodenbündels zurück. Gleichzeitig kommt zur Sprache, dass die älteren Kollegen in der Anwendung der traditionellen Rekrutierungsmethoden kompetenter sind als die jüngeren, da sie zu Beginn ihrer Karriere noch verstärkt auf die traditionellen Methoden geschult wurden. Als gute Methode sich im E-Recruiting fortzubilden werden Schulungen und (kostenlose) Online-Seminare empfohlen. Die Ergebnisse deuten damit an, dass E-Recruiting nicht ausschließlich von einer internetaffinen jungen Generation angewandt zu werden scheint und altersunabhängig eingesetzt wird. E-Recruiting sei nur eine von vielen Rekrutierungsmethoden, die im Rekrutierungsprozess angewandt werden. Wissenslücken lassen sich durch Schulungen und Online-Seminare schließen.

Da diese Ergebnisse nicht mit dem Stand der Forschung und den Ergebnissen der Onlinebefragung übereinstimmen, müssten hier weitere Recherchen durchgeführt werden.

#### **4.3.5 ,Rolle der beruflichen und privaten Netzwerkseiten‘**

Für eine Betrachtung der Potentiale von E-Recruiting ist weiterhin die Rolle von beruflichen und privaten Netzwerkseiten im Rekrutierungsprozess interessant. Die Ergebnisse der Onlinebefragung deuten an, dass berufliche Netzwerkseiten im E-Recruiting-Prozess eine größere Rolle spielen als private. Die Experten bestätigen dies. Berufliche Netzwerkseiten enthielten alle für die Personalverantwortlichen wichtigen Informationen wie zum Beispiel die Berufserfahrung der potentiellen Kandidaten. Gleichzeitig seien berufliche Netzwerkseiten Plattformen, die gezielt für berufliche Zwecke verwendet würden und somit sei ein formeller Rahmen zur Kontaktaufnahme gegeben. Private Netzwerkseiten würden gemieden, so die Probanden, da mögliche Kandidaten hier nicht „gestört“ werden möchten. Plattformen wie Facebook etc. würden nur für sogenannte „Backgroundchecks“ (Expertenzitat) genutzt. Trotzdem wird ein Trend zur verstärkten Nutzung privater Netzwerkseiten beobachtet. Sowohl Personalverantwortliche mit ihren privaten Profilen als auch potentielle Kandidaten würden sich, laut den Experten, häufiger auf privaten als auf beruflichen Netzwerkseiten bewegen. So sei die Erreichbarkeit der potentiellen Kandidaten eher gegeben als über berufliche Netzwerkseiten.

Als Hauptmerkmal für die Bedeutung beruflicher und privater Netzwerkseiten nennen jedoch beide Befragten die zu erreichende Zielgruppe. Ältere Zielgruppen erreiche man eher über berufliche, jüngere sowohl über berufliche als auch über private Netzwerkseiten. Spezifische Zielgruppen, wie zum Beispiel Musiker, sind leichter über über LinkedIn ansprechbar, sowie Personen, die dazu bereit sind international zu arbeiten. Technikaffine Kandidaten, die von Interesse sind, wenn beispielsweise eine IT-Stelle zu besetzen ist, ließen sich generell besser über Netzwerkseiten finden als über traditionelle Kanäle der Rekrutierung. Anders sieht es bei den sogenannten „High Potentials“ (Expertenbegriff) aus, die entweder gefunden werden wollen und z.B. in Xing auf sich aufmerksam machen, oder sich aufgrund zu vieler Anfragen ganz den beruflichen sozialen Netzwerkseiten entziehen. Somit sind sowohl das Alter der Kandidaten als auch die Vorlieben der jeweiligen Zielgruppen Faktoren, welche die Rolle der Nutzung von beruflichen und privaten Netzwerkseiten bei E-Recruiting definieren. Das bedeutet, dass in bestimmten Zielgruppen Konventionen bestehen, mit denen die Personalverantwortlichen vertraut sind. Dadurch können sie im Rekrutierungsprozess entsprechend angemessen agieren.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass berufliche Netzwerkseiten zwar aufgrund ihres Informationsgehaltes häufiger im E-Recruiting Anwendung finden können als die privaten Seiten. Es scheint abhängig vom Alter und den spezifischen Vorlieben, der Zielgruppe zu sein, ob diese eher mit beruflichen oder privaten Netzwerkseiten arbeiten. Trotzdem wird aufgrund der Verfügbarkeit der Kandidaten auf den privaten Netzwerkseiten sowie der Anwe-

senheit der Personalverantwortlichen in privaten Netzwerkseiten ein Trend zu deren Nutzung im Rekrutierungsprozess beobachtet.

#### 4.3.6 Zusammenfassung der Ergebnisse

Aus den qualitativ ausgerichteten Interviews lassen sich verschiedene Erkenntnisse ableiten, die es in weiteren Untersuchungen zu überprüfen gilt. Zum Teil ergänzen diese qualitativen Befunde auch die Ergebnisse der quantitativen Befragung. Jedoch sind auch die Begrenzungen der Aussagekraft der qualitativen Befunde zu benennen, da die Ergebnisse nur auf zwei Interviews beruhen.

Es scheinen nicht die vermuteten einfachen Zusammenhänge zu sein, die die Nutzung von E-Recruiting beeinflussen und in den Hypothesen untersucht werden. Vielmehr sind es komplexere Zusammenhänge, die sich zwischen Branchen und Betriebstypen unterscheiden. Neu zu nennen sind hier die Faktoren der verfügbaren finanziellen Ressourcen und deren priorisiertem Einsatz sowie die Zielgruppenerreichbarkeit.

E-Recruiting ist mittlerweile eine Standardtechnik im Instrumentenkasten der Rekrutierer. Bestehende Wissenslücken können über Schulungen, auch Online-Seminare oder im Austausch mit Kollegen ausgeglichen werden. Im Zentrum des Rekrutierungsprozesses steht dabei nicht E-Recruiting als ‚Wundermittel der Zukunft‘, sondern vielmehr erscheint ein Bündel zusammengesetzt aus traditionellen und digitalen Rekrutierungswegen funktional. Dieses Bündel orientiert sich an der Zielgruppe, die als geeignetes Personal in Frage käme. So entscheidet die Zielgruppenerreichbarkeit unter anderem mit über die Zusammensetzung des Instrumentenmix im Rekrutierungsprozess und damit über den Einsatz von E-Recruiting, wie auch bereits die Experten der ersten interviewreihe angedeutet haben.

Zusätzlich zeigte sich in den Interviews der dritten Feldphase unabhängig von den anderen Faktoren ein weiteres Thema, Outsourcing, das zu berücksichtigen ist und an dieser Stelle aufgeführt wird, da es in weiterer Forschung den Zusammenhang zwischen Outsourcing, Ressourcen und E-Recruiting festzustellen gilt. Outsourcing beschreibt die Auslagerung von Arbeitsprozessen, hier des Rekrutierungsprozesses als Ganzes oder in Teilstücken, an ein anderes, spezialisiertes Unternehmen (Duden Wirtschaft von A bis Z 2016). Die Ergebnisse der Onlinebefragung ergänzend - Outsourcing war kein Thema in der Onlinebefragung - kam in beiden Interviews der dritten Feldphase an verschiedenen Stellen das Thema der Auslagerung des Rekrutierungsprozesses über Personalberatungen und Headhunter, zur Sprache. Beide Experten sprechen von einer Verzerrung in der Darstellung des Rekrutierungsprozesses durch dessen partielle oder komplette Auslagerung in bestimmten Situationen, zum Beispiel der Auslagerung des Rekrutierungsprozesses für schwer zu besetzenden Stellen, von Führungspositionen oder der kompletten Auslagerung der Stellenbesetzung. Bedingung für Outsourcing stellen laut den Probanden finanzielle Ressourcen dar und deren priorisierte Verwendung.

Damit entscheiden in einem komplexen Zusammenhang Faktoren wie ‚Stellenbesetzungsprobleme‘, ‚Branchenspezifika‘, die ‚Unternehmensgröße im Sinne verfügbarer Ressourcen und deren priorisierter Einsatz‘, das ‚Alter des Personalverantwortlichen‘, ‚Outsourcing‘ so-

wie die ‚Zielgruppenorientierung‘ über das Lohnen des Einsatzes der elektronischen Rekrutierungswege.

## 5 Fazit

E-Recruiting stellt ein Thema von hoher Aktualität dar, dessen Präsenz und Bedeutung bisher von Arbeitgeber- sowie von Arbeitnehmerseite wenig systematisch wahrgenommen wird. Die Faktoren, welche die Nutzung von E-Recruiting beeinflussen, sind wenig transparent und in Studien bisher kaum systematisch erfasst (vgl. Kapitel 22). Deshalb ist es Ziel dieser Studie eine systematische und empirisch fundierte Erfassung der Einflussfaktoren für die Nutzung von E-Recruiting durchzuführen. An dieser Stelle sollen rückblickend die ermittelten Ergebnisse der Studie kurz zusammengefasst und auf den Forschungsstand und auf die Rational-Choice-Theorie (Erlinghagen 2014: 52) rückbezogen werden. Abschließend wird in einem Ausblick weiterer Forschungsbedarf aufgezeigt.

Wie bereits zu Beginn dieser Studie dargestellt, spielt Digitalisierung heute in vielen Bereichen eine große Rolle. Im Bereich der Rekrutierung von neuem Personal stellt sie in Form von E-Recruiting ein Mittel der Personalakquise dar. Aus der Perspektive der Rational-Choice-Theorie entscheidet der Personaler als rationaler Akteur im Zuge der „Selektion des Handelns“ (ebd.: 52) über den maximalen Nutzen der Methode und damit über ihren Einsatz im Rekrutierungsprozess. Dabei sind die im Stand der Forschung identifizierten Faktoren als Restriktionen und Ressourcen einzuordnen.

### Wirtschaftliche Einflussfaktoren

Der Faktor Stellenbesetzungsprobleme ist nach dem Stand der Forschung als Restriktion einzuordnen und sollte einen förderlichen Effekt auf die Nutzung von E-Recruiting durch den Personalverantwortlichen haben. Die Ergebnisse der Onlinebefragung bestätigen die Hypothese jedoch nicht. Stellenbesetzungsprobleme scheinen keine Ressource zu sein, die E-Recruiting als das beste Mittel zur Personalakquise erscheinen lassen.

Dieses Ergebnis wird in der dritten Feldphase unterstrichen und erklärt: E-Recruiting wird hier als eines neben vielen Instrumenten im Recruitingsmix benannt. Was zu zählen scheint, ist der richtige Mix der Rekrutierungsinstrumente in Bezug auf die Erreichbarkeit der Zielgruppe.

Der Faktor der branchenspezifischen Unterschiede hingegen beinhaltet die Vermutung, gezogen aus dem Stand der Forschung, dass es in verschiedenen Branchen verschiedene Ressourcen und Restriktionen gibt, die jeweils die Anwendung von E-Recruiting fördern oder hemmen. Aus den vorgelagerten Experteninterviews ging hervor, dass zum Beispiel in der IT-Branche die Technikaffinität eine Ressource zur Anwendung von E-Recruiting darstellt, dass aber ansonsten Branchenzugehörigkeit keine Ressource oder Restriktion für den Einsatz von E-Recruiting sei. Leider sind die Rückläufe der Onlinebefragung zu dieser Überlegung zu gering und es kann keine Aussage getroffen werden.

Als Ergebnis der zweiten Interviewreihe ergab sich jedoch, dass bei der branchenspezifischen Anwendung von E-Recruiting ebenfalls die Erreichbarkeit der Zielgruppe im Mittelpunkt steht. Konkrete Restriktionen und Ressourcen für den rationalen Akteur können die Ab- oder Anwesenheit der Zielgruppe in sozialen Netzwerkseiten sein.

### **Betriebsstrukturelle Einflussfaktoren**

Der betriebsstrukturelle Einflussfaktor der Unternehmensgröße fasst zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen zusammen. Der Stand der Forschung zeigt auf, dass anzunehmen ist, dass in größeren Unternehmen mehr Ressourcen zum Einsatz von E-Recruiting zur Verfügung stehen als kleineren (Mack/Vilberger 2016: 46, 54), was die vorgelagerten Expertengespräche bestätigen. In der Onlinebefragung zeigt sich jedoch kein linearer Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und der Nutzung von E-Recruiting. Es lässt sich aber eine leichte Tendenz dazu verzeichnen, dass kleine Unternehmen eher E-Recruiting anwenden als große. Diese Tendenz könnte jedoch auch der verzerrten Stichprobe oder einer unzureichenden Übereinstimmung des Verständnisses von E-Recruiting geschuldet sein.

Die Experten der zweiten Interviewreihe deuten an, dass nicht die Unternehmensgröße ausschlaggebend für den Einsatz von E-Recruiting zu sein scheint, sondern der priorisierte Einsatz von Ressourcen sowie die zur Verfügung stehenden Mittel der Unternehmen. In Bezug auf die Rational-Choice-Theorie bedeutet dies, dass E-Recruiting nur dann Anwendung findet, wenn es für den rationalen Akteur sinnvoll ist, frei zur Verfügung stehende Ressourcen in E-Recruiting zu investieren. Hierbei spielt nicht die Größe der Unternehmen eine Rolle, sondern die zur Verfügung stehenden Ressourcen, die nicht immer mit der Unternehmensgröße in Zusammenhang stehen müssen.

Damit ist ein Widerspruch in den verschiedenen Ergebnissen und dem Stand der Forschung zu verzeichnen, den es in weiterer Forschung vertieft zu untersuchen gilt. Besonders zu beachten ist dabei der Aspekt, dass es nicht ausreicht, die Unternehmensgröße als Ressource heranzuziehen. Darüber hinaus sollte in weiterer Forschung mit einem deutlich differenzierteren Konstrukt zur Messung der den Unternehmen zur Verfügung stehenden Ressourcen gearbeitet werden.

### **Individuelle Einflussfaktoren**

Da, wie im Forschungsstand bereits dargestellt, die Affinität der sogenannten „Digital Natives“ zu sozialen Medien logisch erscheint, ist das Alter des Personalverantwortlichen als Restriktion bei der Nutzung von E-Recruiting zu betrachten. Das Ergebnis der Onlineumfrage ist ein Trend der Zunahme der Nutzung von E-Recruiting bis zum Alter von 50 Jahren, dann ein starker Rückgang in der Nutzung. Dies erklären die Experten der dritten Feldphase durch Aufgabendelegierung der älteren Generation an die jüngere. Sie sehen nur noch geringe Unterschiede zwischen den Generationen beim Einsatz von E-Recruiting. In der Rational-Choice-Theorie bedeutet dies, dass das Alter weder Restriktion noch Ressource ist, da es fast keinen Einfluss auf die Nutzung von E-Recruiting zu haben scheint.

Da hier Widersprüche zwischen dem aktuellen Stand der Forschung und den Ergebnissen der Studie zu verzeichnen sind, gilt es, diese in weiterer Forschung zu untersuchen.

Betrachtet man die Literatur zu dem Thema der Nutzung von privaten und beruflichen Netzwerkseiten, so zeigt sich, dass berufliche Netzwerkseiten häufiger im Rekrutierungsprozess Verwendung finden als Private. Der Personalverantwortliche wird sich als rationaler Akteur schließlich jedoch für das Medium mit dem größten Nutzen und dem geringsten Risiko entscheiden. Die Ergebnisse der Onlinebefragung zeigen, dass berufliche Netzwerkseiten im Prozess der digitalen Rekrutierung bevorzugt Verwendung finden. Die dritte Feldphase bestätigt dies. Auch bei der Entscheidung über die Art der Nutzung spielt die Erreichbarkeit der Zielgruppe eine zentrale Rolle, da bestimmte Zielgruppen bevorzugt in privaten oder beruflichen Netzwerkseiten vertreten sind. Für den rational handelnden Akteur stellt sich also im Rahmen von E-Recruiting heraus, dass berufliche Netzwerkseiten das Medium mit dem größeren Informationsgehalt und dem geringsten Risiko sind, soweit die Zielgruppe dort auch vertreten ist.

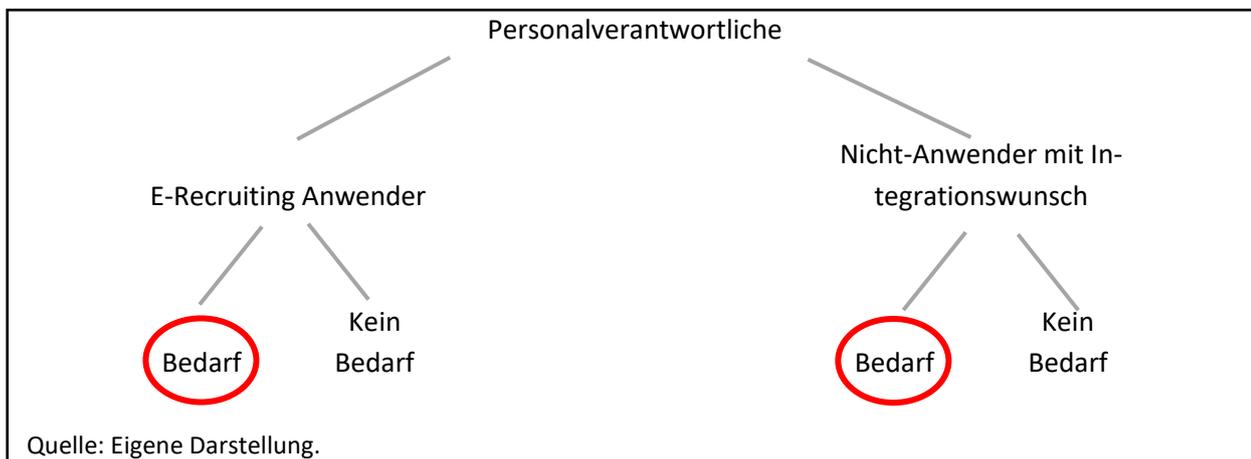
## 6 Beitrag für die Praxis

Ziel der Studie war es, nicht nur einen Beitrag für die Wissenschaft zu leisten, sondern auch einen Nutzen für die Praxis zu erreichen. Deshalb wurde neben der oben behandelten Forschungsfrage zusätzlich einem praxisnäheren Thema nachgegangen, das in der Online-Befragung und den Interviews erforscht wurde. Die Ergebnisse dieser Untersuchung sind in diesem Zusatzkapitel dargestellt.

### 6.1 Unterstützungsbedarfe im E-Recruiting

Schon bei der Sichtung von Literatur für die obige Studie fiel auf, dass im Diskurs um E-Recruiting meist nur zwischen denjenigen, die es anwenden, und denen, die es nicht anwenden, unterschieden wird. Diese Unterteilung ist zwar für die meisten Analysen ausreichend, doch für die Praxis ist eine weitere Dimension bedeutsam: Ob Unterstützungsbedarfe seitens der Personalverantwortlichen in Bezug auf E-Recruiting bestehen. Denn erst mit dieser Sicht können Probleme identifiziert und Lösungswege gefunden werden. Die bisher unterschiedenen Anwender und Nicht-Anwender<sup>31</sup> spalten sich durch diese Ausdifferenzierung, wie in Abbildung 7 dargestellt, weiter auf. Dabei gibt es E-Recruiting Anwender mit Unterstützungsbedarf und Nicht-Anwender, die bei der Information und Integration zu E-Recruiting Unterstützung benötigen (Abbildung 7 rot markiert). In diesem Zusatzkapitel werden für diese beiden Gruppen Bedarfe sowie Probleme exploriert und beschrieben.

**Abbildung 7: Personalverantwortliche nach E-Recruiting Anwendung und Bedarf**



<sup>31</sup> Da dieser Beitrag sich auf Unterstützungsbedarfe im Bereich E-Recruiting konzentriert, werden im Folgenden Nicht-Anwender ohne den Wunsch, E-Recruiting in Zukunft zu nutzen, nicht berücksichtigt.

Erste Hinweise auf Unterstützungsbedarfe konnten im Rahmen der Online-Befragung (siehe Kapitel 3.2 Quantitative Befragung von Personalverantwortlichen), bei der 228 Personalverantwortliche zu E-Recruiting befragt wurden, gewonnen werden. Dabei sind Informationen von 173 Anwendern und 55 Nicht-Anwendern enthalten<sup>32</sup>. Als Nicht-Anwender gelten hier Personalverantwortliche, die nie E-Recruiting auf sozialen Netzwerkseiten anwenden. Anwender sind Personalverantwortliche, die E-Recruiting manchmal bis sehr häufig anwenden. Diese Art der Unterscheidung ist hier notwendig und vorteilhaft, da davon auszugehen ist, dass diese beiden Gruppen auf Basis unterschiedlicher Erfahrungen und Kenntnisse jeweils spezifische Bedürfnisse haben, die gruppenbezogen untersucht werden müssen.

In der dritten Feldphase der Studie (siehe Kapitel 3.3 Qualitative Befragung von Personalverantwortlichen und Kapitel 4.3 Abschließende Qualitative Interviews) konnten die Ergebnisse der Online-Befragung, die auf geringen Fallzahlen basieren, überprüft und vertieft werden. Dadurch konnten die Bedürfnisse der beiden untersuchten Gruppen praxisnah verstanden und entsprechende Handlungsoptionen ausgemacht werden. Dieses Zusatzkapitel bietet demnach Personalverantwortlichen aus diesen beiden Gruppen die Möglichkeit, sich selbst einzuordnen und zu vergleichen und gibt einen Einblick in die Hürden und Herausforderungen, mit welchen diese täglich konfrontiert sind.

Die folgenden zwei Abschnitte zeigen für jede Gruppe zunächst die Ergebnisse der Online-Befragung auf und danach die Einbettung dieser in die Resultate der Interviews. Anschließend werden die Kernergebnisse zusammengefasst und Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt.

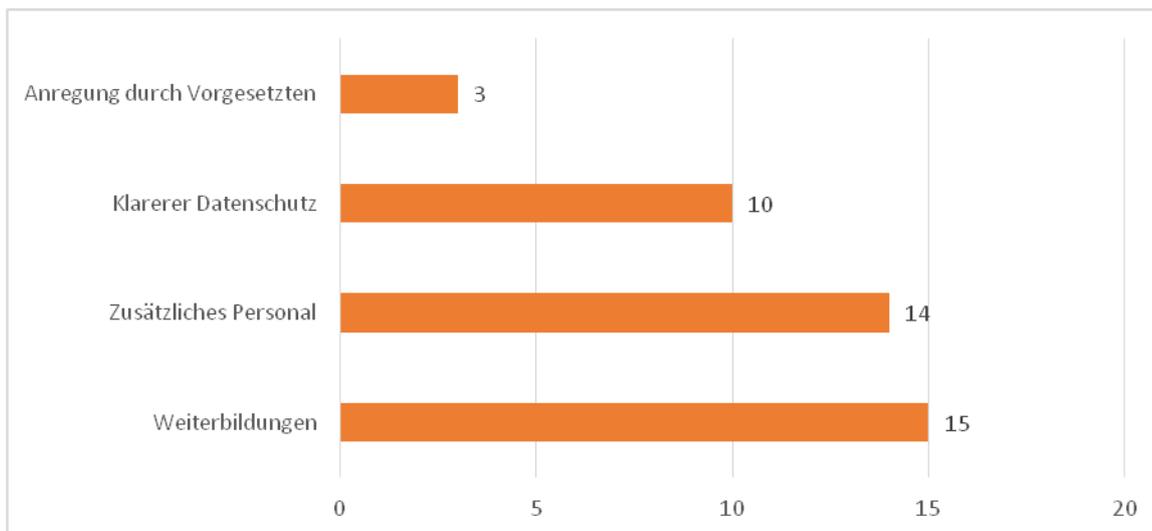
### **6.1.1 Nicht-Anwender mit Unterstützungsbedarf**

Bei der Auswertung der Online-Befragung zeigte sich, dass 69% der befragten Nicht-Nutzer gerne E-Recruiting integrieren möchten, um vor allem jüngere Arbeitnehmer besser zu erreichen. Kosten zu senken, die Schnelligkeit der Methode und mit anderen Unternehmen mitzuhalten sind zusätzlich starke Motivationsfaktoren, um E-Recruiting zu implementieren. Bei der Abfrage der Gründe für die Nicht-Nutzung wurden kaum technische Aspekte angegeben, diese scheinen also kein Hinderungsgrund bei der Integration von E-Recruiting zu sein. Das Fehlen personeller Ressourcen hingegen war der meist genannte Grund für die Nicht-Nutzung von E-Recruiting. Abbildung 8 zeigt analog dazu, dass auch bei der Frage, welche Rahmenbedingungen für die Integration von E-Recruiting geschaffen werden müssen, „zusätzliches Personal“ neben „Weiterbildungen“ die meistgenannten Aspekte der Nicht-Anwender mit Integrationswunsch und Unterstützungsbedarf waren. Darüber hinaus scheint auch die Datensicherheit ein Faktor zu sein, der die Integration von E-Recruiting in den Rekrutierungsalltag hemmt.

---

<sup>32</sup> Da die Beantwortung der einzelnen Fragen nicht verpflichtend war liegen nicht zu allen Fragen 228 Antworten vor.

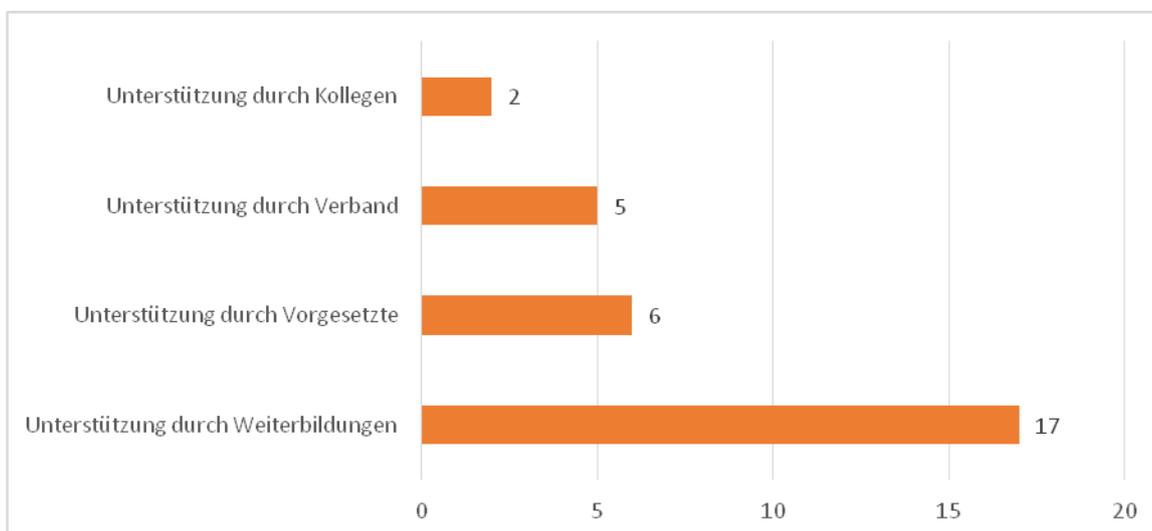
**Abbildung 8: Nötige Rahmenbedingungen für die Integration von E-Recruiting**



n=28 (Mehrfachantworten)  
Quelle: Eigene Darstellung.

In Abbildung 9 sind die Angaben der Nicht-Anwender mit Integrationswunsch auf die Frage, welche Unterstützung sie sich wünschen, einsehbar. Hier erkennt man, dass Weiterbildungen der mit Abstand am häufigsten genannte Faktor ist. Kollegen wurden nur zweimal genannt und scheinen hier nicht als potentielle Hilfequellen bei der Anwendung von E-Recruiting wahrgenommen zu werden.

**Abbildung 9: Gewünschte Unterstützung zur Integration von E-Recruiting**



n=28 (Mehrfachantworten)  
Quelle: Eigene Darstellung.

In den Interviews der dritten Feldphase wurden diese ersten Hinweise weiter ausgeführt. Ein Kernergebnis daraus ist, dass den befragten Personalverantwortlichen grundsätzlich Zeit fehle. Zum einen die Zeit, um sich mit dem Thema E-Recruiting umfassend zu beschäftigen und zum anderen, um „am Ball zu bleiben“, d.h. auf dem aktuellen Stand zu bleiben. Bei Ersterem müssten sich die betreffenden Personalverantwortlichen zunächst einen Überblick

verschaffen, welche Möglichkeiten es auf welchen sozialen Netzwerkseiten gibt und wie erfolgsversprechend diese sind. Da Zeit und personelle Ressourcen eng miteinander verbunden sind, passt dies zu den Ergebnissen der Online-Befragung, bei denen Personalmangel als Hinderungsgrund klar hervorging. Neben Zeitmangel wurde von den Interviewten auch fehlender Druck, also fehlender Wettbewerbsdruck durch andere Unternehmen bei der Rekrutierung, als ein Faktor genannt, warum Personalverantwortliche trotz Interesse an der Integration noch kein E-Recruiting anwenden. Zwar gaben in der Online-Befragung einige Befragte an, E-Recruiting nutzen zu wollen, „um mit anderen Unternehmen mithalten zu können“, aber anscheinend ist dieser Wunsch noch nicht so groß, dass man sich trotz des Personal- bzw. Zeitmangels mit dem Thema E-Recruiting umfassend auseinandersetzt.

In der Online-Befragung zeigte sich der Datenschutz als ein Thema, das die E-Recruiting-Integration hemmt (siehe Abbildung 8). Durch die Interviews konnte hier jedoch ein neuer Blick zur Interpretation dieses Ergebnisses entdeckt werden. Denn laut den Interviewten ist der Datenschutz an sich kein Hinderungsgrund bei der Implementierung von E-Recruiting, da Personalverantwortliche immer mit sensiblen Daten arbeiten würden. Deshalb sei es hier lediglich notwendig herauszufinden, wie man mit den Daten angemessen umgeht. Hier scheint also weniger das Thema selbst, sondern vielmehr die Investition von Zeit die Integration zu verzögern.

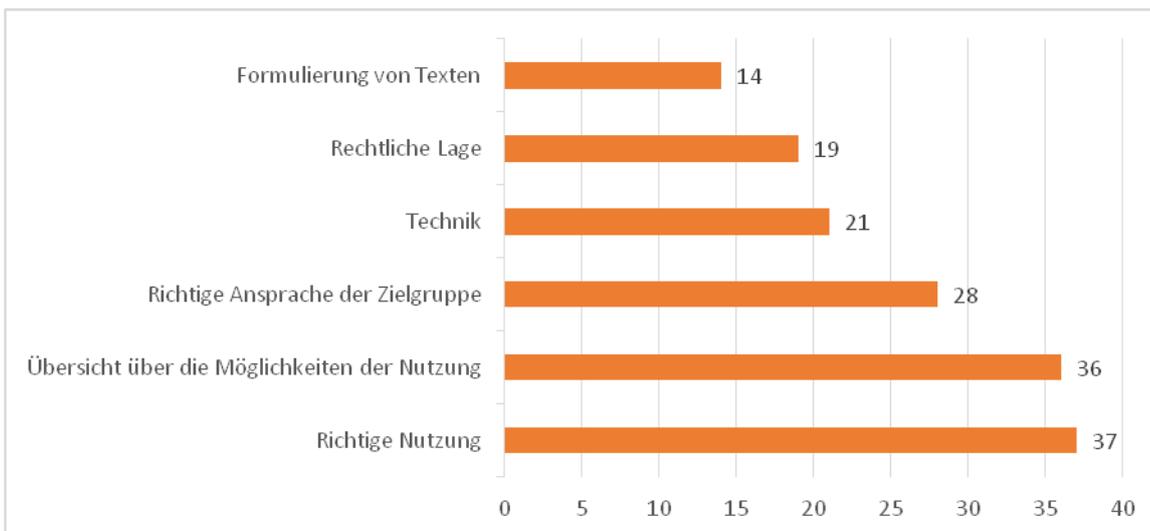
Als Akteure, die Unterstützung bieten könnten, sahen die Interviewten die Vorgesetzten als Schlüsselfigur, um als Impulsgeber die Einbringung von E-Recruiting anzuregen. Allerdings zeigen die Ergebnisse der Online-Befragung (siehe Abbildung 8), dass die befragten Nicht-Anwender „Anregungen durch den Vorgesetzten“ weniger offen gegenüberstehen. Ein direkter Einfluss durch den Vorgesetzten scheint hier also nicht sinnvoll. Ein weiterer unterstützender Akteur könnte ein externer Berater sein, der als Außenstehender den Prozess individuell begleitet. Neben diesen sahen die Interviewten kostenlose Online-Seminare und den Austausch mit Kollegen, aber auch Personalverantwortlichen aus anderen Unternehmen als Option, um sich zu informieren und inspirieren zu lassen.

Bei den Nicht-Anwendern mit Integrationswunsch scheint die Beschäftigung mit dem Thema E-Recruiting aus Personal- bzw. Zeitmangel und fehlendem Druck im Vordergrund zu stehen. Vorgesetzte können hier als indirekter Impulsgeber auftreten und die Beschäftigung mit dem Thema vorantreiben. Außerdem ist dabei die Vernetzung mit anderen Personalverantwortlichen eine gute Strategie, da Nicht-Anwender von diesen mehr lernen und erfahren können als von ihren eigenen Kollegen, die vermutlich auch Nicht-Anwender sind.

## **6.2 Anwender mit Unterstützungsbedarf**

39% der Anwender gaben in der Online-Befragung an, noch Unterstützung zu benötigen. In Abbildung 10 zeigt sich, dass diese Befragten vor allem bei der „richtigen Anwendung“, einer „Übersicht über alle Möglichkeiten“ und der „richtigen Ansprache der Zielgruppe“ Hilfe wünschen. Hier scheint also das Motiv der eigenen Überprüfung und Optimierung im Vordergrund zu stehen. Allerdings sorgen auch die rechtliche Lage sowie die Technik für Probleme bei der Anwendung.

**Abbildung 10: Unterstützungsbedarfe von E-Recruiting Anwendern**

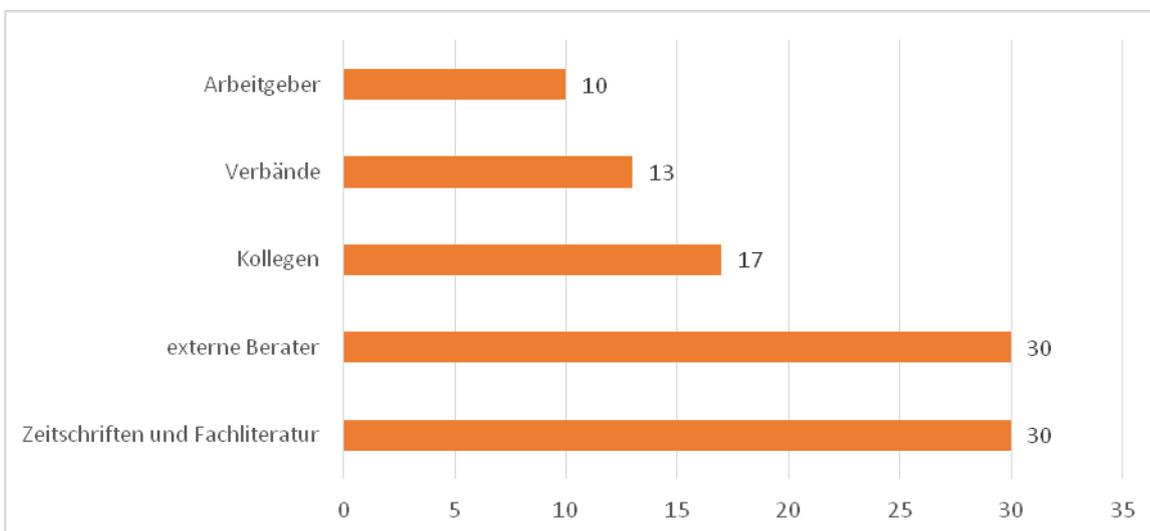


n=55 (Mehrfachantworten)

Quelle: Eigene Darstellung.

Bei der Nachfrage, wer diese Unterstützung bieten könne, gaben, wie in Abbildung 11 dargestellt, über die Hälfte der Befragten „Zeitschriften und Fachliteratur“ sowie „externe Berater“ an. Kollegen werden von einigen der Befragten als Unterstützungsquelle wahrgenommen, Verbände und Arbeitgeber hingegen nur von wenigen.

**Abbildung 11: Erwünschte Unterstützungsquellen der E-Recruiting Anwender**



n=55 (Mehrfachantworten)

Quelle: Eigene Darstellung.

Ergänzend zu den Ergebnissen der Online-Befragung stellte sich bei den Interviews heraus, dass es für E-Recruiting-Anwender notwendig ist, eine gut funktionierende Strategie zu haben, um auf dem Laufenden zu bleiben. Gerade in diesem sich schnell entwickelnden Bereich sei es schwierig, die Möglichkeiten und wachsende Vielfalt zu überblicken. Dies erklärt den Wunsch der Befragten der Online-Befragung nach Übersicht (siehe Abbildung 10). An-

scheinend haben diese keine gut funktionierende Informationsstrategie und fühlen sich wenig informiert.

Daneben sprachen beide Interviewten an, dass die Auswahl und unternehmensspezifische Umsetzung einzelner E-Recruiting-Komponenten (z.B. „Active Sourcing“) meist nicht einfach sei. Die Ansprache der Zielgruppe auf dem digitalen Weg sei dabei ebenso tückisch und werde häufig unterschätzt. Diese beiden Aspekte erklären den Wunsch der Befragten nach Unterstützung bei der „richtigen Nutzung“ sowie „richtigen Ansprache der Zielgruppe“ (siehe Abbildung 10). Anscheinend herrscht Unsicherheit darüber, ob man auf der richtigen Plattform und mit der richtigen Ansprache die richtigen Personen erreicht. Vor diesem Hintergrund lässt sich der Wunsch der Befragten nach Unterstützung durch einen externen Berater einordnen (siehe Abbildung 11). Dieser könnte auf individuelle Probleme eingehen und entsprechende Optimierungsmaßnahmen einleiten.

Abgesehen von externen Beratern sahen die Interviewten auch hier den Austausch mit Kollegen sowie Personalverantwortlichen aus anderen Unternehmen, sogenannte „Hacks“<sup>33</sup> oder Online-Seminare als gute Möglichkeit, um auf dem aktuellen Stand zu bleiben. Zum Thema Datenschutz empfahlen die Interviewten jedoch Schulungen.

Bei Anwendern ist demnach vor allem das Fehlen einer effizienten Strategie, um informiert zu bleiben sowie die individuelle Umsetzung von E-Recruiting, gerade in Bezug auf die Zielgruppe, problematisch. Außerdem müsse man hier E-Recruiting als einen Teil der Rekrutierungsstrategie sehen, die stetig optimiert werden müsse. Gerade in Bezug darauf scheint ein externer Berater hier eine gute, jedoch kostspielige Möglichkeit zu sein. Als günstigere Alternative ist auch dabei das Netzwerken mit Kollegen und Personalverantwortlichen aus anderen Unternehmen zu benennen, wobei Kollegen ein guter Ansprechpartner für individuelle Probleme sein können, da diese die Unternehmensspezifika kennen.

### **6.3 Unterstützungsmöglichkeiten für Anwender und Nicht-Anwender**

Auf Basis der Online-Befragung und der durchgeführten Interviews mit Personen aus der Praxis konnte herausgearbeitet werden, dass unterschiedliche Probleme und Unterstützungsbedarfe in den beiden analysierten Gruppen existieren. Bei den Nicht-Anwendern hemmen Personal- bzw. Zeitmangel sowie fehlender Druck die Integration von E-Recruiting. Bei Anwendern sind es vor allem das Fehlen einer effizienten Strategie, um informiert zu bleiben sowie die zielgruppengerechte Umsetzung von E-Recruiting, die den Rekrutierungsalltag erschweren.

Für beide Gruppen gilt, dass externe Akteure vielversprechend sind: Weiterbildungen könnten bei den Nicht-Anwendern eine erste Grundlage für die Nutzung von E-Recruiting schaffen, bei Anwendern könnten externe Berater auf die unternehmensspezifischen Probleme umfassend eingehen. (Digitale) Medien in Form von Rekrutierungsblogs, Gruppen auf sozia-

---

<sup>33</sup> Unter Hacks versteht man vor allem Tipps und Tricks zu einem Thema. Diese werden u.a. in Form von Online-Seminaren, digitalen Gruppen oder auf Blogs geteilt.

len Netzwerkseiten oder Fachzeitschriften scheinen auch sinnvoll, um dort Neuigkeiten, Rekrutierungstipps und ähnliches zu erfahren.

Weiterhin ist die Vernetzung mit Personalverantwortlichen lukrativ: Durch den Austausch mit Personalverantwortlichen anderer Unternehmen kann entdeckt werden, welche E-Recruiting Strategien gut funktionieren und es können allgemeine Probleme sowie Neuigkeiten behandelt werden. Da Personalverantwortliche unterschiedlicher Unternehmen jedoch um Kandidaten konkurrieren und ist der Erfahrungsaustausch sowie die individuelle Unterstützung limitiert. Deshalb scheint die zusätzliche Vernetzung mit Kollegen gewinnbringend. Denn diese können, wegen ihrer Kenntnis des Umfelds sowie der Möglichkeit zur offenen Kommunikation, eine andere Art der Unterstützung bieten: Hier kann an individuellen und unternehmensspezifischen Problemen gearbeitet werden.

Arbeitgeber können, v.a. auf Seiten der Nicht-Anwender, den Faktor des Zeit- bzw. Personalmangels beseitigen, da dieser sich als das größte Hindernis bei der Thematik des E-Recruiting erwies. Darüber hinaus können sie die Personalverantwortlichen indirekt unterstützen, indem sie den Austausch zwischen Kollegen, aber auch anderen Personalern initiieren und fördern.

## Literaturverzeichnis

- Arns, Tobias (2012): *Social Media in deutschen Unternehmen*. Berlin, Hannover: BITKOM; Technische Informationsbibliothek u. Universitätsbibliothek.
- Avram, Kristine/Grotegut, Jens/Herber, Larissa/Krause, Carolin/Mönnig, Moritz/Münzberg, Stefan/Thiele, Franziska/Tonat, Hannes (2010): *Der Einfluss sozialer Netzwerkseiten auf den Bewerbungs- und Rekrutierungsprozess. Von gläsernen Bewerbern und googelnden Personalern*. Universität Erfurt. Online: [http://media.monster.com/dege/b2b\\_pdf/Studien/social media universitaet erfurt.pdf](http://media.monster.com/dege/b2b_pdf/Studien/social%20media%20universitaet%20erfurt.pdf) (zuletzt geprüft am 02.02.2017).
- Beechler, Schon/Woodward, Ian C. (2009): The global "war for talent". In: *Journal of International Management* 2009 (15), S. 273-285.
- Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung (2016a): *Arbeitsmarkt kompakt: Bilanz zum Ausbildungsmarkt 2015/2016*. Online: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Ausbildungsmarkt/generische-Publikationen/AM-kompakt-Ausbildungsmarkt-2015-2016.pdf> (zuletzt geprüft am 12.12.2016).
- Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung (2016b): *Positivliste. Zuwanderung in Ausbildungsberufe*. Online: <https://www3.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mta4/~edispl6019022dstbai447048.pdf> (zuletzt geprüft am 11.12.2016).
- Bundesagentur für Arbeit, Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung (2015): *Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräfteengpassanalyse*. Online: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2016-06.pdf> (zuletzt geprüft am 27.11.2016).
- Busch, Carsten (2016): Digitalisierung: Menschen zählen. In Knaut, Matthias (Hrsg.): *Digitalisierung: Menschen zählen. Beiträge und Positionen 2016*. Berlin: Schriftenreihe der Hochschule für Technik und Wirtschaft. S. 4-7.
- Busemann, Katrin (2013): Wer nutzt was im Social Web? In: *Ergebnisse der ARD/ZDF-Onlinestudie 2013*. S. 391-399.
- Creswell, John W. (2014): *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Fourth Edition. Washington DC: SAGE.
- Dannhäuser, Ralph (2014): *Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Dannhäuser, Ralph/Chikato, Daniela (2014): Zünden Sie mit Xing Ihren Recruiting-Turbo! In: R. Dannhäuser. *Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Diekmann, A. (2012): *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen*. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt.

- Diekmann, A., Voss, T. (2004): Die Theorie rationalen Handelns. Stand und Perspektiven. In A. Diekmann, T. Voss. *Rational-Choice-Theorie in den Sozialwissenschaften*. München: Oldenburg Wissenschaftsverlag GmbH. 13-29.
- Diercks, Joachim (2008): Wunderwaffe im War for Talent? E-Recruiting und E-Assesment. In: *Perspektiven – Zeitschrift für Führungskräfte* 3-4, S. 18-19.
- Duden Wirtschaft von A bis Z: Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag. 6. Aufl. Mannheim: Bibliographisches Institut 2016. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung 2016. Online: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/20240/outsourcing> (zuletzt geprüft am: 12.02.2017).
- Erlinghagen, Marcel (2014): *Die Restrukturierung des Arbeitsmarktes im Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft. Arbeitsmarktmobilität und Beschäftigungsstabilität im Zeitverlauf*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Europäische Kommission (2003): *Empfehlung der Kommission betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen*. Online: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003H0361&from=EN> (zuletzt geprüft am 03.01.2017).
- Grothe, Martin (2014): Zusammenfassung und Ausblick. In: R. Dannhäuser. *Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How / Praxistipps / Rechtshinweise*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Gläser, Jochen / Laudel, Grit (2010): *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Henning, Alexander / Kenning, Peter / Kollmann, Tobias / Schneider, Willy (o.A.): Point of Sale (POS). In: Springer Gabler Verlag (Herausgeber): *Gabler Wirtschaftslexikon*. Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/54807/point-of-sale-pos-v7.html> (zuletzt geprüft am: 12.02.2017)
- Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2016): *IAB-Stellenerhebung. Betriebliche Personalpolitik und offene Stellen*. Online <http://www.iab.de/de/befragungen/stellenangebot.aspx> (zuletzt geprüft am 10.12.2016).
- Lamnek, Siegfried (2010): *Qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Lindner, Alexandra (2007): *Der gläserne Mensch. Der Verlust der Privatheit als gesellschaftlich akzeptierter "Normalzustand"*. Frankfurt am Main.
- Mack, Dagmar/Vilberger, Dominic (2016): *Social Media für KMU. Der Leitfaden mit allen Grundlagen, Strategien und Instrumenten*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Mayring, Philipp (2016): *Einführung in die qualitative Sozialforschung: Eine Einleitung zum qualitativen Denken*. Basel: Beltz.
- Meyer, Roland (2013): *Praxishandbuch zur Online-Personalarbeit. Die Möglichkeiten und Chancen des Internets im Personalmanagement vom E-Recruiting über Social Media und das Employer Branding bis zur Personalentwicklung voll ausschöpfen*. Zürich: Praxium Verlag.
- Morlok, Tina/Matt, Christian/Hess, Thomas (2016): Führung und Privatheit in der digitalen Arbeitswelt. In: *Datenschutz und Datensicherheit* 40 (5), S. 310-314.

Odom, Wendell (2004): *CCNA Intro Prüfungshandbuch. Die offizielle Vorbereitung zum Cisco-Examen CCNA INTRO Nr. 640-821*. München: Markt + Technik Verlag.

Pauleweit, Sven (2016): Der Hype um Social Media im Recruiting ist vorbei. In: *Human Resources Manager*. Online: <http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/der-hype-um-social-media-im-recruiting-ist-vorbei-1798178689> (zuletzt geprüft am 12.12.2016).

Petry, Thorsten/Schreckenbach, Florian/Lenz, Anna (2016): Social Müdia?. In: *Personalwirtschaft* 2016 (7), S. 24-26.

Reinicke, Claudius A. (2014): *Ambivalente Prozesse im digitalen Informationszeitalter. Der gesellschaftliche Umgang mit privaten Informationen im digitalen Zeitalter*. Hamburg: Diplomica Verlag.

Springer Gabler Verlag (Hrsg) (o.J.a): *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: Digitalisierung, Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/-2046143105/digitalisierung-v2.html> (zuletzt geprüft am 03.01.2017).

Springer Gabler Verlag (Hrsg) (o.J.b): *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: Personalbeschaffung, Online: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/72030/personalbeschaffung-v4.html> (zuletzt geprüft am 28.02.2017).

Statistisches Bundesamt (2016): *IT-Nutzung. Private Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien 2016*. Online: [https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/EinkommenKonsumLebensbedingungen/ITNutzung/Tabellen/NutzungInternetPrivZweckeAlter\\_IKT.html](https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/EinkommenKonsumLebensbedingungen/ITNutzung/Tabellen/NutzungInternetPrivZweckeAlter_IKT.html) (zuletzt geprüft am 28.02.2017).

Statistisches Bundesamt (2017): *Unternehmensregister*. Online: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/Unternehmensregister/Unternehmensregister.html> (zuletzt geprüft am 08.01.2017).

Staufenbiel (2017): *Recruiting Trends 2017*. Online: [https://www.staufenbiel.de/fileadmin/fm-dam/PDF/Studien/RecruitingTrends\\_2017.pdf](https://www.staufenbiel.de/fileadmin/fm-dam/PDF/Studien/RecruitingTrends_2017.pdf) (zuletzt geprüft am 07.02.2017).

Steiner, Sabine/Sarsteiner, Michael (2015): Active Sourcing: wie geht das eigentlich? In: Stähler, Gerhard/ Apel, Wolfgang (Hg.): *Strategien internationaler Personalbeschaffung. Personalplanung, Rekrutierungs- und Auswahlverfahren, Mitarbeiterintegration, rechtliche Grundlagen*. Stuttgart: Schäffer - Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH, S. 55-60.

Stock-Homburg, Ruth/Groß, Matthias (2016): Social-Media-Nutzung und Datensicherheit. In: *Datenschutz und Datensicherheit* 40 (7). S. 446-451.

Suder, Seili (2014): Pre-employment background checks on social networking sites -may your boss be watching? In: *Masaryk University Journal of Law and Technology* 1, S. 123–136.

Vedder, Günther/Mehring, Isabel (2002): *Personalbeschaffung bei Fachkräftemangel*. Personal – Zeitschrift für Human Resource Management 54 (5), S.44-49.

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

Weitzel, Tim/Eckhardt, Andreas/Laumer, Sven/Maier, Christian/Stetten, Alexander von (2015): *Recruiting Trends 2015. Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-*

*Unternehmen aus Deutschland, sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, Health Care und IT.* Bamberg: Otto-Friedrich-Universität.

Weitzel, Tim/Eckhardt, Andreas/Laumer, Sven/Stetten, Alexander von/Maier, Christian/Weinert, Christian (2014): *Recruiting Trends 2014. Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland, sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Health Care IT und Maschinenbau.* Bamberg : Otto-Friedrich-Universität Bamberg

Xing (2015): *Demographische Daten Xing.* Online: [https://marketingsolutions.xing.com/werben/pdf/2015\\_01\\_XING\\_Demografische\\_Daten\\_DE.pdf?sc\\_p=da-128\\_2\\_4\\_1](https://marketingsolutions.xing.com/werben/pdf/2015_01_XING_Demografische_Daten_DE.pdf?sc_p=da-128_2_4_1) (zuletzt geprüft am 03.01.2017).

Zawacki-Richter, Olaf (2015): Zur Mediennutzung im Studium – unterbesonderer Berücksichtigung heterogener Studierender. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 18 (3), S. 527-549.

Zils, Eva (2014): *Social Media Recruiting Studie 2014: Der Hype um Social Media ist vorbei!* Online: <http://www.netigate.net/de/magazin/social-media-recruiting-studie-2014-der-hype-um-social-media-ist-vorbei/> (zuletzt geprüft am 01.02.2017).

## **Anhangsverzeichnis**

### **Anhang 1: Leitfaden zu den Interviews in der ersten Feldphase**

#### **Einstieg**

Vorstellung der Anwesenden und des Projekts, Ziel des Projekts, Dank für die Teilnahme, Ablauf des Interviews (lockeres Gespräch, Leitfaden zur Orientierung), Anonymitätsfrage klären, Erlaubnis Tonaufnahme, Nachfragen des Interviewten

#### **Einstiegsfrage**

Wir untersuchen E-Recruiting in deutschen Unternehmen. Dabei fokussieren wir uns auf Active Sourcing und Screening in sozialen Netzwerken.

Beschreiben Sie, wie Sie in Ihrem Beruf mit diesem Thema in Berührung kommen? (Selbstdarstellung zum Thema, offen)

#### **E-Recruiting**

Welchen Stellenwert messen Sie E-Recruiting im gesamten Rekrutierungsprozess bei? (Einschätzung traditionelle Methoden vs. Internet)

Für welche offenen Stellen nutzen Unternehmen E-Recruiting? (Fachkräfte?, Hierarchie?)

#### **Soziale Medien**

Welche sozialen Netzwerke sind für das Recruiting von Relevanz? (professionelle und private? Aufgabenteilung?)

Nachfrage: Gibt es Unterschiede für Screening und Active Sourcing? (Welche Medien wo für?)

Welche Informationen der sozialen Netzwerke sind für den E-Recruiting Prozess von Bedeutung?

Nachfrage: Gibt es Unterschiede bezüglich Active Sourcing und Screening bezüglich der eben erwähnten Informationen?

#### **Branchen**

Welche Branchen nutzen häufig soziale Netzwerke beim E-Recruiting? (Branchenaufzählung)

Warum nutzen gerade diese Branchen E-Recruiting? (Gründe, Merkmale)

Durch welche Charakteristika unterscheiden sich diese Branchen? (allgemeine Branchenspezifika)

Was für Hypothesen würden Sie zu branchenspezifischen Unterschieden im E-Recruiting aufstellen?

#### **Organisatorisches/Hilfe**

Dürfen wir Sie im weiteren Forschungsverlauf bei weiteren Fragen nochmals kontaktieren?

Dürfen wir Ihnen unseren Fragebogen für einen Pretest zukommen lassen?

Gibt es bestimmte Begriffe, die wir in unserem Fragebogen vermeiden sollten, weil sie tabuisiert sind?

An welche Ebene der Mitarbeiter der Personalabteilung sollten wir unseren Fragebogen adressieren?

Wie können Sie uns bei unserem Feldzugang, sprich bei der Verteilung der Fragebögen, behilflich sein? (Nachfrage: Newsletter, Blog?)

**Abschlussfrage: Zukunft des E-Recruiting**

Wie würden Sie die Zukunft dieses Themas beschreiben?

## Anhang 2: Fragebogen zur zweiten Feldphase

Haben Sie sich zum Thema des Rekrutierungsprozesses bereits mit Facebook, Twitter, Xing und Co auseinandergesetzt? Haben Sie schon mal eben schnell den Kandidaten der vorliegenden Bewerbung gegoogelt („Screening“) oder nach dem passenden neuen Mitarbeitern im Internet recherchiert („Active Sourcing“)? Dies sind neue Wege, die den Rekrutierungsprozess deutlich vereinfachen, beschleunigen und flexibler gestalten. Da wir dies für einen großen Vorteil halten, interessieren wir uns für die Verbreitung des E-Recruitings und möchten diese mit unserem Fragebogen erheben. Wir bitten Sie hierbei um Ihre Unterstützung und bieten Ihnen für eine erfolgreiche Teilnahme an der Umfrage an, später die Ergebnisse der Umfrage an Sie weiterzuleiten. Der Fragebogen umfasst in der Durchführung eine Dauer von maximal 5-10 Minuten und gibt Ihnen die Möglichkeit, sich selbst einzuordnen. Ihre Daten werden in dieser Studie anonymisiert, sodass keine Zuordnung zu Ihrer Person möglich ist. Selbstverständlich werden Ihre Daten auch nicht an Dritte weitergegeben. Das Projekt ist Teil eines Forschungsprojekts der Goethe-Universität mit dem Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK).

### Teil A: E-Recruiting

A1. Gehören der Prozess der Personalauswahl und die Rekrutierung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Ihrem Aufgabenfeld?

- Ja
- Nein

*Filter: Wenn „ja“, weiter zu Frage A3*

*A2. nur wenn „nein“ bei A1*

Vielen herzlichen Dank, dass Sie unseren Fragebogen ausgefüllt haben. Leider suchen wir für die Beantwortung Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Personalverantwortung. Wir würden uns freuen, wenn Sie unseren Fragebogen an die entsprechenden Personen in Ihrem Unternehmen weiterleiten könnten. Dennoch würde uns interessieren, wie Sie auf den Fragebogen aufmerksam geworden sind?

- Verband
- Xing
- LinkedIn
- Facebook
- Zeitschrift
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

*- Ende des Fragebogens -*

A3. Verwenden Sie Twitter, Facebook, LinkedIn, Xing oder andere soziale Medien im Rekrutierungsprozess?

- Ja

Nein

*Filter: Wenn „ja“, weiter zu Frage A10*

### **Nicht-Nutzer<sup>34</sup>**

A4. Haben Sie soziale Netzwerke wie beispielsweise Facebook, Twitter, LinkedIn und Xing in der Vergangenheit im Rekrutierungsprozess schon einmal ausprobiert?

Ja

Nein

A5. Weshalb nutzen Sie Twitter, Facebook, LinkedIn, Xing und andere soziale Medien nicht regelmäßig im Rekrutierungsprozess?

Wir haben nicht die personellen Ressourcen

Uns fehlt das technische Wissen

Der Aufwand ist zu hoch

Wir haben Bedenken wegen des Datenschutzes

Wir sind uns unsicher, wie wir das Unternehmen darstellen sollen

Die Bewerberqualität ist nicht befriedigend

Sonstiges: \_\_\_\_\_

A6. Würden Sie gerne E-Recruiting in Ihren Rekrutierungsprozess integrieren?

Ja

Nein

*Filter: Wenn „nein“, weiter mit Frage A8*

A7. Warum würden Sie soziale Medien wie beispielsweise Twitter, Facebook, LinkedIn und Xing im Rekrutierungsprozess nutzen?

Man erreicht die besseren Kandidaten

Gerade jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erreicht man auf diesem Weg

Um mit anderen Unternehmen mitzuhalten

Die Kosten des Rekrutierungsprozesses sind so geringer

Es geht schneller

Es geht einfacher

Sonstiges: \_\_\_\_\_

A8. *Filter: nur wenn „nein“ bei Frage A6*

Unter welchen Rahmenbedingungen würden Sie soziale Netzwerke wie Twitter, Facebook, LinkedIn und Xing im Rekrutierungsprozess nutzen?

Zusätzliches Personal

Weiterbildungen zu dem Thema

Wenn der Datenschutz klarer wäre

Wenn es vom Vorgesetzten angeregt werden würde

Sonstiges: \_\_\_\_\_

---

<sup>34</sup> Der folgende Abschnitt beinhaltet ausschließlich Fragen, die gestellt werden, wenn bei Frage A3 „nein“ geantwortet wurde.

A9. Welche Unterstützung würden Sie sich wünschen, um Twitter, Facebook, LinkedIn, Xing und andere soziale Medien regelmäßig im Rekrutierungsprozess anzuwenden?

- Unterstützung durch Verbände
- Weiterbildungen zu diesem Thema
- Unterstützung durch den Vorgesetzten
- Unterstützung durch Kollegen
- Ich wünsche mir keine weitere Unterstützung
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

**Nutzer<sup>35</sup>**

A10. Benötigen Sie noch Unterstützung bei der Anwendung von E-Recruiting?

- Ja
- Nein

*Filter: Wenn „nein“, weiter mit Frage A13*

A11. Wobei benötigen Sie die Unterstützung?

- Technik
- Formulierung von Texten
- Richtige Ansprache der Zielgruppe
- Rechtliche Lage
- Richtige Nutzung (Häufigkeit, Art der Nutzung, welche Plattformen,...)
- Übersicht über die Möglichkeiten der Nutzung
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

A12. Wer könnte Ihnen diese Unterstützung bieten?

- Verbände
- Arbeitgeber
- Kollegen
- Zeitschriften und Fachliteratur
- externer Berater
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

---

<sup>35</sup> Der folgende Abschnitt beinhaltet ausschließlich Fragen, die gestellt werden, wenn bei Frage A3 „ja“ geantwortet wurde.

A13. Wie häufig nutzen Sie im Rekrutierungsprozess...

	sehr häufig	häufig	manchmal	selten	nie
... private Netzwerke (z.B. Facebook, Twitter), um potentielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausfindig zu machen und ggf. zu kontaktieren?					
... berufliche Netzwerke (z.B. LinkedIn, Xing), um potentielle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausfindig zu machen und ggf. zu kontaktieren?					
... private Netzwerke (z.B. Facebook, Twitter), um Kandidaten, deren Bewerbungen Ihnen vorliegen, besser einschätzen zu können?					
... berufliche Netzwerke (z.B. LinkedIn, Xing), um Kandidaten, deren Bewerbungen Ihnen vorliegen, besser einschätzen zu können?					
... Suchmaschinen, zur Einschätzung von Kandidaten, deren Bewerbungen Ihnen vorliegen?					

**Nutzer und Nicht-Nutzer<sup>36</sup>**

A14. Der Fokus dieser Untersuchung liegt auf den E-Recruitingmethoden Screening und Active Sourcing. Darüber hinaus interessieren wir uns für Ihre Onlinepräsenz:

Wo stellen Sie...

	Ihr Unternehmen für potentielle Bewerberinnen und Bewerber dar?	Stellenanzeigen ein oder machen auf Stellenanzeigen aufmerksam?
Facebook / Twitter und andere private Netzwerke		
Xing / LinkedIn und andere berufliche Netzwerke		
Youtube und andere Videoplattformen		
Monster oder andere Karriere-seiten		
Homepage des Unternehmens		
Spezielle Karrierewebsite des Unternehmens		

---

<sup>36</sup> Der folgende Abschnitt beinhaltet Fragen, die allen gestellt werden, die bei Frage A3 „ja“ oder „nein“ geantwortet haben.

A15. Nutzen Sie darüber hinaus folgende Tools?

- Google Crystal
- Ekipia
- Keine
- Was ist das?
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

A16. Ist Ihre Onlinepräsenz für mobile Endgeräte optimiert (responsive Design)?

- Ja
- Nein
- Keine Ahnung
- In Planung

A17. Ist es derzeit möglich sich bei Ihnen mobil z.B. via QR Codes oder One-Click zu bewerben?

- Ja
- Nein
- Keine Ahnung
- In Planung

A18. Bieten Sie die Möglichkeit des CV-Parsing, auch über Netzwerke wie Xing, LinkedIn etc., an?

- Ja
- Nein
- Keine Ahnung
- In Planung

### **Teil B: Unternehmen**

Im Folgenden stellen wir Ihnen einige Fragen zu dem Unternehmen, in dem Sie arbeiten, bezogen auf Ihren deutschen Zuständigkeitsbereich:

B1. Welcher Branche ist Ihr Unternehmen zuzuordnen?

- Handel
- Verarbeitendes Gewerbe
- Energie- und Wasserversorgung
- Baugewerbe
- Verkehr und Lagerei
- Gastgewerbe
- Information und Kommunikation
- Finanz- und Versicherungsdienstleistung
- Wirtschaftliche, wissenschaftliche, freiberufliche Dienstleistungen
- Erziehung und Unterricht
- Gesundheit und Sozialwesen
- Sonstige Dienstleistungen
- Öffentliche Verwaltung, Organisationen oder Erwerbszweck

Sonstiges: \_\_\_\_\_

B2. Wie viele Personen sind in Ihrem Unternehmen in etwa beschäftigt?

Bis 9 Personen

Bis 49 Personen

Bis 249 Personen

Über 249 Personen

B3. Schätzen Sie wie viele Stellen in Ihrem Unternehmen im Durchschnitt pro Jahr neu besetzt werden?

Ungelernte: \_\_\_\_\_

Fachkräfte mit Berufsausbildung: \_\_\_\_\_

Akademiker: \_\_\_\_\_

B4. In welchem Bundesland liegt Ihr Unternehmensstandort, den Sie bei Ihrer alltäglichen Arbeit betreuen?

Baden-Württemberg

Bayern

Rheinland-Pfalz

Saarland

Hessen

Thüringen

Berlin

Nordrhein-Westfalen

Mecklenburg-Vorpommern

Schleswig-Holstein

Hamburg

Niedersachsen

Brandenburg

Sachsen

Bremen

Sachsen-Anhalt

B5. Wo liegt Ihr Unternehmen?

Urbaner Bereich

Ländlicher Bereich

**Teil C: Fachkräfte**

C1. Inwiefern stimmen Sie der folgenden Aussage zu:

In meinem Zuständigkeitsbereich suchen wir oft Spezialisten.

	Stimme ich sehr zu	Stimme ich etwas zu	Teils teils	Stimme ich eher nicht zu	Stimme ich gar nicht zu
Im Bereich Fachkräfte mit Berufsausbildung					
Im Bereich Akademiker					

C2. Inwiefern stimmen Sie der folgenden Aussage zu:

In meinem Zuständigkeitsbereich suchen wir oft Personal mit langjähriger Berufserfahrung.

	Stimme ich sehr zu	Stimme ich etwas zu	Teils teils	Stimme ich eher nicht zu	Stimme ich gar nicht zu
Im Bereich Ungelernte					
Im Bereich Fachkräfte mit Berufsausbildung					
Im Bereich Akademiker					

C3. Inwiefern stimmen Sie der folgenden Aussage zu:

In meinem Zuständigkeitsbereich suchen wir oft Personal mit einer großen Anzahl von Fähigkeiten.

	Stimme ich sehr zu	Stimme ich etwas zu	Teils teils	Stimme ich eher nicht zu	Stimme ich gar nicht zu
Im Bereich Ungelernte					
Im Bereich Fachkräfte mit Berufsausbildung					
Im Bereich Akademiker					

C4. Haben Sie Probleme, Ihre Stellen zu besetzen?

	Ja	Nein
Im Bereich Ungelernte		
Im Bereich Fachkräfte mit Berufsausbildung		
Im Bereich Akademiker		

### Teil D: Soziodemographie

Nun folgen noch einige Fragen zu Ihrer Person.

D1. Wie alt sind Sie?

- bis 20 Jahre
- 21 bis 25 Jahre
- 26 bis 30 Jahre
- 31 bis 35 Jahre
- 36 bis 40 Jahre
- 41 bis 45 Jahre
- 46 bis 50 Jahre
- 51 bis 55 Jahre
- über 55 Jahre

D2. Welchem Geschlecht ordnen Sie sich zu?

- weiblich
- männlich

D3. Wie sind Sie auf diesen Fragebogen aufmerksam geworden?

- Verband
- Xing
- LinkedIn
- Facebook
- Zeitschrift
- Sonstiges: \_\_\_\_\_

Vielen Dank für Ihre Teilnahme. Wie bereits angekündigt, möchten wir Ihnen als Dankeschön die Ergebnisse dieser Studie anbieten. Die wichtigsten Ergebnisse lassen wir Ihnen im kommenden Frühjahr zukommen. Senden Sie uns dafür eine E-Mail mit dem Betreff "Ergebnisse erwünscht" an folgende Adresse:

[eRecruiting@iwak-frankfurt.de](mailto:eRecruiting@iwak-frankfurt.de)

Unsere Studie ist nach dieser Umfrage nicht beendet! Die Ergebnisse dieser Umfrage werden im Winter in einer digitalen Gruppendiskussion besprochen. Dadurch soll die Verbindung zwischen Theorie und Praxis hergestellt werden, um praktisch anwendbare Handlungsempfehlungen zu generieren. Vielleicht haben Sie daran Interesse mitzudiskutieren und mitzugestalten? Wenn ja, senden Sie uns eine E-Mail an die oben genannte E-Mail-Adresse. Wir freuen uns auf Ihre Meinung, Ideen und Anregungen!

### **Anhang 3: Leitfaden zu den Interviews in der dritten Feldphase**

#### **Einstieg**

Vorstellung der Anwesenden und des Projekts, Dank für die Teilnahme, Ablauf (ca.0,75 h, lockeres Gespräch, Leitfaden zur Orientierung), Struktur des Interviews (4 Blöcke: A] Block Ergebnisse der quantitativen Befragung, B] Anwender, C] Nicht-Anwender, D] ‚Social Müdia‘, Anonymitätsfrage klären, Erlaubnis Tonaufnahme

Ziel des Interviews: Sicht der Experten auf wichtige und interessante Erkenntnisse aus und um die Onlinebefragung herum. Bewertung und Einschätzung der Ergebnisse.

Begriffe definieren (siehe Definition der wichtigsten Begriffe)

Nachfragen des Interviewten

#### **A] Ergebnisse der quantitativen Befragung**

##### **Blatt „Stellenbesetzungsprobleme“ vorlegen (siehe Input Interview erster Block)**

1. Sehen Sie einen Zusammenhang von Stellenbesetzungsproblem und E-Recruiting?  
Nachfrage A: Wenn ja, auf welcher Ebene? Also auf welchen Berufsebenen/ mit welchen Abschlüssen?  
Nachfrage B: Akademiker, Fachkräfte?
2. Was sind Ihre Erfahrungen zum Zusammenhang zwischen Stellenbesetzungsproblemen und der Nutzung von E-Recruiting? Wie sehen Sie das in Ihrer Praxis?
3. Im Rahmen unseres Forschungsprojekts haben wir eine kleine quantitative Befragung durchgeführt. Die Ergebnisse deuten darauf hin, dass es keinen Zusammenhang zwischen Stellenbesetzungsproblemen und der Nutzung von E-Recruiting gibt. Woran könnte das liegen?
4. Gilt dies möglicherweise nur für bestimmte Branchen?  
Nachfrage A: Wie sieht es mit der IT-Branche aus?  
Nachfrage B: Pflege?

##### **Blatt „Unternehmensgröße“ vorlegen**

1. Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Nutzung von E-Recruiting? Wenn ja, welchen?
2. Was sind Ihre Erfahrungen zum Zusammenhang zwischen der Unternehmensgröße und der Nutzung von E-Recruiting? Wie sehen Sie das in Ihrer Praxis?
3. Unsere Ergebnisse deuten an, dass entgegen der Expertenmeinung unserer explorativen Interviews (vor der Erhebung) kleine Unternehmen eher E-Recruiting einsetzen als große. Wie würden Sie das bewerten?
4. Was für eine Rolle würden Sie an dieser Stelle der Auslagerung des Rekrutierungsprozesses zuschreiben?

##### **Blatt „Alter“ vorlegen**

1. Sehen Sie einen Zusammenhang zwischen dem Alter des Personalverantwortlichen und der Nutzung von E-Recruiting? Wenn ja, welchen?
2. Was sind Ihre Erfahrungen aus der Praxis dazu?

Nachfrage: Wie ist das bei Ihren Kollegen? Können Sie dort Altersunterschiede in Bezug auf die Nutzung von E-Recruiting erkennen?

3. Aus der quantitativen Befragung ergab sich die Tendenz, dass mit zunehmendem Alter die Nutzung von E-Recruiting abnahm. Wie bewerten Sie dies?

#### **Blatt „Private und berufliche Netzwerkseiten“ vorlegen**

1. Welche Rolle spielt die Nutzung von E-Recruiting in BNS (z.B. *LinkedIn, Xing*) /PNS (z.B. *Facebook, Twitter*)?
2. Wie sehen Sie das aus Ihren praktischen Erfahrungen heraus?
3. Unsere Ergebnisse deuten an, dass E-Recruiting seltener auf privaten Netzwerkseiten stattfindet. Warum könnte dies so sein?
4. 46% der Onliner (Menschen die im Internet verkehren) sind auf privaten Netzwerkseiten aktiv, 10% dagegen auf beruflichen (ZDF Onlinestudie 2013). Wenn sich über private Netzwerkseiten eine größere Anzahl an Menschen erreichen lässt, warum nutzen Personaler diese weniger als berufliche?

Nachfrage: Warum wird das Informationspotential von privaten Netzwerkseiten (z.B. *Facebook, Twitter*) weniger genutzt?

5. Welche Herausforderungen sehen Sie bei der Verwendung privater Netzwerkseiten?
6. Welche Vorteile sehen Sie bei der Verwendung beruflicher Netzwerkseiten gegenüber privater Netzwerkseiten?
7. Sehen Sie branchenspezifische Unterschiede in der Nutzung von E-Recruiting? Erzählen Sie bitte davon.
8. Welche Zielgruppen können über soziale Netzwerkseiten erreicht werden?  
Nachfrage: Welche erreicht man über private bzw. berufliche Netzwerkseiten besser/schlechter?

#### **B] Anwender E-Recruiting**

1. Welche Unterstützungsbedarfe haben Sie bei der Nutzung von E-Recruiting?
2. Erzählen Sie uns von Unterstützungsbedarfen, die andere Anwender (Arbeitgeberseite) bei der Nutzung von E-Recruiting haben.
3. Wie bewerten Sie das Ergebnis aus unserem Fragebogen, dass...
  1. Unsicherheiten bezüglich der richtigen Nutzung von E-Recruiting bestehen?
  2. viele sich eine Übersicht über die Möglichkeiten der Nutzung wünschen?
  3. Unsicherheiten bezüglich der richtigen Ansprache der Zielgruppe bestehen?
4. Wer oder was kann Ihrer Meinung nach diese Unterstützung bieten? Welche Akteure sind hier gefragt?

Nachfrage: Ich nenne Ihnen einige Unterstützungsmöglichkeiten und Rahmenbedingungen und möchte Sie dazu um eine Einschätzung bitten: Könnten Zeitschriften/Fachliteratur, externe Berater, Informationen oder Kenntnis der Erreichbarkeit der Zielgruppe, Kollegen, Verbände, der Arbeitgeber, zusätzliches Personal, bessere Informationen zum Datenschutz oder Weiterbildungen helfen?

## C] Nicht-Anwender E-Recruiting

### Ohne Integrationswunsch

1. Wie bewerten Sie folgende Aussage: Jedes Unternehmen hat ein Interesse daran, E-Recruiting in den Rekrutierungsprozess zu integrieren?

2. Verschiedene Unternehmen wenden nach wie vor kein E-Recruiting an. Wie erklären Sie dieses Phänomen?

Nachfragen A-C: Bitte bewerten Sie folgende Ergebnisse aus unserer Befragung: Nicht-Anwender ohne Integrationswunsch nutzen E-Recruiting nicht...

A...da die Personalkapazitäten zu knapp sind.

B...die Qualität der Bewerber angezweifelt wird.

C...der Aufwand zu hoch ist.

Nachfrage D: Die technischen Kenntnisse sowie die Datenschutzlage scheinen kein Grund für die Nicht-Nutzung von E-Recruiting, bei Personalverantwortlichen ohne Integrationswunsch, zu sein. Wie erklären Sie sich diesen Befund?

### Mit Integrationswunsch

3. Welche Hinderungsgründe könnten Unternehmen haben, die gerne E-Recruiting implementieren würden, es aber nicht tun?

4. Sehen Sie rechtliche oder personelle Probleme, bzw. Wissenslücken als mögliche Hinderungsgründe für die Anwendung? Wenn ja, inwiefern?

5. Wer oder Was könnte die Hinderungsgründe beseitigen? Welche Akteure sind hier gefragt?

Nachfrage: Ich nenne Ihnen einige Unterstützungsmöglichkeiten und Rahmenbedingungen und möchte Sie dazu um eine Einschätzung bitten: Könnten Zeitschriften/Fachliteratur, externe Berater, Informationen oder Kenntnis der Erreichbarkeit der Zielgruppe, Kollegen, Verbände, der Arbeitgeber, zusätzliches Personal, bessere Informationen zum Datenschutz oder Weiterbildungen helfen?

## D] ‚Social Müdia‘

1. 2016 ist eine Stagnation in der Verwendung sozialer Medien im Rekrutierungsprozess zu verzeichnen, obwohl die vorhergehenden Jahre ein kontinuierlicher Anstieg der Nutzung zu erkennen war. Wie erklären Sie sich dieses Phänomen?

Nachfrage A: Einige Autoren verwenden Begriffe wie „Social Müdia“ (**Stagnation der Nutzung von E-Recruiting**) oder sprechen davon, dass der Hype um E-Recruiting vorbei ist. Wie sehen Sie das?

Nachfrage B: Wie beobachten Sie die Nutzung von E-Recruiting aus der Praxis? Was für branchenspezifische Unterschiede können Sie benennen?

### Abschluss

1. Informationen zum Experten: Alter, Geschlecht, Branche, Position
2. Möchten Sie die Ergebnisse der Studie erhalten?

### Definition der wichtigsten Begriffe

E-Recruiting: E-Recruiting, im Sinne von Social Media Recruiting, also der Personalbeschaffung über soziale Medien.

- Soziale Medien: Berufliche und private Netzwerkseiten wie Xing, LinkedIn, Facebook etc.
- Active Sourcing: Active Sourcing beschreibt die aktive Suche nach vielversprechenden neuen Mitarbeitern sowie die Kontaktaufnahme über soziale Netzwerkseiten.
- Screening: Unter Screening wird die Erfassung von Personen- und Fähigkeitsmerkmalen über soziale Netzwerkseiten verstanden. Der Arbeitgeber nutzt diese „background checks“ um eine Vorauswahl potenzieller Mitarbeiter zu treffen.

### **Input Interview erster Block**

Zu Beginn der Abschnitte des ersten Fragenblocks wurde den Interviewten jeweils ein Blatt vorgelegt, auf dem die im quantitativen Teil untersuchten Zusammenhänge dargestellt wurden.

Blatt 1: Stellenbesetzungsprobleme → Nutzung von E-Recruiting

Blatt 2: Größe des Unternehmens → Nutzung von E-Recruiting

Blatt 3: Alter der Personalverantwortlichen → Nutzung von E-Recruiting

Blatt 4: Nutzung beruflicher vs. Privater Netzwerkseiten

## Anhang 4: Kreuztabellen zur Auswertung des Fragebogens

**Tabelle 2: Anwendung von E-Recruiting in Abhängigkeit von Stellenbesetzungsproblemen**

	Stellenbesetzungsprobleme	Keine Stellenbesetzungsprobleme
Nie bis manchmal	74,2% (92)	68,8% (22)
Häufig bis sehr häufig	25,8% (32)	31,2% (10)
<b>Gesamt</b>	<b>100% (124)</b>	<b>100% (32)</b>

n=156

Quelle: Eigene Berechnung

**Tabelle 3: Anwendung von E-Recruiting in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße**

	Bis 49 Mitarbeiter	50 bis 249 Mitarbeiter	Über 249 Mitarbeiter
Nie bis manchmal	61,5% (32)	84,5% (49)	75,0% (54)
Häufig bis sehr häufig	38,5% (20)	15,5% (9)	25,0% (18)
<b>Gesamt</b>	<b>100% (52)</b>	<b>100% (58)</b>	<b>100% (72)</b>

n=182; V=0, 204 (p≤0.05)

Quelle: Eigene Berechnung.

**Tabelle 4: Anwendung von E-Recruiting in Abhängigkeit vom Alter der Personalverantwortlichen**

	Bis 30 Jahre alt	30 bis 40 Jahre alt	40 bis 50 Jahre alt	Über 50 Jahre alt
Nie bis manchmal	76,6% (36)	72,7% (40)	66,7% (28)	77,8% (21)
Häufig bis sehr häufig	23,4% (11)	27,3% (15)	33,3% (14)	22,2% (6)
<b>Gesamt</b>	<b>100% (47)</b>	<b>100% (55)</b>	<b>100% (42)</b>	<b>100% (27)</b>

n=171

Quelle: Eigene Berechnung

**Tabelle 5: Nutzung beruflicher und privater Netzwerkseiten der befragten Personalverantwortlichen**

	<b>Nutzung privater Netzwerkseiten</b>	<b>Nutzung beruflicher Netzwerkseiten</b>
<b>Nie bis manchmal</b>	80,7% (117)	37,2% (54)
<b>Häufig bis sehr häufig</b>	19,3% (28)	62,8% (91)
<b>Gesamt</b>	100% (145)	100% (145)

n= 145

Quelle: Eigene Berechnung.

## **2. Fallstudie:**

# **Nutzung Sozialer Medien zur Rekrutierung in Kleinst-, Klein- und mittelständischen Betrieben im Handwerk**

Julia Sauer  
Anna Trost  
Jasmin Werle



## VORWORT

### "Personalsuche 4.0 in Kleinst-, Klein- und mittelständischen Betrieben des Handwerks"

Soziale Netzwerke, Kurznachrichtendienste oder das mobile Angebot von Streaming- oder Clouddiensten haben die Kommunikation und die Mediennutzung im privaten wie im beruflichen Bereich rasant verändert. Dies macht auch vor dem Handwerk nicht halt. Für viele Handwerksbetriebe ist es zunehmend schwer freie Ausbildungsplätze und Stellen mit Fachkräften zu besetzen. Hinzu kommt, dass es für viele Betriebe aufgrund ihrer Größe eine Herausforderung darstellt, über Marketing-Aktivitäten und eine prägnante Marke Auszubildende und Fachkräfte zu finden. Ein Ansatz kann sein, die Sozialen Netzwerkseiten zu nutzen, um gezielt Menschen anzusprechen, die von alleine vielleicht nicht den Weg ins Handwerk und in die Unternehmen finden würden. Nicht jeder Betrieb kann und möchte diesen Weg gehen, der auch einige Stolpersteine und Gefahren birgt. Dieses Umfeld näher zu untersuchen, hat sich die vorliegende Studie **„Nutzung Sozialer Medien zur Rekrutierung in Kleinst-, Klein- und mittelständischen Betrieben im Handwerk“** des Instituts für Wirtschaft, Arbeit und Kultur der Goethe-Universität Frankfurt zur Aufgabe (IWAK) gemacht. Die Innung des Kraftfahrzeuggewerbes Frankfurt und Main-Taunus-Kreis, die Maler- und Lackiererinnung Rhein-Main, die Metallinnung Frankfurt-Offenbach sowie die Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main haben das IWAK dabei unterstützt. Auf den folgenden Seiten wünsche ich Ihnen eine spannende Lektüre der Ergebnisse.

Mit den besten Grüßen



Bernd Ehinger

Präsident der Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main





## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einführung in die Thematik und Relevanz des Forschungsvorhabens.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Empirischer Forschungsstand zur Nutzung Sozialer Medien im Personal-Rekrutierungsprozess .....</b>	<b>2</b>
2.1	Die Rahmenbedingungen in KMU.....	3
2.1.1	Die Nutzung Sozialer Medien in KMU .....	4
2.2	Branchenbedingte Rahmenbedingungen im Handwerk .....	5
2.2.1	Die Nutzung Sozialer Medien im Handwerk.....	6
2.3	Theoretische Grundlage und Verortung .....	8
2.3.1	Der Rational-Choice-Ansatz .....	9
2.4	Zwischenstand der zentralen Ergebnisse .....	10
<b>3</b>	<b>Forschungsdesign .....</b>	<b>10</b>
3.1	Feldphase 1: Qualitative Experteninterviews .....	11
3.1.1	Fragebogenkonstruktion und Pretest des semi-strukturierten Interviews.....	11
3.1.2	Feldzugang und Zeitrahmen .....	11
3.1.3	Ergebnisse aus den qualitativen Experteninterviews und Hypothesengenerierung 12	
3.2	Feldphase 2: Online-Befragung.....	14
3.2.1	Fragebogenkonstruktion der Online-Befragung .....	14
3.2.2	Pretest.....	15
3.2.3	Feldzugang und Zeitrahmen .....	16
3.2.4	Analyseverfahren und Datengrundlage.....	16
3.3	Feldphase 3: Best-Practice-Beispiel .....	16
<b>4</b>	<b>Ergebnispräsentation .....</b>	<b>17</b>
4.1	Ergebnisse aus Feldphase 2 .....	17
4.1.1	Stichprobenbeschreibung.....	17
4.1.2	Betriebsgröße .....	19
4.1.3	Rekrutierungs- und Unterstützungsbedarf der Betriebe .....	23
4.2	Ergebnisse aus Feldphase 3: Best-Practice Beispiel.....	25
<b>5</b>	<b>Diskussion der Ergebnisse .....</b>	<b>25</b>
<b>6</b>	<b>Resümee und Ausblick .....</b>	<b>28</b>
<b>7</b>	<b>Beitrag für die Praxis .....</b>	<b>29</b>
7.1	Handreichung für Handwerksbetriebe .....	29
7.2	Handreichung für die Innungen und die Handwerkskammer .....	31
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>VI</b>
	<b>Anhangsverzeichnis .....</b>	<b>VIII</b>

Anhang 1: Übersicht der Gewerbebegruppeneinteilung .....	VIII
Anhang 2: Dokumentation der Kontakte mit den Ansprechpartnern/innen (AP) .....	IX
Anhang 3a: Fragebogen für das Experteninterview mit der Handwerkskammer .....	X
Anhang 3b: Fragebogen für das Experteninterview mit den Experten der Innungen .....	XIII
Anhang 3c: Fragebogen für die quantitative Online-Befragung.....	XVI
Anhang 3d: Fragebogen für das Best-Practice Beispiel .....	XXVIII
Anhang 4: Übersicht Hypothesen und Variablen .....	XXX
Anhang 5: Homepagenutzung .....	XXXII
Anhang 6: Signifikante Ergebnisse zu den Abbildungen.....	XXXIII
Anhang 7a: Verteilung der Ressourcen zur Nutzung Sozialer Medien nach Betriebsgröße .....	XXXIV
Anhang 7b: Verteilung der Unterstützungsbedarfe bei der Nutzung Sozialer Medien nach Betriebsgröße.....	XXXVI
Anhang 8: Unterstützungsbedarfe im Umgang mit Sozialen Medien .....	XXXVII

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Prozentuale Verteilung der befragten Betriebe nach Gewerben .....	17
Abbildung 2: Prozentuale Verteilung der Betriebsgrößen .....	18
Abbildung 3: Anteile betrieblicher und nicht betrieblicher Nutzung Sozialer Medien nach Gewerben .....	19
Abbildung 4: Prozentuale Verteilung der Nutzung Sozialer Medien nach Betriebsgröße .....	19
Abbildung 5: Prozentuale Verteilung der Nutzung Sozialer Medien für Personalrekrutierung nach Betriebsgröße.....	20
Abbildung 6: Verteilung des Budgets zur Nutzung Sozialer Medien nach Betriebsgröße .....	21
Abbildung 7: Nutzung von Screening zum Person-Organization-Fit nach Betriebsgröße.....	22
Abbildung 8: Beurteilung der Wichtigkeit der Privatsphäre nach Betriebsgröße .....	22
Abbildung 9: Nutzung Sozialer Medien nach Personalbedarf.....	23
Abbildung 10: Unterstützungsbedarf nach Affinität im Umgang mit Sozialen Medien.....	24

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Nutzergruppen .....	13
Tabelle 2: Unterstützungsbedarf in rechtlichen Grundlagen nach Affinität im Umgang mit Sozialen Medien .....	24

## ABSTRACT

Das deutsche Handwerk leidet unter einem großen Fachkräftemangel und vor allem der Nachwuchs für die Branche bleibt aus. Gerade die Sozialen Medien<sup>37</sup> (bspw. Facebook, YouTube oder Xing) könnten bessere Zugänge zu Jugendlichen eröffnen, aber auch andere Zielgruppen können besser erreicht werden. Bei der Rekrutierung im Handwerk finden Soziale Medien laut empirischer Forschung bisher jedoch kaum Verwendung. Dies ist fatal, zumal sie beispielsweise aufgrund ihrer Reichweite, der Schnelligkeit ihres Zugangs zur Zielgruppe oder ihrer zeitlich und räumlich flexiblen Nutzung große Vorteile bringen können. Offenbar besteht jedoch eine gewisse Sensibilisierung für bestehende Probleme, die die Umsetzung hindern. Doch erst Kenntnisse über die expliziten Hindernisse und Chancen würden das Aufzeigen der Handlungsoptionen für Betriebsinhaber<sup>38</sup> und vor allem für die Verbände, die unterstützende Angebote verfügbar machen könnten, ermöglichen. Vor diesem Hintergrund exploriert das im Folgenden vorgestellte Forschungsvorhaben die Bedingungen und Möglichkeiten der Nutzung von Sozialen Medien allgemein und spezifisch in den Rekrutierungsprozessen im Handwerk. Der Fokus liegt dabei auf Handwerksbetrieben im Rhein-Main-Gebiet als wirtschaftlicher Ballungsraum. Es ergibt sich daher die Forschungsfrage: **Welche Faktoren beeinflussen die Nutzung Sozialer Medien allgemein und in der Personalrekrutierung in Handwerksbetrieben im Rhein-Main-Gebiet?** Diese Forschung soll einen Beitrag leisten bestehende Lücken im bisherigen Wissensstand speziell in der Handwerksbranche zu füllen und neue Denkanstöße im Feld zu ermöglichen. Sie demonstriert damit die große Relevanz des modernen Umgangs mit Sozialen Medien im Handwerk und speziell im Personalrekrutierungsprozess. Außerdem konnten Handreichungen für die Betriebe selbst, die Innungen und die Handwerkskammer ausformuliert werden, um einen ersten Wissenstransfer ins Feld zu ermöglichen.

**Schlüsselwörter:** Personalmarketing, Soziale Medien, E-Recruiting, Screening, Person-Organization-Fit, KMU, Handwerk

## 1 Einführung in die Thematik und Relevanz des Forschungsvorhabens

Dem deutschen Handwerk gehen die Azubis aus. Immer mehr junge Menschen zieht es für ein Studium an Fachhochschulen und Universitäten. Die Handwerksbetriebe kämpfen daher mit großen Nachwuchsproblemen und Fachkräftemangel. Aus diesem Grund ist es von besonderem Interesse, dass das Potenzial Sozialer Medien und neuer Methoden des Rekrutierungs- und Personalmanagements endlich erkannt werden. Über schlagfertige Auftritte in

---

<sup>37</sup> **Soziale Medien** sind digitale Medien zum Austausch. Es können mediale Inhalte oder auch Profile Einzelner oder von Gruppen, Gemeinschaften und Unternehmen erstellt werden. Dies kann zu deren Verbreitung führen. Der Begriff ist eng verbunden mit den Begriff Web 2.0, dessen Verwendung jedoch abnimmt.

<sup>38</sup> Die Autoren dieser Arbeit sind sich über die Bedeutung von gendergerechter Sprache in der Wissenschaft bewusst. Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit behalten sie sich vor, auf die gleichwertige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen zu verzichten. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

Sozialen Medien kann auch das Handwerk kostengünstig und zielgruppenorientiert junge Leute ansprechen. Insbesondere „E-Recruiting“<sup>39</sup> kann als innovatives Mittel zur Personalrekrutierung im Handwerk genutzt werden. Die Potenziale sind klar gegeben und sollten ausgeschöpft werden. Dennoch hindern Unsicherheiten und Restriktionen die tatsächliche Umsetzung. Die Ressourcen dafür sollten richtig eingesetzt werden.

Das vorliegende Forschungsvorhaben soll die Nutzung Sozialer Medien im Handwerk speziell im Rekrutierungsprozess analysieren. Es wird der Fokus auf die Handwerksbetriebe im Rhein-Main-Gebiet gelegt, da es sich hier um ein wirtschaftliches Ballungszentrum handelt und so regionale Unterschiede möglichst klein gehalten werden können.

Somit gilt es folgende Forschungsfrage zu prüfen:

*Welche Faktoren beeinflussen die Nutzung Sozialer Medien allgemein und speziell in der Personalrekrutierung in Handwerksbetrieben im Rhein-Main-Gebiet?*

Dazu wird zunächst der empirische Forschungsstand zum Thema dargelegt und in den theoretischen Rahmen des Rational Choice Ansatzes eingebettet. Anschließend folgt die Erläuterung des verwendeten Forschungsdesigns, bestehend aus drei Feldphasen: Nach qualitativen, leitfadengestützten Experteninterviews wurde eine Online-Befragung durchgeführt. Abschließend diente ein Betrieb als Best-Practice-Beispiel. Die aus den Feldphasen resultierenden Ergebnisse werden daraufhin anschaulich präsentiert und in Rückkopplung an den Forschungsstand diskutiert. Im letzten Kapitel findet der interessierte Leser Handlungsempfehlungen und einen Ausblick für die Praxis, diese dienen der Unterstützung der Verbände und Innungen bei einem weiteren Schritt zu einem modernen Umgang mit Sozialen Medien im Personalrekrutierungsprozess.

## **2 Empirischer Forschungsstand zur Nutzung Sozialer Medien im Personalrekrutierungsprozess**

Die Herausforderungen des demographischen Wandels sowie neue Informations- und Kommunikationstechnologien erfordern und ermöglichen neue Formen des Personalmarketings. Mit besonderen Schwierigkeiten sehen sich in diesem Zusammenhang die Kleinst- und Kleinunternehmer, die charakteristisch für die Handwerksbranche sind, konfrontiert. Für das Handwerk ergeben sich daher ähnliche KMU-spezifische Rahmenbedingungen mit einer gewissen branchenbedingten Zuspitzung. Aus diesem Grund werden zunächst die Rahmenbedingungen in kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) in Deutschland beleuchtet, um schließlich aufzuzeigen, welche Rahmenbedingungen bei der Nutzung Sozialer Medien

---

<sup>39</sup> **E-Recruiting** bedeutet: Die Betriebe selbst oder deren Mitarbeiter werben mithilfe Sozialer Medien für Ihr Unternehmen mit Unternehmensinformationen oder Stellenangeboten, um sich somit bei potenziellen Bewerbern attraktiv darzustellen. Dies kann in Form von gezielten Beiträgen in Sozialen Medien geschehen oder durch konkrete Kontaktierung bestimmter Mitglieder um diese für das Unternehmen zu gewinnen. Zudem kann in Mitgliederprofilen nach bestimmten Informationen gesucht werden.

im Rekrutierungsprozess in KMU allgemein und nachfolgend speziell im Handwerk bestehen und wo ein Unterstützungs- und Handlungsbedarf vorliegen kann.

## 2.1 Die Rahmenbedingungen in KMU

„Die deutsche Volkswirtschaft ist stark kleinbetrieblich strukturiert: Rund 95 Prozent der Betriebe haben weniger als 50 Mitarbeiter und fast die Hälfte aller Beschäftigten arbeitet hierzulande in einem dieser Kleinbetriebe.“ (Dietz et al. 2013: 1)

Etwa ein Viertel der Arbeitnehmer ist in Unternehmen mittlerer Größe tätig (Dietz et al. 2013: 2). Es ergeben sich bestimmte Charakteristika und Besonderheiten von KMU in Abgrenzung zu größeren Unternehmen, auch in der Unterscheidung Kleinst- (bis 9 Mitarbeiter) und Klein- (bis 49 Mitarbeiter) bzw. mittlere Unternehmen (bis 249 Mitarbeiter) (Statistisches Bundesamt 2017). Es ist durchaus relevant, dass sich die Rekrutierung besonders in Kleinbetrieben als schwierig herausstellen kann. Dies liegt begründet in einer limitierten Ressourcenausstattung, die finanzielle, zeitliche und personelle Ressourcen betrifft. Personalwirtschaftliche Aufgaben werden entweder von der Betriebsleitung direkt oder der kaufmännischen Leitung übernommen (Buckesfeld 2012: 21). Eine separate Personalabteilung ist selten vorhanden und spezielle Kompetenzen im Bereich Personalmanagement sind wenig vorhanden und können entsprechend nicht professionell angewendet werden (ebd.). Durch flache Hierarchien, engen persönlichen Kontakt und direkte Kommunikationswege im Unternehmen (Buckesfeld 2012: 19; Brämer et al. 2013: 740) wird eine Vertrauenskultur als spezifische Ausprägung der Unternehmenskultur erzeugt, die erheblichen Einfluss auf alle betrieblichen Abläufe hat (Klinke et al. 2011).

Das Unternehmen ist stark von der Persönlichkeit des Unternehmers selbst geprägt, denn vielfach ist dieser gleichzeitig Leiter und Inhaber und trägt daher die Verantwortung für strategische Entscheidungen und Maßnahmen im Unternehmen (Buckesfeld 2012: 7). Es ist also nicht ohne weiteres möglich KMU als eine kleinere Version großer Unternehmen zu sehen und bisherige Studien haben gezeigt, dass „die Firmengröße einen bedeutenden Einfluss auf die im Personalmanagement verwendeten Praktiken ausüben kann (vgl. Barber et al. 1999; Wilkinson 1999; Leung 2003)“ (Baum/Kabst 2012: 119).

Auch der Rekrutierungsprozess in KMU ist anderen Bedingungen ausgesetzt. So gestalten sich die Struktur und die Abläufe des Rekrutierens in KMU oftmals weniger institutionalisiert und bürokratisch (ebd.: 118).

Durch diese spezifischen Rahmenbedingungen in KMU ist es unabdingbar passende Fachkräfte zu akquirieren, die besonders dem Person-Organization-Fit (P-O-Fit) entsprechen:

Potenzielle Bewerber bevorzugen sinngemäß die Organisationen, deren Wertvorstellungen, Kultur und Persönlichkeit am ehesten zu ihren eigenen passen (Baum/Kabst 2012: 120). Die Bewerber suchen nach einem Fit bzw. einer Passung zwischen den eigenen Eigenschaften und denen, die die Organisation und der zukünftige Arbeitgeber darstellen (ebd.: 121). Die persönlichen Wertvorstellungen eines Arbeitnehmers und die Kultur des Unternehmens sollten möglichst übereinstimmend sein. Bewerber interpretieren die Eigenschaften der Be-

triebe in Bezug auf ihre eigenen Vorstellungen und nutzen diese Hinweise während des Bewerbungsprozesses.

„Um so bedeutsamer erscheint es demzufolge, dass KMU a) die spezifischen Vorzüge der von ihnen angebotenen Arbeitsplätze identifizieren und diese b) gezielt insbesondere gegenüber solchen Arbeitnehmern kommunizieren, die die „typischen“ Charakteristika mittelständischer Arbeitswelten als besonders attraktiv empfinden.“ (Behrends 2012: 13)

Dementsprechend unterscheiden sich die „Anreizportfolios der Arbeitgeber von mittelständischen Unternehmen zu deren großer Unternehmen“ (Behrends 2012: 15). Die Unternehmensgröße kann daher als „Determinante des Person-Organization-Fit“ verstanden werden (ebd.: 17). KMU sollten somit vor Beginn des Rekrutierungsprozesses darauf achten, wie sie die Jobs und Wertvorstellungen des Unternehmens darstellen (Baum/Kabst 2012: 121). Unterschiedliche Rekrutierungskanäle können dabei unterschiedlichen Einfluss auf die quantitativen und qualitativen Gesichtspunkte des Bewerberpools haben: Unternehmenswebseiten sind ein Faktor um die qualitative Erfolgsgröße und den P-O-Fit zu beeinflussen und das Unternehmen kann die Möglichkeit nutzen mit detaillierten Informationen zur Unternehmenskultur zu überzeugen (ebd.: 134). Unterschiedliche Rekrutierungskanäle beeinflussen also jeweils die qualitative oder die quantitative Erfolgsgröße. Für KMU sind besonders informelle Rekrutierungskanäle geeignet, um qualitativ hochwertige Bewerber mit hoher Passung zur Organisation und auch zum Job anzusprechen (ebd.: 135). Im Vergleich scheinen jedoch Jobbörsen erfolgreicher zu sein, eine große Anzahl von Bewerbern zu gewinnen (ebd.: 133). Sie wirken also eher als quantitative Wirkgröße. Folglich bleibt zu fragen, inwieweit Soziale Medien in KMU nun zum Einsatz kommen und welche Ziele damit verfolgt werden.

### **2.1.1 Die Nutzung Sozialer Medien in KMU**

Die Ziele des Einsatzes Sozialer Medien sehen KMU schwerpunktmäßig in der Steigerung ihrer Bekanntheit bzw. als Vermarktung und in der Akquise neuer Kunden (BITKOM 2012: 13). Die positive Wirkung Sozialer Medien auf die Gewinnung neuer Mitarbeiter in KMU ist zwar bekannt (Immerschitt 2014: 121), dennoch hat die Nutzung zur Personalrekrutierung eine deutlich geringere Bedeutung. Im Vergleich dazu zielen Großunternehmen mit ihren Soziale-Medien-Aktivitäten deutlich stärker auf diesen Aspekt ab (BITKOM 2012: 13). Viele KMU sehen sich gewissen Hindernissen beim allgemeinen Einsatz von Sozialen Medien gegenüber. Dazu zählen neben den bereits erwähnten eingeschränkten Ressourcen, auch rechtliche Unsicherheiten wie beispielsweise im Datenschutz und im Arbeitsrecht (BITKOM 2012: 21, 22). Auch das Nicht-Erreichen der Zielgruppe und die Tatsache, dass Soziale Medien nicht zur Unternehmenskultur passen, stellen Hindernisse dar (ebd.). Die Unternehmenskultur bezieht sich beispielsweise auf die Art des Umgangs miteinander, oft auch auf weitere Werte und Normen des Betriebs, die auf Vertrauen beruhen.

Auch hier scheint die Unternehmensgröße eine Determinante für spezielle Unsicherheiten zu sein. Bei Kleinst- und kleinen Unternehmen „ist der Anteil der Unternehmen mit Umsetzungsproblemen“ von Sozialen Medien-Aktivitäten „geringer als bei den mittleren und gro-

ßen Unternehmen“ (Siwek 2014: 26), was auf die nicht so intensive und differenzierte Nutzung von Sozialen Medien in Kleinst- und Kleinunternehmen zurückzuführen sein könnte. Die aufkommenden Probleme und Unsicherheiten unterscheiden sich also auch mit der unterschiedlichen Unternehmensgröße: Die Sicherstellung des Datenschutzes scheint für die Unternehmen aller Größen beim Einsatz von Sozialen Medien gleichermaßen problematisch zu sein. Bei kleinen Unternehmen sind dann jedoch eher Ressourcen und die treffende Erreichbarkeit der Zielgruppe ein Problem, während mittlere Unternehmen eher mit mangelndem Know-How oder Umsetzungsproblemen hadern (ebd.: 28).

Da mittelständische Unternehmen sich sehr genau überlegen müssen, wofür sie ihr Budget einsetzen, ist es jedoch wenig überraschend, dass die kostengünstigen Formen des E-Recruitings auf dem Vormarsch sind (Weitzel et al. 2011: 25). Im Vergleich zum klassischen Rekrutierungsprozess können beim E-Recruiting die Vorteile von zeitlicher Flexibilität, über die Einsparung von Ressourcen, die Kostenvorteile von elektronischen Stellenanzeigen bis zur Bewerberbenachrichtigung und der Vereinfachung des gesamten Matching- und Selektionsprozesses ausgeschöpft werden (Brämer et al. 2012: 742). Zusätzlich kann das Screening<sup>40</sup> der Bewerberprofile in entsprechenden Sozialen Medien den P-O-Fit der Bewerber an dieser Stelle erhöhen und eine bessere Passung der Persönlichkeit und Fähigkeiten des Bewerbers erzielen. Soziale Netzwerkseiten wie Facebook oder auch Xing und LinkedIn sind dabei nur einige Möglichkeiten. Ein Facebook-Auftritt beispielsweise kann gerade für KMU eine wichtige Option zur Imagebildung darstellen, welcher kein „überdurchschnittliches Budget“ erfordert (Immerschitt 2014: 122). Durch vielfältige Positionierungsmöglichkeiten haben Aktivitäten in Sozialen Medien eine große Reichweite.

Leider gehört für viele KMU nicht einmal die eigene Internetseite mit Unternehmensinformationen und Kontaktformular zur Grundausstattung. Ein nennenswerter Anteil an kleinen und mittelständischen Betrieben „verfügt über keinerlei Internetpräsenz“ (Brämer et al. 2012: 739; Buchner 2014: 29). Auch in sozialen Netzwerkseiten bleiben KMU derzeit noch unterrepräsentiert, obwohl diesen Netzwerkseiten für die Zukunft branchenübergreifend ein Bedeutungszuwachs prognostiziert wird (Brämer et al. 2012: 740).

## 2.2 Branchenbedingte Rahmenbedingungen im Handwerk

Das deutsche Handwerk ist unterteilt in Gewerbe und Innungen mit spezieller Ausrichtung: Bauhauptgewerbe, Ausbaugewerbe, Handwerke für den gewerblichen Bedarf, Kraftfahrzeuggewerbe, Lebensmittelgewerbe, Gesundheitsgewerbe und personenbezogene Dienstleistungsgewerbe.<sup>41</sup> Das stark kleinbetrieblich strukturierte Handwerk verfügt über einen großen Anteil ungedeckter Arbeitsnachfrage und bietet damit anteilig mehr offene Stellen an als die mittleren und großen Unternehmen (Dietz et al. 2013: 1). „Fast ein Viertel der

---

<sup>40</sup> **Screening** bedeutet: Betriebe suchen in Facebook, Xing oder anderen Sozialen Medien gezielt nach (persönlichen) Informationen über ihre Bewerber. So können Personen- und Fähigkeitsmerkmale identifiziert werden. Der Arbeitgeber nutzt diese „background checks“ um eine Vorauswahl potenzielle Mitarbeiter treffen zu können (Meyer 2013: 38; Suder 2014: 124).

<sup>41</sup> An dieser Stelle sei zum besseren Verständnis, welche Berufe hinter diesen Gewerben stehen, auf die tabellarische Darstellung Anhang 1: Übersicht der Gewerbegruppeneinteilung verwiesen.

Suchprozesse [in Kleinbetrieben] führt nicht zu einer Stellenbesetzung“ (ebd.). Die Personalsuche in mittleren Unternehmen bleibt hingegen in nur elf Prozent, in Großunternehmen sogar nur in zwei Prozent der Fälle ergebnislos (ebd.). Kleine Betriebe haben zudem „deutlich weniger Bewerber und nutzen im Durchschnitt weniger Suchwege pro Stellenangebot“ (ebd.). Es zeigt sich somit, dass gerade kleine Betriebe, die für das Handwerk charakteristisch sind, überdurchschnittlich häufig Probleme haben, ihren Bedarf an Arbeitskräften zu decken und ihre Suche sogar verhältnismäßig oft abgebrochen werden muss (Dietz et al. 2013: 3). „Außerdem ist auffällig, dass die Suche über persönliche Kontakte und die eigenen Mitarbeiter in allen Größenklassen“ eine wichtige Rolle einnimmt und speziell im Handwerk von großer Bedeutung ist (ebd.). Besonders erfolgreich ist dieser Rekrutierungsweg aber für die kleinen Betriebe: In 77% der Fälle, in denen kleine Betriebe über persönliche Kontakte nach Mitarbeitern suchen, führt dies schließlich auch zur Stellenbesetzung (Dietz et al. 2013: 3). Dies ist vor allem auch auf die Strukturierung der Kleinst- und Kleinbetriebe zurückzuführen, denn gerade für diese ist es unabdingbar, dass zum Betrieb passende Mitarbeiter rekrutiert werden und die Wahrscheinlichkeit der optimalen Passung wird über persönliche Kontakte erhöht. Zudem können kleine Betriebe aus Kostengründen nicht auf alle Suchkanäle zurückgreifen, was wiederum zu weniger potenziellen Bewerbern führt (ebd.). Die kleinen Betriebe und auch speziell das Handwerk sind häufig sehr stark regional verwurzelt und ihre Suche beschränkt sich daher oftmals auch auf diesen Radius (Dietz et al. 2013: 7).

In kleinen und mittleren Betrieben ist im Dienstleistungsbereich und im Handwerk eine signifikant hohe Zahl von Besetzungsproblemen auffällig. Da sich in diesen Bereichen die Arbeitsmarktlage jedoch durchweg weniger angespannt darstellt, wie das IAB-Panel (Dietz et al. 2013: 8) zeigt, liegen die Ursachen in diesem Rahmen wohl weniger in einem Mangel an verfügbaren Arbeitskräften, sondern es könnte auch auf eine relativ geringe Attraktivität dieser Betriebe im Vergleich, beispielsweise zu Großunternehmen oder anderen Branchen, zurückzuführen sein (ebd.). Das bedeutet, dass sich besonders die KMU des Handwerks im Wettbewerb mit anderen größeren Unternehmen um Bewerber noch besser aufstellen müssen. Möglicherweise können Soziale Medien helfen erstens den Bewerberkreis und -radius zu vergrößern und zudem zum Image eines modernen attraktiven Betriebs beitragen. Deshalb soll im Folgenden gefragt werden, wo das Handwerk in Bezug auf die Nutzung Sozialer Medien steht. Spezifisch ist von Interesse, inwieweit Soziale Medien zur Personalrekrutierung schon genutzt werden und welche Rolle diese darüber hinaus in den Betrieben, also im Allgemeinen spielen.

### **2.2.1 Die Nutzung Sozialer Medien im Handwerk**

Die speziellen Ausrichtungen der unterschiedlichen Gewerke führen dazu, dass diese auch eine unterschiedlich stark ausgeprägte Affinität im **Umgang mit dem Internet** und Sozialen Medien aufweisen. Generell ist das „Internet ein fester Bestandteil des geschäftlichen Alltags“ in den Handwerksbetrieben, da ein Großteil über einen Internetzugang verfügt und die Handwerker hier „sogar über dem Durchschnitt“ im Vergleich zu anderen Branchen liegen (Buchner 2014: 28). Die Internetnutzung zielt jedoch hauptsächlich darauf ab, Informationen

beispielsweise über Produkte im beruflichen Alltag zu beschaffen (ebd.). Lediglich einige Handwerksbetriebe nutzen das Internet bereits als digitalen Kommunikationskanal mit ihrer Kundschaft. Die Möglichkeiten, die sich dadurch eröffnen, werden zwar verstärkt wahrgenommen, die aktive Nutzung und Kommunikation bleibt jedoch weiterhin verhalten (ebd.). Auch die Relevanz und der Nutzen einer eigenen Webseite scheinen für viele Handwerksbetriebe noch nicht klar ersichtlich. Es deutet darauf hin, dass unter Handwerkern noch andere Kanäle der Außendarstellung von großer Wichtigkeit sind (ebd.: 29).

Betrachtet man das generelle Engagement von Handwerksbetrieben in **Sozialen Medien**, so zeigt sich, dass die Betriebsinhaber zwar durchaus Netzwerke wie Facebook, Xing oder spezielle Foren und handwerksspezifische Dienste kennen, die effektive geschäftliche Nutzung jedoch verhalten bleibt (ebd.: 31). Vor allem das soziale Netzwerk Facebook zeigt „eine deutliche Diskrepanz zwischen Bekanntheit und Nutzung für geschäftliche Zwecke“ (ebd.). Einem Großteil der Betriebe ist Facebook zwar ein Begriff, aber die Nutzung beschränkt sich dabei auf einen recht kleinen Anteil privater Nutzer. Ähnlich verhält es sich in diesem Zusammenhang mit anderen, aber branchenspezifischeren Netzwerkseiten wie MyHammer (ebd.: 32). Die Bekanntheit liegt deutlich über der tatsächlichen betrieblichen Nutzung. Eine Anwendung scheint jedoch besonders in Handwerksbetrieben eine größere Verbreitung zu haben: Überdurchschnittlich viele Handwerksbetriebe (im Vergleich zu KMU allgemein) betreiben einen Weblog. Dieses Engagement wird in der Handwerksbranche als besonders sinnvoll erachtet, da die Einrichtung vergleichsweise einfach ist. Außerdem können neuste Informationen wie Messeauftritte oder Kooperationen, aber auch persönlichen Ankündigungen zeitnah und einfach verbreitet werden (ebd.).

Betrachtet man das **altersspezifische Nutzungsverhalten**, so ist festzustellen, dass über alle Altersgruppen, unabhängig vom Handwerk, hinweg speziell die Nutzung Sozialer Medien zugenommen hat. Demgegenüber steht die Handwerksbranche, die in diesem Punkt nicht der allgemeinen Entwicklung folgt (ebd.): Speziell welchen Zusatznutzen ein Auftritt in Sozialen Medien gegenüber einer Firmenwebseite haben kann (sofern eine solche überhaupt vorhanden ist) wird häufig von **älteren Betriebsinhabern** verkannt (ebd.: 4, 28). In höheren Altersgruppen besteht allgemein eine stärkere Skepsis gegenüber der Anwendung Sozialer Medien, da die Nutzungserfahrungen damit schlichtweg fehlen. Es liegen deutliche Hinweise vor, dass **jüngere Betriebsinhaber** in dieser Hinsicht vermutlich eine höhere Affinität aufweisen, da sie den Umgang mit internetbezogenen Technologien eher gewohnt sind und sich oftmals mehr zutrauen. Die Affinität im Umgang mit Sozialen Medien weist somit auf eine generationsspezifische Ausrichtung der Unternehmensführung hin, welche ebenfalls Rückschlüsse auf die Unternehmens- und Vertrauenskultur zulässt (Buchner 2014: 1): In kleinen Betrieben arbeiten die Mitarbeiter auf Augenhöhe und ein gutes Miteinander ist von höchstem Stellenwert. Die Anwendung Sozialer Medien zur gezielten Rekrutierung oder auch zum Screening der Bewerber bleibt dementsprechend in Betrieben mit älterer Betriebsführung potenziell eher verhalten bzw. der zielgerichtete Einsatz genügt nicht. Die Unternehmenskultur basiert daher noch stärker auf Vertrauen und persönlichen Kontakt. Jüngere Betriebsführungen sind gegenüber einer Öffnung dieser Kultur offen und zeigen mehr Bereitschaft zur

Nutzung der genannten Technologien. Es bleibt also festzuhalten, dass sich die kleinen und mittelständischen Unternehmen zwar einig sind, dass die Bedeutung von Sozialen Medien im betrieblichen Alltag zukünftig steigen wird, aktuell zeigt sich jedoch noch eine deutliche Zurückhaltung bei der Umsetzung. Grundsätzlich ist jedoch auch zu bedenken, dass Handwerksbetriebe über alle potenziellen Kanäle hinweg der digitalen Vermarktung immer noch einen geringen Stellenwert zurechnen (ebd.: 32). Eine eigene Firmenwebseite sei schlichtweg für viele nicht relevant oder werde aufgrund von Zeitmangel, fehlendem Know-How und eingeschränkten finanziellen Mitteln nicht verfolgt (ebd.).

Es werden dennoch zahlreiche Chancen für die geschäftliche Wirkung, gerade von denjenigen eher Jüngeren, die bereits in der Umsetzung sind, benannt (ebd.: 33). Dazu zählen die Eigenwerbung, die Akquise neuer Kunden oder bessere Kontaktmöglichkeiten, die Herstellung eines modernen Images und die Generierung neuer Aufträge, woraus sich auch Wettbewerbsvorteile und eine höhere Kundenzufriedenheit ergeben sollen (ebd.).

Doch die wahrgenommenen Risiken durch die Handwerker scheinen in der Bewertung der meisten deutlich größer zu sein als die Chancen: Der zeitliche Einsatz scheint den bedeutendsten Risikofaktor darzustellen, gefolgt von einem knappen Budget und den als unsicher erachteten Nutzungsmöglichkeiten. Zudem werden mögliche negative Bewertungen im Internet gefürchtet (ebd.: 33). Oftmals fehlt den Betrieben das Interesse an Sozialen Medien, manche hegen auch eine gewisse Abneigung gegenüber diesen und nehmen sie als Bedrohung oder als Störfaktor im Geschäftsbetrieb wahr, „der die Mitarbeiter von ihren eigentlichen Aufgaben ablenkt“ (ebd.: 34). Diese wahrgenommenen Risiken schüren eine skeptische Haltung.

Es bleibt also ein hoher Unterstützungsbedarf, vor allem in den kleinen Betrieben, denn je größer das Unternehmen ist, desto stärker ist in der Regel auch die Nutzung der Sozialen Medien bereits verbreitet (ZDH 2014: 6). Einige Gewerke, beispielsweise Gesundheitshandwerke oder Kfz-Handwerke sind gegenüber der Digitalisierung und internetbezogenen Anwendungen deutlich offener (ebd.). Offenkundig ist jedoch, dass das deutsche Handwerk unverkennbar unterrepräsentiert bleibt, wenn es um die zielgerichtete Nutzung des Internets und speziell Sozialer Medien geht. Somit konnten bereits Gründe gegen die Nutzung Sozialer Medien im Handwerk ausgemacht werden. Über die Nutzung der Sozialen Medien speziell zur Rekrutierung (E-Recruiting) oder auch Screening fehlt in Bezug auf das Handwerk die Forschung bisher schlichtweg. Das vorliegende Forschungsvorhaben möchte daher einen Beitrag leisten diese Lücke zu schließen.

### **2.3 Theoretische Grundlage und Verortung**

Die beschriebenen Rahmenbedingungen in KMU in Deutschland und branchenspezifisch im Handwerk ergeben ein eigenes Bild der Nutzung Sozialer Medien im Allgemeinen und speziell im Rekrutierungsprozess. Rückkoppelnd an die gerade beschriebenen empirischen Befunde lassen sich erste Thesen zum Verhalten der Akteure bilden. Um jedoch das Verhalten erklären zu können, werden im Folgenden Konzepte der Rational-Choice-Theorie eingeführt.

### 2.3.1 Der Rational-Choice-Ansatz

„Der homo oeconomicus besitzt die Fähigkeit als rational handelndes Individuum aus einer Vielzahl von Alternativen stets jene zu wählen, die in seiner eindeutig definierten Präferenzordnung den höchsten Rang einnimmt.“ (Erlinghagen 2004: 49)

Grundlage der Theorie stellt der Austausch von zwei Akteuren dar. Jeder Akteur (Erlinghagen 2004: 50) versucht über den Austausch einen möglichst großen Nutzen für sich selbst zu erreichen. Jedoch muss er dafür **Ressourcen** einbringen, um sein Ziel, sein Bedürfnis, seine Erwartung möglichst gut zu erfüllen (Diekmann/Voss 2004: 15f). Zum Teil wird der direkte Austausch durch **Restriktionen** erschwert und auch verunmöglicht, so dass keiner der Akteure seinen Nutzen maximieren kann. Übertragen auf das Feld des Handwerks stellen die beiden Akteure zum einen den Handwerksbetrieb vertreten durch den Betriebsleiter oder die für Personalrekrutierung zuständige Personen dar und zum anderen den potentiellen Bewerber. Ausgangslage des Handwerksbetriebs ist die Notwendigkeit der Besetzung einer offenen Stelle. Entsprechend ist das Ziel, die Stelle möglichst gut bzw. passend zu besetzen und zwar indem möglichst wenige Ressourcen dafür eingebracht werden. Damit wäre der maximale Nutzen erreicht. Der potentiellen Bewerber ist angetrieben von dem Interesse eine möglichst gute und für ihn passende Stelle zu finden. Dafür bringt er Ressourcen ein, indem er Stellenanzeigen anschaut, Bewerbungen erstellt und Vorstellungsgespräche führt etc. Der maximale Nutzen wäre erreicht, wenn er eine Stelle finden würde, die möglichst gut zu seinen **Erwartungen** passt. Diese optimale Situation ist leider in der Realität so nicht immer gegeben. Deshalb unterliegt der Austausch bestimmten Restriktionen. Beispielsweise ist der Bewerbermarkt nicht absolut transparent, d.h. Betrieb und Bewerber brauchen Suchbewegungen bis sie sich finden. Darüber hinaus können die oben genannten Faktoren wie der Wettbewerb mit Großunternehmen um potentielle Bewerber oder aber auch die Notwendigkeit von Betrieben Bewerber zu finden, die zur Kultur passen (P-O-Fit) ebenfalls erschwerend wirken. Aus Sicht der Bewerber beziehen sich Restriktionen vor allem auf Intransparenz auf dem Bewerbermarkt. Vor diesem Hintergrund haben sowohl Betrieb als auch Bewerber ein hohes Interesse die Restriktionen möglichst gut zu minimieren. Der Einsatz Sozialer Medien könnte genau hier ansetzen, denn die Informationen über die angebotene Stelle bzw. die verfügbaren Bewerber lassen sich schneller, in einem großen geografischen Raum aber auch gleichzeitig über fachspezifische Kanäle verbreiten. So können zeitgleich mehrere Rekrutierungskanäle bedient werden. Damit besteht der Zugriff auf einen deutlichen größeren Pool an Bewerbern und Betrieben. Der Zugang zu den Sozialen Medien kann sich, wenigstens für die jüngere Generation mit gewisser Affinität zu diesen Technologien, ressourcenarm gestalten. Darüber hinaus liefern die Sozialen Medien vielfältige Informationen über Bewerber und Betrieb, sodass eine Passung vereinfacht wird. Vor diesem Hintergrund könnten alle Seiten über die Nutzung von Sozialen Medien ihren Nutzen maximieren. Allerdings stehen dem, wie der Forschungsstand gezeigt hat, nicht ausreichendes Interesse und Kompetenzen im Umgang mit den Sozialen Medien, rechtliche und andere Unsicherheiten, die mit der Anwendung verbunden sind sowie die hohe Bedeutung der persönlichen Netzwerke zur Sicherstellung der Vertrauenskultur in den Betrieben gegenüber. Diese Hürden bzw.

Restriktionen abzubauen, ist Voraussetzung für die Nutzenmaximierung beider Marktseiten. Der beschriebene theoretische Ansatz kann vor allem Verbänden und der Politik zeigen, wo Unterstützung anzusetzen ist.

## 2.4 Zwischenstand der zentralen Ergebnisse

Den Sozialen Medien in KMU werden zwar allgemein große Potenziale zugeschrieben, ihre Umsetzung speziell zur Personalrekrutierung bleibt bisher jedoch noch sehr verhalten. Diese Annahme verstärkt sich noch bei der Betrachtung des Handwerks. Dennoch sollten die potenziellen Vorteile durch das E-Recruiting nicht außer Acht gelassen werden. Wie mit der Theorie der rationalen Wahl gezeigt werden kann, lässt sich die Rekrutierung durch den geringen Ressourceneinsatz im E-Recruiting (weniger Kosten und höhere zeitliche Flexibilität) optimieren. Dies stellt sich aber momentan vor allem für kleine Betriebe als schwierig heraus, da bestimmte Restriktionen (Barrieren und Unsicherheiten beispielsweise in rechtlichen Fragen u.a.) dem im Weg stehen. Soziale Medien werden daher bisher eher von größeren Unternehmen genutzt, da dort neuere Entwicklungen leichter aufgenommen werden und die dafür entsprechenden Kompetenzen und Ressourcen eher vorhanden sind. Es erscheint deshalb sehr wichtig, Transparenz für das Feld zu schaffen (siehe Beitrag für die Praxis). Mit diesem Forschungsvorhaben soll ein Beitrag dazu geleistet werden: Sowohl E-Recruiting als auch das Screening der Bewerberprofile sollten als eine zusätzliche, moderne Ressource im Rekrutierungsprozess wahrgenommen werden und auch allgemein können mit dem Einsatz Sozialer Medien vielfältige Vorteile für die Betriebe erzielt werden.

Aus dem Forschungsstand und der Theorie ergeben sich somit verschiedene Merkmale, die bei der Nutzung von Sozialen Medien von Relevanz sein können. Dies sind die **Betriebsgröße, die (Vor-)Erfahrungen der Nutzung von Sozialen Medien allgemein aber auch spezifische im Handwerk, die verfügbaren Ressourcen der Betriebe für die Rekrutierung, die Bedeutung der Unternehmens- und Vertrauenskultur** bei der Einstellung von Bewerbern und der tatsächliche Fachkräftebedarf des Betriebs. Von diesen Merkmalen und den damit verbundenen Erkenntnissen aus dem Forschungsstand werden später Hypothesen in Form von „wenn..., dann...“ oder von „je..., desto...“ abgeleitet. Zuvor erfolgt zunächst die Beschreibung des Forschungsdesigns, das dieser Studie zu Grunde liegt.

## 3 Forschungsdesign

Das Forschungsdesign basiert auf einer Methoden-Triangulation. Unter Triangulation versteht man in den Sozialwissenschaften die Verwendung verschiedener Theorieansätze, Methoden oder Datenquellen zur Prüfung eines Forschungspuzzles, sodass die jeweiligen Ergebnisse verglichen und gegengeprüft werden können (Bryman 2012: 392). „Triangulation meint immer, dass man versucht, für die Fragestellung unterschiedliche Lösungswege zu finden und die Ergebnisse zu vergleichen“ (Mayring 2002: 147). In dieser Studie wurde eine

Kombination aus qualitativen und quantitativen Methodenelementen, die miteinander trianguliert werden, verwendet.

Zunächst konnte durch qualitative Experteninterviews mit Multiplikatoren der Handwerkskammer und der Innungen ausgewählter Gewerke der bisherige Wissenstand aus der Literatur und Theorie erweitert bzw. verdichtet werden. So erfolgte eine noch bessere Annäherung an das Feld. Dabei kristallisierten sich in Verbindung mit dem empirischen Forschungsstand und den theoretischen Konzepten sechs zentrale Hypothesen heraus. Diese bilden die Grundlage für die Entwicklung eines quantitativ angelegten Online-Fragebogens, welcher über die Verteiler der in den Experteninterviews gewonnenen Ansprechpartner der Innungen versandt wurde. Um die daraus erzielten Ergebnisse besser einordnen zu können, konnten in einem letzten Schritt anhand eines betrieblichen Best-Practice-Beispiels unklare bzw. widersprüchliche Ergebnisse noch einmal aufgegriffen und interpretiert werden. Das Design verknüpft folglich eine qualitativ ausgerichtete Exploration mit einer quantitativen Erhebung, um die Verallgemeinerbarkeit der Hypothesen zu testen. Ergänzend erfolgt eine qualitative, erklärende Vertiefung zur Verortung von widersprüchlichen und neuen Informationen.

### **3.1 Feldphase 1: Qualitative Experteninterviews**

#### **3.1.1 Fragebogenkonstruktion und Pretest des semi-strukturierten Interviews**

Auf Basis des Forschungs- und Theoriestandes wurde für die Gespräche mit den Experten der Handwerkskammer und der Innungen ein Interviewleitfaden für ein semi-strukturiertes Interview entwickelt. Diese Interviewform wird als besonders geeignet für eine explorative Hypothesengewinnung erachtet (Stier 1999: 189). Im Anschluss daran wurde der Leitfaden von der fachlichen Begleitung dieses Projektes sowie von Kommilitonen im Masterstudien-gang Soziologie getestet. Zentraler Überarbeitungspunkt war die Verwendung einer praxis-nahen, einfachen Sprache (Endversion des Fragebogens siehe Anhang 3a: Fragebogen für das Experteninterview mit der Handwerkskammer). Nach der Durchführung des ersten Experteninterviews mit der Handwerkskammer wurde der Interviewleitfaden noch einmal für die nachfolgenden Gespräche mit den Innungen inhaltlich konkret auf diese zugeschnitten (siehe Anhang 3b: Fragebogen für das Experteninterview mit den Experten der Innungen).

#### **3.1.2 Feldzugang und Zeitrahmen**

Ein Expertengespräch mit der Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main als Vertretung von „mehr als 34.000 Unternehmen und 134.000 Handwerkern aus der Metropolregion Frankfurt-Rhein-Main“ (<http://www.hwk-rhein-main.de/>) führte zu einer zeitnahen Vermittlung weiterer Ansprechpartner auf Innungsebene. Auf Empfehlung der Handwerkskammer fiel die Auswahl der Gewerke auf die Bereiche Maler- und Lackierer-, Metallbau-, Kfz-, Bäckerei- und Elektrohandwerk. Die Wahl der Gewerbe wurde seitens der Handwerkskammer mit der vermutlich sehr technikaffinen Ausrichtung dieser Innungen begründet, die als begünstigend für eine Offenheit zum Thema Soziale Medien erachtet wurde. Da die Ansprache der dort-

gen Ansprechpartner per E-Mail auch nach einer weiteren Erinnerung ergebnislos blieb, erfolgte eine telefonische Kontaktaufnahme. So konnten Experteninterviews mit allen vorab identifizierten Gewerken mit Ausnahme des Elektrohandwerks terminiert werden. Grund dafür war eine fehlende Informationsgrundlage über die Thematik.

Die Gespräche mit den Experten der Innungen fanden im Zeitraum vom 04. bis 11. August 2016 statt (zum genauen zeitlichen Ablauf siehe Anhang 2: Dokumentation der Kontakte mit den Ansprechpartnern/innen (AP)).

### 3.1.3 Ergebnisse aus den qualitativen Experteninterviews und Hypothesengenerierung

Eine relevante Erkenntnis, die für die weitere Vorgehensweise im Feld aus den Interviews hervorgegangen ist, betrifft die Unternehmensgröße. Die Experten rieten dazu, in der Befragung zu berücksichtigen, dass es speziell im Rhein-Main-Gebiet relativ viele Ein-Personen-Betriebe gibt, die aufgrund ihrer noch eingeschränkteren Ressourcenausstattung zusätzlich zu den Kleinstbetrieben separat betrachtet werden sollten. Aus diesem Grund wird im Rahmen der Studie nicht nur zwischen Kleinst-, kleinen und mittelgroßen Betrieben, sondern zusätzlich noch Ein-Personen-Betriebe unterschieden. Im Kontext der Personalgewinnung ist es generell naheliegend, dass Ein-Personen-Betriebe keine Rekrutierung betreiben, da sie über keine Mitarbeiter verfügen. Jedoch wird in Stoßzeiten häufig auf temporäre Mitarbeiter zurückgegriffen, um einen kurzfristig anfallenden Bedarf zu decken und dann ist Rekrutierung ein wichtiges Thema.

Zudem kristallisierte sich erst in den Expertengesprächen die Einteilung der Betriebe in unterschiedliche Gruppen von Nutzern Sozialer Medien heraus: So gibt es Betriebe, deren Personalverantwortliche Soziale Medien gar nicht nutzen und zwar weder im privaten noch im betrieblichen Kontext. Davon zu unterscheiden sind Betriebe, in denen Soziale Medien von dem bzw. den Personalverantwortlichen ausschließlich im privaten Umfeld genutzt werden. Eine dritte Gruppe stellen solche Handwerksbetriebe dar, bei denen die Personalverantwortlichen von Sozialen Medien entweder privat **und** betrieblich oder nur betrieblich Gebrauch machen.

Nutzt ein Personalverantwortlicher Soziale Medien im betrieblichen oder im privaten **und** betrieblichen Kontext, so ist davon auszugehen, dass seine Affinität im Umgang mit Sozialen Medien höher ist als die von Privat- oder Nicht-Nutzern. In anderen Worten: Finden Soziale Medien im professionellen Umfeld eines Betriebes und sogar **zusätzlich** noch im privaten Kontext Anwendung, so lässt dieser breite Nutzungsumfang auf eine hohe Affinität im Umgang mit Sozialen Medien schließen. Nutzt ein Personalverantwortlicher Soziale Medien ausschließlich im privaten Kontext, ist von einer geringeren Erfahrung und Neigung und dementsprechend lediglich auch von einer mittleren bis schwachen Affinität im Umgang mit diesen auszugehen. Schlussendlich kann somit aus einer Nicht-Nutzung Sozialer Medien eine fehlende Soziale-Medien-Affinität abgeleitet werden (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Nutzergruppen

Nutzergruppe I: Nicht-Nutzer	Nutzergruppe II: Privatnutzer	Nutzergruppe III: Betriebliche oder privat <u>und</u> betriebliche Nutzer
Keine Soziale-Medien-Affinität	Schwache bis mittelstarke Soziale-Medien-Affinität	Hohe Soziale-Medien-Affinität

Quelle: Eigene Darstellung.

Um alle Betriebe in der Befragung einschließen zu können, war es wichtig, für alle drei Nutzergruppen Hypothesen zu generieren.

Inhaltlich konnten in den Experteninterviews größtenteils Parallelen zum dargestellten Forschungsstand gezogen werden. So war davon auszugehen, dass die Betriebsgröße die Nutzung Sozialer Medien im Allgemeinen und in der Personalrekrutierung im Speziellen bedingt. Dabei wurden die drei Nutzertypen bzgl. der Sozialen Medien klar unterschieden. Aus dieser Annahme wurden folgende Hypothesen abgeleitet:

Diese Hypothese wird nur im Falle der Nicht-Nutzer und Privatnutzer geprüft, um sich der allgemeinen Nutzung anzunähern: **(H1a) Je kleiner der Betrieb, desto eher werden keine Sozialen Medien genutzt.**

Diese Hypothese wird nur bei betrieblichen Nutzern geprüft, denn es geht auch darum zu spezifizieren, in welchen Bereichen die Sozialen Medien zum Einsatz kommen: **(H1b) Je kleiner der Betrieb, desto eher werden keine Sozialen Medien zur Personalrekrutierung genutzt.**

Diese vorhergehende Hypothese konnte um den Punkt erweitert werden, dass eine für das Verhalten der Betriebe wesentliche Determinante im Sinne des rational handelnden Akteurs die Ressourcenverfügbarkeit darstellt. In den Experteninterviews wurden insbesondere Schwierigkeiten bei der Umsetzung der Personalrekrutierung über Soziale Medien aufgrund der vergleichsweise geringeren Ressourcenausstattung der Handwerksbetriebe benannt.

Entsprechend wird die folgende Hypothese nur bei Nicht-Nutzern und Privatnutzern geprüft, denn es geht um die Gründe, warum die Sozialen Medien nicht genutzt werden. Dies können nur diese beiden Zielgruppen adäquat beantworten: **(H2a) Je kleiner der Betrieb, desto weniger Personal, Zeit, Know-How und Budget steht für die Nutzung Sozialer Medien zur Verfügung.**

Folglich wird die Hypothese, für betriebliche Nutzer, die bereits Nutzungserfahrungen haben, etwas modifiziert: **(H2b) Wenn der Betrieb klein ist, dann steht für die Personalrekrutierung mit Soziale Medien weniger Zeit und Know-How zur Verfügung.**

Ferner konnte Screening von den Experten als eine Möglichkeit, vorrangig kleiner Betriebe, zur Gewährleistung eines guten Person-Organization-Fit identifiziert werden. In Bezug auf diesen Aspekt sollten nur solche Betriebe untersucht werden, die tatsächlich auch Soziale Medien nutzen.

**Nur betriebliche Nutzer: (H3) Je kleiner der Betrieb, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Screening zum Person-Organization-Fit genutzt wird.**

Im Forschungsstand wurde die Unternehmenskultur in ihrer Funktion als Vertrauenskultur in kleinen Betriebsstrukturen dargestellt. Die Experteninterviews lieferten hierzu ein gegensätzliches Ergebnis, da darin die Einschätzungen benannt wurden, dass eine gewisse Offenheit zu allerlei Themen bestünde und eine Vertrauenskultur als nicht besonders wichtig erachtet werde. Mittels der formulierten Hypothese sollte der identifizierte Widerspruch getestet werden:

**Alle Nutzergruppen: (H4) Wenn ein Betrieb klein ist, dann wird die betriebliche Vertrauenskultur als besonders wichtig erachtet.**

Über den Forschungsstand hinaus wurde die Verbindung zwischen dem Fachkräftebedarf und der Personalrekrutierung über Soziale Medien thematisiert. In den Expertengesprächen zeigte sich, dass der Nachwuchs- und Fachkräftebedarf die Notwendigkeit hervorbringt, auf neue, modernere Rekrutierungskanäle bzw. -maßnahmen zurückzugreifen. Ausgehend davon konnte nachfolgende Hypothese abgeleitet werden:

**Alle Nutzergruppen: (H5) Je größer der Bedarf an Personal, desto eher werden Soziale Medien genutzt.**

Im Hinblick auf die Handreichungen für die Praxis kam im Zuge der Interviews dem Unterstützungsbedarf eine hohe Relevanz zu. Unter Berücksichtigung des nutzenmaximierenden Akteurs lautete die letzte Hypothese:

**Alle Nutzergruppen: (H6) Je nach Soziale-Medien-Affinität variiert auch der Unterstützungsbedarf der Betriebe.**

## **3.2 Feldphase 2: Online-Befragung**

### **3.2.1 Fragebogenkonstruktion der Online-Befragung**

Der Fragebogen für die Online-Befragung (siehe Anhang 3c: Fragebogen für die quantitative Online-Befragung) wurde unter Zuhilfenahme der Empfehlungen von Döring und Bortz (2016) und auf der Grundlage der Ergebnisse der Experteninterviews konstruiert. Er diente vorrangig der Überprüfung der oben formulierten Hypothesen.

In der Begrüßung wurde einerseits auf die Relevanz der Thematik für die Befragten hingewiesen, andererseits wurde in Aussicht gestellt, dass die Handreichungen und Ergebnisse im Anschluss an die Befragung zur Verfügung gestellt würden. Da keine materielle Incentivierung der Befragung möglich war, sollte der Rücklauf durch diesen Bonus stimuliert werden.

Die Variablen zur Prüfung der entwickelten Hypothesen wurden im quantitativen Fragebogen mithilfe von Items gemessen (siehe Anhang 4: Übersicht Hypothesen und Variablen). Diese wurden anhand von offenen und geschlossenen Fragen erfasst und anschließend geprüft. Darüber hinaus angebrachte Fragen zum Sachverhalt wurden im Interesse der An-

sprechpartner aus den Experteninterviews zusätzlich erhoben. 43 Fragen erfassten dabei die 6 folgenden inhaltlichen Dimensionen:

- Betriebliche Charakteristika
- Individuelle Merkmale des Betriebsinhabers
- Affinität für Soziale Medien der Betriebe
- Nutzergruppe I: Nicht-Nutzer
- Nutzergruppe II: Privatnutzer
- Nutzergruppe III: Betriebliche oder privat und betriebliche Nutzer

In den ersten drei Blöcken wurden zunächst solche Fragen platziert, welche sich intuitiv und schnell beantworten lassen, damit dem Befragten ein angenehmer Einstieg gewährleistet wurde.

Der Fragebogen bestand insgesamt aus 37 geschlossenen Fragen mit vorgegebenen Antwortalternativen, die jedoch immer um ein zusätzlich offenes Feld für eine freie Eingabe sonstiger Antwortmöglichkeiten ergänzt wurden. Alle geschlossenen Fragen wurden als Pflichtfelder programmiert. Lediglich 6 Fragen zur Betriebsstruktur sowie zum Feedback wiesen eine offene Frageform auf. Dies ist damit zu begründen, dass die Informationen zu diesen beiden Aspekten so detailliert wie möglich erfasst werden sollten. Um die Abbruchquote gering zu halten, mussten offene Fragen nicht zwingend beantwortet werden.

Der digitale Fragebogen wurde über das Online-Fragebogentool „LimeSurvey“ erstellt (LimeSurvey 2016).

### **3.2.2 Pretest**

Um missverständliche Formulierungen sowie technische Probleme vor der zweiten Feldphase zu identifizieren und den Fragebogen entsprechend verbessern zu können, wurden mit den Ansprechpartnern aus dem Feld sowie der Ansprechpartnerin im IWAK qualitative Pretests durchgeführt (Döring/Bortz 2016).

Diese gliederten sich in zwei Testsequenzen. In der ersten Sequenz wurde ausschließlich die inhaltliche und formale Dimension des Fragebogens getestet, wobei die Multiplikatoren Verbesserungen und Wünsche anbringen konnten. Es erfolgten Anpassungen im Bereich der Formulierungen, da der Fragebogen möglichst verständlich für die Praxis sein sollte. Zudem wurden Definitionen von Begriffen wie „E-Recruiting“, „Soziale Medien“, „Screening“ etc. hinzugefügt. Der Ablauf, die Fragestellungen sowie die Länge des Fragebogens wurden nicht verändert. Nach der Überarbeitung des nun fixierten Fragebogeninhalts bzw. -aufbaus, sah die zweite Testsequenz die technische Prüfung des nun digital vorliegenden Online-Fragebogens vor. Somit konnte der Ablauf des gesamten Datenerhebungsprozesses unter Realbedingungen geprüft werden (Döring/Bortz 2016). Dabei wurde von den Betroffenen auch auf die Bearbeitungszeit für den Fragebogen geachtet. Je nach Filterführung betrug diese Zeit zehn bis zwölf Minuten.

### **3.2.3 Feldzugang und Zeitrahmen**

Für die zweite Feldphase sicherten vier Interviewpartner ihre Unterstützung beim Versenden der Online-Befragung über ihre E-Mailverteiler mit eigens formulierten Anschreiben zu. Nachdem die endgültige Fragebogenversion erstellt war, erfolgte der Versand im Zeitraum vom 05. bis 13. Oktober 2016. Am 8. November wurde der Reminder versendet, die Befragung endete am 11. November 2016.

### **3.2.4 Analyseverfahren und Datengrundlage**

Insgesamt lagen nach Befragungsende 212 vollständige und 54 unvollständige Fragebögen vor. Zur Bereinigung der Daten wurden Duplikate und nicht ausreichend ausgefüllte Fragebögen entfernt, Missings vergeben und das offene Feld der „Sonstigen“-Kategorie genauer untersucht. Letztlich konnten für die Analyse 242 Fragebögen verwendet werden. Geschuldet dieser geringen Fallzahl konnten voraussetzungsvolle statistische Analyseverfahren, wie Regressionsanalysen, nicht durchgeführt werden. Deshalb wurde eine bivariate Analysestrategie mit Kreuztabellen und entsprechenden statistischen Kennzahlen zur Ergebnisgenerierung genutzt und mittels der Statistiksoftware Stata 13 umgesetzt (Stata Corp. 2013). In Rückbezug auf die Grundgesamtheit von mehr als 34.000 Handwerksbetrieben konnten keine repräsentativen Ergebnisse erzielt werden, diese sind somit als explorativ zu bewerten.

## **3.3 Feldphase 3: Best-Practice-Beispiel**

Im quantitativen Fragebogen konnte angegeben werden, wenn Interesse an einem weiterführenden Interview bestand. So konnten potentielle Multiplikatoren für das Best-Practice-Beispiel gewonnen werden. Widersprüchliche sowie noch nicht vollständig geklärte Ergebnisse aus der quantitativen Befragung fungierten als Grundlage für den semistrukturierten Fragebogenleitfaden des Best-Practice-Beispiels (siehe Anhang 3d: Fragebogen für das Best-Practice Beispiel). Das Ziel dieser dritten Phase liegt zum einen in der Ergänzung der quantitativ erzielten Ergebnisse, zum anderen in der Ableitung wirksamer Handlungsempfehlungen für die Praxis.

Zu beachten ist, dass es sich lediglich um ein singuläres Beispiel eines Betriebs handelt, der Soziale Medien bereits zur Personalrekrutierung nutzt. Dementsprechend können die Ergebnisse des Best-Practice-Beispiels nicht unmittelbar mit den Resultaten der quantitativen Befragung aus Feldphase 2 verglichen werden und es lassen sich keine verallgemeinerbaren Aussagen treffen, jedoch Zusammenhänge und mögliche Erklärungen explorieren.

## 4 Ergebnispräsentation

Im nun folgenden Kapitel werden die Ergebnisse aus den Feldphasen 2, also der quantitativen Befragung, und 3, der Auswertung der Best Practice Beispiels, ausführlich abgebildet.

### 4.1 Ergebnisse aus Feldphase 2

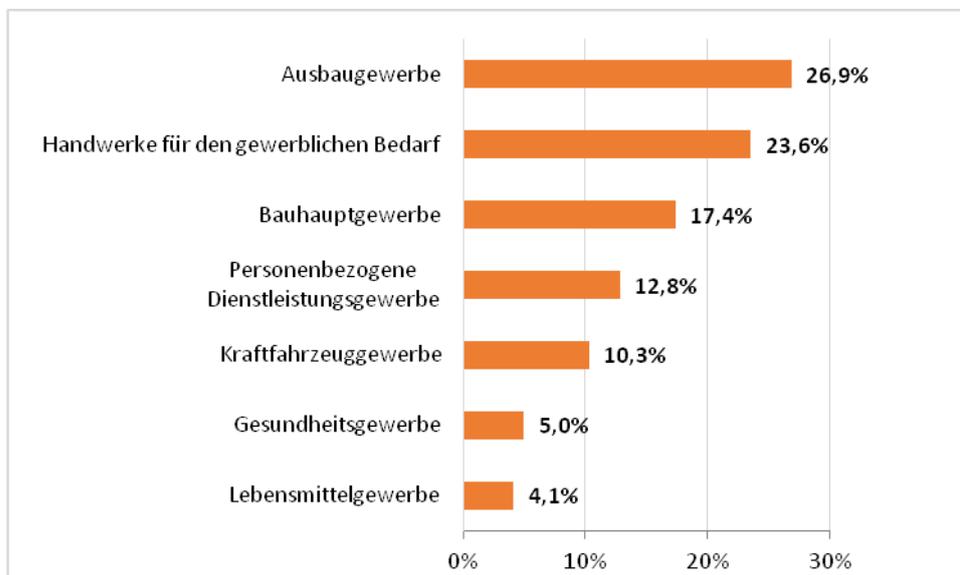
Die Ergebnisdarstellung zur zweiten Feldphase beginnt, um einen Überblick über die teilnehmenden Gewerbe zu erhalten, einleitend mit einer *deskriptiven Erläuterung der generierten Stichprobe der Befragung*. Danach folgen die Resultate, die im Hinblick auf die in Feldphase 1 generierten Hypothesen erzielt werden konnten. Diese gliedern sich in einen *Ergebnisblock zur Betriebsgröße* und einen Teil *zum Rekrutierungs- und Unterstützungsbedarf*.

Zu berücksichtigen gilt weiterhin die Unterteilung der Betriebe in die drei Nutzergruppen (Nicht-Nutzer, Privatnutzer, private und betriebliche oder nur betriebliche Nutzer). Nicht signifikante Ergebnisse in dieser Feldphase sind oftmals auf die sehr geringen Fallzahlen zurückzuführen und liefern entsprechend wertvolle Hinweise auf bestimmte Trends.

#### 4.1.1 Stichprobenbeschreibung

An der Befragung hat das Ausbaugewerbe mit 26,9% als größte Gewerbegruppe teilgenommen, gefolgt vom Handwerk für den gewerblichen Bedarf mit 23,6% und dem Bauhauptgewerbe mit 17,4% (siehe Abbildung 1).

**Abbildung 1: Prozentuale Verteilung der befragten Betriebe nach Gewerben**

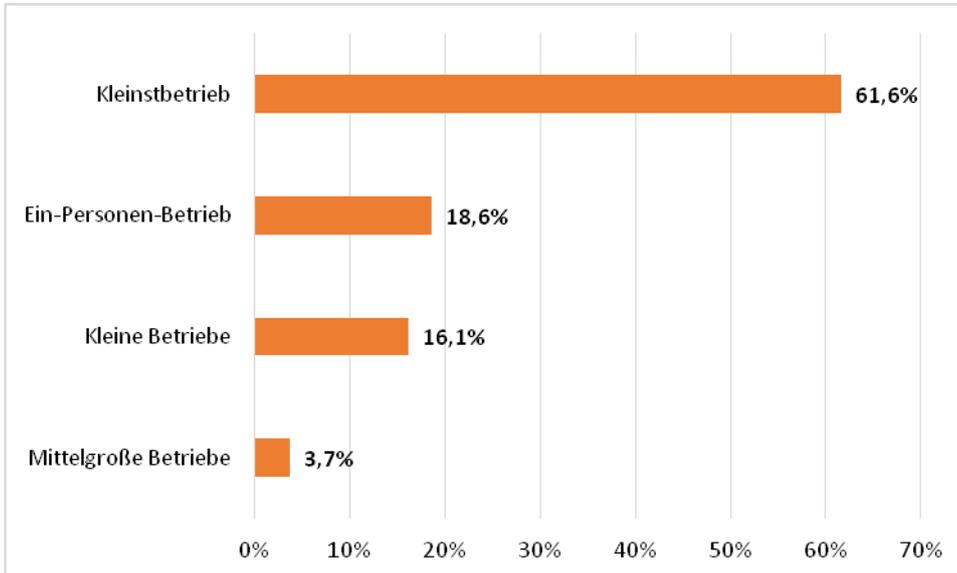


n=242

Quelle: Eigene Darstellung.

An der Befragung beteiligten sich überwiegend Kleinstbetriebe (62%)<sup>42</sup>, am wenigsten waren mittelgroße Betriebe (4%) vertreten (siehe Abbildung 2).

**Abbildung 2: Prozentuale Verteilung der Betriebsgrößen**



n=242

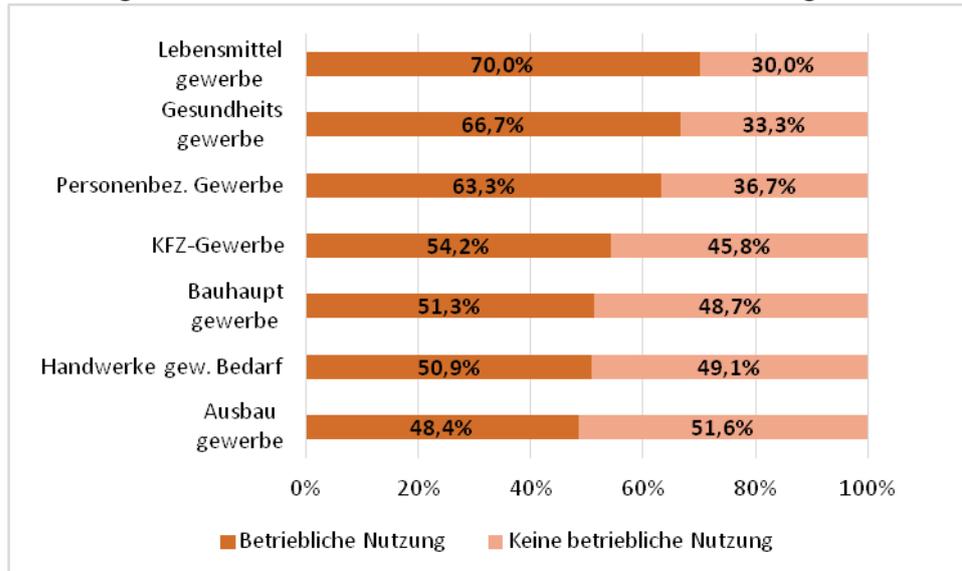
Quelle: Eigene Darstellung.

Zur besseren Einschätzung der Betriebe im Hinblick auf ihre Internetnutzung sollen nun zunächst generelle Stichprobeninformationen präsentiert werden. Dabei ist von Interesse, ob die untersuchten Handwerksbetriebe auch über eine unternehmenseigene Internetseite verfügen. Hierbei finden sich die Ergebnisse aus dem Forschungsstand wieder und zwar, dass ein Großteil (81%) der befragten Betriebe bereits über eine Homepage verfügt. Betrachtet man nur die Betriebe, die keine Sozialen Medien nutzen, so zeigt sich, dass ebenfalls ein Großteil dieser Gruppe zumindest eine unternehmenseigene Homepage betreibt (72%) (siehe Anhang 5: Homepagenutzung).

In der Befragung wurde eine Unterscheidung zwischen Betrieben, die Soziale Medien nutzen und solchen, die sie nicht nutzen, vorgenommen (siehe Abbildung 3). Dabei zeigt sich bei der gewerbspezifischen Auswertung dieses Aspekts, dass über alle Handwerksgewerbe hinweg ungefähr die Hälfte der Befragten angegeben hat, Soziale Medien im Unternehmenskontext zu nutzen. Bei der Interpretation der hohen prozentualen Nutzung im Gesundheits- und Lebensmittelgewerbe müssen die geringen Fallzahlen dieser Gewerbe mitberücksichtigt werden (*Lesebeispiel: Im Lebensmittelgewerbe nutzen 70% der Betriebe Soziale Medien, dies entspricht hier lediglich 7 Betrieben*).

<sup>42</sup> An dieser Stelle sei abermals auf die in Kapitel 2.1 Die Rahmenbedingungen in KMU eingeführte Definition der Betriebsgrößen verwiesen. Die Kategorie „Ein-Personen-Betrieb“ wurde von den Experten in Feldphase 1 eingeführt (hierzu siehe Kapitel 3.1 Feldphase 1: Qualitative Experteninterviews).

**Abbildung 3: Anteile betrieblicher und nicht betrieblicher Nutzung Sozialer Medien nach Gewerben**



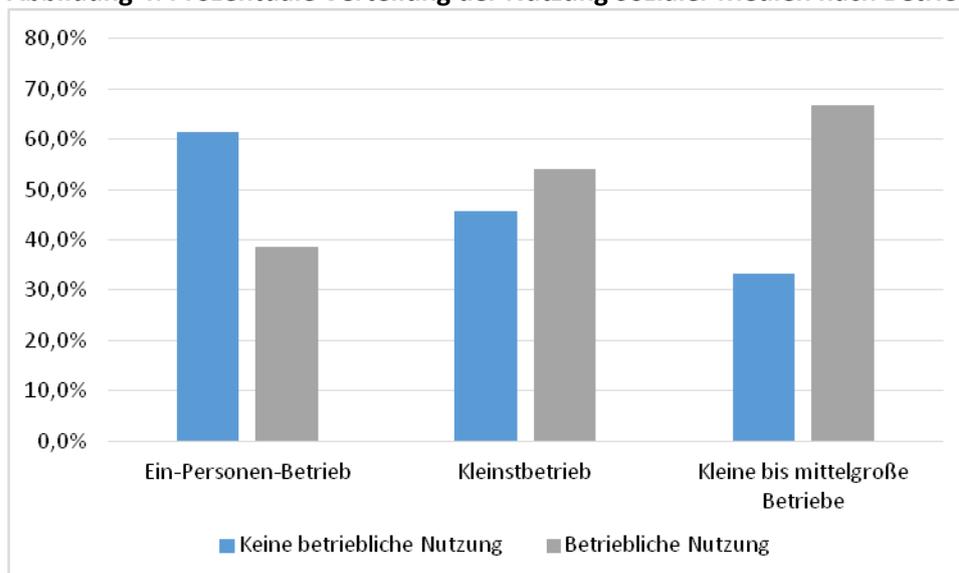
n=236

Quelle: Eigene Darstellung.

#### 4.1.2 Betriebsgröße

Die Informationen zur Stichprobe dienen zur besseren Einordnung der nachfolgenden Ergebnisse zur Betriebsgröße. Dabei sollte berücksichtigt werden, dass die Kleinstbetriebe die größte Gruppe darstellen. Wie von den Experten vorausgesagt, sind Ein-Personen-Betriebe ebenfalls zahlenmäßig stark vertreten. Somit werden sie getrennt von den Kleinstbetrieben in den folgenden Auswertungen betrachtet. Aufgrund der geringen Fallzahlen der kleinen und mittelgroßen Betriebe werden diese zu einer Kategorie zusammengefasst. Dies bedeutet, dass im Folgenden drei Betriebsgrößen unterschieden werden und zwar: Ein-Personen-Betriebe, Kleinstbetriebe sowie kleine bis mittelgroße Betriebe.

**Abbildung 4: Prozentuale Verteilung der Nutzung Sozialer Medien nach Betriebsgröße**



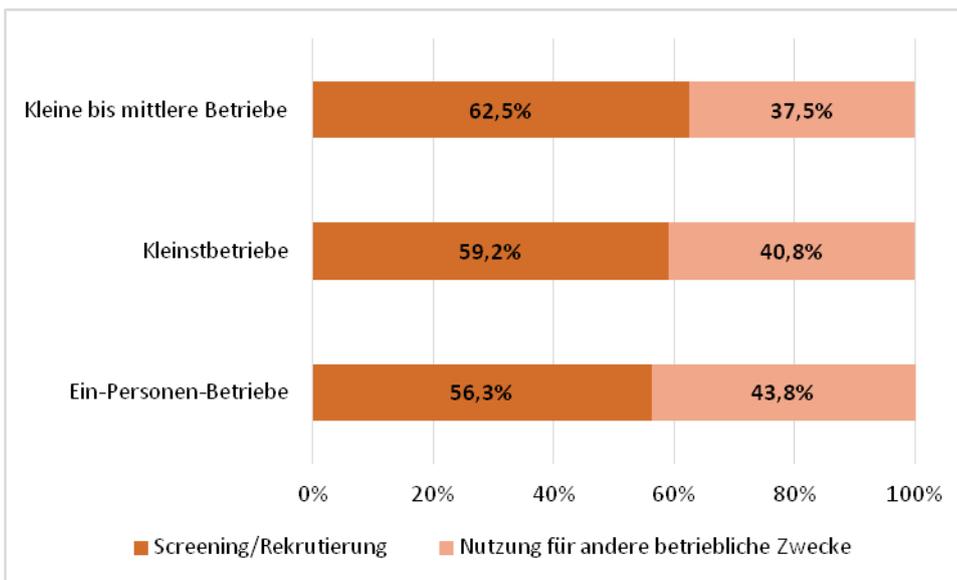
n=236

Quelle: Eigene Darstellung.

In Abbildung 4 wird ersichtlich, dass mit der Unternehmensgröße die betriebliche Nutzung von Sozialen Medien steigt: Während 61,4% der Ein-Personen-Betriebe keine Soziale Medien nutzen, geben 66,7% der kleinen bis mittelgroßen Betriebe eine Nutzung Sozialer Medien an. Der abgebildete Zusammenhang ist signifikant<sup>43</sup>, darum ist die Hypothese 1a anzunehmen, dass je kleiner der Betrieb ist, desto eher werden keine Sozialen Medien genutzt. Jedoch gilt zu beachten, dass Cramer's  $V=0,176^*$  nach Kühnel und Krebs (2012) nur schwach ist.

Interessiert man sich konkret für den Bereich der *Personalrekrutierung* mithilfe Sozialer Medien (H1b), so können in der Befragung keine signifikanten Ergebnisse im Kontext der Betriebsgröße abgebildet werden. Der Trend deutet jedoch daraufhin, dass über alle Betriebsgrößen hinweg Soziale Medien explizit für Screening und Rekrutierung genutzt werden. Zu beachten ist hierbei, dass die prozentualen Unterschiede zwischen den Betriebsgrößen im Hinblick auf die Nutzung Sozialer Medien zur Personalrekrutierung deutlich geringer ausfallen als noch bei der generellen betrieblichen Nutzung, was in der Darstellungsweise in Abbildung 5 besonders klar wird.

**Abbildung 5: Prozentuale Verteilung der Nutzung Sozialer Medien für Personalrekrutierung nach Betriebsgröße**



n=124

Quelle: Eigene Darstellung.

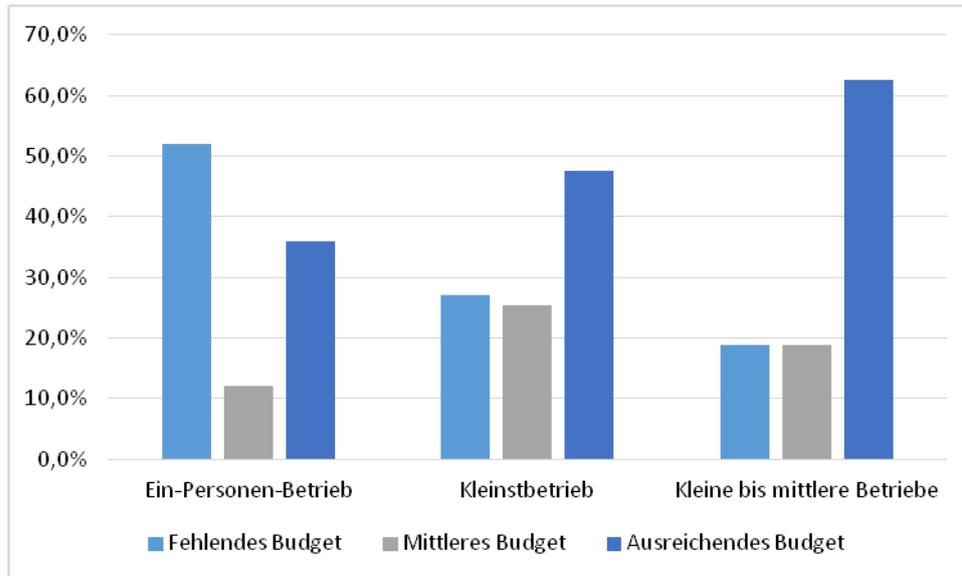
Die Ressourcenausstattung scheint aus dem Kontext des handelnden Akteurs zentral für die betriebliche Nutzung Sozialer Medien zu sein. In den Betrieben, die Soziale Medien im Betriebskontext nutzen, lässt sich keinerlei Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Ressourcenausstattung für die Nutzung Sozialer Medien feststellen (siehe Anhang 7a: Verteilung der Ressourcen zur Nutzung Sozialer Medien nach Betriebsgröße).

Bei den Nicht-Nutzern bzw. Privatnutzern zeichnet sich nur ein nicht-signifikanter Trend bei der ökonomischen Ressourcenausstattung ab (siehe Abbildung 6). Für andere Ressourcen

<sup>43</sup> Signifikante Zusammenhangsmaße werden für den interessierten Leser zur Wahrung der Transparenz im Anhang 6: Signifikante Ergebnisse zu den Abbildungen aufgeführt.

wie Personal, Zeit und Know-How war keine Tendenz erkennbar. Es zeigt sich, dass Ein-Personen-Betriebe tendenziell keine Sozialen Medien nutzen, da sie über ein geringeres Budget verfügen. Kleine bis mittelgroße Betriebe geben im Vergleich dazu eher an, über ein ausreichendes Budget zu verfügen, wobei abermals auf die geringe Fallzahl zu verweisen ist. Die hypothetische Annahme, dass je kleiner das Unternehmen, desto weniger Personal, Zeit, Know-How und Budget für die Nutzung Sozialer Medien zur Verfügung steht, lässt sich dementsprechend an dieser Stelle weder verwerfen noch annehmen.

**Abbildung 6: Verteilung des Budgets zur Nutzung Sozialer Medien nach Betriebsgröße**

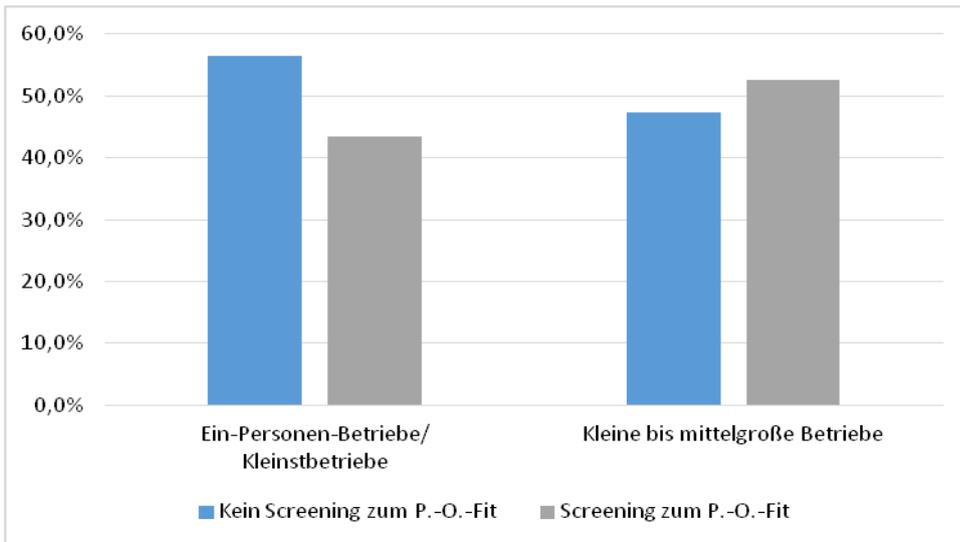


n=104

Quelle: Eigene Darstellung.

Wie Abbildung 7 zu entnehmen ist, verwenden Ein-Personen- und Kleinstbetriebe im Vergleich zu kleinen bis mittelgroßen Betrieben Screening tendenziell seltener um sicherzustellen, dass der potenzielle Bewerber charakterlich gut zum Betrieb passt. Dieser Zusammenhang ist jedoch nicht signifikant und nur als Trend zu bewerten. Die dritte Hypothese, dass eine kleinere Betriebsgröße mit einer höheren Wahrscheinlichkeit der Nutzung von Screening für ein guten Person-Organization-Fit einhergeht, kann verworfen werden. Screening kann für kleine bis mittelgroße Betriebe (Nutzung liegt bei 20,8%) folglich als ein effektives Mittel zur Gewährleistung eines funktionierenden Person-Organization-Fit identifiziert werden.

**Abbildung 7: Nutzung von Screening zum Person-Organization-Fit nach Betriebsgröße**



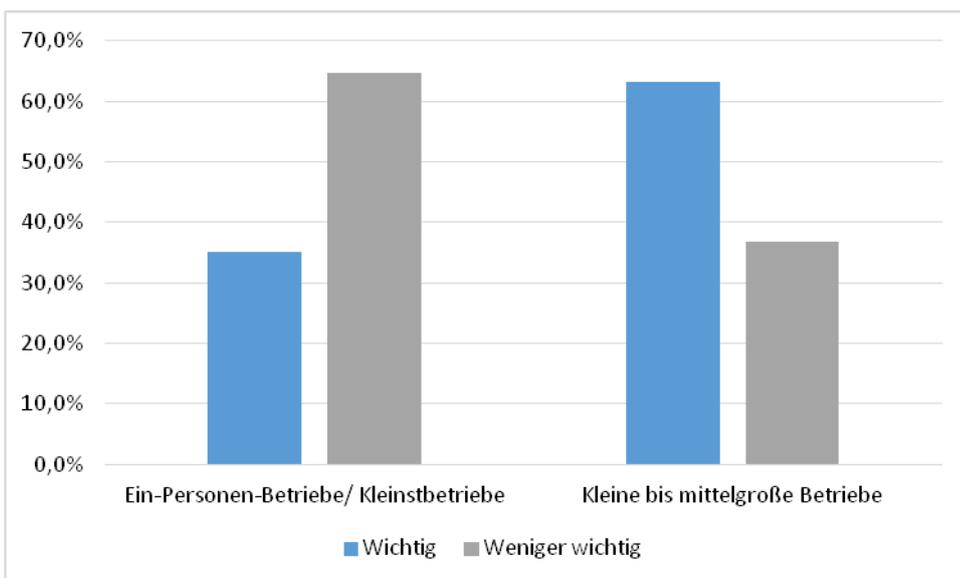
n=65, Mehrfachantworten möglich.

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Hinblick auf die Achtung der Privatsphäre finden sich signifikante Unterschiede nach Betriebsgröße (siehe Anhang 6: Signifikante Ergebnisse zu den Abbildungen). In Abbildung 8 zeigt sich, dass kleine bis mittelgroße Betriebe dem Schutz der Privatsphäre der potenziellen Mitarbeiter mit 63,2% eine größere Wichtigkeit beimessen, als dies bei den Ein-Personen- bzw. Kleinstbetrieben der Fall ist. Dennoch gilt es hier die dargestellte Fallzahl der Gruppe „Kleine bis mittelgroße“ Betriebe mit n=19 bei der Interpretation der Werte zu berücksichtigen, dementsprechend umfassen 63,2% auch nur 12 Betriebe.

Die Behauptung, dass wenn ein Betrieb klein ist, die betriebliche Vertrauenskultur als besonders wichtig erachtet wird, kann deshalb mit einiger Vorsicht abgelehnt werden.

**Abbildung 8: Beurteilung der Wichtigkeit der Privatsphäre nach Betriebsgröße**



n=110, Mehrfachantworten möglich.

Quelle: Eigene Darstellung.

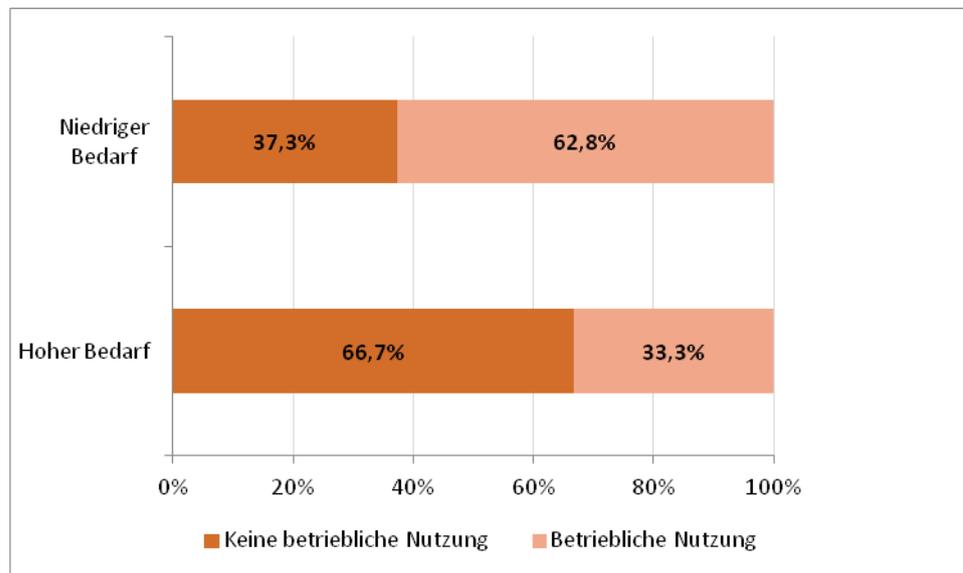
Als erstes Resümee der Auswertung kann auf eine zentrale Bedeutung der Betriebsgröße zur Erklärung von Unterschieden in der Nutzung Sozialer Medien im Allgemeinen und zur Personalrekrutierung im Speziellen geschlossen werden. Es ist ein größerer Anteil der kleinen bis mittleren Betriebe (im Vergleich zu den Ein-Personen- und Kleinstbetrieben) bei der Nutzung von Sozialen Medien in der Rekrutierung und entsprechend auch in der Anwendung des Screenings zu vermerken. Zudem messen Betriebe dieser Größe der Einhaltung des Schutzes der Privatsphäre eine größere Bedeutung zu.

#### 4.1.3 Rekrutierungs- und Unterstützungsbedarf der Betriebe

Im folgenden Abschnitt werden die Ergebnisse der Hypothesen, welche sich auf den Rekrutierungs- und Unterstützungsbedarf der Betriebe beziehen, dargestellt. Der Rekrutierungsbedarf bezieht sich dabei auf den betrieblichen Personalbedarf, der Unterstützungsbedarf fokussiert die unterschiedlichen Bereiche, für die Betriebe ein Hilfesuch geäußert haben.

Abbildung 9 ist zu entnehmen, dass entgegen der hypothetischen Erwartungen bei hohem Bedarf an Personal bei 66,7% der befragten Betriebe dennoch keine Sozialen Medien genutzt werden. Dies ist bei Irrtumswahrscheinlichkeit von 90% signifikant (siehe ebenfalls Anhang 6: Signifikante Ergebnisse zu den Abbildungen). Damit ist die Hypothese, dass ein hoher Bedarf mit einer stärkeren Nutzung der Sozialen Medien verbunden ist, zu verwerfen. Die Unterstützungsbedarfe variieren stark nach der Affinität im Umgang mit Sozialen Medien. Dabei wird unterschieden zwischen keiner, mittlerer und hoher Affinität.

**Abbildung 9: Nutzung Sozialer Medien nach Personalbedarf**

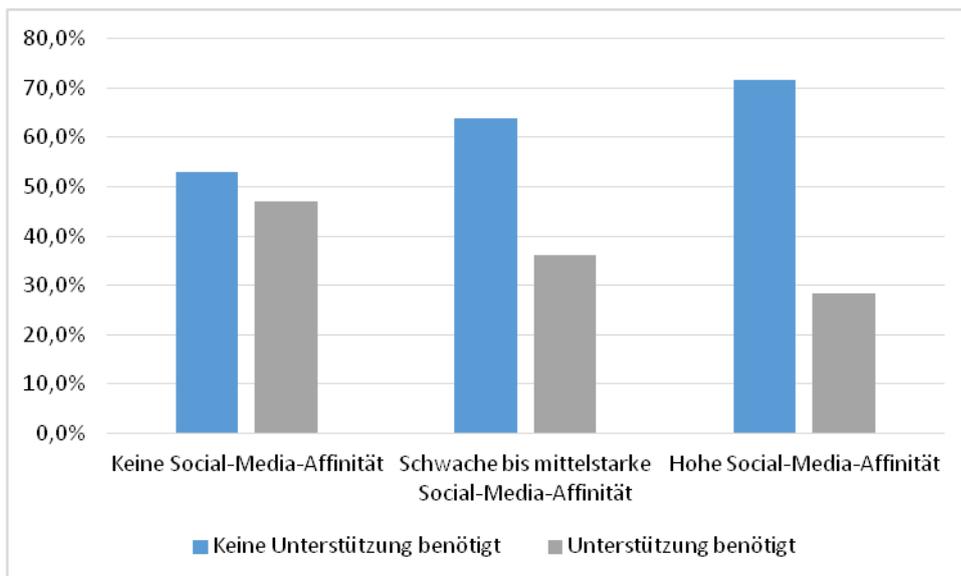


n=63

Quelle: Eigene Darstellung.

Generell lässt sich konstatieren, dass umso größer die Affinität im Umgang mit Sozialen Medien, desto eher wird keine Unterstützung benötigt (siehe Abbildung 10). Dies ist bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 90% signifikant.

**Abbildung 10: Unterstützungsbedarf nach Affinität im Umgang mit Sozialen Medien**



n=209

Quelle: Eigene Darstellung.

Im Hinblick auf die Unterstützung speziell in rechtlichen Grundlagen kann das signifikante Ergebnis erzielt werden, dass daran vor allem Betriebe mit hoher Affinität im Umgang mit Sozialen Medien interessiert sind. In anderen Worten sind das die Betriebe, die Soziale Medien bereits im Unternehmenskontext nutzen und sich dementsprechend eher mit rechtlichen Belangen konfrontiert sehen (siehe Tabelle 2).

**Tabelle 2: Unterstützungsbedarf in rechtlichen Grundlagen nach Affinität im Umgang mit Sozialen Medien**

	Keine Soziale-Medien-Affinität	Schwache bis mittlere Soziale-Medien-Affinität	Hohe Soziale-Medien-Affinität	Gesamt
<b>Keine Unterstützung im Recht</b>	65,3% (32)	52,0% (26)	43,6% (48)	50,7% (106)
<b>Unterstützung im Recht</b>	34,7% (17)	48,0% (24)	56,4% (62)	49,3% (103)
<b>Gesamt</b>	100% (49)	100% (50)	100% (110)	100% (209)

n=209; V=0,175\* (p≤0.05)

Quelle: Eigene Berechnung.

Für die Stärke des Einflusses der Soziale-Medien-Affinität auf die Unterstützungsbedarfe bei der technischen Umsetzung, bei der Profiloptimierung und bei Werbemaßnahmen sowie bei der Personalrekrutierung kann kein Effekt festgestellt werden. Der Vergleich der Spaltenprozente lässt keinen Trend erkennen (siehe Anhang 7b: Verteilung der Unterstützungsbedarfe bei der Nutzung Sozialer Medien nach Betriebsgröße). Aufgrund der dargelegten Ergebnisse kann die Behauptung, dass je nach Soziale-Medien-Affinität auch der Unterstützungsbedarf

variiert, lediglich für die Nachfrage nach Unterstützung im Bereich der rechtlichen Grundlagen bestätigt werden.

#### 4.2 Ergebnisse aus Feldphase 3: Best-Practice Beispiel

Dem Forschungsstand widersprechende sowie wegen der Fallzahl nicht eindeutige Ergebnisse werden mithilfe des folgenden Best-Practice Beispiels der Feldphase 3 ergänzend geprüft. Der befragte Betrieb gehört zum Ausbaugewerbe und weist eine hohe Soziale-Medien-Affinität auf. Dies äußert sich darin, dass eine zielgruppenorientierte Ansprache über Soziale Medien zum einen zu Werbe- und Marketingzwecken des Betriebs erfolgt. Zum anderen wirkt die Außendarstellung des Betriebs durch die Darstellung von Auszeichnung, Weiterbildungen, Meetings etc. besonders attraktiv und professionell für potenzielle Bewerber. Des Weiteren werden Imagevideos für Kunden und mögliche Bewerber genutzt.

In Bezug auf die Hypothese (H2b) „Wenn der Betrieb klein ist, dann steht für die Personalrekrutierung über Soziale Medien weniger Zeit und Know-How zur Verfügung.“ zeigt das Best-Practice Beispiel deutlich, dass die Betriebsgröße prinzipiell irrelevant ist, da bereits geringe Kosten und wenig Arbeitsaufwand ausreichend sind, um die gewünschten Zielgruppen zu erreichen. Lediglich Ein-Mann-Betriebe sehen sich in diesem Zusammenhang mit Problemen in der Umsetzung aufgrund ihrer *noch* geringeren Ressourcenausstattung konfrontiert.

Der Bedarf an geeignetem Personal ist in dem betreffenden Gewerbe des befragten Betriebes sehr hoch, die Bewerberanzahl ist demgegenüber niedrig. Aus diesem Grund wird Screening betriebsintern als nicht relevant erachtet. Die widersprüchlich erscheinenden Ergebnisse zu den Hypothesen, welche Screening und Person-Organization-Fit (H3) bzw. die Achtung der Privatsphäre (H4) erfassen, können somit nicht mithilfe des Best-Practice Beispiels hinterfragt werden.

Im Hinblick auf die Hypothese (H5) „Je größer der Bedarf an Personal/Auszubildenden, desto eher werden Soziale Medien genutzt“ wird in dem Betrieb deutlich, dass aufgrund des starken Bedarfs, speziell an Nachwuchsfachkräften, auf jede mögliche Rekrutierungsquelle zurückgegriffen wird. Dabei wird neben den traditionellen Kanälen, wie Zeitungen und Stellenportalen auch das Soziale Medium Facebook genutzt.

## 5 Diskussion der Ergebnisse

Die Zusammenführung der Ergebnisse soll unter Berücksichtigung der eingangs definierten Forschungsfrage „Welche Faktoren beeinflussen die Nutzung Sozialer Medien **allgemein und speziell in der Personalrekrutierung** in Handwerksbetrieben im Rhein-Main-Gebiet?“ erfolgen.

Grundsätzlich kann anhand der Studie zunächst verdeutlicht werden, dass entgegen dem dargestellten Forschungsstand unternehmenseigene Websites in den Handwerksbetrieben im Rhein-Main-Gebiet relativ weit verbreitet sind. Neben unternehmenseigenen Internetsei-

ten werden auch andere Kanäle, wie beispielsweise Facebook, zur Außendarstellung genutzt, jedoch derzeit noch in sehr geringem Umfang.

Im Forschungsstand und den daraus abgeleiteten Hypothesen wird der Betriebsgröße ein starker Einfluss auf die Nutzung Sozialer Medien zugeschrieben. Aufgrund des Rücklaufs der Fragebögen konnten nicht für alle Betriebsgrößen ausreichend viele Fälle für die anschließenden Analysen gewonnen werden. Deshalb wurden die beiden Kategorien kleine Betriebe und mittelgroße Betriebe zusammengefasst. Da die beiden Gruppen allerdings nicht über ähnlich hohe Fallzahlen verfügten, repräsentiert die zusammengefasste Kategorie eher kleine als mittelgroße Unternehmen. Trotz dieser methodischen Hürde zeigt die Analyse, dass die Betriebsgröße bei der Nutzung Sozialer Medien zumindest punktuell einflussreich sein kann.

Betrachtet man die allgemeine Nutzung der Sozialen Medien, so nimmt der Anteil der Nutzer mit ansteigender Betriebsgröße zu. Diese Erkenntnis entspricht Ergebnissen aus vorherigen Studien, wonach eher größere Betriebe von Sozialen Medien Gebrauch machen.

Von den insgesamt 127 Betrieben, die Soziale Medien betrieblich nutzen, verwenden ungefähr 60% diese auch zur Personalrekrutierung. Anders als bei der gerade benannten allgemeinen Nutzung der Sozialen Medien zeigen sich bei deren Einsatz zur Personalrekrutierung keine Unterschiede im Vergleich von Betrieben unterschiedlicher Größe. Diese werden jedoch wieder deutlich, wenn es um die Nicht-Nutzung von Sozialen Medien geht. Hier sind es insbesondere die Ein-Personen- und Kleinstbetriebe, deren beschränkte finanzielle Ressourcenausstattung als Indikator für eine bisher verhaltene Nutzung gewertet werden kann. Dieses Ergebnis der Befragung ist umso überraschender, da anhand eines Best-Practice-Beispiels aufgezeigt werden kann, dass bereits mit einem geringen Arbeitsaufwand und mäßigen Kosten Soziale Medien effektiv zur Personalrekrutierung genutzt werden können.

Mit Blick auf die Nutzung von Sozialen Medien für die Rekrutierung erscheint aus der Perspektive des rational handelnden Akteurs insbesondere das Screening als geeignete Methode zur Optimierung der Passfähigkeit eines Bewerbers zum Unternehmen. Unter Berücksichtigung der Betriebsgröße zeigt sich in der Stichprobe für kleine bis mittelgroße Betriebe, dass Screening tendenziell zur Gewährleistung des Person-Organization-Fit genutzt wird, wohingegen Ein-Personen- und Kleinstbetriebe davon eher Abstand nehmen.

Wichtig für den Rekrutierungsprozess erscheint im Falle der KMU eine gelebte Vertrauenskultur als zentraler Bestandteil der Betriebskultur. In der vorliegenden Stichprobe kann gezeigt werden, dass sich die Wichtigkeit nach der Betriebsgröße unterscheidet. Während kleine bis mittelgroße Betriebe dem Schutz der Privatsphäre potenzieller Mitarbeiter eine größere Bedeutung beimessen, erscheint dies bei Ein-Personen- und Kleinstbetrieben weniger relevant.

Der Nachwuchs- und Fachkräftemangel im Handwerk markiert den Ausgangspunkt dieser Studie. Während die Experten in diesem Kontext auf die Notwendigkeit des Rückgriffs auf neue Rekrutierungskanäle hinweisen, ist laut Literatur die traditionelle Personalsuche über persönliche Netzwerke im Handwerk immer noch die gängigste Personalgewinnungsmetho-

de. In der Befragung scheint auf, dass die Nutzung von Sozialen Medien gerade bei Personalengpässen weniger zum Tragen kommt, die qualitative Fallstudie kommt zu einem gegenteiligen Befund. Daraus ist zu schließen, dass es vermutlich keinen direkten Zusammenhang zwischen Fachkräfteengpässen und der Nutzung von Sozialen Medien in der Rekrutierung gibt, sondern dass andere Faktoren diesen Zusammenhang begünstigen oder auch behindern könnten.

Für das Ausmaß der Nutzung Sozialer Medien in KMU wird auch der Affinität im Umgang mit diesen eine wichtige Rolle zugeschrieben, da sie den Umfang und die Vielseitigkeit der Verwendung Sozialer Medien beeinflusst. Rückkoppelnd dazu zeigen die Ergebnisse, dass eine höhere Soziale-Medien-Affinität der Befragten mit einem geringeren allgemeinen Unterstützungsbedarf bezüglich der Nutzung Sozialer Medien einhergeht. Betriebe mit einer hohen Soziale-Medien-Affinität benötigen zwar generell weniger Unterstützung, jedoch benötigten sie verstärkt noch Spezialinformationen, wie beispielsweise über rechtliche Fragen der Nutzung von Sozialen Medien.

## 6 Resümee und Ausblick

Die Diskussion der Ergebnisse dieser Studie zeigt, dass der Stand der bisherigen Forschung teils bestätigt und erweitert, teils jedoch auch widerlegt wurde. Durch die Studie wurden außerdem neue Denkanstöße für das Feld identifiziert.

Es lässt sich festhalten, dass Soziale Medien im Rhein-Main-Gebiet bisher eher von kleinen bis mittelgroßen Handwerksbetrieben und in deutlich geringerem Maße von Ein-Personen- und Kleinstbetrieben genutzt werden. Erfolgt die Nutzung im Betriebskontext, dann überwiegend für die Personalrekrutierung sowie für das Screening. Entgegen der vorherigen Annahme wird Screening insbesondere von kleinen bis mittelgroßen Betrieben zum Person-Organization-Fit genutzt, obwohl der Schutz der Privatsphäre der Bewerber speziell in dieser Betriebsgrößenklasse als besonders wichtig erachtet wird. Die unterschiedliche Stärke der Affinität zu Sozialen Medien führen zu verschiedenen Unterstützungsbedarfen. Dabei gilt, je größer die Vorerfahrungen sind, desto spezifischer werden die Unterstützungsbedarfe.

Festzuhalten bleibt, dass für alle betrieblichen Akteure eine passgenaue Unterstützung positiv wäre, die durch die im Anschluss folgenden Handreichungen und Handlungsempfehlungen für Betriebe, Innungen und die Handwerkskammer spezifiziert werden soll.

Eine inhaltliche Anschlussstelle für weitere Forschung liegt vor allem im Bereich der für den Rationalen Akteur als besonders wichtig erachteten Ressourcenausstattung. Hier lassen sich mit den Daten der Studie keine zufriedenstellenden empirischen Ergebnisse zu den zeitlichen, personellen und kompetenzbezogenen Ressourcen zu deren Auswirkungen auf die Nutzung von Sozialen Medien erzielen. Da sich das Handwerk in besonderem Maße mit einem Nachwuchskräftemangel konfrontiert sieht, sollte hinsichtlich der personellen Ressourcenausstattung in künftigen Forschungen speziell die Personalrekrutierung von Nachwuchskräften mittels Sozialer Medien in den Fokus genommen werden. Die Dringlichkeit dieses Aspektes zeichnet sich im Verlauf der Studie ab.

Die Methodik der bivariaten Analysestrategie stellt sich aufgrund der geringen Fallzahlen der Stichprobe an einigen Stellen als Herausforderung für die Erzielung von trennscharfen Ergebnissen dar. Gewinnbringend scheint für zukünftige Forschung, die Anwendung qualitativer Instrumente wie beispielsweise problemzentrierter qualitativer Interviews, die bei kleinen Fallzahlen gute vertiefende Einblicke ergeben können.

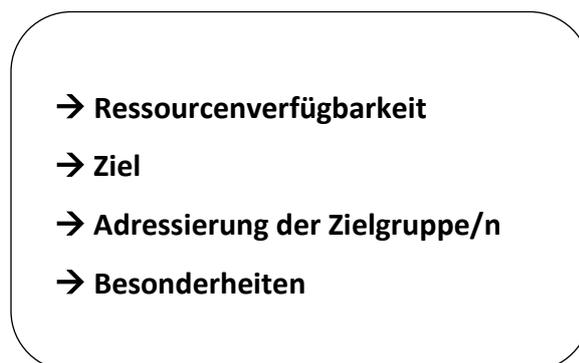
## 7 Beitrag für die Praxis

Der Beitrag für die Praxis unterteilt sich in praktische Handlungsempfehlungen jeweils für Betriebe und Innungen. Das Ziel des Beitrags besteht darin, auf der Basis der erzielten Forschungsergebnisse nützliche Informationen und Tipps für die Praxis zur Verfügung zu stellen.

### 7.1 Handreichung für Handwerksbetriebe

Kleinst- oder Kleinbetriebe im Handwerk sehen sich in Bezug auf die Nutzung Sozialer Medien mit einer Vielzahl von Herausforderungen und Besonderheiten, die sich beispielsweise aus den geringeren personellen Ressourcen oder der größeren Bedeutung einer betrieblichen Vertrauenskultur ergeben, konfrontiert, die für größere Unternehmen oder Unternehmen aus anderen Branchen nicht in dem Maße relevant sind. Wie aus den Ergebnissen der Studie hervorgeht, ist es deshalb für die Betriebe des Handwerks in einem besonderen Maße empfehlenswert, den Umgang mit den Sozialen Medien möglichst konkret zu planen, um eine effiziente und zielgerichtete Verwendung gewährleisten zu können.

Es erscheint zielführend, folgende Komponenten zu beachten und gemäß ihrer Relevanz unter Berücksichtigung der Betriebsgröße für den eigenen Betrieb zu bewerten:



Zu beachten ist, dass die vier aufgeführten Komponenten wechselseitig miteinander in Verbindung stehen bzw. voneinander abhängen und es deshalb nicht ausreichend ist, nur einzelne bei der Einführung von Sozialen Medien zu berücksichtigen. Die Komponenten müssen immer im Kontext der jeweils anderen betrachtet werden. In den **Boxen** finden sich die wichtigsten Orientierungspunkte zu den vier Komponenten jeweils **kurz** zusammengefasst. Für jeden kleinen oder sehr kleinen Handwerksbetrieb stellt sich bei der Einführung bzw. Nutzung von Neuerungen zunächst einmal die Frage nach dem ökonomischen, zeitlichen und personellen Ressourcenaufwand. Abhängig davon wird entschieden, ob überhaupt eine weitere Auseinandersetzung mit der Neuerung möglich ist. Wie auch in anderen Bereichen sollten Handwerksbetriebe die Nutzung Sozialer Medien zielgerichtet und pragmatisch, jedoch mit genügend Offenheit angehen. Vom Betriebsinhaber sollten die für eine effektive Nutzung Sozialer Medien **verfügbaren Ressourcen** genau identifiziert und für eine gewinnbringende Verwendung entsprechend eingebracht werden. Da es für ein effektives Ergebnis der Nutzung Sozialer Medien einer regelmäßigen Aktualisierung und einer authentischen Gestaltung bedarf, sollte – wenn möglich – eine Person mit der Pflege der Sozialen-Medien-Seite

beauftragt werden. Diese Person sollte bereits über eine gewisse Affinität in diesem Bereich verfügen. Es ist dabei wichtig zu beachten, dass der Umfang an Soziale-Medien-Aktivitäten nur in dem Ausmaß zu gestalten ist, wie es auch die verfügbaren Ressourcen erlauben. Es ist nicht sinnvoll in vielen verschiedenen Sozialen Medien Unternehmensauftritte zu positionieren, wenn nicht gleichzeitig die entsprechenden Ressourcen zur Pflege dieser zur Verfügung stehen. Um die verfügbaren Ressourcen besser einschätzen zu können, können folgende Fragen genutzt werden:

#### **Ressourcenverfügbarkeit**

- Gibt es im Betrieb Personen, die im Umgang mit Sozialen Medien besonders affin sind, beispielsweise im privaten Umfeld bereits Soziale Medien nutzen?
- Welches Equipment steht zur Verfügung?
- Wie viel Zeit soll im Hinblick auf die Zielabsicht in den Sozialen-Medien-Auftritt investiert und in welchen zeitlichen Abständen soll veröffentlicht werden?

Neben der Herausstellung der zur Verfügung stehenden Ressourcen sollte das explizite **Ziel** der Nutzung Sozialer Medien feststehen. Ausgehend davon kann dann die Plattform ausgewählt werden, mit welcher die Umsetzung der Zielvorgabe am besten gelingen kann. Um die Zielbestimmung präzisieren zu können, bieten sich die folgenden Fragen an:

#### **Zielbestimmung**

- Worin liegt das konkrete Ziel der Nutzung Sozialer Medien? Sollen sie zu Werbezwecken, für die Personalrekrutierung, für beides oder anderes verwendet werden?
- Wie kann diesem Ziel bestmöglich nachgekommen werden? Welche Sozialen-Medien-Plattformen eignen sich dafür?
- Welche digitalen Werkzeuge, z. B. Filme, Bilder etc., sollen eingesetzt werden?

Die Zielbestimmung hängt unmittelbar mit der **Identifikation der Zielgruppe** zusammen, die in diesem Kontext angesprochen werden soll. Dies impliziert natürlich eine geeignete Ansprache der jeweiligen Zielgruppe. So kann die Aufmerksamkeit von potentiellen Nachwuchs- oder Fachkräften am ehesten durch Einblicke in die Unternehmensstruktur oder Stellenangebote gewonnen werden. Auch das Interesse potentieller Kunden kann über Informationen zur Arbeitsqualität des Betriebs geweckt und gefördert werden. Dabei spielt neben der inhaltlichen Unterscheidung der Zielgruppen auch deren Altersstruktur, weil sich darin auch unterschiedliche Grade der Soziale-Medien-Affinität widerspiegeln, eine große Rolle.

### **Zielgruppe**

- Welche Zielgruppe soll angesprochen werden?
- Über welche Sozialen-Medien-Plattform kann diese am ehesten erreicht werden?
- Wie kann die Zielgruppe innerhalb des Sozialen Mediums auf den eigenen Betrieb aufmerksam gemacht werden? Welche Inhalte sind interessant für die Zielgruppe?

Die Sozialen Medien sind Teil der sich immer weiter verbreitenden gesellschaftlichen Digitalisierung. Diese Entwicklung macht auch vor dem Handwerk nicht halt. **Besonderheiten**, die mit der Nutzung Sozialer Medien verknüpft sind und von den Betrieben in besonderem Maße berücksichtigt werden sollten, beziehen sich auf den Umgang mit persönlichen Daten und mit kritischen Äußerungen, die im Internet viel freier und direkter geäußert werden als im persönlichen Kontakt und dabei für ein großes Publikum einsehbar sind.

### **Besonderheiten**

- Welche gesetzlichen Vorgaben und Datenschutzrichtlinien gibt es?
- Was könnten betriebsinterne Richtlinien zur Nutzung Sozialer Medien sein, die für alle Mitarbeiter verbindlich sind?
- Wie kann ein möglichst souveräner Umgang mit Kritik gestaltet werden, die in Sozialen Medien in besonderem Maße öffentlich geäußert/kommuniziert wird?

Die vier Komponenten und die damit verbundenen Fragen können einen ersten Zugang oder eine vertiefende Auseinandersetzung mit Sozialen Medien unterstützen. Da sich jedoch die Sozialen Medien selbst als auch ihre Nutzer schnell verändern, bedarf es einer kontinuierlichen Beobachtung der Entwicklungen. Beispielsweise könnte über eine Vernetzung von Betrieben einfacher sichergestellt werden, dass der neuste Stand bekannt ist. Die Chancen des gegenseitigen Lernens auf der Basis von unterschiedlichen Erfahrungen sollte dabei nicht unterschätzt werden.

## **7.2 Handreichung für die Innungen und die Handwerkskammer**

### **Gruppe der „Noch-Nicht-Soziale-Medien-Nutzer“**

Besonders relevant für die Handwerkskammer und die Innungen erscheinen die Gründe, die gegen eine betriebliche Nutzung Sozialer Medien sprechen. Die Gründe, die in der Online-Befragung genannt werden, reichen von fehlenden Personalressourcen über Kontrollverlust bzw. Reputationsschädigung bis hin zum fehlenden Budget.

Zu diesen Ergebnissen lässt sich das in der Studie analysierte Best-Practice-Beispiel heranziehen. Dort kann gezeigt werden, dass eine umfangreiche Nutzung Sozialer Medien unter Berücksichtigung der betriebsinternen Bedürfnisse auch mit geringem Kosten- und Arbeitsaufwand erfolgen kann. Die Möglichkeit bei dem Sozialen Medium Facebook Beiträge zu „ liken“

oder zu „teilen“<sup>44</sup> führt dabei zur Steigerung des Bekanntheitsgrades bei Kunden und potenziellen Stellenbewerbern.

**Handlungsorientierungen** können deshalb sein:

- Vorbehalte im Feld abbauen: Kosten- und Arbeitsaufwand realistisch abbilden
- Möglichkeiten, die sich durch Soziale Medien eröffnen, artikulieren, evtl. mit Betriebsbeispielen zeigen

Ein weiterer Grund der Nicht-Nutzung von Sozialen Medien kann sein, dass keine geeignete Person für die Betreuung der Sozialen Medien im Betrieb zur Verfügung steht. Grund dafür könnte ein hohes Durchschnittsalter und eine häufig damit einhergehende niedrige Sozialen-Medien-Affinität innerhalb der Belegschaft sein.

Als ein möglicher Handlungsansatz wird in den Anmerkungen der Befragten die Verknüpfung lokaler Handwerksbetriebe untereinander und mit den Innungen bzw. der Handwerkskammer genannt. Es wird vorgeschlagen, beispielsweise „Soziale-Medien-Stammtische“ zu etablieren, um sich über den Umgang mit Sozialen Medien im Betriebskontext austauschen zu können.

**Ansatzpunkte** können entsprechend sein:

- Verknüpfung lokaler Handwerksbetriebe zu dem Thema untereinander fördern (bspw. Etablierung „Soziale-Medien-Stammtische“)
- Informationsmaterial bereitstellen oder über den Newsletter versenden
- Info-Veranstaltungen oder Fragerunden anbieten

### **Gruppe der „Bereits-Soziale-Medien-Nutzer“**

Auch wenn Handwerksbetriebe bereits Soziale Medien nutzen, entstehen noch weitere Unterstützungsbedarfe im Verlauf der praktischen Umsetzung der Sozialen-Medien-Strategie. Das fehlende Know-How (39%) könnte explizit einen ersten Anknüpfungspunkt für mögliche Unterstützung seitens der Handwerkskammer bzw. der Innung darstellen, dies spiegelt sich in den Bereichen „Rechtliche Grundlagen“ (49,3%), „Profiloptimierung und Werbemaßnahmen“ (34%), „Technische Nutzung“ (20,6%) sowie explizit im Bereich der Personalrekrutierung (20,1%) wieder (siehe Anhang 8: Unterstützungsbedarfe im Umgang mit Sozialen Medien). In diesem Zusammenhang sind dieselben Punkte, wie bereits bei den Nicht-Nutzern relevant, da die Vernetzung untereinander zur gegenseitigen Hilfe auch hier ein geeignetes Mittel zur Generierung von Know-How sein kann. Zudem erscheint es zielführend Informationsmaterial nicht nur für Einsteiger, sondern gerade auch für „fortgeschrittene“ Nutzer zur Verfügung zu stellen.

<sup>44</sup> Der Begriff „ liken“ bedeutet im Kontext Sozialer Medien, dass ein Beitrag dem Nutzer gefällt. Es gibt die Option bestimmte Beiträge mit den Kontakten des spezifischen Sozialen Netzwerkes zu „teilen“, um diese anderen Nutzern zugänglich zu machen.

**Ansatzpunkte** können entsprechend sein:

- Informationen für fortgeschrittene Nutzer bereitstellen
  - spezifische Themen, wie bspw. die rechtliche Dimension, in den Fokus rücken
- Vernetzung und Austausch fördern

## Literaturverzeichnis

- Arns, T. (2012): *Social Media in deutschen Unternehmen*. BITKOM Bundesverband Informatikwirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V., Berlin-Mitte.
- Baum, M. und R. Kabst (2012): Die Wirkung von informellen und internetbasierten Rekrutierungskanälen auf den Rekrutierungserfolg - Eine empirische Analyse in kleinen und mittleren Unternehmen. In: Letmathe, P.; Witt, P.; (Hrsg.): *Management von kleinen und mittleren Unternehmen* (Zeitschrift für Betriebswirtschaft: Special Issue 3), Wiesbaden, S. 117-142.
- Behrends, T. (2012): Die Unternehmensgröße als Determinante des Person-Organization-Fit - Eine empirische Analyse. In: Meyer, J.-A. (Hrsg.): *Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen - Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2012*, Köln-Lohmar, S. 13-38.
- Brämer, S. et al. (2012): Personalmarketing 2.0 - Der Einsatz von Web 2.0 Instrumenten zum Personalrecruiting in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). In: Schütte, M. (Hrsg.): *Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme: Wege zur gesunden, effizienten und sicheren Arbeit* - Bericht zum 58. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 22.-24. Februar 2012, Dortmund, S. 739-742.
- Bryman, A. (2012): *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- Buchner, M. (2014): *Web 2.0 und Social Media - Zum Einsatz aktueller Instrumente in Handwerksunternehmen*, hrsg. v. Ludwig-Fröhler-Institut, München.
- Buchner, M. und M. Lobmayer (2014): *Erfolgsfaktor Web 2.0 & Social Media – (Attr)aktiv im Netz*, München.
- Buckesfeld, Y. (2012): *Employer Branding – Strategie für die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in KMU*, Hamburg.
- destatis (Statistisches Bundesamt) (2017): *KMU Begriffserklärung*. Online verfügbar unter: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesamtwirtschaftUmwelt/UnternehmenHandwerk/KleineMittlereUnternehmenMittelstand/KMUBegriffserlaeuterung.html> (zuletzt geprüft am 25.01.2017).
- Diekmann, A. und T. Voss (2004): Die Theorie rationalen Handelns. Stand und Perspektiven. In: Diekmann; Voss (Hrsg.): *Rational-Choice-Theorie in den Sozialwissenschaften. Anwendungen und Probleme*. München: Oldenbourg, S. 13-29.
- Dietz, M. et al. (2013): Kleine und mittlere Betriebe im Wettbewerb um Fachkräfte. In: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.): *IAB-Kurzbericht*, Heft 10, Bielefeld, S. 1-8.
- Döring, N. und J. Bortz (2016): *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (5. überarb., akt. und erw. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Erlinghagen, M. (2004): *Die Restrukturierung des Arbeitsmarktes im Übergang zur Dienstleistungsgesellschaft. Arbeitsmarktmobilität und Beschäftigungsstabilität im Zeitverlauf*. Duisburg, Essen, Universität Dissertation, S. 51-63.
- Immerschitt, W. und M. Stumpf (2014): Phase der Rekrutierung neuer Mitarbeiter. In: Wolfgang Immerschitt und Marcus Stumpf (Hrsg.): *Employer Branding für KMU. Der Mittelstand als attraktiver Arbeitgeber*. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 107–142.

- Klinke, S.; Gundert, H. und B. Nagler (2011): *Konzepte und Vertrauen und Kultur in Unternehmen. Theoretische und empirische Konstrukte*. artec-paper Nr. 174. Berlin: Forschungszentrum Nachhaltigkeit.
- LimeSurvey (2017). Online verfügbar unter: <https://www.limesurvey.org/de/> (zuletzt geprüft am 24.02.2017).
- Mayring, P. (2002): *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. Weinheim: Beltz-Verlag.
- Meyer, R. (2013): *Praxishandbuch zur Online-Personalarbeit. Die Möglichkeiten und Chancen des Internets im Personalmanagement vom E-Recruiting über Social Media und das Employer Branding bis zur Personalentwicklung voll ausschöpfen*. Zürich: Praxium Verlag.
- Siwek, C. (2014): *BVDW-Studie: Social Media in Unternehmen. BVDW-Studienergebnisse*. Online verfügbar unter: <http://www.bvdw.org/mybvdw/media/download/studie-social-media-in-unternehmen-ergebnisband-gesamt.pdf?file=3285> (zuletzt geprüft am 15.01.2017).
- Suder, S. (2014): *Pre-employment background checks on social networking sites -may your boss be watching?* In: Masaryk University Journal of Law and Technology 1, S. 123-136.
- StataCorp. (2013). *Stata: Release 13. Statistical Software*. College Station, TX: StataCorp LP.
- Statistisches Bundesamt (2014): *Produzierendes Gewerbe. Unternehmen, tätige Personen und Umsatz im Handwerk Jahresergebnisse*. Wiesbaden: Fachserie 4, Reihe 7.2.
- Stier, W. (1999): *Empirische Forschungsmethoden*. Berlin: Springer.
- Weitzel, T. et al. (2014): *Recruiting Trends 2014. Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland, sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Health Care IT und Maschinenbau*. Bamberg: Otto-Friedrich-Universität Bamberg.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2014): *Digitalisierung der Geschäftsprozesse im Handwerk. Ergebnisse einer Umfrage unter Handwerksbetrieben im ersten Quartal 2014*. Berlin. Online verfügbar unter: [http://www.hwk-ff.de/wp-content/uploads/2015/09/Auswertung\\_Digitalisierung.pdf](http://www.hwk-ff.de/wp-content/uploads/2015/09/Auswertung_Digitalisierung.pdf) (zuletzt geprüft am 25.01.2017).

## Anhangsverzeichnis

### Anhang 1: Übersicht der Gewerbegruppeneinteilung

#### **Bauhauptgewerbe**

Maurer  
Beton- und Stahlbetonbauer  
Feuerungs- und Schornsteinbauer  
Zimmerer  
Dachdecker  
Straßenbauer  
Gerüstbauer

#### **Handwerke für den gewerblichen Bedarf**

Feinwerkmechaniker, Feinmechaniker  
Werkzeugmacher, Dreher  
Maschinenbaumechaniker  
Elektromaschinenmechaniker  
Landmaschinenmechaniker  
Kälteanlagebauer  
Metallbauer  
Gebäudereiniger  
Informationstechniker  
Schilder- und Lichtreklamehersteller

#### **Lebensmittelgewerbe**

Bäcker  
Konditoren  
Fleischer

#### **Personenbezogene Dienstleistungsgewerbe**

Friseure  
Schuhmacher  
Uhrmacher  
Maßschneider  
Fotografen  
Textilreiniger  
Kosmetiker

#### **Ausbaugewerbe**

Maler und Lackierer  
Klempner  
Installateur und Heizungsbauer  
Gas- und Wasserinstallateure  
Zentralheizungs- und Lüftungsbauer  
Elektrotechniker  
Elektroinstallateure  
Elektromechaniker  
Fernmeldeanalagenelektroniker  
Tischler  
Raumausstatter  
Glaser  
Fliesen-, Platten und Mosaikleger  
Stukkateure

#### **Kraftfahrzeuggewerbe**

Karosserie- und Fahrzeugbauer  
Kraftfahrzeugtechniker  
Kraftfahrzeugmechaniker  
Kraftfahrzeugelektriker

#### **Gesundheitsgewerbe**

Augenoptiker  
Zahntechniker  
Hörgeräteakustiker  
Orthopädienschuhmacher  
Orthopädietechniker

Quelle: Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2014): *Digitalisierung der Geschäftsprozesse im Handwerk*. Berlin, S. 15.

## Anhang 2: Dokumentation der Kontakte mit den Ansprechpartnern/innen (AP)

<b>Ansprechpartner/in</b>	<b>Erste Anfrage</b>	<b>Erinnerung</b>	<b>(Telefon-)kontakt</b>	<b>Interviewtermin</b>
Handwerkskammer	22.06.2016	X	x	06.07.2016
AP 1	18.07.2016	20.07.2016	03.08.2016	04.08.2016
AP 2	18.07.2016	20.07.2016	29.07.2016	04.08.2016
AP 3	18.07.2016	20.07.2016	04.08.2016	09.08.2016
AP 4	18.07.2016	20.07.2016	01.08.2016	11.08.2016
AP 5	18.07.2016	20.07.2016	15.08.2016	-
AP 6	18.07.2016	20.07.2016	04.08.2016	-
AP 7	18.07.2016	20.07.2016	29.07.2016	-
AP 8	18.07.2016	20.07.2016	x	-

Quelle: Eigene Darstellung.

## **Anhang 3a: Fragebogen für das Experteninterview mit der Handwerkskammer**

### **Einleitung:**

Das Ziel unseres Forschungsprojektes liegt in der systematischen Darstellung der Anwendung von Sozialen Medien in Kleinst- und Kleinunternehmen. Dieses Experteninterview dient hierbei dazu die für diesen Bereich relevanten Fragen sowie mögliche weitere Gesprächspartner/innen zu identifizieren und unseren quantitativen Feldzugang zu konkretisieren. Der Nutzen für Sie und Ihre Institution liegt darin, dass Sie die Fragen „Wo stehen wir im Handwerk bei diesem Thema im Bereich der Kleinst- und Kleinunternehmen?“ und „Wo können Verbesserungen vorgenommen werden?“ beantworten können. Gerade im Bereich möglicher Verbesserungen könnten Handlungsempfehlungen formuliert werden.

Wir haben den Fragebogen, wie Sie bereits dem Interviewleitfaden entnehmen konnten, in zwei Abschnitte eingeteilt. Den ersten Abschnitt zur persönlichen Einschätzung der Nutzung Sozialer Medien im Handwerk, werde ich übernehmen, den zweiten Abschnitt, der die Identifizierung von Gewerben, Unternehmen etc. thematisiert meine Kollegin XX. XY übernimmt schwerpunktmäßig die Protokollierung. Es könnte natürlich auch sein, dass innerhalb des Gesprächsverlaufs entgegen dieser Einteilung auch Fragen aufkommen können.

Haben Sie beide sich bezüglich des Interviewablaufes auch abgesprochen oder bereits eine Aufteilung unter sich vorgenommen?

### **Thematischer Abschnitt: Persönliche Einschätzung**

#### **A) Persönliche, private Kontakte bzw. Netzwerke**

Unabhängig von Sozialen Medien, interessiert uns zunächst einmal welchen Stellenwert persönliche, private Kontakte bzw. Netzwerke in Kleinst- und Kleinunternehmen im Hinblick auf Rekrutierung einnehmen?

Überleitung: Bevor wir jetzt konkreter über Soziale Medien sprechen, ist es sinnvoll zwei Formen ihrer Funktion zu unterscheiden. Zum einen gibt es das „E-Recruiting“, das heißt, dass beispielsweise Mitarbeiter als Markenbotschafter für das Unternehmen in Sozialen Medien auftreten und Informationen posten, Unternehmenswebsites/Unternehmensauftritte bei Sozialen Netzwerkseiten existieren, in denen auch Informationen oder Stellenanzeigen gepostet werden. Zum anderen kann man bestimmte Portale für seinen professionellen Auftritt verwenden wie beispielsweise Xing oder LinkedIn oder es gibt die allgemein bekannten, eher im privaten Bereich genutzten Netzwerke wie Facebook.

## **B) Soziale Medien**

Was denken Sie, was wird im Allgemeinen an Sozialen Medien zur Rekrutierung neuer Arbeitskräfte genutzt?

Was würden Sie sagen, welche dieser Medien werden am häufigsten genutzt?

## **C) Sinnhaftigkeit der Nutzung Sozialer Medien zur Personalrekrutierung**

Wir haben ja jetzt schon über die generelle Nutzung von Kleinst- und Kleinunternehmen gesprochen und Sie sagten, [...]. Aber für wie sinnvoll erachten SIE die Nutzung Sozialer Medien in Kleinst- und Kleinunternehmen speziell im Rekrutierungsprozess? Vielleicht auch mit dem Blick in die Zukunft.

Je nach Antwort: Wo werden Vor- und/oder Nachteile gesehen? Wie sieht es mit den Kosten aus?

## **E) Zielgruppe/n**

Für das Erreichen welcher Zielgruppen können Soziale Medien genutzt werden? (Bei welchen Zielgruppen sehen Sie persönlich Schwierigkeiten?)

## **F) Screening**

Wenn man jemand Neues einstellt, dann möchte man ja 100% sicher gehen, dass die Person auch zu dem Unternehmen passt und möglichst langfristig in diesem tätig ist. Ist Ihnen in diesem Zusammenhang bekannt, dass Personalverantwortliche beim Vorliegen von Bewerbungsunterlagen unterschiedliche Portale, also Xing oder Facebook nutzen, um mal zu schauen, mit wem man es denn da überhaupt zu tun hat? (Und ob der Kandidat auch ins Unternehmen passt)

Je nach Antwort: Wir hatten ja bereits über professionelle bzw. private Portale gesprochen – wie ist Ihrer Einschätzung in Bezug auf deren Anwendung in diesen Bereich?

## **G) Systematische Überprüfung**

Nur wenn gesagt wurde, dass es in irgendeiner Form gemacht wird, wenn nicht, dann zum nächsten Abschnitt:

Wissen Sie, ob diese Überprüfung systematisch gemacht wird, also dass auf bestimmte Punkte im Profil eines Bewerbers geachtet wird, beispielsweise Charakteristika oder welche Freunde er in seiner Kontaktliste hat? Oder erfolgt dies nach dem Prinzip "Man schaut halt mal"?

Überleitung: Unsere These im Bereich der Kleinst- und Kleinunternehmen ist, dass eine Restriktion in diesem Feld das Thema Vertrauenskultur darstellt. Man geht davon aus, dass gerade in Kleinst- und Kleinunternehmen die persönliche Beziehung zwischen Mitarbeitern sowie zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten eine besondere Stellung einnimmt. Dies könnte der Grund dafür sein, dass Unternehmen nicht gerne darüber sprechen, dass sie Bewerber vorab in Sozialen Medien gewissermaßen überprüfen.

Meinen Sie, dass dieses Thema deshalb bisher noch in Kleinst- oder Kleinunternehmen gemieden wird? - vielleicht auch aus rechtlichen Gründen?

### **Thematischer Abschnitt: Feldzugang**

#### **Restriktionen im Bereich der Personalrekrutierung über Soziale Medien**

Anknüpfend an unsere bereits definierte erste Restriktion, welche weiteren Restriktionen sind in diesem Feld zu erwarten?

Würden Sie Unterschiede zwischen einzelnen Gewerben und Unternehmen im Handwerk sehen?

#### **E-Mail Verteiler**

Wäre eine quantitative Befragung im Hinblick auf eine ausreichend große Fallzahl (sprich große Anzahl an Teilnehmern/-innen) im Handwerk möglich bzw. sinnvoll?

Falls ja: Gibt es einen E-Mailverteiler, über den wir unseren Fragebogen zirkulieren könnten?

Falls nein: Können Sie uns noch weitere Multiplikatoren oder Akteure im Feld nennen, bei denen wir weitere Anknüpfungspunkte finden könnten?

Können Sie Kontakt zu einzelnen Gewerben oder Unternehmen herstellen, sodass alternativ zur quantitativen Befragung Betriebsfallstudien durchgeführt werden können?

#### **Weitere Sachen abzuklären bei "Falls ja" UND "Falls Nein":**

- Anschreiben
- Pre-Test
- Zeitraum: Mitte bis Ende August wird der Fragebogen fertig gestellt und auch getestet sein, sodass dann zum ersten September die Befragung starten könnte

## **Anhang 3b: Fragebogen für das Experteninterview mit den Experten der Innungen**

### **Einleitung:**

Ich bin (Name Interviewerin), Mitglied einer dreiköpfigen studentischen Forschungsgruppe, welche im Rahmen einer universitären Veranstaltung des Instituts für Wirtschaft, Arbeit und Kultur eine Forschung zum Thema „Personal-Rekrutierung über Soziale Medien in KMU“ durchführt. Herr YY (von der HWK) hatte uns nach unserem Interview mit ihm dankenswerterweise darauf hingewiesen, dass die Innungen hervorragende Ansprechpartner seien, um Einblicke in den praktischen Bereich der Personalrekrutierung über Soziale Medien zu bekommen.

Dieses Interview heute soll uns dabei helfen, die für diesen Bereich relevanten Fragen für unseren Fragebogen zu identifizieren und eventuell einen weiteren (Feld-)Zugang zu konkretisieren. Der Fragebogen dreht sich vor allem um Ihre persönliche Einschätzung der Nutzung Sozialer Medien in den Mitgliedsunternehmen Ihrer Innung.

Der Nutzen für Sie könnte darin liegen, dass Sie die Fragen

→ „Wo stehen wir in unserer Innung bei diesem Thema?“ und

→ „Wo können Verbesserungen vorgenommen werden?“ beantworten können.

Gerade im Bereich möglicher Verbesserungen könnten Handlungsempfehlungen unsererseits zum besseren/zielgerichteten Umgang Sozialer Medien im Rekrutierungsprozess von Unternehmen der X-Innung formuliert werden, daran hat insbesondere auch die Handwerkskammer Interesse gezeigt.

Haben Sie vorab noch inhaltliche Fragen?

### **Thematischer Abschnitt: Persönliche Einschätzung**

#### **A) Persönliche, private Kontakte bzw. Netzwerke**

Herr XX und Herr YY von der Handwerkskammer haben uns darüber berichtet, dass unabhängig von Sozialen Medien besonders persönliche, private Kontakte bzw. Netzwerke im Hinblick auf Rekrutierung einen hohen Stellenwert einnehmen. Wie würden Sie dies bei den Mitgliedsbetrieben Ihrer Innung einschätzen?

Überleitung: Bevor wir jetzt konkreter über Soziale Medien sprechen, ist es sinnvoll zwei Formen ihrer Funktion zu unterscheiden. Zum einen gibt es das „E-Recruiting“, das heißt, dass beispielsweise Mitarbeiter als Markenbotschafter für das Unternehmen in Sozialen Medien auftreten und Informationen posten, Unternehmenswebsites/Unternehmensauftritte bei Sozialen Netzwerken existieren, in denen auch Informationen oder Stellenanzeigen gepostet werden. Zum anderen kann man bestimmte Portale für seinen professionellen Auftritt verwenden wie beispielsweise Xing oder LinkedIn oder es gibt die allgemein bekannten, eher im privaten Bereich genutzten Netzwerke wie Facebook.

## **B) Soziale Medien**

Was denken Sie, was wird im Allgemeinen an Sozialen Medien dieser Art zur Rekrutierung neuer Arbeitskräfte genutzt?

*Hier einfließen lassen, wie groß die Betriebe der Innung sind und ob es da Unterschiede zwischen Betrieben gibt*

Was würden Sie sagen, welche dieser Medien werden am häufigsten genutzt?

## **C) Sinnhaftigkeit der Nutzung Sozialer Medien zur Personalrekrutierung**

Wir haben ja jetzt schon über die generelle Nutzung gesprochen und Sie sagten, [...]. Aber für wie sinnvoll erachten SIE die Nutzung Sozialer Medien speziell im Rekrutierungsprozess im Bereich ihrer Mitgliedsbetriebe? Vielleicht auch mit dem Blick in die Zukunft.

Je nach Antwort: Wo werden Vor- und/oder Nachteile gesehen? Wie sieht es mit den Kosten aus?

## **E) Zielgruppe/n**

Für das Erreichen welcher Zielgruppen werden Soziale Medien genutzt? (Bei welchen Zielgruppen sehen Sie persönlich Schwierigkeiten?)

## **F) Screening**

Wenn man jemand Neues einstellt, dann möchte man ja 100% sicher gehen, dass die Person auch zu dem Unternehmen passt und möglichst langfristig in diesem tätig ist. Ist Ihnen in diesem Zusammenhang bekannt, dass Personalverantwortliche bei Vorliegen von Bewerbungsunterlagen unterschiedliche Portale, also Xing oder Facebook nutzen, um mal zu schauen, mit wem man es denn da überhaupt zu tun hat? (Und ob der Kandidat auch ins Unternehmen passt)

Je nach Antwort: Wir hatten ja bereits über professionelle bzw. private Portale gesprochen – wie ist Ihrer Einschätzung in Bezug auf deren Anwendung in diesem Bereich (in den Betrieben Ihrer Innung)?

Je nach Antwort: Haben Sie von Betrieben so etwas schon einmal gehört bzw. wird darüber offen gesprochen?

## **G) Systematische Überprüfung**

Nur wenn gesagt wurde, dass es in irgendeiner Form gemacht wird, wenn nicht, dann zum nächsten Abschnitt:

Wissen Sie, ob diese Überprüfung systematisch gemacht wird, also dass auf bestimmte Punkte im Profil eines Bewerbers geachtet wird, beispielsweise Charakteristika oder welche Freunde er in seiner Kontaktliste hat? Oder erfolgt dies so nach dem Prinzip "Man schaut halt mal"?

Überleitung: Unsere These im Bereich der KMU ist, dass eine Restriktion in diesem Bereich das Thema Vertrauenskultur darstellt. Man geht davon aus, dass gerade hier die persönliche

Beziehung zwischen Mitarbeitern sowie zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten eine besondere Stellung einnimmt. Dies könnte der Grund dafür sein, dass Unternehmen nicht gerne darüber sprechen, dass sie Bewerber vorab in Sozialen Medien gewissermaßen „überprüfen“.

Meinen Sie, dass dieses Thema vielleicht deshalb in den Betrieben Ihrer Innung gemieden wird? - vielleicht auch aus rechtlichen Gründen?

### **Thematischer Abschnitt: Feldzugang**

#### **Restriktionen im Bereich der Personalrekrutierung über Soziale Medien**

Im Hinblick auf den Fragebogen: Welche Restriktionen sind im Bereich der Personalrekrutierung über Soziale Medien zu erwarten? Was kann man fragen, auf was reagieren die Betriebe eventuell nicht so gut?

Haben Sie noch Vorschläge oder Anmerkungen, die in diesem Bereich zu berücksichtigen wären oder von Interesse für Sie wären?

#### **E-Mail Verteiler**

Hintergrundinformation: Herr YY hat uns über einen E-Mailverteiler der Handwerkskammer informiert, über den unser Fragebogen von der Handwerkskammer herausgeschickt werden könnte. Dabei sehen wir uns mit dem Problem konfrontiert, dass lediglich alle Postanschriften und nicht E-Mail-Adressen der Unternehmen erfasst wurden. Postalisch ist das Zirkulieren eines Fragebogens jedoch für unser Forschungsteam jedoch zu teuer und wir erreichen über den unvollständigen E-Mailverteiler leider nicht alle Adressaten.

Bis Ende August möchten wir Fragebogen fertiggestellt und über einen Link zugänglich gemacht haben. Daher ist von uns von Interesse, ob es einen E-Mail-Verteiler Ihrer Innung gibt, über den Sie möglicherweise diesen Link mit einem kleinen Verweis Ihrerseits zirkulieren könnten?

#### **Pre-Test**

Falls die Person besonders kompetent und aufgeschlossen ist: Wir sind um jede konstruktive Kritik froh und dankbar, um den Fragebogen so verständlich wie möglich zu machen. Da Sie selbst direkt im Feld tätig sind, wäre Sie dazu bereit unseren Fragebogen in einer Form „Vorabtest“ einmal durchzuklicken und uns eine Rückmeldung zu geben, inwiefern die Fragen verständlich für die Praxis sind bzw. was gegebenenfalls noch zu ändern wäre?

### Anhang 3c: Fragebogen für die quantitative Online-Befragung

Soziale Medien wie Facebook, Youtube oder Xing sind immer mehr in aller Munde. Große Unternehmen nutzen diese schon länger als Plattformen zur Rekrutierung neuer Beschäftigter oder Auszubildender. Doch auch einige **kleinere Unternehmen** haben bereits die Vorteile dieser Personalrekrutierungsmethode wie die gute **Erreichbarkeit von Zielgruppen** und die **Reduzierung von Kosten** für sich erkannt!

*Speziell für kleinere Unternehmen sind noch viele Fragen offen: Wie kann mein Betrieb Soziale Medien effektiv nutzen? Worin liegen die Vorteile? Und wie könnten **Kammern und Innungen** den Betrieben bei der Nutzung Sozialer Medien zur Seite stehen?*

**Sie können dabei helfen auf diese Fragen Antworten zu finden, indem Sie den nachfolgenden Fragebogen ausfüllen. So kann eine gute Basis dafür geschaffen werden, dass Ihr Unternehmen zukünftig bestmöglich bei diesem Thema unterstützt wird. Es dauert weniger als 10 Minuten.**

Wir sind eine Gruppe von Studierenden der Goethe-Universität Frankfurt und werden in unserem Vorhaben dankenswerterweise von der **Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main** sowie von folgenden Innungen unterstützt:

- Bäckerinnung Frankfurt
- Innung des Kraftfahrzeuggewerbes Frankfurt und Main-Taunus-Kreis
- Maler- und Lackiererinnung Rhein-Main
- Metallinnung Frankfurt-Offenbach

Die Ergebnisse werden wir Ihrer Innung und der Handwerkskammer zur Verfügung stellen. Auf Wunsch können wir Sie gerne ebenfalls über die Ergebnisse der Befragung informieren, wenn Sie dies am Ende der Befragung angeben. Natürlich werden Ihre Angaben anonym behandelt, sodass keine Rückschlüsse auf Sie oder Ihren Betrieb möglich sind.

Wenn Sie Fragen haben, dann wenden Sie sich bitte an uns

([Smediaproject@iwak-frankfurt.de](mailto:Smediaproject@iwak-frankfurt.de))

Wir danken Ihnen ganz herzlich, dass Sie uns Auskünfte zu diesem **wichtigen** Thema geben möchten.

Mit freundlichen Grüßen

Ihr Forschungsteam

J. Sauer, A. Trost und J. Werle



**IWAK**

Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur  
Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main

Bitte navigieren Sie ausschließlich über die Felder ‚Weiter‘ und ‚Zurück‘ unter den Fragen.

**Teil I: Betriebliche Charakteristika**

Beschreibung: In diesem Teil möchten wir zunächst etwas mehr über Ihren Betrieb erfahren.

**Welchem Gewerbe gehören Sie an?**

Bauhauptgewerbe

Ausbaugewerbe

Handwerke für den gewerblichen Bedarf

Kraftfahrzeuggewerbe

Lebensmittelgewerbe

Gesundheitsgewerbe

Personenbezogene Dienstleistungsgewerbe

**Wie viele Angestellte und Auszubildende arbeiten derzeit in Ihrem Betrieb?**

\_\_\_\_\_ Angestellte

\_\_\_\_\_ Auszubildende

**Hat Ihr Betrieb in den vergangenen 12 Monaten neue Mitarbeiter oder Auszubildende gesucht?**

Anzahl an gesuchten Mitarbeitern \_\_\_\_\_

Anzahl an gesuchten Auszubildenden \_\_\_\_\_

*Falls Sie keine Mitarbeiter oder Auszubildende gesucht haben, bitte "0" angeben.*

**Und wie viele Mitarbeiter oder Auszubildende konnten Sie tatsächlich einstellen?**

\_\_\_\_\_ Mitarbeiter

\_\_\_\_\_ Auszubildende

*Falls Sie keine Mitarbeiter oder Auszubildende gesucht haben, bitte "0" angeben.*

**Bitte schätzen Sie: Wie alt sind die Angestellten Ihres Betriebes im Durchschnitt?**

\_\_\_ Jahre

*Hilfstext (Bitte eine gerade Zahl angeben.)*

**Ist Ihr Unternehmen Teil einer Unternehmenskette?**

Allgemein:

Ja, und zwar Mitglied der \_\_\_\_\_

Nein

*Hilfstext: Unter „Unternehmenskette“ versteht sich beispielsweise, dass man ein KFZ-Betrieb ist, aber zur Marke XY gehört.*

Wenn KFZ und Ausbaugewerbe:

- a) Servicepartner eines Herstellers oder Importeurs und zwar \_\_\_\_\_
- b) Partner eines Systemanbieters / Werkstattkette und zwar \_\_\_\_\_

### **Persönliche Position im Betrieb**

**Welche Position füllen Sie in dem Betrieb aus?**

Betriebsinhaber

Personalverantwortlicher

Angestellter

Andere Position \_\_\_\_\_

### **Teil II: Individuelle Merkmale**

In diesem Teil möchten wir genaueres über den Inhaber Ihres Betriebes wissen. Sollten Sie selbst nicht der Betriebsinhaber sein, so versuchen Sie bitte so gut es geht die Fragen zu beantworten.

**Wie alt ist der Betriebsinhaber?**

\_\_\_\_\_ Jahre

*Hilfstext (Falls Sie das genaue Alter nicht wissen, dann schätzen Sie bitte.)*

**Welchen allgemeinbildenden Schulabschluss hat der Betriebsinhaber?**

Keinen Schulabschluss

Volks-, Hauptschule

Mittlere Reife

Fachabitur

Abitur

Anderer Abschluss, und zwar: \_\_\_\_\_

### **Teil III: Affinität für Soziale Medien**

**Verfügt Ihr Betrieb über eine Homepage?**

Ja

Nein

**Wie häufig aktualisieren Sie die Inhalte dieser Homepage?**

Mind. 1x pro Monat

Mind. alle 3 Monate

Mind. halbjährlich

**In welchem Bereich nutzen Sie Soziale Medien? Unter Soziale Medien verstehen wir hier Facebook, YouTube, Xing, LinkedIn oder ähnliche Plattformen.**

Nutze Soziale Medien ausschließlich privat

Nutze Soziale Medien ausschließlich im Betrieb

Nutze Soziale Medien privat und im Betrieb

Nutze Soziale Medien weder privat noch im Betrieb

**Welche Soziale Medien nutzen Sie privat und/oder für Ihren Betrieb?**

	Private Nutzung	Betriebliche Nutzung	Private UND betr.
(1) Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Youtube	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) LinkedIn, Xing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keine Nutzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

*Hilfstext (Mehrfachantworten möglich)*

---

**Nutzen Sie noch andere Soziale Medien als die oben genannten? Wenn ja, geben Sie bitte an, ob Sie diese PRIVAT oder BETRIEBLICH nutzen.**

Nein

Ja, und zwar \_\_\_\_\_

Beschreibung: Wir sprechen im Folgenden speziell über „E-Rekrutierung“ und „Screening“.

„E-Rekrutierung“ heißt: Sie stellen auf Facebook Informationen und Werbung Ihres Unternehmens sowie offene Stellen oder Ihre Mitarbeiter/innen werben in Facebook für Ihr Unternehmen mit Unternehmensinformationen oder Stellenangeboten.

„Screening“ heißt: Sie suchen in Facebook und/oder Xing nach (persönlichen) Informationen über Ihre Bewerber/innen.

**Ausgehend von diesen Informationen: Bitte geben Sie an, welche Sozialen Medien Sie in welcher Art für Ihren Betrieb nutzen?**

---

Für „Bewerber-Screening“ im Betrieb	Für „E-Rekrutierung/ Unternehmensrepräsentation“ im Betrieb
--	---

(1) Facebook	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2) Youtube	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(3) LinkedIn, Xing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(4) Sonstige: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Keine Nutzung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

*Hilfstext (Mehrfachantworten möglich)*

**Nutzen Sie noch andere Soziale Medien als die oben genannte? Wenn ja, geben Sie bitte an, ob Sie diese FÜR SCREENING oder für E-RECRUITING nutzen.**

Nein

Ja, und zwar \_\_\_\_\_

**Ab hier strukturelle Aufgliederung in die drei Nutzergruppe mittels Filterung:**

→ Nutzergruppe 1: „Keine Nutzung“

→ Nutzergruppe 2: Private Nutzung von Sozialen Medien OHNE Nutzung im Betrieb

→ Nutzergruppe 3: Private und betriebliche oder NUR betriebliche Nutzung

---

**Nutzergruppe I: Keine Nutzung Sozialer Medien**

**Aus welchen Gründen nutzen Sie PRIVAT keine Sozialen Medien?**

*Trifft voll und ganz zu    Trifft eher zu    Teils/Teils    Trifft eher nicht zu    Trifft nicht zu*

Persönlicher Kontakt bevorzugt

Kein persönlicher Nutzen

Offenlegen des Privatlebens nicht erwünscht

Missbrauch von privaten Informationen

Informationsflut

Kompliziert

Angst, etwas falsch zu machen

Noch nicht informiert, aber vorstellbar

Schlechte Erfahrungen

Kein Interesse

*Hilfstext (Mehrfachantworten möglich)*

**Sonstige Gründe?**

---

**Welche Gründe halten Sie derzeit von einer BETRIEBLICHEN Nutzung Sozialer Medien ab?**

*Trifft voll und ganz zu    Trifft eher zu    Teils/Teils    Trifft eher nicht zu    Trifft nicht zu*

Persönlicher Kontakt bevorzugt

Ist für unser Gewerbe nicht relevant

Entspricht nicht der Ausrichtung/dem Image des Unternehmens

Sehen keinen Sinn in betrieblicher Nutzung

Aufwendiger Betreuungsaufwand wegen ständiger Aktualisierung

Kundenzielgruppe nicht relevant

Keine Personalressourcen zur (sinnvollen) Nutzung

Kein Budget

Fehlendes Wissen über umfangreiche betriebliche Nutzung Sozialer Medien

Mangelnde Kontrolle/mögliche negative Auswirkungen von Aktivitäten in den Sozialen Medien auf die Reputation

Noch nicht informiert, aber vorstellbar  
Kein Interesse  
*Hilfstext (Mehrfachantworten möglich)*

**Sonstige Gründe?**

---

**Unter welchen Voraussetzungen könnten Sie sich vorstellen Soziale Medien in Ihrem Betrieb zu nutzen?**

(Persönliche) Einführung in die technische Nutzung Sozialer Medien (im Allgemeinen)  
(Persönliche) Einführung in die Nutzung Sozialer Medien zur Erstellung von Betriebsprofilen, zu Werbezwecken etc.  
(Persönliche) Einführung in die Personalrekrutierung über Soziale Medien  
Aufklärung über rechtliche Grundlagen der Nutzung Sozialer Medien  
Kein Interesse  
Junges Personal, das sich mit Nutzung auskennt  
Sonstiges: \_\_\_\_\_  
*Hilfstext (Mehrfachantworten möglich)*

**Und wo würden Sie sich konkret Unterstützung seitens der Innungen und Handwerkskammer wünschen (z. B. durch Schulungen)?**

Einführung in die technische Nutzung Sozialer Medien (im Allgemeinen)  
Unterstützung bei Nutzung für betriebliche Zwecke (Profil optimieren, Werbemaßnahmen etc.)  
Einführung in die Personalrekrutierung über Soziale Medien  
Aufklärung über rechtliche Grundlagen der Nutzung Sozialer Medien  
Benötigen keine Unterstützung  
Sonstiges: \_\_\_\_\_  
*Hilfstext (Mehrfachantworten möglich)*

**Welche Vorteile sehen Sie in der Nutzung Sozialer Medien für Ihren Betrieb?**

Direkter Kontakt zum Kunden  
Steigerung des Bekanntheitsgrades  
Zielgruppenansprache  
Umsatzsteigerung  
Fachkräftemangel erfordert andere Formen der Personalrekrutierung  
Modernes Image/Profil  
Druck, weil andere Betriebe schon Soziale Medien nutzen  
*Hilfstext (Mehrfachantworten möglich)*

**Wenn Sie ein Social-Media-Profil hätten, würden Sie dies nutzen, um Informationen über Bewerber/Bewerberinnen zu bekommen?**

Ja

Nein

**Warum würden Sie Soziale Medien nicht nutzen, um Informationen über Bewerber/Bewerberinnen zu bekommen?**

Verletzung der Privatsphäre von Bewerbern

Soziale Medien ungeeignet, um darüber Qualifikationen eines Bewerbers zu beurteilen

Persönlicher Kontakt bevorzugt

Sonstiges: \_\_\_\_\_

*Hilfstext (Mehrfachantworten möglich)*

**Nutzergruppe II: Nur private Nutzung Sozialer Medien (schwache bis mittlere Affinität)**

**Welche Gründe halten Sie derzeit von einer betrieblichen Nutzung Sozialer Medien ab?**

*Trifft voll und ganz zu    Trifft eher zu    Teils/Teils    Trifft eher nicht zu    Trifft nicht zu*

Ist für unser Gewerbe nicht relevant

Entspricht nicht der Ausrichtung/dem Image des Unternehmens

Sehen keinen Sinn in betrieblicher Nutzung

Aufwendiger Betreuungsaufwand wegen ständiger Aktualisierung

Kundenzielgruppe nicht relevant

Keine Personalressourcen zur (sinnvollen) Nutzung

Kein Budget

Fehlendes Wissen über umfangreiche betriebliche Nutzung Sozialer Medien.

Mangelnde Kontrolle/mögliche negative Auswirkungen von Aktivitäten in den Sozialen Medien auf die Reputation

Noch nicht informiert, aber vorstellbar

Kein Interesse

**Sonstige Gründe?**

\_\_\_\_\_

**Was könnten Gründe für eine generelle Nutzung Sozialer Medien in Ihrem Betrieb sein?**

Beschreibung: Mit „genereller Nutzung“ ist hier zum einen die Nutzung zu Werbezwecken, aber auch zur Personalrekrutierung gemeint.

Kontakt zum Kunden

Steigerung des Bekanntheitsgrades

Zielgruppenansprache

Umsatzsteigerung

Fachkräftemangel erfordert andere Formen der Personalrekrutierung

Kostenvorteil: Facebook kostet per se nichts, aber ermöglicht Vorteile (1.-3)

Moderner Führungsstil

Druck, weil andere Betriebe schon Soziale Medien nutzen

Kammer/Innung bieten Schulungen zur Nutzung Sozialer Medien an

*Hilfstext (Mehrfachantworten möglich)*

**Schauen Sie mal über Ihre privaten Sozialen Medien, wie Facebook, nach Informationen über Ihre Bewerber/Bewerberinnen?**

Ja

Nein

**Warum nutzen Sie Soziale Medien nicht, um Informationen über Bewerber/Bewerberinnen zu bekommen?**

Verletzung der Privatsphäre von Bewerbern

Nutze meine Sozialen Medien ausschließlich für Privates

Soziale Medien ungeeignet, um darüber die Qualifikationen eines Bewerbers zu beurteilen

Sonstiges: \_\_\_\_\_

*Hilfstext (Mehrfachantworten möglich)*

**Wo würden Sie sich Unterstützung seitens der Innungen und Handwerkskammer in Bezug auf die betriebliche Nutzung Sozialer Medien wünschen (z. B. durch Schulungen)?**

Technische Unterstützung bei der Nutzung im Allgemeinen

Unterstützung bei Nutzung für betriebliche Zwecke (Profil optimieren, Werbemaßnahmen etc.)

Unterstützung bei der Personalrekrutierung mit Sozialen Medien

Aufklärung über rechtliche Grundlagen der Nutzung

Benötigen keine Unterstützung

Sonstiges: \_\_\_\_\_

*Hilfstext (Mehrfachantworten möglich)*

**Nutzergruppe III: Private und/oder betriebliche Nutzung Sozialer Medien (mittlere bis hohe Affinität)**

**In welchen (Arbeits-)Bereichen nutzen Sie Soziale Medien in Ihrem Unternehmen?**

Werbezwecke, um Kunden über unsere Produkte und Dienstleistungen zu informieren.

Steigerung des Bekanntheitsgrades

Personalrekrutierung

Sonstige:

*Hilfstext (Mehrfachantworten möglich)*

**Wer kümmert sich um die ständige, zeitnahe Aktualisierung der Social-Media-Seiten?**

Eine Person neben dem Tagesgeschäft

Ich selbst, weil Ein-Personen-Betrieb

Ich selbst, weil niemand Zeit dafür hat  
Ich selbst, weil niemand Ahnung davon hat  
Kein bestimmter Mitarbeiter, wer Lust und Zeit hat

**Manche Betriebe legen fest, was in Sozialen Medien veröffentlicht werden darf und was nicht (bspw. Kundeninformationen, aber keine persönlichen Meinungen o. ä.).**

**Haben Sie solche Regeln?**

Nein.

Ja. Es gibt bestimmte Dinge, die nicht raus dürfen.

Ja. Es kommt auf die Zielgruppe an, was raus darf und was nicht.

Ja. Wir haben Regeln von anderen Unternehmen übernommen.

*Hilfstext (Mehrfachantworten möglich)*

### **E-Rekrutierung**

Beschreibung: An dieser Stelle möchten wir mit Ihnen speziell über die Nutzung Sozialer Medien für die Personalrekrutierung also „**E-Rekrutierung**“ sprechen, das heißt: Es können z.B. bei Facebook Unternehmensauftritte mit Informationen, Werbung und Stellenanzeigen angelegt werden. Manchmal werden Mitarbeiter in Sozialen Medien für ihr Unternehmen aktiv und veröffentlichen Informationen, Stellenanzeigen o.ä.

### **Warum nutzen Sie aktuell Soziale Medien zur Personalrekrutierung?**

Fachkräftemangel erfordert (neue) andere Formen der Personalrekrutierung.

Moderner Führungsstil nutzt Soziale Medien

Zwang zum Mitmachen, weil andere Betriebe schon Soziale Medien nutzen.

Junges Personal mit entsprechendem Know-How vorhanden.

Sonstige: \_\_\_\_\_

*Hilfstext (Mehrfachantworten möglich)*

### **Welche Vorteile bringen Ihnen Sozialen Medien im Rekrutierungsprozess?**

Kostet weniger Zeit als konventionelle Stellenanzeigen.

Kostet weniger Geld als konventionelle Stellenanzeigen.

Erreicht viele Stellensuchende.

Einfache, orts- und zeitunabhängige Bedienung.

Leichte Veränderung der Informationen, damit es besser passt.

Näher an den möglichen Bewerbern dran sein als über die Firmenhomepage.

Zielgruppe wird besser erreicht.

Präsentation als moderner, aufgeschlossener Betrieb und damit Wettbewerbsvorteil.

Sonstige: \_\_\_\_\_

*Hilfstext (Mehrfachantworten möglich)*

### **Wo sehen Sie Schwierigkeiten bei der Nutzung Sozialer Medien im Rekrutierungsprozess?**

Aufwendiger Betreuungsaufwand wegen ständiger Aktualisierung

Resonanz bezüglich der Zielgruppe ist nicht immer sehr hoch.

Kleines Unternehmen, keine Ressourcen um dafür einen Mitarbeiter abzustellen.

Wissen nicht genau wie Soziale Medien am besten genutzt werden.

Sonstige: \_\_\_\_\_

*Hilfstext (Mehrfachantworten möglich)*

### **Screening**

Beschreibung: Ab hier möchten wir mit Ihnen über „**Screening**“ sprechen, das heißt: Manche Unternehmen nutzen Facebook oder Xing um Informationen über Ihre Bewerber/Bewerberinnen zu bekommen.

Stellen Sie sich nun vor Sie haben eine Stelle zu besetzen und haben bereits Bewerbungsunterlagen vorliegen.

**Informieren Sie sich in Sozialen Medien, wie Facebook, über die/den Bewerber?**

Ja

Nein

**Warum nutzen Sie Soziale Medien nicht, um Informationen über den Bewerber zu bekommen?**

Dies entspricht nicht unserer Einstellung zur Privatsphäre von Bewerbern.

Unserem Unternehmen ist nicht bekannt, wie man bei Facebook o. ä. Informationen über Bewerber herausfinden kann.

Wir beschränken uns auf persönliche Kontakte.

Wir empfinden die Nutzung Sozialer Medien nicht als geeignet, um darüber die Qualifikationen eines Bewerbers ausreichend beurteilen zu können.

Sonstige: \_\_\_\_\_

*Hilfstext (Mehrfachantworten möglich)*

**Welche Gründe sprechen für Sie dafür, über Soziale Medien Informationen über den Bewerber vor einer Einladung zum Vorstellungsgespräch einzuholen?**

Jeder schaut doch mal, wen man da vor sich hat, das ist eine bekannte Praktik.

Der Bewerber soll schließlich bestmöglich zu uns passen.

Die Informationen sollen mit den Bewerbungsunterlagen abgeglichen werden.

Wenn mehrere Bewerber vorliegen, kann man eine bessere Vorauswahl treffen, wen man in das Unternehmen zum Probearbeiten, Bewerbungsgespräch o.ä. einlädt.

Sonstige: \_\_\_\_\_

*Hilfstext (Mehrfachantworten möglich)*

**Auf welche Informationen in den Sozialen Medien eines Bewerbers legen Sie ein besonderes Augenmerk?**

Wir schauen einfach mal, welche Informationen so zu finden sind; da gibt es keine Systematik.

Wir achten besonders darauf, ob die Informationen mit dem Lebenslauf deckungsgleich sind. Hauptsächlich schauen wir systematisch, ob der Bewerber charakterlich zu unserem Team passt.

Wir interessieren uns besonders für das Netzwerk des Bewerbers, sprich, mit wem er/sie befreundet ist.

Sonstiges: \_\_\_\_\_

**Wo wünschen Sie sich Unterstützung seitens der Innungen und Handwerkskammer/Kammern in Bezug auf die betriebliche Nutzung Sozialer Medien (z. B. durch Schulungen)? Bitte schätzen Sie ein, was für eine Unterstützung Sie noch benötigen.**

Technische Unterstützung bei der Nutzung im Allgemeinen

Unterstützung bei Nutzung für betriebliche Zwecke (Profil optimieren)

Unterstützung bei der Personalrekrutierung

Aufklärung über rechtliche Grundlagen der Nutzung

Beispiele für sehr gute Nutzung (Best Practice)

Benötigen keine Unterstützung

Sonstiges: \_\_\_\_\_

*Hilfstext (Mehrfachantworten möglich)*

### **Feedback und Kontakt**

Beschreibung: Abschließend möchten wir gerne noch von Ihnen wissen, welche Anregungen und Anmerkungen Sie insgesamt zum Thema Soziale Medien haben.

**Welche Anregungen und Anmerkungen haben Sie, die in dieser Befragung nicht thematisiert wurden?**

Hilfstext: (max. 500 Zeichen)

*Beschreibung: Sie können nun die Befragung anonym absenden.*

**Wenn Sie über die Ergebnisse der Befragung informiert werden möchten, geben Sie bitte hier Ihre Kontaktdaten an.**

*Ihre Kontaktdaten werden nicht mit der Auswertung der Befragung in Zusammenhang gebracht und verbleiben ausschließlich bei uns.*

*Im Anschluss an diese Befragung möchten wir gerne noch mit Unternehmen sprechen, die besonders versiert mit Sozialen Medien im Rekrutierungsprozess umgehen. **Wenn Sie Interesse daran hätten, dass wir ein Interview mit Ihnen führen, geben Sie dies bitte im Folgenden gerne an!***

## Kontaktdaten

<b>Unternehmen:</b>	
<b>Ansprechpartner/-in:</b>	
<b>Telefonnummer:</b>	
<b>E-Mail:</b>	

**Bitte kreuzen Sie hier an, wenn wir Sie zu folgenden Themen kontaktieren dürfen:**

- Ja, ich möchte über die Ergebnisse der Befragung informiert werden.
- Ich finde unser Unternehmen ist ein Beispiel für besonders guten Umgang mit Sozialen Medien und ich bin damit einverstanden, dass das Forschungsteam mich kontaktiert.

**Abschlussseite:**

**Wir danken Ihnen für Ihre Teilnahme!**

**Wenn Sie Fragen im Zusammenhang mit  
der Befragung haben, können Sie sich gerne an uns wenden.**

Kontakt:  
Smediaproject@iwak-frankfurt.de

Mit freundlichen Grüßen

J. Sauer  
A. Trost  
J. Werle

## Anhang 3d: Fragebogen für das Best-Practice Beispiel

### ➤ Fragebogen für Best-Practice-Betriebe

- **Datenschutz-Hinweis:** Die im Fragebogen gewonnenen Daten werden nach den gesetzlichen Datenschutzbestimmungen erfasst und absolut vertraulich behandelt. Die Befragung ist anonym!

#### Teil I: Strukturelle Angaben

##### 1. Wie viele Beschäftigte gibt es in Ihrem Unternehmen?

Ihre Antwort:

##### 2. Hatten Sie in den letzten 12 Monaten Einstellungs- oder Besetzungsprobleme?

Wenn ja, wo lagen diese?

Ihre Antwort:

#### Teil II: Nutzung Sozialer Medien im Unternehmen

##### 3. In welchen Bereichen und wie setzen Sie Soziale Medien in Ihrem Unternehmen ein?

*Dabei interessiert uns: Nutzen Sie Soziale Medien für die Unternehmenspräsentation? Rekrutieren Sie über Soziale Medien? Warum tun Sie dies oder warum tun Sie dies nicht? Und werden Bewerber über Soziale Medien vor einem Bewerbungsgespräch überprüft?*

Ihre Antwort:

##### 3.1 Nur wenn Sie Personen vor ihrer Einstellung in Sozialen Medien überprüfen: Auf was achten Sie bei potenziellen Beschäftigten besonders?

*Hier würden wir gerne von Ihnen wissen, ob Qualifikationen, handwerkliche Fertigkeiten oder die Persönlichkeit der Person ausschlaggebend für die Einstellung sind. Ist es Ihnen wichtig, was die betreffende Person postet, sind beispielsweise unangebrachte Fotos/Kommentare ein Ausschlusskriterium? Oder ist es Ihnen auch wichtig, mit wem die Person befreundet ist?*

Ihre Antwort:

**4. Wo sehen Sie den Kosten-Nutzen-Vorteil bei der Verwendung Sozialer Medien für Ihr Unternehmen?**

Ihre Antwort:

**5. Wir wollten mit unseren Ergebnissen herausfinden, ob eher traditioneller oder moderner ausgerichtete Unternehmen Soziale Medien nutzen – wie sieht das denn bei Ihnen aus? Wie würden Sie Ihren Betrieb ungefähr einordnen?**

Ihre Antwort:

**Teil III: Nutzung Sozialer Medien zur betrieblichen Personalrekrutierung**

**6. Wie schätzen Sie die Effektivität der Personalrekrutierung über Soziale Medien ein? Wo sehen Sie Vor- und/oder Nachteile?**

Ihre Antwort:

**Teil IV: Empfehlungen**

**7. Was würden Sie anderen Kleinst- und Kleinunternehmen raten, wenn Sie Soziale Medien sinnvoll und erfolgreich zur Unternehmensrepräsentation und zur Personalrekrutierung nutzen wollen?**

Ihre Antwort:

## Anhang 4: Übersicht Hypothesen und Variablen

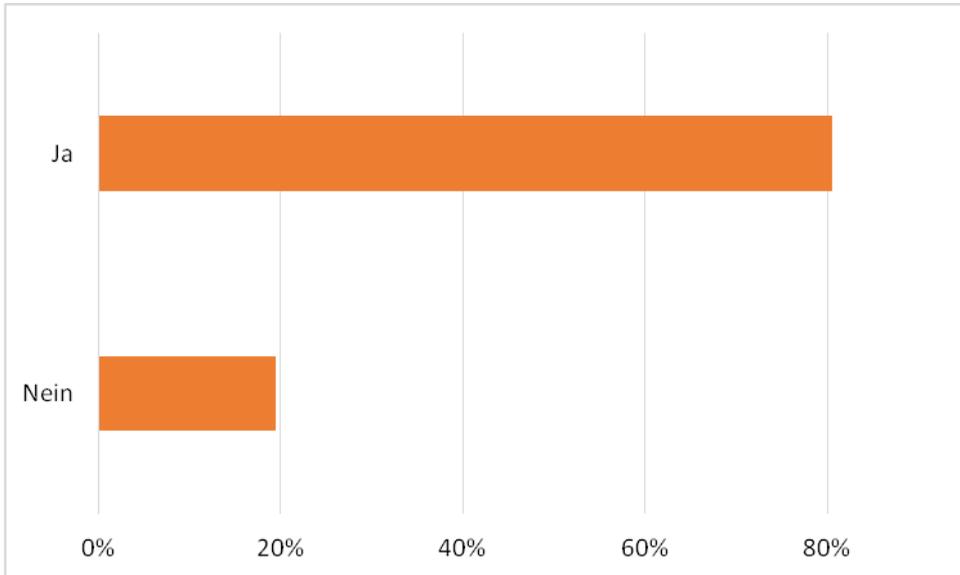
Hypothese	Abhängige Variable	Unabhängige Variable
<p>(H1a) Je kleiner das Unternehmen, desto eher werden keine Sozialen Medien genutzt. <b>(Nicht-Nutzer und Privatnutzer)</b></p>	<p><b>Item: Nutzung Sozialer Medien</b> <b>Frage:</b> In welchem Bereich nutzen Sie soziale Medien? <b>Umcodiert in:</b> "Betriebliche Nutzung Sozialer Medien" und "Keine betriebliche Nutzung Sozialer Medien"</p>	<p><b>Item: Unternehmensgröße</b> <b>Frage:</b> Wie viele Angestellte und Auszubildende arbeiten in ihrem Betrieb?</p>
<p>(H1b) Je kleiner das Unternehmen, desto eher werden keine Sozialen Medien zur Personalrekrutierung genutzt. <b>(Betriebliche Nutzer)</b></p>	<p><b>Item: Personalrekrutierung über Soziale Medien</b> <b>Frage:</b> Bitte geben Sie an, welche sozialen Medien Sie in welcher Art für Ihren Betrieb nutzen. <b>Antworten:</b> "Für Bewerber-Screening" "Für Rekrutierung" "Keine Nutzung"</p>	<p><b>Item: Unternehmensgröße</b> <b>Frage:</b> Wie viele Angestellte und Auszubildende arbeiten in ihrem Betrieb?</p>
<p>(H2a) Je kleiner das Unternehmen, desto weniger Personal, Zeit, Know-How und Budget steht für die Nutzung Sozialer Medien zur Verfügung. <b>(Nicht-Nutzer und Privatnutzer)</b></p>	<p><b>Item: Ressourcen</b> <b>Frage:</b> Welche Gründe halten Sie derzeit von einer betrieblichen Nutzung ab? <b>Antworten:</b> <i>Keine Personalressourcen zur (sinnvollen) Nutzung (Operationalisierung von "Personal")</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine Personalressourcen</li> <li>• Mittlere Personalressourcen</li> <li>• Ausreichende Personalressourcen</li> </ul> <p><i>Aufwendiger Betreuungsaufwand wegen ständiger Aktualisierung (Operationalisierung von "Zeit")</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufwendiger Betreuungsaufwand</li> <li>• Mittlerer Betreuungsaufwand</li> <li>• Niedriger Betreuungsaufwand</li> </ul> <p><i>Fehlendes Wissen über umfangreiche betriebliche Nutzung Sozialer Medien (Operationalisierung von "Know-How")</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlendes Know-How</li> <li>• Mittelmäßiges Know-How</li> <li>• Ausreichendes Know-How</li> </ul> <p><i>Kein Budget (Operationalisierung von "Budget")</i></p>	<p><b>Item: Unternehmensgröße</b> <b>Frage:</b> Wie viele Angestellte und Auszubildende arbeiten in ihrem Betrieb?</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fehlendes Budget</li> <li>• Mittelmäßiges Budget</li> <li>• Ausreichendes Budget</li> </ul>	
<p>(H2b) Wenn der Betrieb klein ist, dann steht für die Personalrekrutierung über Soziale Medien weniger Zeit und Know-How zur Verfügung. <b>(Betriebliche Nutzer)</b></p>	<p><b>Item: Ressourcen</b>  <b>Frage:</b> Wo sehen Sie Schwierigkeiten bei der Nutzung Sozialer Medien im Rekrutierungsprozess?  <b>Antworten:</b>                  Aufwendiger Betreuungsaufwand wegen ständiger Aktualisierung (Operationalisierung von "Zeit")                  Wissen nicht genau wie Soziale Medien am besten genutzt werden. (Operationalisierung "Know How")</p>	<p><b>Item: Unternehmensgröße</b>  <b>Frage:</b> Wie viele Angestellte und Auszubildende arbeiten in ihrem Betrieb?</p>
<p>(H3) Je kleiner das Unternehmen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Soziale Medien zum Person-Organization-Fit genutzt werden. <b>(Alle Nutzergruppen)</b></p>	<p><b>Item: Person-Organization-Fit</b>  <b>Frage:</b> Auf welche Informationen in den Sozialen Medien eines Bewerbers legen Sie ein besonderes Augenmerk?</p>	<p><b>Item: Unternehmensgröße</b>  <b>Frage:</b> Wie viele Angestellte und Auszubildende arbeiten in ihrem Betrieb?</p>
<p>(H4) Wenn ein Betrieb klein ist, dann wird die betriebliche Vertrauenskultur als wichtig erachtet. <b>(Alle Nutzergruppen)</b></p>	<p><b>Item: Privatsphäre</b>  <b>Frage:</b> Warum nutzen Sie Soziale Medien nicht, um Informationen über den Bewerber zu bekommen?  <b>Antwort:</b> Verletzung der Privatsphäre von Bewerbern/Dies entspricht nicht unserer Einstellung zur Privatsphäre von Bewerbern</p>	<p><b>Item: Unternehmensgröße</b>  <b>Frage:</b> Wie viele Angestellte und Auszubildende arbeiten in ihrem Betrieb?</p>
<p>(H5) Je größer der Bedarf an Personal/Auszubildenden, desto eher werden Soziale Medien genutzt. <b>(Alle Nutzergruppen)</b></p>	<p><b>Item: Nutzung Sozialer Medien</b>  <b>Frage:</b> In welchem Bereich nutzen Sie soziale Medien?  <b>Umcodiert in:</b> "Betriebliche Nutzung Sozialer Medien" und "Keine betriebliche Nutzung Sozialer Medien"</p>	<p><b>Item: Fachkräftebedarf</b>  <b>Fragen:</b> Hat Ihr Betrieb in den vergangenen 12 Monaten neue Mitarbeiter oder Auszubildende gesucht? Und wie viele Mitarbeiter oder Auszubildende konnten Sie tatsächlich einstellen?</p>
<p>(H6) Je nach Sozialen-Medien-Affinität variiert auch der Unterstützungsbedarf der Betriebe. <b>(Alle Nutzergruppen)</b></p>	<p><b>Item: Unterstützungsbedarfe</b>                  (Rechtlich, technische Umsetzung, Profiloptimierung &amp; Werbemaßnahmen, Personalrekrutierung)  <b>Frage:</b> Wo würden Sie sich Unterstützung seitens der Innungen und Handwerkskammer in Bezug auf die betriebliche Nutzung Sozialer Medien wünschen (z. B. durch Schulungen)?</p>	<p><b>Item: Soziale-Medien-Affinität</b>  <b>Frage:</b> In welchem Bereich nutzen Sie soziale Medien?  <b>Umcodiert in:</b> Keine, schwache bis mittlere und hohe <b>Soziale-Medien-Affinität</b></p>

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 5: Homepagenutzung

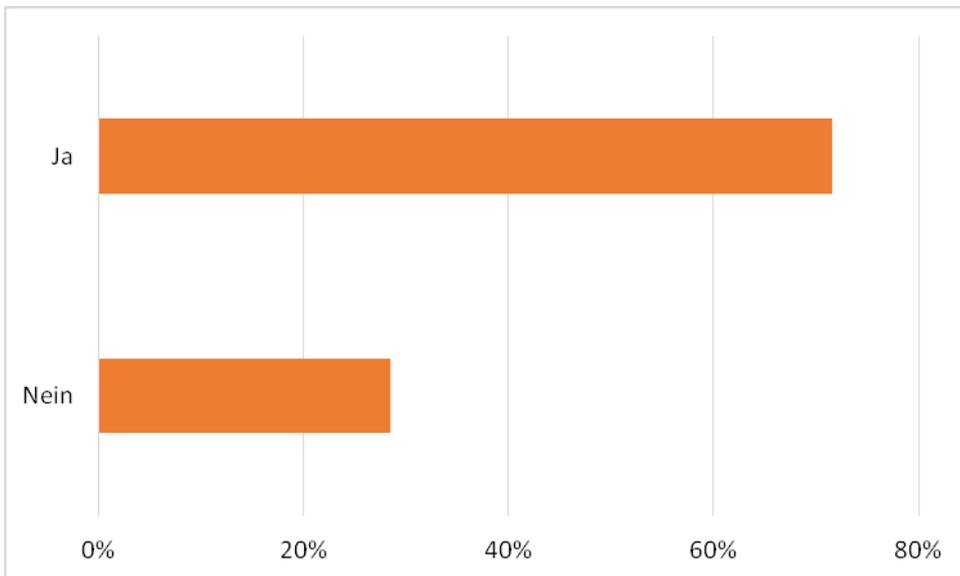
### Homepagenutzung aller befragten Betriebe



n=236

Quelle: Eigene Darstellung.

### Homepagenutzung der befragten Betriebe, die keine Sozialen Medien nutzen



n=109

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 6: Signifikante Ergebnisse zu den Abbildungen

Tabelle zur prozentualen Verteilung der Nutzung Sozialer Medien nach Betriebsgröße

	Ein-Personen-Betriebe	Kleinstbetriebe	Kleine bis mittelgroße Betriebe
<b>Keine betriebliche Nutzung</b>	61,4% (27)	45,8% (66)	33,3% (16)
<b>Betriebliche Nutzung</b>	38,6% (17)	54,2% (78)	66,7% (32)
<b>Gesamt</b>	100% (44)	100% (144)	100% (48)

n=236; V=0,176 (p=0.03)

Quelle: Eigene Berechnung.

Tabelle zur Beurteilung der Wichtigkeit der Privatsphäre nach Betriebsgröße

	Ein-Personen-Betriebe/Kleinstbetriebe	Kleine bis mittelgroße Betriebe
<b>Weniger wichtig</b>	64,8% (59)	36,8% (7)
<b>Wichtig</b>	35,2% (32)	63,2% (12)
<b>Gesamt</b>	100% (91)	100% (19)

n=110;  $\phi=0,22$  (p=0.02)

Quelle: Eigene Berechnung.

Tabelle zur Nutzung Sozialer Medien nach Personalbedarf

	Hoher Bedarf	Niedriger Bedarf
<b>Keine betriebliche Nutzung</b>	66,7% (8)	37,3% (19)
<b>Betriebliche Nutzung</b>	33,3% (4)	62,7% (32)
<b>Gesamt</b>	100% (12)	100% (51)

n=63;  $\phi=0,233$  (p=0.06)

Quelle: Eigene Berechnung.

Tabelle zum Unterstützungsbedarf nach Affinität im Umgang mit Sozialen Medien

	Keine Soziale-Medien-Affinität	Schwache - mittelstarke Soziale-Medien-Affinität	Hohe Soziale-Medien-Affinität
<b>Keine Unterstützung benötigt</b>	53,1% (26)	64,0% (32)	71,8% (79)
<b>Unterstützung benötigt</b>	46,9% (23)	36,0% (18)	28,2% (21)
<b>Gesamt</b>	100% (49)	100% (50)	100% (110)

n=209; V=0,16 (p=0.06)

Quelle: Eigene Berechnung.

## Anhang 7a: Verteilung der Ressourcen zur Nutzung Sozialer Medien nach Betriebsgröße

Verteilung der zeitlichen Ressourcen zur Nutzung Sozialer Medien nach Betriebsgröße, betriebliche Nutzer

	Ein-Personen-Betrieb/ Kleinstbetrieb	Kleine bis mittelgroße Betriebe
Kein hoher Betreuungsaufwand	73,3% (63)	70,0% (21)
Betreuungsaufwand	26,7% (23)	30,0% (9)
<b>Gesamt</b>	<b>100% (86)</b>	<b>100% (30)</b>

n=116;  $\chi^2(1)=0,118$  (p=0.73)  
Quelle: Eigene Berechnung.

Verteilung der zeitlichen Ressourcen zur Nutzung Sozialer Medien nach Betriebsgröße, Nicht-Nutzer und Privatnutzer

	Ein-Personen-Betriebe	Kleinstbetriebe	Kleine bis mittelgroße Betriebe
Hoher Betreuungsaufwand	48,0% (12)	61,9% (39)	62,5% (10)
Mittlerer Betreuungsaufwand	24,0% (6)	20,6% (13)	31,3% (5)
Geringer Betreuungsaufwand	28,0% (7)	17,5% (11)	6,2% (1)
<b>Gesamt</b>	<b>100% (25)</b>	<b>100% (63)</b>	<b>100% (16)</b>

n=104;  $\chi^2(4)=3,856$  (p=0.43)  
Quelle: Eigene Berechnung.

Verteilung des Know-Hows zur Nutzung Sozialer Medien nach Betriebsgröße, betriebliche Nutzer

	Ein-Personen-Betrieb/ Kleinstbetrieb	Kleine bis mittelgroße Betriebe
Kein Know-How	82,7% (72)	83,3% (25)
Ausreichendes Know-How	16,3% (14)	16,7% (5)
<b>Gesamt</b>	<b>100% (86)</b>	<b>100% (30)</b>

n=116;  $\chi^2(1)=0,002$  (p=0.96)  
Quelle: Eigene Berechnung.

**Verteilung des Know-Hows zur Nutzung Sozialer Medien nach Betriebsgröße, Nicht-Nutzer und Privatnutzer**

	<b>Ein-Personen-Betriebe</b>	<b>Kleinstbetriebe</b>	<b>Kleine bis mittelgroße Betriebe</b>
<b>Fehlendes Know-How</b>	36,0% (9)	50,8% (32)	0,0% (0)
<b>Mittelmäßiges Know-How</b>	20,0% (5)	14,3% (9)	25,0% (4)
<b>Ausreichendes Know-How</b>	44,0% (11)	34,9% (22)	75,0% (12)
<b>Gesamt</b>	100% (25)	100% (63)	100% (16)

n=104;  $\chi^2(2)=14,173$  (p=0.01)

Quelle: Eigene Berechnung.

**Verteilung des Budgets zur Nutzung Sozialer Medien nach Betriebsgröße, Nicht-Nutzer und Privatnutzer**

	<b>Ein-Personen-Betriebe</b>	<b>Kleinstbetriebe</b>	<b>Kleine bis mittelgroße Betriebe</b>
<b>Fehlendes Budget</b>	52,0% (13)	27,0% (17)	18,8% (3)
<b>Mittleres Budget</b>	12,0% (3)	25,4% (16)	18,8% (3)
<b>Ausreichendes Budget</b>	36,0% (9)	47,6% (30)	62,4% (10)
<b>Gesamt</b>	100% (25)	100% (63)	100% (16)

n=104;  $\chi^2(4)=7.567$  (p=0.11)

Quelle: Eigene Berechnung.

## Anhang 7b: Verteilung der Unterstützungsbedarfe bei der Nutzung Sozialer Medien nach Betriebsgröße

Unterstützungsbedarf in der technischen Umsetzung nach Affinität im Umgang mit Sozialen Medien

	Keine Soziale-Medien-Affinität	Schwache bis mittelstarke Soziale-Medien-Affinität	Hohe Soziale-Medien-Affinität
<b>Keine technische Unterstützung</b>	79,6% (39)	74,0% (37)	81,8% (90)
<b>Technische Unterstützung</b>	20,4% (10)	26,0% (13)	28,2% (20)
<b>Gesamt</b>	100% (49)	100% (50)	100% (110)

n=209;  $\chi^2(1)=1,287$  (p=0.53)

Quelle: Eigene Berechnung.

Unterstützungsbedarf in Profiloptimierung und Werbemaßnahmen nach Affinität im Umgang mit Sozialen Medien

	Keine Soziale-Medien-Affinität	Schwache bis mittelstarke Soziale-Medien-Affinität	Hohe Soziale-Medien-Affinität
<b>Keine Unterstützung für Profiloptimierung, Werbemaßnahmen</b>	67,3% (33)	60,0% (30)	68,2% (75)
<b>Unterstützung für Profiloptimierung, Werbemaßnahmen</b>	32,7% (16)	40,0% (20)	31,8% (35)
<b>Gesamt</b>	100% (49)	100% (50)	100% (110)

n=209;  $\chi^2(1)=1,076$  (p=0.58)

Quelle: Eigene Berechnung.

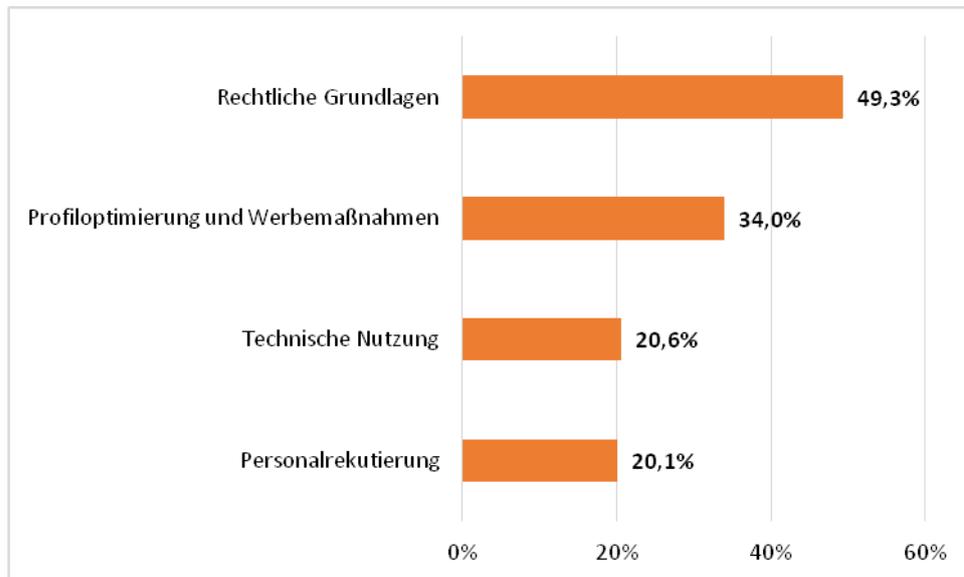
Unterstützungsbedarf bei der Personalrekrutierung mithilfe Sozialer Medien nach Affinität im Umgang mit Sozialen Medien

	Keine Soziale-Medien-Affinität	Schwache bis mittelstarke Soziale-Medien-Affinität	Hohe Soziale-Medien-Affinität
<b>Keine Unterstützung in Personalrekrutierung</b>	67,4% (33)	60,0% (30)	68,2% (75)
<b>Unterstützung in Personalrekrutierung</b>	16,3% (8)	28,0% (14)	18,2% (20)
<b>Gesamt</b>	100% (49)	100% (50)	100% (110)

n=209;  $\chi^2(1)=2.63$  (p=0.27)

Quelle: Eigene Berechnung.

### Anhang 8: Unterstützungsbedarfe im Umgang mit Sozialen Medien



n=209

Quelle: Eigene Berechnung.



### **3. Fallbeispiel:**

## **Die Nutzung Sozialer Netzwerk-Seiten in der Phase des Berufseinstiegs aus Studierenden- und Unternehmensperspektive**

Olivia Depta  
Katharina Gies  
Tamara Weddig-Gerbes



## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einführung in die Thematik und Fragestellung .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>Empirischer Forschungsstand zur Nutzung Sozialer Netzwerk-Seiten im Personalrekrutierungsprozess .....</b>	<b>7</b>
2.1	Die Nutzung Sozialer Netzwerk-Seiten durch Studierende der Generation Y.....	7
2.2	Die Nutzung Sozialer Netzwerk-Seiten durch Unternehmen .....	11
<b>3</b>	<b>Theoretische Verortung und Hypothesengenerierung .....</b>	<b>13</b>
3.1	Agency Theorie und Informationsasymmetrien im Rekrutierungsprozess .....	14
3.2	Hypothesen und Operationalisierung .....	15
<b>4</b>	<b>Methoden .....</b>	<b>16</b>
4.1	Quantitative Online-Befragung von Studierenden .....	17
4.1.1	Fragebogenkonstruktion .....	17
4.1.2	Feldzugang und Pretest .....	18
4.1.3	Datenauswertung- und analyseverfahren.....	18
4.1.4	Stichprobenbeschreibung.....	18
4.1.5	Ergebnisse .....	21
4.2	Qualitative Experteninterviews mit Personalverantwortlichen .....	33
4.2.1	Konstruktion des Interviewleitfadens .....	33
4.2.2	Feldzugang und Pretest .....	34
4.2.3	Ergebnisse .....	35
<b>5</b>	<b>Diskussion der Ergebnisse .....</b>	<b>37</b>
5.1	Fazit und zukünftiger Ausblick .....	42
<b>6</b>	<b>Beiträge für die Praxis .....</b>	<b>44</b>
6.1	Handlungsempfehlungen für Studierende .....	44
6.2	Handlungsempfehlungen für Unternehmen .....	45
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>V</b>
	<b>Anhangsverzeichnis .....</b>	<b>VII</b>
	Anhang 1: Hypothesen und Operationalisierung .....	VII
	Anhang 2: Fragebogen der quantitativen Online-Befragung von Studierenden .....	XI
	Anhang 3: Interviewleitfaden der qualitativen Experteninterviews mit Personalverantwortlichen.....	XX

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Aufbau der Studie.....	6
Abbildung 2: Prozentuale Verteilung der befragten Personen nach Geschlecht.....	19
Abbildung 3: Prozentuale Verteilung der befragten Personen nach Geburtsjahr .....	19
Abbildung 4: Prozentuale Verteilung der befragten Personen nach Studiengang (Hauptfach) .....	20
Abbildung 5: Prozentuale Verteilung der befragten Personen nach Niveau des Studienabschluss.....	21
Abbildung 6: Nutzung professioneller Netzwerk-Seiten während der Stellensuche (nach Rekrutierungskanal).....	22
Abbildung 7: Prozentuale Verteilung der Nutzung Sozialer Netzwerk-Seiten nach Geburtsjahr .....	23
Abbildung 8: Stärke des Einflusses von Informationen über verschiedene Themen auf Sozialen Netzwerk-Seiten auf die Entscheidung für eine Bewerbung .....	24
Abbildung 9: Prozentuale Verteilung der Beeinflussung der Bewerbungsentscheidung nach Studienabschluss.....	25
Abbildung 10: Anteil verschiedener Kanäle zur Versendung von Bewerbungen.....	26
Abbildung 11: Prozentuale Verteilung der wahrgenommenen Nachteile nach Studiengang .	27
Abbildung 12: Gesehene Nachteile im Bewerbungsprozess über professionelle Netzwerk- Seiten .....	27
Abbildung 13: Active Sourcing über Soziale Netzwerk-Seiten.....	28
Abbildung 14: Prozentuale Verteilung des Active Sourcing über Soziale Netzwerk-Seiten nach Studiengang .....	29
Abbildung 15: Prozentuale Verteilung des Active Sourcing über professionelle Netzwerk- Seiten nach Studiengang.....	29
Abbildung 16: Prozentuale Verteilung der Beeinflussung der Bewerbungsentscheidung durch individuelle Erstansprache nach Studiengang .....	30
Abbildung 17: Anteile gesuchter Informationen auf professionellen Netzwerk-Seiten während des Auswahlprozesses .....	31
Abbildung 18: Prozentuale Verteilung der spezifischen Suche nach Informationen (potentielle Gesprächspartner) nach Studiengang.....	32

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Sample der qualitativen Experteninterviews.....	34
--	----



## ABSTRACT

Die Integration Sozialer Netzwerk-Seiten, wie Xing und Facebook im Personalbeschaffungsprozess ist in aller Munde. Praxishandbücher und Zeitungsartikel hierzu überschwemmen den Markt. In Zeiten des Fachkräftemangels zählt die Nutzung von Sozialen Netzwerk-Seiten zu den wichtigsten Trends im Unternehmensalltag. Die Integration in den Rekrutierungsprozess scheint unabdingbar, um wettbewerbsfähig im Kampf um die besten Talente zu sein. Ursache für diesen Trend und die Nutzung scheinen unter anderem die hochqualifizierten, technikaffinen und über Soziale Netzwerk-Seiten zu erreichenden Berufseinsteiger<sup>45</sup> der Generation Y zu sein, die auf den Arbeitsmarkt drängen. *Welche Erwartungen hat die Zielgruppe an den Rekrutierungsprozess über Soziale Netzwerk-Seiten an die Unternehmen? Können Unternehmen diesen entsprechen? Welche Erwartungen haben Unternehmen an die Zielgruppe und die Nutzung von Sozialen Netzwerk-Seiten im Bewerbungsprozess? Wie gleichen und unterscheiden sich die Erwartungen?*

Denn der effektive Einsatz von Sozialen Netzwerk-Seiten auf beiden Seiten und die zukünftige Relevanz, hängen insbesondere davon ab, inwiefern die Erwartungen der beiden Perspektiven zur Deckung kommen. Dies soll auch Forschungsgegenstand dieser empirischen Studie sein. Deshalb wird die Forschungsperspektive auf folgende Fragestellung zugespitzt: **„Inwiefern unterscheidet sich die Relevanz Sozialer Netzwerk-Seiten in der Phase des Berufseinstiegs aus Studierenden- und Unternehmensperspektive?“**. Um beide Perspektiven zu verknüpfen und zu kontrastieren, wurden sowohl eine quantitative Online-Befragung von Studierenden, als auch qualitative Experteninterviews mit Personalverantwortlichen durchgeführt.

Unsere Studie zeigt, dass Studierende und Unternehmen während der Stellensuche bzw. -ausschreibung hauptsächlich professionelle Netzwerk-Seiten wie Xing nutzen. Unternehmen sehen diese als Ergänzung zu den klassischen Kanälen und die befragten Studierenden werden dort insbesondere durch die Informationen zu Karrieremöglichkeiten positiv beeinflusst. Für die befragten Studierenden scheint vornehmlich die Möglichkeit, Informationen zu gewinnen, im Vordergrund zu stehen; jedoch werden auch Nachteile bei der Nutzung von Sozialen Netzwerk-Seiten gesehen. Unternehmen hingegen verwenden die so häufig propagierten Möglichkeiten der Informationsbeschaffung über Kandidaten („Screening“) kaum und die proaktive Kandidatenansprache („Active Sourcing“) nur zielgruppenspezifisch. In der Studie lassen sich auf beiden Seiten durchaus Trends erkennen, die darauf schließen lassen, dass die Studienrichtung durchaus Einfluss auf die Art und den Umfang der Nutzung von Sozialen Netzwerk-Seiten haben kann. Die Ergebnisse der empirischen Studie wurden für eine praxisnahe Einordnung und der Darstellung der Relevanz für beide Perspektiven in Handlungsempfehlungen und Leitfäden überführt.

---

<sup>45</sup> Die Autoren dieser Arbeit sind sich über die Bedeutung von gendergerechter Sprache in der Wissenschaft bewusst. Ausschließlich aus Gründen der besseren Lesbarkeit behalten sie sich vor, auf die gleichwertige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen zu verzichten. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für beiderlei Geschlecht.

## **Schlüsselwörter: Soziale Netzwerk-Seiten, Generation Y, Rekrutierung, Fachkräftemangel, Informationsasymmetrien**

### **1 Einführung in die Thematik und Fragestellung**

„Die Schlagworte „fortschreitende Digitalisierung“, „demografischer Wandel“ und „Wertewandel durch die Generation Y“ sind die entscheidenden Treiber für die einschneidenden Veränderungen in den Arbeitswelten der Unternehmen“ (Dannhäuser 2015: XII)

Für Unternehmen zählen die Herausforderungen des Fachkräftemangels und die durch den demografischen Wandel alternde Gesellschaft zu den wichtigsten Trends, mit denen eine Auseinandersetzung unabdingbar scheint, um wettbewerbsfähig zu bleiben (Weitzel et al. 2015: 7). Insbesondere die niedrige Geburtenrate führt dazu, dass dem Arbeitsmarkt zukünftig immer weniger Berufseinsteiger zur Verfügung stehen und der jetzt schon vorherrschenden Fach- und Führungskräfte-mangel verstärkt wird. Unternehmen müssen neue Wege gehen, um Mitarbeiter zu identifizieren und für sich zu gewinnen. Insbesondere bei der Personalbeschaffung führen die Änderungen auf dem Arbeitsmarkt zur Etablierung neuer Methoden. Das frühere Vorgehen im Rekrutierungsprozess seitens der Unternehmen war es, eine Stellenanzeige zu schalten und dann zu hoffen, dass sich nach der „Post and Pray- Methode“<sup>46</sup> unter den eingegangenen Bewerbungen die qualifizierteste Person finden lässt, die zum Unternehmen passt. Das alleine reicht jedoch heutzutage kaum noch aus, um im „War for Talents“<sup>47</sup> den Kampf um die besten Fachkräfte zu gewinnen. Die klassischen Rekrutierungskanäle wie Printmedien, Webseiten der Unternehmen und Onlinebörsen diverser Anbieter<sup>48</sup>, bieten zwar die Möglichkeit, Informationen zu übermitteln und Stellenanzeigen zu schalten, jedoch scheint es relevant zu sein, die Berufseinsteiger so früh wie möglich ausfindig zu machen, aktiv anzusprechen und von sich als Arbeitgeber zu überzeugen (Dannhäuser 2015: 2). Gelingen kann dies unter anderem durch die Verwendung von Sozialen Netzwerk-Seiten im Rekrutierungsprozess<sup>49</sup>.

Der Einsatz von Sozialen Netzwerk-Seiten im Rekrutierungsprozess zählt auch zu den wichtigsten Trends bei deutschen Unternehmen (Weitzel et al. 2015: 7). Denn neben der Möglichkeit über Soziale Netzwerk-Seiten Informationen zu übermitteln und die Arbeitgeberattraktivität zu steigern, bieten diese im Rekrutierungsprozess die Möglichkeit der direkten Suche und Ansprache geeigneter Kandidaten („Active Sourcing“) und können so zu einem Wettbewerbsvorteil führen. Die Begrifflichkeiten zu Sozialen Netzwerk-Seiten wer-

---

<sup>46</sup> „Post and Pray“ bezeichnet den Vorgang des Schaltens einer Stellenanzeige in Verbindung mit dem darauffolgenden Hoffen auf Bewerbungen (Dannhäuser 2015: 2).

<sup>47</sup> Der Begriff bezeichnet den zunehmenden Konkurrenzdruck der Firmen im Kampf um junge Nachwuchstalente.

<sup>48</sup> Beispielsweise Stepstone, Monster, Jobware.

<sup>49</sup> In Praxishandbüchern und Auftragsstudien wird die Verwendung von SNS bei der Personalgewinnung meist als Social Media Recruiting oder Social Recruiting bezeichnet und stellt eine Form des E-Recruiting da (Dannhäuser 2015: VI).

den im deutschen Sprachgebrauch und wissenschaftlichen Veröffentlichungen nicht einheitlich verwendet<sup>50</sup>.

In der englischsprachigen Fachliteratur hat sich der Begriff Social Network Sites (SNS) etabliert, der auch dieser Forschung zugrunde liegt und sich folgendermaßen definiert:

„We define social network sites as web-based services that allow individuals to (1) construct a public or semi-public profile within a bounded system, (2) articulate a list of other users with whom they share a connection, and (3) view and traverse their list of connections and those made by others within the system. The nature and nomenclature of these connections may vary from site to site“ (Boyd/Ellison 2008: 211).

Die im weiteren Verlauf des Artikels als SNS bezeichneten Sozialen Netzwerk-Seiten lassen sich anhand der Schwerpunktsetzungen in private und professionelle Netzwerk-Seiten klassifizieren<sup>51</sup>. Die vorliegende empirische Forschung beschränkt sich auf die in Deutschland am häufigsten genutzten privaten Netzwerk-Seiten „Facebook“ und „Twitter“ und auf „Xing“ und „LinkedIn“<sup>52</sup> als professionelle Netzwerk-Seiten und deren Einsatz bei der Personalrekrutierung (Rath/Salmen 2012: 102).

Parallel dazu müssen sich Arbeitgeber mit einer neuen Generation<sup>53</sup> von Arbeitskräften auseinandersetzen. Seit einiger Zeit bewegt sich eine neue Generation auf dem Arbeitsmarkt: Die Generation Y. Sie gilt als die Nachfolgegeneration der Generation X, die zwischen 1965-1980 geboren ist und momentan den Großteil der Arbeitsleistung auf dem Arbeitsmarkt erbringt (Dannhäuser 2015: 16). Mit Generation Y, auch „Ypsiloner“, „Generation Why“, „Digital Natives“ oder „Millennials“ genannt, ist die zwischen 1980-2000<sup>54</sup> geborene Bevölkerungskohorte gemeint. Aufgewachsen im Zeitalter der Digitalisierung wird ihnen eine Affinität zu einem digitalen Lebensstil, starker Mediennutzung und das Bevorzugen von elektronischer Kommunikation zugeschrieben (Bolton et al. 2013: 247ff.). Austausch findet bei der Generation Y oft über digitale Kanäle statt und die Nutzung von SNS ist im Vergleich zu der Nutzung bei der Vorgängergeneration, der Generation X, weiter verbreitet (ebd.)<sup>55</sup>. Aber „nicht nur bezüglich der Adaption von SNS, sondern auch hinsichtlich der Integration derselben in den Alltag, stechen diese [Mitglieder der Gen Y, Anmerkung d. Verf.] besonders hervor“ (Banz 2015: 37). Dementsprechend scheint es nicht verwunderlich, dass sich auch der

---

<sup>50</sup> Begriffe wie „Online-Netzwerke“ (Maurer et al. 2008) „Online-Communities“ (Van Eimeren, Frees 2008) „Soziale Netzwerke“ (Dannhäuser 2015, Seng et al. 2012) oder „Social Media Kanäle“ (Weitzel et al. 2015) tauchen in der Literatur auf und werden oftmals nicht klar definiert, meinen aber meist die gleichen Kanäle.

<sup>51</sup> Eine klare Trennung nach Inhalten ist nicht immer möglich und gegeben und insbesondere im Rahmen von Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität werden häufig beide Arten von Netzwerk-Seiten von Unternehmen eingesetzt.

<sup>52</sup> LinkedIn ist jedoch eine internationale professionelle Netzwerk-Seite, die in diesem Zusammenhang insbesondere im internationalen Raum am häufigsten genutzt wird (Bissola/Imeratori 2014: 68).

<sup>53</sup> Einen Überblick über die unterschiedlichen Generationen und das grundsätzliche Verständnis derer zu dem Thema Arbeit finden sich beispielsweise in: Rath/Salmen 2012: 39f.

<sup>54</sup> Je nach Autor lassen sich hier unterschiedliche Grenzen der Jahrgänge feststellen.

<sup>55</sup> Die Nutzung von SNS bei der Nachfolgegeneration der Generation Y, die Generation Z, ist auch sehr weit verbreitet. Die Generation Z betrachtet wird in der vorliegenden Studie jedoch nicht, da diese momentan für den Arbeitsmarkt noch nicht relevant ist

Bewerbungsprozess der Mitglieder der Generation Y auf SNS verlagert und sich diese auch über mögliche Arbeitgeber und offene Stellen auf SNS informieren. Die Übergänge von Arbeit<sup>56</sup> und Freizeit sind für sie fließend und die Mitglieder streben nach Selbstverwirklichung und Sinnstiftung im Berufsleben, legen aber trotzdem Wert auf eine gute Work-Life Balance und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Rath/Salmen 2012: 44). Die Unternehmen müssen sich nicht nur mit einer neuen Generation von Arbeitskräften und deren Anforderungen auseinandersetzen, sondern auch mit steigenden Anforderungen des Marktes und technologischen Veränderungen. Um auf diese adäquat reagieren und Innovationen entwickeln und umzusetzen zu können, wird insbesondere Fachpersonal mit einer bestimmten Expertise verlangt. Diese Fachkräfte weisen häufig eine MINT-Qualifikation<sup>57</sup> und insbesondere ein ingenieur- oder wirtschaftswissenschaftliches Studium auf (Institut der deutschen Wirtschaft 2015: 5; Rath/Salmen 2012: 26). Angesichts des steigenden Arbeitsmarktbedarfs an Akademikern und des mittel- und langfristig demografisch bedingten Rückgangs der Studierendenzahlen gelten insbesondere jene gut ausgebildeten Studierenden und Berufseinsteiger der Ingenieurwissenschaften, Informatik und Wirtschaftswissenschaften als begehrte Zielgruppe bei der Rekrutierung (ebd.). Da Rekrutierungsmaßnahmen aber meist nicht zielgruppenübergreifend erfolgreich sind, ist es entscheidend, die Rekrutierung über SNS an die gewünschte Zielgruppe anzupassen und sich an deren Erwartungen zu orientieren. Dies bezieht sich besonders auf das Wissen um die Ansprüche, Ziele und das Nutzungsverhalten der Berufseinsteiger jener oben genannten Fächer in Bezug auf den Rekrutierungsprozess über SNS.

Da bereits Studien vorliegen, die allgemeine Aspekte bei der Nutzung von SNS<sup>58</sup> durch Studierende der Generation Y untersuchen, scheint es für diese Forschung umso interessanter zu sein, die Phase des Berufseinstiegs und die Nutzung von SNS hierbei näher zu betrachten: *Welche Erwartungen hat die Zielgruppe an den Rekrutierungsprozess über SNS? Welche Informationen sucht Generation Y auf welchen Kanälen und gibt es innerhalb der Kohorte Unterschiede? In welcher Phase des Berufseinstiegs nutzt Generation Y die SNS? Auf der anderen Seite liegen zwar eine Vielzahl allgemeiner Studien zur Nutzung von SNS durch Unternehmen vor, doch stellen sich auch hier die Fragen: Was bedeutet die Rekrutierung über SNS für Unternehmen? Kennen Unternehmen die Erwartungen der Zielgruppe? Auf was sollten Unternehmen im Rekrutierungsprozess achten, um die Berufseinsteiger für ihre Organisation gewinnen zu können?*

Diese Fragestellungen bilden den Ausgangspunkt für ein empirisches Forschungsprojekt. Bei diesem werden vor allem die unterschiedlichen Perspektiven von Vertretern der Generation Y genauer untersucht. Hierfür wird der Fokus auf Studierende der wirtschafts- und technikbezogenen Fächer gelegt, da diese besonders am Arbeitsmarkt nachgefragt werden und für Unternehmen bei deren Rekrutierung von Bedeutung sind. Dabei wird die Forschungsperspektive auf folgende Fragestellung zugespitzt: **„Inwiefern unterscheidet sich die Relevanz**

---

<sup>56</sup> Eine gute Darstellung zu der Thematik: „Generation Y und Arbeit“ bietet Hershatter/Epstein 2010.

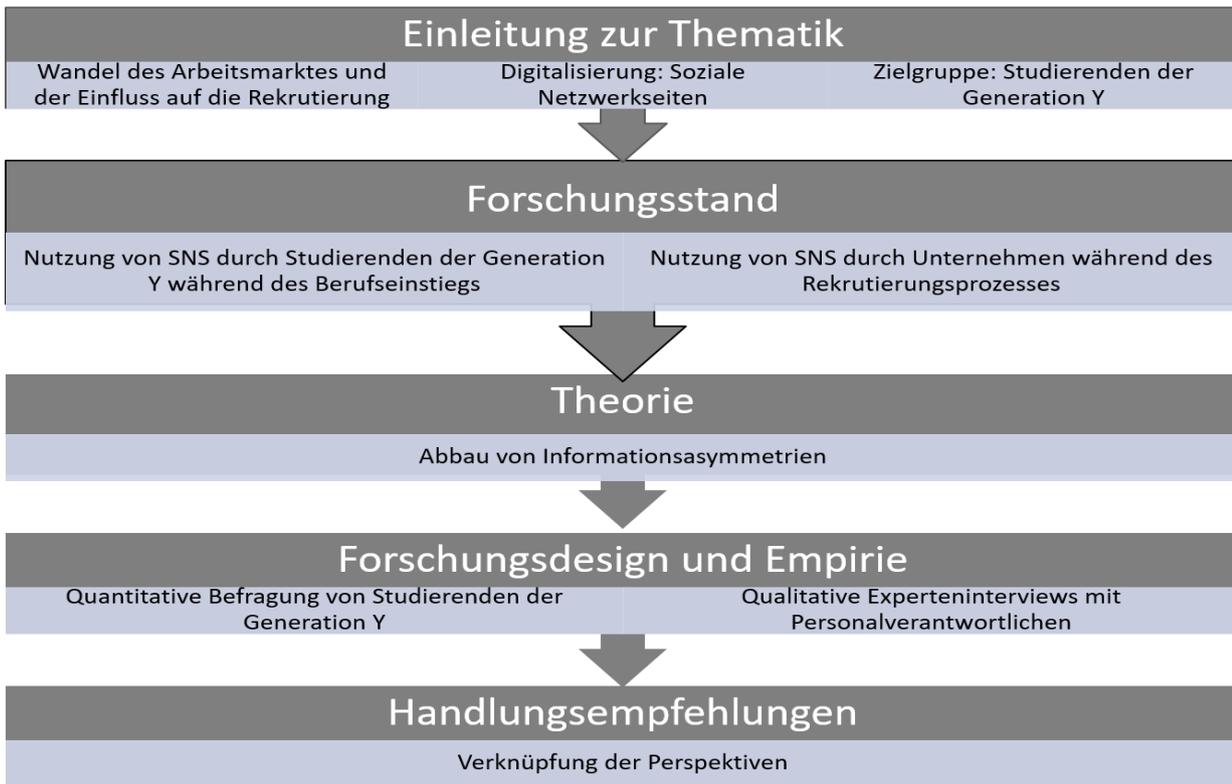
<sup>57</sup> MINT steht für Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik

<sup>58</sup> Beispielsweise Kriterien bei der Arbeitgeberwahl oder Zahlen zu SNS, wie Dauer und Häufigkeit der Nutzung.

**Sozialer Netzwerk-Seiten in der Phase des Berufseinstiegs aus Studierenden- und Unternehmensperspektive?“**. Der Vergleich der Perspektiven, auf der einen Seite von Studierenden der Generation Y während des Berufseinstiegs und auf der anderen Seite von Unternehmen, soll mit dieser empirischen Untersuchung aufgegriffen werden und einen explorativen Beitrag zur Schließung dieser Forschungslücke leisten.

Um insbesondere die unterschiedlichen Facetten der Forschungsfrage darzustellen und einen Überblick über das Forschungsprojekt zu gewinnen, wird der Aufbau der Studie in Abbildung 1 skizziert. Die Einleitung in die Thematik wurde bereits oben vorgenommen. Es folgt ein Überblick über den Forschungsstand zur Thematik. Hierbei werden zunächst Ergebnisse zur Nutzung von SNS durch Studierende der Generation Y dargestellt und anschließend durch die Nutzung aus Unternehmenssicht ergänzt. Um beide Perspektiven dann wieder zusammenzuführen und die Fragestellung zu verorten, wird das theoretische Konstrukt der Agency Theorie eingeführt, um damit aus Sicht beider Akteure die Nutzung von SNS zu erklären. Die Forschungsfrage der Studie sieht eine Betrachtung der Nutzung von SNS aus beiden Perspektiven vor, weshalb das Forschungsdesign entsprechend konzipiert ist. Die aus dem Forschungsstand abgeleiteten Hypothesen werden in einer quantitativen Befragung von Studierenden der Generation Y überprüft. In einer qualitativen Befragung von Personalverantwortlichen wird die Sicht der Unternehmen in Hinblick auf die Zielgruppe der Studierenden der Generation Y untersucht. Danach erfolgen eine erneute Zusammenführung der Hypothesen und die Diskussion der Ergebnisse sowie eine Verortung im Forschungsstand und die Einschätzung der Bedeutung der Ergebnisse für die Praxis, in welcher die Rekrutierungsprozesse stattfinden. Zum Schluss werden Handlungsempfehlungen abgeleitet.

**Abbildung 1: Aufbau der Studie**



Quelle: Eigene Darstellung.

## **2 Empirischer Forschungsstand zur Nutzung Sozialer Netzwerk-Seiten im Personalrekrutierungsprozess**

„Die Art und Weise der Kommunikation zwischen Bewerbern und Unternehmen hat sich durch das Internet und Web 2.0 im letzten Jahrzehnt fundamental verändert“ (Dannhäuser 2015: 10)

Insbesondere SNS spielen im Rekrutierungsprozess sowohl auf Seiten der Studierenden der Generation Y als auch auf Seiten der Unternehmen eine entscheidende Rolle. Im Fokus des Rekrutierungsprozesses auf Unternehmensseite steht die Identifizierung und Gewinnung qualifizierten Personals und die gezielte Ansprache von potenziellen Bewerbern. Auf Seiten der Bewerber steht hauptsächlich die aktive, sowie passive Stellensuche und die Möglichkeiten Informationen über potentielle Stellen und Arbeitgeber zu sammeln im Vordergrund. Wie effektiv SNS tatsächlich im Rekrutierungsprozess auf beiden Seiten genutzt werden und wie relevant diese zukünftig sein werden, hängt insbesondere von der Art und Weise des Einsatzes ab und inwiefern sich die Erwartungen von Bewerbern und Unternehmen dabei entsprechen können. Im Folgenden soll hierzu ein Überblick zur Nutzung von SNS bei Studierenden der Generation Y gegeben werden, um anschließend die Nutzung auf Unternehmensseite darzustellen.

### **2.1 Die Nutzung Sozialer Netzwerk-Seiten durch Studierende der Generation Y**

Im folgenden Abschnitt folgt eine Darstellung der Erkenntnisse zur Nutzung von SNS während des Berufseinstiegs von Studierenden der Generation Y. Hier liegt der Fokus insbesondere darauf, inwiefern sich innerhalb des Prozesses des Berufseinstieges, der Art der SNS und innerhalb der Zielgruppe Unterschiede bei der Nutzung erkennen lassen. Diese Erkenntnisse werden im Folgenden dargestellt und in empirische Hypothesen überführt<sup>59</sup>, deren Überprüfung und Ergebnisdarstellung in Kapitel 4.1.5 Ergebnisse erfolgt.

Eine grundlegende Unterscheidung zwischen professionellen und privaten Netzwerk-Seiten scheint von Nöten zu sein, da sich die Aktivitäten hinsichtlich der Art der SNS unterscheiden lassen (Bissola/Imperatori 2014; Guillot-Soulez/Soulez 2013; Seng et al. 2012). Während unternehmensseitig meist versucht wird, die Arbeitgeberattraktivität über die Nutzung möglichst vieler unterschiedlicher Kanälen zu steigern, unterscheiden Studierende der Generation Y klar zwischen beruflichen und privaten SNS während des Berufseinstiegs (Guillot-Soulez/Soulez 2013: 30). Der kommunikative Aspekt und der Aufbau eines Netzwerks stehen bei beiden Arten der SNS im Vordergrund, wohingegen professionelle Netzwerk-Seiten eher genutzt werden, um die berufliche Positionierung zu stärken und zuverlässige und aktuelle Informationen zu empfangen. Bei privaten Netzwerk-Seiten steht hauptsächlich der Aspekt der Unterhaltung und des Zeitvertreibs im Vordergrund (Maurer et al. 2008: 218). Im Generationenvergleich fällt auf, dass Mitglieder der Generation Y jedoch trotzdem häufiger pri-

---

<sup>59</sup> Eine Übersicht zur Operationalisierung der Hypothesen finden Sie im Anhang 1: Hypothesen und Operationalisierung

vate Netzwerk-Seiten nutzen als ihre Vorgängergeneration<sup>60</sup>. Eine qualitative Studie der italienischen Autoren Bissola und Imperatori (2014) deckt auf, dass sich der Berufseinstieg bei Studierenden der Gen Y in drei Phasen unterteilen lässt, die sich hinsichtlich der Aktivitäten und Bedürfnisse unterscheiden (ebd.: 73). Die drei Phasen des Berufseinstiegs sind: Die Stellensuche, der Bewerbungsprozess und der Auswahlprozess<sup>61</sup>.

### *Phasen des Berufseinstiegs*

Während der Phase der **Stellensuche** nutzen die Studierenden hauptsächlich die Möglichkeit der aktiven Informationssuche. Hier wird insbesondere nach offenen Stellen, Unternehmensdaten und informellen Informationen über das Unternehmen gesucht, um dadurch die Einschätzung zwischen Passung des Unternehmens und den eigenen Vorstellungen abzugleichen und zu verbessern (Bissola/Imperatori 2014: 74). SNS werden während der Stellensuche häufig als Ergänzung zu Kanälen, wie der Unternehmenswebseite und Jobbörsen gesehen, jedoch wird eine konsistente Darstellung auf allen Kanälen erwartet (Mannroop/Richardson 2014: 174; Guillot-Soulez/Soulez 2013: 22). Im Gegensatz zu den klassischen Kanälen wird den SNS zugeschrieben, die aktuelleren und schneller verfügbaren Informationen bereit zu stellen, was bei der Stellensuche ein Vorteil sein kann. Professionelle Netzwerk-Seiten, hier wird insbesondere die Nutzung von LinkedIn<sup>62</sup> genannt, werden den privaten Netzwerk-Seiten während der Stellensuche vorgezogen, da diese aus Sicht der Studierenden als zuverlässiger und sicherer eingeschätzt werden (Bissola/Imperatori 2014: 68). Dieser Zusammenhang in Kombination mit der Erkenntnis, dass die Mitglieder der Generation X häufiger in professionellen Netzwerken vertreten sind als Mitglieder der Generation Y, führt uns zu:

*Hypothese 1: Wenn die Studierenden der Generation X näher sind als der Generation Z, dann werden professionelle Netzwerk-Seiten eher während der Stellensuche genutzt.*

Im **Bewerbungsprozess** wird von Unternehmen erwartet, dass sie klare Karrierewege aufzeigen, offene Stellen präsentieren und eine Übersicht zu den Unternehmensdaten bieten, damit es zu einer Bewerbungsentscheidung zugunsten des Unternehmens kommt (Seng et al. 2012: 47). Neben den formalen Rahmenbedingungen, scheint zudem die Darstellung von Inhalten der Work-Life Balance und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf wichtig zu sein (ebd.)<sup>63</sup>. Im Bewerbungsprozess nutzen Studierende zudem die Möglichkeit der Interaktion und des Feedbacks, dabei scheint insbesondere die direkte persönliche Kommunikation zwi-

---

<sup>60</sup> Mitglieder der Generation X

<sup>61</sup> Diese Unterteilung zeigt sich auch in anderen Studien und wurde deshalb bei der quantitativen Online-Befragung und der Fragebogenkonstruktion als Grundlage der Strukturierung verwendet.

<sup>62</sup> LinkedIn, als professionelle Netzwerk-Seite wird häufig im englischsprachigen Raum verwendet, wohingegen die Nutzung von Xing in Deutschland weiter verbreitet ist

<sup>63</sup> Den Mitgliedern der Generation Y wird nachgesagt klare Ansprüche sowohl an ihr Berufs- als auch ihr Privatleben zu stellen und die Verknüpfung dieser Bereiche scheint für sie ebenfalls sehr wichtig zu sein. (Bolton et al. 2013: 247ff.)

schen Unternehmen und Studierenden ein entscheidender Faktor zu sein. Jedoch erfolgt die Bewerbung dann meist über die klassischen elektronischen Kanäle, wie die Online-Stellenbörse des Unternehmens oder über Email (Guillot-Soulez/Soulez 2013: 15 ff). Dies könnte unter anderem daran liegen, dass viele Unternehmen den Bewerbungsprozess standardisiert haben und dieser somit über die klassischen Kanäle erfolgen muss (Weitzel et al. 2015: 53). Nach der Bewerbungsentscheidung werden SNS dann wieder im **Auswahlprozess** genutzt, um sich hier über den Ablauf des Auswahlprozesses, wie beispielsweise „Case Studies“<sup>64</sup> oder das Gespräch zu informieren. Außerdem werden sie verwendet, um Informationen über den Personalverantwortlichen zu gewinnen. Dadurch können Anknüpfungspunkte für das bevorstehende Vorstellungsgespräch gefunden werden. Es werden zusätzlich zu den professionellen SNS auch private SNS verwendet, da hier oftmals Zugriff auf informelle Informationen möglich ist (Bissola/Imperatori 2014: 68ff.).

#### *Bedeutung individueller und struktureller Merkmale der Studierenden in der Nutzung von SNS*

In der Literatur lassen sich zudem Hinweise finden, dass es innerhalb der Gruppe der Studierenden der Generation Y Merkmale gibt, die Einfluss auf das Verhalten auf SNS während des Berufseinstiegs haben (Guillot-Soulez/Soulez 2014). Cho et al. (2013) testen in ihrer Studie die Einstellung der Generation Y zu Aktivitäten auf SNS und gehen davon aus, dass die Bereitstellung von Informationen über SNS und die Richtlinien von Unternehmen für die Nutzung von SNS die Entscheidung Studierender beeinflusst. Sie kommen zu dem Schluss, dass, wenn die die Art der Nutzung von SNS durch das Unternehmen zu der eigenen Einstellung und Nutzung passt, bei den potentiellen Bewerbern die Bereitschaft steigt, sich tatsächlich beim Unternehmen zu bewerben (ebd: 797)<sup>65</sup>. Der Studienabschluss scheint auch ein wichtiger Einflussfaktor auf die Bewerbungsentscheidung zu sein. Stollak et al. (2014) vergleichen in einer Studie die Faktoren, die Studierende während der Bewerbungsentscheidung beeinflussen. Sie kommen unter anderem zu dem Schluss, dass je höher der angestrebte oder bereits erreichte Studienabschluss ist, auf den die Studierenden beziehungsweise Absolventen den Berufseinstieg aufbauen wollen, desto wichtiger sind ihnen die Themen Karrieremöglichkeiten, Flexibilität und Herausforderungen bei der Arbeit (ebd.: 4). Daraus schließen wir:

*Hypothese 2: Je höher der angestrebte Studienabschluss ist, desto eher beeinflussen die auf den Sozialen Netzwerk-Seiten dargestellten Karrieremöglichkeiten die Entscheidung für eine Bewerbung bei Unternehmen.*

---

<sup>64</sup> Case Studies (zu deutsch: Fallstudien) sind häufig Teil des Auswahlprozesses beim Unternehmen und dabei werden dem Bewerber ein oder mehrere fach- oder berufsbezogene Fälle vorgelegt, die dieser innerhalb einer bestimmten Zeit lösen soll

<sup>65</sup> Dieser Aspekt wird in der vorliegenden Studie nicht geprüft, ist aber für weitergehende Forschung sehr interessant

Wenn Nachteile bei der Nutzung von SNS gesehen werden, dann hauptsächlich hinsichtlich der mangelhaften Einhaltung des Datenschutzes. Das Zurückgreifen und das Nutzen von persönlichen Daten der Bewerber durch die Unternehmen im Rekrutierungsprozess wird als ein Nachteil genannt, der beim Verwenden von SNS entstehen kann (Bolton et al. 2013: 254). Denn insbesondere Mitglieder der Generation Y, die SNS selten nutzen und sich nicht über die Sicherheit bezüglich ihrer Daten informieren, sei es aus Unwissenheit oder Desinteresse, sind sich oftmals gar nicht bewusst, dass ihre Daten einsehbar sein und für andere Zwecke<sup>66</sup> verwendet werden können (Lawler/Molluzzo 2010: 4ff.). Erfahrene Nutzer von SNS gehen mit ihren Daten hingegen deutlich vorsichtiger um (ebd.). Dieser Zusammenhang lässt vermuten, dass es innerhalb der Zielgruppe Unterschiede hinsichtlich der Nutzung von SNS im Bewerbungsprozess gibt. Die unterschiedlichen Grade der Erfahrungen mit SNS zeigen sich bei verschiedenen Studienrichtungen. Insbesondere Studierende der Fächer mit klarem IT Bezug sind besser über die technischen und datenschutzrechtlichen Rahmenbedingungen informiert und sind sich entsprechend der möglichen Mängel beim Datenschutz deutlich bewusster und reagieren entsprechend mit vorsichtigem Verhalten. Das führt zu folgender Hypothese:

*Hypothese 3: Wenn der Studiengang einen IT-Bezug aufweist, dann werden Nachteile im Bewerbungsprozess über professionelle Netzwerk-Seiten gesehen.*

Wie bereits erwähnt, sind insbesondere Studierende der wirtschafts- und technikbezogenen Fächer bei der Rekrutierung und im „War for Talents“ eine begehrte Zielgruppe. Das unterstreicht auch der verstärkte Einsatz von der direkten Kandidatenansprache („Active Sourcing“) in den Branchen „IT und Automotive“, in der hauptsächlich die Berufseinsteiger der genannten Fächer gesucht werden (Weitzel et al. 2015: 32). Der Zusammenhang zwischen der aktiven Ansprache seitens der Unternehmen und der Studienfächer soll mit folgenden Hypothesen untersucht und geprüft werden:

*Hypothese 4: Wenn der Studiengang wirtschafts- und technikbezogen ist, dann werden Studierende aktiv von einem Personalverantwortlichen über Soziale Netzwerk-Seiten angesprochen.*

*Hypothese 4a: Wenn der Studiengang wirtschafts- und technikbezogen ist, dann werden Studierende aktiv von einem Personalverantwortlichen über professionelle Netzwerk-Seiten angesprochen.*

Neben der aktiven Nutzung im Bewerbungsprozess scheint für viele Studierende die passive Nutzung der SNS und die Möglichkeit, ein Profil zu erstellen und dadurch von Unternehmen gefunden, beziehungsweise angesprochen zu werden, ein wichtiger Aspekt bei der Nutzung zu sein (Mannroop/Richardson 2014: 175). Insbesondere im Bewerbungsprozess steht des-

---

<sup>66</sup> Die Studie von Lawler/Molluzzo 2010 beleuchtet hier unterschiedliche Zwecke, für die Daten auf SNS genutzt werden können. Neben Marketing, Werbung unter anderem auch von Unternehmen zur Rekrutierung

halb die Kommunikation und Interaktion zwischen Bewerber und Unternehmen im Mittelpunkt, da hier Bewerber aktiv angesprochen werden oder Bewerber direkt mit dem Unternehmen über SNS in Kontakt treten können. Hauptsächlich die Befragten mit einem wirtschaftlichen Studium äußern sich in der Studie von Bissola und Imperatori (2014) positiv zu den Möglichkeiten der direkten Ansprache und des möglichen Feedbacks, die der Berufseinstieg über SNS bietet. Was uns dazu veranlasst, folgende Hypothese aufzustellen:

*Hypothese 5: Wenn der Studiengang betriebswirtschaftliche Inhalte aufweist, dann beeinflusst die individuelle Erstansprache durch Unternehmen die Bewerbungsentscheidung positiv.*

Nach einer positiven Bewerbungsentscheidung folgt der Auswahlprozess, in dem insbesondere Informationen zu dem Gesprächspartner gesammelt werden, um gut vorbereitet in ein mögliches Bewerbungsgespräch zu gehen (Bissola/Imperatori 2014: 69). Die Informationen können verwendet werden, um auf Verhaltensweisen und den fachlichen Hintergrund des Personalverantwortlichen zu schließen (ebd.). Hinsichtlich dieses Aspektes vermuten wir einen Zusammenhang zwischen der Nutzung im Auswahlprozess und dem Studiengang und stellen folgende Hypothese auf:

*Hypothese 6: Wenn der Studiengang wirtschafts- und technikbezogen ist, dann suchen Studierende der Generation Y während des Auswahlprozesses nach Informationen zu potentiellen Gesprächspartnern auf professionellen Netzwerk-Seiten.*

Die Nutzung von SNS beim Berufseinstieg von Studierenden der Generation Y scheint demnach nicht so homogen und weit verbreitet zu sein, wie es vorwiegend in diversen Praxis-handbüchern oder Zeitungsartikeln dargestellt wird. Sowohl in den Phasen des Berufseinstiegs, als auch innerhalb der Zielgruppe scheinen sich Nutzung und Erwartungen zu SNS während des Berufseinstieges zu unterscheiden, wie die Ergebnisse empirischer Studien zeigen. Im Folgenden wird der unternehmensseitige Einsatz von SNS im Rekrutierungsprozess dargestellt und es wird skizziert, welche Möglichkeiten Unternehmen bei der Nutzung von SNS haben.

## **2.2 Die Nutzung Sozialer Netzwerk-Seiten durch Unternehmen**

Mehr als die Hälfte der deutschen Unternehmen nutzen nach einer Studie bereits Soziale Medien im Unternehmensalltag. Dabei sind insbesondere SNS für Unternehmen relevant: 86% der Unternehmen, die in Sozialen Medien aktiv sind, haben eine Unternehmenspräsenz auf mindestens einer SNS (BITKOM 2012: 8). Neben dem Einsatz im Personalmarketing zur Stärkung der Arbeitgebermarke oder zur Steigerung der Bekanntheit des Unternehmens, werden SNS immer häufiger im Prozess der Personalrekrutierung eingesetzt<sup>67</sup>. Dies ge-

---

<sup>67</sup> Personalmarketing und Personalrekrutierung hängen oft zusammen und können nicht immer trennscharf voneinander ausgeübt und betrachtet werden.

schieht vor dem Hintergrund, dass die klassischen Kanäle der Personalbeschaffung in Zeiten des Fachkräftemangels nicht mehr ausreichen, um offene Stellen quantitativ und qualitativ ausreichend zu besetzen<sup>68</sup> (BITKOM 2012). Zwei Drittel der befragten Unternehmen in der Studie „Recruiting Trends 2015“ beurteilten die Nutzung von SNS generell als positiv für die Rekrutierung (Weitzel et al. 2015: 52). Welche Möglichkeiten bieten SNS im Rekrutierungsprozess für Unternehmen?

Auf der einen Seite werden SNS zur Veröffentlichung von Stellen verwendet und um Informationen über das Unternehmen bereitzustellen. Ein Großteil der Unternehmen veröffentlicht seine Vakanzen zwar primär auf der Unternehmenswebseite, dicht gefolgt von den Online-Stellenbörsen, jedoch zeigt sich in den letzten Jahren eine deutliche Zunahme bei Stellenveröffentlichung über SNS (Weitzel et al. 2015: 8). Auf der anderen Seite können SNS von Unternehmen zur aktiven Ansprache von Kandidaten verwendet werden. Unter „Active Sourcing“ (zu Deutsch: proaktive Ansprache) versteht man die Suche, Ansprache und das Gewinnen von Talenten über SNS. Hierbei werden Informationen über den Kandidaten gesammelt und ausgewertet. Anschließend wird der Kandidat kontaktiert und zu einer Bewerbung motiviert. Auch Informationen über bereits identifizierte Kandidaten können über SNS gesucht werden („Screening“)<sup>69</sup>. Die direkte Interaktion zwischen Unternehmen und Bewerbern, die eine schnelle und zeitnahe Rückmeldung beider Parteien erlaubt, ist auch für Unternehmen wichtig. In den Unternehmen, in denen SNS bereits zur Rekrutierung genutzt werden, werden die professionellen Netzwerk-Seiten Xing und LinkedIn sowohl bei der Veröffentlichung von Stellenanzeigen, als auch bei der Suche nach Informationen zu bereits identifizierten Bewerbern eingesetzt. Außerdem finden sie Verwendung zur aktiven Suche nach Bewerbern und werden den privaten Netzwerk-Seiten deutlich vorgezogen. Lediglich bei den Maßnahmen des Personalmarketings wird die private Netzwerkseite Facebook bevorzugt (Weitzel et al. 2015: 53).

Die Nutzung von SNS bei der Rekrutierung erweckt den Anschein, dass die Ansprache geeigneter Kandidaten gezielter, vielseitiger und vor allem kosten- und zeitsparender geworden ist. Außerdem bieten sie die Möglichkeit, auch passive Kandidaten zu erreichen und zielgruppenspezifisch anzusprechen. Insbesondere die hochqualifizierten Fachkräfte der wirtschafts- und technikbezogenen Fächer sind oftmals nicht aktiv auf der Suche nach einem Job, verhalten sich passiv und können so durch „Active Sourcing“ erreicht werden. Diese können dann für das Unternehmen abgeworben oder angeworben werden (Dannhäuser 2015: 74). Hinzukommt, dass ein Großteil der befragten Unternehmen SNS als notwendig erachtet, um Kandidaten der Generation Y zu rekrutieren (Weitzel et al. 2015: 51). Doch trotz aller Möglichkeiten, die die Rekrutierung über SNS bietet, gibt es auch Bedenken bei deren Nutzung

---

<sup>68</sup> Laut Angaben der befragten Unternehmen einer Studie mit den Top 1.000 Unternehmen in Deutschland werden knapp 35% der offenen Stellen schwer zu besetzen sein und 5% werden aufgrund des Fachkräftemangels gar nicht besetzt werden können. Insbesondere in den Bereichen IT und Automotive zeigen sich Schwierigkeiten bei der Besetzung von Stellen (Weitzel et al. 2015:31ff.).

<sup>69</sup> Bei der Suche nach persönlichen Daten ist der Arbeitnehmerdatenschutz zu beachten. Weitere Informationen zur Zulässigkeit der Gewinnung von Arbeitnehmer- und Bewerberinformationen über SNS finden sich in Dannhäuser 2015: 301ff.

seitens der Unternehmen. Die Personalverantwortlichen müssen sich neue Kompetenzen aneignen und äußern bei der Nutzung Bedenken hinsichtlich des Datenschutzes, der Präferenz für herkömmlicher Bewerbungsprozesse oder auch mangelnder Kenntnisse im Umgang mit den SNS (Adecco Group 2014: 16 ff.; Dannhäuser 2015: 477 ff.; Rath/Salmen 2012: 112ff.).

Trotz der Bedenken auf Seiten der Unternehmen und auf Seiten der Studierenden scheinen jedoch die Vorteile bei der Nutzung von SNS im Rekrutierungsprozess, beziehungsweise während des Berufseinstiegs zu überwiegen, worauf die Zunahme der Nutzung auf beiden Seiten im Verlauf der letzten Jahre schließen lässt. Die Unterscheidung zwischen privaten und professionellen SNS scheint auf beiden Seiten wichtig hinsichtlich der Art und Weise der Nutzung. Professionelle SNS, wie Xing und LinkedIn werden insbesondere bei der Stellensuche und im Bewerbungsprozess von Studierenden und Unternehmen verwendet.

Bei Studierenden der Generation Y steht die Informationssuche in den unterschiedlichen Phasen des Berufseinstiegs im Mittelpunkt. In der Stellensuche erweist sich insbesondere die aktive Suche nach aktuellen Informationen zu offenen Stellen als wichtig. Im Bewerbungsprozess erwarten die Studierenden Informationen zu Karrieremöglichkeiten und im Auswahlprozess suchen diese nach Informationen über den potentiellen Gesprächspartner. Welche Informationen recherchiert werden und für die Studierenden relevant sind, unterscheidet sich hinsichtlich struktureller und individueller Merkmale der Studierenden, wie Studienabschluss oder Studienfach. Für viele Unternehmen zählt die Personalbeschaffung über SNS zu den wichtigsten Trends und entsprechend sehen sie eine Beschäftigung mit der Thematik als immens wichtig an. SNS bieten Unternehmen nämlich sowohl die Möglichkeit, Stellen zu veröffentlichen und Informationen über das Unternehmen bereit zu stellen als auch die Möglichkeit aktiv nach Kandidaten zu suchen.

Somit scheinen für beide Seiten zum einen die Möglichkeiten der Interaktion und Kommunikation sehr wichtig zu sein und zum anderen die Optionen der Informationsbereitstellung bzw. -suche. Im Folgenden wird, um die beiden bisher getrennt betrachteten Perspektiven wieder zusammenzuführen, ein theoretisches Konstrukt eingeführt, bevor das Forschungsdesign mit den Ergebnissen der empirischen Studie folgt.

### **3 Theoretische Verortung und Hypothesengenerierung**

Die vorangegangenen Ausführungen zur Nutzung und den Erwartungen der Bewerber beziehungsweise Unternehmen an den Rekrutierungsprozess über SNS geben einen ersten Überblick über das Verhalten beider Parteien in der Phase der Rekrutierung und des Berufseinstiegs. Die nachfolgende theoretische Einbettung soll eine mögliche Erklärung liefern, warum sowohl Bewerber als auch Unternehmen SNS in den Rekrutierungsprozess integrieren und dort nutzen.

### 3.1 Agency Theorie und Informationsasymmetrien im Rekrutierungsprozess

Grundlegend gehen wir davon aus, dass die Bewerber, hier die Studierenden der Generation Y und die Unternehmen, durch die Personalverantwortlichen repräsentiert, rational handeln und dass die Akteure beider Seiten versuchen, bei möglichst geringen Transaktionskosten<sup>70</sup>, den maximalen Nutzen für sich herauszuholen (Göbel 2002: 292). Die Vorteile der schnellen Rückmeldung, der direkten Interaktion und der Zeit- und Kostenersparnis sind somit sicherlich Gründe für die Nutzung von SNS, da die beteiligten Akteure so ihren Nutzen maximieren können<sup>71</sup>. Zusätzlich spielt folgende Besonderheit bei der Personalgewinnung und bei der Bewerbungsentscheidung eine Rolle:

„Bei Eintritt in die Unternehmung besteht sowohl auf Seiten des Arbeitnehmers als auch auf Seiten des Arbeitgebers eine vergleichsweise hohe Unsicherheit. Es herrscht eine asymmetrische Informationsverteilung.“ (Kräkel/Schauenberg 1998: 88)

Diese asymmetrische Informationsverteilung und oftmals die Unsicherheit über die Eintrittswahrscheinlichkeit bestimmter Ereignisse spielen in Erklärungsmodellen der Agency-Theorie eine große Rolle<sup>72</sup>. Informationsasymmetrien können dazu führen, dass SNS von beiden hier relevanten Akteuren in den Bewerbungsprozess beziehungsweise Rekrutierungsprozess integriert werden, um die Informationslage zu verbessern<sup>73</sup>. Bewerber, insbesondere Berufseinsteiger, haben meist unzureichende Informationen über das jeweilige Unternehmen, die Qualität des Arbeitsplatzes, das potentielle Gehalt, die Karrieremöglichkeiten und die Unternehmenskultur. Vor diesem Hintergrund können SNS von Bewerbern dazu genutzt werden, möglichst viele Informationen über den Arbeitgeber, den Personalverantwortlichen oder den Arbeitsplatz zu sammeln, um somit ihr Informationsdefizit auszugleichen. Auf der anderen Seite sind die Personalverantwortlichen nicht in der Lage, sichere Aussagen über die Eignung des Bewerbers, die Intentionen und das tatsächliche Verhalten vor der Einstellung des Bewerbers zu treffen. Der Informationsnachteil hinsichtlich der persönlichen Eigenschaften und Kompetenzen des Bewerbers kann dadurch ausgeglichen werden, dass Unternehmen entweder aktiv Kandidaten auf SNS ansprechen, deren Eignung sie überprüfen können oder gezielt nach Informationen über SNS zu bereits identifizierten Kandidaten suchen (Piske 2001: 4). Zudem können Unternehmen SNS dazu nutzen, bestimmte Unternehmenscharakteristika gezielt nach außen zu kommunizieren, um Bewerber bestmög-

---

<sup>70</sup> Bei Transaktionskosten handelt es sich um alle Kosten, die bei Verhandlung, Durchsetzung oder Inkrafttreten eines institutionellen Arrangements (z.B. eines Vertrages) entstehen. (Preisendörfer 2008: 44ff).

<sup>71</sup> Die Grundannahmen der Rational-Choice Theorie und die damit zusammenhängenden Annahmen über den rationalen Akteur werden in den beiden anderen Fallstudien ausgeführt.

<sup>72</sup> Grundlegendes Ziel der Agency-Theorie ist die Analyse und optimale Gestaltung vertraglich geregelter Kooperationen zwischen Wirtschaftssubjekten (Prinzipal und Agent, in unserem Falle zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer) unter den Bedingungen der individuellen Nutzenmaximierung und asymmetrischer Informationsverteilung (Preisendörfer 2008: 106 ff).

<sup>73</sup> Obgleich die Forschung vorwiegend Informationsasymmetrien auf Seiten der Arbeitgeber hinsichtlich der Qualität der potenziellen Bewerber untersucht, spielen während des Rekrutierungsprozesses die Ungleichverteilungen der Informationen auch auf Seiten der Arbeitnehmer eine Rolle. Dies wird immer relevanter, da ein Mangel an Bewerbern zu einer größeren Auswahl von potentiellen Arbeitgebern führen kann.

lich zu informieren (Signaling) und so vor allem die gewünschte Bewerberzielgruppe anzusprechen<sup>74</sup>.

Insbesondere die Möglichkeiten auf SNS, die eine verbesserte Suche und Bereitstellung von Informationen auf Bewerber- und Unternehmensseite ermöglichen, können somit ein Faktor zur Erklärung der Nutzung und Integration im Rekrutierungs- bzw. Bewerbungsprozess sein. Die Risiken beider Akteursseiten können durch die Nutzung von SNS reduziert werden, indem der beiderseitige Nutzen maximiert und Informationsasymmetrien verringert werden. Vor diesem Hintergrund wurde ein Forschungsdesign mit empirisch überprüfbareren Hypothesen für die Studierendenperspektive entwickelt. Dieses sieht vor, die Ergebnisse der quantitativen Online-Befragung durch qualitative Experteninterviews mit Personalverantwortlichen für die Unternehmensperspektive zu ergänzen.

### 3.2 Hypothesen und Operationalisierung

Aus dem dargelegten Forschungsstand und vor dem Hintergrund des theoretischen Konstruktes lassen sich empirisch überprüfbare Behauptungen bzw. Hypothesen für die Perspektive der Studierenden ableiten, die im Forschungsstand eingeführt wurden. Im Folgenden werden diese zum besseren Überblick aufgelistet, bevor die Forschungsmethode und die Ergebnisse dargestellt werden.

Aufgrund des dargestellten empirischen Forschungsstands gehen wir davon aus, dass die Merkmalsausprägungen der Stichprobe: **Alter, Studiengang und Studienabschluss** wesentlichen Einfluss auf das Verhalten und die Erwartungen während des Berufseinstiegs über SNS haben. Entsprechend legen wir in den Hypothesen die jeweiligen Merkmalsausprägungen als unabhängigen Variablen fest<sup>75</sup>. Zudem unterscheiden wir bei den Hypothesen die unterschiedlichen Phasen des Berufseinstiegs, was durch die bisherigen Studien gestützt wird, da sich das Verhalten während der Phasen unterscheidet. Die Dreiteilung der Phasen Stellensuche, Bewerbung und Auswahlprozess bildet sich entsprechend im Fragebogen ab.

Abschließend werden alle bisher aufgestellten Hypothesen nochmals im Überblick dargestellt:

*H1: Wenn die Studierenden der Generation X näher sind als der Generation Z, dann werden professionelle Netzwerk-Seiten eher während der Stellensuche genutzt.*

*H2: Je höher der angestrebte Studienabschluss ist, desto eher beeinflussen die auf den Sozialen Netzwerk-Seiten dargestellten Karrieremöglichkeiten die Entscheidung für eine Bewerbung bei Unternehmen.*

---

<sup>74</sup> „Durch die Signalisierungsprozesse der Unternehmen wird zudem die Selbstselektion der Bewerber gefördert. Daraus resultiert eine höhere Bewerberqualität“ (Piske 2001: 57).

<sup>75</sup> Die Operationalisierung der Hypothesen und der Variablen finden Sie im Anhang 1: Hypothesen und Operationalisierung.

*H3: Wenn der Studiengang einen IT-Bezug aufweist, dann werden Nachteile im Bewerbungsprozess über professionelle Netzwerk-Seiten gesehen.*

*H4: Wenn der Studiengang wirtschafts- und technikbezogen ist, dann werden Studierende aktiv von einem Personalverantwortlichen über Soziale Netzwerk-Seiten angesprochen.*

*H4a: Wenn der Studiengang wirtschafts- und technikbezogen ist, dann werden Studierende aktiv von einem Personalverantwortlichen über professionelle Netzwerk-Seiten angesprochen.*

*H5: Wenn der Studiengang betriebswirtschaftliche Inhalte aufweist, dann beeinflusst die individuelle Erstsprache die Bewerbungsentscheidung positiv.*

*H6: Wenn der Studiengang wirtschafts- und technikbezogen ist, dann suchen Studierende der Generation Y während des Auswahlprozesses nach Informationen zu potentiellen Gesprächspartnern auf professionellen Netzwerk-Seiten.*

## **4 Methoden**

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit der Darstellung des Forschungsdesigns, dem methodischen Vorgehen und den Erhebungen, bevor die Ergebnisse der empirischen Forschung dargestellt und in Handlungsempfehlungen für die Praxis überführt werden. Ziel dieser Studie ist herauszufinden, wo sich die Erwartungen und Ansichten von der Studierenden der Generation Y und den Unternehmen, die diese rekrutieren, treffen oder eben auch nicht. Entsprechend wird analysiert, an welchen Punkten sich die Perspektiven ergänzen oder auch unterscheiden, um damit eine Lücke in der bestehenden Forschung zu schließen.

Um die Forschungsfrage, die der Studie zugrunde liegt, umfassend zu beantworten, wurde ein Mixed Methods-Design<sup>76</sup> gewählt. Im Vorfeld der geplanten Befragung von Studierenden wurden Sondierungsgespräche mit Personalverantwortlichen aus der Automobilbranche geführt, um erste Erkenntnisse über die Relevanz Sozialer Netzwerk-Seiten im Rekrutierungsprozess und die hochrelevante Zielgruppe der Hochschulabsolventen aus den Bereichen der Ingenieurwissenschaften, Informatik und Wirtschaftswissenschaften zu gewinnen. Anschließend erfolgte die Durchführung einer quantitativen Befragung, die der qualitativen Erhebung vorangestellt war, um die Erkenntnisse über den interessierenden Gegenstand aus

---

<sup>76</sup> „Unter Mixed Methods wird die Kombination und Integration von qualitativen und quantitativen Methoden im Rahmen des gleichen Forschungsprojekts verstanden. Es handelt sich also um eine Forschung, in der die Forschenden im Rahmen von ein- oder mehrphasig angelegten Designs sowohl qualitative als auch quantitative Daten sammeln. Die Integration beider Methodenstränge, d.h. von Daten, Ergebnissen und Schlussfolgerungen, erfolgt je nach Design in der Schlussphase des Forschungsprojektes oder bereits in früheren Projektphasen“ (Kuckartz 2014: 33).

mehreren Perspektiven zusammenzuführen.<sup>77</sup> Durch ein Mixed Methods-Design lassen sich Erkenntnisse erzielen, die über die Ergebnisse einzeln eingesetzter qualitativer oder quantitativer Forschung, aber auch über die bloße Addition von deren Ergebnissen, hinausgehen und eine multiperspektivische Betrachtung ermöglichen (Kuckartz 2014: 75).

Das Design der Studie ermöglicht es, durch die quantitative Erhebung Aussagen über die Erwartungen der Studierenden der Generation Y zu treffen. Die ergänzenden qualitativen Interviews mit Personalverantwortlichen erlauben darüber hinaus auf Themen einzugehen, die durch die quantitative Befragung aufgedeckt werden und diese aus Unternehmensperspektive zu beleuchten.

#### **4.1 Quantitative Online-Befragung von Studierenden**

Um die Hypothesen zu überprüfen und dadurch Ergebnisse für die Studierendenperspektive zu generieren, wurde das quantitative Verfahren der standardisierten Befragung<sup>78</sup> gewählt. Da es sich im Rahmen dieser Forschung um eine Befragung von Nutzern von SNS handelt, wurde ein Online-Fragebogen als Methode gewählt. Prinzipiell ist die Online-Befragung mit einer schriftlichen Befragung im Paper-Pencil-Verfahren zu vergleichen. Sie ist jedoch kostensparend, schneller und ermöglicht innerhalb kürzer Zeit das Erreichen vieler potenzieller Teilnehmer (Diekmann 2011: 521f.).<sup>79</sup>

##### **4.1.1 Fragebogenkonstruktion**

Der Online-Fragebogen orientierte sich inhaltlich an der Einteilung der Phasen des Berufseinstiegs (siehe hierzu: 0). Die geschlossenen Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten lassen sich in die folgenden Blöcke unterteilen:

- Angaben zu soziodemografischen Daten
- Fragen zur Nutzung von SNS bei der Stellensuche
- Fragen zur Nutzung von SNS im Bewerbungsprozess
- Fragen zur Nutzung von SNS im Auswahlprozess

Alle geschlossenen Fragen wurden als Pflichtfelder programmiert. Lediglich eine Frage zu den Erwartungen der Studierenden an die Unternehmen wies eine offene Frageform auf. Dies ist damit zu begründen, dass die Informationen zu diesem Aspekt so detailliert wie möglich erfasst werden sollten, um in den Interviews mit den Unternehmen die Erwartungen der Studierenden zu nennen. Zur Erstellung des Fragebogens und Durchführung der Umfrage wurde die Software Lime-Survey verwendet. Die Feldphase fand vom 10.10.2016 bis zum 24.11.2016 statt. Der Fragebogen konnte über einen entsprechenden Link aufgerufen werden.

---

<sup>77</sup> Sequentielles Design (Kuckartz 2014: 55)

<sup>78</sup> Zu Vor- und Nachteilen von schriftlichen Befragungen siehe Diekmann 2011: 514ff.

<sup>79</sup> Auch hier sei zu weiteren Vor- und Nachteilen auf Diekmann 2011: 520 ff. verwiesen.

#### **4.1.2 Feldzugang und Pretest**

Um missverständliche Formulierungen sowie technische Probleme zu identifizieren, die durchschnittliche Befragungszeit zu ermitteln und den Fragebogen entsprechend verbessern zu können, wurden mit mehreren Studierenden der Generation Y Pretests<sup>80</sup> durchgeführt und der Fragebogen auf Plausibilität sowie Verständlichkeit getestet.

Die Streuung des Fragebogens erfolgte über mehrere Zugänge. Da es sich bei der Zielgruppe der befragten Studierenden um Nutzer von SNS handelt, erschien eine Verteilung des Links zu dem Fragebogen über diese Plattformen selbst als sinnvoll und garantierte das Erreichen der gewünschten Probanden. Hierzu wurde sowohl bei XING, als auch bei Facebook über mehrere Multiplikatoren auf die Befragung hingewiesen. Außerdem wurden Multiplikatoren in verschiedenen Career Services<sup>81</sup> und Professoren diverser Fachbereiche<sup>82</sup> mit der Bitte um Weiterleitung kontaktiert, um gezielt Studierende der wirtschafts- und technikbezogenen Fächer in den Großstädten des Rhein-Main-Gebiets zu erreichen.<sup>83</sup> Zusätzlich wurde der Link auf der Homepage des Career Service der Goethe Universität Frankfurt veröffentlicht.

#### **4.1.3 Datenauswertung- und analyseverfahren**

Nach Befragungsende lagen insgesamt 188 Fragebögen vor, davon 130 vollständig ausgefüllte und 58 unvollständige Fragebögen. Die Daten wurden zunächst bereinigt und auf Duplikate sowie nicht verwertbare Daten der unvollständigen Rückläufe überprüft. Zudem wurden fehlende Daten entsprechend gekennzeichnet und zugeordnet, sowie die offenen Angaben in den Kategorien „Sonstiges“ untersucht, die im gegebenen Fall nachcodiert oder als zusätzliche Kategorie ergänzt wurden. Zur statistischen Analyse der vorliegenden Daten wurde das Auswertungsprogramm SPSS verwendet, um die Datensätze mit uni- sowie bivariaten Analyseverfahren auszuwerten. Grundsätzlich können keine eindeutigen Rückschlüsse auf eine gegebene Grundgesamtheit gezogen werden. Gleichzeitig ist aufgrund der geringen Fallzahl von nicht repräsentativen Ergebnissen auszugehen. Die Ergebnisse sind somit explorativ zu bewerten.

#### **4.1.4 Stichprobenbeschreibung**

Nach der Datenbereinigung konnten 136 individuelle Datensätze ausgewertet werden. Befragt wurden ausschließlich Hochschulabsolventen, die kurz vor dem Berufseinstieg stehen und zwischen 1980 und 1999 geboren sind. Im Folgenden wird die Stichprobe insbesondere anhand der bereits vorgestellten Merkmalsausprägungen (Geburtsjahr, Studiengang, Studienabschluss) beschrieben, die im weiteren Verlauf für die Hypothesenprüfung als strukturierende Merkmale relevant sind. Die Stichprobe setzt sich wie folgt zusammen:

---

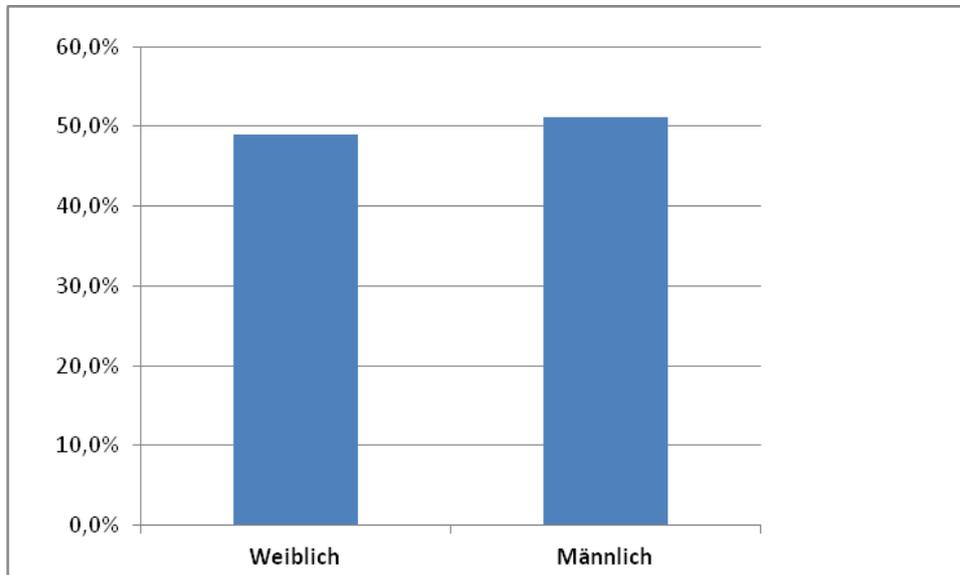
<sup>80</sup> Siehe zum Zweck von Pretest bei der Fragebogenkonstruktion: Diekmann 2011: 485f.

<sup>81</sup> Career Services sind Institutionen innerhalb oder im Umfeld einer Hochschule, die mit der Vorbereitung von Studierenden und Absolventen auf einen Einstieg in die Arbeitswelt betraut sind. Weitere Bezeichnungen hierfür sind: Career Center, Career Service Center.

<sup>82</sup> Hauptsächlich wurden Universitäten und Hochschulen in Städten aus dem Rhein-Main-Gebiet kontaktiert.

Wie in Abbildung 2 dargestellt, haben 48,9% weibliche sowie 51,1% männliche Studierende an der Online-Befragung teilgenommen.

**Abbildung 2: Prozentuale Verteilung der befragten Personen nach Geschlecht**

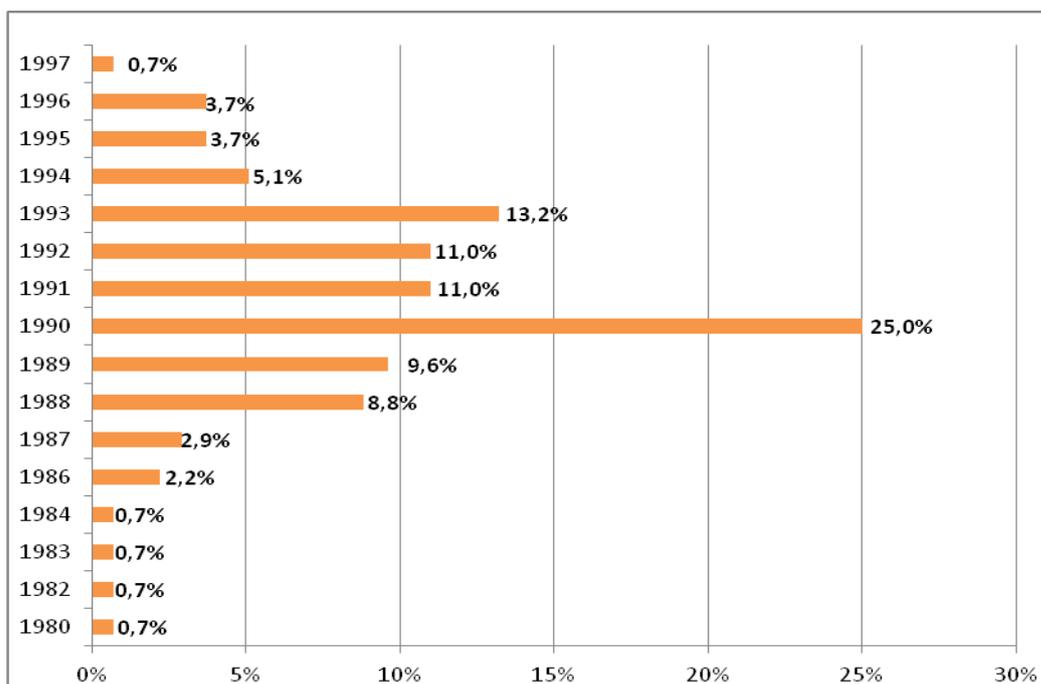


n=135

Quelle: Eigene Darstellung.

Das Geburtsjahr der befragten Studierenden weist eine Verteilung von 1980 bis 1997 auf. Wie Abbildung 3 zu entnehmen ist, bildet die Gruppe der Personen, die im Jahr 1990 geboren sind, den größten Anteil an der Stichprobe (25%).

**Abbildung 3: Prozentuale Verteilung der befragten Personen nach Geburtsjahr**



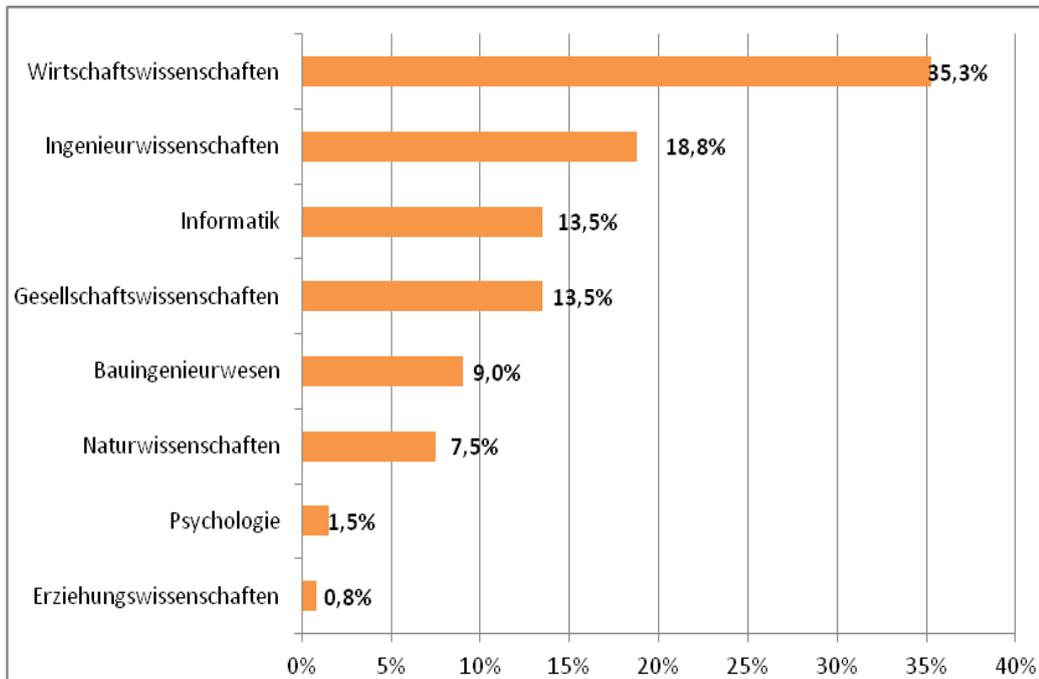
n=136

Quelle: Eigene Darstellung.

Wenig vertreten sind Studierende mit dem Geburtsjahr 1980 (0,7%) sowie 1997 (0,7%). Insgesamt zeigt sich eine zentrierte Verteilung der Probanden über die Geburtsjahrgänge 1980 bis 1997.

Eine schiefe Verteilung der Fälle zeigt sich ebenfalls beim Merkmal Studienfach. Aus Abbildung 4 wird ersichtlich, dass am häufigsten jene Studierende an der Online-Befragung teilgenommen haben, die theoretisch bereits als begehrte Zielgruppe in der Rekrutierung von Unternehmen identifiziert wurden. Beteiligt haben sich überwiegend Studierende der Wirtschaftswissenschaften (35,3%), gefolgt von Studierenden der Ingenieurwissenschaften (18,8%) sowie der Informatik (13,5%). Am wenigsten vertreten waren Studierende der Erziehungswissenschaften (0,8%). Die ungleichmäßige Verteilung der befragten Personen nach Studiengang kann auf den gewählten Feldzugang zurückgeführt werden. Im Fokus standen hier besonders die Fachbereiche der Wirtschaftswissenschaften, Ingenieurwissenschaften und Informatik sowie die zugehörigen Career Services der Universitäten.

**Abbildung 4: Prozentuale Verteilung der befragten Personen nach Studiengang (Hauptfach)**

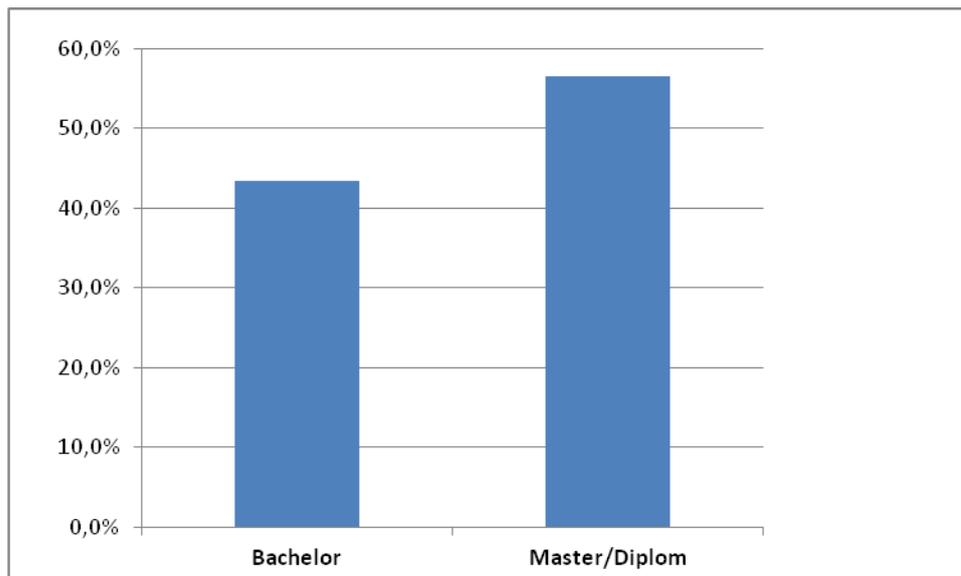


n=133

Quelle: Eigene Darstellung.

Eine relativ gleichmäßige Verteilung weist dagegen die Teilnahme nach Bachelor- und Masterniveau auf. Insgesamt haben 43,4% Bachelor Studierende sowie 56,6% Master/Diplom Studierende an der Befragung teilgenommen (Abbildung 5).

**Abbildung 5: Prozentuale Verteilung der befragten Personen nach Niveau des Studienabschluss**



n=136

Quelle: Eigene Darstellung.

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der quantitativen Online-Befragung von Studierenden der Generation Y dargestellt.

#### 4.1.5 Ergebnisse

Die Logik der Ergebnispräsentation basiert zum einen auf Grundlage der Ergebnisse des univariaten Analyseverfahrens in Form von Häufigkeitsverteilungen und zum anderen auf den Ergebnissen des bivariaten Analyseverfahrens mit Kreuztabellierung.<sup>84</sup>

Basierend auf dem Forschungsstand wurden die verschiedenen Phasen des Berufseinstiegs (Stellensuche, Bewerbungsprozess, Auswahlprozess) identifiziert, die sich in dieser Arbeit durchweg wiederfinden und im Folgenden auch die Darstellung der Ergebnisse gliedern.

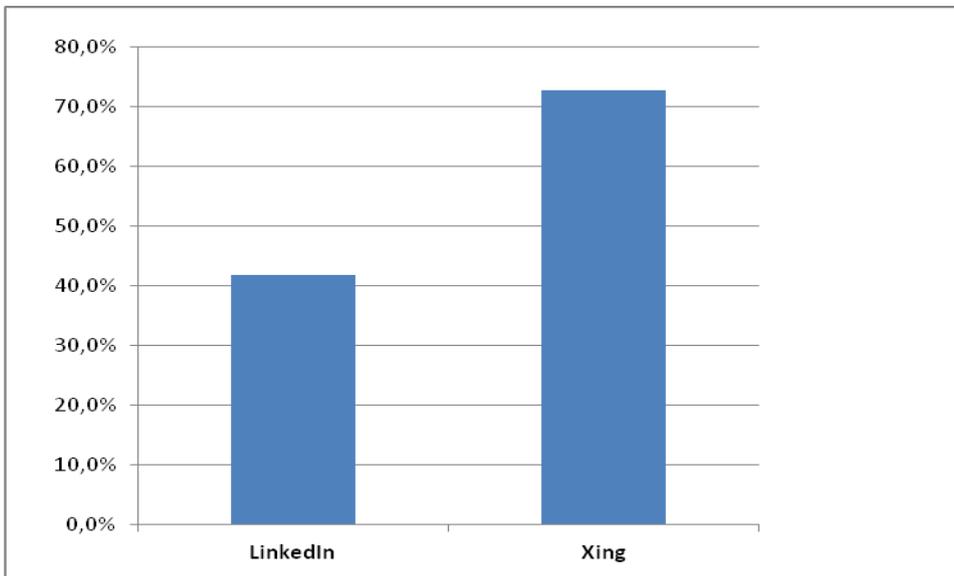
Bevor mit der Prüfung der jeweiligen Hypothesen begonnen wird, werden sogenannte Behauptungen herangezogen, um sicherzustellen, dass die Stichprobe inhaltlich geeignet ist, um damit die Hypothesenprüfung durchzuführen.

Gemäß der ersten Behauptung, die ebenfalls aus den oben referierten Studien abgeleitet ist, nutzen die Studierenden der Stichprobe professionelle Netzwerk-Seiten während der Stellensuche. In Abbildung 6 wird ersichtlich, dass die Probanden der Stichprobe während der Stellensuchen am ehesten Xing (72,8%) nutzen. LinkedIn wird, entgegen des Forschungsstands, mit 41,9% am wenigsten genutzt. Dies lässt sich jedoch darauf zurückführen, dass die qualitative Studie von Bissola und Imperatori (2014) auf den italienischen Arbeitsmarkt bezogen ist und LinkedIn, als internationaler Rekrutierungskanal dort eher Anwendung findet.

<sup>84</sup> Aufgrund der Datenstruktur und Überschaubarkeit werden die Ergebnisse im Folgenden in Form von Abbildungen dargestellt.

Xing hingegen wird im Vergleich zu LinkedIn eher im deutschsprachigen Raum verwendet (Rath/Salmen 2012: 102), sodass die Ergebnisse im Rückblick auf den Forschungsstand plausibel erscheinen.

**Abbildung 6: Nutzung professioneller Netzwerk-Seiten während der Stellensuche (nach Rekrutierungskanal)**



n=136, Mehrfachantworten möglich  
Quelle: Eigene Darstellung.

Dieses Ergebnis zeigt, dass die Stichprobe so zusammengesetzt ist, dass die folgende Hypothese tatsächlich damit überprüft werden kann.

In Hypothese 1 wird davon ausgegangen, dass Studierende, die der Generation X (1980-1990)<sup>85</sup> näher sind, eher professionelle Netzwerk-Seiten während der Stellensuche nutzen als Studierende, die der Generation Z (1991-2000) näher sind.

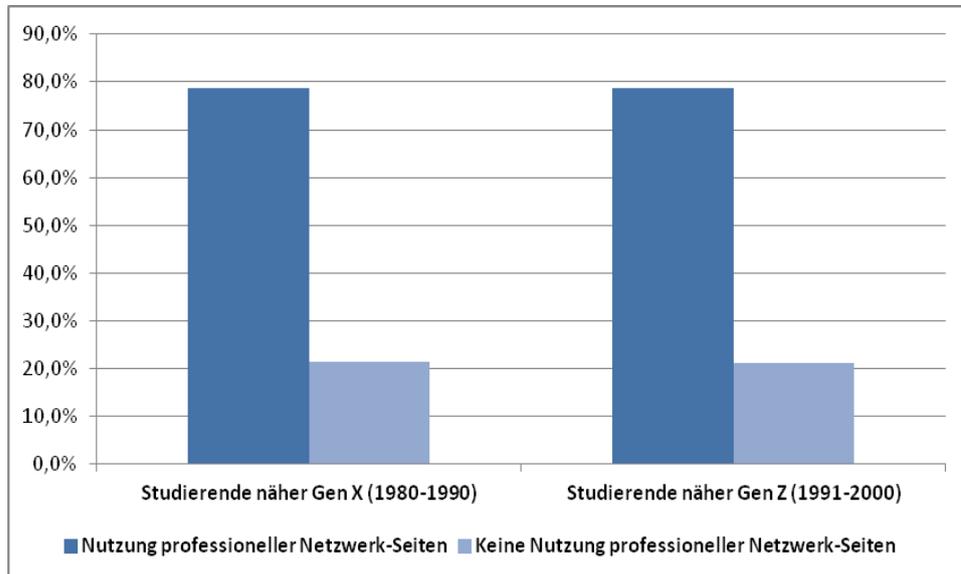
*Hypothese 1: Wenn die Studierenden der Generation X näher sind als der Generation Z, dann werden professionelle Netzwerk-Seiten eher während der Stellensuche genutzt.*

78,6% der befragten Studierenden, die der Generation X näher sind, nutzen professionelle Netzwerk-Seiten während der Stellensuche. Die Kohorte der Studierenden, die der Generation Z näher ist, geben zu 78,8% an, dass sie professionelle Netzwerk-Seiten ebenfalls während der Stellensuche nutzen (Abbildung 7). Entgegen der Hypothese zeigt sich, dass unabhängig vom Geburtsjahr der Studierenden professionelle Netzwerk-Seiten während der Stellensuche genutzt werden. Bezugnehmend auf die vorherige Stichprobenverteilung ist anzumerken, dass überwiegend Studierende an der Befragung teilgenommen haben, die im Jahr 1990 geboren wurden (siehe Abbildung 3). Das Ergebnis ist somit auf die Datenstruktur der

<sup>85</sup> Aufgrund der Datenstruktur der Stichprobe in Bezug auf die prozentuale Verteilung des Geburtsjahres, werden die Kohorten entsprechend den Angaben geteilt.

Stichprobe zurückzuführen und ist mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht ausreichend geeignet, um diese Hypothese zu testen.

**Abbildung 7: Prozentuale Verteilung der Nutzung Sozialer Netzwerk-Seiten nach Geburtsjahr**



n=136

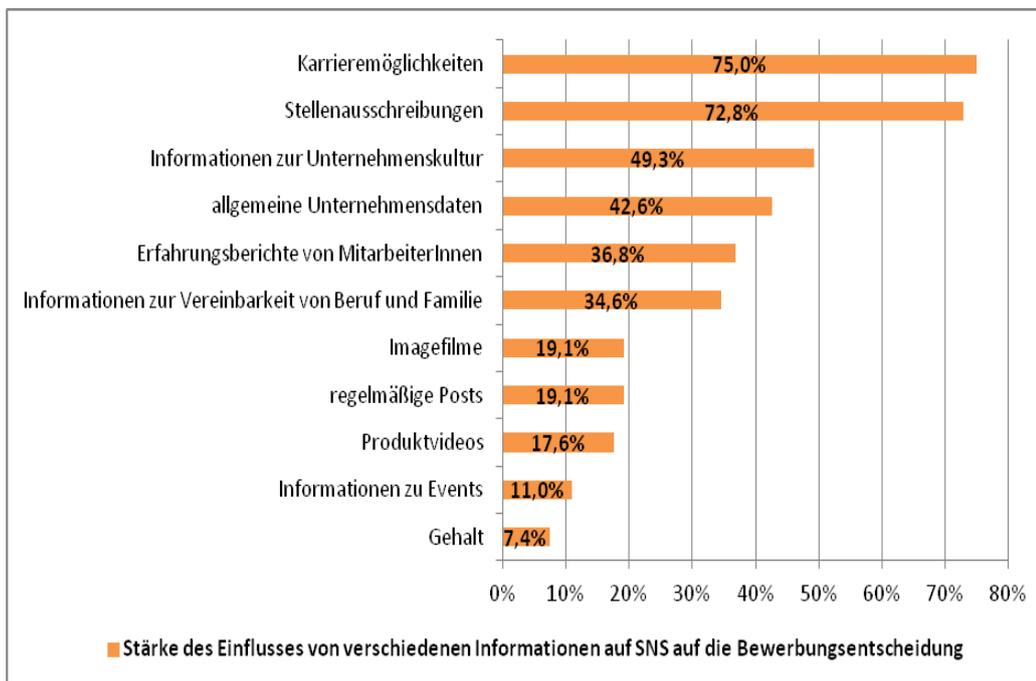
Quelle: Eigene Darstellung.

Die zweite Behauptung zur Stichprobenszusammensetzung bezieht sich auf den Bewerbungsprozess und die dargestellten Informationen auf Sozialen Netzwerk-Seiten, die die Entscheidung der Studierenden für eine Bewerbung beeinflussen. Basierend auf dem Forschungsstand wird die Entscheidung für eine Bewerbung davon positiv beeinflusst, wenn Informationen zu Karrieremöglichkeiten oder zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie dargestellt sind (Seng et al. 2012: 47).

Wie in Abbildung 8 präsentiert, lässt sich die Behauptung zum Teil bestätigen, denn insbesondere die dargestellten Karrieremöglichkeiten (75%) auf Sozialen Netzwerk-Seiten beeinflussen die Entscheidung für eine Bewerbung. Informationen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie (34,6%) scheinen kein ausschlaggebendes Element zu sein. Dies könnte darauf zurückzuführen sein, dass in der Online-Befragung ausschließlich Berufseinsteiger befragt wurden, deren Einstiegsmotivation scheinbar nicht primär auf familienrelevanten Themen liegt, was möglicherweise aufgrund des Alters erklärbar ist. Hingegen wurden mit 72,8% Stellenausschreibungen sowie mit 49,3 % Informationen zur Unternehmenskultur als Einflussfaktor angegeben. Letzteres lässt sich zwar nicht konkret auf die im Forschungsstand beschriebenen Kriterien für eine Bewerbungsentscheidung zurückführen (Seng et al. 2012: 47), dennoch scheint die Unternehmenskultur im Kontext der Zielgruppe Generation Y von großer Relevanz zu sein. Rath und Salmen (2012: 44) konstatieren, dass die Generation Y großen Wert auf die Art und Weise der auszuführenden Tätigkeit, insbesondere einer sinnstiftenden Tätigkeit, legt.

Einen weiteren interessanten Aspekt stellt die Angabe des Gehalts dar, das von den Studierenden unter der Kategorie „Sonstiges“<sup>86</sup> genannt wurde. Hier gilt zu berücksichtigen, dass die Kategorien in Anlehnung an die Studie von Anja Seng, gebildet wurden. Diese Studie stammt aus dem Jahr 2012 und die Kategorie „Gehalt“ wird dort nicht aufgeführt (Seng et al. 2012: 47). Diesbezüglich ist darauf zu verweisen, dass Xing aktuell die Möglichkeit eingeführt hat, bei Stellenangeboten Gehaltsprognosen einzusehen. Das vorliegende Ergebnis bildet somit eine zukunftsrelevante Erwartung von Seiten der Studierenden an die Unternehmen ab.

**Abbildung 8: Stärke des Einflusses von Informationen über verschiedene Themen auf Sozialen Netzwerk-Seiten auf die Entscheidung für eine Bewerbung**



n=136, Mehrfachantworten möglich

Quelle: Eigene Darstellung.

Mit der folgenden Hypothese wird zudem geprüft, ob die Höhe des angestrebten Studienabschluss einen Einfluss darauf hat, dass Informationen über Karrieremöglichkeiten zu einer Entscheidung für eine Bewerbung führen.

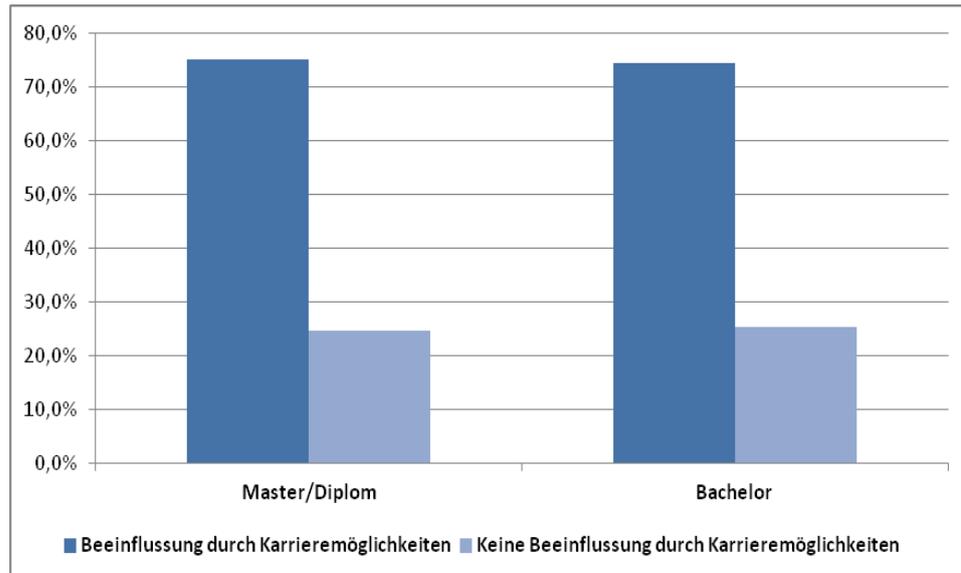
*Hypothese 2: Je höher der angestrebte Studienabschluss ist, desto eher beeinflussen die auf den Sozialen Netzwerk-Seiten dargestellten Karrieremöglichkeiten die Entscheidung für eine Bewerbung beim Unternehmen.*

Wie in Abbildung 9 dargestellt, erfolgt die Entscheidung für eine Bewerbung, beeinflusst durch Informationen über Karrieremöglichkeiten, unabhängig von der Höhe des angestrebten Studienabschluss. Damit kann die abgeleitete Hypothese nicht bestätigt werden. 75,3% der Studierenden, die einen Master/Diplom Abschluss anstreben, sowie 74,6% der Bachelor Studierenden geben an, dass Informationen über Karrieremöglichkeiten die Bewerbungsentscheidung

<sup>86</sup> Unter „Sonstiges“ haben die Befragten ausschließlich „Informationen zum Gehalt“ genannt.

scheidung beeinflussen. Möglicherweise können die nicht gemessenen Unterschiede zwischen den Studienniveaus darauf zurückgeführt werden, dass das Studienniveau keinen Einfluss auf die Bewerbungsentscheidung hat. Vielmehr liegt es anhand der analysierten Daten eher nahe, davon auszugehen, dass es die Informationen über die Karrieremöglichkeiten sind, die dafür ausschlaggebend sind, dass eine Bewerbung erfolgt. In zukünftiger Forschung könnte dieser Zusammenhang überprüft werden.

**Abbildung 9: Prozentuale Verteilung der Beeinflussung der Bewerbungsentscheidung nach Studienabschluss**

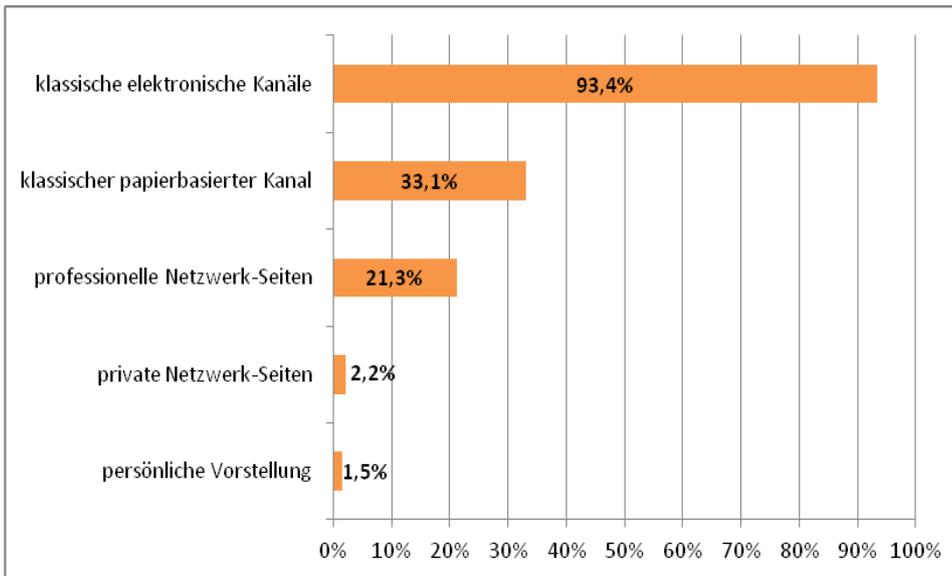


n=136

Quelle: Eigene Darstellung.

In den vorherigen Ergebnissen konnte dargestellt werden, dass in der Phase der Stellensuche Soziale Netzwerk-Seiten genutzt werden, unter anderem, um generelle Informationen über die Unternehmen einzuholen. Hingegen zeigt sich, wie im Folgenden beschrieben, dass sich das Nutzungsverhalten im Bewerbungsprozess ändert. Basierend auf dem Forschungsstand, ist demnach festzuhalten, dass Studierende bei der Versendung der Bewerbungsunterlagen gezielt auf klassische elektronische Kanäle (z.B. Unternehmenshomepage, E-Mail) zurückgreifen (Guillot-Soulez/Soulez 2013: 15ff.). Deshalb soll dieser Befund zunächst als dritte Behauptung die Ermittlung der Passung der Stichprobe herangezogen werden. Anhand des Ergebnisses wird deutlich, dass 93,4% der befragten Studierenden angeben, dass sie noch immer klassische elektronische Kanäle verwenden, um ihre Bewerbungen zu versenden. Zudem gehen die Bewerbungen immer noch über den Postweg (33,1%) ein. Professionelle Netzwerk-Seiten werden von 21,3% der befragten Studierenden genutzt, um ihre Bewerbungen zu versenden und lediglich mit 2,2% der Studierenden nutzen private Netzwerk-Seiten dafür. Die persönliche Vorstellung (1,5%) wurde als weiterer Zugang zum Unternehmen unter der Kategorie „Sonstiges“ zusätzlich in deutlich geringerem Maß angegeben. In diesem Sinne kann festgehalten werden, dass auch bezüglich dieses Themas die Stichprobe passfähig zu sein scheint.

**Abbildung 10: Anteil verschiedener Kanäle zur Versendung von Bewerbungen**



n=136, Mehrfachantworten möglich

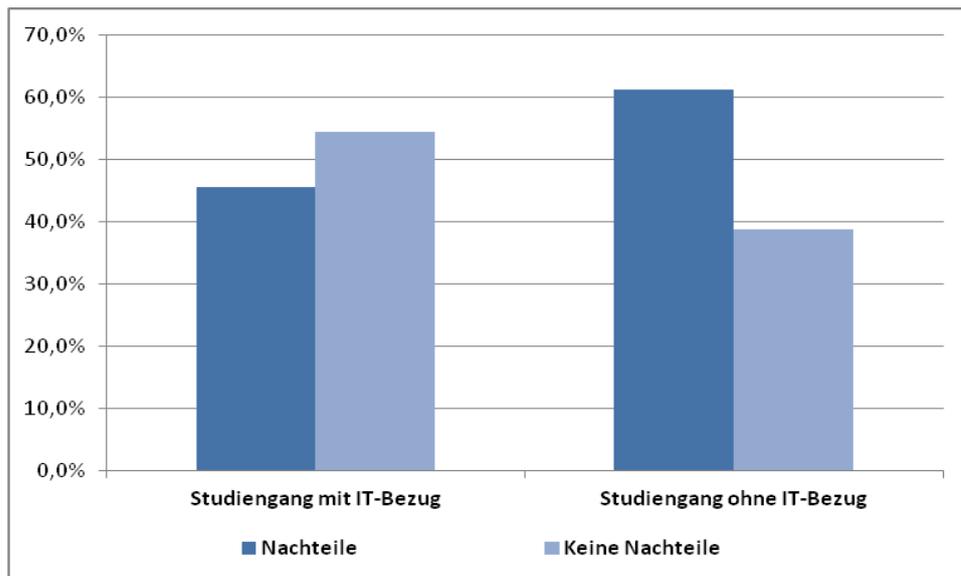
Quelle: Eigene Darstellung.

Im nächsten Schritt erfolgt die Überprüfung von Hypothese 3, wonach Studierende, deren Studiengang einen IT-Bezug aufweist, Nachteile im Bewerbungsprozess über professionelle Netzwerk-Seiten sehen.

*Hypothese 3: Wenn der Studiengang einen IT-Bezug aufweist, dann werden Nachteile im Bewerbungsprozess über professionelle Netzwerk-Seiten gesehen.*

Wie Abbildung 11 zu entnehmen ist, werden jedoch insgesamt Nachteile über professionelle Netzwerk-Seiten gesehen, denn 45,5% der befragten Studierenden, die in einem Studiengang mit IT-Bezug eingeschrieben sind, sehen Nachteile. Im Vergleich hierzu geben 61,3% der befragten Studierenden ohne IT-Bezug im Studiengang an, dass sie ebenfalls Nachteile im Bewerbungsprozess über professionelle Netzwerk-Seiten wahrnehmen. In diesem Sinne führen die Daten gerade zu einer gegenteiligen Aussage, wonach Studierende der Studiengänge mit IT-Bezug eher weniger Nachteile und mehr Vorteile sehen als Studierende anderer Studiengänge. Möglicherweise schwingen hier die größere IT-Affinität und damit die größere Erfahrung mit, die eine Nutzung von SNS in allen Lebensbereichen nach sich zieht. Der bisherige empirische Forschungsstand kann damit nicht bestätigt werden. Die Befunde der hier präsentierten Studie können jedoch Ausgangspunkt für zukünftige empirische Studien darstellen.

**Abbildung 11: Prozentuale Verteilung der wahrgenommenen Nachteile nach Studiengang**

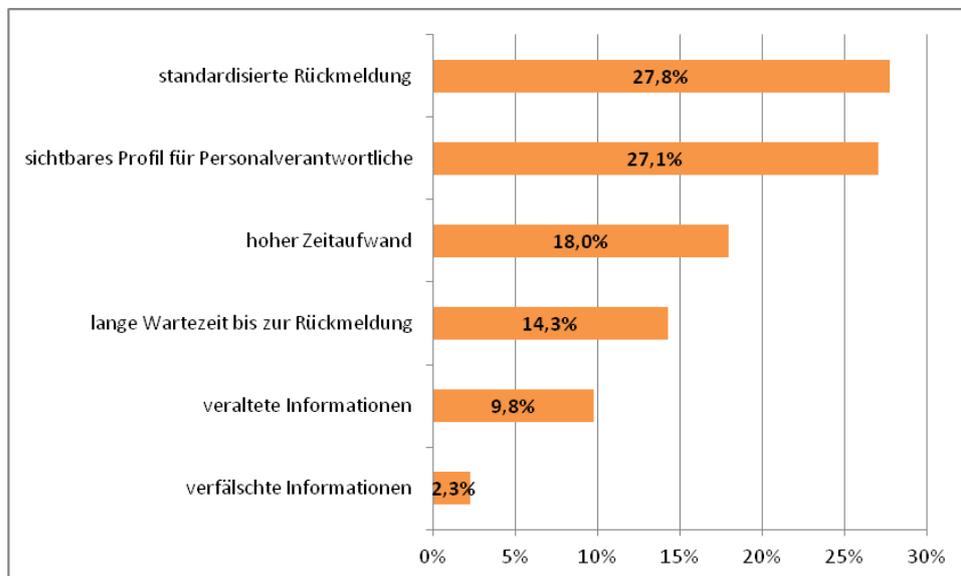


n=130

Quelle: Eigene Darstellung.

Spannend zu betrachten ist zudem, welcher Art die Nachteile sind, die über professionelle Netzwerk-Seiten insgesamt gesehen werden. Dieser Aspekt wird mit folgender Abbildung dargestellt (Abbildung 12).

**Abbildung 12: Gesehene Nachteile im Bewerbungsprozess über professionelle Netzwerk-Seiten**



n=133, Mehrfachantworten möglich

Quelle: Eigene Darstellung.

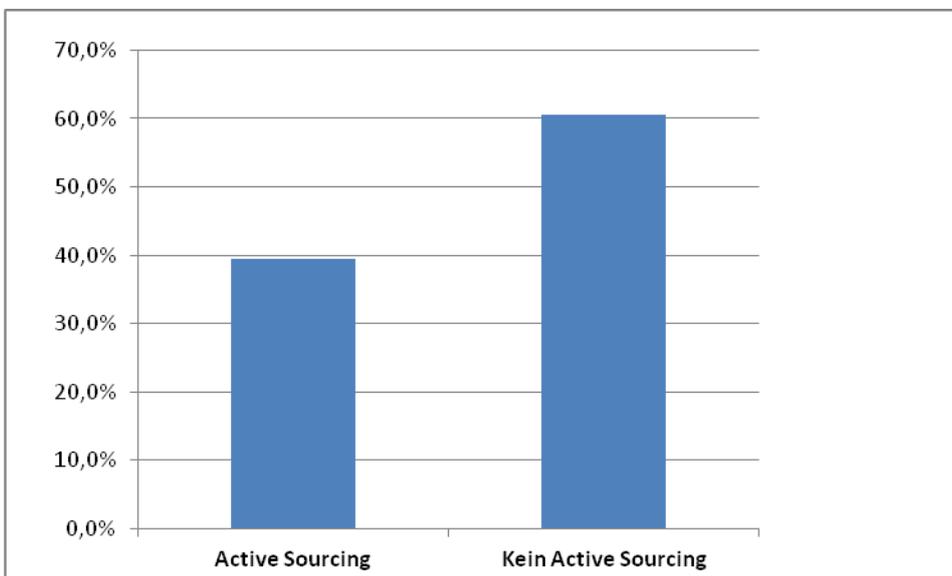
Hierbei geben 27,8% der befragten Studierenden an, dass Sie über professionelle Netzwerk-Seiten eine standardisierte Rückmeldung erwarten und damit nicht ihr individuelles Anliegen berücksichtigt wird. Dieser Aspekt wird unter anderem noch in Bezug des Active Sourcing interessant und damit an anderer Stelle wieder aufgegriffen. Darüber hinaus wird deutlich, dass Studierende die Sichtbarkeit ihres Profils für Personalverantwortliche durchaus als

schwierig betrachten. Ein hoher Zeitaufwand, lange Wartezeiten und falsche Informationen werden ebenfalls als Aspekte angeführt, die eher als Nachteil bei der Nutzung von SNS gesehen werden.

Die folgenden Ergebnisse beziehen sich weiterhin auf den Bewerbungsprozess, konkret jedoch auf das Active Sourcing.

Innerhalb wissenschaftlicher Studien wurde das Thema des Active Sourcing, insbesondere in Deutschland noch nicht tiefergehend aufgegriffen. Dagegen erscheint es aus einer rein praxisbezogenen Perspektive einen zukunftsrelevanten Aspekt innerhalb der Rekrutierung von Engpassgruppen über Soziale Netzwerk-Seiten darzustellen. In Bezug auf die Ergebnisse in Abbildung 13 wird ersichtlich, dass 60,6% der befragten Studierende noch nicht von Personalverantwortlichen über Soziale Netzwerk-Seiten angesprochen wurden und 39,4% der Studierenden erste Erfahrungen aufweisen.

**Abbildung 13: Active Sourcing über Soziale Netzwerk-Seiten**



n=132

Quelle: Eigene Darstellung.

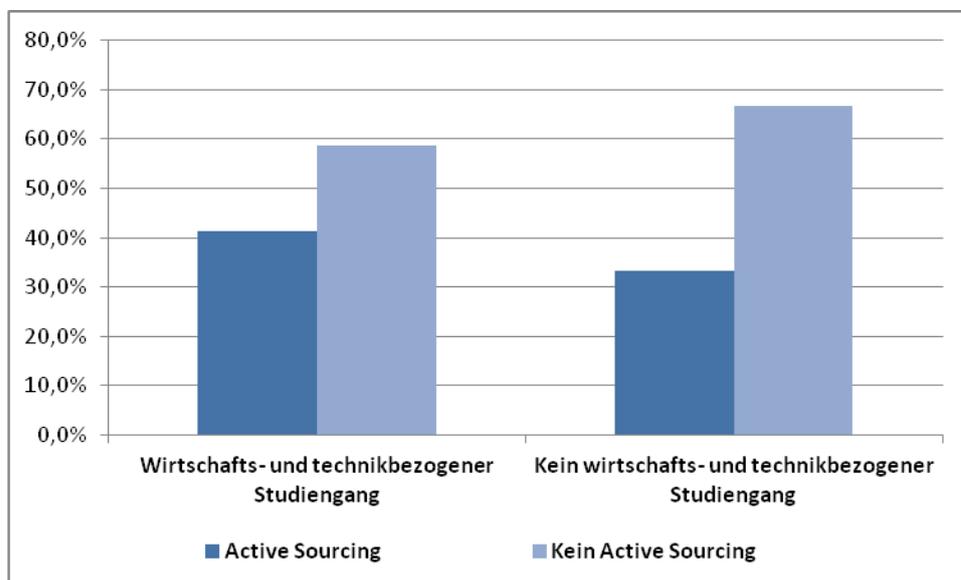
Wie bereits aus dem Forschungsstand ersichtlich wird, sind insbesondere Studierende der Ingenieurwissenschaften, Informatik und Wirtschaftswissenschaften eine umworbene Zielgruppe in der Rekrutierung und werden gemäß dem bisherigen Forschungsstand aktiv von Personalverantwortlichen über Soziale Netzwerk-Seiten angesprochen. Das Active Sourcing erfolgt dabei insbesondere über professionelle Netzwerk-Seiten (Weitzel et al. 2015). In Hypothese 4 sowie Hypothese 4a wird dementsprechend insbesondere das Active Sourcing über professionelle Netzwerk-Seiten untersucht.

*Hypothese 4: Wenn der Studiengang wirtschafts- und technikbezogen ist, dann werden Studierende eher aktiv von einem Personalverantwortlichen über **Soziale Netzwerk-Seiten** angesprochen.*

*Hypothese 4a: Wenn der Studiengang wirtschafts- und technikbezogen ist, dann werden Studierende aktiv von einem Personalverantwortlichen über **professionelle Netzwerk-Seiten** angesprochen.*

Abbildung 14 zeigt auf, dass Active Sourcing über Soziale Netzwerk-Seiten von den Studierenden nur punktuell erfahren wird. Der Studiengang stellt jedoch einen ersten Indikator für die praktische Anwendung des Active Sourcing dar, denn 41,4% der befragten Studierenden eines wirtschafts- und technikbezogenen Studiengangs, werden im Vergleich zu 33,3% jener, die nicht wirtschafts- und technikbezogen studieren, bereits von Personalverantwortlichen aktiv angesprochen. Damit ist die Hypothese dem Grunde nach bestätigt.

**Abbildung 14: Prozentuale Verteilung des Active Sourcing über Soziale Netzwerk-Seiten nach Studiengang**



n=129

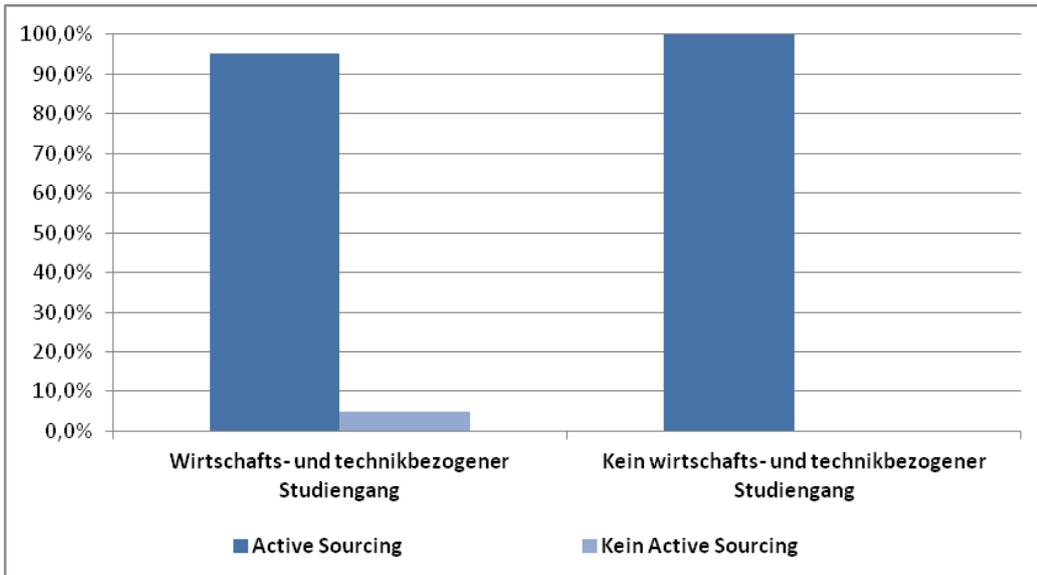
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Überprüfung der Hypothese 4a, wonach Active Sourcing über professionelle Netzwerkseiten betrieben wird, zeigt dass hier kein Active Sourcing betrieben wird (siehe Abbildung 15). Damit kann die Hypothese nicht überprüft werden, jedoch zeigt sich hier eine Grundlage, die in weiteren Forschungen berücksichtigt werden sollte.

Zusätzlich wird mit Hypothese 5 geprüft, ob im Falle von Studierenden, die einen Studiengang mit betriebswirtschaftlichen Inhalten belegen, die Entscheidung für einen Bewerbung davon abhängt, ob es eine individuelle Erstansprache eines Personalverantwortlichen gibt.

*Hypothese 5: Wenn der Studiengang betriebswirtschaftliche Inhalte aufweist, dann beeinflusst die individuelle Erstansprache durch Unternehmen die Bewerbungsentscheidung positiv.*

**Abbildung 15: Prozentuale Verteilung des Active Sourcing über professionelle Netzwerk-Seiten nach Studiengang**

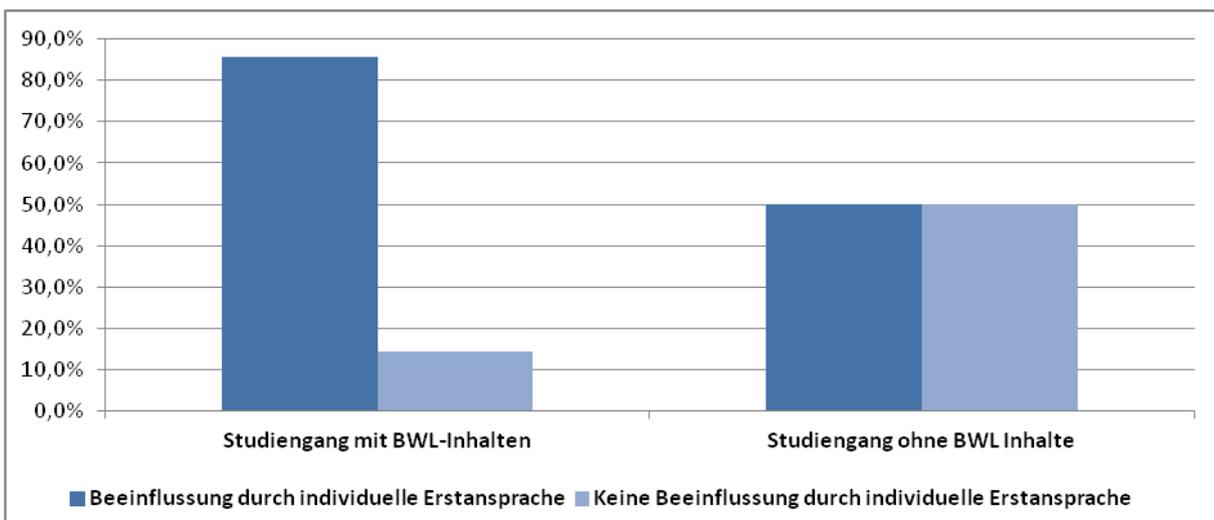


n=51

Quelle: Eigene Darstellung.

In Abbildung 16 zeigt sich diesbezüglich, dass die Bewerbungsentscheidung von 85,7% der befragten Studierenden, die betriebswirtschaftliche Inhalte in ihrem Studiengang aufweisen, positiv von der individuellen Erstsprache durch Personalverantwortliche beeinflusst wird. Demgegenüber stehen 50% derjenigen Befragten, die keine betriebswirtschaftlichen Inhalte in ihrem Studiengang aufweisen, deren Bewerbungsentscheidung aber ebenso von der personalisierten Erstsprache positiv beeinflusst wird.

**Abbildung 16: Prozentuale Verteilung der Beeinflussung der Bewerbungsentscheidung durch individuelle Erstsprache nach Studiengang**



n=51

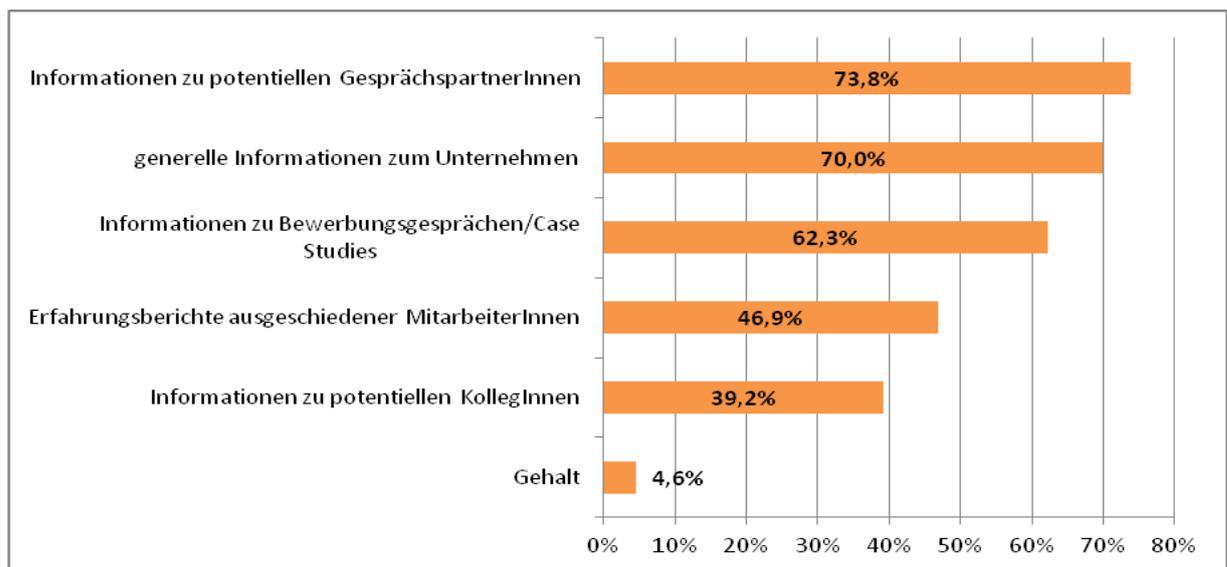
Quelle: Eigene Darstellung.

Der Bedarf nach einer individuellen Erstsprache zeigt sich insgesamt aber eher bei Studiengängen mit betriebswirtschaftlichen Inhalten und beeinflusst zudem die Bewerbungsentscheidung positiv. Wie bereits bei den vorherigen Hypothesen angemerkt, müsste auch in

diesem Fall mit einem größeren Sample tiefergehend untersucht werden, ob der Studiengang tatsächlich einen Indikator darstellt, der sich positiv auf die Bewerbungsentscheidung auswirkt.

Wenn sich Studierende im Auswahlprozess befinden, lässt sich aus dem Forschungsstand ableiten, dass sie in professionellen Netzwerk-Seiten nach Informationen zu potentiellen Gesprächspartnern, Unternehmensdaten oder ganz spezifisch nach Informationen zum Ablauf von Bewerbungsgesprächen/Case Studies suchen. Einen Beleg für diese Behauptung spiegeln die Ergebnisse in Abbildung 17 wieder. 73,8% der befragten Studierenden geben an, dass Sie nach Informationen zu potentiellen Gesprächspartnern suchen, gefolgt von Informationen zum Unternehmen (70,0%) sowie den Informationen zu Bewerbungsgesprächen/Case Studies (62,3%). Auch in diesem Fall wurde unter „Sonstiges“ ausschließlich das Gehalt (4,6%) als interessante Information während des Auswahlprozesses angegeben.

**Abbildung 17: Anteile gesuchter Informationen auf professionellen Netzwerk-Seiten während des Auswahlprozesses**



n=130, Mehrfachantworten möglich  
Quelle: Eigene Darstellung.

Zusätzlich wird in Hypothese 6 geprüft, ob ein wirtschafts- und technikbezogener Studiengang Einfluss auf das Suchverhalten der Studierenden hat und diese gezielt nach Informationen zu potentiellen GesprächspartnerInnen auf professionellen Netzwerk-Seiten suchen.

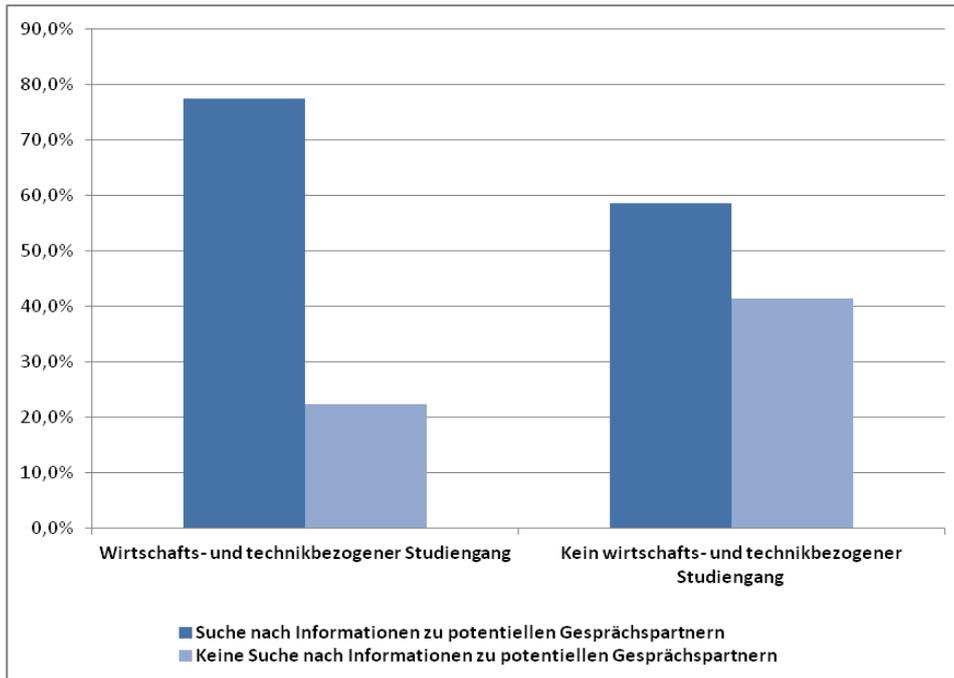
*Hypothese 6: Wenn der Studiengang wirtschafts- und technikbezogen ist, dann suchen Studierende der Generation Y während des Auswahlprozesses nach Informationen zu potentiellen Gesprächspartnern auf professionellen Netzwerk-Seiten.*

77,6% der Studierenden eines wirtschafts- und technikbezogenen Studiengangs geben an, dass sie während des Auswahlprozesses nach Informationen zu potentiellen Gesprächspartnern suchen. Demgegenüber stehen 58,6% der Studierenden, die nicht in einem wirtschafts-

und technikbezogenen Studiengang eingeschrieben sind und ebenfalls nach diesen Informationen suchen.

Anhand der Ergebnisse in Abbildung 18 lässt sich demnach ein Hinweis dafür ableiten, dass die Art des Studiengangs einen Einfluss darauf hat, welche Informationen während des Auswahlprozesses gesucht werden. Mit einem größeren Sample müssen auch bei dieser Hypothese tiefergehende Untersuchungen durchgeführt werden.

**Abbildung 18: Prozentuale Verteilung der spezifischen Suche nach Informationen (potentielle Gesprächspartner) nach Studiengang**



n=127

Quelle: Eigene Darstellung.

Abschließend kann zusammengefasst werden, dass sich die Nutzung Sozialer Netzwerk-Seiten von Studierenden hinsichtlich der untersuchten Phasen des Berufseinstiegs deutlich unterscheidet. Während der Stellensuche wird insbesondere Xing als professionelle Netzwerk-Seite genutzt. Zudem holen Studierende über Soziale Netzwerk-Seiten sehr unterschiedliche Informationen ein, die eindeutig die Bewerbungsentscheidung beeinflussen. Ein klarer Unterschied in der Nutzung Sozialer Netzwerk-Seiten zeigt sich insbesondere bei der Bewerbungsversendung, da die Studierenden hier weiterhin auf elektronische Kanäle (z.B. Unternehmenshomepage, E-Mail) zurückgreifen. Ein interessanter und zudem wichtiger Aspekt kommt mit dem Thema des Active Sourcing auf. Zwar wird die aktive Ansprache von den befragten Studierenden bisher nur punktuell erfahren, doch erwarten jene von ihrem zukünftigen Arbeitgeber über Soziale Netzwerk-Seiten aktiv und individuell angesprochen zu werden<sup>87</sup>. Befinden sich die Studierenden schließlich im Auswahlprozess, machen sie vor allem von professionellen Netzwerk-Seiten Gebrauch, um erneut verschiedene Informatio-

<sup>87</sup> Dieser Aspekt wurde im Rahmen der offenen Frage des Online-Surveys (siehe Anhang 2, S. 67) von 18 Befragten angegeben.

nen einzuholen. In Bezug auf die untersuchten Merkmalsausprägungen (Alter, Studienabschluss und Studiengang), die in den einzelnen Phasen ebenfalls unterschiedlich zum Tragen kommen, lässt sich festhalten, dass jene als erste Anhaltspunkte dienen können, um das Nutzungsverhalten Sozialer Netzwerk-Seiten zielgruppenspezifisch analysieren zu können. Allerdings hat sich gezeigt, dass die verwendete Stichprobe aufgrund der geringen Fallzahl nicht geeignet ist, um signifikante Unterschiede zu messen.

Dennoch bieten die vorliegenden Ergebnisse eine Grundlage für die weitere Forschung.

Um die Ergebnisse der Studierendenperspektive schließlich mit der Unternehmensperspektive vergleichen zu können, müssen die Ergebnisse der qualitativen Experteninterviews präsentiert werden. Zunächst erfolgt eine Beschreibung zum Vorgehen mit dieser Methode.

## **4.2 Qualitative Experteninterviews mit Personalverantwortlichen**

Innerhalb der qualitativen Sozialforschung stellt das Experteninterview ein häufig eingesetztes Verfahren dar, um über den privilegierten Zugang des Experten zu beispielsweise Personengruppen oder Entscheidungsprozessen soziale Sachverhalte zu erforschen (Meuser/Nagel 2009: 465f.). Vor diesem Hintergrund definieren Michael Meuser und Ulrike Nagel (2009: 469f.) den Experten als einen Interviewpartner, der eine typische Problemtheorie, einen typischen Lösungsweg und typische Entscheidungsstrukturen vertritt, resultierend aus dem institutionellen Kontext, in dem er sein Wissen erworben hat und in dem er handelt (Meuser/Nagel 2009: 469). Die Konzeption eines offenen Leitfadens, über den insbesondere Wissensbestände zu Betriebs- und Kontextwissen abgefragt werden, dient zur Datenerhebung (Meuser/Nagel 2005: 80f.). Wird Betriebswissen abgefragt, so wird sich auf das Handeln und die Verantwortung der Experten selbst bezogen. Die Experten stellen hierbei Entwickler und Implementierer verschiedener Programme und Maßnahmen dar. Bei der Fokussierung des Kontextwissens, wird der Experte zu den Lebensbedingungen oder Handlungsweisen bestimmter Populationen befragt, auf die sein Expertenhandeln gerichtet ist und über die jener das spezialisierte Sonderwissen erhalten hat (Meuser/Nagel 2009: 471). Grundsätzlich wird innerhalb der Forschungspraxis eine Mischform beider Wissensbestände empfohlen, da Experten innerhalb ihrer Funktionen oftmals nicht nur über Kontextwissen verfügen, sondern auch aktiv an Entscheidungsprozessen beteiligt sind (ebd.). Hinsichtlich der Datenauswertung empfehlen Michael Meuser und Ulrike Nagel (2009: 476) ein sechsstufiges Verfahren, das in seinen Grundzügen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring ähnelt und sich insgesamt in das Transkribieren und Verdichten der Interviewtexte (Paraphrasieren, Kodieren, thematischer Vergleich) sowie die anschließende Kategorienbildung (soziologischen Konzeptualisierung, theoretische Generalisierung) gliedern lässt. Insgesamt liegt der Schwerpunkt der dargestellten Auswertungsstrategie auf dem Vergleich der Positionen und des Erfahrungswissens der befragten Experten (Meuser/Nagel 2005:79).

### **4.2.1 Konstruktion des Interviewleitfadens**

Für die Datenerhebung der qualitativen Experteninterviews mit Personalverantwortlichen wurde im Anschluss an Michael Meuser und Ulrike Nagel (2009) ein offener Leitfaden (siehe

Anhang 3, S. 63) erstellt. Inhaltlich liegt der Hauptfokus auf der Herausarbeitung spezifischer Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen der zuvor quantitativ erhobenen Studierendenperspektive und der Unternehmensperspektive. Vor diesem Hintergrund wird der Interviewleitfaden analog zur Online-Survey in die Phasen des Berufseinstiegs (Stellensuche, Bewerbungsphase und Auswahlphase) unterteilt und inhaltlich auf die Unternehmensperspektive angepasst. Gleichzeitig dienen aus dem Forschungsstand abgeleitete Leitfragen zur Einordnung der einzelnen Fragestellungen unter die vorgesehenen Themenkomplexe. Zusätzlich wird ein Einstiegsblock angelegt, der neben praxisnahen Definitionen der einzelnen Sachverhalte um die Thematik der Sozialen Netzwerk-Seiten auch soziodemographische, sowie berufsbezogene Fragen an die Personalverantwortlichen beinhaltet, um die Einstiegsphase des Interviews in eine offene und unbürokratische Gesprächssituation zu verwandeln. Hinsichtlich der abgefragten Wissensbestände kann an Meuser und Nagel (2009) angeknüpft werden, indem die gewählten Fragestellungen sowohl Inhalte zum Betriebswissen als auch zum Kontextwissen der Experten aufwiesen. Dieses Mischverhältnis ist als legitim anzusehen, da die ausgewählten Experten mittels ihrer beruflichen Funktion sowohl über Entscheidungsbefugnisse im Human Resource Bereich verfügen und gleichzeitig spezifische Kenntnisse zu Einstellungen und Erwartungen der Bewerbergruppe um die Generation Y durch Bewerbungs- und Auswahlgespräche aufwiesen. Eine detaillierte Beschreibung des Befragungssamples erfolgt im Folgekapitel 4.2.2.

#### 4.2.2 Feldzugang und Pretest

Im Vorfeld der quantitativen Online-Befragung mit Studierenden wurden Sondiergespräche mit Personalverantwortlichen aus der Automobilbranche geführt, um die Relevanz der Thematik einordnen zu können und erste Erkenntnisse über die Rekrutierungsstrategien der geplanten Zielgruppe zu erhalten. Des Weiteren konnte über die branchenspezifischen Informationen der Kontakte festgelegt werden, aus welchen Studiengängen die Zielgruppe der Studierenden stammen sollte. Gleichzeitig ermöglichten die ersten Gespräche einen leichteren Feldzugang für die später geplanten qualitativen Interviews, die mit denselben Kontakten geführt wurden (Tabelle 1), deren Schwerpunkt in der Rekrutierung insbesondere der Zielgruppe der Ingenieure, Informatiker und Wirtschaftswissenschaftler liegt. Die Auswahl dieser Zielgruppe zeigte sich auch in Bezug auf den bestehenden Forschungsstand als äußerst interessant.

**Tabelle 1: Sample der qualitativen Experteninterviews**

Soziodemographische Daten	Interviewpartner A	Interviewpartner B
<b>Geschlecht</b>	Männlich	Männlich
<b>Alter</b>	36	60
<b>Berufsbezogene Daten</b>		
<b>Position</b>	Personalleitung	Personalleitung
<b>Position im Unternehmen seit</b>	2015	1985
<b>Berufserfahrung</b>	2001 (15 Jahre)	1981 (35 Jahre)

Quelle: Eigene Darstellung.

Zuvor wurde der Interviewleitfaden in einem Probeinterview mit einem weiteren Personalverantwortlichen getestet und vor allem die Komplexität der Fragestellungen reduziert, um einen guten Gesprächsfluss zu garantieren und schließlich interessante Erkenntnisse zu erzielen, die im Folgenden vorgestellt werden.

### **4.2.3 Ergebnisse**

In Anbetracht des Forschungsstandes zur Unternehmensperspektive und den Ergebnissen der quantitativen Online-Befragung mit Studierenden orientierte sich der Interviewleitfaden an folgenden Leitfragen:

*Wie werden Soziale Netzwerk-Seiten in den unterschiedlichen Phasen des Rekrutierungsprozesses (Stellenausschreibung, Bewerbungsprozess und Auswahlprozess) genutzt?*

*Welche Voraussetzungen und Herausforderungen müssen bei der Nutzung von Sozialen Netzwerk-Seiten beachtet werden?*

*Welche Vorteile ergeben sich in der Rekrutierung über Soziale Netzwerk-Seiten gegenüber den klassischen elektronischen Kanälen?*

*Inwieweit stimmen die Vorstellungen der Nutzung von Sozialen Netzwerk-Seiten von Studierenden und Unternehmen überein?*

Folgende Erkenntnisse konnten erzielt werden:

Auch die Unternehmensperspektive zeigt, dass Soziale Netzwerk-Seiten im Allgemeinen zur Unternehmensdarstellung sowie zur Stellenausschreibung genutzt werden. So bietet unter anderem Xing die Möglichkeit, ein aussagekräftiges Unternehmensprofil zu gestalten, sowie darüber auf offene Stellen zu verweisen. Ob von Xing als professioneller oder Facebook als privater Netzwerk-Seite Gebrauch gemacht wird, hängt von der Unternehmensgröße und der Bewerber ab. So werden Soziale Netzwerk-Seiten vor allem genutzt, um Hochschulabsolventen der Ingenieurwissenschaften zu erreichen und zusätzlich Kontakte aus deren persönlichen Netzwerk zu generieren. Neben der Nutzung von Sozialen Netzwerk-Seiten während dieser Phase werden insbesondere noch die Unternehmenshomepages sowie einschlägige Stellenportale (z.B. Stepstone) zur Stellenausschreibung genutzt. Insgesamt decken sich die vorgestellten Ergebnisse mit den Aussagen des Forschungsstandes.

Warum sich die hochqualifizierten Studierende aus den Bereichen Ingenieurwissenschaften, Informatik und Wirtschaft schließlich für eine Bewerbung entscheiden, hängt aus Sicht der Personalverantwortlichen insbesondere von Angaben zu Gehalt, dem Standort, besonders auch internationale Standorte, sowie Karrieremöglichkeiten ab und zwar unabhängig davon, ob ein Bachelor oder Master Abschluss angestrebt wird. Berufserfahrenen ist zudem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie wichtig. Zusätzlich wurde von den Befragten betont, dass die unterschiedlichen Informationen schnell und unkompliziert über Soziale Netzwerk-Seiten eingesehen werden können und somit auch die Bewerbungsentscheidung positiv beeinflusst wird.

Laut Aussagen der befragten Experten erfolgt der Bewerbungseingang noch immer ausschließlich über das Bewerberportal der Unternehmenshomepage oder per E-Mail. Dies wird damit begründet, dass nicht alle Studierende in Sozialen Netzwerk-Seiten eingeschrieben sind und Fairness garantiert werden muss. Zudem zeigen die Erfahrungen der Befragten, dass Studierende diese Variante als sicherer im Vergleich zu den Sozialen Netzwerk-Seiten bewerten. Gleichzeitig wird betont, dass das Bewerbermanagement rein über Soziale Netzwerk-Seiten aufgrund fehlender Personalressourcen nicht gewährleistet werden kann. Darüber hinaus wird über die Möglichkeit des Mobile Recruiting<sup>88</sup> nachgedacht, um schnell und einfach Bewerbungen über das Mobiltelefon einsenden zu können. Dazu sind jedoch seitens der Bewerber komprimiertere Bewerbungsunterlagen notwendig. In diesem Kontext prognostizieren die Befragten, dass auch Kurzprofile, insbesondere auf professionellen Netzwerk-Seiten, zunehmend an Bedeutung gewinnen und darüber hinaus auch die traditionellen Bewerbungsunterlagen ersetzen können. Zusätzlich wurde jedoch angemerkt, dass erst, wenn sowohl gesellschaftliche als auch datenschutzrechtliche Rahmenbedingungen den Umgang mit Sozialen Netzwerk-Seiten oder Mobile Recruiting legitimieren, das derzeitige Rekrutierungsvorgehen angepasst werden kann und wird.

Dennoch sind die Unternehmensvertreter davon überzeugt, dass Soziale Netzwerk-Seiten vor allem im Bewerbungsprozess eine direkte Interaktion und persönlichen Kontakt zwischen den Bewerbern ermöglichen, da schnell und unkompliziert Informationen ausgetauscht werden können. Hierbei verdeutlichen die befragten Experten insbesondere, dass eine frühe und gezielte Ansprache zunehmend wichtiger wird, um im Wettbewerb mit anderen Unternehmen die Rekrutierung und Gewinnung von Studierenden der identifizierten Engpassgruppen zu gewährleisten. Dabei verweisen die Personalverantwortlichen darauf, dass die Inhalte der aktiven Ansprache auf rechtlichen Vorgaben, den Erwartungen der Zielgruppe sowie den Rahmenbedingungen der Sozialen Netzwerk-Seiten basieren müssen. Gleichzeitig verdeutlichen die Experten, dass neben der Etablierung zusätzlicher Personalressourcen auch weitere Ausgaben, wie etwa für die offizielle Unternehmensseite in Sozialen Netzwerk-Seiten, in die Kostenplanung integriert werden müssen. Insgesamt betonen die Personalverantwortlichen, dass das Active Sourcing gegenwärtig nur punktuell bei der Rekrutierung von Engpassgruppen eingesetzt wird. Zudem wird die aktive Ansprache nicht von speziell trainierten Recruitern durchgeführt, sondern hauptsächlich von den Fachbereichsleitern der Unternehmen umgesetzt und verantwortet. Die direkte Ansprache stellt somit keinen fest integrierten Teil der Rekrutierungsstrategie dar.

Des Weiteren beobachten die Personalverantwortlichen, dass sich insbesondere Studierende der Ingenieurwissenschaften und Informatik eher als passive Bewerber verhalten, wohlwissend, dass sie einer stark umworbenen Zielgruppe auf dem Arbeitsmarkt angehören. Dem Großteil Studierender raten die befragten Experten jedoch von einem passiven Bewerber

---

<sup>88</sup> Die intensive Nutzung mobiler Endgeräte (Smartphones, Tablets) haben einen Einfluss auf die Rekrutierung sodass die Bewerbungsversendung zunehmend über mobile Endgeräte erfolgt (Weitzel et al. 2015: 89).

bungsverhalten ab, da ein solches Verhalten auch erste Hinweise auf die spätere Leistungsbereitschaft abbilden kann.

Ein eher aktives Verhalten beobachten die Personalverantwortlichen bei den Studierenden der ausgewählten Zielgruppe während des Auswahlprozesses. Basierend auf Erfahrungen aus Bewerbungsgesprächen geben die Personalverantwortlichen an, dass die Studierenden im Auswahlprozess häufig das Xing Profil der Personalverantwortlichen besuchen, um sich ausführlich über die potentiellen Gesprächspartner im Bewerbungsgespräch zu informieren. Diese Vorgehensweise überrascht die Personalverantwortlichen nur wenig, zudem wird die Suche nach Informationen zum Unternehmen und den Gesprächspartnern als gute Vorbereitung gesehen und erwartet. Informationen zu den Abläufen der Bewerbungsgespräche oder Case Studies können von den Studierenden hingegen nicht oder nur begrenzt eingeholt werden, da sie zu individuell und unternehmensspezifisch sind. Dennoch können erste Rahmenbedingungen auf Arbeitgeberbewertungsportalen (zum Beispiel kununu) durch Kommentare ehemaliger Bewerber oder Mitarbeiter eingesehen werden, da diese häufig mit den Sozialen Netzwerk-Seiten verknüpft sind. Vor diesem Hintergrund haben die Studierenden zudem die Möglichkeit, informelle Informationen über das Unternehmen einzuholen, die auch entsprechend negativ ausfallen können. In diesem Kontext betonen die befragten Experten jedoch, dass gezielte Strategien, um auf negative Erfahrungsberichte zu reagieren, noch nicht vorliegen, sodass Meinungen jeglicher Art zunächst unkommentiert bleiben.

Gleichzeitig betonen die Personalverantwortlichen, dass eine intensive Recherche zu potentiellen Mitarbeitern über professionelle Netzwerk-Seiten von Unternehmensseite nicht betrieben wird. Im ersten Vorstellungsgespräch zählen zudem vorrangig formale und fachliche Fähigkeiten des Kandidaten. Ebenso stellen die befragten Experten insbesondere den Informationsgehalt auf privaten Netzwerk-Seiten, wie beispielsweise Facebook, in Frage und betonen, dass Informationen solcher Quellen keinen Einfluss auf die Auswahlentscheidung haben.

Um nun die Ergebnisse der Studierendenperspektive mit den zuletzt präsentierten Ergebnissen der Unternehmensperspektive zu vergleichen, werden diese im folgenden Kapitel zusammengeführt und im Hinblick auf die Fragestellung, den aktuellen Forschungsstand und der zugrundeliegenden Theorie diskutiert.

## **5 Diskussion der Ergebnisse**

Das Ziel der Studie besteht darin, zu ergründen, inwiefern sich die Relevanz Sozialer Netzwerk-Seiten in der Phase des Berufseinstiegs aus Studierenden- und Unternehmensperspektive unterscheidet. Zur Analyse des spezifischen Nutzungsverhaltens der Studierenden werden auf Basis des bisherigen Forschungsstandes drei zentrale Merkmale (Geburtsjahr, Studiengang und Studienabschluss) identifiziert sowie die drei Phasen des Berufseinstiegs in Stellensuche, Bewerbungsprozess, Auswahlprozesses differenziert. Daraus resultieren Annahmen darüber, dass sich das Nutzungsverhalten der Studierenden innerhalb der drei Phasen

unterscheidet und zudem durch die genannten Merkmale determiniert wird. Insgesamt bildet sich in den vorliegenden quantitativen und qualitativen Ergebnissen ein phasenspezifisches Nutzungsverhalten von professionellen sowie privaten Netzwerk-Seiten der Studierenden während des Berufseinstiegs ab. Demnach kann durch die vorliegende Studie einen Beitrag dazu leisten, die identifizierte Forschungslücke zum zielgruppenspezifischen Nutzungsverhalten von Sozialen Netzwerk-Seiten während der Stellensuche, des Bewerbungsprozesses und des Auswahlprozesses zu verkleinern. Gleichzeitig kann die wissenschaftliche Perspektive auf das Thema Active Sourcing durch interessante Erkenntnisse bezüglich der Erwartungen und Erfahrungen von Studierenden aus MINT-Studiengängen und Personalverantwortlichen erweitert werden. Von enormer Bedeutung ist diesbezüglich, dass die Direktansprache für Unternehmen zunehmend wichtiger wird, da Studierende verstärkt dazu tendieren, einen passiven Bewerbungsweg einzuschlagen und somit aktiv von Unternehmen gefunden und angesprochen werden möchten.

In der ersten Phase des Berufseinstiegs, der **Stellensuche**, zeigt sich, dass Studierende der Generation Y professionelle Netzwerk-Seiten, insbesondere Xing, nutzen, um nach offenen Stellen zu suchen. Diese Befunde decken sich ebenfalls mit den Ergebnissen der Studie von Bissola und Imperatori (2014), die zudem besagt, dass SNS die aktuelleren und schneller verfügbaren Informationen bereitstellen. Vor diesem Hintergrund wird klar, dass die befragten Studierenden eindeutig als rationale Akteure zu bezeichnen sind, die über die Suche auf SNS den maximalen Nutzen erzielen möchten, indem sie möglichst schnell eine für sich passende Stelle finden. Generationspezifisch, also in der Unterscheidung von Generation Y und Z, kann jedoch kein Einfluss auf die Nutzung von professionellen Netzwerk-Seiten nachgewiesen werden. Dies liegt vermutlich in der geringen Größe der Stichprobe begründet.

Im Vergleich hierzu verweisen auch die Ergebnisse aus Unternehmensperspektive darauf, dass SNS neben den vorrangig genutzten klassischen Kanälen, wie beispielsweise Unternehmenshomepages sowie Stellenportale, ergänzend zur Stellenausschreibung hinzugezogen werden, um insbesondere Hochschulabsolventen der Ingenieurwissenschaften zu erreichen. Es zeigt sich, dass auch Unternehmen SNS unter rein rationalen Überlegungen an die gängige Rekrutierungsstrategie angliedern. Gleichzeitig ist zu betonen, dass sich deren rationales Handeln sowohl auf die Studierenden als auch die Mitwerber auf dem Arbeitsmarkt beziehen. Einerseits nutzen Unternehmen SNS, um von Engpassgruppen als attraktiv und innovativ wahrgenommen zu werden und eine positive Bewerbungsentscheidung zu erzielen. Andererseits müssen die eigenen Rekrutierungsstrategien kontinuierlich an die der Konkurrenzunternehmen angepasst werden, um auch zukünftig die Rekrutierung der besten Mitarbeiter sicherzustellen. Rückführend auf Weitzel et al. (2015) zeigt sich ebenso, dass die alleinige Nutzung der klassischen Kanäle in Zeiten des Fachkräftemangels nicht mehr ausreicht, um die besten Mitarbeiter zu gewinnen. Diesen zentralen Wandel nehmen auch die befragten Personalverantwortlichen wahr und verweisen darauf, dass neue Rekrutierungsmethoden, wie die SNS, strategisch integriert werden müssen, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Schließlich zeigen sich in der Phase der Stellensuche aus beiden befragten Perspektiven hinsichtlich der Relevanz und Nutzung von SNS erste Gemeinsamkeiten.

In der Phase des **Bewerbungsprozesses** erwarten Studierende, dass insbesondere Informationen zu Karrieremöglichkeiten sowie zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie auf SNS seitens der Unternehmen präsentiert werden (Seng et al. 2012). Die Informationen zu Karrieremöglichkeiten werden ebenfalls in den vorliegenden Ergebnissen als entscheidender Faktor für eine Bewerbungsentscheidung genannt. Doch spielen nicht allein die Informationen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine wichtige Rolle für die positive Bewerbungsentscheidung, sondern viel eher Stellenausschreibungen und die Informationen zur Unternehmenskultur. Zudem scheint die Gehaltsangabe für Berufsanfänger von besonders hoher Bedeutung zu sein. Dies stellt insgesamt einen interessanten Aspekt dar, da die professionelle Netzwerk-Seite Xing aktuell für Studierende die Möglichkeit bietet, bei Stellensuchen zusätzlich Gehaltsprognosen potentieller Arbeitsplätze einzusehen. Somit werden SNS von Studierenden in der Rolle des rationalen Akteurs genutzt, um mögliche Informationsdefizite über den potentiellen Arbeitsgeber, noch vor dem Eintritt in das Unternehmen, auszuräumen. Auch die befragten Personalverantwortlichen geben an, dass vor allem das Gehalt und die Karrieremöglichkeiten einen entscheidenden Aspekt der Bewerbungsentscheidung darstellen. Doch scheinen die befragten Personalverantwortlichen nicht wahrzunehmen, dass neben der reinen Tätigkeitsbeschreibung, insbesondere das Auffinden von Stellenausschreibungen sowie von Informationen zur Unternehmenskultur, eine entscheidende Rolle für die Bewerbungsentscheidung der Studierenden spielt. Welche Informationen die Bewerbungsentscheidung beeinflussen, hängt nach Angaben der Personalverantwortlichen jedoch nicht vom angestrebten Studienabschluss ab. Dies deckt sich ebenfalls mit den Ergebnissen der durchgeführten quantitativen Befragung von Studierenden der Generation Y. Dennoch lässt sich dieses Ergebnis nicht eindeutig erklären, da insbesondere Stollak et al. (2014) in ihrer Studie davon ausgehen, dass vor allem Karrieremöglichkeiten eher von Master Studierenden als Entscheidungskriterium für eine Bewerbung gelten, da diese auch als Arbeitnehmer eine kontinuierliche berufliche und persönliche Weiterentwicklung anstreben. Vor diesem Hintergrund sollte besonders dieser Aspekt in weiteren Forschungen aufgegriffen werden.

Wenn es darum geht, schnellstmöglich Informationen über die Stelle und das Unternehmen einzuholen, die ausschlaggebend für die Bewerbungsentscheidung sind, dann werden SNS von den befragten Studierenden eindeutig bevorzugt. Dagegen erfolgt die Versendung der Bewerbungsunterlagen weiterhin über die klassischen elektronischen Kanäle (Unternehmenshomepage, E-Mail) und repliziert ebenfalls die Befunde basierend auf der Studie von Guillot-Soulez/ Soulez (2013). Dies scheint auch nur plausibel, da die Personalverantwortlichen diesen Weg ausschließlich zur Verfügung stellen und unter anderem durch fehlende Personalressourcen und rechtliche Rahmenbedingungen begründen. Somit stellen sich auf Seiten der Unternehmen erste Restriktionen im Umgang mit SNS im Bewerbungsprozess dar. Doch auch seitens der Studierenden werden Nachteile im Bewerbungsprozess über professi-

onelle Netzwerk-Seiten gesehen. Diese Nachteile schienen zunächst vom Studiengang abzuhängen, da sich insbesondere Studierende der IT-bezogenen Studienfächer der Gefahren (zum Beispiel datenschutzrechtliche Bedenken) bewusst seien (Bissola/Imperatori 2014). Jedoch können diese Annahmen mit den vorliegenden Ergebnissen nicht bestätigt werden. Insgesamt sollte der Studiengang aber als beeinflussender Faktor in weiteren Forschungen verfolgt werden, da sich die Studiengangverteilung unserer Stichprobe als ungeeignet erweist, um aussagekräftige Ergebnisse zu erzielen.

Gleichzeitig sehen die Personalverantwortlichen Vorteile in der Verwaltung des Bewerbungseingangs durch die Nutzung von SNS und stellen zudem in Aussicht, dass Kurzprofile auf professionellen Netzwerk-Seiten in Zukunft die traditionellen Bewerbungsunterlagen ersetzen können. Zudem sind effektivere Verfahren der Bewerbungsversendung geplant, um den Erwartungen zukünftiger Bewerber hinsichtlich eines schnellen, unproblematischen und digital basierten Bewerbungsverfahrens nachzukommen. In diesem Kontext geben die befragten Personalverantwortlichen zu bedenken, dass eine ganzheitliche Integration von SNS in die Rekrutierungsstrategie nur dann möglich ist, wenn gesellschaftliche und besonders datenschutzrechtliche Rahmenbedingungen den Umgang mit SNS legitimieren. Nur dann ist das schnelle und effektive Austausch zwischen Bewerber und Unternehmen möglich und nutzenmaximierend.

Des Weiteren stehen die kommunikative Interaktion sowie der persönliche Kontakt während des Bewerbungsprozess im Fokus der Studierenden und verweisen somit bereits auf die Relevanz des **Active Sourcing**. Die Studierenden erwarten von dem potentiellen Arbeitgeber auf SNS gefunden und darüber auch insbesondere aktiv angesprochen zu werden. Aus den Interviews mit den Personalverantwortlichen wird jedoch ersichtlich, dass diese das Active Sourcing nur bedingt nutzen und aufgrund des Fachkräftemangels zielgruppenspezifisch einsetzen. Hierbei sind vor allem Studierende der Ingenieurwissenschaften sowie Informatiker im Fokus und stellen nach Weitzel et al. (2015) die umworbene Zielgruppe in Zeiten des Fachkräftemangels dar. Zudem geben die Personalverantwortlichen an, dass besonders Studierende aus dem MINT-Bereich häufig eine passive Grundhaltung einnehmen, von der sie jedoch abraten, da dadurch auch ein passives Verhalten im Beruf impliziert wird. Auch wenn sich die Studierenden eine aktive Ansprache seitens der Unternehmen wünschen, zeigen die Ergebnisse der quantitativen Online Befragung, dass das Active Sourcing über SNS nur punktuell wahrgenommen und somit auch durch die Angaben der Personalverantwortlichen gestützt wird. Zudem wird angenommen, dass Studierende wirtschafts- und technikbezogener Studienfächer eher über professionelle Netzwerk-Seiten angesprochen werden (Weitzel et al. 2015). Anhand der vorliegenden Ergebnisse liegen erste Anhaltspunkte vor, dass der Studiengang einen Einfluss auf die Art und den Umfang der Nutzung von SNS auf beiden Seiten hat. Dies könnte sehr wohl Ausgangspunkt für die weitere Erforschung dieses hochrelevanten Themengebietes sein. Schließlich zeigt sich, dass sowohl Studierende auch als auch Personalverantwortliche unter möglichst geringem Einsatz von Zeit und Kosten, den bestmöglichen Nutzen erzielen möchten und gleichzeitig jegliche Informationsasymmetrien bereits im Bewerbungsprozess auszuräumen versuchen. Bei Unternehmen zeigt sich dieser rationale

Prozess insbesondere in der Suche nach geeigneten Bewerbern basierend auf deren Profilangaben auf professionellen Netzwerk-Seiten. Resultiert daraus ein positiv bewerteter Informationsvorschuss über den potentiellen Mitarbeiter, so erfolgt eine Ansprache und gegebenenfalls eine Einladung zum Bewerbungsgespräch, vor dem Hintergrund der Annahme, den am besten zu den Unternehmenszielen passenden Bewerber rekrutiert zu haben. Auf Seiten der Studierenden werden die spezifischen Inhalte der aktiven Ansprache genutzt, um, bereits vor dem Eintritt in das Unternehmen, einen Einblick in interne Abläufe und Strukturen zu erhalten, sowie relativ schnell Kontakt zu potentiellen Vorgesetzten aufzubauen. Wird dieser Informationsvorschuss als gewinnbringend interpretiert, so erfolgt die positive Bewerbungsentscheidung, vor der Annahme, das am besten zu den eigenen Erwartungen passende Unternehmen als potentiellen Arbeitgeber ausgewählt zu haben.

Erfolgt auf die rein formale Bewerbung die Einladung zu einem Vorstellungsgespräch, so nutzen Studierende im **Auswahlprozess** hauptsächlich professionelle Netzwerk-Seiten, um sich über potentielle Gesprächspartner, Unternehmensdaten und Abläufen zu Bewerbungsgesprächen oder Case Studis zu informieren. Somit dienen professionelle Netzwerk-Seiten während des Auswahlprozesses als Vorbereitungsgrundlage für das anstehende Gespräch mit dem potentiellen Arbeitgeber. Anknüpfend daran lässt sich aus den vorliegenden Ergebnissen der Online-Survey ein erster Indikator dafür ableiten, dass die Art des Studiengangs einen Einfluss darauf hat, welche Art von Informationen während des Auswahlprozesses gesucht werden. Grundsätzlich decken sich die oben aufgeführten Ergebnisse mit den Befunden aus der Studie von Bissola und Imperatori (2014) sowie den Angaben der befragten Personalverantwortlichen. Insgesamt wird sichtbar, dass die Studierenden in der Rolle des rationalen Akteurs, die Vorabinformationen nutzen, um sich einen Informationsvorsprung zu erarbeiten, der die letztendliche Beitrittsentscheidung in das Unternehmen maßgeblich determinieren kann. Die angestrebte Nutzenmaximierung steht hier klar in Verbindung die richtigen und passenden Arbeitgeber zu finden, unter Ausräumung jeglicher Unsicherheiten. Aus der Unternehmensperspektive finden professionelle Netzwerk-Seiten während des Auswahlprozesses nur bedingt Anwendung. Nach Aussagen der befragten Experten werden die Angaben in den Profilen der potentiellen Mitarbeiter nicht genutzt, um zusätzliche Informationen einzuholen (Screening) und so von einem Informationsvorsprung Gebrauch zu machen. Die formalen Angaben in den traditionellen Bewerbungsunterlagen sind für das erste Gespräch ausreichend und zumeist auch zielführend. Gleichzeitig wird auch der Informations- sowie der Wahrheitsgehalt insbesondere bei privaten Netzwerk-Seiten von den Befragten infrage gestellt und betont, dass derartige private Informationen keinen Einfluss auf die letztendliche Auswahlentscheidung haben. Allerdings geben die befragten Experten auch an, dass Soziale-Netzwerk-Seiten zunehmend Beachtung bei den zukünftigen Vorgesetzten der Bewerber finden, die sich auch im Auswahlprozess punktuell über professionelle Netzwerk-Seiten zu den potentiellen Mitarbeitern informieren. Grundsätzlich ist dies eher abteilungsabhängig und stellt keinesfalls einen gängigen Teil der Rekrutierungsstrategie dar. Allerdings ist abschließend darauf zu verweisen, dass auch die befragten Experten angeben,

dass insbesondere die gesellschaftlichen sowie gesetzlichen Rahmenbedingungen ein vollkommen rationales Handeln im Rekrutierungsprozess gegenwärtig einschränken. Deutlich wird somit, dass die Unternehmen, aufgrund verschiedener Restriktionen, bestehende Informationsdefizite bezüglich potentieller Mitarbeiter nicht vollumfänglich über die Nutzung von SNS im Auswahlprozess eliminieren können. Zwar wird punktuell durch Unternehmensvertreter versucht, über Informationen von SNS die bestehende Informationsasymmetrie abzumildern, doch liegt derzeit auf Seiten der Unternehmen noch keine klare Strategie vor, einen möglichen Informationsvorsprung zu erzielen und gleichzeitig positiv auf die Auswahlentscheidung anzuwenden.

## **5.1 Fazit und zukünftiger Ausblick**

Abschließend kann zusammengefasst werden, dass die Ansichten zur Relevanz Sozialer Netzwerk-Seiten aus Studierenden- und Unternehmensperspektive eine Vielzahl an Überschneidungen aufweisen.

Des Weiteren wird deutlich, dass sich die Nutzung von SNS innerhalb der Phasen des Berufseinstiegs sowohl bei Studierenden als auch bei den Unternehmen unterscheidet. Vor diesem Hintergrund hängen die Relevanz und der Einsatz Sozialer Netzwerk-Seiten von der Zielsetzung innerhalb der jeweiligen Phase des Berufseinstiegs ab. Dies zeigt sich aus Studierendenperspektive insbesondere in der Phase der Stellensuche sowie des Auswahlprozesses, da es hier darum geht, möglichst schnell viele Informationen über den potentiellen Arbeitgeber einzuholen. Aus Unternehmensperspektive werden Soziale Netzwerk-Seiten in diesen Phasen ebenso als Plattform genutzt, um auf dem Arbeitsmarkt als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden und über das Teilen spezifischer Informationen das Interesse der Bewerber zu wecken.

Als Limitation der Ergebnisse ist anzuführen, dass insbesondere die Stichprobe der quantitativen Online-Befragung relativ klein ist die das Erzielen repräsentativer sowie aussagekräftiger Ergebnisse entsprechend eingeschränkt. Die Interpretation und weitere Verwendung der vorliegenden Daten sollte demnach stets unter Berücksichtigung der in den Ausblick eingearbeiteten Limitationen stattfinden.

Insgesamt konnte die durchgeführte Studie mit vielen interessanten sowie relevanten Befunden bislang vernachlässigte Perspektiven in der Literatur aufgreifen. In Anbetracht dessen sollten zukünftige Studien deshalb zum Beispiel das Mobile Recruiting als mögliche Erweiterung für Soziale Netzwerk-Seiten im Bewerbungsprozess näher erforschen. Des Weiteren scheint der angestrebte Studienabschluss im Bewerbungsprozess keinen Einfluss darauf zu haben, ob Informationen zu Karrieremöglichkeiten die Entscheidung für eine Bewerbung positiv beeinflussen. Dies sollte ebenfalls in weiteren Forschungen aufgegriffen werden, da basierend auf der Literatur jedoch davon auszugehen ist, dass insbesondere Informationen zu Karrieremöglichkeiten eher von Master Studierenden gesucht werden, da jene an einer kontinuierlichen betrieblichen Weiterentwicklung interessiert sind. Zudem kann der wirtschafts- und technikbezogene Studiengang als erster Indikator für eine zielgruppenspezifische Erstansprache im Bewerbungsprozess bzw. Active Sourcing gelten. Ebenfalls dieser Pha-

se zugehörig, zeigt sich der Bedarf nach einer individuellen Erstsprache insbesondere bei Studiengängen mit betriebswirtschaftlichen Inhalten und beeinflusst die Bewerbungsentscheidung positiv. Auch im Auswahlprozess kann der wirtschafts- und technikbezogene Studiengang als erster Indikator für eine zielgruppenspezifische Informationssuche abgeleitet werden. In all diesen Fällen müsste jedoch mit einem größeren Sample, das zum Beispiel aus gleichmäßig verteilten Studiengängen besteht, tiefergehende Untersuchungen durchgeführt werden, um tatsächlich Unterschiede im Nutzungsverhalten, je nach Studiengang zu identifizieren.

Dennoch lassen sich aus den Erkenntnissen dieser Studie praxisorientierte Handlungsempfehlungen in Bezug auf die Nutzung Sozialer Netzwerk-Seiten ableiten, die im letzten Kapitel dargestellt werden.

## 6 Beiträge für die Praxis

Die Beiträge für die Praxis unterteilen sich zum einen in praxisorientierte Handlungsempfehlungen für Studierende sowie Unternehmen zur Nutzung von Sozialen Netzwerk-Seiten.

### 6.1 Handlungsempfehlungen für Studierende



***Wollen Sie von der Nutzung Sozialer Netzwerk-Seiten beim Berufseinstieg profitieren?***



***Dann helfen Ihnen hierbei die aufgeführten Handlungsempfehlungen!***



#### ***Stellensuche***

- Um fachspezifische Einstiegsstellen zu finden, sollten Sie bei Ihrer Stellensuche insbesondere auf professionelle Netzwerk-Seiten, wie beispielsweise Xing zurückgreifen.
- Beachten Sie auch private Netzwerk-Seiten, wie beispielsweise Facebook, da Unternehmen hier verstärkt interessante Stellenanzeigen für Young Professionals posten



#### ***Bewerbungsprozess***

- Beim Versenden Ihrer Bewerbungsunterlagen sollten Sie weiterhin auf die Unternehmenshomepage oder den persönlichen Emailverkehr zurückgreifen. Ein Bewerbungsmanagement auf Sozialen Netzwerk-Seiten ist von Unternehmen geplant, wird gegenwärtig oft noch durch technische Herausforderungen oder rechtliche Bestimmungen eingeschränkt.
- Aktualisieren Sie regelmäßig Ihr Profil auf Sozialen Netzwerk-Seiten (z.B. in Bezug auf den fachlichen Werdegang), um von Unternehmen gesehen zu werden.



***Active Sourcing - "Es sollte keine reine Bringschuld des Unternehmens sein, potentielle BewerberInnen für sich zu begeistern!"***

- Ein gut gepflegtes Profil bringt Aufmerksamkeit von Seiten der Unternehmen, allerdings sollten Sie selbst aktiv werden und die Möglichkeit des schnellen und direkten Kontaktes nutzen, um bei den Unternehmen als motivierter Bewerber wahrgenommen zu werden.



#### ***Auswahlprozess***

- Nutzen Sie die Möglichkeit, sich vorab auf Sozialen Netzwerk-Seiten über allgemeine Unternehmensdaten sowie den fachlichen Werdegang Ihrer potentiellen GesprächspartnerInnen zu informieren, um im Vorstellungsgespräch bestmöglich überzeugen zu können.
- ! Prüfen Sie die Qualität der Informationen sorgfältig und achten Sie auf einen gezielten Einsatz Ihres Wissens in der konkreten Gesprächssituation. Ein seriöser Auftritt resultiert, je nach Gesprächspartner, nicht über die Ansprache ähnlicher Freizeitaktivitäten.

## 6.2 Handlungsempfehlungen für Unternehmen



***Wollen auch Sie wissen, wie sich ein erfolgreicher Einsatz von Sozialen Netzwerk-Seiten in den unterschiedlichen Phasen der Rekrutierung gestaltet?***



***Dann helfen Ihnen hierbei die aufgeführten Handlungsempfehlungen!***



### ***Stellensuche***

- Nehmen Sie eine kontinuierliche Aktualisierung Ihres Xing-Auftritts (Unternehmensprofil und Stellenausschreibungen) vor und überprüfen Sie auch Ihre Unternehmensbewertungen regelmäßig.



### ***Bewerbungsprozess - Wie heben Sie sich von anderen Unternehmen im Wettbewerb um hochqualifizierte Fachkräfte ab?***

- Nutzen Sie Soziale Netzwerk-Seiten, um eine zielgruppenspezifische und transparente Darstellung Ihrer Karrieremöglichkeiten zu gewährleisten. Posten Sie zudem Karrierevideos auf unterschiedlichen Plattformen und setzen Sie Ihre Mitarbeiter hierbei als Markenbotschafter ein. So erlangen Sie Aufmerksamkeit und schaffen authentische Einblicke in die Unternehmenskultur.
- Gehen auch Sie mit der Zeit und nehmen Sie eine Verbesserung des Bewerberportals hinsichtlich der Schnelligkeit und Nutzbarkeit vor, indem Sie die Kompatibilität mit Smartphones einrichten.



### ***Tipps für das Active Sourcing***

- Führen Sie das Active Sourcing in Abstimmung mit Fachbereichsleitern nach festgelegten Abläufen durch.
- Gehen Sie bei der Direktansprache auf die persönlichen Angaben im Profil des Kandidaten ein, die zu einer konkreten Stellenausschreibung passen.
- ! Bedenken Sie ebenso, dass ein erfolgreiches Active Sourcing zusätzliche Personalkosten mit sich bringen kann, aber gleichzeitig immer notwendiger wird, um im internationalen Wettbewerb um Fachkräfte zu bestehen und einen direkten aktiven Austausch mit potentiellen Kandidaten zu gewährleisten.



### ***Auswahlprozess***

- Nutzen Sie Soziale Netzwerk-Seiten gezielt für eine formale Vorstellung der Ansprechpartner aus verschiedenen Abteilungen. So können vorab Fragen der Bewerber direkt beantwortet oder auch negative Unternehmensbewertungen aufgeklärt werden.



## Literaturverzeichnis

- Adecco Group (2014) : *Jobsuche, Digitale Reputation und Personalbeschaffung im Social Media Zeitalter. Länderbericht für Deutschland. The Adecco Global Study 2014*. Online: <http://www.adecco.de/SiteCollectionDocuments/Adecco-SocialRecruiting-Study-GSRS-Results-Germany.pdf>
- Banz, Carolin(2015): *Der demografische Wandel in sozialen Netzwerken. Nutzungsmotive der Silver Surfer am Beispiel von seniorbook.de*. Marburg: Tectum Verlag.
- Bissola, Rita/ Imperatori, Barbara (2014): Recruiting Gen Yers Through Social Media: Insights from the Italian Labor Market. In: *Social Media in Human Resources Management*, S.59-81.
- BITKOM (2012): *Social Media in deutschen Unternehmen*. Berlin-Mitte: BITKOM Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e. V.
- Bolton, Ruth N. /Parasuraman A. / Hoefnagels, Ankie/ Migchels, Nanne/ Kabadayi, Sertan/ Gruber, Thorsten/Komarova, Yuliya Loureiro/ Solnet, David (2013): Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda In: *Journal of Service Management* 24 (3), S. 245 – 267.
- Boyd, Danah M /Ellison,Nicole B. (2008) : Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. In: *Journal of Computer-Mediated Communication* (13), S. 210–230.
- Cho, Jaehee/ Park,Don Jing Park/ Ordonez, Zoa (2013): Communication-Oriented Person–Organization Fit as a Key Factor of Job-Seeking Behaviors: Millennials’ Social Media Use and Attitudes Toward Organizational Social Media Policies In: *Cyberpsychology, Behavior and Social Networking* 12 (11), S. 794-799.
- Dannhäuser, Ralph (2015): *Praxishandbuch Social Media Recruiting. Experten Know-How/Praxistipps/Rechtshinweise*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Diekmann, Andreas (2011) *Empirische Sozialforschung. Grundlagen Methoden Anwendungen*. 5 Aufl. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag.
- Göbel, Elisabeth (2002): *Neue Institutionenökonomik. Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendung*. Stuttgart: Lucius&Lucius.
- Guillot-Soulez,Chloe/ Soulez, Sebastien (2013): *Generation Y preferences for employer brand benefits. 13th EURAM Annual Conference*. Online: <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00863619> (zuletzt geprüft am 02.01.2017).
- Guillot-Soulez, Chloe/ Soulez, Sebastien (2014): On the heterogeneity of Generation Y job preferences. In: *Employee Relations* 36 (4). S. 319-332.
- Hershatter, Andrea/Epstein, Molly (2010): Millennials and the World of Work: An Organization and Management Perspective In: *Journal of Business and Psychology*, S. 211-223.
- Institut der deutschen Wirtschaft (2015): *MINT-Frühjahrsreport 2015. MINT – Regionale Stärken und Herausforderungen. Gutachten für BDA, BDI, MINT Zukunft schaffen und Gesamtmetall*. Köln.

- Kräkel, Matthias/Schauenberg, Bernd (1998): Personalpolitik, Informationsökonomie und Karrieren. In: Martin, Albert/ Nienhüser, Martin (Hrsg.) *Personalpolitik: : Wissenschaftliche Erklärung der Personalpraxis*. München und Mering: Rainer Hampp Verlag, S. 83-107.
- Kuckartz, Udo (2014): *Mixed Methods. Methodologie, Forschungsdesigns und Analyseverfahren*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Lawler, James P. /Molluzo, John C. (2010): A Study of the Perceptions of Students on Privacy and Security on Social Networking Sites (SNS) on the Internet In: *Journal of Information Systems Applied Research*, 3 (12). S.1-18.
- Mannroop, Laxmikant/Richardson, Julia (2014): Using Social Media for Job Search: Evidence from Generation Y Job Seekers In: *Social Media in Human Resources*, S. 167-180.
- Maurer, Tina /Alpar, Paul/Noll, Patrick (2008): Nutzertypen junger Erwachsener in sozialen Online-Netzwerken in Deutschland. In: Blaschke, Steffen/ Alpar, Paul: *Web 2.0-Eine empirische Bestandsaufnahme*. Wiesbaden: Vieweg+Teubner | GWV Fachverlage GmbH, S. 207-232
- Meuser, Michael/Nagel, Ulrike (2005): ExpertInneninterviews- vielfach erprobt, wenig bedacht: Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander/Littiger, Beate/ Menz, Wolfgang (Hrsg.): *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 71-93.
- Piske, Lennart (2001): *Principal-Agent-Problematik im E-Recruitment. Methoden und Instrumente zur Einschränkung von Informationsasymmetrien*. Hamburg: Diplomica Verlag.
- Preisendörfer, Peter (2008): *Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen*. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rath, Bernd H. /Salmen, Sonja (2012): *Recruiting im Social Web Talentmanagement 2.0 – So begeistern Sie Netzwerker für Ihr Mitmach-Unternehmen!* 1. Aufl. Göttingen: BusinessVillage GmbH.
- Seng, Anja/Fiesel, Laura/Krol, Bianca (2012): *Erfolreiche Wege der Rekrutierung in Social Networks*. Essen: MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH.
- Stollak, Matthew/Spielbauer-Vandenberg, Amy/Felhofer, Nathan/Sutherland, Patrick (2014): How social media is influencing the job search process. In: *Journal of Management and Marketing Research* (15), S.1-7.
- Van Eimeren, Birgit/Frees, Beate (2014): 79 Prozent der Deutschen online – Zuwachs bei mobiler Internetnutzung und Bewegtbild. Ergebnisse der ARD/ZDF -Online Studie 2014.“ In: *Media Perspektiven*, (7-8), S. 378-396.
- Weitzel, Tim/Maier, Christian/Laumer, Sven/Eckhardt, Andreas/Weinert, Christoph/vonStetten, Tim/Kraft, Bernd (2015). *Recruiting Trends 2015. Eine empirische Analyse mit den Top 1000 Unternehmen aus Deutschland sowie den Top 300 Unternehmen aus den Branchen Finanzdienstleistung, Health Care und IT*. Bamberg und Frankfurt am Main: Monster Worldwide Deutschland GmbH.

## Anhangsverzeichnis

### Anhang 1: Hypothesen und Operationalisierung

Hypothese	Abhängige Variable	Unabhängige Variable
<p><b>H1:</b> Wenn die Studierenden der Generation X näher sind als der Generation Z, dann werden professionelle Netzwerk-Seiten eher während der Stellensuche genutzt.</p>	<p><b>Item:</b> Nutzung professioneller Netzwerk-Seiten</p> <p><b>Frage:</b> Welche professionellen Netzwerk-Seiten nutzt Du während Deiner Stellensuche?</p> <p><b>Antworten:</b> Xing, LinkedIn, Sonstige</p> <p><b>Umcodierung:</b> "Nutzung professioneller Netzwerk-Seiten (Xing, LinkedIn)" "Keine Nutzung professioneller Netzwerk-Seiten"</p>	<p><b>Item:</b> Geburtsjahr der Studierenden</p> <p><b>Frage:</b> Bitte gib dein Geburtsjahr an</p> <p><b>Antworten:</b> 1980-1999</p> <p><b>Umcodierung:</b> "Studierende näher Gen X (1980-1990)" "Studierende näher Gen Z (1991-1999)"</p>
<p><b>H2:</b> Je höher der angestrebte Studienabschluss ist, desto eher beeinflussen die auf den Sozialen Netzwerk-Seiten dargestellten Karrieremöglichkeiten die Entscheidung für eine Bewerbung bei Unternehmen.</p>	<p><b>Item:</b> Karrieremöglichkeiten auf SNS</p> <p><b>Frage:</b> Welche Elemente der sozialen Netzwerk-Seite eines Unternehmens beeinflussen Deine Bewerbungsentscheidung?</p> <p><b>Antworten:</b> Karrieremöglichkeiten, allgemeine Unternehmensdaten, Informationen zu Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Imagefilme, Produktvideos, Informationen zur Unternehmenskultur, regelmäßige Posts, Stellenausschreibungen, Erfahrungsberichte von Mitarbeitern, Informationen zu Events, keine</p> <p><b>Umcodierung:</b> "Beeinflussung durch Karrieremöglichkeiten" "Keine Beeinflussung durch Karrieremöglichkeiten"</p>	<p><b>Item:</b> Studienabschluss</p> <p><b>Frage:</b> Welchen Studienabschluss strebst Du aktuell an?</p> <p><b>Antworten:</b> Bachelor, Master, Diplom, Sonstige</p> <p><b>Umcodierung:</b> "Bachelor" "Master/Diplom"</p>
<p><b>H3:</b> Wenn der Studiengang einen IT-Bezug aufweist, dann werden Nachteile im Bewerber-</p>	<p><b>Item:</b> Nachteile im Bewerbungsprozess über SNS</p>	<p><b>Item:</b> Studiengang mit IT-Bezug</p> <p><b>Frage:</b></p>

<p>bungsprozess über professionelle Netzwerk-Seiten gesehen.</p>	<p><b>Frage:</b> Ich sehe folgende Nachteile im Bewerbungsprozess über professionelle Netzwerk-Seiten gegenüber klassischen Bewerbungskanälen...</p> <p><b>Antworten:</b> hoher Zeitaufwand, verzerrte Informationen über das Unternehmen sichtbar, sichtbares Profil für Personalverantwortliche, veraltete Informationen, lange Wartezeit bis zur Rückmeldung, standardisierte Rückmeldung, Sonstige</p> <p><b>Umcodierung:</b> "Nachteile" (Zusammenfassung der Nachteile, wenn mindestens ein Nachteil genannt wurde) "Keine Nachteile"</p>	<p>In welchem Bereich lässt sich Dein Studium einordnen?</p> <p><b>Antworten:</b> Gesellschaftswissenschaften, Rechtswissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Erziehungswissenschaften, Informatik, Psychologie, Architektur, Bauingenieurwesen, Andere</p> <p><b>Umcodierung und Operationalisierung</b><sup>89</sup>: "Studiengang mit IT-Bezug": Ingenieurwissenschaften, Informatik, Architektur, Bauingenieurwesen "Studiengang ohne IT-Bezug": Gesellschaftswissenschaften, Rechtswissenschaften, Wiwi/BWL, Naturwissenschaften, Erziehungswissenschaften, Psychologie</p>
<p><b>H4a:</b> Wenn der Studiengang wirtschafts- und technikbezogen ist, dann werden Studierende aktiv von einem Personalverantwortlichen über Soziale Netzwerk-Seiten angesprochen.</p>	<p><b>Item:</b> aktive Ansprache über soziale Netzwerk-Seiten</p> <p><b>Frage:</b> Wurdest Du bereits von einem Personalverantwortlichen auf einer sozialen Netzwerk-Seite aktiv angesprochen?</p> <p><b>Antworten:</b> ja, nein</p> <p><b>Umcodierung:</b> "Aktive Ansprache" "Keine aktive Ansprache"</p>	<p><b>Item:</b> wirtschafts- und technikbezogener Studiengang</p> <p><b>Frage:</b> In welchem Bereich lässt sich Dein Studium einordnen?</p> <p><b>Antworten:</b> Gesellschaftswissenschaften, Rechtswissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Erziehungswissenschaften, Informatik, Psychologie, Architektur, Bauingenieurwesen, Andere</p> <p><b>Umcodierung und Operationalisierung</b><sup>90</sup>: "Wirtschafts- und technikbezo-</p>

<sup>89</sup> Um den IT- Bezug zu prüfen, wurden Modulhandbücher der Studiengänge der Universitäten und Hochschulen, über die der Feldzugang erfolgt ist, geprüft.

<sup>90</sup> Um den Wirtschafts- und Technik Bezug zu prüfen, wurden Modulhandbücher der Studiengänge der Universitäten und Hochschulen, über die der Feldzugang erfolgt ist, geprüft.

Die Nutzung Sozialer Netzwerk-Seiten in der Phase des Berufseinstiegs  
aus Studierenden- und Unternehmensperspektive

		<p>gener Studiengang": Wiwi/BWL, Ingenieurwissenschaften, Informatik, Architektur, Bauingenieurwesen</p> <p>"Kein wirtschafts- und technikbezogener Studiengang": Gesellschaftswissenschaften, Rechtswissenschaften, Naturwissenschaften, Erziehungswissenschaften, Psychologie</p>
<p><b>H4b:</b> Wenn der Studiengang wirtschafts- und technikbezogen ist, dann werden Studierende aktiv von einem Personalverantwortlichen über professionelle Netzwerk-Seiten angesprochen.</p>	<p><b>Item:</b> aktive Ansprache über soziale Netzwerk-Seiten</p> <p><b>Frage:</b> Über welche soziale Netzwerk-Seite(n) erfolgte die aktive Ansprache?</p> <p><b>Antworten:</b> Xing, LinkedIn, Facebook, Twitter</p> <p><b>Umcodierung:</b> Aktive Ansprache (Zusammenfassung, wenn mind. Xing oder LinkedIn genannt wurde) Keine aktive Ansprache</p>	<p><b>Item:</b> wirtschafts- und technikbezogener Studiengang</p> <p><b>Frage:</b> In welchem Bereich lässt sich Dein Studium einordnen?</p> <p><b>Antworten:</b> Siehe H4a</p> <p><b>Umcodierung und Operationalisierung:</b> Siehe H4a</p>
<p><b>H5:</b> Wenn der Studiengang betriebswirtschaftliche Inhalte aufweist, dann beeinflusst die individuelle Erstansprache die Bewerbungsentscheidung positiv.</p>	<p><b>Item:</b> individuelle Erstansprache</p> <p><b>Frage:</b> Welche Inhalte der aktiven Ansprache eines Unternehmens sind entscheidend, dass Du eine Bewerbung in Betracht ziehst?</p> <p><b>Antworten:</b> individuelle Erstansprache, konkreter Bezug zu den Profilangaben, konkrete Informationen zu einem Stellenangebot, Informationen über den potentiellen Aufgabenbereich, Informationen über den potentiellen Arbeitgeber</p> <p><b>Umcodierung:</b> "Beeinflussung durch individuelle Erstansprache"</p>	<p><b>Item:</b> Studiengang mit betriebswirtschaftlichem Inhalt</p> <p><b>Frage:</b> In welchem Bereich lässt sich Dein Studium einordnen?</p> <p><b>Antworten:</b> Gesellschaftswissenschaften, Rechtswissenschaften, Wirtschaftswissenschaften, Naturwissenschaften, Ingenieurwissenschaften, Erziehungswissenschaften, Informatik, Psychologie, Architektur, Bauingenieurwesen, Andere</p> <p><b>Umcodierung und Operationalisierung<sup>91</sup>:</b> "Studiengang mit BWL-</p>

<sup>91</sup> Um betriebswirtschaftliche Inhalte zu prüfen wurden Modulhandbücher der Studiengänge der Universitäten und Hochschulen, über die der Feldzugang erfolgt ist geprüft und untersucht

Die Nutzung Sozialer Netzwerk-Seiten in der Phase des Berufseinstiegs  
aus Studierenden- und Unternehmensperspektive

	<p>"Keine Beeinflussung durch individuelle Erstsprache"</p>	<p>Inhalten": Wiwi/BWL, Ingenieurwissenschaften, Informatik, Bauingenieurwesen "Studiengang ohne BWL-Inhalte": Gesellschaftswissenschaften, Rechtswissenschaften, Naturwissenschaften, Erziehungswissenschaften, Psychologie, Architektur</p>
<p><b>H6:</b> Wenn der Studiengang wirtschafts- und technikbezogen ist, dann suchen Studierende der Generation Y während des Auswahlprozesses nach Informationen zu potentiellen Gesprächspartnern auf professionellen Netzwerk-Seiten.</p>	<p><b>Item:</b> Informationen auf professionellen Netzwerk-Seiten <b>Frage:</b> Welche Informationen suchst Du auf professionellen Netzwerk-Seiten während des Auswahlprozesses? <b>Antworten:</b> Informationen zu potentiellen Gesprächspartnern, generelle Informationen zum Unternehmen, Informationen zu potentiellen Kollegen Erfahrungsberichte von ausgeschiedenen Mitarbeitern, Informationen zum Ablauf von Bewerbungsgesprächen und Case Studies, Keine, Sonstiges <b>Umcodierung:</b> "Suche nach Informationen zu potentiellen Gesprächspartnern "Keine Suche nach Informationen zu potentiellen Gesprächspartnern</p>	<p><b>Item:</b> wirtschafts- und technikbezogener Studiengang <b>Frage:</b> In welchem Bereich lässt sich Dein Studium einordnen? <b>Antworten:</b> Siehe H4a <b>Umcodierung und Operationalisierung:</b> Siehe H4a</p>

Quelle: Eigene Darstellung.

## Anhang 2: Fragebogen der quantitativen Online-Befragung von Studierenden



**IWAK**

Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur

Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main



### Wie nutzen Studierende soziale Netzwerk-Seiten in der Phase des Berufseinstiegs?

#### Du planst momentan Deinen Berufseinstieg?

**Du suchst nach einer passenden Einstiegsstelle, einem Praktikumsplatz oder bewirbst Dich bereits?**

Auch Wir, Studierende der Sozialwissenschaften der Goethe- Universität Frankfurt am Main, befinden uns in dieser Phase. In Kooperation mit dem [IWAK](#) führen wir eine Studie zur Nutzung sozialer Netzwerk-Seiten (z.B. Xing, LinkedIn, Facebook, Twitter) von Studierenden während des Berufseinstiegs durch\*.

Mit Deiner Teilnahme trägst Du aktiv zum Erfolg unserer Studie und guten Ergebnissen bei, die Du im Anschluss für Deinen eigenen Berufseinstieg nutzen kannst.

Den Fragebogen kannst Du bis zum 24.11.2016 ausfüllen, dies ist auch auf allen mobilen Geräten möglich. Das Ausfüllen wird ca. 10 Minuten dauern.

Deine Angaben werden selbstverständlich anonymisiert verwendet.

Vielen Dank für Deine Unterstützung!

[O.Depta, K.Gies und T. Weddig-Gerbes](#),

*Studierende der Sozialwissenschaften*

\*Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beiderlei Geschlecht.

#### Demographische Daten

Beschreibung: Um die Ergebnisse unserer Studie auswerten zu können, bitten wir Dich um einige persönliche Angaben.

#### I Bitte gib an, ob Du männlich oder weiblich bist

weiblich

männlich

keine Angabe

#### II Bitte gib Dein Geburtsjahr an

1980-1999

**III In welchen Bereich lässt sich Dein Studium einordnen (Hauptfach)?**

Gesellschaftswissenschaften  
Rechtswissenschaften  
Wirtschaftswissenschaften/Betriebswirtschaftslehre  
Naturwissenschaften  
Ingenieurwissenschaften  
Erziehungswissenschaften  
Informatik  
Psychologie  
Architektur  
Bauingenieurwesen  
Andere

**IV Welchen Studienabschluss strebst Du aktuell an?**

Bachelor  
Master  
Diplom  
Sonstige

**V Aktuell befindest Du Dich auf der Suche nach:**

einem Einstiegsjob (befristet/unbefristet)  
einem Praktikum  
Ich befinde nicht (mehr) auf der Suche

**VIa In welchem Bereich suchst Du ein Praktikum?**

Wirtschaft/Industrie  
Wissenschaft  
öffentlicher Dienst  
Sonstiges

**VIb In welchem Bereich suchst Du einen Einstiegsjob?**

Wirtschaft/Industrie  
Wissenschaft  
öffentlicher Dienst  
Sonstiges

**VII In welchem Jahr planst Du Deinen Berufseinstieg?**

2016  
2017  
2018

2019

später

### **A) Stellensuche**

Beschreibung: Jeder Berufseinstieg startet mit der Suche nach einer interessanten und passenden Stelle. Die folgenden Fragen beziehen sich auf Deine Stellensuche

#### **A1 Wie wichtig sind Dir professionelle Netzwerk-Seiten (Xing, LinkedIn) im Vergleich zu privaten Netzwerk-Seiten (Facebook, Twitter) während Deiner Stellensuche?**

viel wichtiger

wichtiger

gleich wichtig

weniger wichtig

#### **A2 Welche professionellen Netzwerk-Seiten nutzt Du während Deiner Stellensuche? Mehrfachnennungen möglich**

Xing

LinkedIn

keine

Sonstiges

#### **A2a Aus welchen Gründen nutzt Du keine professionellen Netzwerk-Seiten während Deiner Stellensuche? Mehrfachnennungen möglich**

bevorzugte Nutzung der klassischen elektronischen Kanäle (Unternehmenshomepage, Online-Stellenbörsen)

bevorzugte Nutzung der Homepage des Career Service Center der Universität

datenschutzrechtliche Bedenken

geringe Kenntnisse

hoher Zeitaufwand

Sonstiges

#### **A3 Welche privaten Netzwerk-Seiten nutzt Du während Deiner Stellensuche? Mehrfachnennungen möglich**

Facebook

Twitter

Keine

Sonstiges

#### **A3a Aus welchen Gründen nutzt Du keine privaten Netzwerk-Seiten während Deiner Stellensuche? Mehrfachnennungen möglich**

bevorzugte Nutzung der klassischen elektronischen Kanäle (Unternehmenshomepage, Online-Stellenbörsen)

bevorzugte Nutzung der Homepage des Career Service Center der Universität

datenschutzrechtliche Bedenken

geringe Kenntnisse

hoher Zeitaufwand

nur private Nutzung

Sonstiges

## **B) Bewerbungsprozess/Active Sourcing**

Beschreibung: Du entscheidest Dich für eine Bewerbung. Die nächsten Fragen beziehen sich gezielt auf Deinen Bewerbungsprozess.

### **B4 Welche Elemente der sozialen Netzwerk-Seite eines Unternehmens beeinflussen Deine Bewerbungsentscheidung? Mehrfachnennungen möglich**

allgemeine Unternehmensdaten

Karrieremöglichkeiten

Stellenausschreibungen

Informationen zu Events

Imagefilme

Produktvideos

Erfahrungsberichte von Mitarbeitern

regelmäßige Posts

Informationen zu Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Informationen zur Unternehmenskultur

Keine

Sonstiges

### **B5 Du möchtest Deine Bewerbung versenden, welche Kanäle bevorzugst Du? Mehrfachnennungen möglich**

klassische elektronische Kanäle (Bewerberportal der Unternehmenshomepage, E-Mail)

klassischer papierbasierter Kanal (Postweg)

Xing/LinkedIn

Facebook/Twitter

Sonstiges

### **B6 Du möchtest Deine Bewerbung versenden, welche Kanäle kommen dafür nicht in Frage? Mehrfachnennungen möglich**

klassische elektronische Kanäle (Bewerberportal der Unternehmenshomepage, E-Mail)

klassischer papierbasierter Kanal (Postweg)

Xing/LinkedIn

Facebook/Twitter

Sonstiges

- Du bist bei der Hälfte des Fragebogens angelangt und wirst ihn in wenigen Minuten beenden können-

**B7 Ich sehe folgende Vorteile im Bewerbungsprozess über professionelle Netzwerk-Seiten gegenüber klassischen elektronischen Bewerbungskanälen... Mehrfachnennungen möglich**

größere Zeitersparnis

personalisierte Rückmeldung

schnelle Rückmeldung

informelle Informationen über das Unternehmen erhältlich

aktuellere Informationen

gezielter Erstkontakt

Keine

Sonstiges

**B7a Ich sehe folgende Vorteile im Bewerbungsprozess über private Netzwerk-Seiten gegenüber klassischen elektronischen Bewerbungskanälen... Mehrfachnennungen möglich**

größere Zeitersparnis

personalisierte Rückmeldung

schnelle Rückmeldung

informelle Informationen über das Unternehmen erhältlich

aktuellere Informationen

gezielter Erstkontakt

Keine

Sonstiges

**B8 Ich sehe folgende Nachteile im Bewerbungsprozess über professionelle Netzwerk-Seiten gegenüber klassischen elektronischen Bewerbungskanälen... Mehrfachnennungen möglich**

hoher Zeitaufwand

standardisierte Rückmeldung

lange Wartezeit bis zur Rückmeldung

veraltete Informationen

sichtbares Profil für Personalverantwortliche

Keine

Sonstiges

**B8a Ich sehe folgende Nachteile im Bewerbungsprozess über private Netzwerk-Seiten gegenüber klassischen elektronischen Bewerbungskanälen... Mehrfachnennungen möglich**

hoher Zeitaufwand  
 standardisierte Rückmeldung  
 lange Wartezeit bis zur Rückmeldung  
 veraltete Informationen  
 sichtbares Profil für Personalverantwortliche  
 Keine  
 Sonstiges

Beschreibung: Ein Großteil von Unternehmen spricht potentielle Bewerber über soziale Netzwerk-Seiten an.

**B9 Ich beurteile die aktive Ansprache über professionelle Netzwerk-Seiten als...**

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu
Eingriff in meine Privatsphäre				
Hilfe bei der Bewerbung				
Chance, neue Unternehmen kennen zu lernen				
Drucksituation, mich bewerben zu müssen				
Möglichkeit, Netzwerke aufzubauen				
unseriöses Verfahren von Unternehmen				

**B10 Ich beurteile die aktive Ansprache über private Netzwerk-Seiten als...**

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu
Eingriff in meine Privatsphäre				
Hilfe bei der Bewerbung				
Chance, neue				

Unternehmen kennen zu lernen				
Drucksituation, mich bewerben zu müssen				
Möglichkeit, Netzwerke aufzubauen				
unseriöses Verfahren von Unternehmen				

**B11 Wurdest Du bereits von einem Personalverantwortlichen auf einer sozialen Netzwerk-Seiten aktiv angesprochen?**

- ja
- nein

**B11a Über welche soziale(n) Netzwerk-Seite(n) erfolgt die Ansprache? Mehrfachnennungen möglich**

- Xing
- LinkedIn
- Facebook
- Twitter
- Sonstiges

**B11b Welche Inhalte der aktiven Ansprache eines Unternehmens sind entscheidend, dass Du eine Bewerbung in Betracht ziehst? Mehrfachnennungen möglich**

- individuelle Erstansprache
- konkreter Bezug zu den Profilangaben
- konkrete Informationen zu einem Stellenangebot
- Informationen über den potentiellen Aufgabenbereich
- Informationen über den potentiellen Arbeitgeber
- Sonstiges

**C) Auswahlprozess**

Beschreibung: Nehmen wir an, Du hast Deine Bewerbung versandt und wartest auf eine Rückmeldung des Unternehmens. Die folgenden Fragen beziehen sich auf Dein Verhalten während des Auswahlprozesses.

**C12 Wie wichtig ist Dir Deine Profilgestaltung auf professionellen Netzwerk-Seiten im Vergleich zu privaten Netzwerk-Seiten während des Auswahlprozesses?**

- viel wichtiger

wichtiger  
gleich wichtig  
weniger wichtig

Beschreibung: Ein Profil auf sozialen Netzwerk-Seiten kann viele Informationen enthalten. Du erwartest, dass Dein Profil in sozialen Netzwerk-Seiten von einem potentiellen Arbeitgeber während des Auswahlprozesses betrachtet wird.

**C13 Welche Informationen sind Dir bei der Gestaltung Deines Profils in professionellen Netzwerk-Seiten wichtig?**

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu
Bild				
persönliche Angaben				
Lebenslaufdaten				
ehrenamtliche Aktivitäten				
Hobbys und Interessen				
aktuelle Angaben				
persönliches Netzwerk				

**C13a Welche Informationen sind Dir bei der Gestaltung Deines Profils in privaten Netzwerk-Seiten wichtig?**

	Stimme voll und ganz zu	Stimme eher zu	Stimme eher nicht zu	Stimme überhaupt nicht zu
Bild				
persönliche Angaben				
Lebenslaufdaten				
ehrenamtliche Aktivitäten				
Hobbys und Interessen				
aktuelle Angaben				
persönliches Netzwerk				

**C14 Welche Informationen suchst Du auf professionellen Netzwerk-Seiten während des Auswahlprozesses? Mehrfachnennungen möglich**

Informationen zu potentiellen Gesprächspartnern

generelle Informationen zum Unternehmen

Informationen zu potentiellen KollegInnen

Erfahrungsberichte von ausgeschiedenen Mitarbeitern

Informationen zum Ablauf von Bewerbungsgesprächen und Case Studies

Keine

Sonstiges

**C15 Welche Informationen suchst Du auf privaten Netzwerk-Seiten während des Auswahlprozesses? Mehrfachnennungen möglich**

Informationen zu potentiellen Gesprächspartnern

generelle Informationen zum Unternehmen

Informationen zu potentiellen KollegInnen

Erfahrungsberichte von ausgeschiedenen Mitarbeitern

Informationen zum Ablauf von Bewerbungsgesprächen und Case Studies

Keine

Sonstiges

**C16 Was erwartest Du von der Rekrutierung über soziale Netzwerk-Seiten Deines zukünftigen Arbeitgebers?**

Du bist am Ende des Fragebogens angelangt!

**Vielen Dank für Deine Teilnahme und Unterstützung!**

Bei Fragen zu der Studie, kannst Du Dich gerne an uns wenden.

Auf Deine Rückmeldung freuen sich:

O.Depta, K. Gies & T. Weddig-Gerbes

Die Ergebnisse der Studie kannst Du ab März 2017 unter folgendem Link abrufen: <http://www.iwak-frankfurt.de/veranstaltungen-2/>

### **Anhang 3: Interviewleitfaden der qualitativen Experteninterviews mit Personalverantwortlichen**

- 1. Spielt die Rekrutierung über soziale Netzwerk-Seiten (Xing, LinkedIn, Facebook, Twitter) in Ihrem Arbeitsalltag überhaupt eine Rolle?**
- 2. Wie rekrutieren Sie Studierende üblicherweise?**
- 3. Welche Vorteile sehen Sie in der Rekrutierung über soziale Netzwerk-Seiten gegenüber den Online Stellenbörsen?**
- 4. Aus der Literatur geht hervor, dass Studierende eher gefunden werden wollen und nicht aktiv auf der Suche sind. Trifft das zu?**
- 5. Was ist letztendlich ausschlaggebend und überhaupt wichtig, dass sich Studierende für eine Bewerbung entscheiden?**
- 6. Wenn sich dann jemand bewirbt, über welche Kanäle gehen die Bewerbungen ein?**
- 7. In der gängigen Literatur wird gesagt, dass Kurzprofile in Karrierenetzwerken zunehmend die traditionellen Bewerbungsunterlagen ersetzen werden. Was halten Sie davon?**
- 8. Studierende nutzen Xing/LinkedIn während des Auswahlprozesses, um nach Informationen zu potentiellen Gesprächspartnern, Unternehmensdaten sowie Abläufen von Bewerbungsgesprächen zu suchen. Ist Ihnen das schon mal begegnet?**

Zuletzt erschienen:

## IWAK Forschungsberichte



- Nr. 15 Wissenschaftliche Begleitung des Modellprojekts „Konzept zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege“**  
Anke Metzenrath, Angela Joost, Kerstin Hagmann (2016)
- Nr. 14 Quantifizierung der Stillen Reserve in Frankfurt am Main**  
Melanie Castello, Oliver Lauxen, Julia Krekel (2015)
- Nr. 13 Partizipatives Führen lernen, Mitarbeiterbindung stärken – Qualifizierungen für Führungskräfte in der Altenpflege**  
Angela Joost (2015)
- Nr. 12 Belastungen an Arbeitsplätzen in Hessen**  
Roland Bieräugel, Bettina Splittgerber (2015)
- Nr. 11 Kultur und regionale Wirtschaft**  
Vera Neisen, Alfons Schmid (2014)
- Nr. 10 Unterwertige und überwertige Beschäftigungen in Rheinland-Pfalz**  
Ruth Hasberg, Birgit Wagner, Christian Baden, Christa Larsen, Alfons Schmid (2014)
- Nr. 9 Erwerbssituation und Arbeitslosigkeit in Frankfurt. Chancen, Problemlagen und Handlungsbedarfe für Frauen**  
Christa Larsen, Julia Krekel (2014)
- Nr. 8 Qualität der Versorgung mit Anti-Dekubitus-Liegehilfen am Beispiel der Hilfsmittelversorgung durch die AOK- Die Gesundheitskasse in Hessen**  
Anke Metzenrath, Kerstin Hagmann, Angela Joost (2014)
- Nr. 7 Regionale Wettbewerbsfähigkeit der Metropolregionen FrankfurtRheinMain und Stuttgart im Vergleich**  
Christian Baden, Horst Entorf, Vera Neisen, Alfons Schmid, Philip Sieger (2013)
- Nr. 6 Ressourcen und Potenziale in Hessens Betrieben**  
Oliver Nüchter, Christa Larsen (2013)
- Nr. 5 Aus- und Weiterbildungsbedarfe und –praxis in hessischen Migrantenernehmen**  
Vera Neisen, Christa Larsen (2013)
- Nr. 4 Wissenschaftliche Begleitung der Implementierung der Pflegestützpunkte in Hessen**  
Angela Joost, Anke Metzenrath (2012)
- Nr. 3 Wirtschaft und ökonomische Bildung**  
Alfons Schmid, Nils Beckmann, Miriam Wiesen (2012)

### IWAK Reporte



- IWAK-Betriebsbefragung im Herbst 2013**  
**Standortfaktoren und Wettbewerbsfähigkeit der Region Rhein-Main aus betrieblicher Sicht**  
Oliver Nüchter, Alfons Schmid (2014)
- IWAK-Betriebsbefragung im Herbst 2013**  
**Beschäftigungsprognose 2014/2015 für die Region Rhein-Main**  
Oliver Nüchter, Alfons Schmid (2014)

Weitere **IWAK Veröffentlichungen** unter [www.iwak-frankfurt.de](http://www.iwak-frankfurt.de).

## Projektkoordination



### **IWAK**

Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur

**Zentrum der Goethe-Universität Frankfurt am Main**

Senckenberganlage 31  
60325 Frankfurt am Main  
Germany

Tel.: +49 (0)69 798 23855

Fax: +49 (0)69 798 28233

[www.iwak-frankfurt.de](http://www.iwak-frankfurt.de)

[iwak@uni-frankfurt.de](mailto:iwak@uni-frankfurt.de)